

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu Kolledž

Turismiosakond

Nele Völcker

**TÖÖTAJATE HEAOLU NING TEENINDUSKVALITEEDI
VAHELISED SEOSSED EESTI SPAAHOTELLIDE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Heli Tooman

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Tiina Viin

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Nele Völcker

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vahelised seosed	7
1.1. Teeninduskvaliteedi teoreetilised käsitlused	7
1.2. Töötajate heaolu mõju teeninduskvaliteedile	12
1.3. Covid-19 mõju töötajate heaolule ning teeninduskvaliteedile	22
2. Töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vaheliste seoste uurimine	29
2.1. Ülevaade Eesti Spaaliidust ja uuringu kirjeldus	29
2.2. Uuringu tulemuste analüüs	35
2.3. Järeldused ja ettepanekud	45
Kokkuvõte	52
Viidatud allikad	55
Lisa 1. Intervjuu küsimused teemaplokkidesse jaotatuna	62
Summary	64

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö keskendub töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi teoreetilistele käsitlustele, nende vahelistele seostele ning parandusvõimalustele praeguses tugevalt koroonapandeemiast mõjutatud ühiskonnas. Samuti pööratakse töös tähelepanu spaahotellidega seonduvate uuringute ning autori poolt läbi viidud lõputöö uuringu tulemustele, järeldustele ning ettepanekutele, kuidas tagada spaahotellide töötajate heaolu ning suurendada seeläbi oma ettevõtte teeninduskvaliteeti.

Teenindusorganisatsioonide suur osatähtsus on põhjuseks, miks üha enam pööratakse tähelepanu teeninduskvaliteedile ning selle arendamisele ja parandamisele. Benitez jt (2019, lk 859) on teema aktuaalsust põhjendanud samuti teenindussektori olulise rolliga tänapäeva majanduses ning sellega kaasneva kõrge konkurentsiga, mis on sundinud teenindusorganisatsioone pöörama eriti suurt tähelepanu oma teeninduskvaliteedile, sest just see on antud valdkonnas edukuse ning kvaliteedi põhinäitajaks.

Viimastel aastatel on mõistetud, et teeninduskvaliteedi peamisteks mõjutajateks on töötajate heaolu ning nende psühholoogiline jõustamine. Hati jt (2017, lk 582) on välja toonud mitmeid väljakutseid, mis raskendavad tänapäeva ühiskonnas töötajate heaolu tagamist nagu näiteks kiire turumuutus, klientide sageli muutuvad vajadused või raskused töötajate töö ning eraelu tasakaalu leidmisel. Need võivad pikas perspektiivis tuua kaasa töötajate puudumise töölt, liigse stressi või muud füüsilised või psühholoogilised probleemid, mis raskendavad töötajatel oma töö tegemist ning seeläbi kõrge teeninduskvaliteedi tagamist. Seega võib öelda, et töötajate heaolu on kui eliksiir, millel on potentsiaali ravida mitmeid organisatsiooni siseseid probleeme. (Hati *et al.*, 2017, lk 582)

Antud teema on eriti aktuaalne ajal, mil kogu maailma elukorraldus ning majandus on tugevalt mõjutatud 2019. aasta teises pooles puhkenud koroonapandeemiast. Üks Covid-19

puhangust enim mõjutatud majandusharusid on turismisektor, mille puhul on toimunud suuri muutusi nii nõudluses kui ka pakkumises. Maailma Reisi ja Turisminõukogu (*The World Travel & Tourism Council*, WTTC) hinnangul võib üle maailma turismisektoris olla ohus enam kui 50 miljonit töökohta. (Nicola *et al.*, 2020, lk 188–189) Lisaks ulatuslikele kõrvalekalletele kogu maailma turismistatistikas ning majandusliku seisu halvenemisele on pandeemia tekitanud turismisektoris töötavates inimestes ebakindlust ning hirmu tuleviku ees, sest stabiilne töökoht ei ole enam garanteeritud. Seetõttu on olemasolevate töötajate motiveerimine ning nende heaolu tagamine osutunud väga suureks väljakutseks.

Samad probleemid esinevad sarnaselt kogu maailmale ka Eestis. Statistikaameti andmetel peatus 2020. aastal, mil koroonapandeemia oli juba hoo sisse saanud, Eesti majutusettevõtetes 1,97 miljonit turisti, mis on 48% vähem kui 2019. aastal. Võrreldes 2019. aastaga oli 2020 Eesti majutusettevõtetes 1,8 miljoni turisti vähem ning veedetud ööde arv vähenes koguni 3,3 miljoni öö võrra. (Puhka Eestis, *s.a.*) Need on väga suured statistilised kõrvalekalded ning mõjutavad tugevalt kogu riigi turismisektori ja majutusettevõtete majanduslikku olukorda ning üldist käekäiku. Ka Eestis on koondatud tuhandeid töötajaid ja olemasolevate töötajate motiveerimine ning jõustamine on saanud teenindusorganisatsioonide edasise efektiivse toimimise võtmeküsimuseks.

Pandeemia on avaldanud suurt mõju ka spaahotellidele, seoses viiruse leviku ning valitsuse poolt 2020. aastal kehtestatud eriolukorraga on kaasnenum väga palju piiranguid, mis on toonud kaasa suuri muutusi spaahotellide töös. Spaade ning saunade ajutine sulgemine eriolukorra ajal ning täituvuse piirangud on mõjutanud ka hotellide majanduslikku seisu, mis on sarnaselt ülejäänud turismisektorile toonud kaasa töötajate koondamise või töölt lahkumise ning olukorra paranedes vastavalt tööjõupuuduse.

Tuginedes teema aktuaalsusele ning probleemi kirjeldusele on autor sõnastanud järgmise probleemküsimuse: Kuidas tagada praeguses pandeemiast mõjutatud olukorras spaahotellide töötajate heaolu ning seeläbi ka kõrge teeninduskvaliteet?

Probleemküsimusele leitakse käesolevas lõputöös vastuseid Eesti Spaaliiduga koostöös läbiviidava uuringu toel. Lõputöö eesmärgiks on teaduskirjandusele ning uuringu tulemustele

tuginedes esitada ettepanekuid Eesti spaahotellidele Covid-19 kriisi olukorras oma töötajate heaolu tagamiseks, nende jõustamiseks ja motiveerimiseks ning seeläbi kõrge teeninduskvaliteedi tagamiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse uurimisküsimus: Kuidas saaksid Eesti spaahotellid Covid-19 kriisi olukorras tagada oma töötajate heaolu ning neid jõustada ja motiveerida? Eesmärgi saavutamiseks ning uurimisküsimusele vastuse leidmiseks kavandatakse järgmised uurimisülesanded:

- teeninduskvaliteedi ning töötajate heaoluga seotud teoreetiliste käsitluste analüüsimine;
- töötajate heaolu ja teeninduskvaliteedi vaheliste seoste esiletoomine;
- uuringu intervjuude ettevalmistamine ja läbiviimine selgitamaks välja, mida teevad Eesti spaahotellid selleks, et oma töötajaid motiveerida, jõustada ning tagada nende heaolu;
- uuringutulemuste kvalitatiivne sisuanalüüs;
- järeldused ja ettepanekud Eesti spaahotellide juhtidele oma töötajate heaolu tagamiseks, nende motiveerimiseks, jõustamiseks ning teeninduskvaliteedi tõstmiseks.

Lõputöö koosneb sissejuhatuses, kahest peatükist, kokkuvõttest, viidatud allikate loetelust, lisast (intervjuu küsimused ja raamistik) ning ingliskeelsest resümeest. Lõputöö esimeses peatükis keskendutakse teeninduskvaliteedi ja töötajate heaolu defineerimisele ning kirjeldamisele läbi erinevate autorite käsitluste. Sellele järgnevalt analüüsitakse Covid-19 mõju spaahotelli töötajate heaolule ning teeninduskvaliteedile. Teoreetilises osas tuginetakse peamiselt teadusartiklitele ja raamatutele.

Lõputöö teises peatükis antakse lühiülevaade Eesti Spaaliidust, kirjeldatakse uuringut, analüüsitakse selle tulemusi, tehakse järeldused ning esitatakse ettepanekud Eesti spaahotellide juhtidele oma töötajate heaolu tagamiseks, nende jõustamiseks ja motiveerimiseks ning seeläbi kõrge teeninduskvaliteedi tagamiseks. Uuringu ettevalmistamisel on tuginetud eelkõige Brown jt (2009) teadusartiklile. Andmete kogumiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit poolstruktureeritud individuaalintervjuud. Andmete analüüsi teostamiseks kasutatakse intervjuude transkribeerimise kvalitatiivset sisuanalüüsi.

1. TÖÖTAJATE HEAOLU NING TEENINDUSKVALITEEDI VAHELISED SEOSSED

1.1. Teeninduskvaliteedi teoreetilised käsitlused

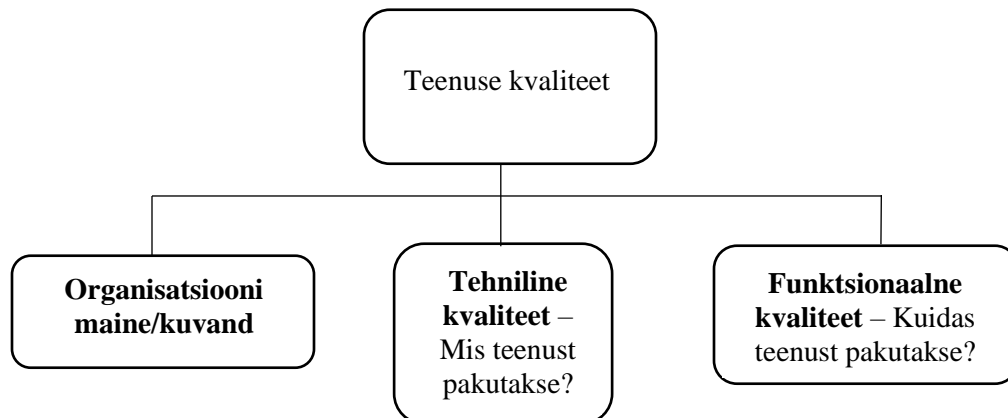
Seoses teenindussektori suure osatähtsusega puutuvad inimesed igapäevaselt kokku erinevate teenustega. Nende tarbimisel puututakse omakorda kokku teenindajatega, kelle käitumine kujundab kliendi mulje pakutavast teenusest ning seeläbi ka ettevõttest. Teenindajad on läbi teenindusprotsessi kliendi üheks peamiseks külastuskogemuse kujundajaks, mistõttu on oluline tagada oma personali teadlikkus ja oskused selleks, et tagada kõrge teeninduskvaliteet. Teeninduskvaliteet on väga oluline osa teenuse kvaliteedist, sest kvaliteetne teenus kehva teenindusega muudab automaatselt kliendi suhtumist kogu teenusesse. Selles peatükis on kajastatud erinevate autorite käsitlustele tuginedes teeninduskvaliteedi olulisus, definitsioon ning olemus.

Mõistet „teeninduskvaliteet“ on määratletud mitmeti ning ühest kindlat definitsiooni sellel terminil ei ole. Mitmed autorid on vastavalt oma vaatenurgale sõnastanud teeninduskvaliteedi mõistet mõnevõrra erinevalt. Kotler ja Armstrong (viidatud Ramya *et al.*, 2019, lk 38 vahendusel) on keskendunud teeninduskvaliteedi termini määratlemisel teenindusettevõtte võimele säilitada oma kliente. See tähendab, et nende arvates on teeninduskvaliteet parim viis klientide hoidmiseks. Seevastu näiteks Parasuraman, Zeithaml ja Berry (Parasuraman *et al.*, 1985) on defineerinud teeninduskvaliteeti kui suurepärase või parima teeninduse pakkumist kliendi ootuste suhtes.

Tihti peale defineeritakse teeninduskvaliteeti kui kliendi muljet teenusepakkuja ja teeninduse kõrgemast või madalamast kvaliteedist, sageli seostatakse seda ka kliendi üldise suhtumisega ettevõttesse. Teadlased on üritanud teenuse ning teeninduse kvaliteeti mõõta ja

kontseptualiseerida ning selgitada selle seost ettevõtte või organisatsiooni jõudluse ning edukusega. (Prakash & Mohanty, 2012, lk 3) Kõigi eelpool toodud definitsioonide põhjal saab välja tuua, et teeninduskvaliteedi puhul on esmatähtis just kvaliteetse teenuse kõrgetasemeline pakkumine ning kliendi rahulolu.

Grönroos (1982, lk 33) on välja töötanud teenuse kvaliteedi mudeli, mille kohaselt koosneb üldine kliendi poolt tajutav teenuse kvaliteet kolmest komponendist: ettevõtte maine, tehniline kvaliteet ja funktsionaalne kvaliteet (vt joonis 1). Teenuste mittemateriaalse olemuse tõttu on ettevõtte kuvand teenindusorganisatsioonide puhul äärmiselt oluline. Kui organisatsiooni kuvand ei ole inimeste jaoks piisavalt atraktiivne, ei pruugi kliendid anda ettevõttele isegi võimalust tõestamaks oma teenuste tehnilist ega funktsionaalset kvaliteeti. Lisaks võib silmapaistva maine või kuvandiga ettevõtte saada andeks mitmed väiksemad vead nii tehnilises kui ka funktsionaalses kvaliteedis, samas kui mitte atraktiivne kuvand võib tuua kaasa hoopiski tugevama negatiivse reaktsiooni väiksematele vigadele.



Joonis 1. Grönroosi teenuse kvaliteedi mudel. Allikas: Grönroos, 1982, lk 33

Brändi kuvand mõjutab ettevõtte maine kujunemist. See on tunnete kombinatsioon, mis koosneb sellest, kuidas kliendid tajuvad konkreetset kaubamärki ning kuidas nad sellesse suhtuvad. Selleks, et luua teenindusettevõttele kaubamärki, mis suurendab organisatsiooni tuntust ning muudaks brändi atraktiivsemaks, saab ettevõtte rakendada reklaami. Kui reklaamistrateegia töötab ning inimene juba ettevõttesse jõuab, on suurimateks maine

kujundajateks teenuste kvaliteet ja klientide kogemuse suuline levitamine. (Rahman *et al.*, 2012, lk 204)

Teenuse kvaliteedis mängib suurt rolli tehniline kvaliteet ehk see, mida kliendile pakutakse, olgu selleks siis tellitud roog restoranis, numbrituba valitud hotellis või saadud juukselõikus juuksurisalongis. Tehniline kvaliteet on seotud teenuste materiaalse poolega, sellega, mida klient ettevõttesse saama tuleb. Sama olulist rolli mängib ka teenuse funktsionaalne kvaliteet ehk teeninduskvaliteet, see tähendab, kuidas teenus kliendini jõuab ning kuidas tagatakse tehniline kvaliteet. See võib olla näiteks ettekandjate teenindus restoranis, hotelli administraatori välimus ja käitumine sisse registreerimisel või juuksuri suhtumine juukselõikuse ajal – kõik need näitavad seda, kuidas soovitud teenus kliendini toimetatakse. Funktsionaalne kvaliteet sümboliseerib teenuse mittemateriaalseid ning teeninduslike aspekte ning võib mõnedes olukordades olla isegi olulisem tehnilisest kvaliteedist. (Grönroos, 1982, lk 33–34; Grönroos, 2015, lk 96)

Üldiselt on teadlased võtnud omaks ühe kahest kujunenud kontseptsioonist. Esimene on Grönroosi eestvedamiselt kujunenud „Põhjamaade“ seisukoht, mis määratleb teenuse ja teeninduse kvaliteedi suuresti globaalses mõttes jagades selle funktsionaalseks ning tehniliseks kvaliteediks. Teine, enamasti Parasuramani tööle põhinev „Ameerika“ vaatepunkt kasutab termineid, mis kirjeldavad teenusega kokkupuutumise omadusi läbi erinevate dimensioonide nagu näiteks usaldusväärsus (*reliability*), reageerimisvõime (*responsiveness*), empaatia (*empathy*), kindlustunne (*assurance*) ja käegakatsutavas (*tangibility*). Kuigi valdavalt domineerib viimane lähenemine, pole kirjanduses ega läbiviidud uuringutes jõutud konsensusele, kas ja kumb nendest on sobilikum lähenemisviis. (Prakash & Mohanty, 2012, lk 2)

Rust ja Oliver (1994) töötasid välja lihtsa kolmedimensioonilise mudeli, mille põhjal koosneb teenuse kvaliteet kolmest peamisest võtmetegurist. Nendeks on teenus ning sellega seotud toode, teeninduskvaliteet ning teeninduskeskkond, mis jaguneb omakorda sise- ning väliskeskonnaks. Sisekeskkond hõlmab endas peamiselt organisatsioonikultuuri ning ettevõtte filosoofiat, mida juhtkond rakendab teenuste pakkumisel. Väliskeskond

keskendub peamiselt teenuste pakkumist ning teenindust mõjutavale välisele füüsilisele keskkonnale. See mudel pakub erilist huvi hotelli- ja turismisektorile, pidades silmas asjaolu, et lisaks kvaliteetsele klienditeenindusele mängib teeninduskeskkond (hooned, vaatamisväärsused, interjöörid jne) selle valdkonna teenuste ning toodete pakkumisel väga olulist rolli (Kandampully, 2002, lk 88; Kandampully & Solnet, 2015, lk 107).

