

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marlen Millerman

**KLIENDITEENINDAJATE ORGANISATSIOONILISE
PÜHENDUMUSE SEOS TÖÖMOTIVATSIOONI JA
ÜMBERKUJUNDAVA JUHTIMISEGA TALLINNA KESKLINNA
RESTORANIDE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava ÄRINDUS, peeriala Juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marlen Millerman

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164413TABB

Üliõpilase e-posti aadress: marlen.millerman@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Organisatsiooniline pühendumus ja selle olulisus	8
1.2. Herzberg'i töömotivatsiooni ja -rahulolu käsitlus	11
1.3. Juhtimise olulisus ja seos organisatsioonilise pühendumusega	13
1.4. Ümberkujundava juhtimise olulisus	14
1.5. Varasemad teemakohased uuringud	16
2. UURINGU METOODIKA.....	20
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused.....	20
2.2. Uurimisobjektide ja valimi kirjeldus	20
2.3. Uurimismeetodi ja -protsessi kirjeldus	22
3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU	25
3.1. Vastajate üldisloomustus	25
3.2. Organisatsioonilise pühendumuse analüüs.....	26
3.3. Teenindajate töömotivatsiooni analüüs.....	30
3.4. Klienditeenindajate hinnang juhtide ümberkujundavatele omadustele	32
3.5. Organisatsioonilise pühendumuse seosed teenindajate hinnangutega töömotivatsiooni suurendavate tegurite kohta	34
3.6. Seosed organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava juhtimise vahel	35
3.7. Järeldused ja ettepanekud.....	38
KOKKUVÕTE	44
SUMMARY	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	50
LISAD	55
Lisa 1. Uurimistööküsimustik.....	55
Lisa 2. Organisatsioonilise pühendumuse väidete jaotus alaliikideks	64
Lisa 3. Ümberkujundava juhtimise väidete jaotus alateemadeks	66
Lisa 4. Sõnapilv pühendumust suurendavate tegurite kohta	67
Lisa 5. Sõnapilv tööl püsivust mõjutavate tegurite kohta	68
Lisa 6. Klienditeenindajate vastuste sagedusjaotus pühendumuse väidete puhul	69

Lisa 7. Klienditeenindajate vastuste sagedusjaotus töömotivatsiooni väidete puhul	71
Lisa 8. Ümberkujundava juhtimistiili juhiomaduste võrdlus restoranide lõikes	72
Lisa 9. Organisatsioonilise pühendumuse, töömotivatsiooni ja ümberkujundava juhtimise vaheline korrelatsioonitabel.....	73
Lisa 10. Organisatsioonilise pühendumuse alaliikide seosed teenindajate hinnangutega motivatsioonitegurite olulisusest	74

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada klienditeenindajate organisatsioonilise pühendumise tase ning selle seosed töömotivatsiooni tegurite ja ümberkujundava juhtimisstiiliga Tallinna kesklinna restoranide näitel.

Antud töö uuritavad objektid on Tallinna kesklinnas paiknevad restoranid: TOA - Taste Of Asia, R14, Pegasus, Nomad, Supelsakad, Rataskaevu 16, Umami ja Leib. Töö eesmärgi saavutamiseks toetub autor organisatsioonilise pühendumuse ja töömotivatsiooni peamistele teooriatele ja ümberkujundava juhtimise põhiseisukohtadele.

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit koostades veebipõhise ankeetküsimustiku. Tulemuste analüüsimisel kasutas autor korrelatsioonanalüüsi ning võrdles vastuste aritmeetilisi keskmisi ja standardhälbeid. Uuringu tulemustest selgus, et klienditeenindajate organisatsioonilise pühendumuse tase on keskmisest kõrgem ja pühendumus on märgatavalt seotud mitme töömotivatsiooni mõjutava teguriga ning osade ümberkujundava juhtimisstiili juhiomadusega.

Töö autor soovib uuringus osalenud restoranidel üle vaadata palgasüsteemid, keskenduda rohkem töötajate arengule ja tunnustamisele ning ühtekuuluvustunde tekitamisele ja hoidmisele. Samuti teeb autor juhtidele ettepaneku osaleda ise rohkem meeskonnaliikmena kui juhina ning näidata teenindajatele karismaatilist eeskuju. Samuti peaksid juhid suurendama töötajatele pakutavaid sotsiaalseid ja materiaalseid hüvesid, et teenindajate töömotivatsiooni ja seeläbi ka pühendumust suurendada.

Võtmesõnad: organisatsiooniline pühendumus, töömotivatsioon, ümberkujundav juhtimine, klienditeenindajad.

SISSEJUHATUS

Toitlustusvaldkonnas on personali volavus üks suurimaid tööjõuturul, mida põhjustab tihtipeale just stressirohke, madalapalgaline ja väheprestiižne töö (Eensalu *et al.* 2012 viidatud Sala 2015). Töötajate ligimeelitamine, motiveerimine ja säilitamine on toitlustusvaldkonna ühed suurimad murekohad. Kui ettevõtte soovivad saavutada püstitatud eesmärke, peavad nad maksimaalset tähelepanu pöörama töötajate rahulolule ja motivatsioonile. (Kukanja 2013) Juhtimine peaks sellistes ettevõtetes olema suunatud just töötajate väärtustamisele, sest see tagab töötajate suurema pühendumuse ja motiveerituse ning parema töösoorituse (Killõ 2014). Bakalaureusetöö teemavalik tuleneb ulatuslikust tööjõu volavusest toitlustusvaldkonnas ning autori isiklikust kokkupuutest antud probleemiga ühes Tallinna kesklinna restoranis töötades.

Antud töös on uurimisprobleemiks klienditeenindajate vähene organisatsiooniline pühendumus ja töömotivatsioon restoranides ning sellest tulenev kõrge vabatahtlik volavus. Uurimisprobleemist lähtudes on bakalaureusetöö eesmärk välja selgitada klienditeenindajate organisatsioonilise pühendumuse tase ning seosed töömotivatsiooni ja ümberkujundava juhtimisega, et teha ettepanekuid teenindajate motivatsiooni ja pühendumuse suurendamiseks ja juhtimise parendamiseks Tallinna kesklinna restoranides. Seatud eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuivõrd pühendunud on Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajad oma organisatsioonile?
- 2) Millised tegurid mõjutavad klienditeenindajate pühendumust toitlustusettevõttes?
- 3) Mis motiveerib teenindajaid just selles ettevõttes töötama?
- 4) Mida saavad juhid teha teenindajate töörahulolu ja -motivatsiooni tõstmiseks?
- 5) Kuidas mõjutab ümberkujundav juhtimine teenindajate organisatsioonilist pühendumust?

Uurimismeetodina kasutab töö autor kvantitatiivset meetodit. Selleks viiakse valitud Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajate hulgas läbi internetipõhine ankeetküsitlus.

Bakalaureusetöö uuringu objektideks valis autor Tallinna keskkonnas paiknevad restoranid: TOA – Taste Of Asia, R14, Pegasus, Nomad, Supelsaksad, Rataskaevu 16, Umami ja Leib. Valimi moodustasid nendes restoranides töötavad klienditeenindajad. Valitud ettevõtted sobivad hästi uurimiseks ja võrdlemiseks, kuna paiknevad samas piirkonnas ja teenindavad sarnast klientuuri.

Bakalaureusetöö on jaotatud kolme peatükki. Esimeses peatükis esitab autor teoreetilisi seisukohti selgitamaks organisatsioonilist pühendumust, töömotivatsiooni ja ümberkujundavat juhtimist ning nende olulisust toidlustusvaldkonnas. Ühtlasi tutvustab autor ka varasemaid samateemalisi uuringuid ja nende tulemusi. Töö teises peatükis sõnastab autor uurimisprobleemi, töö eesmärgi ja uurimisküsimused, kirjeldab lühidalt uuritavaid objekte ja valimit ning selgitab uurimismeetodi rakendamist ja uurimisprotsessi kulgemist. Kolmandas peatükis keskendub autor uuringu tulemuste analüüsile, seoste leidmisele ja selgitamisele. Lisaks teeb autor ettepanekuid ettevõtete juhtkonnale võimalike muudatuste sisseviimiseks, et tõsta teenindajate organisatsioonilist pühendumist, töömotivatsiooni ja parendada juhtimistegevusi.

Bakalaureusetöö autor soovib tänada uurimuses osalenud restoranide juhatajaid ja klienditeenindajaid, kes võimaldasid käesoleva uuringu läbiviimiseks empiirilisi andmeid koguda, ning juhendajat Virve Siirdet väga hea juhendamise ja abistava tagasiside eest.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Organisatsiooniline pühendumus ja selle olulisus

Organisatsiooniline pühendumus on üks levinumaid ja uuritumaid tegureid, mis mõjutab tööjõu voolavust (Mitchell *et al.* 2001). Pühendumus on jõud, mis seob indiviidi tegevusega, millel on kindel eesmärk (Meyer, Herscovitch 2001). Allen ja Meyer (1990) leidsid, et töötajad, kes on tugevalt pühendunud ühele ettevõttele, lahkuvad ettevõttest kõige väiksema tõenäosusega. Samuti saavutavad pühendunud töötajad ka paremaid töötulemusi (Meyer, Allen 1991). Käesolevas peatükis antakse ülevaade ühest peamisest organisatsioonilise pühendumuse määratlusest ja pühendumuse olulisusest organisatsiooni jaoks.

Organisatsioonilist pühendumust on uuritud aastakümneid, kuid erinevad tõlgendused viitavad peamiselt töötajate ja organisatsiooni vahelisele seosele (Meyer, Allen 1997 viidatud Killõ 2014). Mowday *et al.* defineerisid 1979. aastal organisatsioonilist pühendumust kui aktiivset suhet organisatsiooniga, kus töötajad on nõus enda poolt midagi ohverdama ettevõtte heaolu nimel. Teadlased pidasid pühendumust töörahulolu alternatiivseks mudeliks ja väitsid, et pühendumus võib tööjõu voolavust kohati paremini prognoosida kui töörahulolu (Mowday *et al.* 1979).

Üheks peamiseks organisatsioonilise pühendumuse käsitluseks peetakse Meyer ja Allen'i kolmedimensioonilist lähenemist (Killõ 2014). Nemad defineerisid organisatsioonilist pühendumust kui psühholoogilist seisundit, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja mõjutab töötaja otsust organisatsioonis püsimisel (Meyer, Allen 1991).

Selguse saamiseks jaotavad teadlased organisatsioonilise pühendumuse oma teoorias kolmeks: emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumus. Emotsionaalse pühendumuse puhul tunneb töötaja emotsionaalset sidet organisatsiooniga ja naudib selle liikmeks olemist. Seda võib tõlgendada kui meelelaadi, mille puhul inimesed võrdlevad, kui suures ulatuses nende enda väärtused ja eesmärgid ühilduvad organisatsiooni omadega. Alalhoidlik pühendumus kujutab endast tajutavat kulu, mis kaasneb ettevõttest lahkumisega. Need kulud võivad olla nii

materiaalsed kui sotsiaalsed kulutused, kusjuures kuluks peetakse ka võimalike alternatiivide vähesust või puudumist. Normatiivne pühendumus väljendub inimeste organisatsiooni liikmeks jäämise kohusetunde, lojaalsuse või moraalse vastutuse tunnetamises. (Meyer, Allen 1991; Meyer, Allen 1997 viidatud Killõ 2014) Emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumus on pigem organisatsioonilise pühendumuse erinevad osad, mitte erinevad pühendumuse tüübid. See tähendab, et töötajad võivad kõiki eelpool nimetatud pühendumuse olekuid tajuda erineval määral. Mõned töötajad võivad tajuda tugevat vajadust ja kohustust ettevõttesse jäämisel, kuid samas ei pruugi nende töötamine tuleneda isiklikust soovist seda teha. Teised töötajad võivad tööd teha, sest nad soovivad, aga ei taju tugevat vajadust ja kohustust selleks. (Allen, Meyer 1990)

Lähtuvalt oma seisukohtadest koostasid Meyer ja Allen (1990) pühendumuse komponentide mõõtmiseks küsimustiku, mis koosneb kolmest osast ja iga osa kaheksast väitest. Väited on osadesse jaotatud vastavalt kolmele organisatsioonilise pühendumuse komponendile – esimese osa väited käivad emotsionaalse, teise osa väited alalhoidliku ja kolmanda osa väited normatiivse pühendumuse kohta. (*Ibid.*) Meyer ja Allen'i sõnul saab kõige parema arusaama töötaja suhtest organisatsiooniga siis, kui uurida kõiki pühendumuse komponente üheskoos (Meyer *et al.* 1993). Erinevate komponentide vaatlemine võimaldab uuringute tulemusi kasutada ka organisatsiooni juhtimises ja kujundada organisatsioonilist pühendumust oskuslikumalt (Killõ 2014). Antud organisatsioonilise pühendumuse käsitluse võtab töö autor aluseks ka metoodika kujundamisel.

