



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
EESTI MEREAKADEEMIA  
Kuussaare Keskus

Katrin Lember

**Tööjõu voolavuse mõju töötajate  
töömotivatsioonile Grand Rose Spa Hotelli näitel**

Lõputöö

Juhendaja: Jana Raadik Cottrell

Kuussaare 2019

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Katrin Lember

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: SDVR 165025.....

Üliõpilase e-posti aadress: klembe@taltec.ee .....

Juhendaja Jana Raadik Cottrell:

Töö vastab lõputööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# Sisukord

Annotatsioon.....	4
Sissejuhatus .....	5
1 Töö teoreetilised lähtekohad ja probleemistik.....	6
1.1 Personali roll ettevõtte edukuses.....	6
1.2 Personali voolavus ja selle põhjused .....	7
1.2.1 Personali voolavuse mõju ettevõttele .....	8
1.2.2 Tööjõu voolavuse põhjused .....	8
1.3 Motivatsioon, enesemotivatsioon ja motivatsiooni teooriad .....	9
1.3.1 Motivatsioon ja enesemotivatsioon .....	9
1.3.2 Motivatsiooni mõjutavad tegurid.....	10
1.4 Töötajate lojaalsus .....	15
1.4.1 Töötajate lojaalsuse ja motivatsiooni suurendamise võimalused .....	15
2 Grand Rose Spa Hotelli töötajate töömotivatsiooni mõjutajad .....	19
2.1 Uurimismeetod, valim ja uuringu läbiviimise aeg.....	19
2.2 Uurimustöö tulemused.....	19
2.2.1 Töötajate hinnang töökohale .....	20
2.2.2 Töötajate motivatsiooni mõjutavad tegurid.....	22
2.2.3 Uue töötaja mõju tööprotsessile .....	23
2.2.4 Töötaja lahkumist mõjutavad tegurid.....	23
2.3 Järeldused ja ettepanekud töötajate motivatsiooni ja lojaalsuse suurendamiseks .....	27
Kokkuvõte .....	29
Võõrkeelne lühikokkuvõte .....	30
Viidatud allikad .....	31
Lisa 1 Küsimustik.....	33

## **Annotatsioon**

Töötajate liikuvus mõjutab ettevõtte tööd ja kliente. Põhjused miks töötajad lahkuvad ei pruugi alati juhile teada olla, küll aga võivad seda teada teised töötajad. Kui töötajate hinnang ettevõttele on madal on nad altimad ettevõttest lahkuma, seega on oluline teada kuidas töötajad ettevõtet hindavad. Hotellindus on valdkond, kus ettevõtte sõltub kliendi rahulolust ja tagasisidest, töötajad aga on ettevõtte peegel. Mida motiveeritumad on töötajad seda rahulolevamad on kliendid. Antud töös uuriti Grand Rose Spa-hotelli töötajate hinnangut ettevõttele, uue töötaja saabumise mõju töömotivatsioonile ja töölt lahkumise põhjuseid ning lahkumiskavatsusi. Uuringu tulemustest lähtuvalt on vaadeldud võimalikke lahendusi tulevikus lahkumise vähendamiseks.

## Sissejuhatus

Turismimajandus on valdkond, milles töötajaid mõjutavad tegurid nagu sesoonsus, suhteliselt väike töötasu ja piiratud karjäärivõimalused. Töötajad otsivad uusi väljakutseid kuna inimestele on omane soov end arendada, kasvatada oma sissetulekut ja omandada paremat töökohta. Hotellinduses on tihti peale suurem töötajate liikuvus suurem kui seda on mõnes teises tööstusharus, siinkohal mängib rolli ka Eesti kliima ja sellega seonduv sesoonsus. Tänu sellele on hotellinduses töökäsi alati puudu ja seda eriti suvel, kuigi oskustega töötajaid vajatakse aastaringelt ja olemasolevate töötajate hoidmine on seda vajalikum.. Sellest tulenevalt tekib küsimus, mis motiveerib töötajat hotelliettevõttesse jääma ning mis tõukab teda edasi liikuma.

Lõputöö eesmärk on teada saada mis on need peamised mõjutegurid, mis panevad töötajaid töökohta hoidma või vahetama. Töö autorit huvitas sealjuures ka tööjõu voolavuse mõju ehk milline on uue töötaja saabumise mõju nii töötajale kui ka tööprotsessile. Selleks, et neile küsimustele vastust saada viis töö autor läbi küsitluse hotellimajanduse ettevõttes, kus ta ise on varem töötanud ja töö probleemistikuga isiklikult kokku puutunud.

Antud lõputöös püstitas autor järgmised töö eesmärgist lähtuvalt järgmised uurimusküsimused:

1. Mis on peamised motivatsioonitegurid hotellimajanduses töötades?
  - a. Kuidas kaadri voolavus mõjutab töötajate töömotivatsioone?
  - b. Millised on peamised põhjused lahkumiseks?

# 1 Töö teoreetilised lähtekohad ja probleemistik

## 1.1 Personali roll ettevõtte edukuses

Üha tihenevas konkurentsisis on üha aktuaalsem see kui suurel määral on ettevõtte jaoks personal investering. Ühest küljest surub konkurents peale toodete ja teenuste kvaliteedi parandamise ja efektiivsuse suurendamise, sest ka odavate toodete/ teenuste tarbija soovib et see oleks kvaliteetne. (Alas 2005, lk 6)

**Personal** ei sobitu range finantskirjelduse alla kuna nendega ei ole võimalik sooritada tehinguid, nende panus ettevõttesse on muutlik, individuaalne ja sõltub nende motivatsioonist ja keskkonnast. Sellest hoolimata on ettevõtjad täna „talendisõjas“ (Mayo 2004, lk 2).

Sellest tulenevalt on oluline ettevõtte edu tagamiseks alustada personalist, eelkõige efektiivselt töötava personali ligimeelitamiseks. Silmas tuleb pidada ka seda et sellised töötajad aga ei jää ettevõttesse kui neil puudub arenguvõimalus. (Alas 2005, lk.20) Kuna tööjõu maksumus on teiste sisendite suhtes tunduvalt kasvanud, tuleb erilist tähelepanu pöörata ka tööjõu volavusele. (*ibid* 23)

Pikaajalist edu ei ole võimalik saavutada ilma töötajatele piisavalt tähelepanu pööramata. Järelikult ei saa firma suhtumist oma töötajatesse vaadata lahus firma suhtumisest oma klientidesse (Mayo, 2004, lk 19) Niisiis tuleks firma edukuse tagamiseks alustada personalist, eelkõige efektiivselt töötava personali ligi meelitamiseks. Kuid sellised töötajad ei jää firmasse, kus neil ei ole arenguvõimalusi. (Alas 2005, lk 20)

Seega on eluliselt tähtis määratleda tegurid, millest sõltub töökeskkond, ja mõõta nende tugevust või nõrkust. Inimkapitali monitor valib välja viis sellist tegurit: juhtimise efektiivsus, praktiline toetus töökohal, töörühma iseloom, õppimis- ja arengukultuur ning tasu- ja tunnustamissüsteemid. Neid alasid tuleb pidevalt mõõta, et leida kas optimeerime töötajate loodavat väärtust ning kas need tegurid tugevnevad või nõrgenevad. (Mayo 2004, lk 12)

Üha tihenevas ja kiiremini muutuv konkurentsisis on oluline, et tänapäeva juhid teaksid mis töötajaid motiveerib, mis seda mõjutab ja kuidas on võimalik vähendada töötajate volavust. Levinud on arvamus, et töötajad lahkuvad teise ettevõttesse ennekõike parema töötasu nimel. 89% juhtidest arvab, et töötaja lahku kõrgema palga tõttu, 11% arvab, et lahkutakse muudel põhjustel. 12% töötajatest lahkub kõrgema palga tõttu, 88% lahkub muudel põhjustel.

80-90% lahkumiste põhjuseks ei ole raha, vaid lahkumine on seotud töö, juhtimise, organisatsiooni kultuuri või töökeskkonnaga. (Branham 2004, lk 3)

Töötajate osatähtsus ettevõttele on omandamas üha suuremat tähtsust sest töötajad ei ole enam pelgalt vahend ettevõtte kasumi teenimiseks. Töötajad laenavad ettevõttele oma oskusi ja teadmisi. Vastu saadavad nad eri vormides väärtused mis mängivad üha suuremat rolli selles kui palju ja kui kaua neid oskusi ettevõttele laenatakse. Juhtide ülesandeks ongi siinkohal veenda inimesi ettevõttega liituma, hoida ettevõttega liitunud töötajaid ja neid arendada oma organisatsioonile veelgi enam kasu toovateks. (Mayo 2004, lk 3-12)

## **1.2 Personali voolavus ja selle põhjused**

**Personali voolavus** on keeruline protsess mille faktoreid ei ole võimalik vaadelda eraldiseisvalt, sest need segunevad ja eksisteerivad teineteise sees. Muutlikkuse defineerimise dilemma tuleneb võimalusest seda kohandada erinevate kriteeriumidega mis sobituksid vastava definitsiooniga, samas ei vasta antud kriteeriumid aga definitsiooniga. (Cernea 1971, lk 182)

Töötajate liikumist võib liigitada kaheks: sisemine liikumine, selle puhul on ettevõtte sama aga töökoht uus, ja väline liikumine mille korral lahkub töötaja ettevõttest uuele või samale tööle (Smart, Chamberlain 2017).

