

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Roman Gorohh

**PERSONALI MOTIVEERIMINE JA
TÖÖRAHULOLU AS NARVA–JÕESUU
SANATOORIUMI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: assistent Liina Puusepp

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2013. a.

TÜ Pärnu kolledži turismi osakonna juhataja

Heli Müristaja
(osakonna juhataja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

Sisukord

Sissejuhatus	3
1. Töömotivatsiooni ja töörahulolu teoreetilised käsitlused	6
1.1 Töömotivatsioon ja motivatsiooniteooriad	6
1.2 Töörahulolu olemus ja selle tõstamise viisid	12
2. Hotellipersonali töömotivatsiooni ja töörahulolu uuring	18
2.1 Ettevõtte üldtutvustus	18
2.2 Uuringute eesmärk, meetod, valim ja korraldus	22
2.3 Uuringute tulemused	24
3. Autoripoolsed järeldused ja parendusettepanekud	33
Kokkuvõte	37
Viidatud allikad	39
Lisad	43
Lisa 1. Uuringus kasutatud küsitlusankeedi näidis	43
Summary	46

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö uurib Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi personali motiveeritust ja töörahulolu. Tänapäeval on motiveerimine ettevõtete jaoks väga tähtis, sest just see on kõige efektiivsem viis häid tulemusi saavutada. On juba ammu teada, et motiveeritud töötajad töötavad kiiremini ja paremini ning seega kasvab ka teenuse või toote kvaliteet. Sellepärast pööratakse viimasel ajal sellele palju tähelepanu.

Motiveerimine on üks tähtsamatest ülesannetest juhi jaoks. Korrektnen ja efektiivne motivatsioon märgatavalt suurendab ettevõtte efektiivsust ning paraneb ka töötajate materiaalne ja moraalne olemus. Veel tähtsam on see faktor turismiasutustes, kus on suur hulk madala töötasuga töötajaid. Sellepärast on see teema aktuaalne ja võib pakkuda huvi nii ettevõtte juhtkonnale, kui ka teistele juhtivatele ametikohtadele. Antud lõputöö tõstab teadlikkust töötajate töörahulolu osas ja annab võimaluse kasutada efektiivsemaid motivatsioonitegureid.

Praegu töötab Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumis 62 inimest, keda on vajalik õigesti juhtida ja motiveerida. Lõputöö eesmärk on välja selgitada ettevõtte töötajate töörahulolu ja motiveeritus ja anda parendusettepanekuid. Autori hüpoteesi kohaselt ei ole Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi töötajate motiveerimise tase kõrge. Uurimisküsimus on järgmine: „Kuidas saab motiveeritust tõsta antud ettevõttes?“

Püstitatud eesmärgi täitmiseks seab autor järgmised ülesanded:

- selgitada motivatsiooni ja töörahulolu olemust ning tuntumaid teooriaid;
- anda ülevaade töörahulolu tõstmise viisidest;
- jutustada ettevõtetest ja personalistruktuurist;
- viia läbi motivatsiooni ja töörahulolu uuring Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi personali seas;

- analüüsida kogutud andmeid ja esitada autoripoolseid järeldusi ja parendusettepanekuid töötajate motiveerituse ja töörahulolu tõstmiseks.

Uurimismeetodina kasutatakse kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit. Kvantitatiivseks meetodiks on ankeetküsitlus, kvalitatiivseks on intervjuud juhtkonna liikmetega. Uurimisküsimus on järgmine: „Kuidas saab motiveeritust tõsta antud ettevõttes?“

Lõputöö valmistamiseks kasutatakse nii raamatute materjale, kui ka minevikus tehtud uurimistöid. Teoreetilises osas antakse ülevaade olemasolevatest motivatsiooniteooriatest ja töörahulolu olemusest. Peale klassikaliste teooriatele (Maslow, Herzberg, Alfreder, McGregor) antakse ülevaade ka uutest.

Uuringute jooksul tehakse intervjuusid juhtkonna liikmetega, kokku neli intervjuud. Intervjuu jooksul uuritakse, missuguseid motivatsioonipakette kasutatakse Narva-Jõesuu SPA & Sanatooriumis ja kuidas töötajate motiveerimine on korraldatud. Samuti tehakse ankeetküsitlus, mille jooksul uuritakse töötajate rahulolu. Ankeet koostatakse motivatsiooniteooria järgi, mida kasutati Morosov'i uuringus 2010. aastal. Andmetöötamiseks kasutatakse tabelitöötlusprogrammi *Microsoft Excel*. Ankeetküsitluse tulemused on esitatud graafikutes.

Küsitluse sihtrühmaks on Narva-Jõesuu SPA & Sanatooriumi töötajad, sh juhtkond. Antud uuringumeetod annab võimaluse analüüsida motiveerimise efektiivsust ja ka seda, kui kõrge on töötajate töörahulolu tase. Intervjuude sihtrühmaks on ettevõtte juhtkond, kokku neli inimest.

Töö koosneb kolmest peatükist, mis jagunevad alapeatükkideks. Esimeses peatükis käsitletakse motivatsiooni olemust, erinevaid motivatsiooni ja töörahulolu teooriaid ning arvamusi tuntud ja tunnustatud teoretikute ja autorite poolt. Samuti on esimeses peatükis välja toodud töötajate töörahulolu tõstmise viisid. Teises peatükis on antud ülevaade ettevõttest ja personali struktuurist ning samuti intervjuude ja küsitluse käigus saadud andmete analüüs. Kolmandas peatükis on saadaval analüüsi järeldused ja parendusettepanekud.

Käesoleva lõputöö praktilise tulemusena soovib autor pöörata Narva-Jõesuu SPA & Sanatooriumi juhtkonna tähelepanu sellele, milline on töötajate motiveeritus ja

tööraahulolu ning sellele, kuidas seda saab paremaks teha. Samuti võib käesolev lõputöö olla kasulik ka teiste ettevõtete juhtkondade jaoks, sest annab palju infot selle kohta, kuidas on vaja töötajaid motiveerida.

Autor tänab oma juhendajat heade nõuannete eest. Samuti soovib autor tänada kõiki Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi töötajaid, kes osalesid töö empiirilises uuringus ja andsid vajalikku infot.

1. TÖÖMOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1 Töömotivatsioon ja motivatsiooniteooriad

Motiveerimine ja sellega seotud küsimused on juba ammu teadlasi huvitanud. Seepärast on tekkinud hulk teooriaid, mis on suunatud inimeste motiveerituse ja töörahulolu väljaselgitamisele. Antud peatükk annab ülevaate kõige olulisematest ja kuulsamatest teooriatest.

Esimene ja kõige tuntum teooria on Abraham Maslow'i vajaduste hierarhia. Antud teooria ilmus 1943. aastal artiklis „*A Theory of Human Motivation*“. (Maslow 1943) Edu põhjuseks on selle teooria lihtsus ja arusaadav loogika. Maslow'i teooria järgi on viis vajaduste taset (Deepröse 2008: 27):

- Madalama astme vajadused:
 - Füsioloogilised (toit, vesi, õhk, seks)
 - Turvalisus (kehaline ja majanduslik)
- Kõrgema astme vajadused:
 - Sotsiaalsed ehk kuuluvus (sõprus, armastus)
 - Austuse ja staatuse vajadus (eneseaustus ja austus teiste vastu)
 - Eneseteostus (oma võimete maksimaalne kasutamine)

Selle hierarhia põhjal on näha, et kõige tähtsamad on madalama astme vajadused, sest kui need on rahuldumata, ei püüa inimene ka kõrgema astme vajadusi rahuldada. Samas aga on mitu uuringuid, mis toetavad seda põhimõtet. USA-s läbi viidud uuring näitab, et seos erinevate astmete vajaduste vahel on väga tugev. (Noltemeyer *et al* 2012) Maslow kirjutas, et kõigepealt püüavad inimesed rahuldada madalama tasandi vajadusi,

ja just sellega ei olnud nõus teised teoreetikud. Nad tõid palju erinevaid näiteid, kus inimesed püstitavad eesmärgiks kõrge tasandi vajaduste rahuldamise, isegi kui nende baasvajadused on rahuldamata. Üheks näiteks oli nälgiv kunstnik, kes püüab rahuldada kõige kõrgema tasandi vajadust – eneseteostust. Isegi Maslow ise rääkis sellest, et tema hierarhia ei pruugi sobida igäihele, sest see on üldistatud teooria (Deepröse 2008: 28):. Sellest teooriast on selge, et ettevõtte juhtkond peab olema teadlik, missugused on töötajate vajadused ja pidevalt jälgima, et need vajadused oleksid maksimaalselt rahuldatud.

Alfreder vähendas Maslow'i hierarhiat kolme komponendini: individuaalsed eksistentsiaalsed vajadused, sotsiaalsed vajadused ja induviduaalset liiki vajadused. Erinevalt Maslow'ist arvab Alfreder, et madalama taseme vajaduste rahuldamiseks ei ole kindlasti vaja alustada kõrgema taseme vajaduste rahuldamisest ning kõrgema taseme vajaduse mitterahuldamise pärast ei ole kindlasti vaja hakata rahuldama madalama taseme vajadusi. Peamised teooria mõisted on (Mermann 2007: 70):

- Mida vähem vajadust rahuldatakse, seda tugevamini see vajadus domineerib.
- Kui vajadus on rahuldatud, siis tekib uus vajadus.
- Ebaõnnestumine (ehk vajaduse mitterahuldamine) võib samuti luua uusi vajadusi.

See teooria annab võimaluse teha järgmisi järeldusi: vaatamata sellele, et vajadustel on oma hierarhia, on erinevate vajaduste struktuur ja intensiivsus erinevatel inimestel erinev. Lisaks, individuaalne vajaduste struktuur ei ole pidev ning domineerivad vajadused ei ole alati võrdsed. See võib sõltuda erinevatest faktoritest. Üheks näiteks võib olla vanus: vanematel inimestel on rahu vajadus palju suurem, kui noortel inimestel. (Mermann 2007: 70)

Herzbergi kahe teguri mudel on samuti väärt tähelepanu. Teooria oli loodud aastal 1960 (Lundberg *et al* 2009: 891). Vaatamata sellele, et paljud teoreetikud väidavad, et Herzbergi kahe teguri mudeli ja Abraham Maslow'i vajaduste hierarhia vahel on erinevusi, võib leida palju ühesuguseid faktoreid. Herzberg liigitas motivatsiooni mõjutavad tegurid kahte gruppi: inimese alalhoiu ja ülalpidamisega ning motivatsiooniga seotud tegurid. Inimese alalhoiu ja ülalpidamisega seotud tegurid

määravad tööülesande konteksti, motivatsiooniga seotud tegurid kajastavad aga töö sisu. (Deeprise 2008: 29)

Tabel 1. Herzbergi kahe teguri teooria (Deeprise 2008: 29)

Inimese alalhoiu ja ülalpidamisega seotud tegurid	Motivatsiooniga seotud tegurid
Ettevõtte poliitika ja juhtimissüsteem	Saavutamine
Ülemus	Tunnustus
Suhed juhtkonnaga	Töö ise
Töötingimused	Vastutus
Töötasu	Ametialase tõusu võimalus
Kolleegidega kokkusaamine	
Isiklik elu	
Alluvatega kokkusaamine	
Staatus	
Turvalisus	

Tabelist 1. on näha, et enamik inimese alalhoiu ja ülalpidamisega seotud teguritest kuulub Maslow'i hierarhia madalama astme vajaduste hulka, ja motivatsiooniga seotud faktorid – kõrgema astme vajaduste hulka. Herzberg vaatles neid faktoreid mitte kui järjestikku toimuvaid, vaid pigem kui kahte faktorite kogumit, mis toimuvad koos. (Deeprise 2008: 29)

Teooria puuduseks on see, et mudel ei ole absoluutne ja võib erineda erinevates juhtudes. Londonis läbiviidud uuring näitas, et 11–13% motivatsiooni muutustest sõltuvad pigem inimeste iseloomust ja teistest inimese faktoritest. (Furnham *et al* 2009: 765)

Samuti pakub autorile huvi teooria, mida oli kasutatud Morosov'i uuringus. Teooria räägib kahest erinevast töörahulolu faktorist – ootused ja toetused. Nende faktorite tähtsust märkis ka Mullins oma artiklis „*The Process of Motivation*“. (Mullins 1985: 5) Samas on erinevad töörahulolu valdkonnad – tasustatus, ümbritsev keskkond,

turvalisus, isiklik areng, tööalane kasv, kaasamise tunne, väljakutse. Morosovi järgi moodustab kahe kõige tähtsama faktori kombinatsioon neli organisatsiooni tüüpi (vaata tabel 1.): (Morosov 2010: 57–58)

Tabel 2. Organisatsiooni tüübid (Morosov 2010: 58)

<p>4. tüüp – kõrged ootused ja madalad toetused. Niisuguste organisatsioonide jaoks on omased krooniline stress ja emotsionaalne pingutus. Vaatamata sellele, et töötajatel on tahe oma tööd paremini teha, ei täida ettevõtte töötajate nõudeid, mis tekitab suurt personali voolavust.</p>	<p>1. tüüp – Kõrged ootused ja toetused. Niisugustes organisatsioonides on kõrge töötajate enesemotivatsioon ja samas saavutavad nad kõige parimaid tulemusi. Organisatsioonil on suured võimalused kasvamiseks ja laienemiseks, mis aitab töötajaid nende karjääris. Tihti on tegemist konstruktiivsete konfliktidega ja suurte protsesside dünaamikaga.</p>
<p>3. tüüp – madalad ootused ja toetused. Omadusteks on apaatia ja igavus, madal initsiatiivi väärtus. Samuti on võimalikud niisuguste organisatsioonide juhul ka mitteformaalsed struktuurid, mis ei allu juhtkonnale. Juhtkond kasutab sageli motiveerimisvahendiks karistamist. Võimalik on isegi varastamine.</p>	<p>2. tüüp – madalad ootused ja kõrged toetused. Antud organisatsiooni puhul on töötajatel turvalisuse tunne ja nad tunnevad end mugavalt. Töötajate ootused on väikesed ning ettevõtte annab neile kõike, mida nad soovivad. Niisuguse organisatsiooni omadusteks on sõbralik ja lahke atmosfäär, oma koha väärtustamine ja suhteliselt eakad töötajad.</p>

Niisugune teooria on autori meelest väga huvitav ja annab võimaluse saada ettevõtte kohta rohkem infot. Ainuke asi, mis autori arvates ei ole vajalik, on isikliku arengu faktor, sest see sõltub rohkem inimese isiklikust elust, mitte ettevõttest.