Järgnevalt keskendub autor pühendumuse olulisusele organisatsioonis ja varasemalt leitud seostele. Uuringud on tõestanud, et pühendumus mõjutab mitmeid tööga seotud näitajaid nagu tööil püsivuse kavatsus, töölt puudumine ja töörahulolu. Mowday *et al.* (1979) leidsid, et kõrge organisatsiooniline pühendumus on seotud madala tööjõuvoolavuse, väiksema tööle hilinemise, madala töölt puudumise ja parema töösooritusega. Järelikult võimaldavad lojaalsed töötajad vähendada värbamis- ja koolituskulusid, võimaldades omakorda vabu ressursse muudesse ärivaldkondadesse investeerida (Mowday 1998). Samuti on pühendunud töötajad suurema tõenäosusega rohkem tööle motiveeritud ja nende töö tulemuslikkus on kõrgem (Yahaya, Ebrahim 2016). Randall (1990) leidis oma metoodilises uuringus, hõlmates 35 organisatsioonilise pühendumuse uurimust, et kõige tugevamalt on organisatsioonilise pühendumusega seotud kolm töö väljundit: jõupingutus, õigeaegne tööle ilmumine ja organisatsioonis püsimine. Tugev pühendumus võib viia ka töötajate poolt tunnetatud kõrgendatud tajuni ühtekuuluvuse, turvatunde,

tõhususe, parema karjääri edendamise võimaluste, suurema hüvitise ja töötaja sisemise saavutuse kohta. Ettevõtte jaoks võib see tähendada pikenevat tööstaaži, piiratud tööjõuvoolavust, väiksemaid värbamis- ja koolituskulusid, suuremat töörahulolu, ettevõtte nõudmiste aksepteerimist ja eesmärkide saavutamist. (Rowden 2000)

Eisenberger ja tema kaaslased (1990) leidsid oma uuringus, et töötajad, kes tajuvad organisatsioonipoolset väärtustamist ja hoolimist, täidavad kohusetundlikumalt ka igapäevaseid tööülesandeid. Ühtlasi võis uuringust järeldada, et töötajad, kes tajuvad väiksemat toetust, puuduvad töölt pea kaks korda rohkem, kui need, kes tajuvad suuremat toetust (Eisenberger *et al.* 1990). Ettevõtetel on ka suur roll kliendisuhete loomisel töötajaid toetades ja motiveerides. Töötajad, kes tajuvad organisatsioonipoolset toetust, volitusi ja võimalusi, suunavad oma energia klientide heale teenindamisele. Rahulolev ja pühendunud töötaja tagab parema klienditeeninduse kvaliteedi. Seega on töötajate sooritus peamiselt organisatsioonipoolse toetuse ja arenguvõimaluste tulemus, sest need võimaldavad töötajatel klientidele pakkuda kõrgetasemelist teenindust. Hea kvaliteedisuhe töötajate ja klientide vahel viib soovitud tulemusteni nagu lojaalsus, püsikliendid ja kasum. (Chow *et al.* 2006)

Malaisia X-generatsiooni töötajate hulgas 2015. aastal läbi viidud uuringu kohaselt leiti tugevad seosed ka tasu- ja motivatsioonisüsteemi ning organisatsioonilise pühendumuse vahel. Samuti tagab suurema pühendumuse ka pidev koolitus- ja väljaõppe võimalus, teadmiste jagamine, organisatsiooniline õiglus või moraalidest kinni pidamine ja tööülesannete vaba valik. (Cheah *et al.* 2016)

Organisatsiooniline pühendumus mõjutab mitmeid olulisi ettevõtte igapäeva tegevuseks vajalikke aspekte alustades töötajate kohusetunde ja sooritusvõimega ja lõpetades kliendisuhete hoidmise ja kasumi suurendamisega. Lisaks on organisatsiooniline pühendumus tihedalt seotud tööjõuvoolavusega, mida antud valdkonnas soovitakse vähendada. Seda enam tuleks tähelepanu pöörata pühendumuse suurendamisele.

1.2. Herzberg'i töömotivatsiooni ja -rahulolu käsitus

Motivatsioon on kogum inimese sisemistest ajenditest, põhjustest ja jõududest, mis mõjutavad inimese tegevust (Alas 2005). Teisisõnu on motivatsioon soov tegutseda (Brooks 2009). Töömotivatsioon on energeetiliste jõudude kogum, mis pärineb nii inimese sisemisest tahtest kui välisest mõjust eesmärgiga luua tööga seotud käitumist ja määratleda käitumise vorm, suund, tugevus ja kestvus (Pinder 1998 viidatud Meyer *et al.* 2004). Mitmed uurijad on esitlenud teooriaid, kuidas erinevatel viisidel töötajaid motiveerida (Islam, Ali 2013). Robbins (2001) leidis, et motivatsioon on vajadusi rahuldav protsess, mis tähendab, et kui inimese vajadusi rahuldatakse või motiveeritakse kindlatel viisidel, teeb ta ka suuremaid jõupingutusi ettevõtte eesmärkide saavutamiseks (Robbins 2001 viidatud Tan, Waheed 2011). Vajaduste rahuldamisest tulenevalt käsitleb autor siinkohal Herzberg'i kahe faktori teooriat.

Herzberg'i kahe faktori teooria ehk teisisõnu motivatsiooni-hügieeni tegurite teooria põhineb töö rahulolu ja rahulolematust tekitavate tegurite eristamises. Herzberg'i sõnul on rahulolu ja rahulolematust teineteisest sisult erinevad lähenemised. (Islam, Ali 2013) Herzberg väitis, et rahulolu vastand ei ole mitte rahulolematust, vaid lihtsalt rahulolu puudumine. Samamoodi on tema sõnul rahulolematuse vastand rahulolematuse puudumine, aga mitte rahulolu. (Herzberg 1968 viidatud Tietjen, Myers 1998) Seetõttu saab Herzberg'i teooria põhjal eristada motivatsiooni- ja hügieenitegureid (vt Tabel 1).

Tabel 1. Hügieeni- ja motivatsioonitegurid Herzberg'i teooria kohaselt

Hügieenitegurid	Motivatsioonitegurid
Palk	Saavutusvajaduse rahuldamine
Kindlustunne tööl	Võimalus areneda ja karjääriredelil tõusta
Ettevõtte poliitika	Vastutus
Juhtimise kvaliteet	Tunnustus
Kontrolli tihedus ja ulatus	Huvitav töö ehk töö kui selline
Suhted töökaaslaste ja ülemusega;	–
Töökultuur ja töötingimused	–
Turvatu tunne tööl	–
Tsikliku elu tegurid	–

Allikas: Alas 2005; Herzberg *et al.* 1959 viidatud Tietjen, Myers 1998; autori koostatud

Motivatsioonitegurid ehk rahulolu tekitavad tegurid on faktorid, mille olemasolul suureneb motivatsioon või rahulolu, aga mille puudumine ei tähenda alati rahulolu langust. Hügieenitegurite rahuldamine omakorda vähendab rahulolematust ning aitab vältida pahameelt tööl. (Tan, Waheed 2011) Olukorras, kus eesmärgiks on tõsta rahulolu ja motivatsiooni ning vähendada rahulolematust, tuleks keskenduda motivatsioonifaktoritele. Kui ettevõttes on vaja leevendada pigem rahulolematust kui tõsta rahulolu, siis on mõistlikum kasutada hügieenifaktoriteid. (Alas 2005)

Juhid peaks tähelepanu pöörama nii hügieeni- kui motivatsiooniteguritele. Nende tegurite rahuldamine võib avalduda erinevates olukordades (Dartey-Baah, Amoako 2011):

1. Rahuldatud on nii hügieeni- kui motivatsioonitegurid – ideaalne situatsioon, kus töötajad on kõrgelt motiveeritud ja neil on vähe kaebusi.
2. Rahuldatud on hügieenitegurid, aga motivatsiooniteguritele pole rõhku pandud – töötajatel on vähe kaebusi, aga nad ei ole eriti motiveeritud. Töös nähakse üksnes raha teenimise võimalust.
3. Hügieenitegureid pole rahuldatud, aga tagatud on head motivatsioonitegurid – töötajad on motiveeritud, aga neil on palju kaebusi. Tegemist on olukorraga, kus töö on põnev ja väljakutset pakkuv, kuid palk ja töötingimused sellele ei vasta.
4. Hügieeni- ega motivatsioonitegurid pole rahuldatud – halvim situatsioon, kus töötajatel puudub motivatsioon ja lisaks on nad rahulolematud.

Herzberg väidab ise, et hügieenitegurid ei suurenda rahulolu, vaid vähendavad rahulolematust. Küll aga on paljud teadlased katsetanud seda teooriat ja jõudnud erinevate tulemusteni. Mõningates uuringutes on leitud, et osad Herzberg'i hügieenifaktorid on võtnud hoopis motivatsioonitegurite rolli. (Tan, Waheed 2011) Tegurite mõjud erinevad valdkonniti ja sõltuvad ka tööjõuvajaduse suurusest ning tööstaaži pikkusest. (Nave 1968 viidatud Tan, Waheed 2011).

Nii töörahulolu kui rahulolematust mõjutavad kokkuvõttes töötajate ja ettevõtte sooritust ning efektiivsust ja on seetõttu organisatsiooni juhtimisel väga olulised (Islam, Ali 2013). Ettevõtete juhid peavad mõistma töötajate vajadusi ja töötama nende vajaduste rahuldamise nimel. Organisatsioonid, kes sellele tähelepanu ei pööra, võivad olla edukad lühiajaliselt, kuid pikemas

perspektiivis võivad kogeda suuri raskusi tulenevalt töötajate vähesest pühendumusest ja rahulolematusest. (Dartey-Baah 2010)

1.3. Juhtimise olulisus ja seos organisatsioonilise pühendumusega

Tänapäeva toitlustusvaldkonna omanikud ja juhatajad seisavad aina rohkem silmitsi väljakutsetega, mis nõuavad erakordset taipu ja oskusi. (Tracey, Hinkin 1996) Üks ettevõtete suurimaid ülesandeid on vastastikune juhtimine, sh huvide ühildamine, et luua oskuslikku ja pühendunud tööjõudu. Selle ülesande täitmisel saavutatakse ka konkurentsieelis inimkapitali näol, sest inimkapitali uurijad ja personalijuhid on pikalt väitnud, et inimkapital mängib olulist rolli ettevõtte sooritusel. (Wright *et al.* 2001; Barney, Wright 1998)

Organisatsiooni inimkapitali arendab personalijuhtimine, mille põhimõtted võivad otseselt mõjutada tööjõu oskusi, mis loovad ettevõttele otsest väärtust. Samuti võivad need põhimõtted aidata tõsta nende töötajate pühendumust, kes on nõus omavoliliselt töötama organisatsiooni eesmärkide nimel. (Barney, Wright 1998) Toitlustus- ja teenindusvaldkond on tööjõumahukas valdkond, kus on suur tööjõuvoolavus. Pikad tööpäevad, öösel ja nädalavahetustel töötamine, ebamugav töögraafik, ebaregulaarsed vabad päevad ja madal palk koos kõrge hooajalise nõudluse ja stabiilsuse puudumisega muudab restorani töö paljude inimeste jaoks vähem atraktiivseks. See viib probleemideni teeninduskvaliteedis, järjepidevuses ja meeskonnavaimus. Seetõttu on efektiivne personalijuhtimine elutähtis osa loomaks ja säilitamaks konkurentsieelist toitlustusteenuste turul. Just seepärast tuleb antud valdkonnas suunata põhirõhk töötajatele. (Chow *et al.* 2006)

Tnay *et al.* leidsid oma 2013. aasta uuringus, et eksisteerib märgatav seos tööandjapoolse toetuse ja töötaja lahkumise kavatsuse vahel. Nimelt leiti, et mida rohkem tööandja töötajat tunnustab, väärtustab, temast hoolib ja talle sõna annab, seda väiksem on töötaja soov organisatsioonist lahkuda (Tnay *et al.* 2013). Seost tööandjapoolse toetuse ja tööjõuvoolavuse vahel tõdes ka Hay (2002) oma uuringus, mille käigus tõestas, et rahulolematuse oma ülemusega on suuruselt teine tööjõuvoolavust põhjustav faktor. Yousefi (2000) ulatuslikust uuringust, milles osales 50 AÜE

suurorganisatsiooni, selgus, et inimesed, kes töötavad nõuandvate ja kaasavate juhtide käe all, on kõrgelt organisatsioonile pühendunud, rohkem tööga rahul ja parema töösooritusega.

Rowden'i (2000) uuringu kohaselt mängib organisatsioonilise pühendumuse tekkimises suurt rolli ka juhi arvestusoskus töötaja vajadustega. Samuti on tema hinnangul pühendumus seotud juhi selge visiooni ja selle jagamisega. Loogika seisneb selles, et inimesed seostavad end organisatsiooniga, mille väärtused sarnanevad nende endi omadega ja lahkuvad organisatsioonist, mille vaated nende omadega ei ühti. Seega peaksid juhid suuremat tähelepanu pöörama ka organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste sõnastamisele. (Rowden 2000)

Organisatsioonide juhid peaksid mõistma, millal ja kuidas pühendumus areneb ja kuidas see aitab vormida hoiakuid ja käitumist. Sellisel juhul suudavad juhid ka muutuvas olukorras paremini hakkama saada ja vältida tööjõu voolavust. Selleks peaksid ettevõtte juhid teadma pühendumuse taset organisatsioonis, selle väljendusviise ja kujunemise tingimusi, et luua paremaid strateegiaid töötajate pühendumuse suurendamiseks. (Killõ 2014) Toitlustusvaldkonna töandjad peavad mõistma, et töötajate kutsealase pühendumuse, motivatsiooni ja tööjõu tööl püsimise säilitamiseks tuleb rõhku pöörata nende töö- ja vaba aja tingimustele, mis looksid teiste ees suurema konkurentsieelise. (Boella 1987)

1.4. Ümberkujundava juhtimise olulisus

Toitlustusvaldkonna ettevõtete juhtidele esitatud nõudmised on aastatega suurenenud, kuna organisatsiooni tegevuskeskkond on vähem ette prognoositav (Hinkin, Tracey 1994). Just sellises keskkonnas tuleb kasuks ümberkujundav juhtimine väljakutsega leida ja luua visioon, mis oleks parem eelnevast, ning innustada teisi jagama seda nägemust (Tichy, Devanna 1986 viidatud Hinkin, Tracey 1994). Sellised juhid inspireerivad oma järgijaid saavutama erakordseid tulemusi andes neile ettekujutuse töö tähendusest. Juhid suudavad ühendada töötajate ja organisatsiooni eesmärgid ja sihid ning pakkuda oma järgijatele toetust, mentorlust ja *coaching*'ut. (Bass, Riggio 2006 viidatud Mekraz, Gundala 2016) Ümberkujundavad juhid oskavad mõjutada ka organisatsioonilist pühendumust edendades väärtusi, mis on seotud eesmärkide saavutamise, rõhutades seost töötajate pingutuste ja eesmärkide saavutamise vahel ning suurendades ka enda

isiklikku pühendumust olemaks eeskujuks oma järgijatele (Sayadi 2016). Lisaks pühendumuse soodustamisele on ümberkujundavad juhid oma järgijate motiveerimisel neile isiklikuks eeskujuks, näitavad üles asjatundlikkust ja pööravad tähelepanu töötajate eneseteostuse vajadustele (Siimon, Türk 2003).