Ettevõtte sisese, osakondade vahelise, suure liikumise mõju võib olla suurem kui ettevõtete vaheline töötajate liikumine. Sellist liikumist aga ei peeta tihtilugu töötajate voolavuseks, siiski võib seda nimetada varjatud liikumiseks kuna liikumine toimub ettevõtte siseselt. (Cernea 1971, lk 182)

Üldiselt veedab enamik inimesi oma aja viiel päeval nädalas töötades, umbes poole oma ärkveloleku ajast. Seega on loomulik, et mida pikemaks kasvab tööstaaž, seda tugevamaks muutuvad ka sõbrussidemed ettevõtte töötajate vahel. Lähedase kolleegi lahkumine paneb paljud teisedki töötajad uut töökohta otsima, suurendades seeläbi ettevõtte haavatavust (CV Keskus (2018) „Üllatav mõju kolleegidele – tööd vahetav töötaja tõukab ka teised otsingutele“)

### **1.2.1 Personali voolavuse mõju ettevõttele**

Töötajate panus ettevõttesse on üha suurema tähtsusega seoses ettevõtte eduga. Töötajate lahkumine ja eriti andekate ning kõrgelt hinnatud töötajate lahkumine on ettevõtetele omandamas üha suuremat mõju. (Mayo 2004, lk 3)

Tänapäeva tööturul, kus vähenemas on üha enam lihttöölise osakaal, mängib tööjõu pakkumine suurt rolli selles mis toimub ettevõtte sees kui ka ettevõtete vahel. Töötajate liikuvus on miski mida kogeb iga ettevõtte. Tööjõu liikumine on küll normaalne osa iga ettevõtte eluprotsessis, kuid see on ka kulukas ettevõttele. Uue töötaja leidmine ja koolitamine võtab aega ja raha, seetõttu on ettevõttel parem vähendada tööjõu voolavust.

(Kappel, 03.04.2019)

Kui lahkuvate töötajate protsent on kuni 10% ei ole see suureks probleemiks. Samuti juhul, kui lahkuvad töötajad kelle panus tööprotsessi ei ole väga suur või nad ei ole meeskonnale parimaks liikmeks. Kui selleks 10 %- icks on aga töötajad, kes on kõrgelt hinnatud ja kelle panus ettevõtte tööprotsessi on olulise tähtsusega, võib nende asendamine minna kallimaks kui nende hoidmine.(Daily pay 2018)

Üle maailma läbi viidud uuringutest selgub, et hotellindus on valdkond, kus tööjõu voolavus on kõrgem kui paljudes teistes valdkondades (cha-international, 22.05.). Näiteks Ameerika Ühendriikides võib selle valdkonna tööjõu voolavus kõikuda 60- 100%. Töötaja asendamiseks võidakse kulutada tuhandeid dollareid igal aastal selleks, et välja õpetada lahkuva töötaja asemele asuv töötaja. Sellest tulenevalt võib töötaja lahkumine maksta ettevõttele lahkuva töötaja poole aasta kuni aasta palga. Kord palgatud töötaja puhul on aga 50% tõenäosus et ta vahetab töökohta aasta jooksul. (cha-international, 22.05).

Rahulolematu ja alamotiveeritud töötaja võib viia kliendirahulolu ja -kogemuse halvenemiseni tänu langenud teeninduskvaliteedile. See omakorda mõjutab aga kliendilojaalsust ja ettevõtte mainet. (Wells 2018)

### **1.2.2 Tööjõu voolavuse põhjused**

Enamasti põhjendatakse lahkumist parema palga või võimalusega, mitte aga asjaoluga et nad ei saanud oma tööle tagasisidet või neid ei edutatud. Branham (2004) on välja toonud 10 levinumat põhjust, miks ettevõttest lahkutakse:

- Paremad karjäärivõimalused uuel töökohal
- Soodustused/ lisatasud uuel töökohal
- Suurem töötasu uuel töökohal



- Stress
- Ebakindlus ettevõtte tuleviku suhtes
- Konflikt kaastöötaja/ kaastöötajatega
- Liigne töökoormus
- Ideed ja ettepanekud ei ole teretunud
- Halb kommunikatsioon
- Halb meeskonnatöö

80-90% lahkumiste põhjuseks ei ole raha, vaid lahkumine on seotud töö, juhtimise, organisatsiooni kultuuri või töökeskkonnaga. (Mayo 2005, lk 3).

### **1.3 Motivatsioon, enesemotivatsioon ja motivatsiooni teooriad**

Iga tööandja unistus on kiire, tähelepanelik ja hoolikas töötaja. Motiveeritud tööline tagab tehtud töö tipptasemel kvaliteedi ning kasutab seejuures ka ohutuid töövõtteid. Tööandja jaoks on motiveeritud töötaja võrdeline lotovõiduga (Saul, 06.11.2018).

Ükskõik kui head on töötajad, keda ettevõtte palkab, sõltub suuresti nende panus töökeskkonnast. Töökeskkond mõjutab töötajate motiveeritust, pühendumust tööle ja lojaalsust ettevõttele ning nende võimete täielikku kasutamist või heitumist. Pikaajalist edu pole võimalik saavutada kui töötajatele tähelepanu ei pöörata. Sellest tulenevalt ei saa ettevõtte vaadata oma töötajatesse suhtumist lahusolevana suhtumisest klientidesse ( Mayo 2004, lk 12- 19).

#### **1.3.1 Motivatsioon ja enesemotivatsioon**

**Motivatsiooni** käsitletakse kui ajendit, põhjuseid ja jõudu, mis mõjutab inimese tegevust. Motivatsioon on võimalik jaotada sisemiseks ja välimiseks motivatsiooniks. (Brooks 2008, lk 59) Väline nagu nimigi ütleb, tuleneb meid ümbritsevatest nähtustest või teguritest – näiteks rahalise premeerimise või teatud liiki tunnustuse näol. Teistelt inimestelt saadav tähelepanu on ääretult oluline ja paneb endast rohkem andma. Välimiseks motivaatoriks on ka töökad kolleegid, kelle pühendumus tekitab soovi olla sama konkurentsivõimeline .

Sisemine motivatsioon on motivatsiooni kõige meeldivam ning puhtaim vorm, seda ei ole mõjutanud välised tegurid. Sisemine motivatsioon tähendab seda, et kannustajaks miski muu kui

näiteks raha või tunnustus. Selleks võib olla hoopis töö juures parajasti pooleli olla põnev projekt, millega soovitakse pidevalt tegeleda, seda isegi vabal ajal ning tööst eemal olles.

Motivatsiooni suuruse arvutamiseks pole vastavat ühikut ega mõõteriista veel leiutatud, kuid seda saab mõõta tehtud tegudega. Enda eest seismine ja kohustuslike toimingute lõpule viimine võib olla motivatsiooni peegeldus. Motivatsiooni võib samuti tõlgendada kui negatiivset kogetud nähtust. Seda sel juhul, kui see erinevatest teguritest tingituna puudub. See väljendub tihtipeale enese jaoks määratletud kohustuste mitte sooritamises või tähtaegade ignoreerimise näol (Saul, 06.11.2018).

Motiveerimist saab kujutada protsessina, mida nimetatakse VIUHTTI tsükliks (Alas, Salu, Pramann 2005). See on meisterlikkuse tsükkel visioonist, eneseusaldusest, pingutusest, tulemusest ja eneseusaldust suurendavast tagasisidele reageerimisest:

Visioon- vastupandamatu kujutluspildi loomine edust

Usaldus- tugev ja kindel visioon loob usku ja usaldust. Eneseusaldus ei teki niisama, see on nagu aed, mis vajab külvamist, kastmist ja rohimist.

Hüppe sooritamise- jõuline ja tarmukas tegutsemise alustamine eesmärgi saavutamiseks. Ebakindluse võitmine.

Tulemused ja takistused- enda saavutuste teadvustamine ja nendest energia ammutamine. Tagasilöökide käsitlemine väärtuslike õppetundidena.

Tagasisidele reageerimine- sinu väljavaated ja eneseusalduse määrab see, kuidas sa reageerid tagasisidele iseendalt ja teistelt.

Ise- kasuta sisemisi tundeid, et muuta positiivses suunas.

(Alas, Salu, Pramann 2005, lk 120-121)

**Enesemotivatsioon** on liikumapanevaks jõuks igapäevases elus ja töös. Motiiv on inimest aktiivsusele ajendav tegur, motivatsioon on sihipäraste tegevuste alustala. (Virovere jt. 2005, lk 69) Ennast motiveerima on võimeline iga inimene, kes tunneb ja oskab reguleerida oma tundeid (Brooks 2008, lk 70).

### 1.3.2 Motivatsiooni mõjutavad tegurid

Oluline vahend motiveerimiseks töötajate ja juhtide vaheline suhtlus. Mõjuvad sisemised tasud toimivad just tänu suhtlusele. On üsna tõenäoline, et tunnustus ja konstruktiivne tagasiside osakonnajuhilt mõjutab töötajatele motiveerivalt. Sageli vajavad töötajad infot, mis on nende töös oluline. Oluline on ka see et suhtlemine peab olema kahesuunaline. (Brooks 2005, lk 84)

Kommunikatsiooni häire võib põhjustada motivatsiooni langust. Juht, kes maad ja ilmad kokku lubab, kuid neid lubadusi ei täida, muutub ebausaldusväärseks. Juht kes suhtleb ausalt ja üheselt, usaldatakse ja austatakse. Tagasiside saamine ja andmine on motivatsioonis ülitähtis komponent. Õigesti ajastatud ja hästi edasi antud tagasiside innustab töötajat, kuid halvasti kommuniqueeritud negatiivne tagasiside või selle puudumine demotiveerib. (*ibid* lk 85)

### Tööstress

Organisatsiooni tööõhkkond ja kultuur määravad ära selle, kuidas inimesed end organisatsioonis tunnevad. Kui organisatsioonis valitseb palju negatiivseid tundeid või inimesed ei saa piisavalt tunnustust ja tegevusvabadust, on tööstressi tekkimine paratamatus ja möödapääsmatu.

Eristatakse füsioloogilist ja psühholoogilist stressi. Füsioloogiline stress toimib automaatselt, me ei teadvuste seda. Psühholoogilise stressi aluseks on meie hinnangud olukorrale ja emotsioonid.