Douglas McGregor arvas, et see, kuidas peab inimest motiveerima, sõltub kõigepealt sellest, missugune on tema arvamus oma töö kohta. Sellepärast pakkus ta välja teise teooria, mis põhineb inimese töösse suhtumisel. Teooria nimetuseks on X ja Y teooria, ja see kajastab kahe erineva mõttelaadiga inimest. Esimene on X-teooria, ja see on järgmine (Reynolds 1973: 144):

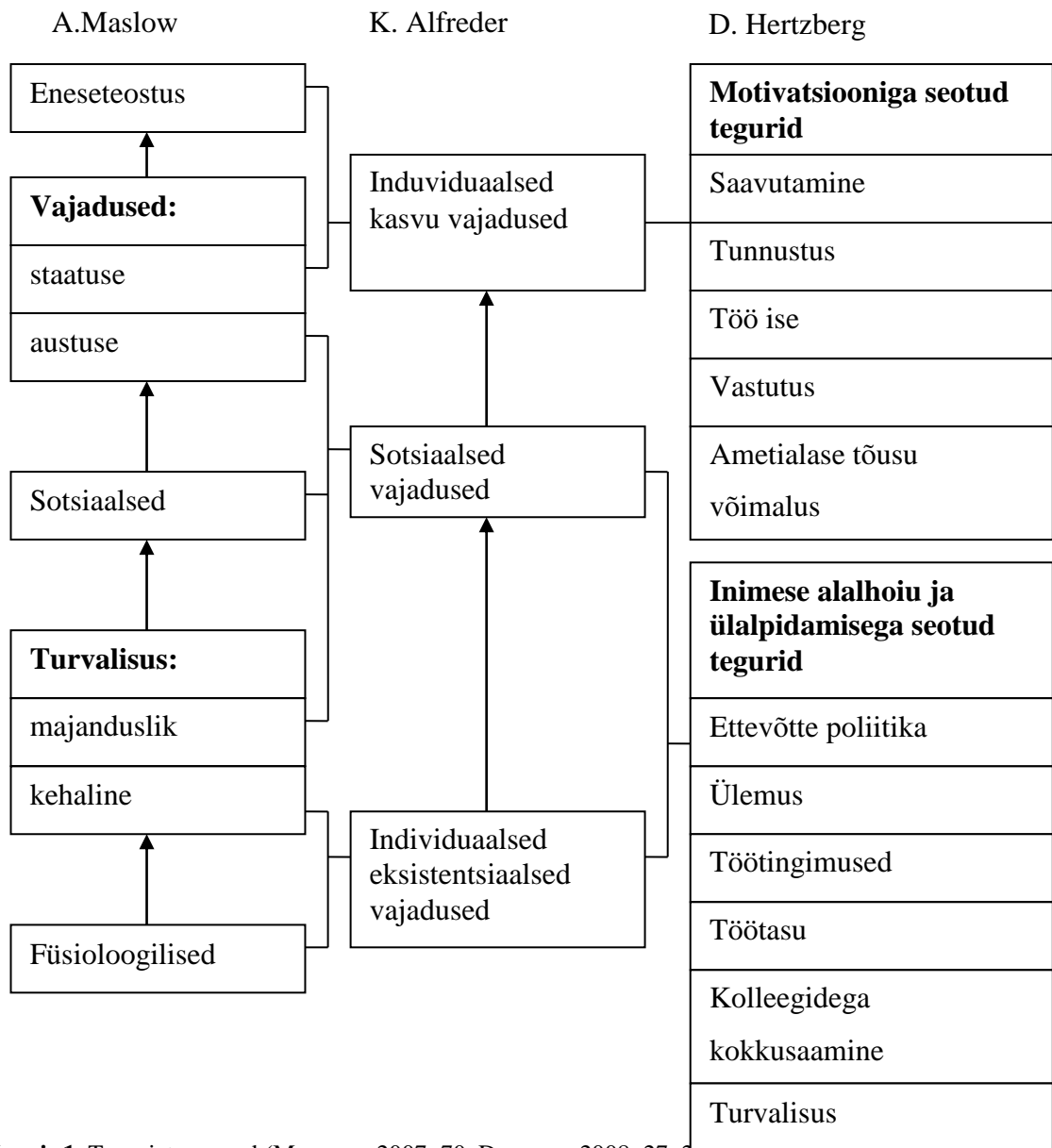
- inimene ei armasta töötada ja püüab seda vältida kui võimalik;
- inimene ei taha vastutust, ta pigem allub;
- inimesel pole vastutustunnet ega ambitsioone ja ta püüdleb kõiges turvalisuse poole;
- inimesele ei meeldi muutused;
- inimesed on enesekesksed ja nad hoolivad vähe organisatsiooni vajadustest.

Y-teooria on vastupidine:

- inimesed ei ole laisad ja passiivsed. Nad muutusid niisugusteks ettevõtte töö tulemusena;
- motivatsioon, arenguvõimalus, vastutusvõime, valmidus oma käitumist organisatsiooni kasuks muuta – kõik see on olemas inimestes, juhtkonna eesmärgiks on selle avastamine ja töötajatele näitamine;
- üks tähtsamatest juhtkonna ülesannetest on luua sellised töötingimused, et töötajad saaksid oma potentsiaali kasutada.

McGregori seisukoht oli, et juhid on ignoreerinud inimeste kohta kehtivaid tõsiasju. Kuna inimesed on erinevad, siis on erinev ka nende töösse suhtumine. Osa inimeste puhul kehtib enam X-mudel, osa inimesi soovib aga oma võimetele täielikku rakendust. Samuti X-teooria korral tunneb ettevõtte juhtkond muret ainult väliste kontrollimisviiside pärast, kuid Y-teooria korral on ettevõttel põhjendatult suurem tähelepanu töötajate enesekontrollile. Teooriast selgub, et inimene ja tema käitumine on vastav juhtkonna suhtumisele temasse. Juhtkonna eesmärgiks on motiveerida töötajaid nii, et nad saaksid ise tahta töötada, ehk et töötajad kuuluksid Y-mudelisse. Sellepärast saab öelda, et motiveeritust ja töörahulolu mõõdab ka töötajate enesekontrolli osakaal (Reynolds 1973: 144).

Kokkuvõtteks teeb autor üldistusi motivatsiooniteooriatest, et näidata nende loogilisust ja seda, kuidas nad on üksteisega seotud:



Joonis 1. Teooriate seosed (Mermann 2007: 70, Deeprose 2008: 27, 29, autori koostatud).

Joonisest 1. on näha, et klassikalised teooriad on tugevasti seotud. Morosov'i uuringus kasutatud teooria on teisiti vormistatud: seal on kaks andmete kogumit: ootused ja toetused ning faktorid, mis mõjutavad motiveeritust. Sellepärast ei saa autor seda teooriat teistega võrrelda. Samas autori meelest on Morosov'i uuringus kasutatud teooria kõige täiuslikum ning annab rohkem infot. McGregor'i teooria samuti ei kajasta vajadusi, sellepärast ei saagi seda võrrelda teistega.

1.2 Tööraahulolu olemus ja selle tõstamise viisid

Selleks, et uurida ja selgitada motivatsioonimudeleid, on vaja defineerida motivatsioon. Teoreetikud defineerivad seda mõistet erinevalt ja tihti see on seotud autorite arvamuse subjektiivsusega ning sellepärast on mõistlik kõigepealt aru saada, mida see sõna tähendab.

Sõna „motivatsioon“ pärineb ladina keelest *movere*, mis tähendab „liigutama“. Motivatsiooni all mõistetakse tahtejõudu – seda loovat jõudu, mis aitab meil saavutada püstitatud eesmärged tööl ja tänapäevases elus, lahendada probleeme ja ületada takistusi. (Mermann 2007: 12) „Motiiv“ on tegutsemise vajaduse põhjus, sisemise tahte moodustaja (Osipenko *et al* 2009: 115) Autori arvates on motivatsioon üks olulisematest juhtimise tööriistadest, sest see on faktorite süsteem, mis on suunatud töötajate töö kontrollimiseks ja tõhustamiseks. Psühholoog ja TTÜ professor Milvi Tepp väidab, et motivatsioon on erinevate isiksuslike protsesside kogum, mis annab inimese tegevusele energia ja suuna (Malmberg 2005: 14).

Huvitava seisukoha esitab Zachary Wong (2007) oma raamatus *Human Factors in Project Management*. Tema arvates lähtub motivatsioon isiklikust ruumist, mida inimene ise määrab. See ruum sisaldab tema isiklike mälestusi, kogemusi ja tundeid, mida ta saab elu jooksul kas kultuurist ja ümbritsevast keskkonnast või oma iseloomujoonetest. Wong arvab, et just see isiklik ruum genereerib seda tahet ja jõudu, mida on vaja töö tõhusamaks tegemiseks. See tähendab, et motivatsioon on iga inimese jaoks erinev, sest erinevate kogemustega inimesed võivad erinevalt reageerida samadele faktoritele.

On tähtis eristada motivatsiooni ja eestvedamist. Eestvedamine tähendab inimeste mõjutamist suhtlemise jooksul toimuva veenmise kaudu. Niisugune mõjutamise viis on tõesti tugev ja samas ei vaja materiaalseid vahendeid. Eestvedamisega tegeleb mitte juht, vaid liider, kuid on võimalik, et liider ja juht on sama inimene. Kuna tegemist on suhtlemisega, on liidri jaoks vajalikud niisugused omadused nagu suhtlemiseoskus ja veenvus. Oma uuringus *Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes* veendusid Shane

Connelly jt (2010) selles, et emotsioonid on liidri jaoks samuti tähtsad, kuna töötajad reageerivad neile väga tugevalt.

Juba aastal 1946 viisid Ameerika teadlased läbi uuringu, mille jooksul erinevate ettevõtete töötajatel oli võimalus hinnata 10 põhilist “töö tasustamise faktorit” ja valida, millised on nende jaoks kõige tähtsamad. Selgus, et need olid: (Deeprise 2008: 20–21)

- kõrge hinnang sooritatud tööle;
- kaasamise tunne;
- süstemaatiline abi isiklike probleemide lahendamisel.

Natuke hiljem (aastal 1981 ja 1995) viis Ameerika professor Kenneth Kovach läbi samasuguse uuringu. 1981. aasta tulemustes oli esimesel kohal faktor „huvitav töö“, kuid eelmise aasta üks populaarsematest faktoritest „süstemaatiline abi isiklike probleemide lahendamisel“ ei kuulunud enam esimesse kolme faktorisse. Aastal 1995 võtsid kolm esimest kohta järgmised faktorid: (Deeprise 2008: 20–21)

- huvitav töö;
- kõrge hinnang sooritatud tööle;
- kaasamise tunne.