Teeninduskvaliteedi hindamiseks ja mõõtmiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid mudeleid. Sellisteks mudeliteks on näiteks kliendi lojaalsuse mudel CES (Lo *et al.*, 2015) ja interaktsiooniprotsesside analüüs IPA (Ganguly & Rai, 2018). Oma heterogeense ning mittemateriaalse olemuse tõttu on teeninduse kvaliteeti võrdlemisi keeruline täpselt mõõta. Üks tuntumaid ja uuringutes sageli kasutatud mudeleid on Parasuramani, Zeithamli ning Berry arendatud SERVQUAL, mis lähtub tajutud teeninduskvaliteedi põhimõttest. Tajutud teeninduskvaliteet on võrdlus kliendi ootuste ning tegeliku kokkupuute vahel. Ootused tähistavad klientide soove ja eeldusi enne teenuse kasutamist ning tegelik kokkupuude tähendab, milline oli külastaja rahulolu peale teenindusega kokku puutumist. (Parasuraman *et al.*, 1985)

Cronin ja Taylor täiendasid SERVQUALi mudelit omalt poolt tulemuslike mõõdetavate näitajatega jättes klientide ootused seejuures tagaplaanile. Selleks töötasid nad välja jõudluspõhise mõõteriista ning mudeli teeninduskvaliteedi mõõtmiseks – SERVPERF. Selle asemel, et keskenduda klientide ootuste ning tajutava kvaliteedi vahelisele võrdlusele, lähtub SERVPERFi mudel mõõdetavatest jõudlusnäitajatest, mis keskenduvad sellele, kuidas klient tajub organisatsiooni tegevuse tulemuslikkust ning teenindust. See tähendab, et SERVPERFi mudel võib anda mõnevõrra objektiivsema ning täpsema ülevaate uuritava objekti teeninduskvaliteedist. Küll aga on kliendi ning tema ootuste ja vajaduste sügavamaks mõistmiseks parem kasutada SERVQUAL-i mudelit, samas kui SERVPERF on parem töötajate ning organisatsioonipoolse tulemuslikkuse mõõtmisel. (Akdere *et al.*, 2018, lk 344) Sellegipoolest lähtuvad mõlemad mudelid peamiselt viiest dimensioonist, milleks on:

- materiaalne põhivara: füüsilised käegakatsutavad esemed või rajatised, seadmed ja personali välimus;
- usaldusväarsus: võime pakkuda lubatud teenust usaldusväärset ja täpselt;

- reageerimisvõime: valmisolek pakkuda klientidele kiiret teenindust ning neid aidata;
- kindlus: töötajate teadmised ja viisakus ning nende võime äratada klientides usaldust;
- empaatia: teistest hoolimine ning kliendikeskse teeninduse osutamine. (Akdere *et al.*, 2018, lk 345)

Väärtuse loomine on väga tähtis osa külastaja kogemusest. Kuna paljud kliendid ei jäta ettevõtetele tagasisidet, siis on mitmed ettevõtted võtnud kasutusele testkliendid. Testkliendid on isikud, kes käivad erinevates asutustes ning jälgivad ja hindavad igat võimaliku aspekti asutuse töös. Testkliendid võimaldavad ettevõtetel saada otsest tagasisidet teeninduse ja teenuse kohta. Testklientide abil on võimalik mõõta teeninduskvaliteedi taset ning hinnata teenuse üldist kvaliteeti leides võimalike kitsaskohti. Selle abil on ettevõtetel võimalik näha, milline on teenus kliendi perspektiivist. Testkliendid võivad pakkuda ettevõtetele põhjalikumalt tagasisidet kui tavalised kliendid. (Lai & Chang, 2013, lk 54)

Teeninduskvaliteet on eluliselt tähtis ja lahutamatu element, mis tagab organisatsiooni edukuse (Dost Mohamad *et al.*, 2017, lk 3). Väärtuslikud teenused ning kõrge kvaliteediga teenindus tagavad rahulolevad kliendid. Sarnaselt kogu teenindussektorile, kehtivad samad aspektid ka turismiettevõtete kohta, mis põhinevad valdavalt erinevate teenuste pakkumisel ning mille suhtes on klientidel reeglina kõrged ootused. Külastajate rahulolu mängib ka hotellimajanduses teenuste puhul väga olulist rolli. See on tähtis hotelli edukuse tagamisel, sest külastajate rahuolu mõjutab tugevalt klientide hinnangut ning edaspidiseid otsuseid hotelli valikul. Klient, kes jäi rahule hotellis pakutavate teenuste ning saadud teenindusega, külastab tõenäoliselt sama hotelli tulevikus uuesti. See, kas klient jäi pakutavate teenuste ning teenindusega rahule, sõltub sellest, millisel määral vastab saadud kvaliteet tema ootustele. (Dost Mohamad *et al.*, 2017, lk 6)

Parasuramani jt (1985) teooriale tuginedes viitab teenuste ning teeninduse kvaliteet kliendi ootuste järjekindlale täitmisele ja ületamisele. Seetõttu vajavad teenused pidevat täiustamist, et pidada sammu klientide muutuvate ootustega. Arvestades teeninduskvaliteedi mittemateriaalset olemust, on võrdlusuuringud kriitilise tähtsusega teenuse ning teeninduse kvaliteedi säilitamiseks ja klientide rahulolu saavutamiseks. Võrdlusuuringud viitavad

ettevõtte tulemuslikkuse ja tavade pidevale mõõtmisele ja uurimisele. Majutusettevõtete seas kasutatakse võrdlusuuringuid laialdaselt erinevates kontseptsioonides nagu näiteks keskkonnasertifikaadid, frantsiis ja hotellide klassifikatsioonid (nt tärnisüsteem). Traditsiooniline võrdlusuuringu protsess hõlmab mõtlemist, tegutsemist, hindamist, planeerimist ja tulevikku vaatamist. (Chan *et al.*, 2021, lk 1670)

Tiheda konkurentsiga ettevõtlusmaastikul, kus teenindusorganisatsioonide osatähtsus aina kasvab ning teenindajatest on saanud töötajad, kes esindavad teenindusorganisatsiooni “nägu ja häält”, on teeninduskvaliteedist saanud üks teenusepakkujate suurimaid eristavaid tunnuseid. Tegemist on teguriga, mis on paljude juhtivate teenindusorganisatsioonide jaoks esmatähtis ning ühtlasi ka oluliseks ettevõtte edukuse ning kvaliteedi näitajaks. Eelpool toodud käsitlused näitavad, kui raske on välja töötada ühest ja täpset mudelit, mis võtaks arvesse kõik teenuse ning teeninduskvaliteediga seotud aspektid ning mõjutegurid. Sellegipoolest on näha, et kõigis mudelites on teeninduskvaliteet olulisel kohal ning määrava tähtsusega kvaliteetse teenuse pakkumisel. Nii moodustub tervik ja kujundatakse kliendi tajutav teenuse kvaliteet ning tema hinnang külastuskogemusele.

1.2. Töötajate heaolu mõju teeninduskvaliteedile

Turismiettevõtted on osa teenindussektorist ning enamik nende teenustest tuuakse kliendini läbi töötajate. Nii nagu eelmises peatükis selgus, on lisaks teenuse kvaliteedile äärmiselt oluline teeninduskvaliteet, teisisõnu see, kuidas teenus kliendini jõuab. Seetõttu on oluline, et töötaja tunneks ennast oma töökeskkonnas mugavalt ning oleks oma tööga rahul, sest rahulolev töötaja on positiivsem, produktiivsem ning motiveeritum. Töötaja suhtumine oma töösse peegeldub otseselt tema poolt pakutava teeninduse kvaliteedis. See tähendab, et töötajate heaolu ning teeninduskvaliteet on omavahel väga tugevalt seotud. Rahulolev personal tagab ettevõtte hea maine ning lojaalse kliendibaasi.

Töötajate heaolu kasutatakse sageli indikaatorina, et näidata töötajate tööl kogitud positiivsete emotsioonide esinemissagedust. Töötajate heaolu mõõdetakse tavaliselt tööga rahuloluga. Tööraahulolu moodustab peamise osa töötajate heaolust, sest kui inimene ei ole

oma töö ning töökeskkonnaga rahul, ei saa rääkida ka heaolu tagamisest. Töötajate rahulolu on tunnetuslik mõõdik, kus inimene võrdleb oma praegust olukorda kõige ideaalsema olukorraga, mida ta ette kujutab. Lisaks kuulub sinna ka inimese hinnang oma tööle ning töövaldkonnale. (Arampatzi & Burger, 2020, lk 112)

Tööga rahulolu on määratletud veel mitmel viisil. Varaseima definitsiooni töörahulolule andis filosoof Robert Hoppock 1935. aastal määratledes töörahulolu kui kombinatsiooni bioloogilistest, emotsionaalsetest ning keskkondlikest teguritest, mis panevad inimese ütlema, et ta on oma tööga rahul (Cleare & Oriakhi, 2013, lk 202). Väga populaarne ning autorite seas palju kasutatud on ka Locke' (1969) lähenemine, kes väitis, et tööga rahulolu viitab töötaja meeldivale emotsionaalsele seisundile, mis tuleneb sellest, kui töötaja tunneb, et tema tööd hinnatakse. See omakorda hõlbustab tööalaste eesmärkide saavutamist ning tööga seotud väärtuste hoidmist. Laiema definitsiooniga tuli 21. sajandi alguses välja Weiss (2002, lk 175), kes väitis, et tööga rahulolu on individuaalne ning selle näol on tegemist suhtumisega ehk teisisõnu positiivse või negatiivse hinnanguga oma tööle või tööga seotud olukorrale.

Sama lähenemise võttis Spector (1997), kelle arvates on tööga rahulolu peegeldus sellest, kuidas inimesed suhtuvad oma töösse ning selle erinevatesse aspektidesse. Cleare ja Oriakhi (2013, lk 203) leiavad, et töörahulolu on indikaator, mis näitab, millisel määral töötajad oma töö, organisatsiooni ning selle eesmärkidega samastuvad ja usuvad, et nende tööd hinnatakse ning nende heaolu eest hoolitsetakse ehk see mõõdab töötajate rahulolu ning entusiastlikkust oma tööülesannete suhtes. Eelpool välja toodud autorite erinevate definitsioonide ja määratluste põhjal saab tõdeda, et tööga rahulolu väljendab töötajate motiveeritust ning positiivset suhtumist oma töösse.

Mitmed heaolu teemasid käsitlevad kirjandusallikad toetavad terviklikku vaadet tervisele, mille kohaselt koosneb inimese tervis ning heaolu mitmetest erinevatest integreeritud tahkudest või dimensioonidest. Sellest tulenevalt on loodud mitmeid tervikliku heaolu mudeleid ning teooriaid. (Miller & Foster, 2010, lk 7) Heaolu erinevate tahkude määratlemisel on vähe üksmeelt, mis võib olla tingitud idee subjektiivsest olemusest.

Sellel põhjal nõustatakse heaoluteooriate ning mudelite koostamisel üldiselt sellega, et heaolu on mitmemõõtmeline ning koosneb mitmetest erinevatest dimensioonidest. Tervikliku heaolu dimensioonide arv võib erinevate teooriate puhul varieeruda 3 kuni 12 vahel. (Hooker *et al.*, 2020, lk 96) Tihti eristatakse tervikliku heaolu kujunemisel järgmisi dimensioone:

- füüsiline heaolu;
- emotsionaalne heaolu;
- intellektuaalne heaolu;
- spirituaalne heaolu;
- keskkonnaalne heaolu (Miller & Foster, 2010, lk 7–8).

Füüsiline heaolu peegeldab inimese investeringut oma füüsilisele tervise eest hoolitsemisel ning teda ümbritsevat füüsilist keskkonda. Lisaks ümbritsevale keskkonnale hõlmab see ka aktiivset osalemist kehalistes tegevustes ning tervislikku ja teadlikku toitumist. Emotsionaalne heaolu peegeldab positiivset vaadet elule ning hõlmab endas võimet juhtida ja aktsepteerida tundeid ning käitumist. (Strout & Howard, 2012, lk 199–200) Emotsionaalne heaolu on realistlik, positiivne ja arendav vaade iseendale, konfliktidele ja eluolule. (Hooker *et al.*, 2020, lk 97)

Intellektuaalne heaolu on seotud teadmiste omandamise ning intellektuaalse tegevusega. Omandatud teadmisi saab jagada ning kasutada oma annete arendamiseks toetades seeläbi isiklikku kasvu ja ka ühiskonna paranemist. Spirituaalne või vaimne heaolu võib olla seotud nii üksiolemisega kui ka kogukonnaga. Seda iseloomustab pidev tähenduse ning elu eesmärgi otsimine. Keskkonnaalne heaolu on võrdlemisi lai dimensioon, mis hõlmab endas kodu, tööd, kogukonda ning loodust. See võtab arvesse indiviidi suhtumist ja kokkupuudet keskkonnaga nii kohalikul, kogukonna, kui ka globaalsel tasandil. (Miller & Foster, 2010, lk 8)

Herzberg (1966) on oma kahe faktori teooria kohaselt jaganud töö omadused kaheks. Töötajate rahulolu võivad tagada sisemised motiveerivad tegurid nagu näiteks vastutus, edutamine ning arenguvõimalused. Töötajate heaolu mõjutavad oluliselt ka välised ehk

hügieenitegurid, mis ei ole otseselt seotud tehtava tööga. Need võivad olla näiteks ettevõtte poliitika ja juhtimisstiil, töötingimused, isiklikud suhted juhi ja teiste töötajatega, palk jne. Mitmed empiirilised uuringud on leidnud seose töötajate rahulolu, organisatsioonilise pühendumuse ja lojaalsuse vahel, ühiste väärtuste loomine ja sotsiaalse vastutustundlikkuse kaasamine ettevõtte igapäevatoosse toovad kaasa positiivse mainekujunduse, konkurentsivõime suurendamise ning rahuloleva ja lojaalse personali (Gorgenyi-Hegyes *et al.*, 2021, lk 8).

Töötajate heaolu ning seda mõjutavate tegurite väljaselgitamiseks on erinevad autorid loonud mitmesuguseid teooriaid ning mudeleid. Üks esimesi teooriaid, mille alusel on võimalik analüüsida töörahulolu tagamiseks vajalikke tegureid, oli Maslow vajaduste hierarhia. Maslow teooria kohaselt kasvavad inimese vajadused hierarhiliselt alt üles viiel tasandil:

- füsioloogilised vajadused nagu näiteks toit, uni, peavari, vesi jne;
- turvalisuse vajadus, kuhu kuuluvad näiteks hea tervis, perekond, sotsiaalne stabiilsus, töökoht;
- kuuluvusvajadus, mis tähistab inimese vajadust ühtekuuluvustunde, sõprade, perekonna ning intiimsuse järele;
- tunnustusvajadus, mis sümboliseerib enesekindlust ning soovi teenida välja teiste austus;
- kõige kõrgemal vajaduste püramiidil asetseb eneseteostusvajadus ehk inimese vajadus väljendada oma loovust, kasutada oma oskusi ja teadmisi ning üldine soov ennast teostada. (Mira *et al.*, 2019, lk 248)

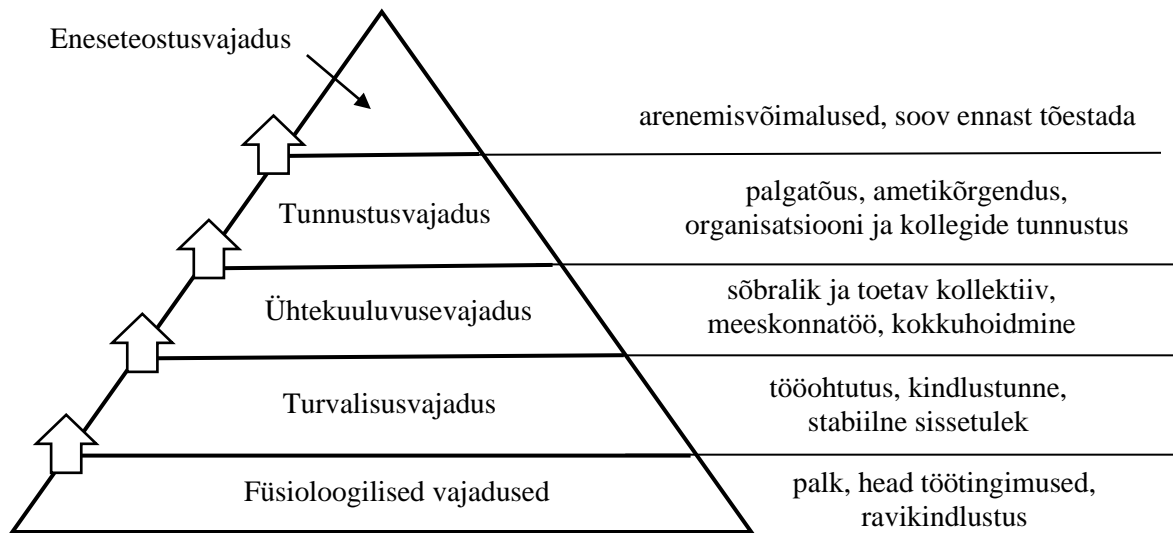
Selle viieetapilise mudeli saab omakorda jagada ka puudujäägivajadusteks ning kasvuvajadusteks. Esimest nelja taset nimetatakse sageli puudujäägivajadusteks (*Deficiency Needs*) ja ülemist taset nimetatakse kasvuvajaduseks (*Growth Needs*). Puudujäägivajadused tekivad puudusest ning motiveerivad inimesi, kui need on rahuldamata. Samuti muutub motivatsioon selliste vajaduste rahuldamiseks seda tugevamaks, mida kauem on see inimese jaoks kättesaamatu. Näiteks mida kauem inimene on ilma toiduta, seda näljasemaks ta muutub. Kasvuvajadused see-eest ei tulene millegi puudumisest, vaid väljendavad pigem soovi inimesena kasvada. Kui need vajadused on piisavalt rahuldatud, võib olla võimalik jõuda kõrgeima ehk eneseteostuse tasemeni. (McLeod, 2020)

Selle teooria kohaselt ei saa kõrgemal tasemel olevad vajadused rahuldatud enne, kui ei ole rahuldatud inimese põhivajadused. Maslow vajaduste hierarhia ehitati algselt üles inimese põhiliste vajaduste ning üldise motivatsiooni demonstreerimiseks, kuid see teooria sobib hästi ka töökeskkonnas töötajate heaolu mõjutavate tegurite kujutamiseks ning mõõtmiseks. Maslow erinevaid vajaduste tasandeid kujutatakse püramiidina. Töötajate heaolu tagamiseks peaks organisatsioon tagama kõik need vajadused alustades põhivajadustest kuni viienda tasemeni välja. Töötajate heaolu ei saa olla ettevõttes tagatud enne, kui kõik antud mudelis välja toodud vajadused on rahuldatud. Kõigi nende vajaduste rahuldamine ning tagamine on see, mis loob terviku ning tekitab rahuloleva personali. (Mira *et al.*, 2019, lk 248)

Maslow (1943) on välja toonud, et idee “kui ühe taseme vajadused saavad rahuldatud, siis tekivad teised” võib jätta eksliku mulje, et enne järgmise vajaduse ilmnemist peavad eelnevad olema täidetud 100%. Enamik inimesi tunnevad selles hierarhias, et tema vajadused on antud tasandil vaid osaliselt rahuldatud. Sellise vajaduste püramiidi realistlikum kirjeldus oleks rahuloluprotsentide vähenemine hierarhias ülespoole tõustes. Oma seisukoha illustreerimiseks on Maslow (1943) toonud järgmise näite – keskmisel kodanikul võib olla rahuldatud näiteks 80% tema füsioloogilistest vajadustest, 70% turvavajadusest, 50% armastusevajadusest, 40% ühtekuuluvusvajadusest ning kõigest 10% eneseteostusvajadusest. See tähendab, et antud teooria ei ole üles ehitatud tingimata vajaduste maksimaalsele täitmisele, küll aga on motivatsiooni ning rahulolu tagamiseks oluline, et rahuldatud vajaduste protsent oleks võimalikult suur. Vaid nii saab inimene liikuda vajaduste järgmisele tasandile ning jõuda lõpuks soovini ennast teostada. Kuigi Maslow esitas oma teooria juba 1943. aastal, on see siiani aktuaalne ja teaduskirjanduses viidatud.