Stressiallikeks võivad olla sotsiaal- majanduslikud tingimused (raha, tööpuudus, kuritegevus), samuti elukeskkond (elukoht, õhk, müra, vesi, toit), töö (üle- või alakoormus, tunnetuse puudus), pereelu (rahapuudus, ootuste konflikt, väärtuste kokkusobimatus, konfliktid, pereelu kriis, probleemid lastega), muutused isiklikus elus ja ühiskonnas. Veel on olemas sisemised stressiallikad (kriisid, masendus, alaväärsus, probleemid enesehinnanguga, teatud isiksusomadused) ja kindlasti tekitavad stressi ka haigused. (Virovere, A. jt 2005, lk 30)

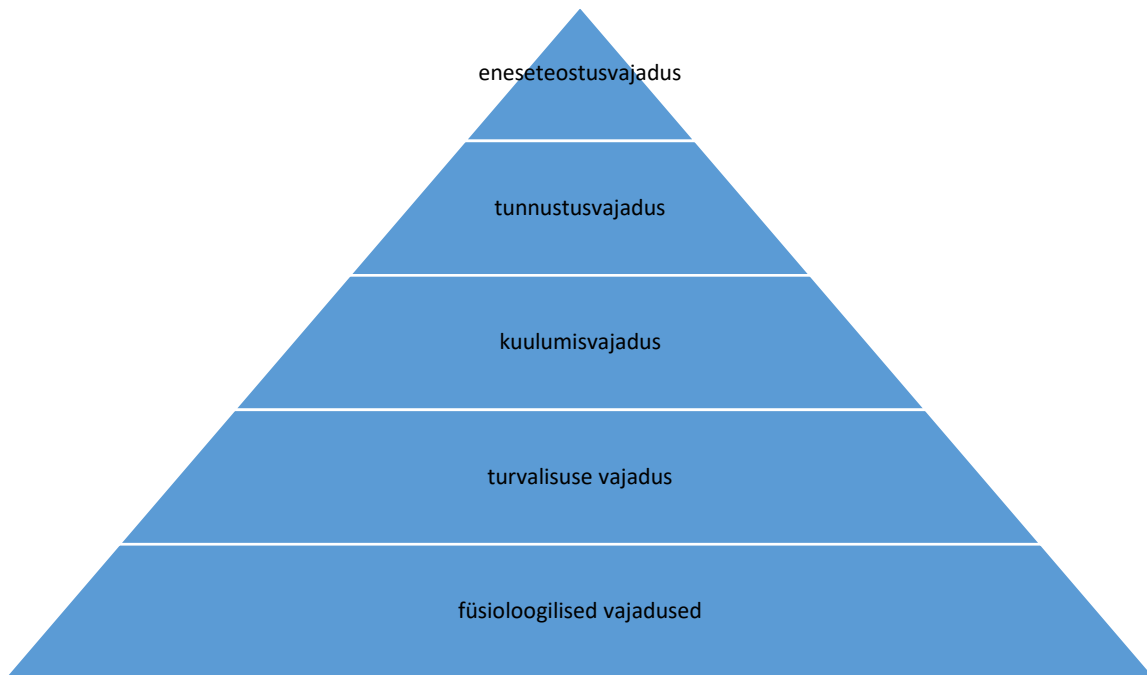
### **1.3.3.Motivatsiooni teooriad**

Motivatsiooniteooriad arenesid hoogsalt 20. saj keskpaigas. Kolm tuntuimat teooriat on McGregori X- ja Y- teooria, Maslow vajaduste hierarhia ning Herzbergi kahe faktori teooria. Kuigi neid teooriaid on kritiseeritud ja nende põhjendatust küsitavaks peetud, sisalduvad nendes tõenäolisemalt tuntuimad seletused töötaja motivatsioonile. Samas on nende teooriate põhjal välja arendatud rida kaasaegseid teooriaid ja nendest juhendatakse ka tänapäeval. Vajadustega seotud motivatsiooniteooriad on orienteeritud inimeste sotsiaalpsühholoogilistele mõjuritele ja käitumisele. Protsessidel põhinevad motivatsiooniteooriad vaatlevad inimesi ja nende reageeringuid mitmesugustes olukordades. Mõlemad valdkonnad täiendavad teineteist. (Brooks 2008, lk 60)

**Abraham Maslow** vajaduste hierarhia on üks enim levinud ja tunnustatud motivatsiooniteooriaid. Selle teooria kohaselt on inimese aktiivsuse allikaks tema vajadused. Maslow eristas seitset vajaduste astet

1. Füsioloogilised põhivajadused (nälg, janu, jne)

2. Turvalisuse vajadus (soov tunda end kindlalt)
3. Ühtekuuluvuse- ja armastuse vajadus (soov kuuluda kuhugi, olla tunnustatud)
4. Sotsiaalse hinnatuse vajadus (soov hästi hakkama saada ja olla tähele pandud)
5. Tunnetusvajadus (soov uurida ja mõista ümbritsevat elu)
6. Esteetilised vajadused (vajadus kogeda ilu ja luua uut)
7. Eneseteostamise vajadused (oma kalduvuste arendamine ja jõuvarude kasutamine)



Joonis 1. Maslow vajaduste viieastmeline püramiid

Kolme esimest kategooriat võib liigitada kui defitsiidi vajadusi, nelja järgmist kui olemise vajadusi. Kui inimene on juba jõudnud üleval pool asetsevate vajaduste rahuldamiseni, ei taha ta enam piirduda ainult allpool olevate vajaduste rahuldamisega. Vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumisele, vaid hoopis uute, kõrgemate vajaduste tekkeni. (Brooks 2008, lk 60-61)

Teooria loomise ajal väideti, et vaid paar protsenti inimestest jõuab välja eneseteostuseni. Praegu see enam paika ei pea, pigem ollakse seisukohal et enamik inimeste, on soov end teostada. Sellest tulenevalt võiks eneseteostuse lugeda baasvajaduseks. Pöördunud püramiid tähendab seda, et inimene hindab oma eneseteostust lähtuvalt sellest, milline on ta töö, kas ta organisatsioon on väärikas, kas ta võib olla selle üle uhke. Inimene loeb ennast teostanud, kui ta võib lubada endale suvel puhkuse reisi, süüa toitu, mis on tema arvates kvaliteetne, kui tal on kodu, kus elada, sõltumata sellest, mis tööd ta konkreetselt teeb. (Brooks 2008, lk 63)

Vajaduste rahuldamine ei vii eelnevate vajaduste kustumiseni vaid hoopis uute, kõrgemate vajaduste tekkeni. (Brooks 2008, lk 60-61)

## X- ja Y-teooria.

Douglas McGregor jagas inimesed seoses oma töösse suhtumise järgi inimesed X- ja Y-tüüpi inimesteks. Ka juhid jagunevad vastavalt neile tüüpidele ning suhtuvad oma alluvatesse vastavate põhimõtete järgi. Tabelis 1 on välja toodud X ja Y- tüüpi inimestele omased omadused.

Tabel 1. X ja Y tüüpi inimeste suhtumine töösse

X-tüüp	Y-tüüp
Enamik inimesi on laisad ja väldivad võimalusel töö tegemist	Töö on inimese jaoks loomulik tegevus nagu puhkus või mäng
Inimesed vajavad vahetut juhendamist, nad asuvad tööle vaid karistust kartes	Kui inimene on oma jõupingutused suunanud tulemuse saavutamisele ja ta on sellele tegevusele pühendunud, on ta võimeline end ise kontrollima ja juhendama
Enamik inimesi väldib vastutust ja neil pole ambitsioone. Peamine on turvalisus	Keskmi inimest on võimalik õpetada võtma ja otsima vastutust
Inimesed on teatud mõttes robotid, enamik neist ei ole võimeline loominguliseks ja loovaks tööks	Paljud inimesed on võimelised loominguliseks ja loovaks tööks
	Keskmi inimese intellektuaalne potentsiaal on tänapäeval alles osaliselt kaasatud.


Allikas: Brooks 2008, lk 60

## Herzbergi kahe faktori teooria

Suurem osa ajast veedavad inimesed tööl ja seepärast on oluline, et neile töö meeldiks. Inimeste suhtumist töösse iseloomustatakse sageli sõnadega rahulolu ja rahulolematuse. Selgitamiseks välja rahulolu ja rahulolematuse põhjusi, küsitles Frederic Herzberg inimesi kahel juhul: kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul ning kui nad ei olnud tööga sugugi rahul. Selle põhjal kujunes välja kahe faktori teooria. Selle põhjal võib põhjused jagada kahte rühma:

1. Rahulolu esilekutsuvad faktorid ehk motivatsioonifaktorid (sisemised faktorid)
2. Rahulolematust esilekutsuvad faktorid ehk hügieenifaktorid (välised faktorid)

Tabel 2. Töötajate rahulolu- ja rahulolematust esilekutsuvad faktorid

Rahulolu esilekutsuvad faktorid	Rahulolematust esilekutsuvad faktorid
Saavutused	Palk
Tunnustus	Kindlustunne
Huvipakkuv töö	Töötingimused
Vastutus ja iseseisvus	Kontrolli tihedus ja ulatus
Eneseareng (teadmised ja karjäär)	Inimestevahelised suhted
	Töökultuur
	Juhtimise kvaliteet
	
Rahulolu	Mitte rahulolu
	Mitte rahulolematust
	Rahulolematust

Allikas: Töö autor Heitzbergi põhjal

Hertzberg pakkus välja, et rahuolu ja rahulolematust on kaks erinevat skaalat ja et rahulolu puudumine ei tähenda veel rahulolematust, vaid mitte rahulolu. Nende täieliku või osalise puudumise korral on inimesed oma töö osas ükskõiksed, kuid neil ei pruugi olla rahulolematust, kuna töö tingimused ja palk on head. Hügieenifaktorid ei motiveeri ja ei tekita rahulolu, kuid mõjutavad rahulolematust.

Motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu, hügieenifaktorite abil saab leevendada rahulolematust (Brooks 2008, lk 64). Et rahulolu on tihedalt seotud motivatsiooniga, saab tööga rahulolu suurendada töötajate motivatsiooni suurendades. (Brooks 2008, lk 65) Ettevõttes tuleb töötajate rahulolu suurendamiseks teha kindlat vahet hügieeni- ja motivatsioonifaktoritel. Ekslikult arvatakse, et üheks peamiseks motivatsiooniteguriks on töötasu, aga Hertzbergi teooria järgi on tegemist vaid ühe võimaliku rahulolematuse teguriga. „*Juhid arvavad et töötajad hindavad enim töötasu ja tööturvalisusust. Töötajad aga hindavad hoopis tunnustust, hinnatud olemist ja info jagamist*“ (Mathe, H., jt 2011, lk 107-108). Sama rõhutavad ka Alas, Salu ja Pramann: „*Inimesed ei tööta üksnes raha pärast, võimaluse korral valitsevad nad ülesandeid, mis annavad nende tegevusele tähenduse, panevad jäägitult pühendumata, oma annet, energiat ning oskusi rakendama.*“ (Alas, jt. 2005, lk 123)

Tänapäevased motivatsiooniteooriad väärtustavad kõrgelt inimeste vahelist suhtlemist ja koostööd (Brooks 2008, lk 59). Enamik töömotivatsiooni- ja rahuloluteooriaid põhineb eeldusel, et põhilised muutujad on fikseeritud või staatilised. Inimene ning tema suhe organisatsiooniga on väga dünaamiline ning rollid ja eesmärgid muutuvad pidevalt. Organisatsiooniline muutus ning viis,

kuidas muutust juhitakse ja vajadusel üksteisega suheldakse, võib avaldada motivatsioonile pikaajalist mõju. Suur muutus organisatsioonis ei pruugi mitte ainult viia sõlmitud lepete rikkumiseni, vaid võib mõjutada töötajaid mitmel moel. Samuti võivad suured konfliktid töötajate vahel või organisatsiooni ja inimese vahel viia töötaja lahkumiseni. Selline olukord tekitab kibestumist ning meelepaha, mis omakorda demotiveerib töötajat. (Brooks 2008, lk 82)

## **1.4 Töötajate lojaalsus**

Lojaalsuseks nimetatakse enda ja organisatsiooni eesmärkide samastamist ning pühendumist organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Töötajate lojaalsus tagab organisatsioonile stabiilse personali. Lojaalsus ei saa olla ühepoolne. Kui organisatsioon ootab lojaalsust oma töötajatelt, peab ta ka ise töötajate suhtes lojaalne olema. (Alas 2005, lk 11)

Töötajate lojaalsus on oluline kuna tänu sellele on töötajate liikuvus väiksem ning vakantsete ametikohtade täitmine lihtsam ja kiirem. Samuti on seeläbi hea ka ettevõtte maine ning seda nii töötajate, nende perede kui ka klientide silmis. Kui ettevõtte hoiab oma töötajaid siis peegeldub see klienditeeninduses ning kliendi tajuvad seda. Töötajate sisemine motivatsioon ja lojaalsus sõltub otsesest juhust. ( CV Keskuse uuring)

Töötajate lojaalsus ettevõttele sõltub lisaks veel ka ettevõtte kultuurist. Töötajate lojaalsus on oluline kuna tänu sellele on töötajate liikuvus väiksem ning vakantsete ametikohtade täitmine lihtsam ja kiirem. Samuti on seeläbi hea ka ettevõtte maine ning seda nii töötajate, nende perede kui ka klientide silmis. Kui ettevõtte hoiab oma töötajaid siis peegeldub see klienditeeninduses ning kliendi tajuvad seda. Töötajate sisemine motivatsioon ja lojaalsus sõltub otsesest juhust. ( CV Keskuse uuring)

### **1.4.1 Töötajate lojaalsuse ja motivatsiooni suurendamise võimalused**

Juhtidele on väljakutseks mingi arvuliselt väljendatava meetodi leidmine, mis võimaldaks mõista töötajate väärtust ja nende panust organisatsiooni loodavasse väärtusesse (Mayo 2004, lk 3)

Virovere, Alas ja Liigand (2005) on välja toonud järgmised tegevused, mida organisatsioon saab teha selleks, et töötajate lojaalsust suurendada:

- Suurendada töötajate osalemist otsustamisprotsessis
- Tihendada juhi kontakti ja suhtlemist töötajatega
- Seada sisse konkurentsivõimeline tasustamis - ja stimuleerimissüsteem

- Arendada ja koolitada töötajaid
- Seesmiselt uueneda
- Planeerida töötajate karjääri
- Kuulutada vabad töökohad välja kõigepealt välja organisatsiooni sees
- Vähendada hierarhiast tulenevat autokraatlikust. (Mayo 2004, lk 14)

Kuna rahulolu on tihedalt seotud motivatsiooniga on tööga rahulolu suurendades võimalik suurendada ka töötajate motivatsiooni. Töömotivatsiooni aitavad tõsta 3 tegurit:

1. Töötaja tunnetab oma tööd olulisena;
2. Töötaja tunnetab vastutust oma töö tulemuste eest,
3. Töötaja teab oma pingutuste tulemust

Nendega on seotud omakorda 5 tööomadust:

1. Vilumuste ja oskuste mitmekesisus, mida töö nõuab
2. Ülesande identiteet (töö lõpetamise astme teadmine)
3. Ülesande tähtsuse teadmine (millisel tasemel on seotud teiste töötajatega)
4. Autonoomsus (kui iseseisvalt on võimalik planeerida töö ajakava ja ülesandeid)
5. Tagasiside (info töötaja sooritusedukuse kohta)

(Brooks 2008, lk 64-65)

Rahulolutaset ning tasu saamisest tulenevat võimalikku motivatsiooni ei saa vaadelda lahus kolleegidele osaks saavast kohtlemisest ja tasudest: ka see mõjutab inimese rahulolutaset, sest ilmselt motiveerib inimesi see, kui nad saavad oma pingutuse eest õiglast ja võrdset tasu.

Tegelik või tajutud ebavõrdsus võib põhjustada konflikti inimeste, rühmade ja organisatsioonide sees või vahel. Ebavõrdsus võib põhjustada ka suhtlemisraskusi, näiteks juhtkonnaja töötajate vahel, kui töötajad tunnevad, et neid ei kohelda võrdselt. (Brooks 2008, lk 81)

Töötajatele on tagasiside oluline, sest nii saadakse vastused küsimustele nagu:

- Kuhu liigutakse ettevõtteks?
- Kuidas me sinna saame?
- Mida minult selleks oodatakse?
- Kuidas mul läheb?

Neile küsimustele vastuse saamine on see mis annab töötaja pingutustele mõtte. Kõigil on vaja teada et nende andeid kasutatakse nii et nad annavad väärtusliku panuse tulemusse. Vahel on töötajate enda võime näha oma panuse olulisust varjutatud kuna töötaja ei näe lõpptulemust või



näeb sellest väga väikest osa. Tagasiside on oluline selleks, et ettevõtte töötajate panus oleks kooskõlas ettevõtte eesmärkide ja juhtide ootustega.

Oluline vahend motiveerimiseks on töötajate ja juhtide vaheline suhtlus. Mõjuvad sisemised tasud toimivad just tänu suhtlusele. On üsna tõenäoline, et tunnustus ja konstruktiivne tagasiside osakonnajuhilt mõjutab töötajatele motiveerivalt. Sageli vajavad töötajad infot, mis on nende töös oluline. Oluline on ka see et suhtlemine peab olema kahesuunaline.

Kommunikatsiooni häire võib põhjustada motivatsiooni langust. Juht, kes maad ja ilmad kokku lubab, kuid neid lubadusi ei täida, muutub ebausaldusväärseks. Juht kes suhtleb ausalt ja üheselt, usaldatakse ja austatakse. Tagasiside saamine ja andmine on motivatsioonis ülitähtis komponent. Õigesti ajastatud ja hästi edasi antud tagasiside innustab töötajat, kuid halvasti kommuniqueeritud negatiivne tagasiside või selle puudumine demotiveerib. (Brooks 2008, lk 84)

Miks siis juhid ei anna tagasisidet? Juhid ei anna tihtipeale tagasisidet kuna:

- Kardavad või pelgavad edastada kriitikat ilma et solvaks, teeks haiget, suruda töötajat kaitsepositsioonile, võõrandada töötajat, laskuda vaidlusesse või kaotada kontrolli enda emotsioonide üle)
- Paljudel juhtidel on käsil nii palju projekte et neil on väga vähe aega jälgida oma töötajate edenemist pikas plaanis
- Kardavad läbikukkumist. Juhendamine ja siiras, vastutustundlik tagasiside on kõrgematasemelised suhtlusoskused, kuid neid ei õpetata juhtidele
- Protsess on aeglane ja juhtimine järkjärguline, töötaja areng nõuab suurt tegutsemist nii füüsiliselt kui ka emotsionaalselt
- Tagasiside, maailmas mis on täidetud virtuaalsete ülesannetega, koduste kohustustega, kohtumiste ja lõputute kliendi kontaktidega lihtsalt ei võimalda kohest reageerimist- oota päev ja tagasiside efekt on kaotsi läinud
- Juhid ise ei ole kunagi oskuslikult edastatud tagasisidet saanud või on liiga kaua töötanud keskkonnas kus tagasiside andmist ei rõhutaud

(Branham 2004, lk 73-74)

Töötajatele on oluline teada ja tunda, et ettevõtte püüab neid toetada ka isiklikul tasandil. Sellised töötajad on ettevõttele lojaalsemad. Oluline on töötajatega suhelda regulaarselt nii üksühele kui ka meeskonnas. See on vajalik selleks et saada teada mis on töötajatele oluline. Teades töötajate

vajadusi, soove ja püüdlusi, saavad juhid teada mis on neile oluline, mis neid motiveerib ja mis põhjustab motivatsiooni langust. (Mathe 2011, lk 92)

## **2 Grand Rose Spa Hotelli töötajate töömotivatsiooni mõjutajad**

### **2.1 Uurimismeetod, valim ja uuringu läbiviimise aeg**

Uurimismeetodiks valiti kvantitatiivse uuringu meetod küsitlus, mis võimaldab saadud andmete põhjal teha üldistusi ja võimaldab ka vastajatel jääda anonüümseks. Küsitlusega sooviti teada saada millised tegurid mõjutavad motivatsiooni töötajate arvates ning kuidas neid tegureid ise hindavad. Sisuliste küsimuste osas küsimustik koosnes neljast alarühmast: töötaja hinnang ettevõttele, töötaja hinnang töömotivatsiooni mõjutavatele teguritele, uue töötaja saabumise mõju töötajale ja tööprotsessile, millised tegurid ajendavad vahetama töökohta töötaja arvates. Vastajate isikuga seotud küsimused sisaldasid küsimusi ameti, vanuse, osakonna, tööstaaži, töökoormuse, eelneva töökogemuse ja muude isiklike küsimuste osas. Kokku tuli vastata 59-le küsimusele. Küsimustik on antud lisa 1.