Bass leidis samuti, et ümberkujundavad liidrid annavad oma järgijatele konstruktiivset tagasisidet, veenavad neid lisapingutusi tegema ja julgustavad neid loovalt lähenema keerulistele probleemidele. Selle tulemusena kalduvad töötajad käituma viisil, mis lihtsustab rohkem ülesannete täitmist. Ühtlasi rõhuvad ümberkujundavad juhid organisatsiooni missioonide esile tõstmisele ja veenavad töötajaid eelistama kollektiivset heaolu isiklike huvide üle. (Bass 1985 viidatud Piccolo, Colquitt 2006)

Ümberkujundavat juhtimist iseloomustavad peamiselt neli juhiomadust. Nendeks omadusteks on idealiseeritud mõju, inspireeriv motivatsioon, intellektuaalne stimulatsioon ja individuaalne toetus. Idealiseeritud mõju seisneb liidri tugevas ja karismaatilises eeskujus, mida järgijad tahavad jäljendada. Inspireeriv motivatsioon näitab, mil määral juhtide visioonid inspireerivad töötajaid. Inspireerivad liidrid soodustavad järgijate kõrgete ootuste ja organisatsioonilise pühendumuse teket. Inspireeriva motivatsiooni põhiomadused juhi puhul on entusiasm ja optimism. Intellektuaalne stimulatsioon näitab juhtide võimet võtta riske, olla innovatiivne ja loov ning püüelda standarditest kõrgemale. See väljendub ka juhi oskustes suurendada eelnimetatud omadusi ka oma järgijate puhul. Intellektuaalne stimulatsioon eeldab juhilt avatust, kriitika taluvust ja enesekindlust probleemsetes olukordades. Individuaalne toetus seisneb juhi oskustes arvestada järgijate soovide ja vajadustega, käituda mentorina ning aidata töötajatel saavutada täit potentsiaali. Sellised juhid võimaldavad õppimisvõimalusi ja toetavat ettevõtte sisekliimat. (Bass, Riggio 2006 viidatud McCleskey 2014; Mary 2005; Bass 1985 viidatud Piccolo, Colquitt 2006)

Lisaks eelpool nimetatud neljale põhiomadusele on Podsakoff *et al.* (1996) eristanud veel kahte omadust, mis iseloomustavad ümberkujundavat juhti. Nendeks on selge visioon ja kõrged ootused. Selge visiooni mõistmise ja sõnastamise eesmärgiks on organisatsiooni jaoks uute võimaluste leidmine ja kasutamine ning töötajate inspireerimine atraktiivse tulevikupildiga. (*Ibid.*) Autor leiab, et toitlustusvaldkonna konkurentsitihedas keskkonnas on ettevõtete juhtide jaoks oluline

omada selgeid sihte ja eesmärke, et ka töötajatel oleks suund silme ees. Sarnaselt selgele visioonile on oluline tagada klienditeeninduse hea kvaliteet, mistõttu peavad juhtidel olema töötajate osas kõrged ootused. Juhtide kõrged ootused tagavad töötajate parema ja kvaliteetsema töösoorituse (Podsakoff *et al.* 1996).

Tõenäoliselt ei muutu toitlustusvaldkond aastatega stabiilsemaks või vähem keeruliseks, mistõttu võib ümberkujundav juhtimine osutada oluliseks juhtimistiiliks arvestades selle omadusi luua ja jagada selget visiooni ning kohandada organisatsiooni kiirelt muutuva keskkonnaga (Tracey, Hinkin 1996).

1.5. Varasemad teemakohased uuringud

Toitlustusvaldkond on väga tööjõumahukas, mistõttu ettevõtete edu põhineb suuresti töötajate sooritusel ja motiveerimisel (Upchurch *et al.* 2010). Töölasi motivatsiooni ja pühendumust on väga laialdaselt uuritud, kuna motiveeritud ja pühendunud töötajad aitavad parandada ettevõtte sooritust (Battistelli *et al.* 2013). Samuti on mitmetes uuringutes leitud positiivseid seoseid ümberkujundava eestvedamise ja töö tulemuste vahel nagu näiteks organisatsiooniline pühendumus, töörahulolu ja töösooritus (Walumbwa *et al.* 2004).

Wildes (2008) viis toitlustusettevõtete teenindajate seas läbi töömotivatsioonilase uuringu, mille tulemustest selgus, et 60% vastanute jaoks oli kõige suuremaks motivaatoriks raha. Samuti peeti oluliseks lõbusat töökeskkonda, paindlikku töögraafikut ja tervisehüvitusi. Ühtlasi leiti, et olenemata motiveerivatest teguritest plaanib ligi 70% töötajatest restoranitöö lõpetada lähima 2 aasta jooksul, mistõttu on oluline, et juhid oskaksid luua tingimusi suurendamiseks restorani valdkonnas töötamise hüvesid. (Wildes 2008)

Kukanja (2013) leidis oma uuringus, et toitlustusettevõtete töötajate hulgas on motivatsiooni määravateks faktoriteks eelkõige palk, paindlik tööaeg ja sotsiaalne kindlustunne. Seejuures oli palk palju olulisem just naiste jaoks ja vähem olulisem meeste jaoks. Nooremaid töötajaid motiveerib eelkõige lõbus töö ja paindlik graafik ning vanemaid sotsiaalne kindlustunne.

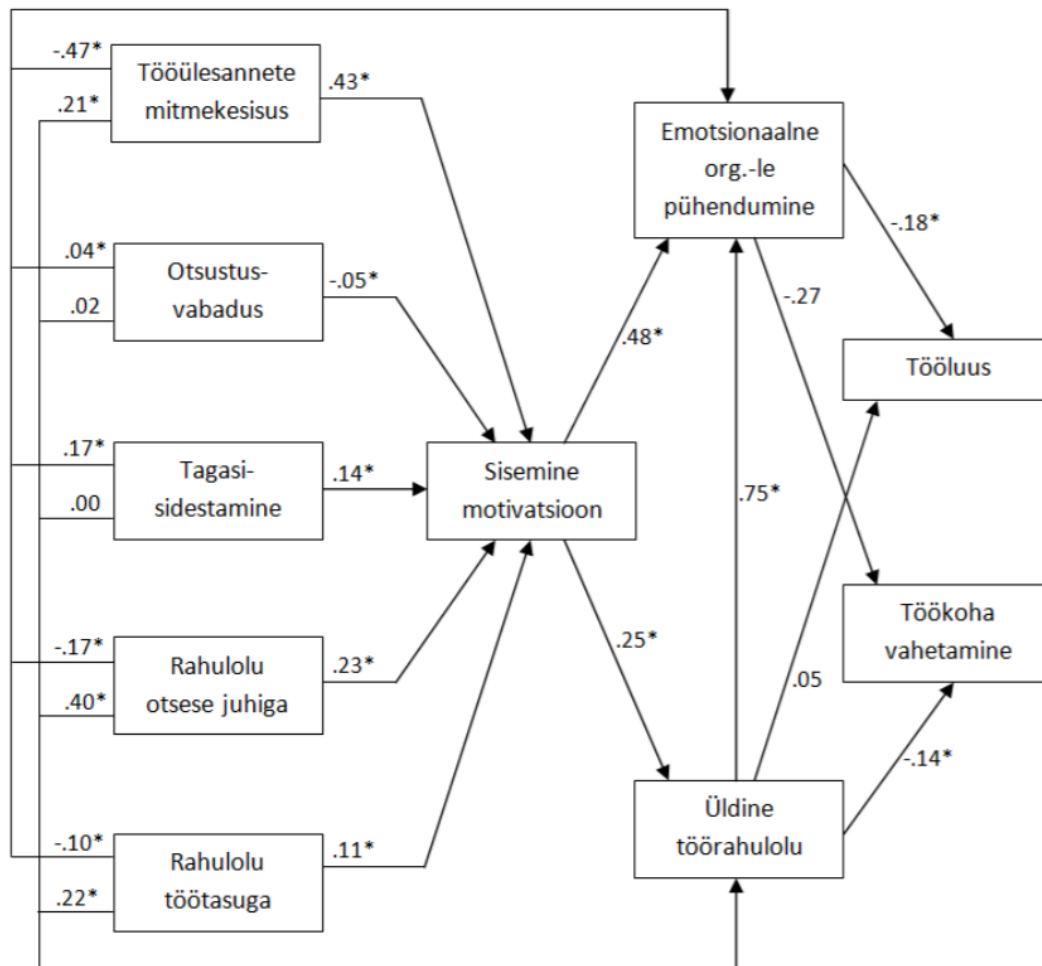
Karjäärialane ja individuaalne areng on tähtsamad tegurid just suurema kogemuse ja haridusega töötajate jaoks. (Kukanja 2013)

Juurma (2014) uuris oma magistritöös töötajate motivatsiooni ja organisatsioonilist pühendumust mõjutavaid tegureid ja nende seost töörahuloluga Reval Auto esinduste töötajate hulgas. Tööst selgus, et Herzberg'i hügieeni- ja motivatsiooniteguritest peeti töömotivatsiooni puhul olulisemaks just hügieenitegureid, nagu head suhted kolleegidega, töötingimused, juhi abi küsimuste/probleemide korral, sisekliima, palk ja stabiilne tööaeg. Motivatsioonitegureid, nagu karjäärivõimalused, tunnustamine, tagasiside, lisatasud ja ühisüritused, hinnati töötajate hulgas madalamalt. Organisatsioonilise pühendumuse puhul oli enamuste töötajate hulgas peeti kõige tugevamaks emotsionaalset pühendumust, kuid näiteks müügitöötajad olid rohkem normatiivselt pühendunud. Samuti selgus tööst, et töörahulolu seosed olid statistiliselt kõige tugevamad alalhoidliku ja emotsionaalse pühendumusega ja seda just teenindusosakonna töötajate hulgas. (Juurma 2014)

Kuusalu (2017) käsitles oma magistritöös samuti töömotivatsiooni, organisatsioonilist pühendumist ja töörahuolu. Tema uuringust selgus, et töötajad on keskmiselt pühendunud, kusjuures emotsionaalse pühendumuse tase oli kõrgeim, millele järgnes normatiivne ning seejärel alalhoidlik pühendumus. Kõige enam oldi rahul motiveerivate teguritega nagu kollektiiv, otsese juhi juhtimisstiil, ettevõtte maine, tööaja paindlikkus, töövahendid ja ühisüritused. Uuringus osalenud Starmani töötajad hindasid motiveerivatest teguritest keskmiselt kõige madalamalt info liikuvust, erialast väljaõpet, kaasatust otsustusprotsessidesse ja ettevõttesiseseid arenguvõimalusi.

Eby *et al.* (1999) uurisid seoseid sisemise motivatsiooni, emotsionaalse pühendumuse, tööomaduste ja töö väljundite vahel. Tulemustest selgus, et üldine töörahulolu on motivatsiooni ja pühendumuse vahendajaks (vt Joonis 1). Avastati statistiliselt oluline seos motivatsiooni ja emotsionaalse pühendumuse vahel. Tulemused näitasid, et sisemist motivatsiooni mõjutavad kõige enam tööülesannete mitmekesisus ja rahulolu otsese juhiga. Emotsionaalset pühendumust suurendavad tegurid olid uuringu kohaselt tagasiside andmine ja iseseisvus töö. Iseseisvuse võimaldamine viitab tööle kaasamisele, sh. otsustuse ja vastutuse delegeerimisele. Emotsionaalse pühendumuse seosed tööjõuvalavuse ja töölt puudumisega olid negatiivsed, mis näitab, et

pühendunud töötajad mõtlevad vähem organisatsioonist lahkumisele ning käivad kohusetundlikumalt tööl. Lisaks selgus, et tööülesannete mitmekesistamine mõjutab negatiivselt emotsionaalset pühendumust. (Eby *et al.* 1999)



Joonis 1. Seosed töomaduste, sisemise motivatsiooni, emotsionaalse pühendumuse ja töö väljundite vahel (* $p=0,05$)

Allikas: Eby *et al.* 1999 viidatud Kuusalu 2017

Otsest seost juhtimisstiilide ja organisatsioonilise pühendumuse vahel uurinud Lee (2005) leidis, et kõige tugevamalt on pühendumusega seotud ümberkujundav (ingl *transformational*) juhtimisstiil. Ho (2012) väitis oma uuringu põhjal, et ümberkujundaval juhtimisel on tootlustusvaldkonnas töö väärtuse aspektis suur mõju. Nimelt kalduvad tootlustusvaldkonna töötajad eelistama ümberkujundavat juhti, kes tõstab motivatsiooni, inspireerib teadmiste ja tööeetika levikut, rõhutab töötajate juhendamist, loob visiooni, julgustab innovatsiooni, toetab töötajaid ja aitab töötajatel saavutada soovitud tulemusi. (Ho 2012) Hinkin ja Tracey (1994) leidsid hotelli juhtide hulgas läbiviidud uuringus, et ümberkujundav juhtimine on otseselt seotud juhi

valmidusega avatult suhelda, oma rolli tajumisega ja missioonitunnetusega, töötajepoolse rahuloluga juhi ning tema efektiivsusega.