Seda püramiidi kasutatakse ka töötajate heaolu mõõtmiseks ning vajaduste väljaselgitamiseks. Joonisel 2 on kujutatud Maslow vajaduste hierarhia püramiid töötajate heaolu kontekstis. Autor sai antud püramiidi kujutamisel inspiratsiooni varasemast Anu Saare (2013, lk 15) koostatud lõputööst, kus oli sarnaselt seostatud antud mudel töötajate heaolu mõjutavate tegurite ning töötajate vajadustega. (vt joonis 2, lk 17)

Selles kontekstis on rahaline hüvitis, õiglane tasu tehtud töö eest ja ravikindlustus ühed olulisemad tegurid, mida töötaja oma heaolu säilitamiseks vajab. Need vastavad Maslow teooria kohaselt antud kontekstis füsioloogilistele vajadustele ehk nendele vajadustele, mille olemasolul ei ole võimalik rahuldada ka kõrgematel tasanditel olevaid vajadusi. Teine tasand ehk turvalisuse vajadus sümboliseerib töötajate heaolu kontekstis tööohutust, stabiilsust, selget ja põhjalikku poliitikat ning eeskirjasid. Kui ka need töötaja vajadused on täidetud, saabub kolmas tase, milleks on ühtekuuluvusvajadus. See tähendab, et töötajad on üksteise suhtes tolerantsed, toetavad üksteist ning tunnevad ennast ühtse grupina ja valitseb üldine ühtekuuluvustunne. (vt joonis 2) (Mira *et al.*, 2019, lk 249)



Joonis 2. Maslow vajaduste hierarhia töötajate heaolu kontekstis tuginedes Mira *et al.*, 2019, lk 249, Saar, 2013, lk 15

Neljas tasandil, milleks on enesehinnang, tunnevad töötajad, et nii organisatsioon kui ka kolleegid hindavad ja tunnustavad tema tehtud tööd. Kõik see viibki viiendale ehk eneseteostuse tasandile, kus töötajad püüavad näidata kõiki oma võimeid, oskusi ja loovust, et ennast tõestada ning saada osa kõigest, mis on arenemises ja muutustes. Kuigi need tunduvad väga tavalised ja loogilised sammud, on oluline, et kõik need vajadused oleksid täidetud, sest just see viib töötajad viiendale ehk eneseteostuse tasandile. (vt joonis 2) (Mira *et al.*, 2019, lk 249) McLeod (2020) on aga välja toonud, et selline biograafiline analüüs võib

olla võrdlemisi subjektiivne, mistõttu ei tohiks tema arvates Maslow eneseteostuse operatiivset määratlust pidada pimesi teaduslikuks faktiks.

Benitez jt (2019, lk 860–861) väidavad, et just töötajate rahulolu ja läbipõlemise kaks põhilist näitajat, milleks on emotsionaalne kurnatus ning küünilisus, on teeninduskvaliteedi peamised mõjutajad. Nagu mainitud, defineeritakse tööga rahulolu tavaliselt kui positiivset sisemist seisundit, mil töötaja on oma tööga rahul andes ka ise oma tehtud tööle tunnustava hinnangu. Emotsionaalne kurnatus seevastu tähendab, et töötaja tunneb end nii vaimselt kui füüsiliselt kurnatuna, tööl on üle pingutatud ning emotsionaalsed ressursid on piiratud. Küünilisuse näol on tegemist empaatiavõime vähenemisega teiste inimestega suhtlemisel, mis võib tuua töötajate poolt kaasa negatiivseid hoiakuid klientide suhtes.

Küünilised ning emotsionaalselt kurnatud töötajad ei ole ülemäära altid investeerima oma energiat klientidega suhtlemisse ning kliendikeskse mõtteviisi rakendamisse, mis omakorda toob kaasa klientide rahulolu vähenemise. Seetõttu vähendavad liigne emotsionaalne pinge ning küüniline suhtumine töötajate motivatsiooni ning võimet kliendikeskselt ja proaktiivselt tegutseda avaldades seeläbi üldist negatiivset mõju tajutavale teeninduskvaliteedile. Lisaks teeninduskvaliteedi langusele, mis võib tuua kaasa klientide pahameele, võib töötajate rahulolematuus tuua kaasa ettevõtte jaoks mitmeid teisigi probleeme nagu näiteks krooniline töölt puudumine või töölt sootuks lahkumine. (Benitez *et al.*, 2019, lk 862)

Tööga rahulolu on üks enim uuritud teemasid organisatsioonipsühholoogias. Demerouti, Xanthopouloub ja Bakker (2018) on viinud läbi uuringu, mille käigus uuriti, kuidas töötajate küüniline suhtumine töösse mõjutab klientide reaktsiooni pakutava teenuse kohta. Teema uurimiseks kasutati vaateleja hinnanguid töötaja ja kliendi vahelisele interaktsioonile, klientide hinnanguid teeninduskvaliteedile ja töötajate enesearuandeid. Uuringu tulemused näitasid, et küünilised töötajad pakuvad tõenäoliselt klientidele madala kvaliteediga teenindust, kuna nad ei kontrolli oma küünilisi hoiakuid tuues seeläbi rohkem kaasa negatiivseid kokkupuuteid klientidega. Saadud tulemuste põhjal soovitatakse toetava töökeskkonna edendamist, sest see aitab töötajatel toime tulla teenindustöö emotsionaalselt nõudlikke aspektidega. Läbiviidud uuring annab tõendeid selle kohta, et organisatsioonide

jaoks on oluline hoolitseda oma töötajate tööalase heaolu eest ning väärtustada selle strateegilist tähtsust, sest see mõjutab otseselt klientide poolt tajutavat teeninduskvaliteeti. (Demerouti *et al.*, 2018, lk 24)

Läbiviidud uuringutest on välja joonistunud mitmed tegurid, mis aitavad kaasa töötajate heaolule ning selle säilitamisele. Nende hulka kuuluvad töötaja isiksus ning iseloom, emotsionaalne seisund ja stabiilsus, füüsiline ja vaimne sobivus ametikohale, juhtkonna ning perekonna toetus, töötajate koolitus- ja abiprogrammid ning organisatsiooni erinevad tavad ja eeskirjad töötajate heaolu tagamiseks. Kõrge töötajate heaolu suurendab töötajate tulemuslikkust, vähendab töölt puudumist ning parandab nii nende füüsilist kui ka vaimset tervist suurendades nende üldist eluga rahulolu. Ettevõtluse seisukohast ei loo organisatsioonid, mis pööravad tähelepanu enda töötajate heaolule, mitte üksnes väärtuslikku töökeskkonda, vaid suurendavad sellega ka oluliselt oma konkurentsieelist. (Hati *et al.*, 2017, lk 584)

Töö rahuloluga kaasnev positiivne meelestatus ning rahulolevad töötajad võivad tekitada nakkusliku protsessi ehk see positiivne mõju kandub ka klientidele, kellega teenindajad suhtlevad. See positiivne efekt ning meeleolu jääb küllastajatele meelde ka pärast teenindusega kokkupuudet, mis omakorda mõjutab nende poolseid hinnanguid peale teenuse kasutamist. (Benitez *et al.*, 2019, lk 861) Hati jt (2017, lk 583) on välja toonud, et paljudel ettevõtetel on oma töökoha ja töötajate tervise ning heaoluga seotud eeskirjad ja tavad olles seeläbi töötajatele abiks tööstressi ning tööprobleemidega toimetulekul. Seetõttu on oluline, et tööandjad mõistaksid oma töötajate probleeme tagades nende heaolu, mida on võimalik saavutada tasakaalu leidmise ning nii töötajate kui ka tööandjate ootustega arvestamisega.

Juhtimisstiil on oluline tööriist, mis aitab hoida positiivseid suhteid töötajatega, parandada organisatsiooni sisekliimat ning tõsta teeninduskvaliteeti. Majutusasutuste jaoks on üks edu võtmelemente see, kui juhid toetavad ning julgustavad töötajaid kasutama oma maksimaalset potentsiaali, olema kaasatud, võtma omaks muutuseid ning arendavad personali oskust võtta vastu erinevates olukordades õigeid otsuseid. Sarnaselt teistele organisatsioonidele peaksid ka majutusettevõtted teadvustama juhtimise olulisust ja

rakendama selle põhimõtteid töötajate heaolu tõstmiseks. Juhtimisstrateegiate ebaõnnestumine võib kaasa tuua mitmeid probleeme, sellega kaasnevad töötajate töölt puudumine ja madal jõudlus toovad kaasa klientide rahulolematuse, mis võib osutuda majutusettevõtete jaoks väga kulukaks avaldades suurt mõju ka käibe. (Kara *et al.*, 2013, lk 9)

Brown jt (2009) viisid läbi uuringu, mille käigus üritati välja selgitada, kas personalijuhid on fokuseerinud oma tähelepanu ning tööülesanded rohkem ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmisele või töötajate vajaduste rahuldamisele ning heolule. Uuriti, kas personalijuhid on võimelised tulema vastu töötajate vajadustele täites seejuures oma kohustusi klientide ja investorite ees. Uuringust selgus, et personalijuhid kasutavad suuremat osa oma ajast strateegiliste eesmärkide täitmisele ning kõigest üks kolmandik oma ajast investeeritakse töötajakesksete ülesannetele. Autorid järeldasid, et lisaks töötajakeskse mõtteviisi rakendamisele on tähtis võimalusel kohandada töökohti töötaja tugevuste ja oskuste järgi mitte eeldada, et töötaja sobib täpselt antud töö jaoks. See uuring tõendab samuti juhtimisstiili olulisust töötajate rahulolu tagamisel.

Ettevõtte kasumlikuks ja efektiivseks toimimiseks peab ta olema võimeline kohanema ärikeskkonna kiirete muutuste ning klientide nõudmistega. Väljakutseliste olukordade lahendamiseks ning organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks on ettevõtete personaliosakonnad hakanud üha enam investeerima töötajate jõustamisse. Selle eesmärgiks on luua ettevõttes keskkond, mis suudab vastata klientide nõudmistele ja tõsta teeninduskvaliteeti maksimeerides seejuures ka kasumit. Töötajate mõjuvõimu suurendamine ning jõustamine on efektiivne lähenemisviis paremale üldisele organisatsiooni strateegiale. Nii tunnevad töötajad, et nemadki annavad väärtusliku panuse organisatsiooni edusse osaledes näiteks otsuste tegemisel, pakkudes uusi ideid ning andes endast parima oma tööülesannete täitmisel. Andes töötajatele mõista, et nende panus on oluline ning nende arvamusi kuulatakse, on nad motiveeritumad ja produktiivsemad. (Al-Ababneh *et al.*, 2017, lk 133)

Paljud uuringud on näidanud, et jõustamist rakendatakse teenindusorganisatsioonides erinevates vormides. Teadlased mõistsid vajadust teha vahet töötajate tunnetel ja arusaamadel põhineval jõustamisel ning juhtimise tavadel, mis on loodud töötajate mõjuvõimu suurendamiseks. Seetõttu eristatakse kahte jõustamise moodsust: struktuurne/suhteline jõustamine ja psühholoogiline/motiveeriv jõustamine. (Al-Ababneh *et al.*, 2017, lk 134) Struktuurne ehk organisatsiooniline jõustamine hõlmab endas seda, kui palju on töötaja kaasatud ettevõttes otsuste tegemisse, millised on tema õppimis- ning arenemisvõimalused ja millised poliitikad ning vahendid on organisatsioonis kasutusel, et oma töötajaid motiveerida ning jõustada. (Amor *et al.*, 2021, lk 780)

Psühholoogiline jõustamine on otseselt seotud individuaalselt töötaja ning tema tunnetusliku motivatsiooni ja seisundiga (Amor *et al.*, 2021, lk 780). Thomas ja Velthouse (1990) väitsid, et psühholoogiline jõustamine on mitmetahuline protsess, mille olemust ei saa haarata ühe mõistega. Nemad määratlesid jõustamist laiemalt ning defineerisid seda kui suurenenud sisemist töömotivatsiooni jagades selle neljaks tunnetuslikuks näitajaks: tähendus (*meaning*), pädevus (*competence*), enesekehtestamine (*self-determination*) ja mõju (*impact*). Need neli moodsust määratlevad peaaegu täieliku või piisava tunnetusliku komplekti töötaja motivatsiooni tõstmiseks (Thomas & Velthouse, 1990, lk 667).

Spreitzer (1995, lk 1443) on neid nelja dimensiooni põhjalikult iseloomustanud. Tähenduse all peetakse silmas seda, kuidas hindab töötaja oma töö väärtust ning tähenduslikkust. Pädevus sümboliseerib seda, kui võimekaks ja pädevaks peab töötaja end oma tööülesannete oskuslikult sooritamisel. Enesekehtestamine tähendab, kui palju on töötajal valikuvõimalusi ja otsustusõigust ning mõju sümboliseerib seda, millisel määral saab töötaja mõjutada oma töötulemust. Need neli dimensiooni koos peegeldavad aktiivset orientatsiooni tööle ning loovad üldise psühholoogilise jõustamise konstruktsiooni. (Spreitzer, 1995, lk 1443) Teisest küljest on arvamusi, mille kohaselt ei ole jõustamise näol tegemist imerohuga, mis aitaks ravida kõiki organisatsioonisiseseid probleeme. Mõned autorid peavad seda liiga individualistlikuks lähenemiseks, mille tulemusel on rõhk ülemäära töötajate isiklikul meisterlikkusel ja mitte töötajate koostööl ning kogukonnal. (Hur, 2006, lk 536)

Töötajate suhtumine oma töösse avaldab tugevat mõju tema produktiivsusele ning kvaliteedile tööülesannete täitmisel. Ettevõtte on üks olulisim tegur, mis mõjutab töötajate heaolu lisaks nende isiklikule elule. Tööandja peab tagama töötajate jaoks meeldiva töökeskkonna ning eeskujulikud töötingimused, et töötajad oleksid motiveeritud ning saaksid oma tööülesandeid täita kõrgeima võimaliku kvaliteediga. Kui ettevõtte omab professionaalset ja motiveeritud personali, jääb ta klientidele meelde. Tõenäoliselt külastavad nad ettevõtet uuesti või soovivad seda oma tuttavatele. See tähendab, et töötajate heaolu ning sellega kaasnev kõrge teeninduskvaliteet mitte ainult ei aita püsida konkurents, vaid aitab oluliselt kaasa ka organisatsiooni tulemuslikkusele.

1.3. Covid-19 mõju töötajate heaolule ning teeninduskvaliteedile

Järgnevas alapeatükis tuuakse välja, milline on olnud Covid-19 mõju turismisektorile ja majutuseettevõtetele, sealhulgas spaahotellidele. Ühtlasi on peatükis kajastatud, milliseid uuringuid on läbi viidud uurimaks viiruse leviku mõju töötajate heaolule ning teeninduskvaliteedile. Töötajate heaolu tagamine on eriti aktuaalne ajal, mil kogu maailma elukorraldus ning majandus on tugevalt mõjutatud 2019. aasta teises pooles puhkenud koroonapandeemiast ning selle tagajärgedest.

Lisaks eelnevalt toodud teguritele, mis mõjutavad töötajate motiveerimist ning nende heaolu tagamist, on kriisiolukord toonud kaasa veelgi suuremaid väljakutseid ja probleeme, mida ei osatud ette näha. Covid-19 pandeemia mõju töötajatele uurivate uuringute ning käsitlevate allikate arv on hetkel võrdlemisi piiratud. Seda põhjusel, et tegemist on hetkel veel uue ning tavatu nähtusega, mille sarnast ei ole lähiajaloo varem esinenud. Sellegipoolest on tegemist temaatikaga, mis on praeguses maailmas äärmiselt aktuaalne ning mille uurimisega usinalt tegeletakse. (Gunay & Kurtulmus, 2020, lk 3)

Alates Covid-19 pandeemia väljakuulutamisest Maaailma Terviseorganisatsiooni (*World Health Organization*, WHO) poolt, on turism olnud üks olukorrast enim mõjutatud sektoreid. (Pinos Navarrete & Shaw, 2021, lk 248) Kuigi vahelduva eduga on tänu vaksineerimisele ning piirangutele hakanud haigestumise risk vähenema ning on lootust, et

olukord mingil määral normaliseerub, ei saa Baba jt (2020, lk 273) sõnul turism sellegipoolest veel niipea taastuda ega jõuda endisele tasemele järgnevatel põhjustel:

- Pandeemia põhjustatud majanduslanguse tõttu on vähenenud inimeste valmisolek kulutada suuri summasid mitte esmatähtsatele asjadele.
- Reeglid, mis kehtestatakse lennufirmadele, hotellidele, üritustele, restoranidele või randadele vähendavad nende suutlikkust hallata suuri masse, mis toob kaasa teenuste kõrgemad hinnad.
- Turg on destabiliseerunud, paljud reisibürood ja muud turismiettevõtted läksid pankrotti, teised koondasid ellu jäämise nimel suure hulga töötajaid ning ei suutnud hüvitada turistidele varem broneeritud puhkuseprogramme – kuigi neil õnnestus turule jääda, sai paljude ettevõtete maine oluliselt kannatada.
- Turistide reisieelistused on oluliselt muutunud (Baba *et al.*, 2020, lk 273).

Kogu maailmas olid pandeemia ajal mitmed hotellid sunnitud ukсед sulgema või tegutsema piiratud ressursidega. Hotellide tegevus on selliste katastroofide suhtes eriti haavatav, kuna see sõltub peamiselt külaliste ja töötajate rollis olevatest inimestest. (Chan *et al.*, 2021, lk 1669) Lisaks negatiivsetele mõjudele on olukord loonud ka uusi võimalusi. Pandeemia annab turismiettevõtetele võimaluse võtta kasutusele uusi ning jätkusuutlikumaid turismiarenduse mudeleid, mis annab võimaluse arendada neid turismisihtkohti, mis on seni olnud languses ning mitte väga hinnatud sihtkohad. Oma ettevõtte väärtuste ja fookuse ülevaatamine ning olukorraga kohanemine on oluline, sest taasavamise ja olukorra normaliseerumise ajal hakkavad kliendid tõenäoliselt varasemast veelgi enam hindama turismiasutuse valikul rajatiste ning teenuste kvaliteeti ja ohutust. Need turismiettevõtted, kes ei suuda tagada kõrget kvaliteeti ning ohutut keskkonda, võivad silmitsi seista suurte raskustega pandeemia järgsel ajal ellujäämisega. (Pinos Navarrete & Shaw, 2021, lk 245)

Paljud hotellid on pärast Covid-19 puhangut rakendanud uusi teenindusstandardeid ja ettevaatusabinõusid. Näiteks tõi Accor välja puhastusstandardite sertifikaadi, mida tuntakse ALLSAFE märgisena, mis määrab sanitaarstandardid kõikidele Accori hotellidele. Marriott moodustas hotelli puhtuse edendamiseks uue sisemise platvormi, nimelt "Global Cleanliness Council" ning 2020. aasta juunis käivitas Hilton programmi "CleanStay", et pakkuda kogu

maailmas Hiltoni kinnisvara puhtuse- ja desinfitseerimisstandardeid. (Chan *et al.*, 2021, lk 1669)

Hotellidel on tulnud teha uute arenguvõimaluste kasutamiseks ümberkorraldusi ning uuendusi, et muutunud olukorraga võimalikult edukalt kohaneda (Zhong *et al.*, 2021, lk 2675). Sarnaseid näiteid leiab ka varasemast ajast, 2000ndate alguses SARS-i puhangu ajal püüdsid Lõuna-Korea hotellid minimeerida oma tegevuskulusid ning pakkusid vahepeal hotelli personalile vajalikku koolitusprogrammi ning väljaõpet uute hügieeninõuete ning -seadmete kasutamise ja järgimise kohta. Hotellid tegid seda eesmärgiga parandada seeläbi tulevikus oma teenuste ning teeninduse kvaliteeti. (Kim *et al.*, 2005, lk 369)

Teadlased on viinud läbi mitmeid uuringuid ning koostanud teadustöid eesmärgiga analüüsida Covid-19 mõju turismi- ja hotellimajandusele, põllumajandusele, muudele majandusharudele ning haridusele. Siiski ei ole väga palju läbi viidud uuringuid viiruse mõju hindamise kohta kitsamalt tervise-, heaolu- ning spaaturismi kontekstis. Peale pandeemia lõppu oodatakse tervise- ning heaoluturismi tõusu, sest inimesed vajavad kriisiolukorra põhjustatud stressist taastumiseks lõõgastust. Heaoluturismi Liidu (*Wellness Tourism Association*) läbiviidud uuringu kohaselt teatas 78% inimestest 48 erinevast riigist, et heaolu ning lõõgastumise eesmärgil reisimine on nende reisi plaanides prioriteediks. Enamik neist tõid välja, et tervise turgutamine reisides on ajendatud soovist põgeneda pandeemia kontekstis tekkinud igapäeva stressi eest, ühtlasi on tõusnud inimeste teadlikkus oma tervisest ning heaolust. (Choudhary & Qadir, 2021, lk 195)

Selleks, et uurida Covid-19 mõju töötajate heaolule viisid Harju jt (2021) läbi veebipõhise uuringu Prantsusmaa ja Suurbritannia töötajate seas, mille eesmärgiks oli tuvastada erinevad töötajate profiilid Covid-19 pandeemia ajal. Ühtlasi oli eesmärgiks uurida tegureid, mis neid profile eristavad. Uuringu läbiviijad tuvastasid viis erinevat töötajaid iseloomustavat heaolu profiili:

- “Mõõdukalt positiivne” profiil, mis hõlmas töötajaid, kes kogesid aeg-ajalt nii positiivseid kui ka negatiivsed kogemusi ja emotsioone.