#### ***Valim***

Uurimisobjektiks oli Grand Rose Spa Hotell. Ettevõtte osutus valituks seoses töö autori eelneva töökogemusega selles ettevõttes. Ettevõtte on tegutsenud aastast 2006. Ettevõttes töötab töökoostamise hetkel 74 töötajat. Ettevõttel on kolm põhilist osakonda: hotell, restoran ja spaa. Küsimustikule oli võimalik vastata kõigil töötajail, välja arvatud juhtivtöötajad. Küsimustikku levitati ajavahemikul 1.-21.aprill.

Küsimustikule vastanud oli kõigist osakondadest, vastanud oli kokku 32 töötajat.

### **2.2 Uurimustöö tulemused**

Kokku saadi vastuseid 32 töötajalt. Küsitlusele vastas töötajaid kõigist hotelli osakondadest. Kõige rohkem vastuseid saadi hotelliosakonnast kus küsitlusele vastas 14 töötajat. Restoranosakonnast vastas küsitlusele 9 töötajat ja spaaosakonnast vastas küsitlusele samuti 9 töötajat. Restorani- ja spaaosakonnast küsitlusele vastanute arv jäi oodatust madalamaks.

Vastajate demograafilistest andmetest annab ülevaate tabel 3.

Tabel 3. Vastajate demograafilised näitajad

	Arv	%		Arv	%
<b>Vanus</b>			<b>Tööstaaž</b>		
18-25	8	25	Alla 1aasta	4	12,5
26-30	5	15,6	1aasta	3	9,4
31-35	6	18,8	2-5 aastat	16	50
36-40	3	9,4	5-9 aastat	4	12,5
41-45	3	9,4	Üle 10 a	5	15,6
46-50	2	6,3	<b>Kokku:</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>
51-60	2	6,3			
61-75	3	9,4			
<b>Kokku:</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>			
Keskmine= 36,9 Mediaan= 34,5 Std= 14,6 Vahemik= 20-72					
	Arv	%		Arv	%
<b>Perekonnaseis</b>			<b>Laste arv</b>		
Vallaline	6	19%	Ei ole lapsi	12	37,5
Abielus/ vabaabielus	23	72%	1 laps	5	15,6
Lahutatud	1	3%	2 last	9	28,1
Lesk	2	6%	3 last	3	9,4
<b>Kokku:</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	4 last	3	9,4
			<b>Kokku:</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

### 2.2.1 Töötajate hinnang töökohale

Töötajate hinnang ettevõttele on oluline selleks, et teada saada mis neid selles ettevõttes hoiab ja mis on nende arvates ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed. Lisaks sellele annab see aimu sellest, milline on ettevõtte maine töötajate silmis. Vastajaid paluti anda hinnang oma töökohale 23 väite osas kasutades Likert tüüpi skaalat 1-st 5-ni, kus 1 – ei ole nõus ja 5 – olen nõus. Hinnangut paluti anda väiteile nagu töötasu, töötingimused, tööstress, jne. Tulemused on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. Töötajate hinnang töökohale

<b>Hinnatav väide</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>Std</i></b>
Töötasu on motiveeriv	3,47	1,19
Minu panus töösse on vastavuses mulle makstava tasuga	3,40	1,22
Palk on konkurentsivõimeline võrreldes teise samalaadse tööga	3,78	1,25
Töötasu on vastavuses minu teadmiste ja oskustega	3,53	1,26
Tunnen et olen oma ametis väärtustatud	3,75	1,27
Tunnen et minu töö on oluline	4,50	1,02
Saan oma tööle piisavalt tihti tagasisidet oma juhilt	4,09	1,17
Minu töö on huvitav ja rahuldust pakkuv	4,03	1,16
Ettevõttes on arenguvõimalusi	3,47	1,25
Ettevõtte pakub täiendõpet ja koolitusvõimalusi	3,63	1,25
Heade tulemustega tööd tunnustatakse ettevõttes	3,09	1,22
Ettevõttes on head töötingimused	4,13	1,21
Töö tegemiseks vajalikud vahendid on alati kätte saadavad	4,44	1,08
Juhtkond arvestab ettepanekute ja arvamustega otsuste tegemisel	4,22	1,19
Tunnen end töökohal ohutult	4,31	1,09
Ettevõttes on hea meeskonnatöö	4,28	1,12
Ettevõttes on sõbralik keskkond	4,44	1,08
Tööülesanneteks vajalik info jõuab minuni õigeaegselt	4,31	1,15
Ettevõttes on info kättesaadav ja hästi liikuv	3,94	1,18
Meeskonnas ei levi kuulujutte	3,66	1,27
Ettevõtte loob häid töötingimusi	4,06	1,14
Ettevõttel on hea maine töötajate seas	4,06	1,14
Ettevõtte väärtused ühtivad töötajate väärtustega	3,81	1,18

Nagu tulemustest näha hinnatakse kõrgeimalt tunnet et töö on oluline ( $M=4.50$ ), kõige madalamalt hinnatakse ettevõttes heade tulemuste eest tunnustamist ( $M=3.09$ ). Tõik, et töötajad peavad oluliseks tunnet, et nende töö on oluline, näitab et töötajad tähtsustavad oma tööd, ometi on töötajate hinnang oma ametis väärtustatud olemise kohta tunduvalt madalam. Madal hinnang tunnustamisele näitab, et see on töötajatele oluline, kuid vähesel määral rahuldatud vajadus. Lisades sellele veel vähese ameti väärtustamise tunde, võib tekkida olukord, kus töötaja

rahulolematus kasvab. Selle tulemusena hakatakse otsima väljundeid, mille korral on tunnustamise- ja väärtustamisvajadus rahuldatud. Samuti hinnati suhteliselt madalalt ka ettevõtte pakutavaid arenguvõimalusi, mis on märgiks, et oluline motivatsiooni tegur on jäänud tähelepanuta. See on ühtlasi ka üheks põhjuseks miks töötajad lahkuvad.

## 2.2.2 Töötajate motivatsiooni mõjutavad tegurid

Küsimuste grupp motivatsioonitegurite kohta sisaldas 12 olemasolevat väidet ja 1 väite lisamisvõimalust. Hinnang paluti anda nõusoleku osas 5 punkti skaalal (1- ei ole nõus ja 5 – olen nõus). Tulemused on toodud tabelis 5.

Tabel 5. Töötajate hinnang motivatsiooniteguritele

<b>Motivatsioonitegurid</b>	<i>M</i>	<i>Std</i>
Töötasu	4,38	1,12
Soodustused	4,00	1,24
Lisatasud	3,66	1,26
Töökoha turvalisus	4,41	1,12
Töökeskkonna meeldivus	4,66	0,94
Toetavad ja sõbralikud kolleegid	4,72	0,88
Toetav ja sõbralik juhatus	4,69	0,85
Töötingimused	4,53	1,01
Arenemisvõimalused	3,97	1,22
Ühisüritused	3,75	1,26
Mugavad tööriided	4,31	1,15
Tagasiside tehtud tööle	4,28	1,09

Tulemused näitavad et töötajate motivatsiooni mõjutavad enim toetavad ja sõbralikud kolleegid. Kõige vähem mõjutas töötajate motivatsiooni lisatasud. Saadud tulemustest võib järeldada et töötajatele on kuuluvustunne oluline motivaator. Selle olemasolu hoiab motivatsiooni kõrge ka pingelisematel hetkedel, sest vajadusel on võimalik kaastöötajatele toetuda. Motivatsiooni kõige vähem mõjutavaks teguriks olevad lisatasud näitavad ilmekalt seda et töötajad ei ole sellele ettevõttele lojaalsed ainult rahalistel põhjustel.

### 2.2.3 Uue töötaja mõju tööprotsessile

Uue töötaja saabumisega seotud mõju tööprotsessile paluti hinnata 6 väite osas nõusolekuga või mittenõusolekuga 5 punkti skaalal. Hinnata paluti väiteid, mis on seotud uue töötaja koolitamisega, selle eest lisatasu maksmisega.

Tabel 6. Uue töötaja mõju tööprotsessile

<b>Uue töötaja saabumisega seotu</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>Std</i></b>
Uue töötaja saabumine suurendab minu töömotivatsiooni	2,86	1,00
Uue töötaja koolitamine aeglustab tööd	3,28	1,22
Uue töötaja koolitamine alandab üldist töökvaliteeti	3,03	1,18
Uue töötaja koolitamisega võiks tegeleda pikima staažiga töötaja	3,69	1,23
Uue töötaja koolitamisega võiks tegeleda kõik töötajad	3,47	1,23
Uue töötaja koolitamise eest võiks maksta lisatasu	3,50	1,20

Vastustest selgub, et uue töötaja saabumine ei suurenda töötajate motivatsiooni, pigem vastupidi. Uue töötaja saabumine mõjutab töö tegemiseks kuluvat aega rohkem kui töökvaliteeti. Sellest võib järeldada et töötajad teevad oma tööd samasuguse pühendumuse ja hoolega ka siis kui neile on antud sinna kõrvale lisaülesanne- uue töötaja koolitamine. Suurenenud ajakulu on aga halveneva kvaliteedi kõrval vähem ressursse nõudev kui seda on halvenenud töökvaliteet. Uue töötaja koolitamisega seoses võiks töötajate hinnangul tegeleda kõige enam pikima staažiga töötaja.