Nii 1946. aastal kui ka 1995. aastal tehtud uuringute jooksul oli läbi viidud ka küsitlus madalama astme juhtkonna hulgas, mille käigus neil paluti ennustada nende töötajate vastuseid. Huvitav oli, et juhtkonna liikmete vastused oli peamiselt ühesugused ja absoluutselt valed. Nende arvates esimestel kohtadel peavad olema järgmised faktorid: (Deeprise 2008: 20–21)

- hea töötasu;
- töökoha usaldusväärsus;
- arendamisvõimalus ja karjääri tegemise võimalus;

Niisugused uuringud näitavad, et juhtkond tihti ei tea, mida tahavad ettevõtte töötajad, seega ei saa neid efektiivselt motiveerida ja eestvedada. Antud uuringu juhul saab julgelt öelda, et juhtkond tihti mõtleb ainult materiaalistest motiveerimisvahenditest, kuid töötajatele ei piisa sageli mittemateriaalseid motiveerimisvahendeid. (Deeprise 2008: 20–21)

Richard Denny tõi välja kümme motiveerimiseadust, mis tema arvates on kõige tähtsamad motiveerimisprotsessis. Need seadused on järgmised (Denny 2010: 24–36):

- Motiveerimiseks peame ise olema motiveeritud. See tähendab, et kõigepealt on tähtis juhtide motiveeritus.
- Motivatsioon vajab sihti. See seadus eeldab, et juhtkond teataks töötajatele ettevõtte eesmärkidest. Autori arvates kõige tähtsam ja lihtsam viis selleks on missiooni ja visiooni edastamine töötajatele.
- Kord loodud motivatsioon ei kesta igavesti. See põhimõte on kirjas meenutamaks, et hea motiveerimine on pidev protsess ja motiveerimistegevuse lõpetamine langetab kohe ettevõtte töötajate töörahulolu.
- Motivatsioon nõuab tunnustamist. Juhid peavad pidevalt andma tagasisidet nii halbadele kui ka headele töötajatele. See on väga tähtis tegevus ja aitab suurendada kaasamise tunnet.
- Osalemine motiveerib. See reegel tähendab, et on vaja küsida töötajatelt nende arvamust erinevates küsimustes. Niisugune suhtumine annab neile tunde, et nende arvamus on tähtis.
- Isikliklike edusammude nägemine tiivustab. Töötajatele meeldib, kui juhtkond näeb ja hindab neid. Samuti saab halbadel aegadel meenutada neile nende eelnevaid häid tulemusi.
- Võiduvõimaluse olemasolul raskused vaid motiveerivad. Preemiad, konkursid ja väljakutsed, mis innustavad inimesi – need kõik on head ja efektiivsed motiveerimisfaktorid. Kui inimene usub, et tal on võimalus saavutada edu, siis takistused ainult motiveerivad teda.
- Motivatsiooni alge on olemas kõigis. See reegel räägib sellest, et igäüht saab motiveerida, olenemata tema töökohast või teistest faktoritest.
- Grupikuuluvus motiveerib. Põhimõte on selles, et kuuluvustunne on väga tähtis. Samuti saavad motiveeritust tõsta võistlused erinevate gruppide vahel.
- Innustav eestvedamine on motiveeriv. See punkt puudutab juhi ja liidri vahelist erinevust ja eeldab, et juht võimaluse korral oleks ka liider.

Need reeglid kajastavad väga hästi seda, mida mõiste „motivatsioon“ tähendab ja ka seda, kuidas motivatsiooni õigesti ja efektiivselt kasutada. Nii on näha, et motivatsioon

on ettevõtete jaoks äärmiselt tähtis, seda eriti majutusettevõtete puhul, sest seal on suur hulk madala töötasuga inimesi.

Töörahalolu on väga tähtis näitaja iga ettevõtte jaoks, vaatamata sellele, et seda on väga raske mõõta. Kõrge töörahaloluga töötaja töötab paremini, näitab häid tulemusi ja motiveerib ise teisi töötajaid. Töötajad on kõige olulisem strateegiline vahend ettevõtete turul konkurentsivõime tõstmiseks (Oraman *et al* 2011: 413). Üldiselt saab öelda, et ettevõtte edu on tugevasti seotud sellega, kui kõrge on töötajate motiveeritus ja töörahalolu. Antud peatükk on kirjutatud erinevate töörahalolu tõstmise viiside selgitamiseks. Chen Mu Yeh tõi oma artiklis välja Locke arvamuse: „Töörahalolu on üks kõige rohkem uuritumatest küsimustest inimese resurssi käsitlevas kirjanduses. Seda võib seletada, kui „meeldivat emotsionaalset seisundit, mis oli põhjendatud tehtud töö hindamise või tööülesannete vahendamisega““ (Yeh 2013: 220).

Kõigepealt tahaks tuua välja Collins'i raamatust võetud mõtte: „Aja ja energia kulutamine sellele, et püüda inimesi motiveerida, on aja raiskamine. (...) Kui bussis on õiged inimesed, siis on ka nende motiveerimine tagatud“. (Collins 2002: 99) See tähendab, et kõige tähtsamad on töörahalolu tõstmise jaoks need, kes töötavad ettevõttes ja kas nad on ise huvitatud oma töörahalolu tõstmisest. Ja kui nad on huvitatud, siis saab kasutada erinevaid stimuleerimise vahendeid.

On olemas nii materiaalsed, kui ka immateriaalsed stimuleerimise vahendid. Kõige klassikalisema ja laiemal kasutusega on materiaalsed vahendid, sest neid on lihtsam mõista ja ellu viia. Materiaalsete stimuleerimisvahendite hulka kuuluvad:

- töötasu;
- preemiad;
- maksude maksmine ettevõtte poolt;
- osaline või täielik koolituste finantseerimine;
- meditsiiniline kindlustus jne;
- ettevõtte teenuste tasuta või soodustusega kasutamine.

Selliste vahendite puhul on vaja täpne plaan välja töötada, sest olukord, kus töötajatele on palju soodustusi pakutud, kuid samas nad et kasuta neid, on väga kahjulik iga ettevõtte jaoks. Töötasu on samuti faktor, mis vajab tähelepanu, sest selle

moodustamine võib nii stimuleerida töötajaid, kui ka neid demotiveerida. Näiteks on mõtet määrata põhitöötasuks umbes 30–40% töötaja kogu töötasust (Kulagin 2009:1), ülejäänud töötasu on moodustatud tema meeskonna või tema isikliku töö tulemuste põhjal. Niisugune töötasu moodustamise skeem loob töötajale tunde, et tema palk on tihedalt seotud sellega, kui hästi ta töötab. Loomulikult see parendab ka tema töö tulemusi.

Töötajate aktiivne kaasamine läbi emotsionaalsete sidemete loomise hõlbustab organisatsiooni muutust (kasvu), kuna on strateegiliseks vahendiks asutuse arenguprotsessis (Rai 2012: 258). Immateriaalsed stimuleerimise vahendid on üks töörahulolu tõstmise keerukamatest viisidest, sest see vajab pidevat tegelemist. Need vahendid on järgmised:

- Soodustused, mis on seotud töögraafikuga:
 - puhkepäevad, nende sagedus;
 - puhkus, selle kestvus ja toimumisaeg;
 - lõunavaheaeg;
 - mugav tööaeg.
- Ettevõtte sees korraldatud üritused, mis ei ole tööga seotud:
 - ettevõtte jaoks tähtsate tähtpäevade peod;
 - traditsioonilised peod;
 - töötajate isiklikud peod.
- Tunnustus:
 - kirjalik;
 - suuline.

On vaja meeles pidada, et töörahulolu sõltub mitte ainult sellest, mis toimub ettevõttes või sellest, kuidas ettevõtte juhtkond juhib oma töötajaid. Töörahulolu sõltub ka niisugustest näitajatest, nagu abiellumine või lapse sünd. Eriti tugevalt mõjutavad niisugused sündmused naisi. (Georgellis *et al* 2012: 470–471) Uuringud samuti näitavad, et töörahulolu sõltub ka inimese enda iseloomust ja meeleolust, milles töötaja töötab (Ilies *et al* 2002: 1119).

Tööraahulolu tõstmise meetodeid on suur hulk, kuid nende toimimiseks peavad nad jälgima järgnevaid faktoreid. Esiteks, on vaja, et töötajad teaksid ja oleksid kindlad selles, et ühesuguse tööpanuse eest saavad nad võrdselt edendatud. Teiseks, ühe töötaja edendamine teiste töötajate motiveerimise eesmärgil ei anna häid tulemusi – see rohkem juhib tähelepanu hindamise ebaõiglusele. Samal ajal teised uuringud näitavad, et individuaalne edu ja motiveeritus muudab terve töömeeskonna motiveerituks mõne aja pärast (Hitrin 2009). Autori on mõtet pöörata tähelepanu kogu töömeeskonnale. Kolmandaks, töötajate edendamine ei tohi muutuda pidevaks, sest see vähendab protsessi efektiivsust. Ja viimane tööraahulolu tõstmise viis, mis autor tahaks edastada, on see, et individuaalset lojaalsust tuleb kombineerida kollektiivse lojaalsusega, sest ainult nii on võimalik tõsta töötajate rahulolu kõrgemale tasandile. Ostroff'i uuringud näitasid, et tööraahulolu mõjub positiivselt pigem tervele töömeeskonnale mitte indiviidile (Bodrov 2007: 34).

Need on kõik tööraahulolu tõstmise viisid. Nende abil saab saavutada kõige paremaid tulemusi töötajate motiveerimisel ja seega parendada ka toote või teenuse kvaliteeti töötajate kõrge tööraahulolu kaudu. Samas on vaja teada, kuidas kombineerida neid tööraahulolu tõstmise viise, sest kõikide viiside pidev kasutamine ei anna häid tulemusi. Selleks on vaja välja töötada motiveerimisstrateegia.

2. HOTELLIPERSONALI TÖÖMOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU UURING

2.1 Ettevõtte üldtutvustus

Narva-Jõesuu Sanatooriumi hotelli peahoone on projekteeritud 30-ndate aastate funktsionalistlikus stiilis. Hoone asub keset Narva-Jõesuu linna. Seda ümbritseb männimets ning hotell asub ainulaadse 12 km pikkuse liivaranna vahetus läheduses. 25. juunil tähistab Narva-Jõesuu SPA & Sanatoorium oma juubelit – ettevõtte tegutseb juba 50 aastat. Geograafiliselt on Narva-Jõesuu SPA & Sanatooriumi asukoht päris soodne, kuna see asub Soome lahe rannikul 200 kilomeetri kaugusel Tallinnast ja 150 kilomeetri kaugusel Sankt-Peterburgist. Kuurordina hakkas Narva-Jõesuu arenema 1872. aastast ning see on üks Eesti vanimaid kuurorte. (Hotell 2013)

Narva-Jõesuu SPA & Sanatooriumis pakutakse majutusele lisaks ka raviprotseduure, kuna see ettevõtte on keskendatud just ravile. See nüanss eristab seda ettevõtet teistest Narva-Jõesuu ja Narva ettevõtetest. Praegu on ettevõtte omanikuks AS Narva-Jõesuu Sanatoorium.

Aastal 1961 avas oma ukse kolhoosidevaheline puhkekodu „Narva-Jõesuu“. Sel ajal mahutas ta korraga 150 puhkajat ja siin võis aastas puhata umbes 5000 inimest. Puhkajatele anti tasuta hamba- ja elektriravi. Võttes arvesse maarahva kasvavat huvi sanatoorse ravi järele, otsustati teha puhkekodust sanatoorium. 21. novembril 1965. a. alustati mudaraviga. Samal ajal sisustati ka füsioteraapia- ja massaažikabinetid. 1967. a. valmis lõplikult 100 voodikohaga magamiskorpus ja 1967. a. lõpuks uus ravikorpus. Seal oli kaasaegne muda-vesiravila, soome saun basseiniga, samuti füsioteraapia, massaaži, ravikehakultuuri kabinetid ning laboratoorium. Aastast 1967 saab rääkida juba 250 voodikohaga sanatooriumist. Lõpptulemusena kasvas magamiskohtade arv 400, sanatooriumil oli neli elukorpus, administratiivhoone ja mudaravila. Käesolevaks

ajaks on esialgsel kujul säilinud vaid Kolhoosidevahelise sanatooriumi 1. korpus, mis on muinsuskaitse mälestis ning on Eesti Vabariigi kaitse all. Esimene korpus tegutseb ka praegu tervendava SPA ja hotellina. Praegu on sanatooriumil "Narva-Jõesuu" 147 statsionaarset voodikohta. Raviosakond, füsioteraapia, vesi- ja mudaravi ja massaaži kabinetidega, mis asuvad hoone esimesel ja null korrusel. Lisaks sellele tegutseb hotelli kõrval "wellness"-keskus ja uus saunakompleks – "Saunamaailm". (Mõnda Narva-Jõesuu tekkeloost ja tööst 2013)

Rääkides teenustest, tuleb meenutada, et Narva-Jõesuu Sanatooriumis saab eristada 6 erinevat tüüpi teenuseid. Esimene tüüp on majutusteenused. Hotellis pakutakse ühe-, kahe- ja kolmekohalisi tube, sviite ning mugavaid peretube. Osad tubadest on sisustatud puudega inimeste ja allergikute vajadusi arvestades. Kõikides tubades on WC, dušš või vann, SAT-TV, telefon. WiFi on olemas hotelli avalikes kohtades. Paksude seinte tõttu ei saa signaali edastada ruumidesse, küll aga levib koridorides ja puhkeruumides juhtmevaba internet. Koduloomade kaasavõtmine on ka lubatud. Hinnad varieeruvad 55 eurost 160 euron. Hind sisaldab hommikusööki, -sauna ja -basseini kasutamist. (Majutus 2013)

Teine teenuste tüüp on tervisekeskuse teenused. Pakutakse erinevaid taastusravivõimalusi lastele ja täiskasvanutele ning terviseuuringute valikut. Kõik raviprotseduurid määratakse meditsiinilise konsultatsiooni käigus. Sanatooriumis ravitakse närvisüsteemi haigusi, luu- ja liigesehaigusi, südame- ja veresoonkonna haigusi ja hingamisteede haigusi. Raviprotseduuride valik on küllaltki lai: alustades ravivannidest ja lõpetades elektrokardiogrammiga ja laserraviga. (Taastusravi 2013)