Antud töö autor on varasemalt pilootuurimusena koostanud uurimistöö, mis kaardistas meeskonnatöö ja ümberkujundava juhtimise seosed TOA – Taste Of Asia restorani näitel. Millerman (2018) leidis, et TOA restorani juhi puhul on tegemist ümberkujundava juhtimisstiiliga ja töötajad peavad juhi puhul kõige olulisemaks eeskujuks olemist ja individuaalne toetust. Uuringust selgus ka, et teenindajad hindavad informatsiooni liikumist ja tööülesannete selgust keskmiselt madalamalt. Ometi on info liikumine ja selged tööülesanded olulised tegurid hea teeninduse tagamiseks. (Millerman 2018)

Restoranis töötamist peavad paljud teenindajad üksnes lühiajaliseks tööks. Suur tööjõuvoolavus antud valdkonnas annab alust uurida tegureid, mis mõjutavad restoranide klienditeenindajate organisatsioonilist pühendumust. Eelnevalt tutvustatud uuringutest lähtudes on selge, et teenindajate organisatsiooniline pühendumus on seotud nii töömotivatsiooni kui ümberkujundava juhtimisega, mistõttu on autori teemavalik veelgi enam põhjendatud.

2. UURINGU METOODIKA

2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Käesoleva uuringu eesmärk on kaardistada Tallinna kesklinna restoranides töötavate klienditeenindajate organisatsioonilise pühendumuse tase ning seosed töömotivatsiooni ja ümberkujundava juhtimisega. Samuti soovib autor teha ettepanekuid ettevõtete töömotivatsiooni tõstmiseks ja juhtimise parendamiseks ning seeläbi ka klienditeenindajate organisatsioonilise pühendumuse suurendamiseks. Teenindajate pühendumuse suurendamine aitaks vähendada tööjõuvoolavust (Mowday *et al.* 1979). Uuringu eesmärgi sõnastas autor vastavalt uurimisprobleemile, milleks on klienditeenindajate vähene organisatsiooniline pühendumus ja töömotivatsioon restoranides ning sellest tulenev kõrge vabatahtlik voolavus. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuivõrd pühendunud on Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajad oma organisatsioonile?
- 2) Millised tegurid mõjutavad klienditeenindajate pühendumust toitlustusettevõttes?
- 3) Mis motiveerib teenindajaid just selles ettevõttes töötama?
- 4) Mida saavad juhid teha teenindajate töörahulolu ja -motivatsiooni tõstmiseks?
- 5) Kuidas mõjutab ümberkujundav juhtimine teenindajate organisatsioonilist pühendumust?

Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused on aluseks läbiviidavale uuringule, mille täpsem kirjeldus on esitatud järgnevatel alapeatükkides.

2.2. Uurimisobjektide ja valimi kirjeldus

Uuringu objektideks valis autor Tallinna kesklinnas paiknevad restoranid lähtuvalt isiklikust töökogemusest ühes valitud restoranis ning tulenevalt soovist uurida ettevõtteid, millel on sarnane konseptsioon ja mis teenindavad sarnast klientuuri. Uurimisobjektide valikul lähtus autor

peamiselt tegevuspiirkonnast, restoranide konseptsioonidest ja klientuurist. Uuringus nõustusid osalema kaheksa restorani, kelle tegevuspiirkond jääb Tallinna kesklinnas Viru väljakust ühe kilomeetri raadiusesse. Uuringu valimi moodustasid kõigi kaheksa uuringus osalema nõustunud restorani klienditeenindajad. Järgnevalt annab autor lühiülevaate osalema nõustunud ettevõtetest.

TOA – Taste Of Asia on Rotermanni kvartalis tegutsev restoran, mis avas ukseid 2016. aasta augustis. Tegemist on *social dining* restoraniga, kus rõhutakse eelkõige aasiapärasele maitsetele. Restoran teenindab kõiki kliente alustades lastega ja lõpetades kaugel pärit turistitega. Ettevõttes töötas uuringu läbiviimise hetkel 13 teenindajat. R14 restoran asub samuti Rotermanni kvartalis ning alustas oma tegevusega 2017. aasta augustis. Restorani tuntakse veinirestoranina, mida külastavad eheda vahemerepärase toidu ja kvaliteetveini austajad (R14 ... 2019). Uuringu läbiviimise ajal oli restoranis tööil 6 klienditeenindajat.

Pegasus restoran tegutseb juba aastast 1962 ning asub Tallinna kesklinnas, Harju tänaval. Kergelt retrohõnguline restoran on ruumikas ja mitmekülgne. Söökidest pakutakse hooajalise eripäraga rahvusvaheliselt tuntud roogasid. Palju rõhku pannakse just ülikvaliteetsele toorainele ning lihtsatele ja puhastele maitsetele. (Restoran Pegasus ... 2019) Teenindajaid töötas restoranis uuringu perioodil 20. Nomad restorani puhul on tegu Rotermanni kvartalis asuva stiilipuhta ja kaasaegse söögikohaga, mis avas külastajatele ukseid 2018. aasta suvel. Kliente lummatakse värsketest eestimaistest toorainetest toiduelamustega ning modernse interjööri. Restoranis on ruumi kokku 112 inimesele ning neid teenindavad 7 klienditeenindajat. (Meist ... 2019)

Supelsaksad restoran avas esmakordselt Tallinnas, Mere puiesteel oma ukseid novembris 2018. Menüü ja sisekujunduse poolest meenutab restoran oma nimekaimu suvepealinnas Pärnus. (Eero 2018) Tegemist on retrostiilis koduse restoraniga, kus töötab hetkeseisuga 5 teenindajat. Rataskaevu 16 restoran asub Tallinna vanalinnas, Rataskaevu tänaval ning on tuntud nii tallinnlaste kui turistide seas. Restorani peamiseks tunnuseks on meeldiv ja sõbralik teenindus. Tegemist on lõunaeuroopaliku atmosfääriga, kus lauad on paigutatud tihedalt üksteise kõrvale (Vihma 2019). Teenindajaid töötab ettevõttes lausa 25.

Restoran Umami avas ukseid 2014. aastal asukohaga Mustamäel, kuid olude sunnil koliti 2019. aasta kevadel Kalasadamasse. Restoran teeb pidevat koostööd kohalike talumeestega, mistõttu valmistakse lihtsaid, aga isikupäraseid roogasid. Umami ootab külla kõiki külastajaid. Restorani omanike Janno Lepiku ja Kristjan Peäske käe all töötas uuringu hetkel 8 klienditeenindajat. (Umami on ... 2019) Leib restoran on samuti Lepiku ja Peäske asutatud toidukoht ning on hinnatud just moodsas võtmes eesti roogade poolest. Restoran avas ukseid 2011. aasta kevadel ning võõrustab nii suuri kui väikseid külastajaid. Uuringu läbiviimise hetkel töötas ettevõttes kaheksa tublit klienditeenindajat.

2.3. Uurimismeetodi ja -protsessi kirjeldus

Tulenevalt töö sihtgrupist kasutas autor uuringu meetodina kvantitatiivset lähenemist, mille jaoks koostas autor veebipõhise ankeetküsitluse Google Forms keskkonnas (vt Lisa 1). Küsitlus koosnes 67 väitest, neljast lisaküsimusest ja neljast taustandmeid puudutavast küsimusest. Väited jaotusid kolme väidete ploki vastavalt uuringu kolmele mõõtmele – organisatsiooniline pühendumus, töemotivatsioon ja ümberkujundav juhtimine. Väidetele tuli anda hinnang Likert'i 5-palli skaalal. Autor lisas vastuse valikusse ka „Ei oska vastata“ variandi. Kvalitatiivse info saamiseks olid kolm lisaküsimustest avatud vastusega ja üks kolme vastusevariandiga. Ankeetküsitlusele vastamine oli anonüümne ning tulemusi kasutatakse teadusliku töö analüüsiks ning restoranide juhatajatele tagasiside andmiseks.

Küsimustiku esimese osa koostamisel lähtus autor Allen ja Meyer'i (1990) organisatsioonilise pühendumuse käsitlusest tõlkides emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse kohta käivad väited eesti keelde ja kohandades need käesoleva uuringu teema ja valimiga. Iga pühendumuse alaliigi kohta küsis autor hinnanguid kaheksale väitele (vt Lisa 2). Esimese teema väidete ploki järgnes üks avatud vastusega küsimus, mille eesmärgiks oli uurida tegureid, mida teenindajad peavad oluliseks pühendumuse tekkimisel ja suurendamisel.

Küsimustiku teise väidete ploki koostamisel lähtus autor peamiselt Herzberg'i kahe faktori teooriast (Islam, Ali 2013) ja koostas väited hindamaks hügieeni- ja motivatsioonitegureid. Siinkohal täpsustab autor, et lähtuvalt Tan & Waheed'i (2011) tööle ja Juurma (2014) leidudele

käsitletakse ka hügieenitegureid faktoritena, mis võivad mõjutada teenindajate rahulolu ja seeläbi ka motivatsiooni. Tööraahulolu ja -motivatsiooni käsitletakse mitmetes akadeemilistes töödes eraldi, kuigi autorid on käsitlenud mõlema konseptsiooni uurimiseks samu teooriaid. (Dartey-Baah 2010) Väidete „Ettevõttel on hea maine“, „Info liigub ettevõttesiseselt hästi“, „Mind kaasatakse otsustusprotsessi“, „Mulle antakse tagasisidet minu poolt tehtava töö kohta“ ja „Töötajatele korraldatakse ühisüritusi“ lisamisel küsimustikku tugines autor Kuusalu (2017), Juurma (2014) ja Millerman (2018) uuringutele, kus täheldati eelpool nimetatud tegurite olulisust motivatsiooni ja rahulolu kujundamisel. „Juht arvestab töötajate vajaduste ja soovidega“ väite puhul lähtus autor Tnay (2013) ja Yousef (2000) uuringutest, kus leiti, et tööandjapoolne toetus suurendab töötajate pühendumist ja töösooritust, eeldades, et see mõjutab ka motivatsiooni.

Kolmanda ploki väidete koostamisel lähtus autor ümberkujundava eestvedamise teooriast ja Podsakoff *et al.* (1996) välja töötatud TLI (*Transformational Leadership Inventory*) tööriistast. Ümberkujundava eestvedamise puhul uuriti juhi omaduste vastavust käitumuslikele omapäradele nagu idealiseeritud mõju, inspireeriv motivatsioon, intellektuaalne stimulatsioon ja individuaalne toetus (McCleskey 2014). Samuti lisas autor uuritavatele juhi omadustele juurde Podsakoff *et al.* (1996) välja pakutud omadused nagu selge visioon ja kõrged ootused, mis osutusid statistiliselt oluliseks ka Millerman (2018) pilootuuringus. Autor tõlkis Podsakoff *et al.* (1996) arendatud ümberkujundava juhtimise väited eesti keelde ja kohandas neid lähtuvalt oma uurimuse teemast ja sihtgrupist. Väidete jaotus alateemadeks on esitatud Lisas 3.

Peale juhtimise omaduste plokki esitas autor ühe avatud vastusega küsimuse: „Mida saaks Teie hinnangul restorani juht veel teha, et teenindajate tööraahulolu ja -motivatsiooni suurendada?“ Selle küsimuse eesmärk on teha ettepanekuid juhtidele parandamiseks teenindajate tööraahulolu ja suurendada motivatsiooni. Küsimuse koostas autor lähtuvalt uurimisküsimustest. Küsimuse „Kas olete viimase kuue kuu jooksul kaalunud töökohta vahetada?“ puhul lähtus autor Mowday *et al.* (1979) uuringust, mille käigus leiti tugev seos organisatsioonilise pühendumuse ja negatiivse tööjõuvoolavuse vahel, ning Wildes (2008) uuringust, mille tulemused viitasid suurele tööjõuvoolavusele tootlustussektoris. Viimase avatud vastusega küsimusena tahtis autor teada peamisi põhjuseid, mis teenindajaid tööl hoiavad. See küsimus põhines samuti käesoleva töö uurimisküsimustel. Taustandmete puhul uuriti vastajatelt, kus ettevõttes nad töötavad, kui suur on nende tööstaaz selles ettevõttes, millise koormusega nad töötavad ja mis soost nad on. Nimetatud

taustaküsimuste valikul lähtus autor Locke'i käsitlusest, mis väitis, et töötajate individuaalsed omadused nagu vanus, sugu, haridus, ametipositsioon ja tööstaaž võivad mõjutada nende rahulolu taset organisatsioonis (Locke 1976 viidatud Dartey-Baah 2010).

Uuringu läbiviimiseks saatis autor e-mailid erinevate Tallinna kesklinna restoranide info meiliaadressidele palvega osaleda uuringus. E-kirjad palus autor edastada restoranide juhatajatele, et saada nõusolek vastava restorani teenindajate küsitlemiseks. Kirjad saadeti 14 restoranile, millest kaheksa ettevõtet olid nõus osalema, kaks keeldusid pakkumisest, kaks lubasid teenindajatelt uurida ja teada anda ning kahelt ei saadud ühtegi vastust. Uuringus nõustusid osalema restoranid TOA – Taste Of Asia, R14, Pegasus, Nomad, Supelsaksad Tallinn, Rataskaevu 16, Umami ning Leib. Mitmed juhatajad olid ka ise antud uuringu tulemustest huvitatud. Peale kinnituse saamist edastas autor restorani juhatajatele veebipõhise küsimustiku lingi koos kaaskirjaga, mida paluti teenindajatega jagada. Kaaskirjas tutvustas autor ennast, bakalaureusetöö teemat ja eesmärki ning selgitas uuringu kasu ettevõtte jaoks. Küsimustikule koguti vastuseid vahemikus 25. aprill – 2. mai 2019. Enne küsimustiku sulgemist saatis autor restoranide juhatajatele ka meeldetuletavad e-kirjad seoses küsimustiku peatse sulgemisega ja palvega edastada meeldetuletus ka teenindajatele.