- “Vaevlev” profiil, mille puhul töötajad kogesid rohkem negatiivseid kui positiivseid emotsioone.
- “Õitsev” profiil peegeldab kõrget subjektiivse heaolu taset, millele viitavad sagedased positiivsed emotsioonid ning harvad negatiivsed kogemused.
- “Segaste tunnetega” profiil ehk töötaja, kes teatas võrdselt nii positiivsetest kui negatiivsetest kogemustest ning seda sagedamini kui keskmine osaleja.
- “Apaatne” profiil, mille esindajad teatasid harva positiivsetest ja negatiivsetest kogemustest ning kellel oli üldiselt madalam subjektiivse heaolu tase. (Harju *et al.*, 2021, lk 4–6)

Harju jt (2021) sõnul saab töötajate heaolu profiile selles kontekstis eristada näiteks tajutavate finantsiliste muutuste, füüsilise tervise ning ka kogetud igavuse põhjal. Osalejate seas enim esinenud töötaja profiil oli “mõõdukalt positiivne”, mistõttu pidasid uuringu läbiviijad seda ka normatiivseks profiiliks ehk normina esinevaks töötaja profiiliks. Selle profiili esindajad teatasid aeg-ajalt positiivsetest ja negatiivsetest kogemustest ning positiivsest psühhosotsiaalsest heaolust sulgemise ajal. Nad ei tajunud muutusi füüsilises tervises, kuid kogesid pandeemia ning eriolukorraga kaasnenud sulgemise ajal igavust. (Harju *et al.*, 2021, lk 4)

Ameerika Ühendriikides töötajate seas läbiviidud uuringu põhjal täheldati pandeemia ajal depressioonisümptomite tõusu võrreldes pandeemia eelse olukorraga. Samuti langes Covid-19 ajal ka töötajate eluga rahulolu tase. Kõrgharidusega inimestel esines võrreldes madalama haridustasemega inimestega Covid-19 perioodil rohkem depressiooni sümptomeid ning rahulolu langus oli suurem. Täiendav analüüs tõi välja, et kõrgema sissetulekutasemega inimeste eluga rahulolu vähenes Covid-19 kriisi ajal rohkem võrreldes madalama sissetulekuga inimestega. (Wanberg *et al.*, 2020, lk 1382)

Samas näitavad mõned uuringud, et võrdlemisi palju oli pandeemia ajal ka ebakindla sissetulekuga töötajaid (näiteks toidukullerid, taksojuhid, muusikud jne), kes ei kogenud pandeemia esimese laine ajal suurenenud stressi ega ärevust (Apouey *et al.*, 2020, lk 777). Erinevate uuringute võrdlemisi vastuolulised tulemused viitavad sellele, et töötajad erinevad

selle poolest, kuidas ja mil määral pandeemia nende heaolu mõjutab. Seetõttu võib kõigi uuritavate keskmisele kogemusele keskendumine tegelikkust liialt lihtsustada ning jätta varju olulised nüansid töötajate heterogeensuse kohta. (Harju *et al.*, 2021, lk 2)

Covid-19 pandeemia ajal on teenindustöötajate heaolu eriti oluline, sest lisaks klientidega suhtlemisele ning seeläbi oma ettevõttele kasumi toomise, peavad nemad otseselt kokku puutuma kõikidele kohustuslike tervisenõutega nagu näiteks maskiga töötamine. (Prentice *et al.*, 2021, lk 7) Hofmann jt (2021) viisid läbi intervjuud saksa keelt kõnelevate klientidega, et mõista klientide reaktsioone seoses teenindustöötajate verbaalsete ning mitteverbaalsete märguannetega maskide kandmisel. Uuringu läbiviijad avastasid, et kliendid olid maskide kandmise suhtes väga vastuvõtlikud. Intervjueeritavate sõnul ei ole neil probleeme töötajate näoilmete tuvastamisega nagu näiteks maski all naeratamine. Sellegipoolest oodatakse sellises olukorras töötajatelt verbaalse suhtlemisoskuse paranemist, see võib antud olukorras mõjutada varasest enam teeninduskvaliteeti.

Agarwali (2021) poolt läbiviidud uuringu eesmärgiks oli uurida erinevaid personalijuhtimise lahendusi, mida on hotellide poolt käiku võetud Covid-19 pandeemia ajal. Antud uuring tõendab paindlike personalijuhtimissüsteemide asjakohasust, mida saab kohandada vastavalt muutuvatele äri vajadustele. Inimeste juhtimine ei pea olema ressursimahukas, piiratud rahaliste vahenditega hotellid võivad töötajate heaolu suurendamiseks võtta kasutusele psühhosotsiaalse lähenemisviisi. Üks tähelepanuväärsemaid järeldusi antud uuringust näitab, et töötajate heaolu mõjutab see, kuidas hotellid vastavad ühiskondlikele vajadustele. Praegune põlvkond töötajaid on emotsionaalselt pühendunud vähem privilegieritud inimeste toetamisele, mistõttu võib ühiskonda investeerimine kaudselt aidata hotelle. (Agarwal, 2021, lk 8)

Töötajate heaolu suurendamine läbi töötajate vahelise hea tahte loomise toob kaasa jõudluse suurenemise. Koolitust, juhendamist ning mentorlust peetakse kriisi ajal kõige väärtuslikumaks, kuna need tagavad töötajatele kognitiivsed ja psühholoogilised vahendid, et tulla toime kriisist põhjustatud ressursside vähenemisega. Seeläbi saab koolitust ning

arendustööd kavandada nii, et see vastaks töötajate ainulaadsetele ning personaalsetele vajadustele. (Agarwal, 2021, lk 8)

Samateemalisi uuringuid on läbi viidud kasutades mitmesuguseid erinevaid lähenemisi. Lõuna-Korea turismisektori töötajate seas läbiviidud uuringu eesmärgiks oli mõista, kuidas mõjutab Covid-19 pandeemiaga kaasnenud stress töötajate tööga rahulolu, enesehinnangut ja pühendumust hotellides ning muudes turismiorganisatsioonides. Selle hindamiseks töötasid uuringu autorid välja CID-stressi näitaja ehk Covid-19 viirusest põhjustatud stress (*Covid-19 induced stress*). Uuringust selgus, et CID-stress avaldab negatiivset mõju töötajate heaolule. (Kang, 2021, lk 1)

Võttes arvesse, et CID-stress võib negatiivselt mõjuda tööga rahulolule, organisatsiooni usaldusele, enesehinnangule ja pühendumusele tõdevad Kang jt (2021, lk 13), et materiaalse ja emotsionaalse toe pakkumine pandeemia ajal ja pärast seda on reisi-, turismi- ja hotellitööstuse parim tava. Pandeemia ajal pakutava materiaalse abi alla kuulub näiteks kaitsevahendite, sealhulgas desifitseerimisvahendite, näomaskide ja kummikinnaste tagamist isegi juhul, kui valitsuse nõuanded on ebamäärased või vastuolulised. Lisaks sellele, et materiaalsete ressursside pakkumine haiguspuhangu ajal töötingimuste parandamiseks aitab säilitada töötajate füüsilist ja psühholoogilist heaolu, on see ettevõtte vaatenurgast ka väga mõistlik ja ära tasuv äristrateegia. Töötajate poolt tajutav organisatsiooniline toetus mängib kesksel rollil töötaja ning organisatsiooni vahelistes suhetes ning sellel on oluline mõju töötajate heaolu parandamisele ja stressi vähendamisele (Kurtessis *et al.*, 2017, lk 1881). Organisatsiooni poolt asjakohast tuge saades näitavad töötajad üles kõrgemat tööga rahulolu ja organisatsioonipõhist enesehinnangut (Kang *et al.*, 2021, lk 13).

Seoses pandeemiaga on kaasnenud olukord, kus töötajad saavad ka ise teadlikumaks oma rollist ning muutuvad iseseisvamaks oma heaolu hoidmisel. Kuigi ettevõtte pingutab töötajate heaolu nimel, siis on sellest saanud ka iga töötaja isiklik teadlik missioon. Seda võib vaadelda kui ellujäämise reaktsiooni kriisi ja pandeemia ajal. (Gorgenyi-Hegyes *et al.*, 2021, lk 15) Kuna hetkel tundub, et koroonaviiruse levik ja selle mõju on püsiv ning mõjutab maailma tugevalt ka edaspidi, siis on Sigala (2020, lk 320) sõnul väga oluline viia läbi veelgi enam

turismiuuringuid mõistmaks töötajate psühholoogilist, vaimset ja füüsilist tervist, kaasamist, töötingimusi ja võimalikke inimressursi probleeme Covid-19 keskkonnas. Näiteks traditsioonilised seni kasutatud juhtimis- ning värbamisstrateegiad ja motiveerivad stiimulid ei pruugi enam inspireerida või kaasata ligi töötajaid, kes on seoses Covid-19 pandeemiaga oma isiklikud väärtused ja prioriteedid ümber hinnanud.

Kuna koroonapandeemia on maailma elukorraldust mõjutanud mõned aastad, ei ole selle mõju uurivaid teadustöid kuigi palju veel tehtud ning pikaajagsed tagajärjed põhinevad hetkel veel suuresti oletustel. Pandeemia järgselt on erinevate autorite sõnul oodata spaa- ning heaoluturismi tõusu, sest inimesed otsivad kosutustust ning võimalusi oma heaolu turgutamiseks. Covid-19 mõju töötajate heaolule on olnud individuaalselt mõnevõrra erinev, on inimesi, keda kaasnenud muutused eriti mõjutanud ei ole, kuid on ka töötajaid, kelle jaoks on tagajärgedega kohanemine osutunud väljakutseliseks. Valdavalt on leitud, et koroonaviirusega kaasnev stress on mõjunud negatiivselt töötajate heaolule ja rahulolule. Siinkohal on väga oluline roll ettevõttel ning nende poolisel abil ja ressursside tagamisel, mis aitaksid töötajatel säilitada oma motivatsioon ning tervislik seisund, sest töötajate heaolu mängib olulist rolli kõrge teeninduskvaliteedi tagamisel.

2. TÖÖTAJATE HEAOLU NING TEENINDUSKVALITEEDI VAHELISTE SEOSTE UURIMINE

2.1. Ülevaade Eesti Spaaliidust ja uuringu kirjeldus

Eesti Spaaliit koondab enda alla erinevaid spaahotelle ja taastusraviasutusi üle kogu Eesti. Hetkel kuulub ühendusse 13 heaolu- ning ravispaa hotelli ja -asutust. Organisatsiooni eesmärgiks on heaoluspaa, kuurort- ning taastusravi teenuste arendamine teadvustades seejuures nende olulisust ka avalikkusele. (Eesti Spaaliit, *s.a.*) Eesti Spaaliidu peamisteks ülesanneteks on:

- ettepanekute tegemine ühtse ravisüsteemi, ravipoliitika, heaoluspaa teenuste taseme pidevaks arenguks ja uute meetodite väljatöötamiseks;
- üldistada liidu liikmete tegevuse tulemusi ning edastada kogutud teave ühenduse liikmetele;
- kohalike ravimeetodite propageerimine välismaal;
- kohalike ravimuda, mineraalvete, kliima jne toime uurimise toetamine ja liidu liikmete poolt parimate uute ravikuuride rakendamine;
- vajalike koolituste organiseerimine;
- terviseturismi arendamine;
- suhtlemine teiste kutse- ja erialaliitudega (Terviseriik, *s.a.*).

2021. aasta detsembris täitus Eesti Spaaliidul 25. tegutsemisaasta. Liidu eelkäijaks oli 1996. aastal asutatud Eesti Kuurort- ja Taastusravi liit, mis koondas endas taastusravi teenuseid pakkuvaid ettevõtteid. Eesti Spaaliidu nime kannab organisatsioon 2006. aastast, mil liitusid ka esimesed heaoluspaa. (Eesti Spaaliit, 2021) Tänapäevaks on Eesti Spaaliitu kuuluvad ettevõtted mugavate majutusvõimalustega ning laialdase teenuste valikuga. Lisaks

raviteenustele pakutakse ka suures valikus heaolu- ja iluteenuseid ning mitmeid erinevaid ajaveetmise võimalusi (Eesti Spaaliit, *s.a.*). Liidus toimub hulgaliselt ühistegevusi, seal hulgas messidel, turundussündmustel osalemine, õppereisidel käimine, reisikorraldajate ning ajakirjanike võõrustamine. Kõigele lisaks on üheskoos aidatud kaasa ka õigusaktide loomisele, loodud kutsestandardeid ning antud ka kutsetunnistusi. (Eesti Spaaliit, 2021) Eesti Spaaliidu koostööpartneriteks on mitmed erinevad organisatsioonid, sealhulgas ka EAS Turismiarenduskeskus, Eesti Turismifirmade Liit ning Eesti Hotellide ja Restoranide Liit (Eesti Spaaliit, *s.a.*). Koostöös partneritega on läbi viidud mitmeid uuringuid.

Töötajate heaolu ning selle tagamisega seonduvaid uuringuid siiani läbi viidud pole. Seoses muutunud olukorraga, mil Covid-19 pandeemia leviku tõttu on suures osas jäänud ilma oma endisest personalist ning olukorra paranemisega on kaasnenum töajõupuudus, on töötajate heaolu, motivatsiooni, töötingimuste ja muude taoliste teguritega seonduv muutunud väga aktuaalseks ning oluliseks. Seetõttu on tekkinud vajadus uurida, kuidas töötajad end tunnevad ja mis on nende jaoks oluline. Ühtlasi on tähtis ka see, kuidas töötajate heaolu ning küllastajate poolt tajutav teeninduskvaliteet omavahel seonduvad.

Käesolevas töös läbiviidud uuringu eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas on Eesti spaahotellid kohanenud Covid-19 pandeemiast mõjutatud olukorraga ning kuidas astutakse vastu tekkinud väljakutsetele nagu selleks on taolisel kogu majanduse jaoks ebastabiilsel ajal töötajate heaolu tagamine ning motiveerimine. Ühtlasi soovis autor uuringu toel mõista, kas ja kui palju näevad hotellide juhid seoseid töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vahel ja kuidas tagatakse ettevõtte kõrge teeninduskvaliteet. Selleks viis autor koostöös Eesti Spaaliiduga läbi kvalitatiivse uuringu.

Uuringu sisulisel ettevalmistamisel tugineti Brown jt (2009) läbiviidud uuringule, mille eesmärgiks oli uurida, kas personalijuhid suudavad täita oma tavapärase rolli seades töötajate vajadused esikohale ning kas see roll sobib kokku nende kohustustega klientide, investorite ja juhtide ees. Selles uuringus viidi läbi kvalitatiivne uurimus, milles kasutati uurimismeetodina poolstruktureeritud intervjuusid. Teadlased olid välja töötanud intervjuu protokollid hõlbustamiseks eesmärgipärasest vestlusest intervjuueeritavaga. Intervjuueeritavad teadsid

küll intervjuu eesmärgist, kuid neile ei antud protokollide ette. Intervjuude käigus esitati lisaküsimusi, lisaks andis poolstruktureeritud intervjuu personalijuhtidele võimaluse anda uurijale rikkalikult kirjeldavaid detaile. Läbiviidud intervjuud salvestati digitaalselt, et tagada kvaliteetne salvestus, mis hõlbustab transkribeerimist ning tagab kvaliteetse andmestiku.

Tuginedes eelpool toodud uuringule valmistati ette lõputöö uuringu sisuline alus. Andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit poolstruktureeritud intervjuud. Kokku viidi läbi kaheksa intervjuud. Intervjuud toimusid individuaalselt, et intervjuueeritaval oleks võimalik rahulikult oma tempos käsitletavaid teemasid arutada. Kuus intervjuud toimusid veebi teel Teamsi keskkonnas, ülejäänud kaks intervjuueeritavat saatsid vastused küsimustele kirjalikult meili teel. Läbiviidud intervjuud ehitati üles standardiseerimata poolstruktureeritud intervjuudena. See tähendab, et kõigi intervjuude puhul oli olemas varem koostatud intervjuu kava, küll aga ei ole küsimuste järjekord esmatähtis ning oli võimalus küsida täpsustavaid küsimusi, et tekiks sujuv vestlus. Standardiseerimata intervjuudeks peetakse poolstruktureeritud ja struktureerimata intervjuusid, sest nende puhul on intervjuueeritaval võimalik vastata küsimustele täielikult oma sõnadega (Lepik *et al.*, 2014).

Uuringu eesmärgist lähtuvalt moodustati sihipärane valim ehk sõltuvalt uuringu eesmärgist valiti välja sobivaimad intervjuueeritavad. Kuna uuring viidi läbi koostöös Eesti Spaaliiduga, olid algseks valimiks Eesti Spaaliidu liikmesorganisatsioonide juhid. Intervjuu saadi viielt liitu kuuluvalt ettevõttelt. Kuna igas läbi viidud intervjuus toodi välja uusi mõtteid ning varasemalt mainimata informatsiooni, otsustati andmestiku suurendamiseks pöörduda ka spaaliidu väliste suuremate spaahotellide juhtide poole. Neilt saadi veel kolm intervjuud, mille abil koguti piisavalt andmeid ning vastused hakkasid korduma.

Valimis olid nii tippjuhid kui ka keskastmejuhid erinevatest osakondadest, sest nendel on suur vastutus, palju alluvaid ning pidev otsene kokkupuude töötajatega. Valimisse kaasati nii heaolu- kui ka ravispaad nägemaks, kas ja kui palju antud teemad erineva kontseptsiooniga spaades erinevad. Eesti Spaaliidu väliste spaahotellide valikul tugines autor Turismiarenduskeskuse loodud spaaveebile Spaflix, mis annab võimaluse mugavalt ja oma kriteeriumitele vastavalt tutvuda ja leida kiirelt spaahotelle kõikjal Eestis ning vaadata neid

tutvustavat turundusmaterjali (Puhka Eestis, 2021). Spaahotellide valikul lähtus autor ka hotellide asukohast, proovides intervjuuerida ettevõtteid erinevatest Eestimaa piirkondadest. Intervjuu koosnes 15 küsimusest, mis on jaotatud enamjaolt kahe kuni nelja küsimuse kaupa viite suuremasse teemaplokki (vt lisa 1). Küsimuste koostamisel tugineti erinevatele teoreetilistele käsitlustele ning mudelitele (vt tabel 1).