Kolmas teenuste tüüp on Ilumaailma teenused. Pakutakse mitmeid erinevaid hooldusi naistele ja meestele, mis aitavad vabaneda stressist ja rutiinist ning tagavad füüsilise heaolu ja hingelise tasakaalu. Protseduurideks kasutatakse kõrgekvaliteetseid ja naturaalseid tooteid *Germaine de Capuccini* ja *Histomer* sarjast. Hotellis on ka manikööri, pedikööri ja juuksuri kabinetid ning solaarium. (Ilumaailm 2012) Eriti populaarsed on massaažid. On võimalik saada klassikalist massaaži, aroomi- ja meemassaaži, samuti selja- ja põiamassaaži. Eriliseks lõõgastumiseks sobib massaaž vulkaaniliste kividega, samuti tai massaaž ja tai punktmassaaž põidadele, mis võimaldab sukelduda eksootikamaailma. Ilukeskuses saab teha ka figuuri korrigeerimise

protseduure. Kliendi teenistuses on mitmesugused sissemähkimise protseduurid, mille tegemisel kasutakse šokolaadi, mett, merevetikaid, ravimuda ja –savi, samuti tselluliidivastased ja kompleksprotseduurid, mis on suunatud jääkainete organismist väljutamisele. (Protseduuride kataloog 2013)

Neljas teenuste tüüp on Saunamaailma pakkumised. Basseiniga saunakompleks aitab vabaneda tervisehäiretest. Narva–Jõesuu Sanatoorium pakub nelja liiki sauna (auru- ja aroomisaun ning 2 soome sauna), hüdromassaaživanni, basseini ja terviserada (pöiamassaaž). Lisaks sellele on käsutuses Saunamaailma siseõues lahtise taeva all asuv jaapani kumblustünn Ofuro ja tervisekeskuse infrapunasaun. Samuti töötab suvisel ajal välibassein. (Saunamaailm 2013)

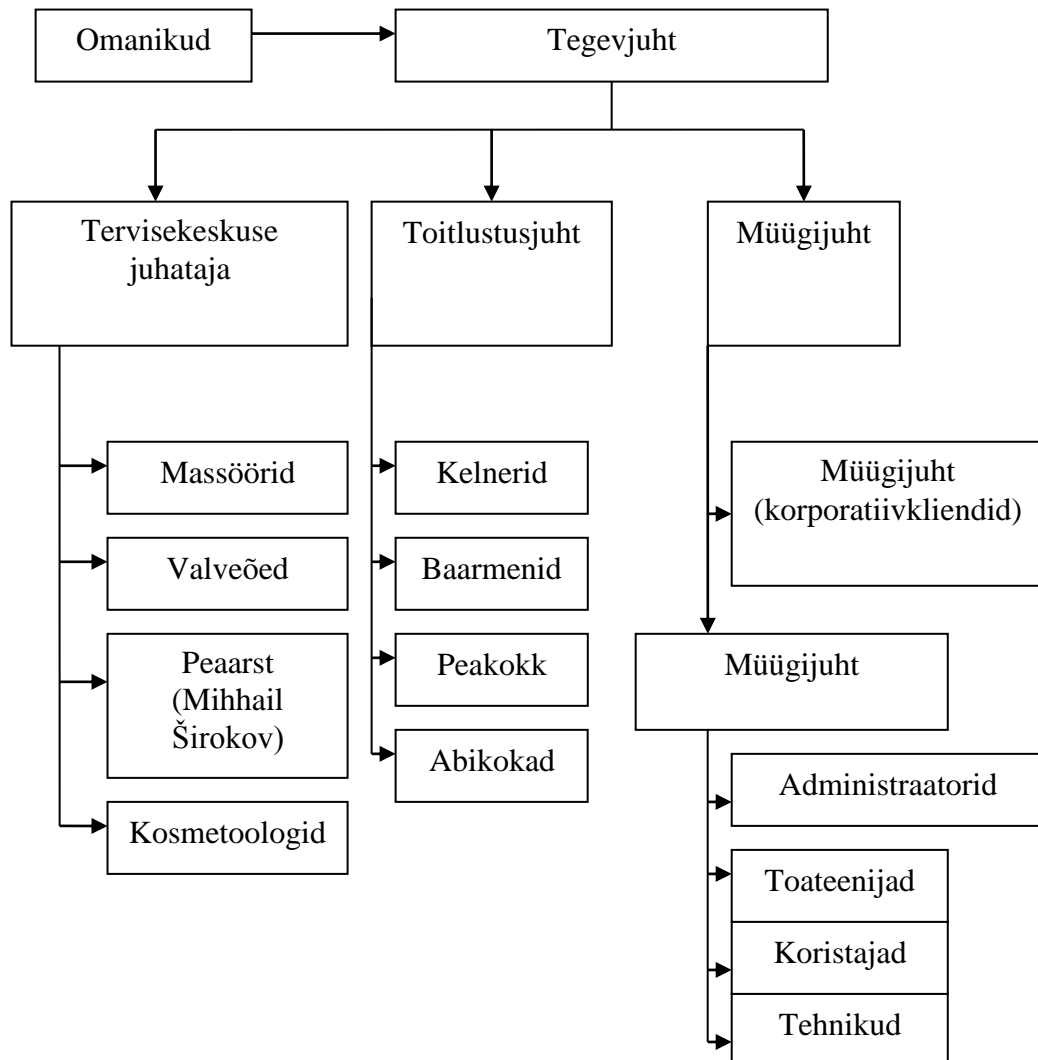
Viies teenuste tüüp on restorani teenused. Kolmekordne toitlustus on peaaegu kõikides pakettides. Hommikusöök, lõunasöök ja õhtusöök serveeritakse *buffet*-stiilis (rootsi laud). Õues töötab ka baar, kus kliendid saavad lõdvestuda. Klientide soovidele vastu tulles osutatakse eeltellimuste alusel ka teisi toitlustamise organiseerimise teenuseid: alates kohvipausidest kuni grupi- ja pidupäevamenüüdeni välja. (Toitlustus 2013)

Kuues teenuste tüüp on seminaride korraldamine. Narva–Jõesuu Sanatoorium pakub konverentside ja seminaride edukaks korraldamiseks sobivaid ruume ja mõnusat õhkkonda. Väiksem saal Creative (35,7 m²) võimaldab korraldada mõnusaid debatte või atraktiivseid arutelusid kuni 18 inimesele. Teatrisaali stiilis paigutatud istekohad võimaldavad osaleda 30 inimesel. Suurte sündmuste tarbeks on mõeldud suur saal Alternative (200 m²). Sinna võib planeerida sündmusi rohkearvulisele seltskonnale – saal mahutab kuni 200 kohta. See on ideaalne paik suure mahutavusega konverentsi korraldamiseks. (Seminarid 2013)

Hotelli praegune omanik on AS Narva–Jõesuu Sanatoorium. Kokku töötab sanatooriumis 62 inimest, sõltuvalt sellest, kui palju kliente on hotellis. Loomulikult suvel on töötajatel suurem töökoormus kui talvel. Peamiselt kuuluvad hotellipersonali venelased, aga on ka mitu eestlast.

Personal on pidev, mis tähendab, et hotell ei otsi töötajaid iga hooaja jaoks, nagu teevad seda teised Narva ja Narva–Jõesuu hotellid. Personalivoolavus on tingitud ainult sellest,

et keegi leidis endale parema töökoha. Uusi töötajaid valitakse väga hoolikalt. Peamised eelistused töötaja valimisel on kogemus ja vanus (eelistatakse noori, sest nad on palju dünaamilisemad).



Joonis 2. Narva–Jõesuu Sanatooriumi struktuuri joonis (autori koostatud).

Käesoleva lõputöö autor koostas struktuur–joonise, mis näitab, kuidas on organiseeritud ettevõtte juhtimine. See, et igal oskonnal on oma juht, on väga loogiline ja funktsionaalselt õige, nagu ka see, et kõik osakonnajuhid alluvad tegevjuhile.

Hotelli struktuur on autori meelest väga hästi optimeeritud, kellelgi ei ole liiga palju vastutust ja iga inimene tegeleb mingil kitsal alal, kuhu teised ei saa sekkuda. Niisugune struktuur aitab saavutada häid tulemusi. Vaatamata sellele, et kõikidel töötajatel on oma

tööeesmärgid, saavad nad mingil viisil aidata üksteist, ning see koostöö on oluline ja kasulik igale meeskonnale.

Joonisel 2 on näha, kes keda juhib. On loomulik, et kõige tähtsamad otsused teevad omanikud, aga ettevõtte hoones alati kohal olev ja kõige tähtsam ülemus on tegevjuht. Talle alluvad osakondade juhid: tervisekeskuse juhataja, toitlustusjuht, müügijuhid. Igal juhil on omakorda alluvad, kes aitavad igasugusi tööülesandeid täita. Selle joonise järgi on ka näha, kes tegeleb motiveerimisega erinevates osakondades. Seda infot on kasutatud ka uuringu läbiviimise jooksul.

On vaja märkida, et selline joonis näitab ka seda, kuidas on jagatud tööülesanded. See võimaldab saada ettekujutuse, kuidas on personalijuhtimine korraldatud.

2.2 Uuringute eesmärk, meetod, valim ja korraldus

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli analüüsida AS Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi personali motiveeritust ja töörahulolu. Uurimisküsimus on järgmine: „Kuidas saab motiveeritust tõsta antud ettevõttes?“. Autori poolt oli läbi viidud uuring, et selle alusel analüüsida ja anda parendusettepanekuid.

Antud uuringu jaoks kasutati nii kvalitatiivseid, kui ka kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Kvalitatiivsetest uurimismeetoditest on poolstruktureeritud intervjuu juhtkonna liikmetega. See meetod oli valitud sellepärast, et juhtkonna liikmeid pole palju, seega oli lihtsam ja mõistlikum neid isiklikult küsitleda. Samuti annab niisugune andmete kogumise viis võimaluse rohkem ja sügavamalt uurida teemat.

Samuti kasutati ankeetküsitlust, mis on suunatud sellele, et teada saada töötajate töörahulolu taset. Kuna hotellipersonali kuuluvad nii eestlased, kui ka venelased, on ankeet vormistatud vene ja eesti keeles. (vaata lisa 1.) Selle meetodi valis autor meetodi kiiruse ja täpsuse pärast. Samuti ankeedi abil on võimalik formuleerida üldistavaid järeldusi, mis on väga sobilik antud diplomitöö jaoks. (Hirsjärvi *et al* 2005: 182)

Uuringus kasutatakse V. Morosovi meetodeid. Samas olid neid muudetud, sest autori arvates ei kajasta faktor „isiklik kasv“ seda, kui rahul on töötaja oma tööga. Isiklik kasv on rohkem seotud inimese isikliku eluga. Seega küsimustik koosneb 24–st küsimusest,

millest 12 on seotud ootustega, ja 12 – toetusega. Lisaks on iga tööra hulolu valdkond esindatud nelja küsimusega. See meetod annab võimaluse efektiivselt andmeid analüüsida ja näidata tulemusi graafikutes. Mõõtmisüsteemiks on valitud Likerti skaala, mida oli muudatud küsitluse huvides. Kõige positiivsem vastus (Olen täiesti nõus) andis tulemuse „2“, ja kõige negatiivsem andis „-2“. Alfonso Sousa–Poza poolt läbiviidud uuringud näitasid, et erinevused tööra hulolu tasemel meeste ja naiste vahel on väga väikesed, pilootuuringu jooksul oli see küsimus küsimustikust välja võetud. (Sousa–Poza 2007: 903)

Uuringu ajal väljastati ankeedid töötajatele ja nad tagastasid need nädala jooksul. Enamik vastajatest tagastasid ankeedi samal päeval. Uuring kestis ühe nädala ning selle jooksul sai autor kogu informatsiooni. Intervjuude käigus sai autor teada sellest, kuidas töötajaid antud ettevõttes motiveeritakse. Poolstruktureeritud intervjuud kestsid umbes üks tund. Juhtkond oli väga sõbralik ja meelsasti jutustas motiveerimispakettidest ja teistest faktoritest, mida kasutatakse töötajate motiveerimise jooksul.

Üldkogumiks olid Narva–Jõesuu Sanatooriumi töötajad, ning valimiks olid töötajad, kes olid nõus nõus vastama uuringu jooksul. Valimi moodustasid juhtkonna liikmed (viis inimest), terviseosakonna töötajad (sh. valveõed, arst, massöörid, mudaravi ja füsioteraapia osakondade töötajad, kokku 20 inimest), administraatorid ja toateenijad (kokku 15 inimest), ja toitlustusosakonna töötajad (sh. kelnerid, ettekandjad ja baariteenindajad, kokku 14 inimest).