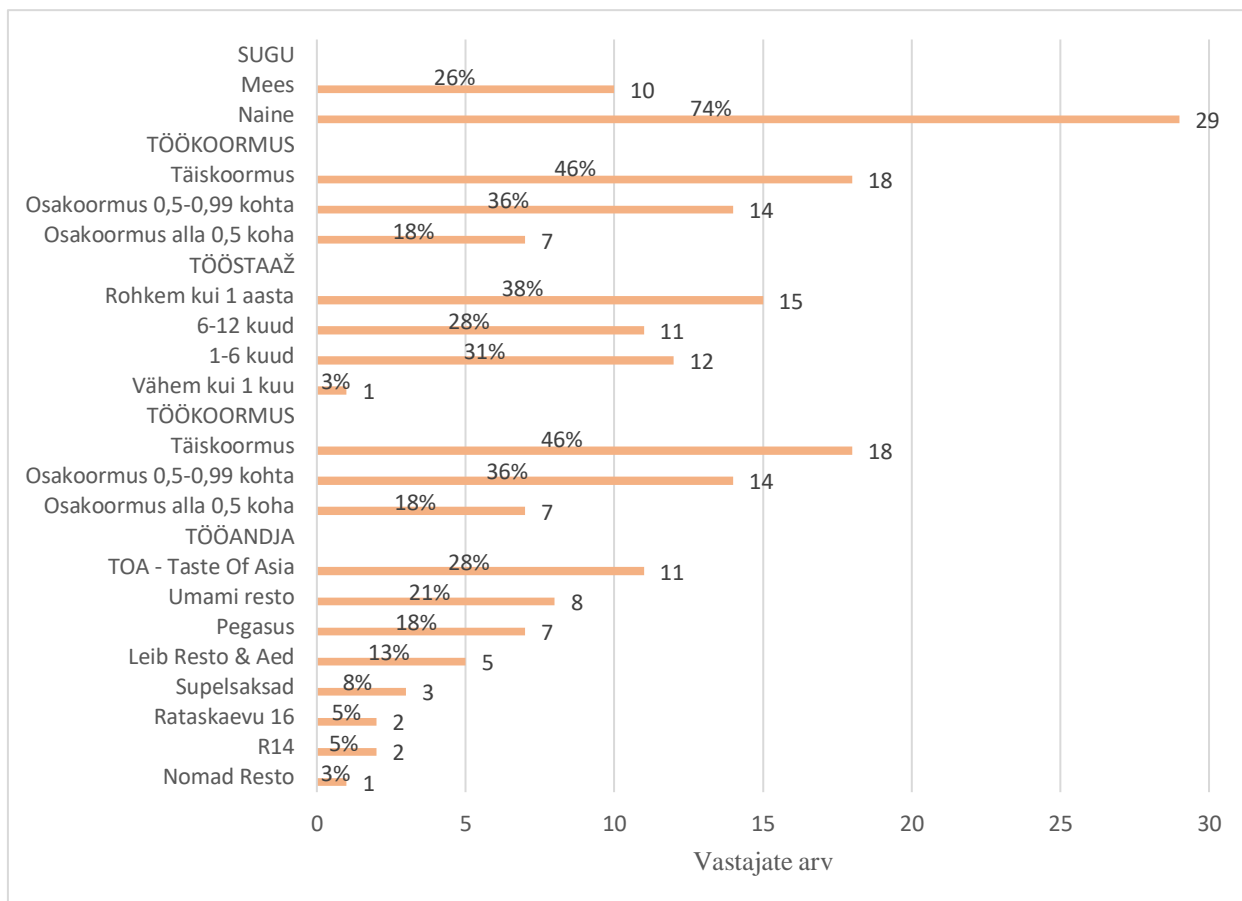
Kokku saadi vastused 44 töötajalt, kuid hiljem selgus, et osad vastanutest ei töötanud teenindaja ametipositsioonil, mistõttu eemaldas autor valimist viie inimese vastused. Analüüsi teostas autor 39 vastuse põhjal ja selle lihtsustamiseks eemaldas autor andmete hulgast ka „Ei oska vastata“ vastused. Küsitluse käigus kogutud vastuste analüüsimiseks ja töötlemiseks kasutas autor tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel. Seoste uurimiseks kasutati peamiselt statistilisi näitajaid nagu aritmeetiline keskmine, mood, standardhälve ja Pearsoni'i korrelatsioon. Lisaks seoste analüüsimisele tegi autor ka järeldusi ja ettepanekuid nii ettevõtete juhtidele kui tulevastele uurijatele.

3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU

3.1. Vastajate üldiseloostus

Käesolev uuring viidi läbi kaheksa Tallinna kesklinna restorani klienditeenindajate hulgas. Küsimustikule saadi vastuseid kokku 39 klienditeenindajalt 92-st, kellest 10 olid mehed (26%) ja 29 naised (74%). Autor uuris ka vastajate tööstaaži pikkust ja töökoormust. Vastanutest 3% ehk ühel teenindajal oli vastavas restoranis vähem kui 1 kuu pikkune tööstaaž, 31% ehk 12 teenindajat olid uuringu hetkeks töötanud restoranis 1-6 kuud, 11 teenindajat (28%) olid vastavas restoranis töötanud 6-12 kuud ning 38% ehk 15 teenindaja puhul oli tööstaaž suurem kui 1 aasta. Pea pooled vastanutest (46%) töötasid täiskoormusega, suuruselt teine enamus teenindajatest (14 vastanut ehk 36%) tegi tööd osakoormusel 0,5-0,99 kohta ning seitsmel teenindajal (18%) oli töölepingus kirjas väiksem koormus kui 0,5 kohta (vt Joonis 2).

Lisaks tööstaažile ja töökoormusele küsis autor vastajatelt, millises restoranis nad tol hetkel töötasid, et selle põhjal välja arvutada vastuste laekumise osakaal ning uuringus osalemise aktiivsus. TOA restoranist laekus kõige rohkem vastuseid, oma panuse uuringule andsid 11 teenindajat, mis on 28% kogu vastanute arvust. Umami restoranist laekus 8 vastust (21%), restoran Pegasuse teenindajatelt 7 vastust (18%), Leib restoranist vastasid viis teenindajat (5%) ja Supelsakstest kolm teenindajat (8%). Kõige madalama aktiivsusega olid restorani R14, Rataskaevu 16 ja Nomad teenindajad. R14 ja Rataskaevu 16 teenindajad panustasid kahe vastusega (5%) ning Nomad restoran üksnes ühe vastusega (3%). Töö autor uuris juhatajatelt ka teenindajate koguarvu igas restoranis. Vastavalt sellele leidis autor, et osalemise aktiivsus oli kõige suurem restoranides TOA, Umami, Leib, Pegasus ja Supelsaksad. Kõige kõrgema vastamise aktiivsusega (100%) olid restoran Umami teenindajad. Sellele järgnesid TOA 85 protsendiga, Leib restoran 62,5 protsendiga, Supelsaksad 60 protsendiga ning Pegasus 35 protsendiga. Ülejäänud restoranide – R14, Rataskaevu 16 ja Nomad – osalemise määrad olid vastavalt 33%, 8% ja 14%.



Joonis 2. Uuringus osalejate arvuline üldiseloostus ja näitajate osakaalud kogu vastuste arvust
Allikas: Autori koostatud

Kõigi uuringus osalenud restoranide peale kokku kujunes vastamise aktiivsuseks 42%, mida töö autor peab antud juhul piisavaks, et teha üldistavaid järeldusi kõigi Tallinna kesklinna restoranide kohta. Kahjuks pidi autor tõdema, et plaanitud valimi suurus ning soovitud vastuste arv jäid autorist olenematutel põhjustel saavutamata. Üheks suureks põhjuseks võib pidada keerulist valimit, kuna klienditeenindajate kaasamiseks pidi autor esmalt kontakteeruma restorani juhatajaga ning saama nõusoleku teenindajate küsitlemiseks. Teiseks peab küsitlusele vastamine jääma vabatahtlikuks, mis võis põhjustada madalad osalusemäärad mõnes restoranis.

3.2. Organisatsioonilise pühendumuse analüüs

Üks osa töö eesmärgist oli välja selgitada Tallinna kesklinna restoranide teenindajate pühendumuse tase. Pühendumuse leidmiseks palus autor vastajatel hinnata emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse väiteid 5-palli skaalal (vt Lisa 2). Organisatsioonilise pühendumuse taseme leidmiseks viis autor läbi kolme pühendumuse komponendi hinnangute

analüüsi ja leidis vastuste aritmeetilised keskväärtused, moodi ja standardhälbed (vt Tabel 2). Samuti uuris autor pühendumust tööstaaži, töökoormuse ja restoranide lõikes.

Tabelist 2 selgub, et Tallinna kesklinna restoranide teenindajad pigem pühendunud oma organisatsioonile. Kõige tugevamalt on teenindajad oma organisatsioonile pühendunud emotsionaalselt (M=3,91), millele järgneb alalhoidlik pühendumus (M=3,21) ja viimasena normatiivne pühendumus (M=3,14). Emotsionaalse pühendumuse väidetel oli ka kõige kõrgem mood väärtusega 5 („nõustun täielikult“) ning vastused erinesid keskmisest ka kõige vähem (SD=1,19). Alalhoidliku pühendumuse väidete puhul erinesid vastused kõige enam (SD=1,33) ning normatiivse pühendumuse väidetel oli kõige väiksem mood (Mo=3). Ometi on märgata keskmisest suuremat pühendumuse taset, kuna pühendumuse koondhinnangu keskväärtuseks kujunes 3,43 (SD=1,31) ja moodiks 4.

Tabel 2. Organisatsioonilise pühendumuse ja selle alaliikide keskmised väärtused, mood ja standardhälbed

Pühendumuse alaliik	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Emotsionaalne pühendumus	3,91	5	1,19
Alalhoidlik pühendumus	3,21	4	1,33
Normatiivne pühendumus	3,14	3	1,26
PÜHENDUMUSE KOONDHINNANG	3,43	4	1,31

Allikas: Autori koostatud

Pühendumuse väiteid analüüsid nähtus, et üle 80% teenindajatest tundsid tugevat ühtekuuluvustunnet ja emotsionaalset seotust oma organisatsiooniga. Suur enamus teenindajatest olid täiesti nõus (26%) või pigem nõus (56%) ka väitega, et ettevõttes töötamine on võrdselt seotud nii vajaduse kui sooviga. Kõige vähem nõustuti väidetega „Mul oleks raske praegusel hetkel ettevõtetest lahkuda, isegi kui ma tahaksin“ (ei nõustu üldse – 23%; pigem ei nõustu 21%), „Üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõtetest lahkumisel oleks olemasolevate alternatiivide vähesus“ (ei nõustu üldse – 21%; pigem ei nõustu – 31%) ning „Kui ma saaksin mõnest teisest organisatsioonist parema tööpakkumise, ei peaks ma õigeks oma organisatsioonist lahkuda“ (ei nõustu üldse – 18%; pigem ei nõustu – 28%). Siit järeldub, et vajaduse või tahtmise korral ei oleks töötajate jaoks raske ettevõtetest lahkuda, mis omakorda viitab alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse madalale tasemele.

Erinevate tööstaažiga töötajate võrdluses selgus, et emotsionaalselt olid kõige enam pühendunud ($M=4,01$) teenindajad, kelle tööstaaž oli suurem kui üks aasta. Kõige suuremat kulu ettevõttest lahkumisega tajuvad teenindajad, kes on ettevõttes töötanud 6-12 kuud, mistõttu on nende alalhoidliku pühendumuse tase ($M=3,45$) kõige kõrgem. Töötajad, kelle tööstaaž jäi 1-6 kuu vahemikku, hindasid normatiivse pühendumuse väiteid võrreldes teiste tööstaaži gruppidega kõige kõrgemalt ($M=3,21$). See näitab, et neil on võrreldes pikemaajaliste töötajatega suurem kohuse- ja moraalitunne ettevõttesse jäämisel. Olenemata tööstaaži pikkusest hinnati igas grupis tugevaimaks ikkagi emotsionaalset pühendumust.

Autor leidis huvitavaid seoseid ka erinevate töökoormustega töötajate pühendumuste puhul. Nimelt olid emotsionaalselt kõige enam pühendunud töötajad, kelle töökoormus oli väiksem kui 0,5 kohta ($M=4,11$). Neile järgnesid teenindajad osakoormusega 0,5-0,99 kohta keskmise hinnanguga 3,88 ning kõige madalamad hinded andsid emotsionaalse pühendumuse väidetele täiskoormusega töötajad ($M=3,85$). Alalhoidliku pühendumuse puhul kujunes järjestus vastupidiselt. Alalhoidlikult olid enim pühendunud täiskoormusega teenindajad ($M=3,35$), seejärel 0,5-0,99 koormusega töötajad ($M=3,20$) ning viimsena vähem kui 0,5 koormusega vastanud ($M=2,85$). Normatiivne pühendumus erines erineva koormusega töötajate vahel üpris vähe, kusjuures kõige madalam keskmine väärtus kujunes taaskord väikseima töökoormusega teenindajate hulgas ($M=3,05$) ja kõrgeim täiskoormusega teenindajate hulgas ($M=3,19$). See viitab asjaolule, et väikese töökoormusega töötajad ei tunne nii suurt kohusetunnet tööl püsimisel kui täiskoormusega töötajad.