Tabel 1. Intervjuu küsimuste moodustamisel kasutatud teoreetilised käsitlused

Intervjuu teemaplokk	Teooria	Teoreetilise käsitluse autorid	Aasta
1	Covid-19 mõju turismile ja hotellidele	Nilashi <i>et al.</i> Baba <i>et al.</i> Pinos Navarrete, A., & Shaw, G.	2021 2020 2021
2	Covid-19 mõju töötajatele ning nende heaolule	Gorgenyi-Hegyes <i>et al.</i> Gunay & Kurtulmus Kang <i>et al.</i>	2021 2020 2021
3	Töötajate heaolu tagamine, nende motiveerimine ning jõustamine	Herzberg, F. Maslow, A. H. Kara <i>et al.</i> Hati <i>et al.</i> Sigala, M. Amor <i>et al.</i> Al-Ababneh <i>et al.</i>	1966 1977 2013 2017 2020 2021 2017
4	Teeninduskvaliteediga seotud käsitlused	Grönroos, C. Parasuraman <i>et al.</i> Gorgenyi-Hegyes <i>et al.</i> Dost Mohamad <i>et al.</i> Lai, Y. L., & Chang, S. C.	1982 1985 2021 2017 2013
5	Töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vahelised seosed	Benitez <i>et al.</i> Perić <i>et al.</i> Demerouti <i>et al.</i> Pelegrín-Borondo <i>et al.</i> Brown <i>et al.</i>	2019 2018 2018 2020 2009

Intervjuu esimene teemaplokk koosneb kahest sissejuhatavast küsimusest uurimaks, millist mõju on avaldanud Covid-19 antud ettevõttele ning kuidas on nii hotelli külalastajad kui ka töötajad kohanenud pandeemiast tulenevate muutustega. Nende kahe küsimuse koostamisel lähtus autor Nilashi jt (2021, lk 13) klientide internetis avaldatud arvustuste põhjal läbiviidud uuringust, mille tulemuste kohaselt on inimeste nõudmised hotellile ning selle hügieenile ja teenuste kvaliteedile Covid-19 mõjutatuna veelgi tõusnud. Ühtlasi sooviti antud vastuste põhjal mõista, kui palju mängivad Eesti spaahotellides rolli Baba jt (2020, lk 273) poolt välja

toodud aspektid, mis takistavad veel niipea turismi tõusmist pandeemiaeelsele tasemele (näiteks destabiliseerunud turg, inimeste vähenenud valmisolek kulutada suuri summasid mitte esmatähtsatele asjadele, reisieelistuste muutumine jne). (vt tabel 1, lk 32)

Järgmine teemaplokk kajastab Covid-19 mõju töötajate heaolule. Küsimusete eesmärk on anda informatsiooni selle kohta, millised muutused on pandeemia leviku tõttu toimunud töötajate töökorralduses ning kas ja kuidas on muutunud töötajate suhtumine oma töösse. Nende küsimuste koostamisel lähtuti Gorgenyi-Hegyeshy jt (2021, lk 15) seisukohast, mille kohaselt on töötajad saanud teadlikumaks oma rollist ning muutunud iseseisvamaks ka oma heaolu hoidmisel. Kuigi ettevõtte pingutab töötajate heaolu nimel, siis on sellest saanud ka iga töötaja isiklik teadlik missioon. Seda võib vaadelda kui ellujäämise reaktsiooni kriisi ja pandeemia ajal. (Gorgenyi-Hegyeshy *et al.*, 2021, lk 15) (vt tabel 1, lk 32)

Kolmas teemaplokk koosneb küsimustest, mis puudutavad töötajate heaolu teemasid nii pandeemia ajal kui ka sellele eelnevalt. Eesmärk on mõista, milline on ettevõtte strateegia oma töötajate heaolu tagamiseks. Selles plokkis lähtutakse peamiselt Hati jt (2017, lk 583) tõdemusest, mille kohaselt on ettevõtte töötaja isikliku elu kõrval olulisim tegur meeldiva töökeskkonna ning eeskujulike töötingimuse loomisel tagamiseks seeläbi motiveeritud ning rahuloleva personali. Seejuures on oluline pidada silmas võimalikke ohte, mis võivad puuduliku juhtimise või strateegia puhul kaasneda (töölt puudumine, madal jõudlus jne) (Kara *et al.*, 2013, lk 9). (vt tabel 1, lk 32)

Lisaks uuriti, millised on intervjuueeritava arvates peamised töötajate heaolu mõjutavad ja kujundavad tegurid ning kuidas ja millisele tasandile sobituvad väljatoodud tegurid Maslow (1943) inimvajaduste hierarhia teooria ning Herzbergi (1966) kahe faktori teooria kohaselt. Samuti on antud plokkis oluline mõista, kuidas on ettevõtte tegevus oma töötajate heaolu tagamiseks muutunud seoses Covid-19 viiruse levikuga. (vt tabel 1, lk 32)

Intervjuu neljas teemaplokk käsitleb teeninduskvaliteedi tajumist ning kontseptsiooni ettevõttes. Selles plokkis on kolm küsimust, mille koostamisel lähtuti peamiselt Grönroosi (1982, lk 33) teenuse kvaliteedi mudelist ning Parasuramani, Zeithamli ja Berry (1985, 47–48) SERVQUAL-i mudeli ideest ehk tajatud teeninduskvaliteedi põhimõttest. (vt tabel 1, lk

32) Selle sektsiooni eesmärk on mõista, kas ja kui palju pööratakse tähelepanu lisaks kvaliteetsete teenuste pakkumisele ka teeninduskvaliteedile ning millised võiksid spaahotelli juhtide arvates olla kliendi ootused nende ettevõtte teenindusele. Ühtlasi sooviti teada saada, kui palju sellele temaatikale spaahotellis tähelepanu pööratakse ning mida tehakse selleks, et tagada kõrge teeninduskvaliteet ja vastata seeläbi klientide ootustele. Lisaks peeti oluliseks uurida, kas hotellide juhid näevad teeninduskvaliteeti ka kui potentsiaalset konkurentsieelist, sest see on positiivse mainekujunduse ning rahuloleva personali kõrval üks paljudest eelistest, mis kaasneb ühiste väärtuste loomise, lojaalsuse ning organisatsioonilise pühendumusega (Gorgenyi-Hegyes *et al.*, 2021, lk 8).

Viies ehk viimane teemaplokk käsitleb töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vahelisi seoseid. Kui varasemalt saadi ülevaade ettevõtte seisukohast töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi teemadel, siis antud plokis uuriti, milliseid seoseid ettevõtte juhid antud teguritel näevad. Antud teema on väga oluline just teenindus- ja turismisektoris, kus kliendi lojaalsus, nende otsused ning eelistused sõltuvad nende rahulolust ning tajutud kvaliteedist, mida töötajad otseselt mõjutavad (Perić *et al.*, lk 618). Töötajate suhtumist ning selle mõju teeninduskvaliteedile uuriti võttes aluseks Benitez jt (2019) käsitluse, mille kohaselt mõjutavad teeninduskvaliteeti peamiselt töötajate rahulolu, emotsionaalne kurnatus ning küünilisus. (vt tabel 1, lk 32)

Ühtlasi lähtuti ka Demerouti, Xanthopoulou ja Bakker (2018) läbiviidud uuringust, mille käigus uuriti, kuidas töötajate küüniline suhtumine töösse mõjutab klientide reaktsiooni pakutava teenuse kohta. Uuringust selgus, et küünilised töötajad pakuvad tõenäoliselt klientidele madala kvaliteediga teenindust, kuna nad ei kontrolli oma küünilisi hoiakuid tuues seeläbi rohkem kaasa negatiivseid kokkupuuteid klientidega. Mida rohkem selliseid negatiivseid reaktsioone klientide suhtes töötajal tekkis, seda vähem olid kliendid rahul teenuse kvaliteediga. Lisaks uuriti selles plokis erinevusi ravi- ning heaoluspaade vahel. Eesmärk on uurida, kas ettevõtte juhid näevad eelpool käsitletud teemadel erinevusi tulenevalt oma spaahotelli liigist, sest ravispaa ning heaoluspaade turistide külastamise motiivid on mõnevõrra erinevad, mis omakorda mõjutab ka seda, mis teenuseid ja kuidas

kliendile pakutakse ning milline on töötajate kvalifikatsioon (Pelegrín-Borondo *et al.*, 2020, lk 12). (vt tabel 1, lk 32)

Nagu ka Browni jt (2009) läbiviidud uuringus loodi läbiviidud intervjuude transkriptsioonid muutes videosalvestustest kogutud info tekstiliseks ning transkriptsiooni täpsuse ja kvaliteedi kontrollimiseks võrreldi loodud tekste põhjalikult digisalvestistega. Saadud andmestiku põhjal koostati kvalitatiivne sisuanalüüs. Selline analüüsimeetod osutus valituks, sest taolist sisuanalüüsi kasutatakse tekstide või vestluste sisu ja kontekstiliste tähenduste uurimiseks (Laherand, 2008). Koostati temaatiline sisuanalüüs eesmärgiga leida üles intervjuudest saadud sisust arusaamad ning seosed. Teemaatilise sisuanalüüsi käigus selgitati välja, millest ja kuidas räägitakse. Lisaks autori poolt sõnastatud teemadele on fookuses ka see, mida on intervjuueeritavad pidanud oluliseks antud teemadega seoses rääkida ning kuidas antud teemasid tõlgendatakse. (Kalmus, *et al.*, 2015)

Koostöös terviseturismi edendava organisatsiooniga Eesti Spaaliit viidi läbi kvalitatiivne uuring eesmärgiga selgitada välja, kas ja milliste väljakutsetega on Eesti spaahotellid silmitsi seisnud seoses töötajate heaolu tagamise ning motiveerimisega Covid-19 pandeemiast mõjutatud ühiskonnas. Erinevatele teoreetilistele käsitlustele ning mudelitele tuginedes koostas autor viie teemaplokiga ning 15 küsimusest koosneva poolstruktureeritud intervjuu, mis viidi läbi kaheksa spaahotelli juhiga üle kogu Eesti. Intervjuud toimusid nii videosilla kui ka meili teel, läbiviidud intervjuud transkribeeriti ning saadud andmestiku põhjal koostati kvalitatiivne sisuanalüüs.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis on antud ülevaade intervjuude analüüsi tulemustest. Intervjuudes osales üks personalijuht, üks spaajuht, üks arendus- ja majutusjuht, üks vastuvõtujuht, kaks juhatajat ning kaks spaahotelli tegevdirektorit. Andmete kodeerimiseks kasutab autor juhi lühendina tähte J, number antud tähe järel tähistab vastanu numbrit ehk mitmenda intervjuueeritavaga tegu oli.

Intervjuu küsimused olid jagatud viite suuremasse teemaplokki, millest lähtuvalt on töös kajastatud ka uuringu tulemused ning analüüs. Tulemuste analüüsimisel on autor keskendunud arvamuste ja seisukohtade esile toomisele ning proovinud mõista, millised on erinevate hotellide strateegiad oma töötajate heaolu ja teeninduskvaliteedi tagamisel. Tabelis 2 on välja toodud teemade kaupa olulisemad mõtted ning märksõnad, mis tulid välja läbiviidud intervjuudest (vt tabel 2).

Tabel 2. Märksõnad intervjuudest

Teema	Märksõnad intervjuudest
Ettevõtte üldine käekäik ning Covid-19 mõju	<ul style="list-style-type: none"> • valitsuse otsused ja nendele reageerimine; • klientuuri ja täituvuse muutumine; • koondamine, töölt lahkumine; • klientide suhtumine; • töötajate uuesti koolitamine.
Covid-19 mõju töötajate heaolule	<ul style="list-style-type: none"> • töökoormuse vähendamine; • tööülesannete muutumine; • hotelli sulgemine; • ebakindlus, heitlikkus, murelikkus; • stabiilsuse puudumine.
Töötajate heaolu tagamine pandeemia eelsel ajal ning hetkeolukorras	<ul style="list-style-type: none"> • avatud kommunikatsioon; • usalduslik suhtluskeskkond; • omatöötaja soodustused ja motivatsioonipaketid; • koolituste ja ühisürituste vähenemine.
Teeninduskvaliteet ning selle kontseptsioon ettevõttes	<ul style="list-style-type: none"> • töötajate koolitamine; • tagasiside analüüsimine; • oluline konkurentsieelis;
Töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vaheliste seoste tajumine ettevõttes	<ul style="list-style-type: none"> • rahulolev töötaja pakub kvaliteetsemat teenindust; • läbinähtavus; • ravispaas personal rohkem reguleeritud.

Esimeses teemaplokis uuris autor intervjuueeritavatelt, milline oli Covid-19 mõju ettevõtte igapäevasele toimimisele ning kuidas kohanesid kliendid ja töötajad kaasnenud muutustega. Kõik juhid nentisid, et pandeemia levikuga kaasnenud olukord on olnud väga keeruline ja väljakutseline. Valitsuse poolt tehtud otsused seoses piirangutega tulid ootamatult ning hotellidel oli reageerimiseks väga vähe aega. J1 kirjeldas olukorda järgmiselt: „Kõik see tuli niimoodi, et neljapäeval on valitsuse koosolek, nädala lõpuks peaksid hakkama uued

tingimused kehtima.“ Samas lisati, et valitsus võttis ettevõtjate tagasisidet kuulda ning edaspidi jäeti ettevõtetele juba rohkem reageerimisaega.

Kõik uuringus osalenud spaahotellid olid Covidi ajal mingil perioodil täielikult suletud. Mitmete ettevõtete jaoks oli selline olukord nende seniste tegutsemisaastate jooksul esmakordne. J6: „Meie ettevõtte 30 tegutsemisaasta ei ole sellist olukorda varem olnud.“ Kui teised asutused olid täielikult suletud, siis üks vastanutest tõi välja, et nemad kasutasid seda aega hotellis suurpuhastuse tegemiseks, mis ühtlasi andis toateenindusele võimaluse mingi osa sellest ajast tööl käia.

Seoses Covidi levikuga märgati klientuuri muutumist, varasemalt domineerinud välituristid asendusid siseturistidega. Kuna nii töökoormus kui ka käive oluliselt vähenesid ning hotellide täituvus langes, olid mitmed hotellid sunnitud osa oma töötajatest koondama. Mõni spaahotell oli sunnitud koondama koguni üle poole oma töötajatest. Juhtide sõnul oli tegemist väga karastava ja õpetliku olukorraga, mis pani üle vaatama ettevõtte ärimudeli. Kuna mõjud on igas mõttes pikaajalised, siis pani pandeemia mõtlema sellele, milliseks muutub olukord turismisektoris peale kriisi ning kuidas vastavalt sellele oma strateegiad kohandada.

Samas rakendasid mõned hotellid töötajatele ka töökoormuse vähendamist ehk osalist tööaega. J4: „Massilist koondamist ei olnud, pigem oli selline osalise koormuse peale viimine. Osad tahtsid ise koondamist, et saavadki minna uutele etappidele, ise võib olla ei oleks teinud seda lüket, aga olukord andis võimaluse seda teha.“ Töötajate otsuseid töölt lahkuda tuli ka teistes hotellides, peamiselt oligi põhjuseks turismisektori ebastabiilsus ning teadmatus tuleviku suhtes. Usuti, et nüüd kui piirangud on suuresti maha võetud, siis turismivaldkond on ilmselt aastateks töövõtjatelt pärvinud teatud usaldamatuse pitseri. J6: „Täna leida töötajaid kas toitlustus- või turismisektoris on päris raske, inimesed on vahepeal lihtsalt selle kahe aastaga teinud muud valikud.“ Üks oluline tegur, mis samuti põhjustas ettevõtetes töötajate lahkumist, olid Covidi põdemisest tingitud tagajärjed. Nimelt ei olnud mitmed töötajad, näiteks toateenijad, peale haiguse põdemist enam võimelised oma tööülesandeid täitma.

Seoses kaasnenud muudatustega ootasid töötajad täpseid juhiseid, kuidas ja mida peab tegema, kuid reageeriti võrdlemisi kiiresti. See-eest ajal, mil hotellid olid Covidi alguses suletud, avastati peale taasavamist, et töötajad olid mingeid asju ära unustanud ning sisseelamine võttis aega, mitmeid asju tuli üle seletada ning uuesti õpetada. Seda seostati suuresti hirmuga viiruse ees. J7: „Tekkis arvamus, et küll riik maksab ja koormuse kasvades tekkis probleeme töösoorituse kvaliteediga.“ Üldiselt olid juhtide sõnul külastajad mõistvad ning said aru, et olukord on hetkel selline ning tehtud muudatused ei sõltu hotellist, vaid on valitsuse poolt kehtestatud nõuded. Sellegipoolest tuli ette ka klientide pahameelt, kellel oli raske tehtud muudatusi aktsepteerida ning võitlesid kõige vastu.

Pandeemia levikuga täheldati olulisi muutusi külastajate puhkuseharjumustes ning kliendikäitumises. Kuna vabu kohti, mille hulgast valida, oli võrdlemisi palju, siis ei nähtud vajadust ette broneerimiseks. Kui varasemalt oli spaahotellil olemas mingi ülevaade näiteks kuude lõikes, milliseid päevad ja nädalavahetused on välja müüdnud, siis nüüd broneeritakse oma puhkusi keskmiselt kaks päeva ette. Ka tühistamise tingimustes on mindud leebemaks. Hotellid on muutunud broneeringute tühistamise osas vastutulelikumaks, osades spaahotellides on ära jäetud hilise tühistamise trahvid ning kliendi haigestumise korral ollakse valmis iga hetk tühistama. Valdavalt tõdeti, et pandeemia levikust tingitud muutustega kohanemine ei ole olnud sugugi lihtne.

Teises teemaplokis keskenduti töötajate töökorraldusele ja suhtumisele ning Covid-19 pandeemiaga kaasnenud muutustele. Töökorralduses toodi peamiselt välja muutunud tööajad ning koormus, välja toodi ka graafikutega seotud paindlikkuse ning stabiilsuse vähenemine. Graafik ei ole kunagi kindlalt paigas, iga hetk võib keegi haigestuda ning töötaja peab vabal päeval tööle tulema. Palju on tehtud tööülesannete ümberjagamist, töötajatele on lisandunud tööülesandeid, mida nad varasemalt pole tegema pidanud. Lisaks paljudele viiruse leviku ning piirangutega kaasnenud lisäülesannetele nagu näiteks kiirtestide tegemine ja pindade desinfitseerimine, tuli vajadusel võtta aeg-ajalt üle ka kolleegide töökohustusi. Võrdlemisi väljakutseliseks osutus viiruse leviku ajal töötajate jaoks tõendite kontrollimine. J1: „See oli kohutav. Üks töötaja ütles, et kui see tõendite kontrollimine kevadeks ära ei lõppe, siis ta läheb ära töölt, ta ei jaksa.“ Kuna teenindus eeldab kliendi ja töötaja vahetut kontakti, siis

kaugtöö võimalusi spaahotellid enamasti oma personalile võimaldada ei saanud. Küll aga toodi mõne juhi poolt välja, et kontoritöötajatele pakuti võimalust töötada kodust, mida töötajad ka kasutasid.