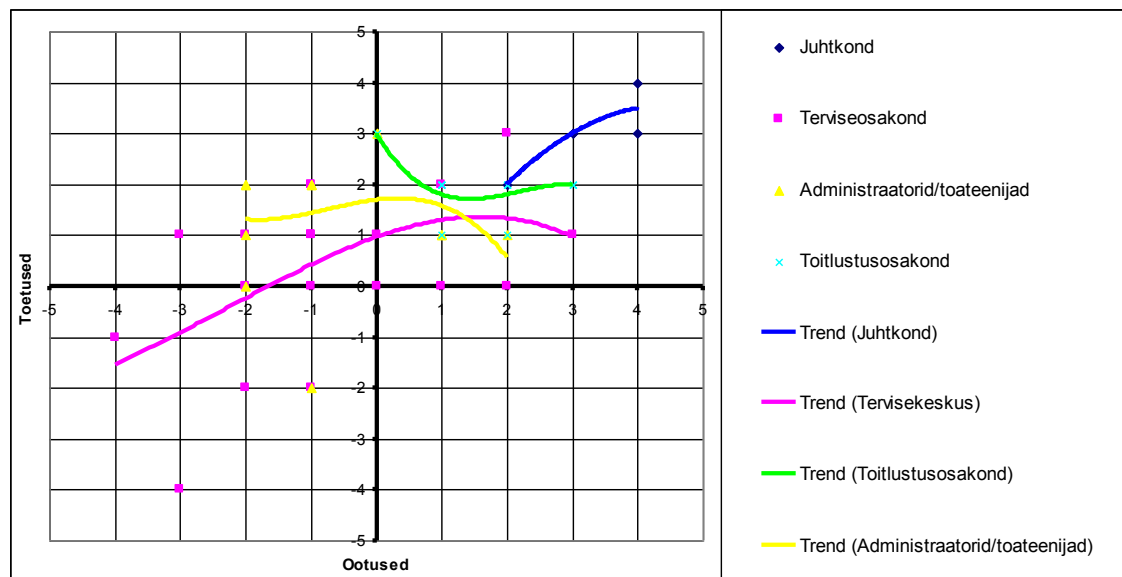
Küsitlus viidi läbi 4. märtsist kuni 15. märtsini. Kokku töötab ettevõttes 62 inimest, kuid uuringu jooksul oli välja jagatud 55 küsitlusankeeti, sest mõned töötajad ei töötanud uuringu läbiviimise ajal. Ankeedi tagastas 54 töötajat, mis moodustab 98% välja jagatud ankeetide koguarvust ning 87% töötajate koguarvust. Sellepärast arvab autor, et uuringu tulemused kajastavad väga täpselt ettevõtte töötajate motiveeritust ja tööra hulolu taset.

Erinevalt Morosov'i uuringust oli käesoleva töö jaoks tehud uuringu valim palju suurem ning oli võimatu lihtsalt näidata töötajate seisukohta joonisel. Sellepärast oli kasutatud korrelatsioonanalüüsi, mis näitas iga osakonna trendi ja arvestas iga töötaja seisukoha. Samasugust meetodid kasutas T. A Judge oma uuringus. (Judge *et al* 2010: 163) Autori arvates võimaldab see lahendus isegi täpsemalt analüüsida ettevõtte töötajaid.

Nii uuriski autor Narva–Jõesuu Sanatooriumi töötajaid, et teada saada, mis tüüpi ettevõttega on tegemist. Ankeet andis võimalust võrrelda erinevate osakondade tulemusi. See oli tehtud sellepärast, et erinevates osakondades on erinevad juhid, kes võivad erinevalt motiveerida oma töötajaid.

2.3 Uuringute tulemused

Esimene faktor, mida uuris autor, on tasustatus. Selle faktori alla kuuluvad nii töötasu ja preemiad, kui ka lisasoodustused (nt soodustused ettevõtte teenuste ostmisel, tasuta vormiriietus jne).



Joonis 3. Töötajate arvamused faktorist "tasustus" (autori koostatud).

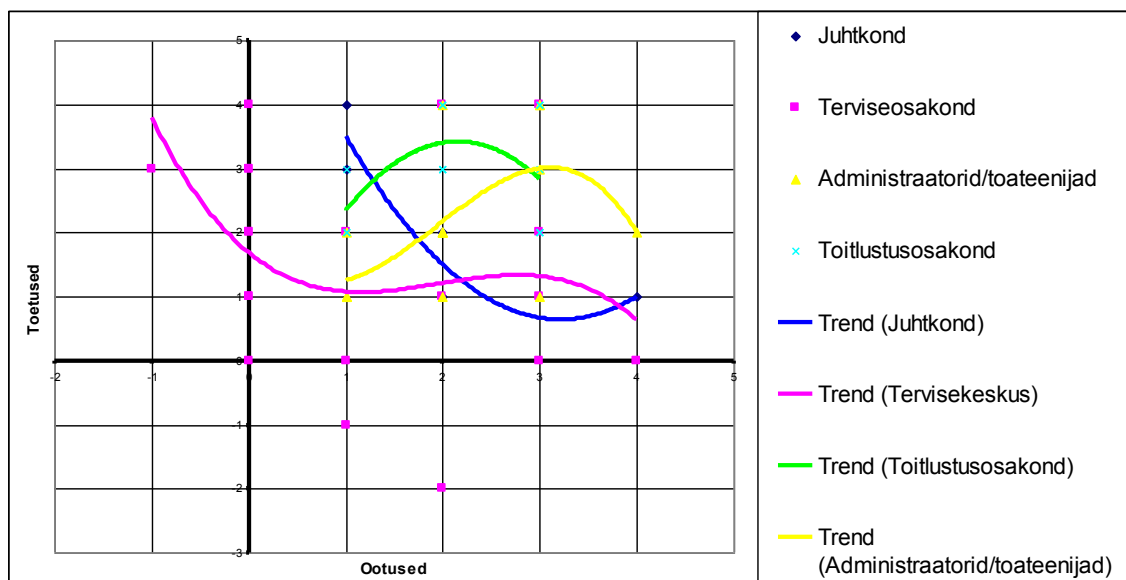
Joonisel 3 on punktidega märgitud iga vastaja seisukoht, ja kuna vastajaid oli palju, ei ole näha, kui mitu inimest asub ühes punktis. Sellepärast oli kasutatud korrelatsioonanalüüsi. Need kõverad näitavad kõige paremini, kus asub enamik vastajatest, mis annab võimaluse teha järeldusi.

On näha, et parimad tulemused on juhtkonna seisukohta kajastaval kõveral – see näitab, et juhtkond on tõesti rahul oma tööga. Toitlustusosakonna töötajate seisukohta kajastav kõver asub samuti tsoonis, mis iseloomustab esimese tüüpi organisatsiooni. Samas aga on punkt, kus kõver on piiril neljanda tüüpi organisatsioonidega.

Administraatoritel ja toateenijatel üldiselt on normaalsed ootused, mis räägib sellest, et neil on tahe kasutada soodustusi. Takistuseks on see, et mõnede töötajate arvates ei anna

ettevõtte kasulikke ja vajalikke soodustusi. Autor arvab, et niisugused tulemused peegeldavad ka seda, et toateenijatel ja administraatoritel on madal töötasu, mis on päris omane majutusettevõtete jaoks. Kõige suurem oli vastuste erinevus terviseosakonna töötajate hulgas. Kõver on nii esimese kui ka neljanda ja kolmanda tüüpi organisatsioonide tsoonis. See on autori arvates põhjendatav sellega, et sanatooriumis töötavad peamiselt meditsiiniharidusega töötajad, ja paljud neist võivad saada rohkem raha tänu oma oskustele. Samuti ei kasuta need inimesed soodustusi, mida pakub ettevõtte. See jälle räägib sellest, et soodustuspakette on vaja muuta.

Teine faktor on ümbritsev keskkond. Selle alla kuuluvad niisugused tegurid, nagu hoone, sisustus ja varustus. Kõik need mõjutavad töötajaid ja on sellepärast väärt uurimist.



Joonis 4. Töötajate arvamused faktorist "ümbritsev keskkond" (autori koostatud).

Joonisel 4 on näha, et tulemused kuuluvad jälle esimese tüüpi organisatsiooni. Administraatorid ja toateenijad, samuti kui toitlustusosakonna töötajad ootavad ettevõttelt kõige rohkem ja ettevõtte toetab nende ootusi efektiivselt. See on põhjendatud sellega, et ettevõtte pidevalt uuendab vahendeid ja samuti loob mugavaid töötingimusi. Näiteks, viimase aasta jooksul oli tehtud remont restoranis. Praegu on plaanis uuendada administraatori letti.

Juhtkonna seisukohta kajastav kõver asub esimese tüübi organisatsiooni tsoonis. Seda saab põhjendada sellega, et ettevõtte kasutab odavat tarkvara. Näiteks, kogu juhtkond kasutab *Open Office*, mis on tasuta ja väga ebamugav suurte töömahtude korral. Tervisekeskuse töötajate arvamus samuti kuulub peamiselt esimese tüübi organisatsiooni. Kõvera üks ots aga asub neljanda tüübi organisatsioonide tsoonis. Autori arvates peab ettevõtte juhtkond pöörama tähelepanu tervisekeskuse sisustuse parendamisele ja võib olla isegi võtma ühe ruumi kasutusele töötajate puhkeruumina.

Kolmas faktor on turvalisus. See ei ole ainult töökoha omamine, kuid ka see, et inimesed kardavad kaotada oma koha meeskonnas (vaata joonis 5.).



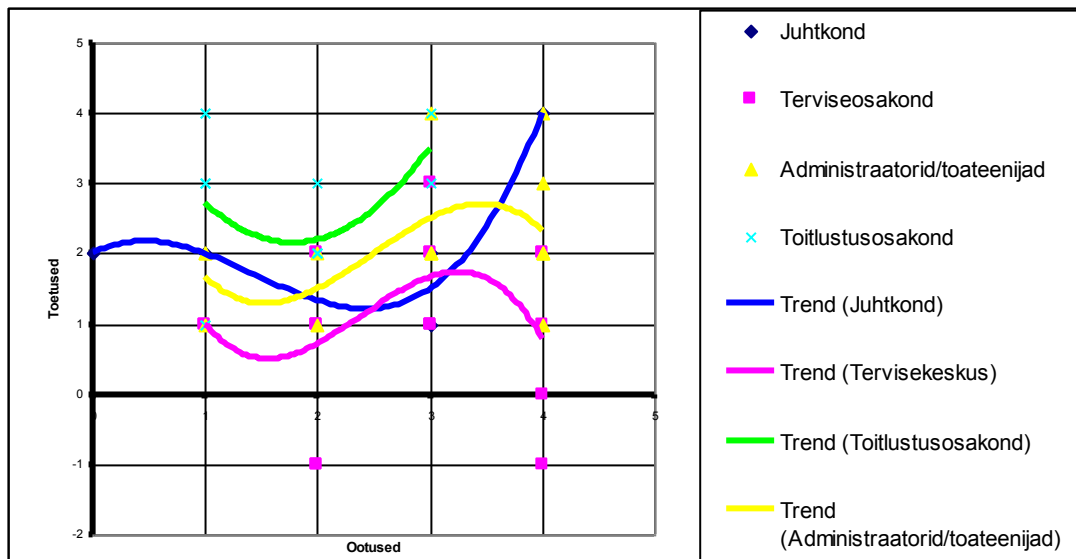
Joonis 5. Töötajate arvamus faktorist "turvalisus" (autori koostatud).

Selle faktori juhul on kõik seisukohad ainult positiivsete ootustega. Kõige suuremad erinevused ootustes on terviseosakonna töötajatel, kõige väiksemad on juhtkonnal ja toitlustusosakonna töötajatel.

Arvamusd toetuste kohta on aga erinevatel osakondadel erinevad. Juhtkond ja toitlustusosakond on rahul sellega, kuidas ettevõtte toetab neid turvalisuse valdkonnas. Administratsioon ja toateenijad on osaliselt rahul, kuid on koht, kus kõver on alla „0“, mis tähendab, et on inimesi, kes ei ole rahul ettevõtte personali voolavusega. Praegu on ettevõttesse vaja administraatoreid ning kaadrite valimise protsessi tõttu on selles osakonnas voolavus. Tervisekeskuse töötajad ka pole osaliselt rahul personali

voolavusega, kuid see võib olla põhjendatud sellega, et osa töötajatest on ajutise töölepinguga.

Neljas faktor on tööalane kasv. Areng ja kogemus käivad koos, ja sellepärast on vajalik alati meeles pidada, et koolituste korraldamine võib luua kõige tugevama motiveerimistoime.



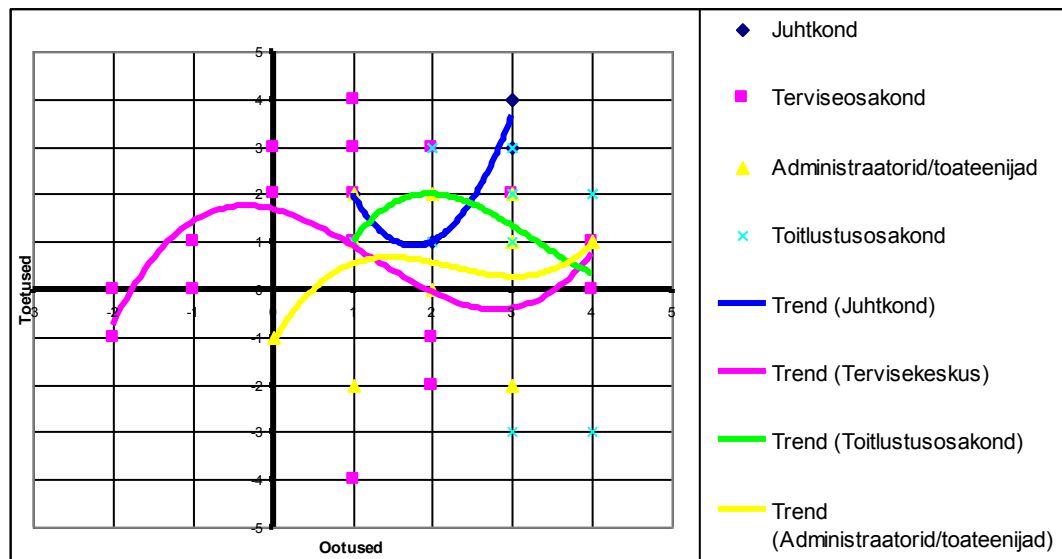
Joonis 6. Töötajate arvamused faktorist "tööalane kasv" (autori koostatud).