Tabelist 3 nähtub, et restoranide võrdluses oli üldine pühendumuse tase suurim restoranides Supelsaksad ($M=4,13$; $SD=1,18$), Leib ($M=3,78$; $SD=1,20$), Umami ($M=3,75$; $SD=1,14$) ja TOA ($M=3,39$; $SD=1,23$). Nende restoranide puhul saab öelda, et leitud keskmine väärtus iseloomustab antud restoranide enamuse teenindajate pühendumuse üldist taset, sest nimetatud ettevõtete uuringus osalemise määrad olid üle 50% ning ka standardhälbed olid võrreldes teiste restoranidega väiksemad. R14, Rataskaevu 16 ja Nomad restorani osalejate arvud olid sellise üldistuse tegemiseks liiga madalad, kuid vastanud teenindajate pühendumus oli siiski keskmisest kõrgem. Kõige madalama organisatsioonilise pühendumuse tasemega olid restoran Pegasus teenindajad, kelle vastuste keskmiseks väärtuseks kujunes 2,82. Sellegipoolest ei pruugi see tase iseloomustada kõiki Pegasus teenindajaid, kuna osalemise määraks oli üksnes 35% ning ka standardhälve oli

grupi kõrgeim. Pühendumust iseloomustavatele väidetele antud hinnangute standardhälbed on restoranide puhul üldiselt keskmisest kõrgemad, mis viitab teenindajate erimeelsustele vastamisel.

Tabel 3. Organisatsiooni pühendumuse tase restoranide võrdluses

Restoran	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Uuringus osalemise määr
Supelsaksad	4,13	1,18	60%
Leib	3,78	1,20	62,5%
Umami	3,75	1,14	100%
TOA	3,39	1,23	85%
R14	3,24	1,29	33%
Rataskaevu 16	3,13	1,30	8%
Nomad	3,13	0,85	14%
Pegasus	2,82	1,49	35%

Allikas: Autori koostatud

Avatud küsimuste näol uuris autor teenindajatelt, kas nad on viimase kuue kuu jooksul kaalunud töökohta vahetada, millised tegurid aitaks nende hinnangul pühendumust tõsta ning millised on peamised põhjused, mis neid tööl hoiavad. Ettevõttest lahkumisele olid mitmel korral mõelnud 28% vastanutest ning 26% oli teenindajaid, kelle peast oli see mõte läbi käinud ühel korral. Enamik vastanutest ehk 46% ei ole kordagi kaalunud töödandjat vahetada. Pühendumuse suurendamisel mängivad teenindajate jaoks kõige suuremat rolli palk, kollektiiv/meeskond, ühtekuuluvustunne, tulemustasu, enesearengu võimalused, juhipoolne vastutulek, tunnustus ja hoolivus ning suhted töökaaslastega (vt Lisa 4). Lisaks mainiti ära ka head töötingimused, normaalne töögraafik, isikliku tipi võimalus, ettevõtte sisekliima ja töökorraldus, koolitused ja karjäärivõimalused. Peamiste põhjustena, miks teenindajad oma töökohaga rahul on, said nimetatud kollektiiv, töötasu, arenguvõimalused, töökeskkond, töötingimused, juhtimine, töö iseloom ja mugavus (vt Lisa 5). Eelnevalt nimetatud vastustest võib järeldada, et pühendumust mõjutavad suures osas töötasuga seotud tegurid, meeldiv kollektiiv, suhted töökaaslaste ja juhtidega, arengu- ja karjäärivõimalused, ettevõtte sisekliima ja töökeskkond ning toetav juhtimisstiil.

Üldiselt võib väita, et Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajate organisatsiooniline pühendumus on keskmisest kõrgem, kusjuures kõige kõrgemalt hindasid teenindajad emotsionaalse pühendumuse väiteid, millele järgnesid alalhoidlik pühendumus ja normatiivne pühendumus. Selged erinevused tulid sisse ka töökoormuse ning tööstaažide lõikes. Pühendumuse

kujunemisel peetakse tähtsaks peamiselt tegureid, mis on seotud töötasu, töötajatevaheliste suhete, arengu- ja karjäärivõimaluste, juhtimisstiili ja ettevõtte töökeskkonnaga.

3.3. Teenindajate töömotivatsiooni analüüs

Teenindajate töömotivatsiooni uurimisel keskendus autor töömotivatsiooni suurendavate tegurite väljaselgitamisele. Selleks palus autor vastajatel anda 5-palli skaalal hinnang 24 väitele, mis koostati iseloomustamiseks erinevaid tegureid. Lisaks küsis autor teenindajatelt avatud küsimusena, mida saaks nende arvates restorani juht veel teha, et teenindajate töörahulolu ja -motivatsiooni suurendada.

Töömotivatsiooni kujunemisel peeti kõige olulisemateks teguriteks (vt Tabel 4) võrdselt ($M=4,74$; $SD=0,59$) kindlustunnet tööl, juhi arvestusoskust, sõbralikku ettevõtte sisekliimat ning positiivset töösooritust. Nendele teguritele järgnesid head suhted töökaaslaste ($M=4,72$; $SD=0,60$) ja juhiga ($M=4,69$; $SD=0,66$). Oluliseks peeti ka selgeid tööülesandeid ($M=4,62$; $SD=0,75$), töökeskkonna tingimusi ($M=4,62$; $SD=0,75$), eesmärkide saavutamist ($M=4,61$; $SD=0,68$), arenguvõimalusi ($M=4,59$; $SD=0,79$), info liikuvust ($M=4,59$; $SD=0,64$) ning tagasisidet ($M=4,59$; $SD=0,64$) ja tunnustust ($M=4,56$; $SD=0,79$). Üpris tähtsateks teguriteks peeti ka väljakutset pakkuvat tööd ($M=4,54$), head töötasu ($M=4,44$) (sh preemiad ja tulemustasu) ning vastutust ($M=4,42$). Kõige rohkem erimeelsusi vastajate seas esines tegurite puhul nagu huvipakkuv töö ($SD=1,01$), ühisüritused ($SD=1,17$) ja isiklikud probleemid ($SD=1,42$). Isiklike probleemide puhul hindasid teenindajad selle mõju töömotivatsioonile ka kõige nõrgemaks ($M=3,26$). Töömotivatsiooni puudutavate väidete standardhälbed olid üldpildis suhteliselt väikesed, mis tõestab, et teenindajad olid motivatsioonitegurite osas suurel määral üksmeelsed. Samuti näitavad tegurite kõrged keskmised väärtused, et teenindajad peavad töömotivatsiooni puhul oluliseks väga paljusid sisemisi ja väliseid faktoreid.

Analüüsides töömotivatsiooni mõjureid soolises võrdluses, selgus, et meessoost teenindajad peavad motivatsiooni kujunemisel oluliseks eelkõige info liikuvust, kindlustunnet, suhteid töökaaslastega, tagasisidet ning positiivset töösooritust, kusjuures kõigi tegurite keskvärtused olid võrdsed ($M=4,64$). Naissoost teenindajad pidasid oluliseks juhi oskust töötajatega arvestada

(M=4,83), kindlustunnet (M=4,79) ning positiivset töösooritust (M=4,79). Kõige väiksemaks hindasid mehed ühisürituste mõju (M=3,73) ning naised isiklike probleemide mõju (M=3,03) töömotivatsioonile.

Tabel 4. Tegurite mõju teenindajate töömotivatsioonile

Motivatsioonitegur	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Hea töötasu	4,44	0,79
Preemiad ja tulemustasud	4,38	0,75
Selged tööülesanded	4,62	0,75
Töökeskkonna tingimused	4,62	0,75
Ettevõtte hea maine	4,41	0,72
Info liikuvus	4,59	0,64
Kaasatus otsustusprotsessi	4,18	0,79
Kindlustunne tööl	4,74	0,59
Head suhted töökaaslastega	4,72	0,60
Head suhted juhiga	4,69	0,66
Juhi arvestusoskus	4,74	0,59
Töö kvaliteedi kontroll	4,33	0,66
Tagasiside	4,59	0,64
Sõbralik ettevõtte sisekliima	4,74	0,59
Positiivne töösooritus	4,74	0,59
Eesmärkide saavutamine	4,61	0,68
Tunnustus	4,56	0,79
Huvipakkuv töö	4,36	1,01
Väljakutset pakkuv töö	4,54	0,82
Vastutus	4,42	0,86
Karjäärivõimalused	4,39	0,82
Arenguvõimalused	4,59	0,79
Isiklikud probleemid	3,26	1,42
Ühisüritused	4,00	1,17

Allikas: Autori koostatud

Enamiku töömotivatsiooni mõjutavate väidetega olid teenindajad nõus. Vastajatest 97% olid nõus väidetega, mis puudutasid tööülesannete selgust, info liikuvust, kindlustunnet, suhteid kaastöötajatega, juhi arvestusoskust, tagasiside andmist, ettevõtte sisekliimat ning positiivset töösooritust (vt Lisa 7). Samuti nõustuti suurel määral väidetega „Ma saavutan endale või mulle seatud eesmärgid“, „Minu tööalaseid saavutusi tunnustatakse“ ning „Mul on võimalik areneda ja õppida uusi asju“. Vastajate nõusolek isiklikus elus tekkivate probleemide negatiivse mõjuga töömotivatsioonile oli kõige väiksem (ei nõustu üldse – 15%; pigem ei nõustu – 10%). 75 protsendile teenindajatest meeldivad ühisüritused ning nad peavad seda ka oluliseks teguriks töötajate motiveerimisel.

Töömotivatsiooni puhul on kõige olulisemateks faktoriteks kindlustunne tööl, juhi arvestusoskus, sõbralik ettevõtte sisekliima, positiivne töösooritus, head suhted kolleegide ja juhiga, arengu- ja karjäärivõimalused, info liikuvus, juhipoolne arvestamine, tunnustamine ja tagasiside. Üldiselt peeti oluliseks pea kõiki küsitud tegureid, kuna tegurite hinnangute keskväärtused olid 5-palli skaalal neljast kõrgemad.

3.4. Klienditeenindajate hinnang juhtide ümberkujundavatele omadustele

Ümberkujundava juhtimise hindamiseks palus autor 5-palli skaalal vastata erinevate juhi omaduste väidetele. Väidete jaotus juhi omadusteks on esitatud Lisas 3. Juhtide ümberkujundavate omaduste iseloomustamiseks koondas autor vastavad väited gruppidesse ja leidis gruppide keskväärtused ja standardhälbed. Lisaks uuris autor teenindajatelt, mida saaks juht veel teha, et tõsta teenindajate töörahulolu ja -motivatsiooni.

Tabelist 5 selgub, et Tallinna kesklinna restoranide juhtide puhul hindasid teenindajad kõige tugevamaks omaduseks juhtide kõrgeid ootusi heale klienditeenindusele ($M=4,64$). Selle omadusega olid vastajad ka kõige rohkem üksmeelel ($SD=0,53$). Oskust töötajate soovide ja vajadustega arvestada ning neid tunnustada hinnati samuti juhtide puhul kõrgelt ($M=4,57$; $SD=0,67$). Märkimisväärselt kõrge hinnangu sai ka juhi omadus motiveerida teenindajaid koostööle ning ühise eesmärgi nimel tegutsemisele ($M=4,47$; $SD=0,79$).

Tabel 5. Ümberkujundava juhtimisstiiliga juhiomadused

Juhi omadused	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Selge visioon	4,36	0,80
Idealiseeritud mõju	4,39	0,83
Inspireeriv motivatsioon	4,47	0,79
Kõrged ootused	4,64	0,53
Individuaalne toetus	4,57	0,67
Intellektuaalne stimulatsioon	4,19	1,01
KOONDHINNANG	4,46	0,78

Allikas: Autori koostatud

Restoranide juhte iseloomustab ka oskus olla töötajatele eeskujuks ($M=4,39$; $SD=0,83$) ning omada selget tulevikupilti ja jagada seda alluvatega ($M=4,36$; $SD=0,80$). Kõige madalamalt

hinnati juhtide võimet leida uudseid ideid ning soosida teenindajaid mõtlema uuenduslikult ($M=4,19$). Selle omaduse puhul erinesid teenindajate vastused kõige enam ($SD=1,01$), millest võib järeldada, et mõne restorani juhi puhul on antud omadusel kõrgem keskvärtus ning mõne juhi puhul vastavalt ka madalam. Klienditeenindajate koondhinnang ümberkujundavatele juhiomadustele oli 4,46 ja standardhälve väärtus 0,78, millest saab järeldada, et Tallinna kesklinna restoranide juhtimisstiil vastab suures osas ümberkujundava juhtimise põhimõtetele.