Kõik vastanud olid ühel meelel, et pandeemia levik on olnud nii vaimselt kui materiaalselt töötajatele väga raske ning on sisendanud neisse ebakindlust, murelikkust, hirmu ja heitlikkust. Kuna pandeemia oli kõigile väsitav ja stressitekitav, avaldas see tugevat mõju ka töösuhetele. Töötajatega kokkulepete tegemine on varasemast keerulisem ning paljudele ei sobi, et ei ole enam varasemat stabiilsust ning kindlat rutiini. Kohati täheldati ebakindlust rohkem just tipp- ja keskastme juhtide seas, sest tavatöötaja leiab tõenäoliselt vajadusel lihtsamini uue töö. See-eest väikemates linnades või asulates paikevate spaahotellide puhul märgati, et kui varasemalt oli mingis osakonnas tööjõu voolavus suur, siis nüüd seoses Covid-19 levikuga enam nii kergekäeliselt lahkumisavaldust ei anta, sest hinnatakse oma töökoha olemasolu. Seda võib seostada näiteks vastavas piirkonnas valitseva tööpuudusega.

Järgmises teemaplokis uuriti töötajate heaolu tagamist pandeemia eelsel ajal ning hetkeolukorras. Autor palus intervjueeritavatel iseloomustada kolme sõnaga, millised on nende arvates kolm põhilist tegurit, mis mõjutavad kõige enam töötajate heaolu ja motiveerituse taset. Joonisel 3 on sõnapilv, mis kujutab kõiki välja toodud tegureid (vt joonis 3, lk 40). Sõna suurus näitab sagedust, mida suuremalt on sõna joonisel kujutatud, seda sagedamini toodi seda intervjueeritavate poolt välja.

Kõige olulisemateks teguriteks peeti head sisekliimat, oskuslikku juhtimist, ning töötasu. Töökeskkonda mainiti kõige rohkem ning seda toodi välja koguni kuuel korral. On oluline, et tööalal valitsev õhkkond oleks meeldiv ning töötajad saaksid julgelt oma muredega juhtide poole pöörduda. Vähem oluliseks ei peetud ka töötasu, tõdeti, et tänapäeval on see üks peamisi motivaatoreid ning töötaja sissetulek peab olema korrapärane, täpne, korrektne ja motiveeriv oma suuruses. Spaahotellide juhtide sõnul on tähtsad ka võrdsus ja kiitus, et hotellis ei oleks paremaid ega kehvemaid töötajaid või ametikohti ning ei oldaks kitsid ka kiitmise ning julgustamisega, eriti praegusel ajal. (vt joonis 3, lk 40)

Stabiilsus
Motivatsioonipakett
Kiitus
Usaldusväärsus
Ausus
Võrdsus
Suhtlus
Kollektiiv
Juhtimine
Paindlikkus
Missioon

Joonis 3. Sõnapilv illustreerimaks töötajate heaolu ning motiveerimise peamisi tegureid

Välja toodi ka paindlikkust, seda eriti töögraafikute koostamisel, ning stabiilsust. Samas nõustuti, et paindlikkuse ja stabiilsuse tagamine on Covidi levikuga olnud tunduvalt raskem, sest töötajate arv on vähenenud ning töötingimused muutuvad pidevalt. Sellegipoolest oldi optimistlikud ning usuti, et pandeemia eelne rutiin taastub: J4: „Ma ikkagi arvan, et see stabiilsus tuleb ühel hetkel tagasi, ütleme 80% tagasi. Ükskõik mis juhtub, aga inimene harjub, me ka harjume.“ Nenditi, et ausad suhted juhtide poolt, omavaheline kommunikatsioon ning usaldusväärsus mängivad hea sisekliima loomisel väga suurt rolli. Üks juhtidest tõi välja ühise missiooni, et töötajad mõistaksid oma töö eesmärgi ning töötaksid koos ühise eesmärgi nimel. (vt joonis 3)

Kõige olulisemaks töötajate heaolu tagamisel peetakse avatud suhtlust ja kommunikatsiooni. Selleks, et kommunikatsioon oleks võimalikult efektiivne, oodatakse osakonnajuhtidelt häid probleemilahendamise oskuseid ning vastutulelikkust. Autor täheldas, et üldiselt pannaksegi töötajate heaolu tagamisel ning motiveerimisel peamine vastutus osakonnajuhtidele. Ühtlasi pööratakse palju tähelepanu töögraafikutele, et töötaja saaks vajadusel käia arsti juures ning piisavalt puhata, eriti peale öövahetusi. Välja toodi ka erinevaid omatöötaja soodustusi ning bonus- või motivatsioonipakette. Oma maja protseduuride pealt saavad pea kõigis hotellides

töötajad soodustust ning ravispaahotellides pakutakse oma töötajatele sealhulgas ka meditsiinilist nõu ning raviprotseduure.

Valdavalt üritatavad spaahotellide juhid töötajate heaolu tagamisel lähtuda tervikliku heaolu kontseptsioonist. Kõige keerulisemaks peetakse emotsionaalse heaolu tagamist. Regulaarseid kokkulepitud arenguvestlusi oma töötajatega üldiselt ei peeta, siiski üritatakse mingi aja tagant töötajatega üks ühele maha istuda ning jagada temaga nii positiivset ja negatiivset tagasisidet kui ka anda töötajale võimaluse oma muredest rääkida. Füüsilise heaolu tagamist peetakse elementaarseks, sest see on enamasti juba seadusandlusest tulenevalt spaahotellides väga täpselt paigas. J1: „Ükskõik on see siis soojus, valgustatus, ventilatsioon - sellised asjad, töötajad ju töötavad nendes samades tingimustes, kus klient on, järelikult peavad need head olema.“ Keskkonnaalasele heaolule ülemäära tähelepanu ei pöörata, kuid mõnes ettevõttes toodi sellegipoolest välja, et nemad julgustavad oma personali ka eraelus olema keskkonnateadlik ja kasutama kõiki ressursse mõistlikult.

Suuri muutuseid intervjueritavad töötajate heaolu tagamisel Covid-19 pandeemia perioodil ning sellele eelneval ajal ei näinud. Strateegiat peetakse ikkagi pikemaajaliseks plaaniks. Kõige rohkem on Covid mõjutanud töötajate intellektuaalse ning emotsionaalse heaolu tagamist, oluliselt on vähenenud tehtavate koolituste arv, sealhulgas psühholoogiliste koolituste või seminaride arv. Kõik juhid tõdesid, et kui varem tehti koolitusi töötajate emotsionaalse heaolu tagamiseks, siis Covidi ajal on need ära jäetud. Seoses viiruse levikuga on ära jäetud ka kõik suuremad ühisüritused nagu näiteks jõulu-, aastavahetuse või aastapäeva peod. Nendele puudustele üritatakse sellegipoolest alternatiive leida. Üks vastanutest tõi välja, et kuna Covid-19 ajal tehti palju tasuta internetikoolitusi emotsionaalse heaolu tagamiseks, siis seda infot jagati ka töötajatele, et soovijad saaksid neist osa võtta. Osa spaahotelle üritavad ära jäänud suurüritusi asendada väiksemate kohvilõunate, teatrikülastustega või muude ühistegevustega. Muutuseid märgati tervisekäitumises, enda ja kolleegide tervise kaitseks ei tulda haigena tööle ning hügieenireegleid järgitakse rangemalt.

Neljandas teemaplokis käsitleti teeninduskvaliteeti ning selle kontseptsiooni ettevõttes. Spaahotellid keskenduvad väga palju teeninduskvaliteedile ja peavad seda oluliseks

teeninduse osaks. Viimase kahe aasta jooksul on see muutunud eriti aktuaalseks ning väga palju on pandud rõhku teeninduskvaliteedi hoidmisele ning parendamisele. Rohkem on hakatud pöörama tähelepanu vanade ja uute töötajate koolitamisele. Mõnes hotellis töötavad osakonna juhid tihti koos teenindajatega, et veelgi arendada nende oskusi jälgides seejuures nende arengut ja tehtud töö kvaliteeti. See tuleneb suuresti ka sellest, et viiruse levikuga on töötajate arv kahanenud, mis raskendab tugevalt teeninduskvaliteedi tagamist. Peale hotellide taasavamist võttis aega tavarütmi naasmine ning töötajad pidid uuesti kohanema.

Toodi välja, et teenindusel on väga suur roll tervikliku külastuskogemuse kujundamisel ning see aitab jätta parema mulje külastusest isegi juhul, kui ülejäänud kogemus ei ole vastanud külastaja ootustele. Enamus juhte tõdesid, et kõikides klienditeekonna faasides peab olema tagatud kõrge teeninduskvaliteet, sest teisiti ei ole võimalik tagada kliendile terviklikku külastuselamust: J7: „Tänapäeva infoühiskonnas on klient väga teadlik ja reeglina hoolega ette valmistunud külastuseks, peame alati arvestama kliendi kõrgete ootustega ning proovima teda üllatada.“ Siin aga läksid intervjueeritavate seisukohad mõneti lahku.

Nenditi, et teenindus ei ole tingimata külastuskogemuse juures kõige olulisem. Hotellide puhul on keeruline, kuna teenuseid ja osakondi on palju ning elemente, mida külastaja kogeb on erinevaid, mis läbi intervjueeritavate sõnul teeninduse osakaal veidi kahaneb: J2: “Teenindus ei ole ju ainus punkt, kõik peab olema. Hind, kvaliteet, kõik peab paigas olema. Ega selle super hea teenindusega ainult ei võlu, kui tuba on kehv ja voodi naksub, siis võib naeratada palju tahes.” Suurem osa juhte olid sellegipoolest vastupidisel seisukohal ning uskusid, et teenindus on prioriteet, kuna see aitab parandada ja tõmmata vajadusel tähelepanu teistelt puudujääkidelt. Lisaks usuti, et kui inimese vastu ollakse nipsakas või teda ei tervitata sõbralikult, siis võib spaa olla ükskõik kui ilus, külastaja ei saa lõpuks positiivset elamust.

Spaahotellid teevad palju selleks, et hoida oma teeninduskvaliteeti. Neil on lisaks ametijuhenditele olemas teenindusstandardid ning käsiraamatud, mille järgimist töötajate puhul jälgitakse. Väga oluline roll on klientide tagasisidel, mida analüüsitakse ning mille põhjal tagasisidestatakse ka töötajaid. Isiklik tagasiside on töötajatele väga tähtis ning see aitab välja juurutada tüüpvigasid, mida teenindajad teevad: J7: „On oluline, et tagasiside

analüüs jõuab kõigi töötajateni, sest see on kõige ausam ja õpetlikum viis teenindajate koolitamiseks.“ Tagasiside analüüsimiseks peetakse osakonna juhtidega regulaarseid koosolekuid. Osakonna juhid üritavad jälgida oma töötajate tööd. Kõik uuringus osalenud spaahotellid on teeninduskvaliteedi taseme kontrollimiseks kasutanud ka testklieente, kuid Covid-19 ajal on ettevõtted selle ära jätnud, peamiselt finantsilistel põhjustel. Tehakse koostööd ka ettevõtetega, kes korraldavad koolitusi, rahulolu-uuringuid, testoste jne. Enamus intervjueeritavaid rõhutasid, et alati võetakse arvesse inimliku aspekti ning iga väiksema eksimuse pärast töötajaid kindlasti ei karistata, vaid pigem õpetatakse ning üritatakse koos leida, mida saab järgmine kord paremini teha.

Valdavalt peetakse kõrget teeninduskvaliteeti väga oluliseks konkurentsieeliseks. Peamiselt põhjendati kvaliteetse teeninduskultuuri olulisust turul valitseva tiheda konkurentsiga ning sellega, et tänaseks päevaks on Eestis sarnaseid teenuseid pakkuvaid ettevõtteid võrdlemisi palju. Mitu juhti tõid välja, et tagasiside kanaleid analüüsid on tulnud välja, et just teenindus ja personal on asukoha kõrval üks peamisi tegureid, mis külastajaid nende ettevõttesse meelitab. Samas oli intervjueeritavate seas ka juht, kes ei tähtsustanud niivõrd teeninduskvaliteedi konkurentsivõimet ning kelle arvates on praeguseks kõikide Eesti spaade teeninduse tase piisavalt kõrge ning ei näe seda tänapäeval erilise konkurentsieeliseks. Tema sõnul valitakse hotelle eelkõige asukoha, hinna ja mugavuste järgi.

Viimases teemaplokis uuris autor töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vaheliste seoste tajumist ning erinevusi sõltuvalt spaahotelli liigist. Töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vahel nägid juhid tugevat seost ning tõdesid, et kui töötaja on rahulolematu, siis avaldub see tema teeninduskvaliteedis. Rahulolev töötaja, kes tunneb end oma tööülesannet täites hästi, teab pakutavaid teenuseid ning oskab neist klientidele rääkida, teenindab kindlasti parema kvaliteediga. Oldi arvamusel, et töötaja suhtumine mõjutab tugevalt tema sooritust tööülesannete täitmisel. Usuti, et lugupidav suhtumine oma töösse tagab klientide väärrika kohtlemise. Töötaja peab tegema oma tööd hea meelega. J3: „Maniküür paha tujuga, lõikab sisse. Juuksur teeb kehvemad tööd, massöör teeb kehvemad tööd. See tegelikult kehtib igal pool, aga teeninduses paistab see välja. Kui ma pudelile kõrge peale keeran, siis see ei paista välja sellele, kes sellest pudelist joob. Aga kui ma temaga räägin, siis see paistab kohe välja.“

Enamus uuringus osalenutest ei näe töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi kontekstis suurt erinevust heaolu- ja ravispaade vahel. Toodi välja, et ravispaades on tööl meditsiiniharidusega personal ning neilt nõutakse võib olla rohkem konkreetsust ja täpsust. Võrreldes heaoluspaa töötajatega on neil eksimisruumi vähem, sest nende vastutus inimese tervise suhtes on suurem. Meditsiiniharidusega personali töötingimused ja standardid on rohkem reguleeritud. Lisaks sellele ei reguleeri meditsiinitöötajate palkasid mitte spaahotell, vaid riik. Meditsiini- ja tavatöötajate vaheks peetakse mingil määral ka motivatsiooni. Ravispaades töötav meditsiiniharidusega personal on läbinud pika teekonna selleks, et jõuda sinna positsiooni, kus nad on praegu. Mõne juhi arvates tähendab see, et nende motivatsioon teha tööd ja teha seda hästi võib olla suurem kui tavatöötajatel.

Teeninduskvaliteedi koha pealt pakuti välja, et raviteenuste puhul ei ole ehk emotsionaalsus ja pehmus teeninduse puhul niivõrd oluline, vaid tähtis on täpsus ning pragmaatilisus. Samas heaoluspaas teenuste pakkumisel on olulisem just emotsionaalne intelligents, et kliendi vajadusi mõista ning tajuda, mis kliendile võiks meeldida. Näiteks toodi massaaž, massöör peab ära tunnetama, kas klient soovib vaikust või lõõgastavat muusikat, tahab ta, et sa räägiksid samal ajal või soovib tema hoopis midagi rääkida ja eeldab kuulamist. See kõik eeldab väga head inimeste tundmist ja mõistmist.

Uuringu tulemusi kokku võttes võib öelda, et Covid-19 pandeemia on mõjutanud oluliselt Eesti spaahotellide igapäevast toimimist ning töötajate töökorraldust. Kaasnenud muutused on süstinud töötajatesse ebakindlust ning murelikkust, sest stabiilne töökoht ei ole enam kindel. Olukorraga kohanemiseks on ettevõtted pidanud vaatama üle oma äristrateegia ning võtma vastu raskeid otsuseid näiteks töötajate koondamise näol. Ettevõtete jaoks on emotsionaalse ning intellektuaalse heaolu tagamine osutunud suureks väljakutseks, personali motiveerimisel loodetakse suuresti toetavale töökeskkonnale, heale sisekliimale ning oskuslikule juhtimisele. Töötajaid üritatakse motiveerida erinevate boonusprogrammidega. Teeninduskvaliteeti peetakse spaahotellides väga oluliseks ning seda mõõdetakse peamiselt küllastajate tagasiside analüüsimise teel. Antud teemadel erinevusi heaolu- ja ravispaade vahel ei nähta, kuid usutakse, et teeninduskvaliteet on väga oluliseks konkurentsieeliseks ning on pakutavate teenuste kõrval üks põhilisi külastuskogemuse kujundajaid.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas alapeatükis esitatakse uuringu tulemustele ja töös kirjeldatud teoreetiliste käsitlestele tuginedes järeldused ning ettepanekud Eesti spaahotellide juhtidele Covid-19 kriisi olukorras oma töötajate heaolu tagamiseks, nende jõustamiseks ja motiveerimiseks ning seeläbi kõrge teeninduskvaliteedi tagamiseks. Tugineti lõputöö raames läbi viidud uuringu tulemustele ning uuringu sisulisel ettevalmistamisel aluseks olnud teaduskirjandusele ja teoreetilistele allikatele.

Uuringust selgus, et Covid-19 pandeemia on mõjunud spaahotellidele väga raskelt ning on avaldanud tugevat mõju nii käibe kui ka igapäevasele toimimisele. Muutunud on klientuur ning küllastajate kliendikäitumine, ettevõtte olid sunnitud koondama hulgaliselt töötajaid, mis on olukorra paranedes toonud kaasa tööjõupuuduse. Ka Baba jt (2020, lk 273) põhjendasid Covid-19 viiruse leviku pikaajalisi mõjusid turismisektorile inimeste puhkuse harjumuste muutumise, suurel hulgal töötajate koondamise, turu destabiliseerumise ning ettevõtete võimekuse vähenemisega. Sarnaselt Chan jt (2021, lk 1669) arusaamale, mille kohaselt on hotellide tegevus taoliste katastroofide suhtes eriti haavatav, nõustusid ka uuringus osalenud juhid, et selline olukord mõjutab eriti tugevalt just turismi- ja majutusettevõtteid, kuna sõltub peamiselt klientidest ja nende käitumisest.

Pinos Navarrete & Shaw (2021, lk 245) toovad esile, et olukorraga kohanemine ja oma ettevõtte väärtuse ning fookuse üle vaatamine on oluline, sest olukorra normaliseerumise ajal on küllastajate kliendikäitumine muutunud, nad on oma väärtused ümber hinnanud ning varasemast rohkem pööratakse tähelepanu teenuste kvaliteedile ja ohutusele. Seda pidasid oluliseks ka lõputöö uuringus osalenud spaa juhid, kes tõdesid, et Covid-19 pandeemia mõjud on kahtlemata pikaajalised ning olukord on pannud ettevõtteid üle vaatama oma ärimudeleid ja mõtlema sellele, mis sektoris toimub ning milline võib olla olukord kriisi järgselt.