Joonisel 6 on näha, et sarnaselt eelmisele faktorile kõik neli kõverat asuvad esimese tüüpi organisatsioonide tsoonis, ehk tsoonis, kus on nii ootused kui ka toetused kõrged. Kõige parem tulemus on juhtkonna ja toitlustusosakonna töötajatel. Tervisekeskuse töötajate ja administraatorite kõverad on peaaegu identsed, kuid terviseosakonna töötajate arvates toetab ettevõtte nende ootuseid vähem.

Autori arvates on see põhjendatud sellega, et Narva–Jõesuu Sanatoorium hoolitseb oma töötajate eest ja pidevalt pakub neile koolitusi ja kursuseid. Uurimispraktika jooksul olid tervisekeskuse töötajad koolitusel 3 päeva ja administraatorid 2 päeva. Autori meelest on see päris intensiivne koolitustegevus.

Viies faktor on kaasamise tunne. Inimestele meeldib tunda, et nad on vajalikud ettevõttele ja nende tööd tähtsustatakse. Kuna kaasamise tunne on kahepoolne protsess, on kasulik teada töötajate arvamust erinevate tööalaste küsimuste kohta. Niisugune suhtumine loob parem töökeskkonna ja motiveerib töötajaid. Kaasatud töötajad on ka

edukamad, panustavad koostöösuhete arendamisse ja oma käitumisega näitavad valmidust osaleda tööprotsessis (Cowardin–Lee *et al* 2011: 273).

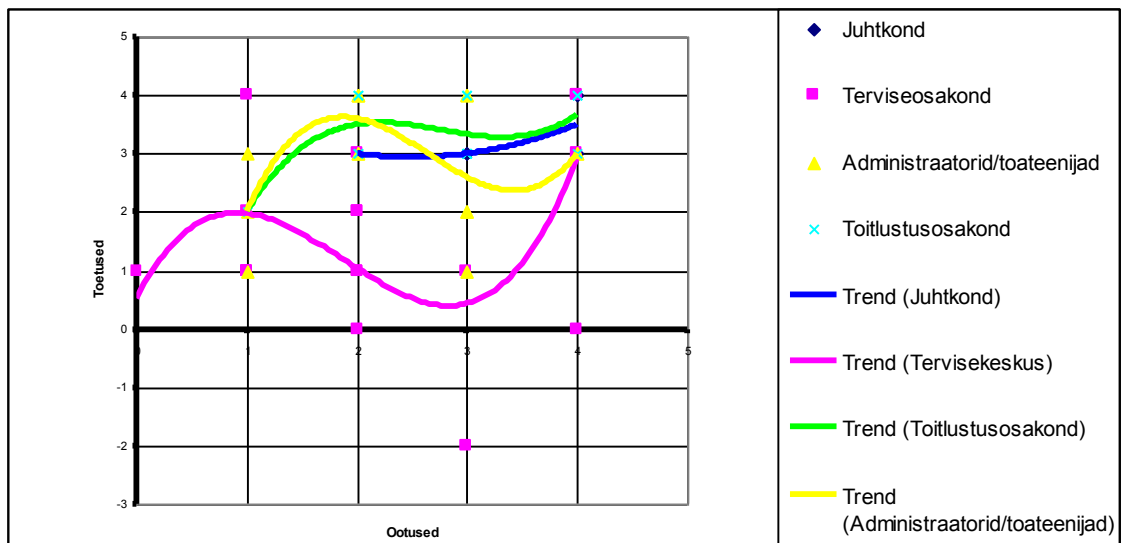


Joonis 7. Töötajate arvamused faktorist "kaasamise tunne" (autori koostatud).

Juhtkonna, toitlustusosakonna ja administraatorite/toateenijate näitajad on jälle esimese tüüpi organisatsiooni tsoonis (vaata joonis 7.). On oluline märkida, et juhtkonnaliikmete arvamused on kõige kõrgemad, mis veel kord räägib sellest, et juhtkond on väga rahul oma tööga ja tugevasti motiveeritud. Mõned terviseosakonna töötajad aga arvavad, et ettevõtte ei toeta neid piisaval määral.

Põhjuseks võib olla see, et terviseosakonnas on palju inimesi ja neid on raske kontrollida, sest paljud nendest täidavad erinevaid tööülesandeid. See teeb ka hindamise keerulisemaks. Praegu tervisekeskuses ei kasutata erinevaid mittemateriaalseid motivatsioonivahendeid, mis tekitabki teistega võrreldes halvemaid tulemusi. Samuti on madal ootuste tase tingitud sellest, et tegemist on meditsiinilise haridusega töötajatega ja nad ei saa näiteks rääkida oma tööst teistele inimestele.

Viimane faktor on väljakutse. See on võimalus saavutada paremaid tulemusi. Töö, mis sisaldaks endas väljakutset ning vajaks ka häid oskusi. Niisugune töö ise saab töötajaid motiveerida, sest enamus inimesi tahab sooritada keerulisi tööülesandeid.



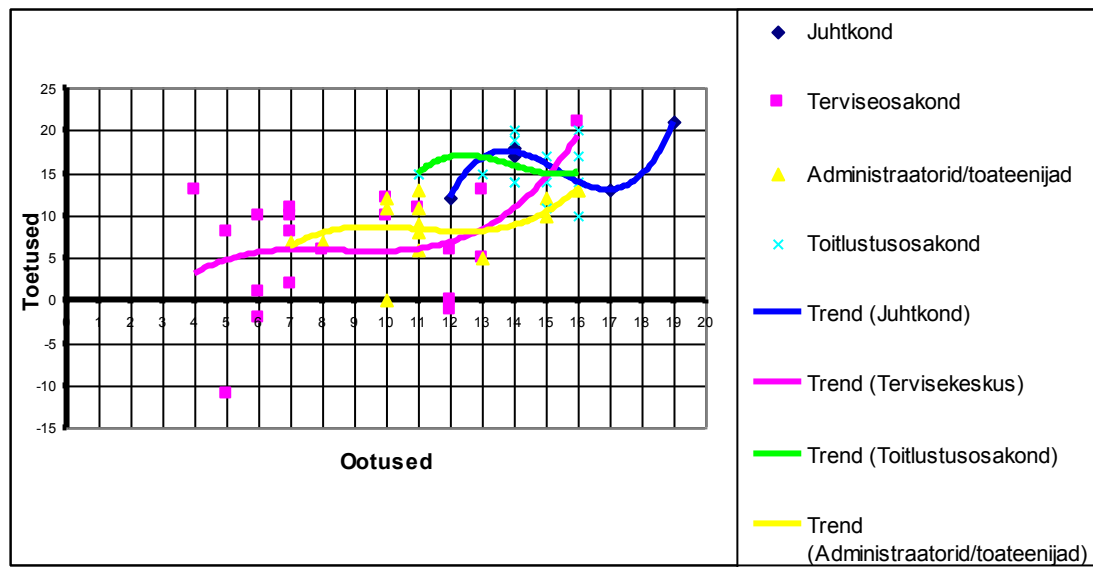
Joonis 8. Töötajate arvamused faktorist "väljakutse" (autori koostatud).

Joonisel 8 on näha, et kõik kõverad asuvad esimese tüübi organisatsiooni tsoonis. Sarnased on toitlustusosakonna, administraatorite ja juhtkonna trendikõverad. Tervisekeskuse töötajad on jällegi teistest halvemas olukorras – on isegi punktid, mis näitavad negatiivset toetust ettevõtte poolt. Samas aga kõver ei ületa tsooni piire.

Madal tervisekeskuse motivatsioon selles valdkonnas võib olla põhjendatud sellega, et erinevate protseduuride ajal ei ole võimalik nende tööd muuta, sest teatud hoolitsused peavad olema korraldatud samamoodi. Sellepärast ei olegi ettevõttel võimalust pakkuda töötajatele erinevaid tööülesandeid.

Autori jaoks oli huvitav ka see, et toateenijad on samuti hästi motiveeritud selles valdkonnas. On võimalus, et selle põhjuseks on see, et nende töö on raske ja keeruline.

Viimaseks ankeetküsitluse analüüsi sammuks on üldine analüüs, mis ei kajasta täpset motiveerimisfaktorit, kuid näitab, kui motiveeritud on erinevate osakondade töötajad. See annab võimaluse analüüsida suhet ootuste ja toetuste vahel.



Joonis 9. Üldine motiveeritus (autori koostatud).

Nagu näha joonisel 9, juhtkonna ja toitlustusosakonna töötajad on jällegi kõige suurema motiveeritusega. Kõige madalamad näitajad on terviseosakonna töötajatel, mis räägib sellest, et selles osakonnas kasutatavad motiveerimisviisid ei ole efektiivsed ning vajavad parendamist. Venemaal läbiviidud uuring näitas sarnaseid tulemusi: enamik meditsiiniharidusega doktoreid ei ole rahul motiveerimisviisidega, mida kasutatakse nende jaoks. (O’Lealy *et al*, 2008)

Üldiselt saab kinnitada, et ettevõtte pigem kuulub 1. tüüpi organisatsioonide hulka, mis on autori arvates juhtkonna suur saavutus. Autori jaoks olid nii head tulemused üllatuseks. Selleks, et aru saada, kuidas need kõrged tulemused olid saavutatud, analüüsitakse ka motiveerimispakette.

Antud töö raames oli läbi viidud ka 4 intervjuud selleks, et teada saada, missuguseid motiveerimispakette kasutab AS Narva–Jõesuu Sanatoorium. Kaks intervjuud oli tehtud müügiosakonna töötajatega, ülejäänud intervjuud olid läbi viidud terviseosakonna ja toitlustusosakonna juhtidega. Selles peatükis analüüsitakse intervjuu tulemusi.

Värbamise vahendiks kasutab ettevõtte peamiselt reklaami kodulehel ja niisuguseid saite, nagu *cvkeskus.ee*. On aga erinevused erinevate osakondade vahel, sest näiteks tervise- ja toitlustusosakonna juhid kasutavad ka kohalikke saite, nagu *seti.ee*. Allikatest kasutab ettevõtte koolide ja kutsekoolide lõpetajaid, sobivama töökoha otsijaid ja töötuid. Korraldatakse intervjuu ja siis vaadatakse, kuidas uus töötaja sooritab oma

tööülesandeid katseaja jooksul. Personalivoolavus on ettevõttes väga madal võrreldes teiste Narva–Jõesuu majutusettevõtetega, mis kajastab ka seda, et kaadrite valimine on väga hästi korraldatud. Autor pakuks ettevõttele kasutada värbamise allikateks ka teiste ettevõtete, sh konkurentide töötajaid. See võimaldab kiiresti leida vajaliku töökogemusega töötajaid ja vähendada ametialase sobimatuse riski. Probleemiks võib olla ainult see, et selle allika kasutamiseks on vaja luua uuele töötajale paremad töötingimused, et ta tahaks oma töökohta vahetada. Samuti oleks kasulik kasutada ka organisatsioonivälist reservi, et vajaduse korral oleks võimalik kiiresti töötajaid leida.

Motiveerimispakettidest kasutatakse peamiselt materiaalseid vahendeid. Kõikide töötajate jaoks kehtivad võrdsed soodustused tervisekeskuses (saunade ja basseini kasutamine on tasuta, raviprotseduurid on 50% odavamad ja iluprotseduurid on 30% odavamad) ja restoranis (–20% ostes toitu või jooke baarist). Samuti on töötajate jaoks korraldatud hommiku-, lõuna ja õhtusöögid soodushinnaga (1–2 eurot).

Töötasu moodustamine on korraldatud erinevalt erinevates osakondades. Terviseosakonna sees ka on erinevused: pideva lepinguga töötajad saavad töötasu, mis on määratud lepingus, ajutise lepinguga töötajad saavad raha sõltuvalt töötundidest. Massööride ja teiste spaatenustega tegelevate töötajatega on niisugune süsteem, et kui oma töötundide jooksul töötasid nad 75% ajast, saavad nad lisatasu. Nii võivad nad saada kuni 80 eurot lisaks oma töötasule. Kõigi osakondade juhid jagavad iga kuu lõpus preemiaid töötajate seas. Preemia suurus sõltub juhtkonna arvamusest, töötaja tööpanusest ja küllastajate tagasisidest. Administraatoritele, toateenijatele ja toitlustusosakonna töötajatele kehtivad tavalised töölepingud. Ettekandjatel, tervisekeskuse töötajatel ja toateenijatel on vormiriietus. Autor soovitaks ettevõtte juhtidel kasutada ka mittemateriaalseid motiveerimisvahendeid. Näiteks saab autasustada häid töötajaid diplomitega. Samuti oleks hea pakkuda töötajatele võimalust saada soodustusi mitte ainult oma ettevõttes, vaid ka teistes ettevõtetes, sest paljud ei taha puhata kohas, kus nad töötavad.