### 2.2.4 Töötaja lahkumist mõjutavad tegurid

Küsimuste grupis, mis oli seotud töökoha vahetust mõjutavate teguritega, paluti 5 punkti skaalal anda nõusolek 6-le erinevale väitele. Tulemused on välja toodud tabelis 7.

Tabel 7. Töötaja lahkumist mõjutavad tegurid

<b>Töökoha vahetuse tegurid</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>Std</i></b>
Pidev kaadrivahetus	2,75	1,14
Ebaterve töökeskkond	4,13	1,19
Autoritaarne juhtimisstiil	4,16	1,14
Konkurentsivõimetu töötasu	4,34	1,15
töölt lahkutakse seoses perekondliku sündmusega	3,00	1,20
Stressirohke töö	4,41	1,06

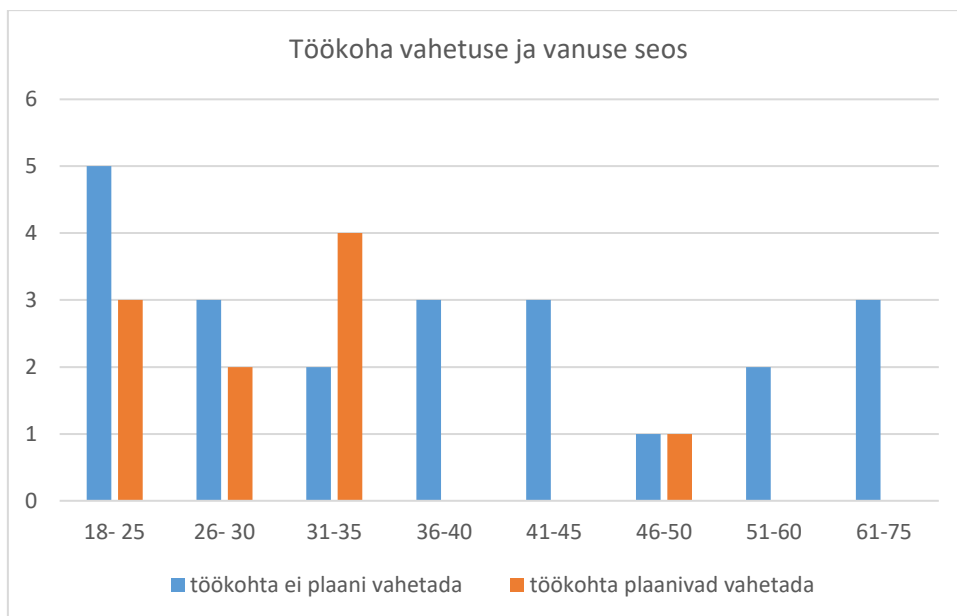
Vastustest selgub, et töökoha vahetuse peamiseks põhjuseks on peamiselt stressirohke töö. See tuleneb omakorda valdkonna hooajalisusest, vahetuste pikkusest ja töögraafikutest, mis omakorda mõjutab töö- ja eraelu tasakaalu. Töö- ja eraelu tasakaal on oluline selleks, et töötajal jääks võimalusi, energiat ja aega enesearendamiseks ja muudeks heaolu mõjutavateks tegevusteks. Oluliste teguritena toodi veel välja konkurentsivõimetut töötasu, autoritaarsed juhtimisstiili ja ebatervet töökeskkonda. Kõige väiksema osatähtsusega oli vastajate arvates kaadri voolavus.

Vastajailt paluti ka teavet, kas on kaalutud töökoha vahetust ja millised on kolm peamist põhjust sellisel juhul. Ettevõttes lahkumise peale oli vastanutest mõelnud 10 vastanut ja ettevõttest ei kavatsenud lahkuda 22 vastanut. Töölt lahkumisele enim oli mõelnud hotelli osakonnas töötajad, seal oli lahkumisele mõelnud 9 vastanut, neist 3 toateeninduses. Lahkumise peamiseks põhjuseks toodi töötasu 8 korral, kuigi ettevõtte pakutavat töötasu peeti konkurentsivõimeliseks, paremad pakkumised mujalt ja tööaeg ning tunnustamine. Lisaks toodi välja ka selliseid põhjuseid nagu keskkonna vahetus, töö-ala vahetus ning soov enese proovile panekuks uues ametis. Kahjuks oli ka neid, kes plaanivad lahkuda ebasõbralikkuse, ja nendega mitte arvestamise tõttu.

### ***Töötajate lahkumise seos tööstaazi ja vanusega***

Töökoha vahetuse sagedust seostatakse vanuse ja tööstaaziga. Glassdoor uuringu firma poolt 2017 aastal USA-s läbi viidud uuringu põhjal on sagedasemad töökoha vahetajad töötajad vanuses 18-24 eluaastat. Suureks peeti ka töökoha vahetuse tõenäosust 25-39 eluaasta seas. (Smart, Chamberlain 2017).

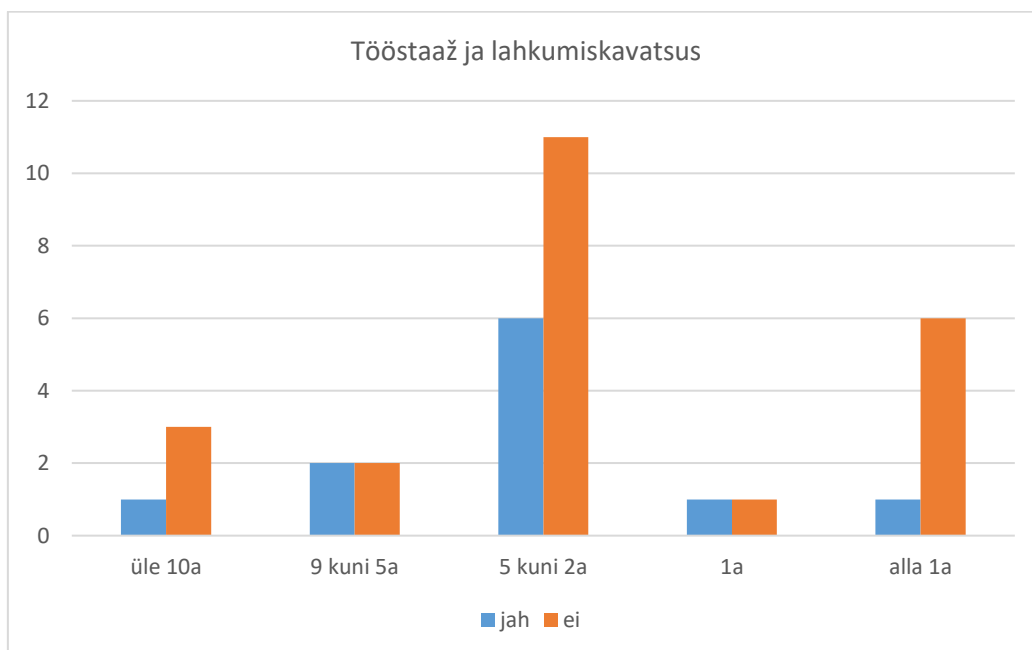




Joonis 2 Töökoha vahetuse kavatsuse ja vanuse seos

Jooniselt on näha, et ka Grand Rose puhul on nooremad töötajad enim lahkumisele mõelnud. 19-st kuni 35 aastast töötajast on lahkumisele mõelnud 9 (47,3%). Antud ettevõttes on lahkumisele enim mõelnud vastanud vanuses 31-35 eluaastat (6-st vastanust 4).

Ettevõttes töötatud aeg võib samuti määrata seda kas töötaja kavatseb ettevõttest lahkuda. Joonisel nr 2 on näha, et enamik töötajaid kes on mõelnud töökoha vahetusele on ettevõttes töötanud alla 5 aasta (8 töötajat 26-st ehk 30,7%). Suurem osa töökoha vahetusele mõelnuist on töötanud ettevõttes 2-5 aastat.



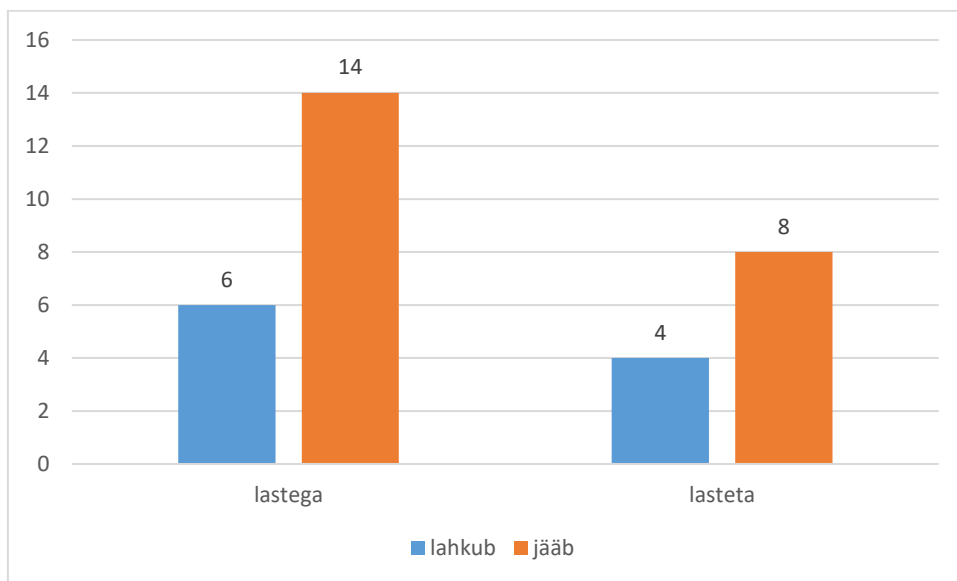
Joonis 2 Töökoha vahetus ja tööstaaž

Sinna vahemikku jäi enamus küsimustikule vastanuist. Võib arvata, et see on aeg kus töötajatel on tekkinud mõningane rutiin või ollakse valmis liikuma edasi karjääriredelil.