Nenditi, et turismisektorisse töötajate leidmine ning olemasolevate töötajate hoidmine on muutunud seoses pandeemia levikuga võrdlemisi keeruliseks. Valdkond ei tundu töötajate jaoks enam usaldusväärne ning stabiilsuse puudumise tõttu tehakse edasised karjäärivalikud

muudes valdkondades. Siinkohal teeb autor spaahotelli juhtidele ettepaneku vaadata üle nii oma juhtimis- kui ka värbamisstrateegia ning motivatsioonipakett ja kohandada seda vastavalt olukorrale pöörates rohkem tähelepanu sellele, kuidas äratada inimestes taas usaldust valdkonna vastu ning näidata, et pakute neile stabiilset töökohta. Kuna paljud töötajad on seoses Covid-19 pandeemiaga oma isiklikud väärtused ja prioriteedid ümber hinnanud, ei pruugi traditsioonilised seni kasutatud juhtimis- ja värbamisstrateegiad ning motiveerivad stiimulid enam töötajaid inspireerida ega kaasata (Sigala, 2020, lk 320).

Antud olukorras võiksid spaahotellid näiteks töötajate värbamisel rohkem rõhuda hüvedele, stabiilsele töökeskkonnale, paindlikule töögraafikule ning kindlale sissetulekule. Ainult soodustused spaaprotseduuridelt või ühisüritused ei ole praegusel ajal prioriteetsed ega pruugi enam töötajaid nii palju ahvatleda. Kuna inimeste teadlikkus oma tervisest ning heaolust on viiruse levikuga kasvanud, võib omatöötaja soodustusi esitleda värbamisel kui näiteks tervisepaketti või heaolu turgutava hüvena. Covid-19 pandeemia ajal ja järgselt on oluline kinnitada töötajatele, et valdkond on hoolimata raskustest jätkuvalt usaldusväärne ning suudab pakkuda konkurentsivõimelist töökohta. Siinkohal tuleb loomulikult mõelda sellele, kas spaahotell on võimeline kõiki antud lubadusi reaalselt täitma.

Uuringus vaadeldi Covid-19 pandeemia mõju töötajate heaolule ning suhtumisele. Selgus, et viiruse levik on muutnud töötajad varasemast ebakindlamaks, murelikumaks ning heitlikumaks. Ühtlasi on täheldatud muutusi töötajate panuses ja suhtumises. Kang jt (2021, lk 13) on oma uuringus välja toonud, et Covid-19 viiruse levikust põhjustatud stress mõjub negatiivselt nii töötajate heaolule kui ka nende enesehinnangule ja organisatsioonilisele pühendumusele, mistõttu on organisatsioonilisel toetusel oluline mõju töötajate heaolu parandamisele ning stressi vähendamisele. Stressiga toimetuleku teemadel või emotsionaalse heaolu tagamiseks mõeldud koolitusi korraldavad spaahotellid oma töötajatele koroonajal vähem. Mõned ettevõtted on need üldse ära jätnud. Samas tõdesid enamus juhid, et emotsionaalse heaolu tagamine on osutunud kõige väljakutselisemaks. Ometi peetakse kriisi ajal kõige väärtuslikumaks just töötajate koolitamist, juhendamist ning mentorlust, kuna need tagavad töötajatele kognitiivsed ja psühholoogilised vahendid kriisist põhjustatud ressursside vähenemisega toime tulemiseks (Agarwal, 2021, lk 8).

Siinkohal teeb autor ettepaneku arendada töötajate psühholoogilist koolitamist ning suurendada motiveerimise ning stressiga toimetulekuga seotud koolituste arvu. Kuna koolituste ära jäämine on põhiliselt tingitud finantsilise võimekuse vähenemisest, siis alternatiivina on võimalus jagada töötajatele ka soovi korral informatsiooni võimalustest oma emotsionaalse heaolu eest hoolitsemiseks või tasuta interneti koolitusi, mida üks juhtidest oma spaahotellis juba rakendas. Samuti on variant pakkuda näiteks korra kuus töötajatele võimalust vestelda kas individuaalselt või koolituse vormis terve personaliga psühholoogiga, kus inimesed saavad oma muresid jagada või vajadusel midagi küsida, mis neid huvitab. Selle tulemusena peaksid töötajad oskama paremini tulla toime pandeemia levikust tuleneva stressi, hirmu ja ebakindlusega. Organisatsiooni poolt asjakohast tuge saades näitavad töötajad üles kõrgemat tööga rahulolu ja organisatsioonipõhist enesehinnangut (Kang *et al.*, 2021, lk 13).

Uuringus paluti juhtidel nimetada peamised tegurid, mis on nende arvates kõige olulisemad töötajate heaolu tagamiseks. Herzbergi kahe faktori teooria kohaselt on töö omadused jaotatud kaheks – sisemised motiveerivad tegurid ja välised või teisisõnu hügieenitegurid, mis ei ole otseselt seotud tehtud tööga (Herzberg, 1966). Uuringus osalenud juhid on pidanud olulisemaks just väliseid tegureid rõhudes sissetuleku, kollektiivi, juhtimise ning töökeskkonna olulisusele. Need on tegurid, mis mängivad töötajate heaolu tagamisel väga olulist rolli, kuid ei ole otseselt seotud töötaja isiklike tööülesannete ning sisemise motivatsiooniga. Sisemiste motiveerivate teguritena toodi välja töötajate kiitmise ning motivatsioonipaketi olemasolu tähtsus töötajate motiveerimisel.

Samu välja toodud tegureid Maslow vajaduste hierarhiasse (Maslow, 1943) sobitades saab järeldada, et spaahotellide juhid pööravad töötajate heaolu tagamisel enim tähelepanu just ühtekuuluvustunde tekitamisele (vt joonis 4, lk 48). Kõige olulisemaks peetaksegi efektiivset omavahelist kommunikatsiooni, head meeskonnatööd, ühise visiooni jagamist ning toetavat töökeskkonda. Füsioloogiliste ning turvalisusvajaduste tasandil usutakse, et painedlik töögraafik, stabiilsus, ning aus ja õiglane töötasu tagavad rahuloleva personali. Ükski juhtidest ei toonud välja eneseteostusvajaduste ehk kõrgeima tasandi alla kuuluvaid tegureid nagu näiteks arenguvõimalused ettevõttes. Sellest võib järeldada, et hetkel ei ole nendes

ettevõtetes töötajate kõigi vajaduste hierarhia tasandite vajadused rahuldatud või ei ole pööratud piisavalt tähelepanu töötajate arenguvõimalustele või leitud viise, mis pakuksid töötajatele võimalusi ennast teostada. Mira jt (2019, lk 248) usuvad, et töötajate heaolu tagamise aluseks ettevõttes on kõigi antud mudelist välja toodud vajaduste rahuldamine ning just see loob terviku ja rahuloleva personali.



Joonis 4. Spaahotellide juhtide välja toodud tegurid Maslow vajaduste hierarhia kontekstis

Järgmine autoripoolne ettepanek Eesti spaahotellide juhtidele on seotud töötajate jõustamisega. See teema antud lõputöö uuringus otseselt välja ei tulnud. Oli näha, et töötajate psühholoogilisse ehk tunnetuslikku jõustamisse panustatakse, kuid autor teeb ettepaneku pöörata teadlikult tähelepanu ka organisatsioonilisele jõustamisele. Antud juhul on tegemist struktuurilise jõustamisega, mis hõlmab endas seda, mil määral kaasatakse töötajat ettevõttes otsuste tegemisse ning millised on tema õppimis- ning arenemisvõimalused, lisaks ka see,

milliseid poliitikaid ja vahendeid kasutatakse organisatsioonis oma töötajate motiveerimiseks ning jõustamiseks (Amor *et al.*, 2021, lk 780).

Kaasates töötajaid väiksemate otsuste tegemisse, küsides nende arvamust, pöörates rohkem tähelepanu personaalsele suhtlemisele töötajatega ning kuulates nende ideid tunnevad töötajad, et ka nemad annavad väärtusliku panuse ettevõtte edusse ning annavad seeläbi endast parima ka oma tööülesannete täitmisel. Selline väike nüanss ei nõua palju ressursi ning aitab kaasa nii töötajate heaolu kui ka kõrge teeninduskvaliteedi tagamisele. Ka Al-Ababneh jt (2017, lk 133) leiavad, et töötajate jõustamine ning nende mõjuvõimu suurendamine aitab kaasa töörahulolu hoidmisele ning tõstmisele ja parandab ka töötajate tulemuslikkust, näidates töötajatele, et nende panus on oluline ning nende arvamusi kuulatakse, näitavad töötajad üles motiveeritust ning produktiivsust.

Teeninduskvaliteeti peetakse organisatsiooni edukuse tagamisel lahutamatuks võtmelemendiks. Küllastajate rahulolu mõjutab tugevalt klientide hinnangut ning nende edaspidiseid otsuseid hotelli valikul, mistõttu on teeninduskvaliteet äärmiselt tähtis hotelli edukuse tagamisel. (Dost Mohamad *et al.*, 2017, lk 3–6) Uuringust selgus, et ka spaahotellide juhid peavad küllastajate rahulolu väga oluliseks, palju vaadatakse ning analüüsitakse klientide tagasisidet ning sellest lähtutakse ka personali tagasisidestamisel. Teeninduskvaliteeti peeti vastanute seas väga oluliseks konkurentsieeliseks, mis aitab spaahotellide tihedal turul silma paista. Ka Gorgenyi-Hegyes jt (2021, lk 8) tõdesid, et lisaks positiivsele mainekujundusele ning rahulolevatele töötajatele on teeninduskvaliteet üks paljudest konkurentsieelistest, mis kaasneb ühiste väärtuste loomise ning organisatsioonilise pühendumusega.

Lõputöö uuringust selgus, et lisaks tagasiside analüüsimisele oli levinud teeninduskvaliteedi hindamise meetodiks testkliendi kasutamine. Leiti, et antud meetod andis väga palju väärtuslikku informatsiooni töötajate käitumise ning töö kvaliteedi kohta. Seda rõhutasid oma uuringus ka Lai & Chang (2013, lk 54), kes tõid välja, et testklientide abil on võimalik mõõta teeninduskvaliteedi taset ning kuna kõik kliendid ei jäta tagasisidet, võivad testkliendid pakkuda ettevõtetele põhjalikumalt tagasisidet kui tavalised kliendid. Samas

nentisid spaajuhid välja, et viimase kahe aasta jooksul enam testkliente kasutatud pole. Autor teeb kõrge teeninduskvaliteedi hoidmiseks juhtidele ettepaneku tuua tagasi testkliendi kasutamine. Kõik juhid olid seisukohal, et töötajate rahulolu ning teeninduskvaliteet on omavahel väga tugevalt seotud. Lisaks leidsid nad, et töötajate motiveerimine ning nende heaolu tagamine on osutunud Covidi ajal võrdlemisi keeruliseks. Seda enam tuleks autori arvates oma ettevõtte teeninduskvaliteedi tasemel silma peal hoida ning teha kindlaks, et pandeemia levik ei ole läbi töötajate mõjunud pärssivalt spaahotelli teeninduskultuurile.

Lõputöös läbi viidud uuringu tulemused on sarnased varasemalt teiste autorite poolt läbi viidud uuringute tulemustele. Covid-19 pandeemiast tingitud muutused kattusid suuresti nii Eesti spaahotellide kui ka välismaal läbi viidud uuringutega. Ka töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi temaatikale lähenetakse võrdlemisi sarnaselt. Küll aga ei ole Eesti spaajuhid toonud välja töötajate organisatsioonilist jõustamist, psühholoogilise ehk tunnetusliku jõustamise nimel küll pingutatakse, kuid mõlemaid töötajate jõustamise vorme peetakse kasutatud teoreetiliste allikate põhjal väga oluliseks. Ettevõtete tulemuslikkuse parandamiseks ja pidevalt muutuvate ning väljakutseliste olukordade lahendamiseks pööravad personaliosakonnad üha enam tähelepanu ja investeerivad oma töötajate jõustamisse (Al-Ababneh *et al.*, 2017, lk 133).

Kuna Covid-19 pandeemia on lisaks spaahotellide igapäevasele toimimisele avaldanud tugevat mõju ka töötajatele ja nende töökorraldusele, on personali rahulolu tagamine osutunud varasemast keerulisemaks. Töötajad on muutunud ebakindlaks ning tööga seotud stressi on rohkem kui pandeemia eelsel ajal. Teeninduskvaliteeti peetakse väga oluliseks konkurentsieeliseks ning üheks võtmeteguriks kliendi tervikliku külastuskogemuse kujunemisel. Teeninduskvaliteet on aga väga tugevalt seotud töötajate suhtumise ja heaoluga, mistõttu on Covid-19 pandeemia avaldanud mõju ka organisatsiooni teeninduskultuurile. Läbiviidud uuringu tulemuste ning teoreetiliste allikate põhjal tegi autor Eesti spaahotelli juhtidele järgmised ettepanekud:

- juhtimis- ning värbamisstrateegiate ümbertöötamine ja kohandamine vastavalt olukorrale tõstmaks töötajate usaldust turismivaldkonnas töötamise vastu;

- töötajate psühholoogiline koolitamine (motiveerimise ja stressiga toimetulekuga seotud koolituste arvu suurendamine) selleks, et töötajad oskaksid tulla paremini toime pandeemia levikust tuleneva stressi, hirmu ja ebakindlusega;
- töötajate organisatsioonilisele jõustamisele rohkem tähelepanu pööramine, seeläbi kasvab töötajate tulemuslikkus ning rahulolu, sest nad tunnevad, et annavad ka isiklikult olulise panuse ettevõtte edusse;
- testklientide uuesti kasutusele võtmine selleks, et ettevõtte saaks põhjalikuma ülevaate oma teeninduskvaliteedist ning oskaks paremini hinnata võimalikke kitsaskohti või näha muutusi, mis võivad olla tekkinud Covid-19 pandeemiaga kaasnenud olukorras.

Autor usub, et rakendades neid ettepanekuid saavad lahenduse mitmed Covid-19 pandeemiaga kaasnenud probleemid ning väljakutsed töötajate heaolu tagamisel ning nende motiveerimisel. Ühtlasi annavad antud ettepanekud võimaluse hoida silma peal ka oma ettevõtte teeninduskvaliteedil. Kui leitakse lahendus nendele probleemidele ning suudetakse taas äratada oma töötajates usaldusväärust, tagab see rahulolevama ning produktiivsema personali, kes annab endast parima oma tööülesannete täitmisel ning tagab seeläbi ka kõrgema teeninduskvaliteedi.

KOKKUVÕTE

Turismimajanduses tegutsevad ettevõtted, sealhulgas spaahotellid, on osa teenindussektorist, mis tähendab, et valdav osa nende teenustest tuuakse kliendini läbi töötajate. Lisaks kvaliteetsetele spaateenustele, majutusele ja toitlustusele on sama oluline ka teeninduskvaliteet, ehk see, kuidas teenus kliendini toimetatakse. Teeninduskvaliteedi tagamisel mängib võtmerolli töötajate tööalane heaolu ning rahulolu. On oluline, et töötaja tunneks ennast oma töökeskkonnas hästi, sest rahulolev töötaja on produktiivsem ning motiveeritum oma tööülesannete täimisel. Küll aga on 2019. aastal puhkenud Covid-19 koroonapandeemia jätnud tugeva jälje sarnaselt kogu majandusele ka turismiettevõtetele. Lisaks käibenumbritele on kannata saanud personal, hulgaliselt töötajaid koondati ning allesjäänud töötajate motiveerimine ja jõustamine on osutunud varasemast keerulisemaks.

Lõputöö esimeses peatükis toodi välja erinevate autorite teoreetilised käsitlused seoses töötajate heaolu ning teeninduskvaliteediga, võrreldi erinevaid definitsioone ning toodi välja peamised mõjutegurid, mis mõjutavad töötajate rahulolu ning teeninduskvaliteeti. Seejärel kirjeldati Covid-19 pandeemia mõju nii töötajate heaolule kui ka teeninduskvaliteedile. Töö teises osas anti ülevaade Eesti Spaaliidust, kirjeldati lõputöö läbiviimise protsessi ning meetodikat ja analüüsi uuringu tulemusi. Teise peatüki lõpus esitati uuringu tulemustele ning teoreetilistele allikatele tuginedes järeldused ja ettepanekud Eesti spaahotellide juhtidele Covid-19 kriisiolukorras oma töötajate heaolu tagamiseks, nende jõustamiseks ja motiveerimiseks, ühtlasi ka kõrge teeninduskvaliteedi tagamiseks. Uuringu sisulisel ettevalmistamisel tugineti lõputöös kasutatud teoreetilistele allikatele.

Andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, milleks oli poolstruktureeritud intervjuu. Intervjuu koosnes 15 küsimusest, mis olid jagatud vastavalt teemadele viite suuremasse teemaplokki. Iga teemaplokk koosnes kahest kuni neljast küsimusest. Intervjuu

viidi läbi kaheksa spaahotelli ning kuurortravi asutusega, kellest viis olid Eesti Spaaliidu liikmed, ülejäänud kolm olid liidu välised ettevõtted. Vastajate arv oli asjakohane ning toetas uuringu läbi viimist.

Uuringu tulemustele ning järeldustele tuginedes leiti, et Covid-19 pandeemia on mõjunud erinevatele kuurortravi asutustele ja spaahotellidele väga raskelt. Tugevalt on mõjutatud nii ettevõtete igapäevane toimimine ja klientuur kui ka käibenumbrid. Töötajate koondamine ning igapäevase töökorralduse muutumine on muutnud töötajad ebakindlaks ning murelikuks. Töötajaid üritatakse motiveerida ja jõustada peamiselt erinevate boonussprogrammide, võimalikult paindliku töögraafiku võimaldamise ning toetava töökeskkonnaga. Selleks, et viiruse leviku ajal jälgida ja kontrollida töötajate pakutavat teeninduskvaliteeti kasutatakse enamasti külastajate tagasisidet ning selle põhjal koostatud põhjalikku analüüsi. Selle põhjal antakse tagasisidet töötajatele ja nende tehtud tööle. Teeninduskvaliteeti peetakse väga suureks konkurentsieeliseks ning selle rolli külastaja tervikliku külastuskogemuse kujunemisel peetakse väga suureks. Oldi üksmeelel, et rahulolev ning motiveeritud personal on kõrge teeninduskultuuri aluseks.

Lõputöös läbi viidud uuringu tulemuste ning järelduste põhjal esitati ettepanekuid Eesti spaahotellide juhtidele, kuidas saaksid ettevõtted Covid-19 pandeemiaga kaasnenud tagajärgedega paremini toime tulla hõlbustades oma töötajate heaolu tagamist ning nende jõustamist ja motiveerimist. Ühtlasi andis autor soovitusi ka oma ettevõtte teeninduskvaliteedi hoidmiseks ning mõõtmiseks. Teoriale ning uuringu tulemustele tuginedes tõi autor välja neli ettepanekut – teha rohkem töötajatele motivatsiooni ning stressiga toimetulekuga seotud psühholoogilisi koolitusi, vaadata üle ning vajadusel korrigeerida oma juhtimis- ning värbamisstrateegiat, tuua tagasi testklientide kasutamine ning pöörata rohkem tähelepanu töötajate organisatsioonilisele jõustamisele kaasates neid rohkem otsuste vastuvõtmise protsessi ning kuulates nende ideid ja arvamusi.

Töö autor leiab, et lõputöö eesmärk sai täidetud ning läbi viidud uuringu tulemused aitasid kaasa uurimisküsimusele vastuste leidmisel ning võimaldasid esitada ettepanekuid Eesti

spaahotellide juhtidele oma töötajate heaolu tagamiseks, nende jõustamiseks ja motiveerimiseks ning seeläbi ka kõrge teeninduskvaliteedi tagamiseks.