Ettevõtte pidevalt korraldab koolitusi nii oma majas, kui ka muudes kohtades. Tihti toimuvad need koolitused teistes linnades. Kõiki koolitusi viivad läbi koolitusfirmad. Töötajate jaoks on need koolitused täiesti tasuta. Samuti korraldatakse kaks korda aastas pidu, kus kogu hotelli personal koristab sanatooriumi ümbritsevat ala, ja siis toimub

pidulik õhtusöök. See on autori arvates väga huvitav ja efektiivne kollektiivi siseste suhete parendusviis.

Need on autori uuringute tulemused. Nende alusel teeb autor järgmises peatükis järeldusi ja annab parendusettepanekuid. Kokkuvõtvalt saab autor kinnitada, et uuringud olid tehtud põhjalikult ja tulemused annavad võimalust neid efektiivselt analüüsida.

3. AUTORIPOOLSED JÄRELDUSED JA PARENDUSETTEPANEKUD

Uuringu jooksul selgus, et motivatsioonipaketid, mida kasutab Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi juhtkond on efektiivsed, sest nende abil toetavad nad töötajate ootusi. Autori jaoks olid niisugused head tulemused üllatuslikud, sest tavaliselt majutusettevõtetes on palju madala palgaga töötajaid, mis eeldab madalat motiveeritust ja töörahulolu. Samas aga oli lõputöö eesmärgiks anda parendusettepanekuid, et motiveeritust ja töörahulolu tõsta. Seega püüab autor leida asju, mida saab paremini teha.

Kõigepealt, autor peab ebaefektiivseks ettevõtte personalstruktuuri. Tänapäeval on müügijuhitel suur töökoormus, mis teeb nende töö tõesti raskeks. Autor teeks ettevõtte juhtkonna liikmetele ettepaneku võtta tööle inimene, kes tegeleks toateenindajate ja tehnikute töö koordineerimisega. See otsus mitte ainult tõstab töötajate motiveeritust (sest eraldi juhi olemasolu näitab nii töö tähtsust kui ka seda, et juhtkond hoolitseb töötajate eest), kuid ka tõstab müügiosakonna efektiivsust, kuna neil oleks rohkem aega teiste tööülesannete sooritamiseks.

Samuti uuringu jooksul selgus, et mõnedel töötajatel, nagu administraatorid ja terviseosakonna töötajad, ei ole töögraafikus eraldi aega, millal neil oleks võimalik saada lõunat või lihtsalt süüa. Praegu on selleks, et nad saaksid minna restorani sööma, vaja kedagi, kes asendaks neid nende töökohal. Autori arvates see olukord vähendab motiveeritust, kuna töötajate jaoks ei ole tehtud adekvaatset töögraafikut. Autor arvab, et kui töötajate töömaht on nii suur, et nad ei jõua süüa, on mõistlik võtta tööle veel töötajaid.

Vajab muutmist ka terviseosakonnas toimuv motivatsioonisüsteem. Uuringu tulemustest on näha, et kõige madalamad näitajad on just terviseosakonna töötajatel. Autori arvates see on seotud sellega, et enamik töötajatest on meditsiiniharidusega, mis eeldab seda, et nad saavad suuremat töötasu ja üldse töötavad paremates töötingimustes. See on õiglane tahe, kuid riigi majandusliku seisundi tõttu ei saa ettevõtte suurendada töötajate töötasu. Sellepärast on mõislik parandada teisi faktoreid. Esiteks, on vajalik organiseerida personali jaoks puhkeruum, et nad saaksid puhata protseduuride vahel. Autori arvates igas ettevõttes peab olema ruum, kus töötajad saaksid lihtsalt suhelda üksteisega ja puhata. Samuti niisugune ruum antud juhul saab parandada mitte ainult töötingimusi, vaid ka töötajate tööoskusi, sest nii nad saavad jagada oma kogemusi. Autori arvates on vaja samuti parandada terviseosakonna sisustust, sest praegu näevad ruumid välja päris vananenud. Praegustes tingimustes on töötajatel raske ja ebameeldiv töötada, sest paljud ruumid vajavad renoveerimist. See puudutab ka administraatoreid – nende töökoht on ebamugav ja vajab parendamist. Näiteks oleks hea osta veel toole administraatorite jaoks. Praegu on seal ainult üks tool ja selle põhjuseks on see, et juhtkond ei taha, et administraatorid istuksid klientide teenindamise jooksul. See on õige mõte, aga inimestel on vaja kohti, kus nad saaksid lõdvestuda, sest kaheksa tundi püsti seista ei ole parem viis töörahulolu tõstmiseks. On mõistlik lihtsalt selgitada töötajatele teenindamise põhimõisteid ja siis paigutada nende töökohale veel üks istumiskoht.

Kaasamise tunne tõstmiseks soovib autor rohkem küsida nõu töötajatelt. See on väga efektiivne viis näitamaks, et töötajate arvamus on tähtis ja mõjutab juhtkonna otsuseid. Loomulikult tuleb neid soovitusi kuulata ja korrigeerida oma tegevusi nendega vastavalt, sest vastasel juhul, kui juht küsib töötajate arvamust ja pärast teeb kõik vastupidi, siis sellega töötajate kaasamise tunne ainult väheneb. Lukjanov väidab, et „töötajate poolt pakutud plaaninäitajad motiveerivad teda plaani täitma“ (Lukjanov 2002: 98). Seega on mõtet koordineerida juhtkonna otsuseid töötajatega.

Üks kõige tähtsam tegevus, mida on vaja teha niipea, kui see on võimalik, on missiooni ja visiooni määratlemine. Need mõised ei ole mitte ainult vajalikud õige turundustegevuse jaoks, vaid ka näitavad töötajatele, miks nad teevad oma tööd. Missioon ja visioon praegu ettevõttes puuduvad, ning lõputöö autor pakub järgmiseid mõisteid:

- Visioon: "Saada kõige populaarsemaks ravisanatooriumiks Viru–Eestis"
- Missioon: "Kingime ilu ja taastame Eesti ja välismaa turistide tervist"

Need laused on küllalt lühikesed, mis teeb sõnumi meeldejäävaks ja atraktiivseks. Visioon väljendab ideaali, aga samal ajal on reaalne, sest tõepoolest on sanatooriumil autori arust potentsiaali selleks, et saavutada niisugust populaarsust. Missioon on väärtus, mille saavutamiseks organisatsiooni liikmed peavad olema valmis panustama. Koostatud lause on üldine ja tervet organisatsiooni hõlmav, aga siiski piisavalt konkreetne ja piiritletud. Niisugune missioon annab selge sihi, kus suunas liigutakse ja on aluseks eesmärkide seadmisel.

Veel teeb autor ettepaneku korraldada keelekursuseid administraatorite ja keelekeskuse töötajate jaoks, sest Ida–Virumaal on eesti ja inglise keelt oskavaid töötajaid vähem, kui teistes Eesti maakondades. Kuna Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi eesmärgiks on pakkuda klientidele võimalikult kvaliteetseid teenuseid, on mõistlik korraldada koolitusi töötajate jaoks. Koolitused aitavad töötajatel arendada oma tööoskusi, mis samuti tõstab töörahulolu ja motiveeritust. Autori arvates vajavad juhtkonna liikmed samuti koolitust, et nad saaksid paremini töötajaid motiveerida. Kultuuri loomine, mis toetaks individuaalset motivatsiooni ei ole lihtne, sest tegurite õppimine, mis motiveerivad iga töötajat on aeganõudev (Contiu *et al* 2012: 982). Sellepärast on autori meelest mõtet rohkem aega kulutada juhtkonna õpetamisele. Hotelliomanikud peavad tagama nii sisemisi kui ka väliseid koolitusvõimalusi hotelli personali jaoks. On võimalik ette valmistada pidevat kvaliteetset majasisest koolitamise programmi, rakendada väliseid koolitusvõimalusi ja heldelt toetada või hüvitada töötajatele üldhariduse omandamist. Lõpuks hotelli juht peab pöörama suuremat tähelepanu hotelli töötajate karjääri planeerimisele. (Maroudas *et al* 2012: 268–269)

Rääkides töötasu moodustamisest, soovib autor välja töötada uue süsteemi, mille järgi töötajad tunnetaksid seost nende tulemuste ja töötasu vahel. Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi juhtkond peab jälgima, et palk oleks selgelt seotud pingutusega. See on eriti tähtis terviseosakonna töötajate puhul, sest osa nendest arvab, et nende töötasu ei vasta nende tööpanusele. Samuti on soovituslik pakkuda töötajatele soodustusi mitte ainult sanatooriumis, vaid ka teistes ettevõtetes, näiteks korraldada puhkust teistes

majutusettevõtetes soodushinnaga. Põhjuseks on see, et paljud töötajad ei taha puhata kohas, kus nad töötavad. Narvas elavatel inimestel on ka päris raske saada Narva–Jõesuusse, sest bussipilet maksab 1 euro. Nende jaoks saaks teha soodustust, ehk ettevõtte maksaks osa pileti hinnast. Autori arvates niisugune soodustus tõstaks töötajate töörahulolu.

Töötajate jaoks on tähtis see, et juhtkond tunnustaks nende panust töösse. Selle jaoks soovib autor autasustada häid töötajaid diplomitega ettevõtte pidude ajal. See näitab töötajatele, et nende töö on hädavajalik ja juhtkond väärtustab seda. Niisugune motiveerimisviisi peale ei kulu palju raha, kuid selle toime on autori arvates tugev. Samuti on efektiivne suuline tunnustus, mis lisaks parendab suhteid juhtkonna ja töötajate vahel. Töötajate sünnipäevad on ka üks väikestest asjadest, mida juhtkond peab meeles pidama.

Viimane faktor on personali volavus. Praegu on kõige suurem volavus administraatorite ja terviseosakonna töötajate hulgas. Juhtkond peab arvestama sellega, et töö eaturvalisus (majanduslikus mõttes) vähendab töötajate töörahulolu ja selle tulemusena ka töö tulemuslikkust (Theodossiou 2007: 81).

Need on peamised probleemid, mis ei lase töötajate motiveeritust veel kõrgemale tõsta. Küll on tänapäevane töörahulolu tase kõrge, kuid on alati võimalik midagi paremini teha, ning sellepärast pakkus autor lahendusi. Kõik need soovitused võivad aidata juhtkonna liikmetel paremini personali juhtida ja motiveerida.

KOKKUVÕTE

Eestis on muutunud konkurents heade töötajate pärast väga suureks. Majutusettevõtete hulgas on palju kõrge voolavusega ettevõtteid, mis on tingitud sellest, et personal koosneb madala töötasuga inimestest. See tõstab motiveerimise vajaduse palju kõrgemale tasemele, sest see on ainuke viis töötajaid hoida.

Käesolev uurimistöö uuris Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi personali motiveeritust ja töörahulolu. Samuti oli antud ülevaade populaarsematest teooriatest ja töörahulolu tõstmise viisidest. See annab Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi juhtkonnale võimaluse rohkem teada saada sellest, kuidas on vaja töötajaid motiveerida ja mis on tegurid, mis mõjutavad töötajate töörahulolu taset.

Töö uurimisküsimuseks oli „Kuidas saab motiveeritust tõsta antud ettevõttes?“. Vastamiseks oli läbi viidud uuringud, mille jooksul oli korraldatud nii ankeediküsitlus, kui ka intervjuud juhtkonna liikmetega. Analüüsi tulemuseks on parendusettepanekud:

- Personalistruktuuri ümbertöötamine: toateenijatele ja tehnikutele uue ülemuse määramine.
- Tervisekeskuse töötajate töörahulolu tõstmine: tubade renoveerimine, töötasu süsteemi uuendamine ja muutmine tööpanusest sõltuvaks.
- Visiooni ja missiooni välja töötamine ja töötajatele edastamine.
- Töögraafiku muutmine töötajate jaoks mugavaks: lõunaaja määramine tervisekeskuse töötajate ja administraatorite jaoks.
- Mittemateriaalsete töörahulolu tõstmise viiside kasutamine (töötajate autasustamine).

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi töötajate töörahulolu ja motiveeritus ja anda parendusettepanekuid. Tuginedes lõputöö sissejuhatuses püstitatud ülesannetele eesmärgi saavutamiseks, loeb autor lõputöö

eesmärgi saavutuks. Uuringute tulemused näitasid, et autoripoolne hüpotees ei vasta tõele ning Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi töötajate motiveerituse tase on kõrge.

Lõputöö autor loodab, et Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi personali uuringu põhjal välja selgitatud tulemused ja parendusettepanekud on ka ettevõtte juhtkonnale abiks ja need võetakse praktilisse kasutusse sobival viisil. Lõputöö annab samuti võimaluse paremini aru saada motivatsiooni teooriatest ja ka sellest, kuidas saab tõsta töötajate töörahulolu.

Autori arvates on käesolev lõputöö kirjutatud aktuaalsel teemal ning samuti on see oluline Narva–Jõesuu SPA & Sanatooriumi juhtkonnale.