Lastega töötajad vahetavad töökohta väiksema tõenäosusega, sest hinnatakse stabiilsust ja kindlat sissetulekut.

Küsitluse tulemusena tuli välja, et 20st lastega töötajast 6 (30%) on mõelnud töökoha vahetusele.

Samas lasteta töötajate seas oli töölt lahkumise kavatsus 12st vastanust neljal töötajal (33%).



Joonis 3 Lastega töötajate vs lasteta töötajate lahkumiskavatsus

Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et lastega töötajad on valmis vähem riskima ning pigem töötavad olemas oleval ametikohal kui liiguvad mujale. Mujale liikumist võib esile kutsuda aga suurem sissetuleku vajadus, sest lahkumise kavatsuse põhjuseks toodi töötasu.

## 2.3 Järeldused ja ettepanekud töötajate motivatsiooni ja lojaalsuse suurendamiseks

Uurimustulemused näitavad, et vastavalt ettevõtete juhtimises laialt kasutusel olevale Herzbergi kahe faktori teooriale, peavad ka uurimusobjektiks olnud ettevõtte töötajad olulisteks motivatsioonifaktoriteks tunnustust, eneseteostust (karjäärivõimalusi), töötajate arvamustega arvestamist. Tööga mitte rahulolu faktoritena aga toodi välja eelkõige stressirohket tööd (töökeskkond) ja töötasu, kuigi viimast peeti konkurentsivõimeliseks antud valdkonnas. Mõlemate faktoritega tuleb aga ettevõttel arvestada töötajate lojaalsuse suurendamiseks ja tööjõu volavuse vähendamiseks. Uuringu tulemustest selgus, et just nooremad ja 2-5 aastat ettevõttes töötanud töötajad on valmis uuteks väljakutseteks. See on märk sellest, et ettevõttel on arenguruumi pakkumaks töötajatele arenguvõimalusi ja tunnustada neid. Töötajate vahetumine ettevõttes ei avalda vastajate töömotivatsioonile eriti mõju, kuigi head ja toetavat meeskonda ja meeldivat töökeskkonda peeti olulisteks motivatsiooniteguriteks.

Tulenevalt uurimusega saadud vastustest pakub töö autor välja võimalusi kuidas vähendada tööjõu volavust, suurendada töötajate motivatsiooni ning viise kuidas paremini uus töötaja integreerida meeskonda.

Töötajate lahkumise üheks peamiseks põhjuseks tuuakse küll välja töötasu, kuigi seda peetakse teiste ettevõtete ja samalaadse töökohaga konkurentsivõimeliseks, tuleb vaadata sellest järgnevat lahkumisele tõukavat tegurit- stressirohke töö. Turismi valdkonnas töötades võib selle üheks tekitajaks olla pikaajaline töötamine vähese personaliga. Suveperioodiks võetakse küll abilisi kuid hotellides on kiireid ja stressirohkeid perioode ka muul ajal. Sellistel puhkudel oleks hea mõte kasutada renditööjõudu.

**Vähendage stressi.** Stressi maandamisele aitab kaasa ka töötaja töö- ja pereelu tasakaal. Sellele saab kaasa aidata graafikute koostamisel töötajate vajadusi silmas pidades. Oluline on silmas pidada et graafikute koostamisel järgitaks võimalusel ka võrdsuse põhimõtet (ei tekkiks olukorda kus töötaja X töötab nädalase graafiku alusel viis päeva järjest ja töötaja Y töötab kaks päeva tööl, kaks vaba ja kolm tööl)

Lisaks eelnevale on hea mõte võimaldada töötajal tegeleda aktiivsete eluviisidega. Liikumine aitab teatavasti parandada meeleolu, tugevdab tervist ja aitab kehal vabaneda tekkinud pingetest.

**Kiitke ja toetage töötajaid!** Töötajatele on oluline näha ja kuulda et nende töö on oluline seega tuleks seda ka väljendada. Hästi tehtud töö eest saadud kiidusõnad võivad töötajat motiveerida

endast enamat andma. Oluline on aga et kiitus oleks siiras ja ajastatud hästi. Kiitus ei pea olema alati suuline, see võib olla ka kirjalik. Kiitus töötajatele mõeldud teadete tahvil kogu meeskonnale tõstab kogu meeskonna motivatsiooni, ühele konkreetsele töötajale suunatud kiitus võib anda teisele signaali et head tööd märgatakse ja tunnustatakse, tekitades soovi ka ise endast rohkem anda. Siinkohal aga on oluline et juht tunneks oma alluvaid ja meeskonnas valitsevaid suhteid. Mitte kõik inimesed ei soovi suurt, avalikku kiitmist ja mõne puhul võib teiste esile tõstmine tekitada trotsi, seda eriti juhul kui tuntakse et kiitus ei olnud teenitud või et neid justkui ei märgata. Selle kõige juures on positiivseim aga see et see ei maksa ettevõttele midagi.

**Looge arengu- ja karjäärivõimalusi!** Iga inimene soovib ennast teostada. Selleks, et seda teha on vaja arenguvõimalusi. Selleks et töötaja ettevõttesse ka jääks, peale enesetäiendusi ja saavutusi, tuleb luua karjäärivõimalusi ettevõtte siseselt. Selleks saab ettevõtte töötajatele tutvustada võimalikke karjääriteid. Ka vakantse ametikoha täitmist võiks ennekõike alustada ettevõtte siseselt, teavitades vabanenud ametikohast kõigepealt ettevõtte siseselt. Tänu sellele saab mõni hinnatud töötaja edeneda karjääri redelil või saabub uus töötaja olemas oleva töötaja soovitusel. See aga võib omakorda vähendada töötaja leidmiseks ja võib olla ka koolitamiseks minevate ressursside hulka.

**Uute töötajate koolitamine saagu osaks kõigile.** Hotellinduses on levinud praktika, et uusi töötajaid koolitavad olemasolevad töötajad. Uue töötaja saabumisega seoses võiks koolitaja määramisel ennekõike lähtuda uue töötaja taustast. Kui uus töötaja on sellesse ametisse asumis esmakordselt tasuks tema koolitamine määrata pikima tööstaažiga töötaja hooleks, seda ennekõike koolitaja kogemuste ja teadmiste poolest. Pikema ajaline töötaja oskab ehk paremini vastata küsimustele mis ametis alustaval töötajal tekkida võivad. Vähesema staažiga töötajad võiksid tasakaalu huvides koolitada töötajaid kellel on olemas eelnev kogemus ka samal või sarnasel ametikohal millel nad tööle asuvad. Lühemat aega ettevõttes töötanud töötajad võivad omakorda aga olla positiivsemalt meelestatud ja entusiastlikumad kui pikka aega sama koha peal töötanud töötaja. Kuna töötaja koolitamine ei ole aga ühepäevane protsess siis võiks uue töötaja treeninguga seotud olla erineva töökogemusega töötajad.

Uue töötaja palkamisel õige inimese leidmine vähendab oluliselt töötajate voolavust. Selle jaoks on oluline vestlusel tulevase töötajaga veenduda et ta on sellest tööst huvitatud, omab tööst adekvaatset ettekujutust ja tal on tööks vajalikud oskused.

## Kokkuvõte

Arvamus, et töötajad lahkuvad parema töötasu pärast, ei pea paika. Töötajate saavutus- ja arenemisvajadused kaaluvad ühel hetkel palganumbri üle. Töötajate hoidmiseks on oluline teada nende rahulolu ja motivatsiooni. Selle teada saamiseks on igal ettevõttel võimalik teha ka ettevõtte siseseid küsitlusi või viia läbi arenguvestlusi. Töötajate motivatsiooni tõstmiseks on üks lihtsamaid ja odavamaid viise see, kui juht pöörab neile tähelepanu, kuulab neid ja tunneb huvi nende käekäigu vastu. Tänapäeval on oluline saavutada töötajate rahulolu ja motiveeritus hotellinduses. Ettevõtte suhtumine oma töötajatesse on hästi näha klientidele ja see peegeldub neilt tagasi ettevõttele. Õnnelikud töötajad teevad oma tööd hoolega ja kliendi kogemus saab selle võrra positiivsem.

Kaadrivoolu põhjusena aga ei saa hotellinduses näha alati töötasu suurust, vaid seda, kui stressirohke on töö, kas töötajatega arvestatakse, neid tunnustatakse ja luuakse neile arengu- ja karjäärivõimalusi. Stressi aitavad maandada erinevad võimalused, alates sellest, et kiirel perioodil on personali rohkem, tööampsude tegijate või hooaja töötajate näol, aga miks mitte ka majasisesed lõõgastusvõimalused töötajatele.

Uute töötajate kaasamine ettevõttes peaks olema kogu meeskonna ülesanne, suurendades seeläbi usaldust ja vastutust. Kaasates uue töötaja koolitamisega rohkem töötajaid, toimub meeskond sulandumine paremini ja kiiremini.

Ettevõtted peaks mõtlema milliseid arenguvõimalusi nad pakuvad ning kas nende töötajad on neist ka teadlikud. Arenguvõimaluste puudumine või vähesus paneb töötaja otsima uusi väljakutseid. Lisaks arenguvõimalustele on töötajatele oluline ka tunnustamine. See ei maksa ettevõttele eriti midagi, see eest mõju mida avaldab võib muuta palju. Tunnustamise ja tagasiside abil teavad töötajad, et nende töö on oluline ja nad liiguvad seatud eesmärkide suunas. Samuti võib selline märkamine aidata ka vähendada stressist tingitud pinget, kuna töötaja tunneb, et teda märgatakse ja ta on oluline.