Restoranide võrdluses (vt Lisa 8) ilmnas, et kõige kõrgema ümberkujundava juhiomaduste koondhinnangu on saanud restoranid Rataskaevu 16 ($M\Delta=5,0$), Supelsaksad ($M\Delta=4,9$) ja Leib ($M\Delta=4,9$) otsesed juhid. Ometi leiab autor siinkohal, et Rataskaevu 16 juhi koondhinnangut ei saa täielikult usaldada, kuna oma arvamuse esitasid üksnes kaks teenindajat 25-st. Restorani Umami juhiomaduste koondhinnang oli 4,6 ($SD=0,5$), kusjuures kõige kõrgem hinnang anti omadustele „idealiseeritud mõju“ ja „inspireeriv motivatsioon“, mille keskvärtuseks kujunes 4,7. TOA ning Pegasuse restorani teenindajad hindasid oma juhtide ümberkujundavaid omadusi keskmiselt hindegaga 4,2. TOA restorani juhi puhul jäi enim puudu juhi eeskujust ($M=3,8$), kuid standardhälve väärtusega 1,0 viitab samas sellele, et teenindajad olid antud küsimuses erineval arvamusel. Pegasus restorani juhti iseloomustavad kõige rohkem omadused, mis puudutavad juhi kõrgeid ootusi klienditeeninduselt ($M=4,7$; $SD=0,5$) ning oskust töötajatega arvestada ja neid tunnustada ($M=4,5$; $SD=0,9$). Kõige madalama ümberkujundavate juhiomaduste koondhinnangu sai restorani R14 juht, kelle puhul kujunes keskmiseks hinnanguks 3,7 standardhällbega 1,1. Restoranist Nomad saadud ühe vastuse põhjal on ettevõtte juhi puhul tegu suures osas ümberkujundava juhiga ($M\Delta=4,7$; $SD=0,5$), kelle tugevusteks on kõrgete klienditeenindusstandardite nõudmine teenindajatelt, arvestusoskus töötajate soovidega ning uuenduslik mõtlemine.

Avatud küsimusena uuris autor teenindajatelt, mida saaksid juhid nende arvates teha, et veelgi suurendada töötajate töörahulolu ja -motivatsiooni. Vastustest jäid enim kõlama järgnevad soovitud:

- Juht võiks olla töötajate suhtes rohkem hooliv, vastutulelik ja mõistlik;
- Juht võiks kaasata töötajaid rohkem otsustusprotsessi ja kuulata nende arvamusi;
- Juht võiks töötajate saavutusi ja tööd rohkem hinnata ja tunnustada;
- Juht võiks rohkem enda intsiatiivi ja eeskuju üles näidata.

Üldiselt peavad kõik uuringus osalenud restoranide teenindajad oma juhti ümberkujundavaks juhiks, mida näitavad ka kõrged koondhinnangud restoranide lõikes ning üldine ümberkujundavate juhiomaduste koondhinnang.

3.5. Organisatsioonilise pühendumuse seosed teenindajate hinnangutega töömotivatsiooni suurendavate tegurite kohta

Lähtuvalt töö eesmärgist soovib autor leida seoseid teenindajate organisatsioonilise pühendumuse ja töömotivatsiooni vahel. Autor kasutas selleks lineaarset ehk Pearson'i korrelatsioonikordajat, mis näitab lineaarset seost kahe arvulise tunnuse (rühma) vahel. Seoseid tõlgendas autor järgnevalt:

- 0,0 kuni 0,3 – peaaegu olematu, väga nõrk seos;
- 0,2 kuni 0,4 – nõrk seos;
- 0,4 kuni 0,6 – keskmine seos;
- 0,6 kuni 0,8 – tugev seos;
- 0,8 kuni 1,0 – väga tugev seos.

Organisatsiooniline pühendumus ja töömotivatsioon on omavahel seotud positiivselt ja peaaegu keskmise tugevusega ($r=0,382$) (vt Lisa 9). Pühendumuse alaliikide ja töömotivatsiooni mõjutavate tegurite vahelised seosed on esitatud Lisas 10. Kõige tugevam seos esines emotsionaalse pühendumuse ja ühisürituste võimaldamise vahel ($r=0,710$), millest saab järeldada, et ühisürituste korraldamine töötajatele suurendab nende kuuluvustunnet ja suhestumist organisatsiooniga. Lisaks leidis autor emotsionaalse pühendumuse seoseid motivatsiooniteguritega nagu „huvipakkuv töö“ ($r=0,456$), „head suhted töökaaslastega“ ($r=0,455$), „tagasiside“ ($r=0,436$) ja „positiivne töösooritus“ ($r=0,412$). Samuti mõjutavad emotsionaalset pühendumust ka arenguvõimalused ($r=0,387$), töö kvaliteedi kontroll ($r=0,375$), kindlustunne tööol ($r=0,341$), ettevõtte maine ($r=0,340$), tunnustus ($r=0,325$) ja ettevõtte sisekliima ($r=0,324$). Alalhoidlikku pühendumust on kõige rohkem seotud motivatsiooniteguritega nagu „kindlustunne tööol“ ($r=0,283$), „tagasiside“ ($r=0,276$) ja „selged tööülesanded“ ($r=0,271$). Normatiivse pühendumuse puhul ilmnisid tugevaimad seosed ettevõtte mainega ($r=0,432$),

töökvaliteedi kontrolliga ($r=0,387$), huvipakkuva tööga ($r=0,328$), kollektiiviseste heade suhetega ($r=0,318$) ning tunnustusega ($r=0,304$).

Huvitaval kombel ei seostu töötasu märkimisväärselt ühegi pühendumuse alaliigiga, kusjuures korrelatsioonianalüüsist tulenevalt on palga seos emotsionaalse pühendumusega isegi negatiivne, aga nõrk ($r=-0,131$). Autor põhjendab seda loogikaga, et emotsionaalse pühendumuse tekkimisel ei mängi rolli materiaalsed väärtused, vaid pigem sotsiaalsed tegurid, mis tekitavad kuuluvustunnet. Alalhoidlik pühendumus on ainsana positiivselt seotud töötasu komponentidega nagu preemia ja tulemustasu ($r=0,260$). Mainitud seos on ka loogiline, sest mida paremad on lisatasu teenimise võimalused, seda suuremad on tööst loobumise materiaalsed kulud.

Organisatsioonilise pühendumuse ja töömotivatsiooni mõjutavate tegurite vahelised seosed on oma olemuselt nõrgad, kuid positiivsed ja siiski vaadeldavad. Autor tõdeb seega, et pühendumuse suurendamisel mängivad rolli mitmed tegurid, mida teenindajad peavad oluliseks ka töömotivatsiooni suurendamisel.

3.6. Seosed organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava juhtimise vahel

Käesolevas peatükis uurib autor teenindajate organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava juhtimise omaduste sisemisi ja omavahelisi seoseid. Selleks viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi ümberkujundava juhtimisstiili juhiomaduste ja organisatsioonilise pühendumuse alaliikide vahel.

Organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava juhtimise vahel kehtib positiivne ja peaaegu keskmise tugevusega seos ($r=0,233$) (vt Lisa 9). Uurides organisatsioonilise pühendumuse sisemisi seoseid (vt Tabel 6), leidis autor, et kõige tugevamalt on omavahel seotud emotsionaalne ja normatiivne pühendumus ($r=0,599$). Leitud keskmise tugevusega seos on loogiline, kuna emotsionaalselt ettevõttele pühendunud teenindajad tunnevad end osana organisatsioonist ning kuna klienditeeninduse sektoris on keeruline leida uusi töötajaid, võivad nad tunda ka suuremat kohustust jääda selle organisatsiooni liikmeks. Tugevusest järgmine on emotsionaalse ja

alalhoidliku pühendumuse seos ($r=0,529$) ning kõige nõrgemalt on omavahel seotud alalhoidlik ja normatiivne pühendumus ($r=0,417$). Emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumuse seost saab selgitada järgnevalt: kui teenindajad on ettevõttes rahul ning saavad töökaaslastega hästi läbi, tajuvad nad ka suuremat sotsiaalset kulu ettevõttest lahkumisel just nimelt heast kollektiivist lahkumise tõttu.

Tabel 6. Organisatsioonilise pühendumuse alaliikide ja ümberkujundava juhtimisstiili juhiomaduste vahelised seosed

	EP	AP	NP	Selge visioon	Idealiseeritud mõju	Inspireeriv motivatsioon	Kõrged ootused	Individaalne toetus	Intellektuaalne stimulatsioon
EP	1								
AP	.529**	1							
NP	.599**	.417**	1						
Selge visioon	.269**	.380**	.090	1					
Idealiseeritud mõju	.177	.260**	.189	.731**	1				
Inspireeriv motivatsioon	.214*	.193	.006	.758**	.766**	1			
Kõrged ootused	.188	.378**	.198	.396**	.271**	.239**	1		
Individaalne toetus	.127	0,096	.178	.715**	.651**	.725**	.247**	1	
Intellektuaalne stimulatsioon	.066	.250**	-.124	.799**	.500**	.727**	.309**	.731**	1

Allikas: Autori koostatud

Märkused:

1. EP – emotsionaalne pühendumus, AP – alalhoidlik pühendumus, NP – normatiivne pühendumus
2. ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

Ümberkujundava juhtimisstiili juhiomaduste sisemistest seostest selguvad tugevad seosed selge visiooni ja idealiseeritud mõju ($r=0,731$), inspireeriva motivatsiooni ($r=0,758$), individuaalse toetuse ($r=0,715$) ja intellektuaalse stimulatsiooni ($r=0,799$) vahel. Selged eesmärgid ja sihipärane tegutsemine tekitavad juhis tahtmise olla eeskujuks ja inspireerida töötajaid määratud eesmärkide saavutamisel. Samuti soovivad juhid sellisel juhul ka töötajatele toeks olla ja käituda mentorina, et aidata neid tulemuste saavutamisel. Selge visiooni omamine soosib ka uudsete ideede tekkimist,

kuna ettevõtte eesmärgid on tihtipeale tulevikku suunatud ning eeldavad uuenduslikku mõtlemist. Statistiliselt oluline seos ilmnes ka individuaalse toetuse ja intellektuaalse stimulatsiooni vahel ($r=0,731$), mis selgitab asjaolu, et uuenduslik mõtlemine soodustab töötajatele mentoriks ja toeks olemist. Ümberkujundava juhtimisstiili juhiomaduste puhul leidis autor veel tugeva sisemise seose individuaalse toetuse ja idealiseeritud mõju vahel ($r=0,651$). See näitab, et kui juht on toetav ning arvestab töötajate soovidega, on ta ka karismaatilisemaks eeskujuks, keda alluvad tahavad järgida.

Organisatsioonilist pühendumust ja ümberkujundava juhtimisstiili juhiomadusi võrreldes selgusid üksnes nõrgad seosed. Emotsionaalse pühendumuse puhul ilmnesid kõige märkimisväärsemad seosed selge visiooni ($r=0,269$) ja inspireeriva motivatsiooniga ($r=0,214$). Alalhoidlik pühendumus seostus kõige tugevamalt selge visiooni ($r=0,38$), kõrgete ootuste ($r=0,378$), idealiseeritud mõju ($r=0,260$) ja intellektuaalse stimulatsiooniga ($r=0,250$). Olenemata seoste nõrgast iseloomust saab nende abil selgitada tendentsi, et selged eesmärgid ja sihid, kõrged nõudmised klienditeenindusele, juhi inspireeriv eeskuju ja uued ideed suurendavad ettevõttest lahkumisega seotud tajutud kulusid, kuna teenindajad tunnevad, et ettevõttesse jäämine tähendab paremaid arenguvõimalusi, mida konkurendid võib-olla ei paku. Normatiivse pühendumuse puhul olid uuritavad seosed väga nõrgad, kuid siiski märgatavad kõrgete ootuste ($r=0,198$; $p>0,1$), idealiseeritud mõju ($r=0,189$; $p>0,1$) ja individuaalse toetuse ($r=0,178$; $p>0,1$) puhul. Huvitaval kombel esines pühendumuse ja juhiomaduste vahelises võrdluses ka üks negatiivne, aga nõrk seos normatiivse pühendumuse ja intellektuaalse stimulatsiooni vahel ($r=-0,124$). Autor arvab, et nimetatud seost saab selgitada sellega, et kui töötajad on harjunud ettevõtte senise suunitlusega ning juht hakkab sisse viima uuenduslikke muudatusi, ei pruugi töötajad enam tunda nii suurt kohusetunnet ettevõttes jätkamiseks, kuna neile ei meeldi uued tingimused.

Organisatsioonilise pühendumuse ja ümberkujundava juhtimise puhul leidis autor tugevad sisemised seosed nii pühendumuse kui juhiomaduste puhul, kuid võrreldavate gruppide vahelised seosed jäid keskmisest palju nõrgemaks. Sellest võib järeldada, et ümberkujundaval juhtimisel ei ole eriti tugevat mõju Tallinna kesklinna restoranide teenindajate organisatsioonilisele pühendumusele, kuid siiski võivad teatud juhiomadused positiivselt mõjutada teenindajate pühendumust.

3.7. Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva bakalaureusetöö autor uuris Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajate organisatsioonilist pühendumust, töömotivatsiooni mõjutavaid tegureid ning restorani juhtide ümberkujundava juhtimisstiili omadusi. Samuti analüüsis autor pühendumuse seoseid motiveerivate tegurite ning ümberkujundava juhtimisega. Antud peatükis teeb autor järeldusi ja ettepanekuid lähtuvalt eeltoodud analüüsist.

Uuringus osales kokku 39 teenindajat kaheksast restoranist, mis moodustas 42% kogu valimisse kuulunud teenindajate koguarvust. Teenindajate kaasamine uuringusse oli raskendatud, kuna esmalt tuli saada restoranide juhatajatelt nõusolek uuringus osalemiseks ning ankeetküsitlusele vastamist ei saanud autor ise suunata. Nimetatud põhjustel käsitleb autor 42%-list osalemise aktiivsust piisavana tegemaks üldiseid järeldusi Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajate kohta. Restoranide lõikes varieerus osalemise määr suures osas – Umami restoranist vastasid kõik teenindajad, kuid Rataskaevu 16 restoranist saadi vastused üksnes 8% teenindajatelt. Madala osalemise määraga ettevõtete kohta ei saa autor teha ka väga tõeseid järeldusi, kuna see ei peegelda enamiku teenindajate arvamust.