Sarnast uuringut võiks läbi viia ka teistes turismiettevõtetes. See annaks võimaluse võrrelda ja analüüsida olukorda erinevates turismiettevõtetes.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Bodrov, V. 2007.** Удовлетворённость работой как субъективный показатель профессиональной пригодности. Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики, nr 3–1, lk. 33–36.
2. **Collins, J.** 2002 Heast suurepäraseks. Tallinn: Väike vanker.
3. **Connely, S., Ruark G.** 2010. Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. The Leadership Quarterly, lk. 745–764.
4. **Contiu, L. C., Gabor, M. R., Oltean, F. D.,** 2012, Employee's motivation from a cultural perspective – a key element of the hospitality industry competitiveness. Procedia Economics and Finance nr 3, lk. 981–986.
5. **Cowardin–Lee, N., Soyalp, N.,** 2011, Improving organizational workflow with social network analysis and employee engagement constructs. Consulting Psychology Journal: Practice and research Vol 63, nr 4, lk 272–283.
6. **Deeproze, D.** 2008. Мотивация. Moskva: Eksmo, 256 lk.
7. **Denny, R.** 2010. Motiveeritud võitma. Kuidas motiveerima ennast ja teisi. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
8. **Furnham, A., Eracleous, A.** 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. Journal of Managerial Psychology nr 24–8, lk. 765–779.
9. **Georgellis, Y., Lange, T., Tabvuma, V.** 2012. The impact of life events on job satisfaction. Journal of Vocational Behavior nr 80, lk. 464–473.

10. **Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaar, P.** 2005. Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina, 412 lk.
11. **Hitrin, S.** 2008. Личный успех и приверженность организации. Омский научный вестник, nr 4–79, lk. 122–124.
12. Hotell. Narva–Jõesuu SPA & Sanatoorium. [<http://www.narvajoesuu.ee/hotell>] 23.02.2013.
13. **Pies, R., Judge, T.** 2002. Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. Organizational Behavior and Human Decision Processes, nr 89–2, lk. 1119–1139.
14. Pumaailm. Narva–Jõesuu SPA & Sanatoorium. [<http://www.narvajoesuu.ee/ilumaailm>] 23.02.2013.
15. **Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., Rich, B.** 2010. The relationship between pay and job satisfaction: A meta–analysis of the literature. Journal of Vocational Behavior nr 77, lk. 157–167.
16. **Kulagin, O.** 2009. Методика оценки удовлетворённости персонала.. HR–менеджмент, nr 1–2.
17. **Lukjanov, A.** 2002. Juhtimine. Tallinn: Eesti–Ameerika Ärokolledži kirjastus.
18. **Lundberg, C., Gudmundson, A., Andersson, T.** 2009. Herzberg’s Two–Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. Tourism Management nr 30. lk. 890–899.
19. Majutus. Narva–Jõesuu SPA & Sanatoorium. [<http://www.narvajoesuu.ee/majutus>] 23.02.2013.
20. **Malberg, K.** 2005. Tahte tekitajad. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

21. **Maroudas, L., Kyriakidou, O., Vacharis, A.**, 2008, Employee's motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure* nr 13, lk. 258–271.
22. **Maslow, A.** 1943. A Theory Of Human Motivation. *Psychological Review* nr 50, lk. 370–396.
23. **Mermann, E.** 2007. Мотивация персонала. Moskva: Гуманитарный центр.
24. **Morosov, V.** 2010. Показатели мотивации в формировании лояльности персонала. *Вестник ЮУрГУб*, nr 27.
25. **Mullins, L.** 1985. The process of motivation. lk. 5–9.
26. Mõnda Narva-Jõesuu tekkeloost ja tööst. Narva-Jõesuu SPA & Sanatoorium. [<http://www.narvajoesuu.ee/narva-joesuu-sanatooriumi-tekkeloost-ja-toost>] 23.02.2013.
27. **Noltmeyer, A., Bush, K., Patton, J., Bergren, B.** 2012. The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory. *Children and Youth Services Review*, nr 34, lk. 1862–1867.
28. **O'Lealy, P., Wharton, N., Quinlan, T.**, 2008. Job satisfaction of physicians in Russia. *International Journal of Health Care*, nr 22–3, lk. 221–231.
29. **Oraman, Y., Unakitan, G., Selen, U.**, 2011, Measuring employee expectations in a strategiv human resource management research: Job Satisfaction. 7th International Strategic Management Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences* nr 24, lk. 413–420.
30. **Osipenko, N., Trifanov, I., Oborina, L.** 2009. Мотивация и управление персоналом как неотъемлемая часть системы менеджмента качества. *Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева*. nr. 1–2, lk 106–109.

31. Protseduuride kataloog. Narva–Jõesuu SPA & Sanatoorium.
[<http://www.narvajoesuu.ee/protseduuride-kataloog-2>] 23.02.2013.
32. **Rai, S.**, 2012, Engaging young employees in a social media dominated world – Review and Retrospection. *Procedia Social and Behavioral Sciences* nr 37, lk. 257–266.
33. Saunamaailm. Narva–Jõesuu SPA & Sanatoorium.
[<http://www.narvajoesuu.ee/saunamaailm>] 23.02.2013.
34. Seminaarid. Narva–Jõesuu SPA & Sanatoorium.
[<http://www.narvajoesuu.ee/seminarid>] 23.02.2013.
35. **Sousa–Poza, A.** 2007, The effect of job satisfaction on labor turnover by gender: An analysis for Switzerland. *The Journal of Socio–Economics* nr 36, lk. 895–913.
36. Taastusravi. Narva–Jõesuu SPA & Sanatoorium.
[<http://www.narvajoesuu.ee/tervisekeskus>] 23.02.2013.
37. **Theodossiou, I., Vasileiou, E.**, Making the risk of job loss a way of life: Does it affect job satisfaction? *Research in Economics* nr 61, lk. 71–83.
38. Toitlustus. Narva–Jõesuu SPA & Sanatoorium.
[<http://www.narvajoesuu.ee/toitlustus>] 23.02.2013.
39. **Wong, Z.** 2007. *Human factors in project management : concepts, tools and techniques for inspiring teamwork and motivation*. San Francisco: Jossey–Bass.
40. **Yeh, C.** 2013. Tourism involvement, work engagement and job satisfactoin among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, lk. 214–239.

LISAD

Lisa 1. Uuringus kasutatud küsitlusankeedi näidis

Lugupeetud vastaja!

Mina, Roman Gorohh, teen lõputööd teemal „Personali motiveerimine ja töörahulolu AS Narva–Jõesuu Sanatooriumi näitel”. Lõputöö üheks osaks on küsitlus, mille viin läbi AS Narva–Jõesuu Sanatooriumi praeguste töötajate seas. Olen Teile tänulik, kui vastate küsimustele ausalt. Ankeet on **anonüümne**, tulemusi kasutatakse ainult üldistatult. Küsimustele vastamine võtab umbes 5 minutit.

Tänan ette!

Tehke märke ✓ (või x) vastavasse ruudusse!

Osakond:

___ Administraatorid/toateenijad

___ Toitlustus

___ Tervisekeskus

___ Juhtkond

	Olen täiesti nõus Полностью согласен (согласна)	Olen nõus Согласен (согласна)	Raske öelda Затрудняюсь ответить	Ei ole nõus Не согласен (согласна)	Üldse ei ole nõus Полностью не согласен (согласна)	Ei tea Не знаю
Minu töötasu vastab minu panusele töösse <i>Моя зарплата соответствует моему рабочему вкладу</i>						
Tihti kasutan ettevõttest lähtuvaid soodustusi <i>Я часто использую скидки, предоставленные предприятием</i>						
Ettevõtte pakub häid soodustuspakette töötajatele <i>Предприятие предоставляет выгодные скидки работникам</i>						
Ettevõtte on huvitatud minu töötasu tõstmisest						

Lisa 1. järg

<p><i>Предприятие заинтересовано в поднятии зарплат работников</i></p>						
<p>Mul on vaja rohkem materjale ja varustust oma töötulemuste parendamiseks <i>Мне нужно больше материалов и оборудования для улучшения результатов работы</i></p>						
<p>Mulle on tähtis minu töökohta sisustus <i>Мне важна обстановка моего рабочего места</i></p>						
<p>Ettevõte uuendab pidevalt varustust <i>Предприятие постоянно обновляет оборудование</i></p>						
<p>Ettevõte loob mugavaid töötingimusi <i>Предприятие создаёт комфортные условия работы</i></p>						
<p>Tahan töötada selles ettevõttes nii kaua, kui see on võimalik <i>Я хочу оставаться на рабочем месте в это предприятии так долго, как это возможно</i></p>						
<p>Tahan, et meie töökollektiiv jääks samaks <i>Я хочу, чтобы рабочий коллектив оставался таким же</i></p>						
<p>Ettevõte püüab vähendada personalivoolavust <i>Предприятие старается уменьшить текучку кадров</i></p>						
<p>Personali voolavus väheneb <i>Текучка кадров уменьшается</i></p>						
<p>Mul on tahe end arendada <i>У меня есть желание к саморазвитию</i></p>						
<p>Otsin võimalusi oma töösuste parendamiseks <i>Я ищу возможности к саморазвитию</i></p>						
<p>Ettevõte innustab töötajate tööalast arengut <i>Предприятие поощряет развитие рабочих навыков</i></p>						
<p>Ettevõte pakub võimalusi enesearendamiseks <i>Предприятие предлагает возможности к саморазвитию</i></p>						
<p>Mina jutustan teistele oma tööst <i>Я рассказываю знакомым о своей работе</i></p>						
<p>Tahan tunda oma töö tähtsust <i>Я хочу чувствовать важность своей работы</i></p>						
<p>Ettevõte rõhutab töötajate tähtsust</p>						

Lisa 1. järg

<i>Предприятие подчёркивает важность работников</i>						
Ettevõte väärtustab häid töötajaid <i>Предприятие ценит хороших работников</i>						
Minu töö on minu jaoks huvitav <i>Мне интересна моя работа</i>						
Tahan sooritada keerulisi ülesandeid <i>Я хочу выполнять сложные рабочие задания</i>						
Ettevõte pakub erineva raskusega ülesandeid <i>Предприятие предоставляет работу разной сложности</i>						
Ettevõte annab töötajatele võimaluse keerulisi ülesandeid sooritada <i>Предприятие даёт работникам возможность выполнять сложные задания</i>						

Aitäh!

SUMMARY

MOTIVATION AND JOB SATISFACTION AT THE AS NARVA-JÕESUU SANATOORIUM

Roman Gorohh

In modern society motivation is very important, especially in accommodation companies, as spas and hotels. This is caused by big amount of workers, whose salary is low. It is well-known fact, that people, who have high level of motivation, are better workers and achieve higher results. This is why the author thinks, that this topic of this diploma paper is essential and can be useful for AS Narva-Jõesuu Sanatorium management and for other companies.

Motivation is one of the most important factors for the governance of every company. Proper and effective motivation significantly increases the efficiency of the company and also improves employee's material and moral condition. Today 62 employees are working in AS Narva-Jõesuu Sanatorium and they all require motivation. The aim of this diploma paper is to identify employee's job satisfaction and motivation level and give a list of improvements. For gaining purposes of diploma work the following tasks were set;

- to examine theoretical sources and analyze opinions of different authors;
- to explain the nature of motivation and job satisfaction and well-known theories;
- to give an overview of ways to increase job satisfaction;
- to give a overview of staff structure in AS Narva-Jõesuu Sanatorium;

- to carry out the study of motivation and job satisfaction among AS Narva–Jõesuu Sanatorium staff;
- to analyze the collected data and present the author's conclusions and proposals for employee motivation and job satisfaction improvement.

Qualitative and quantitative methods were used for research. Quantitative methods are in the form of a questionnaire, the qualitative methods are interviews with members of the management. The question of that research is “How can you raise the motivation of the company?”

For building the overview of literature were used materials from books as well as previous studies. In theoretical section there are overview of existing theories of motivation and job satisfaction. In addition to the classical theories (Maslow, Herzberg, Alfreder, McGregor) an overview of the new ones is provided.

Research was conducted in March 2013, and during research time were received answers from 87% of company staff. In addition to this 4 interviews with company management members were done. Questionnaire was put together from factors, which were used in Morosov research (material status, work environment, safety, professional growth, involvement, challenge), and the aim of it was to get information about workers job satisfaction. Interviews were made to understand the motivation policy of company. This gives a big amount of information to analyze.

Results showed that motivation in AS Narva–Jõesuu Sanatorium is effective and by itself does not need major improvements. On the other side, managers can increase employee’s job satisfaction, if they follow authors improvement plan.

The analysis resulted following improvements:

- Changing the personal structure: hire a new manager for technicians and room service workers.
- Increasing job satisfaction of Health Centre; renovation of rooms, changing the system of salary

- Thinking out the mission and vision, also informing employees about it
- Changing the working schedules for employees: making it more comfortable, put the lunch time for receptionists and Health Centre into the schedule.
- Immaterial motivation use: verbal rewarding etc.

The author of the diploma paper hopes that the Narva–Jõesuu & SPA Sanatorium staff motivation and job satisfaction research have results and the improvements are clear for the company's management, and these will be taken into practical use in an appropriate manner.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina

_____)
(sünnikuupäev: _____)
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

_____,
(*lõputöö pealkiri*)

mille _____ juhendaja _____ on
(*juhendaja nimi*)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **15.05.2013**