## **Võõrkeelne lühikokkuvõte**

In today's world, businesses are facing a fact that filling vacancies is not very easy. Talented and hard-working employees are often sought after by competitors. The reasons why people leave is usually thought to related to a bigger paycheck. In reality there are a lot of other reasons why workers leave. Hotel industry is more oriented on customer satisfaction and service than many other industries. It is safe to even say that for them the customers satisfaction should be the biggest priority. But if workflow is left without attention then it will soon reflect on the customers satisfaction because employees who are planning to leave tend not to provide excellent service anymore and those who have just started may not know all the trades that they have to. The main reasons why employees leave are most often a stressful job, the lack of acknowledgement and personal career options. The issues with workflow did not have a significant influence on employees work motivation or contributed to the reasons to leave. However, supporting co-workers and good work environment are considered very important motivation factors. It is recommended that issues with stressful periods could be solved by re-evaluating work schedules or by hiring temporary help. Career opportunities should be known to all workers, this way they have better understanding of possible career paths. Internal hiring process should be more prioritized. Feedback is important to employees, that way they know how they are doing and what is their contribution towards the set of goals for their department or for the entire company. Employees need to be acknowledged and appreciated.

## Viidatud allikad

- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. Tallinn, Külim
- Alas, R., Salu, ja Pramann M. (2005). *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn, Äripäeva Kirjastus
- Branham L. (2004) *7 reasons why employees leave. How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's too Late*. Amacom
- Brooks, I. (2008). *Organisatsiooni käitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn, Tänapäev
- Cernea, M. (1971). Methodological and Conceptual Dilemmas in the Sociological Study of Manpower Fluctuations. *International Journal of Sociology, Vol 1( 2)*, 177-192
- CV Keskus.ee (12.05.2019) *7 põhjust miks töötajad lahkuvad*  
<https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/personaliotsing/tookeskkond-ja-tootajate-rahulolu/7-pohjust-miks-tootajad-lahkuvad> (25.05.19)
- CV Keskus.ee (23.10.2018) *Üllatav mõju kolleegidele – tööd vahetav töötaja tõukab ka teised otsingutele*. <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/ullatav-moju-kolleegidele-tood-vahetav-tootaja-toukab-ka-teised-otsingutele> (25.05.19)
- CV.ee (2018) *Miks me kardame töökohta vahetada?* <https://www.nipila.ee/2018/07/20/miks-me-kardame-tookohta-vahetada/> (25.05.19)
- Kappel, M. (03.04.19) „5 ways to reduce employee turnover“  
<https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/#40474eb25001> (25.05.19)
- Mathe, H., Pavie, X. ja O’Keeffe, M. (2011). *Valuing People to Create Value. An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work*. Singapur, Publishing Co Pte Ltd
- Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärtus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn
- Saul, F., (06.11.2018). *Mis on motivatsioon?*  
<http://www.tooelu.ee/et/uudised/toosuhted/1814/mis-on-motivatsioon> (25.05.19)
- Smart, M. ja Chamberlain, A. (2017). GD Research Report- *Why Workers Quit. The Factors that Predict Employee Turnover*.  
[https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2018/05/GD\\_ResearchReport\\_WhyWorkersQuit\\_Rebrand\\_Draft3.pdf](https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2018/05/GD_ResearchReport_WhyWorkersQuit_Rebrand_Draft3.pdf) (26.05.2019)
- The Hotel Employer Turnover <http://www.cha-international.com/The-Hotel-Employer-Turnover> (26.05.2019)

- Wells, M., (2018). *Turnover and Retention Rates for Hotel and Hospitality Industry* Dailypay  
<https://business.dailypay.com/blog/staff-turnover-rates-hotel-motel-hospitality-industry>  
(25.05.19)
- Wells, M.,(2017). *What is the Average Employee Retention Rate by Industry?* Dailypay  
<https://business.dailypay.com/blog/employee-retention-rate> (25.05.19)
- Virovere A., Alas R., ja Liigand J. (2005). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn, Külim



## Lisa 1 Küsimustik

### Lugupeetud Grand Rose Spa Hotelli töötaja!

Tere, minu nimi on Katrin Lember. Olen TTÜ EMERA Meremajanduskeskuse ettevõtluse- ja elamusmajanduse tudeng. Olen kirjutamas oma lõputööd teemal töötajate motivatsiooni muutused seoses kaastöötaja lahkumise ja uue töötaja koolitamisega. Sellega seoses olen läbi viimas küsitlust mis aitab paremini mõista töötajate vahetumise mõju ettevõtte personalile ja leida viise kuidas vähendada töötajate lahkumist ja lahkumise mõju. Küsimustik on anonüümne ja kõik kogutud andmed üldistatakse. Küsimustikule vastamine võtab aega 10- 15 minutit. Kui teil tekib küsimusi siis võib need julgelt esitada aadressil [klembe@taltec.ee](mailto:klembe@taltec.ee)

**1. Andke hinnang oma töökohale. See on oluline, et saada teada kuidas Teie, ettevõtte töötajad oma töökohta hindavate.**

**Palun märkige X-iga sobivaim vastuse variant igal real.**

Hinnang oma töökohale	Olen nõus	Olen pigem nõus	Neutraalne	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
1. Töötasu on motiveeriv					
2. Minu panus töösse on vastavuses mulle makstava tasuga					
3. Palk on konkurentsivõimeline võrreldes teise samalaadse tööga					
4. Töötasu on vastavuses minu teadmiste ja oskustega					
5. Tunnen et olen oma ametis väärtustatud					
6. Tunnen et minu töö on oluline					
7. Saan oma tööle piisavalt tihti tagasisidet oma juhilt					
8. Minu töö on huvitav ja rahuldust pakkuv					
9. Ettevõttes on arenguvõimalusi					
10. Ettevõtte pakub täiendõpet ja koolitusvõimalusi					
11. Heade tulemustega tööd tunnustatakse ettevõttes					
12. Ettevõttes on head töötingimused					
13. Töö tegemiseks vajalikud vahendid on alati kätte saadavad					

14. Juhtkond arvestab ettepanekute ja arvamustega otsuste tegemisel					
15. Tunnen end töökohal ohutult					
16. Ettevõttes on hea meeskonnatöö					
17. Ettevõttes on sõbralik keskkond					
18. Tööülesanneteks vajalik info jõuab minuni õigeaegselt					
19. Ettevõttes on info kättesaadav ja hästi liikuv					
20. Meeskonnas ei levi kuulujutte					
21. Ettevõtte loob häid töötingimusi					
22. Ettevõttel on hea maine töötajate seas					
23. Ettevõtte väärtused ühtivad töötajate väärtustega					

## 2. Millised tegurid suurendavad Teie töemotivatsiooni?

Töemotivatsioon mõjutab soovi töötada antud organisatsioonis. Oluline on saada teada millised tegurid on Teile olulised. Allpool on väljatoodud tegurid mis mõjutavad töötajate motivatsiooni.

Palun märkige X-iga sobivaim vastuse variant igal real.

Töemotivatsiooni mõjutavad tegurid	Olen nõus	Olen pigem nõus	Neutraalne	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
1. Töötasu					
2. Soodustused					
3. Lisatasud					
4. Töökoha turvalisus					
5. Töökeskkonna meeldivus					
6. Toetavad ja sõbralikud kolleegid					
7. Toetav ja sõbralik juhatus					
8. Töötingimused					

9. Arenemisvõimalused					
10. Ühisüritused					
11. Mugavad tööriided					
12. Tagasiside tehtud tööle					
Muu. Palun täpsustage.					

**3. Kuidas hindate uue töötaja saabumisega tekkivat olukorda? Uue töötaja saabumine kollektiivi on muutus mis mõjutab nii organisatsiooni kui ka meeskonda millega uus töötaja liitub. Antud küsimustega soovitakse teada kuidas uue töötaja saabumine Teid mõjutab. Palun märkige X-iga sobivaim vastuse variant igal real.**

	Olen nõus	Olen pigem nõus	Neutraalne	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
<b>Uue töötaja saabumine</b>					
1. Uue töötaja saabumine suurendab minu töömotivatsiooni					
2. Uue töötaja koolitamine aeglustab tööd					
3. Uue töötaja koolitamine alandab üldist töökvaliteeti					
4. Uue töötaja koolitamisega võiks tegeleda pikima staažiga töötaja					
5. Uue töötaja koolitamisega võiks tegeleda kõik töötajad					
6. Uue töötaja koolitamise eest võiks maksta lisatasu					

**4. Millised tegurid ajendavad Teie arvates töötajaid vahetama töökohta? On teada et töötajate lahkumise taga on erinevaid põhjuseid, põhjuseid mida ei pruugita juhile öelda, siis soovin saada teada mis ajendab töökohta vahetama Teie arvates.**

**Palun märkige X-iga sobivaim vastuse variant igal real.**

Tegurid mis ajendavad töökohta vahetama	olen nõus	olen pigem nõus	neutraalne	pigem ei ole nõus	ei ole nõus
1. Pidev kaadrivahetus					
2. Ebaterve töökeskkond					
3. Autoritaarne juhtimisstiil					
4. Konkurentsivõimetu töötasu					
5. töölt lahkutakse seoses perekondliku sündmusega					
6. Stressirohke töö					

### 5. Kas olete kaalunud töökohta vahetust?

- Ei
- Jah

Kui vastasite jaatavalt, siis nimetage 3 peamist põhjust

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### 6. Kui kaua olete ettevõttes töötanud?

- Üle 10 aasta
- 9 kuni 5 aastat
- 5 kuni 2 aastat
- 1 aasta
- Alla aasta

### 7. Millises osakonnas töötate?

- Spa
- Restoran
- Hotell

### 8. Teie amet \_\_\_\_\_

### 9. Kas töötate osalise- või täistööajaga

- Osalinetööaeg

- Täistööaeg

**10. Kas omate varasemat töökogemust samal erialal?**

- Jah  
 Ei

Kui vastasite jaatavalt, siis mitu aastat? \_\_\_\_\_ aastat

**11. Teie vanus \_\_\_\_\_ aastat**

**12. Teie perekonnaseis**

- Vallaline  
 Abielus või vabaabielus  
 Lahutatud  
 Lesk

**13. Laste arv perekonnas \_\_\_\_\_ last**

**Täna vastamast!**