Uuringu läbi viimiseks valitud uurimismeetod, poolstruktureeritud intervjuu, osutus sobivaks uurimisküsimusele vastuste leidmisel. Lisaks vajadusel lisaküsimuste esitamise võimalusele andis selline uurimismeetod võimaluse juhtidel laiendada teemasid ning tuua välja olulisi mõtteid ja aspekte, mida autor oma küsimustes otseselt ei puudutanud. Peamiseks takistuseks uuringu läbi viimisel osutus intervjuueeritavate leidmine, kuna ajad olid kiired ning paljud juhid olid väga hõivatud ega saanud aja puuduse tõttu uuringust osa võtta. Kuna intervjuueeritavate leidmine võttis väga palju aega, jäi uuringu läbiviimiseks aega vaid üks kuu. Uuringust selgus, et töötajate heaolu tagamine ning nende motiveerimine on olnud Covid-19 leviku ajal ettevõtete jaoks võrdlemisi keeruline. Töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi ja nendevaheliste seostega seonduvaid uuringuid tuleks teha ka edaspidi ja seda mitte ainult spaahotellide, vaid ka teiste majutusasutuste ja turismiettevõtete kontekstis.

Edasiste uuringute puhul soovib autor läbi viia intervjuud või ankeetküsitluse ka töötajate seas, et mõista täpsemalt, kuidas hindavad nemad tööalast heaolu oma ettevõttes ning millise hinnangu annavad nad enda poolt pakutava teeninduse kvaliteedile nii Covid-19 kriisi ajal kui ka pandeemia eelsel ajal. See aitab mõista ka personali perspektiivist, mis on muutunud seoses koroonaviiruse levikuga ning mida saaks nende arvates tööandja antud valdkonnas paremini teha. Huvitav oleks näha, millisel määral ja kuidas lähevad kokku spaahotellide töötajate ning juhtide arusaamad ja seisukohad tööalase heaolu ning teeninduskvaliteedi teemadel.

Autor usub, et lõputöö tulemused pakuvad huvi mitte ainult Eesti Spaaliidu liikmetele, vaid ka teistele Eesti spaahotellidele, kes on silmitsi seisnud Covid-19 pandeemiast tulenevate tagajärgedega. Autor loodab, et lõputööst selgunud järeldused ning ettepanekud toetavad Covid-19 pandeemia ajal Eesti spaahotellides töötajate heaolu tagamist ja motiveerimist. Ühtlasi soovib autor tänada lõputöö juhendajat Heli Toomanit, Eesti Spaaliidu tegevjuhti Aire Tofferit ning kõiki intervjuueeritavaid, kes olid nõus antud uuringust osa võtma.

VIIDATUD ALLIKAD

- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Akdere, M., Top, M., & Tekingündüz, S. (2020). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model. *Total quality management & business excellence*, 31(3–4), 342–352. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1427501>
- Al-Ababneh, M. M., Al-Sabi, S., Al-Shakhsheer, F., & Masadeh, M. (2017). The influence of employee empowerment on employee job satisfaction in five-star hotels in Jordan. *International Business Research*, 10(3), 133–147. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n3p133>
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Apouey, B., Roulet, A., Solal, I., & Stabile, M. (2020). Gig workers during the COVID-19 crisis in France: financial precarity and mental well-being. *Journal of urban health*, 97(6), 776–795. <https://doi.org/10.1007/s11524-020-00480-4>
- Arampatzi, E., & Burger, M. (2020). Facility management services and employee well-being. *Journal of Facilities Management*, 18(2), 109–130. <https://doi.org/10.1108/JFM-10-2019-0055>
- Baba, C. A., Stăncioiu, A. F., Gabor, M. R., Alexe, F. A., Oltean, F. D., & Dinu, A. C. (2020). Considerations regarding the effects of COVID-19 on the tourism market. *Theoretical and Applied Economics*, 27(3), 271–284.
- Benitez, M., Peccei, R., & Medina, F. J. (2019). Employee well-being profiles and service quality: A unit-level analysis using a multilevel latent profile approach. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 859–872.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1678587>
- Brown, M., Metz, I., Cregan, C., & Kulik, C. T. (2009). Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia pacific Journal of human resources*, 47(3), 270–294. <https://doi.org/10.1177/1038411109106859>
- Chan, J., Gao, Y. L., & McGinley, S. (2021). Updates in service standards in hotels: how COVID-19 changed operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1668–1687. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1013>
- Choudhary, B., & Qadir, A. (2021). Impact of COVID-19 on wellness and spa industry. *International Journal of Spa and Wellness*, 4(2–3), 193–203. <https://doi.org/10.1080/24721735.2021.1986970>
- Cleare, L., & Oriakhi, R. (2013). Personality as a Predictor of Job Satisfaction: Study of the Relationship between Personality and Job Satisfaction amongst Workers in the Bahamas. *Journal of Management Research*, 5(3), 200–229. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v5i3.3936>
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2018). How do cynical employees serve their customers? A multi-method study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 16–27. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1358165>
- Dost Mohamad, H., Ab Yazid, M., Khatibi, A., & Ferdous Azam, S. (2017). Service quality, customer satisfaction and customer loyalty of the hotel industry in United Arab Emirates (UAE): A measurement model. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 2(4), 1–26. <http://dx.doi.org/10.46827/ejmms.v0i0.264>
- Eesti Spaaliit. (2021). <https://www.facebook.com/estonianspas/posts/1571906153152973>
- Eesti Spaaliit. (s.a) *Eesti Spaaliit*. <https://www.estonianspas.eu/>
- Ganguly, K., & Rai, S. S. (2018). Evaluating the key performance indicators for supply chain information system implementation using IPA model. *Benchmarking: An International Journal*, 25(6), 1844–1863. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2017-0041>
- Gorgenyi-Hegyey, E., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic—Large Scale

- Empirical Evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55. <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30–41. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004859>
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. Wiley.
- Gunay, S., & Kurtulmus, B. E. (2021). COVID-19 social distancing and the US service sector: What do we learn? *Research in International Business and Finance*, 56. 101361 <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101361>
- Harju, L. K., Rokka, J., Lopes, M. M., Airoldi, M., & Raies, K. (2021). Employee well-being profiles during COVID-19 lockdown: a latent profile analysis of French and UK employees. *Frontiers in psychology*, 12, 2181. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.645300>
- Hati, L., Kumar, U., & Pradhan, R. K. (2017). Impact of employee wellbeing on psychological empowerment: mediating role of happiness. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 31(6). 581–595. doi: 10.1504/IJMTM.2017.089083
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York. World.
- Hofmann, V., Stokburger-Sauer, N. E., Wanisch, A., & Hebborn, H. (2021). Masked smiles matter—employee verbal expertise and emotion display during COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1–2), 107–137. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1873296>
- Hooker, S. A., Masters, K. S., Ross, K. M., Jackson, K. H., & Peters, J. C. (2020). Multiple dimensions of wellness: development and psychometric properties of the Anschutz wellness evaluation 360 (AWE 360). *Journal of Well-Being Assessment*, 4(2), 95–119. <https://doi.org/10.1007/s41543-020-00028-y>
- Hur, M. H. (2006). Empowerment in terms of theoretical perspectives: Exploring a typology of the process and components across disciplines. *Journal of community psychology*, 34(5), 523–540. <https://doi.org/10.1002/jcop.20113>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalüüs>

- Kandampully, J. (2002). *Services Management: the new paradigm in hospitality*. Pearson Education Australia.
- Kandampully & Solnet, (2015). *Service Management Principles for Hospitality and Tourism*. Kendall Hunt.
- Kang, S. E., Park, C., Lee, C. K., & Lee, S. (2021). The stress-induced impact of COVID-19 on tourism and hospitality workers. *Sustainability*, 13(3), 1327. <https://doi.org/10.3390/su13031327>
- 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(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>
- Kim, S. S., Chun, H., & Lee, H. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific journal of tourism research*, 10(4), 369–377. DOI: 10.1080/10941660500363694
- Kong, H., Jiang X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178–2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Lai, Y. L., & Chang, S. C. (2013). How improving the customer experience quality and business performance? A case study by mystery shopper practices. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 52–61. doi:10.5539/ijms.v5n6p52
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/intervjuu>
- Lo, A., Wu, C., & Tsai, H. (2015). The impact of service quality on positive consumption emotions in resort and hotel spa experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(2), 155–179. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.885872>

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McLeod, S. (2020). Maslow's Hierarchy of Needs. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Miller, G., & Foster, L. T. (2010). A brief summary of holistic wellness literature. *Journal of holistic healthcare*, 7(1), 4–8.
- Mira, M. S., Yap, V. C., & Chan, K. T. (2019). The Impact of Human Resource Practices on Employees' Performance through Job Satisfaction at Saudi Ports Authority Based on the Assumption of Maslow Theory. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5C), 245–253. DOI: 10.35940/ijeat.E1037.0585C19
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Nilashi, M., Abumalloh, R. A., Alghamdi, A., Minaei-Bidgoli, B., Alsulami, A. A., Thanoon, M., Asadi, S., & Samad, S. (2021). What is the impact of service quality on customers' satisfaction during COVID-19 outbreak? New findings from online reviews analysis. *Telematics and Informatics*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101693>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41–50.
- Pinos Navarrete, A., & Shaw, G. (2021). Spa tourism opportunities as strategic sector in aiding recovery from Covid-19: The Spanish model. *Tourism and Hospitality Research*, 21(2), 245–250. <https://doi.org/10.1177/1467358420970626>
- Prakash, A., & Mohanty, R. P. (2012). Understanding service quality. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 24(12), 1050–1065. <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.643929>

- Prentice, C., Altinay, L., & Woodside, A. G. (2021). Transformative service research and COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1–2), 1–8. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1883262>
- Puhka Eestis. (2021). *Spaatamisväärne Eesti - inspireeriv teejuht spaadesse*. <https://www.puhkaeestis.ee/et/turismiprofessionaalile/uudised/spaatamisvaarne-eesti-inspireeriv-teejuht-spaadesse>
- Puhka Eestis. (s.a.). *Turismiuuringud ja statistika. Värskeim ülevaade Eesti turismi käekäigust*. <https://www.puhkaeestis.ee/et/turismiprofessionaalile/uuringud-ja-statistika>
- Rahman, M. S., Khan, A. H., & Haque, M. M. (2012). A conceptual study on the relationship between service quality towards customer satisfaction: Servqual and Gronroos's service quality model perspective. *Asian Social Science*, 8(13), 201–210. doi:10.5539/ass.v8n13p201
- Ramya, N., Kowsalya, A., & Dharanipriya, K. (2019). Service Quality and it's dimensions. *EPRA International Journal of Research & Development*, 4(2). 38–41.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications.
- Saar, A. (2013). *Töötajate rahulolu ja motivatsioon Sindi gümnaasiumi näitel*. [Lõputöö, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž]. DSpace. <http://hdl.handle.net/10062/36147>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Statistikaamet. (2020, 14. detsember). *Eelmise aasta majanduskasvu vedas Harjumaa teenindussektor*. <https://www.stat.ee/et/uudised/maakondade-sisemajanduse-koguprodukt-2019>

- Strout, K. A., & Howard, E. P. (2012). The six dimensions of wellness and cognition in aging adults. *Journal of Holistic Nursing, 30*(3), 195–204. doi: 10.1177/0898010112440883
- Zhong, L., Sun, S., Law, R., & Li, X. (2021). Tourism crisis management: Evidence from COVID-19. *Current Issues in Tourism, 24*(19), 2671–2682. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1901866>
- Terviseriik. (s.a) *MTÜ Eesti Spaaliit*. <http://healthrepublic.ee/et/about/partnerid/mtu-eesti-spaaliit/>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review, 15*(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Wanberg, C. R., Csillag, B., Douglass, R. P., Zhou, L., & Pollard, M. S. (2020). Socioeconomic status and well-being during COVID-19: A resource-based examination. *Journal of Applied Psychology, 105*(12), 1382. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000831>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review, 12*(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Lisa 1. Intervjuu küsimused teemaplokkidesse jaotatuna

INTERVJUU KÜSIMUSED TEEMAPLOKKIDENA
<p>1. Ettevõtte üldine käekäik ning Covid-19 mõju</p> <p>1.1. Milline on olnud Covid-19 mõju Teie ettevõtte igapäevasele toimimisele?</p> <p>1.2. Kuidas on nii hotelli töötajad kui ka Teie kliendid kohanenud pandeemia levikust tulenevate muudatustega?</p>
<p>2. Covid-19 mõju töötajate heaolule</p> <p>2.1. Kuidas on Covid-19 mõjutanud Teie töötajate töökorraldust?</p> <p>2.2. Milliseid muutusi olete Te täheldanud töötajate suhtumises?</p>
<p>3. Töötajate heaolu tagamine pandeemia eelsel ajal ning hetkeolukorras</p> <p>3.1. Iseloomustage palun kolme sõnaga, millised on Teie arvates need kolm põhilist tegurit, mis mõjutavad töötajate heaolu ning motiveerituse taset?</p> <p>3.2. Mida teeb Teie ettevõtte oma töötajate heaolu tagamiseks ning nende jõustamiseks?</p> <p>3.3. Kuidas peate töötajate tööalase heaolu loomisel silmas tervikliku heaolu kujundavaid tegureid (näiteks füüsiline, emotsionaalne, keskkonnaalne vms)?</p> <p>3.4. Kas ja kuidas praegu kasutusel olev strateegia erineb sellest, kuidas tegutses ettevõtte antud valdkonnas enne Covidi levikut? Kas on tehtud selles valdkonnas ka mingeid olulisi muudatusi?</p>
<p>4. Teeninduskvaliteet ning selle kontseptsioon ettevõttes</p> <p>4.1. Kui palju keskendub spaahotell lisaks kvaliteetsete teenuste osutamisele ka teeninduskvaliteedile ehk sellele, kuidas teenus läbi töötajate kliendini jõuab?</p> <p>4.2. Kui suurt rolli mängib Teie arvates teeninduskvaliteet spaakülastajate tervikliku külastuskogemuse kujunemisel ehk millised võiksid olla pakutavaid teenuseid tarbides kliendi ootused teenindusele?</p> <p>4.3. Mida teeb spaahotell oma teeninduskvaliteedi tõstmiseks ning hoidmiseks ja kuidas üritatakse vastata klientide ootustele?</p> <p>4.4. Kas Teie arvates võib kõrge teeninduskvaliteet osutada spaahotelli üheks peamiseks konkurentsieeliseks? Põhjendage.</p>

5. Töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vaheliste seoste tajumine ettevõttes

- 5.1. Milliseid seoseid näete Teie töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vahel?
- 5.2. Millisel määral mõjutab Teie arvates töötajate suhtumine oma töösse tema sooritust tööülesannete täitmisel?
- 5.3. Kas Teie arvates võib töötajate heaolu tagamise ning teeninduskvaliteedi hoidmise puhul esineda erinevusi sõltuvalt spaahotelli liigist (ravi- ja heaoluspaa). Põhjendage.

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE WELL-BEING AND SERVICE QUALITY ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN SPA HOTELS

Nele Völcker

In the last few years, it has been found that the main factors influencing service quality are employee well-being and empowerment. Job satisfaction is generally seen as a factor strongly related to service quality. In the literature, it is said that employees who are satisfied with their work environment tend to have better job performance resulting in higher service quality. This topic is especially relevant at a time when Covid-19 pandemic has had a significant impact on the world economy, especially in the tourism industry. The economic difficulties caused by the restrictions and closures have forced hotels to lay off staff and undergo a number of restructuring measures. One of the greatest challenges for organizations has been ensuring the well-being of employees. This has led to uncertainty and several internal problems that may also affect the quality of service.

This thesis, which is based on theoretical approaches and the results of previous research, focuses on employee wellbeing and service quality in the hospitality industry during Covid-19 pandemic. The empirical part of the thesis consists of a survey conducted in cooperation with the Eesti Spaaliit (*Estonian Spa Association*) to examine how hotels have coped with the effects of the Covid-19 pandemic and what impact this has had on ensuring the well-being of employees and the service quality. The aim of this thesis was to submit proposals to Estonian spa hotels in the Covid-19 crisis to ensure the well-being, empowerment, and motivation of their employees and thus to ensure high service quality.

Data were collected using semi-structured interviews. The author interviewed eight Estonian spa hotel managers including personnel, accommodation and reception managers. In addition, hotel CEOs and directors. Based on the aim of the study, a targeted sample was formed to find the most suitable interviewees. The interview consisted of 15 questions, which were divided into five blocks. Six interviews were conducted in Teams and two managers sent written answers to the questions via e-mail. The video interviews were recorded and used to create transcripts of the interviews, which were used to create a qualitative content analysis.

The results indicate that Covid-19 pandemic has had a significant impact on the day-to-day running of spa hotels. In all cases, the respondents reported that keeping personnel satisfied and motivated has become more challenging during the Covid-19 pandemic. The pandemic has made employees insecure, worried and less productive causing many employees to quit. It has been noted, that finding new employees in the tourism and hospitality industry has become difficult due to the instability of the sector. On the other hand, some managers stated, that employees are less likely to leave during the Covid-19 pandemic, because of the unstable job market. This difference may be due to the location of the spa hotel and the state of the labor market in the area.

Respondents were asked to name three main factors they think are essential for employee well-being. The most important factors were considered to be a supportive work environment, skilful management and wages. Approximately, half of those surveyed brought out that having a pleasant atmosphere at work and being able to freely share their problems and concerns with managers is crucial. The findings of this investigation complement those of earlier studies. When it comes to ensuring employee wellbeing and service quality in the organization, no significant differences were found between medical and wellness spas.

In addition to this, job satisfaction could be a contributing factor to guaranteeing outstanding service quality in the company. Employee wellbeing plays a critical role in the maintenance of service quality since employees interact with customers daily. Respondents brought out that service quality has significant role in their organization and is closely observed.

Managers rely mostly on customer feedback analysis to assess their service quality. It was also mentioned that employees are constantly being trained, although training related to stress management and mental health has been canceled during the pandemic. However, the mental well-being of employees has deteriorated since the start of the Covid-19 pandemic and there is more tension than before. There is, therefore, a definite need for training in stress management and psychological well-being.

Based on the theoretical approaches and the results of the study proposals were made for the managers of Estonian spa hotels. The proposals aimed at enhancing employee well-being by empowering employees by including them in the decision-making process, focusing on psychological assistance, and incorporating new recruitment strategies in order to make the tourism industry seem as stable and trustworthy as it was before the pandemic. Another important practical proposal for the managers was to start using test clients again. During the pandemic, all the spa hotels in this research stopped using test clients. However, since job satisfaction has decreased with Covid-19, organizations should especially keep their eye on service quality since it is closely connected with employee well-being.

The author finds that the adopted method of research was fitting and that the research question had been answered. The aim of the thesis was achieved. Being limited to the managers, this study lacks the perspective of the employees themselves. For further research, the author recommends conducting interviews or surveys with employees as well to understand more precisely how they value well-being in their workplace and what assessment do they make of the quality of the service they provide.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Nele Völcker,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töötajate heaolu ning teeninduskvaliteedi vahelised seosed Eesti spaahotellide näitel“,

mille juhendaja on Heli Tooman,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 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.

Nele Völcker

20.05.2022