Esimese uurimisküsimusena soovis autor teada, kui võrd pühendunud on Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajad oma organisatsioonile. Tulemustest selgus, et teenindajate organisatsioonilise pühendumuse tase on keskmisest kõrgem, kusjuures kõige tugevamalt ollakse ettevõttele pühendunud emotsionaalselt, seejärel alalhoidlikult ja kõige nõrgem tase oli normatiivsel pühendumusel. Leitud pühendumuse tasemed olid sarnased ka Kuusalu (2017) ja Juurma (2014) uuringutes. Pühendumuse keskmisest kõrgem tase on siinkohal üllatav, kuna toitlustusvaldkonnas on kõrge tööjõuvoolavus, mistõttu ei kiindu teenindajad tavaliselt ühte ettevõttesse pikaajaliselt. Küll aga on põhjendatud emotsionaalse pühendumuse kõrgem tase teistest alaliikidest, kuna eelkõige on teenindajate jaoks oluline ühtekuuluvustunne ja head suhted töökaaslastega. Neid tegureid mainisid küsitletud ka avatud küsimuse vastustes, mille eesmärk oli kaardistada mõjureid, mis teenindajaid ettevõttes tööl hoiab. Alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse madalamat taset saab selgitada sellega, et restoranide teenindajate palgad ning hüved ei ole tavaliselt kõige atraktiivsemad ja tööstaaž ühes ettevõttes on pigem lühike, mistõttu ei taju töötajad lahkudes ka erilisi loobumiskulusid ega tunne moraalset kohustust jäämiseks. Teise

uurimisküsimusena soovis autor teada tegureid, mis mõjutavad klienditeenindajate pühendumist toitlustusettevõtetes. Nimetatud tegureid uuris autor teenindajatelt avatud küsimuse näol, millest selgus, et pühendumuse kujunemisel peavad klienditeenindajad tähtsaks peamiselt tegureid, mis on seotud töötasu, töötajate vaheliste suhete, arengu- ja karjäärivõimaluste, juhtimisstiili ja ettevõtte töökeskkonnaga, mis näitab, et teenindajad tahavad suurendada oma rahulolu tundes rõõmu heast palgast, kolleegidest ja suhetest juhiga. Lisaks püstitas autor uurimisküsimuse: „Mis motiveerib teenindajaid just selles ettevõttes töötama?“ Teenindajad on oma töökohaga rahul peamiselt kollektiivi, töötasu, arenguvõimaluste, töökeskkonna, töötingimuste, juhtimise, töö iseloomu ja mugavuse tõttu.

Erisused organisatsioonilise pühendumuse tasemetes tulid sisse ka erinevate töökoormustega teenindajate puhul. Emotsionaalselt olid kõige enam pühendunud vähem kui poole kohaga töötajad. Seda võib selgitada sellega, et väiksema töökoormusega töötajad tunnevad tugevamat emotsionaalset seost ettevõttega, kuna käivad ainult loetud päevadel kuus tööl ja töö ei ole nende jaoks veel ammendunud. Täiskoormusega töötajate puhul võib töö olla juba mingil määral väsitav ning teenindajate rõõm tööl käimisest on madalam. Alalhoidlikku pühendumust hindasid tugevaimaks täiskoormusega töötajad ja madalaimaks väikese töökoormusega teenindajad. Siinkohal tajuvad täiskoormusega töötajad ilmselt suuremaid kulusid töölt lahkumisega, kuna lahkumisega jääksid nad ilma olulisest osast igakuisest sissetulekust. Samal ajal võib aga vähese töökoormusega töötajatel olla ka teisi tööandjaid või sissetulekuallikaid, mistõttu nad ei muretse ettevõtte lahkumisega seotud kulude pärast. Normatiivse pühendumuse tase oli madalaim töötajate hulgas, kes käivad tööl väiksema koormusega kui 0,5 kohta. Autori arvates tuleneb see tendents väikese koormusega teenindajate mõttemiisist, et ettevõtte edukus ei sõltu suures osas neist ning nende lahkumine ei tekitaks ettevõttele erilisi probleeme.

Töömotivatsiooni tegureid uurides jõudis autor järeldustele, et motivatsiooni suurendavad paljud tegurid, mida hinnati ühtlaselt kõrgete keskmiste hinnangutega. Kõige olulisemaks kujunesid tegurid nagu kindlustunne tööl, juhi oskus töötajatega arvestada, sõbralik ettevõtte sisekliima ning positiivne töösooritus. Oluliseks hinnati ka info liikuvust, töötasu (sh preemiad ja tulemustasu), ettevõtte mainet, tunnustamist, tagasisidet ja väljakutset pakkuvat tööd. Erinevalt teoorias kirjeldatud Kukanja (2013) ja Wildes (2008) uuringutest ei pidanud antud uuringus osalenud teenindajad töötasu niivõrd oluliseks motivatsiooniteguriks kui teisi tegureid. Käesoleva töö

esimeses osas käsitletud Herzberg'i hügieeni- ja motivatsioonitegurite võrdluses uuringu tulemustega selgub, et teenindajad hindasid tugevamalt just hügieenitegureid nagu ettevõtte sisekliima ja töötingimused, suhted töökaaslaste ja juhiga, kindlustunne töö ja juhtimise kvaliteeti. Järjekordselt tõestab see, et Herzberg'i käsitlus ei ole üheselt mõistetav, kuna sarnaseid tulemusi on leidnud ka teised uurijad (vt Peatükk 1.2.1.) Siit järeldub, et tööandjad peavad tähelepanu pöörama nii materiaalsele kui sotsiaalsele hüvedele, et tagada teenindajate motivatsioon, töö kvaliteet, mis mõjutab omakorda ka ettevõtte edukust. Motivatsioonitegureid on palju, mistõttu peavad toitlustusettevõtete juhid selgeks tegema, mis on nende teenindajate jaoks kõige tähtsam ja suunama põhilise tähelepanu nende tegurite tagamisele ja tingimuste parendamisele.

Autor leiab, et kohati ei osanud teenindajad ankeetküsitlusele vastates eristada pühendumust ja motivatsiooni, sest avatud küsimustele, mis uurisid pühendumust ja motivatsiooni mõjutavaid tegureid, vastati suhteliselt sarnaselt. Mõlemal juhul hinnati kõige määravatemaks teguriteks töötasu, kollektiivi ja arenguvõimalusi. Palga määravat rolli hinnati kõrgelt ka Wildes (2008) ja Kukanja (2013) uuringutes. Siinkohal ilmneb sarnasus ka Cheah *et al.* (2016) uuringuga, kus täheldati tasusüsteemi ja arenguvõimaluste olulisust pühendumuse suurendamisel ning seost motivatsioonisüsteemi ja organisatsioonilise pühendumuse vahel. Järelikult võib öelda, et organisatsiooniline pühendumus on tihedalt seotud töömotivatsiooni teguritega, kuna mõlema puhul peetakse oluliseks samu tegureid. Suurendades töötajate motivatsiooni, tõuseb ka nende organisatsiooniline pühendumus, mida näitab ka Lisas 9 esitatud pühendumuse ja töömotivatsiooni vaheline positiivne seos.

Organisatsioonilise pühendumuse seosed töömotivatsiooni teguritega näitasid, et kõige positiivsemalt mõjub teenindajate emotsionaalsele pühendumusele ühisürituste korraldamine. Mida rohkem korraldatakse töötajatele tööväliseid ühisüritusi, seda enam kiinduvad töötajad ka ettevõttesse ja tekivad tihedamad suhted kolleegidega. Samuti tunnevad teenindajad suuremat isiklikku seost ettevõttega, kui töö on huvitav, suhted töökaaslastega on head, tööülesannetega saadakse hästi hakkama ja töösooritusele antakse tagasisidet. Sarnaselt leidsid ka Eby *et al.* (1999), et emotsionaalselt pühendumist suurendab tagasisidestamine. Alalhoidlikku pühendumust mõjutavad kõige rohkem kindlustunne töö, tagasiside saamine ja selged tööülesanded. Järelikult tunnevad teenindajad end nende tegurite olemasolul hästi, mistõttu väheneb nende mugavustunne, kui nad peaksid ettevõttest lahkuma. Normatiivset pühendumust mõjutavad enim ettevõtte maine,

töökvaliteedi kontroll, huvipakkuv töö, kollektiivisisesed head suhted ning tunnustus. Nimetatud motivatsioonitegurid tagavad hea ja meeldiva töökeskkonna, kus teenindajad on rahul ja seetõttu kasvab ka nende lojaalsus ettevõttele.

Tallinna kesklinna restoranide juhtide puhul on suurel määral tegemist ümberkujundava juhtimisstiili omadustega juhtidega, kusjuures kõige kõrgemalt hindasid teenindajad juhiomadusi nagu „kõrged ootused“ ja „individuaalne toetus“. Individuaalset toetust peeti oluliseks ka Millermani (2018) pilootuuringus. Siinkohal tekib seos ka motivatsiooniteguritega nagu „väljakutset pakkuv töö“ ja „juhi oskus teenindajatega arvestada“, sest kui juhid nõuvad teenindajatelt kvaliteetset tööd, peavad teenindajad rohkem pingutama, millega tihtipeale kaasnevad ka ülesanded, mis pakuvad väljakutset. Samamoodi on juhi oskus olla teenindajatele toeks ja abiks seotud oskusega töötajate soovide ja vajadustega arvestada. Restorani juhtide eelpool nimetatud omaduse annavad vastavalt Tnay *et al.* (2013) uuringule eelduse järeldata, et ka tööjõuvoolavus on uuritud restoranides madalam. Restoranide juhte iseloomustavad kõrgelt ka teised ümberkujundava juhtimisstiili omadused, kuna nende hinnangute keskmised küündisid 5-palli skaalal üle 4. Autor leiab, et klienditeeninduses on suur roll kogu kollektiivi koostööl ja ühtekuuluvusel, mistõttu on hea, kui ka juht on rohkem osa meeskonnast, teeb endast seeläbi parema eeskuju töötajatele, toetab oma meeskonnaliikmeid, innustab neid mõtlema uuenduslikult ning seab neile ja endale kõrgeid ootusi. Sellist juhti iseloomustab just ümberkujundav juhtimisstiil. Ühe uurimisküsimusena soovis autor teada, mida saavad juhid teha, et teenindajate töörahulolu ja -motivatsiooni tõsta. Sellele küsimusele andsid teenindajad vastuse taaskord avatud vastuse vormis, kust selgusid peamiselt, et juhilt oodatakse vastutulelikkust ja hoolivust, töötajate kaasamist otsustusprotsessi ja nendega arvestamist, töötajate saavutuste hindamist ja tunnustamist ning suuremat initsiatiivi ning paremat eeskuju.

Viimase uurimisküsimusena soovis autor teada, kuidas mõjutab ümberkujundav juhtimine teenindajate pühendumust. Pühendumuse ja ümberkujundava juhtimise vaheliste seoste analüüsimisel selgus, et teenindajate emotsionaalset pühendumust mõjutavad kõige enam juhi selge visioon tulevikust ning inspireeriv mõju. Sarnaseid tulemusi nähtus ka Rowden (2000) uuringust. Selgete eesmärkide poole püüdlemine ning töötajate inspireerimine oma tegevustega tõstab teenindajate ühtekuuluvustunnet ettevõttega ning seab nende väärtused organisatsiooni omadega. Normatiivset pühendumust suurendavad juhi omadused nagu „selge visioon“, „kõrged

ootused“, „idealiseeritud mõju“ ja „intellektuaalne stimulatsioon“, mis viitab teenindajatele paremate arenguvõimaluste tagamisele ja aktiivsele ning suunavale juhtimisele, mistõttu teenindajad tajuvad kõrgemaid töölt lahkumise kulusid. Normatiivsel pühendumusel puudusid statistiliselt olulised seosed ümberkujundava juhtimisega, kuid mingil määral võivad töötajate kohusetunnet ettevõttesse jääda suurendada juhivoolne toetus, eeskuju ja kõrged ootused klienditeenindajate tööle. Juhi toetav käitumine ning eeskuju näitamine võib tekitada töötajates moraalse kohusetunde, sest kui juht nende nimel pingutab, võiksid nemad vastutasuks ka ettevõttesse tööle jääda.

Motiveeritud ja pühendunud töötajad mõjuvad positiivselt ettevõtte sooritusele (Battistelli *et al.* 2013), mistõttu soovib autor restoranide juhtidele järgnevalt välja pakkuda mõned ettepanekud klienditeenindajate organisatsioonilise pühendumuse ja töömotivatsiooni suurendamiseks ning juhtimistegevuste parendamiseks. Empiirilise uuringu tulemuste analüüsist ja avatud küsimuste vastustest tulenevalt teeb autor järgmised ettepanekud:

- ühtekuuluvustunde suurendamine – töötajate kaasamine otsuste tegemisel, juhtide huvitumine teenindajate heaolust, arvestamine nende soovidega ja ühisürituste korraldamine (nt ettevõtte suvepäevad);
- töötajate töösoorituse hindamine – töötajate väärtustamine ja tunnustamine, negatiivse ja positiivse tagasiside jagamine;
- arenguvõimaluste pakkumine – nii tööalaste kui üldharivate koolituste võimaldamine, uuenduslike mõtete jagamine, töötajate potentsiaali sihipärane kasutamine, arenguestluste graafiku loomine, sisekonkursi läbiviimine vakantsetele ametikohtadele;
- sõbraliku sisekliima tagamine – paremate töötingimuste võimaldamine, kollektiiviseste suhete tähtsustamine, probleemide vältimine;
- palgasüsteemi korrigeerimine – palgatasemete ühtlustamine, tulemustasu sisseviimine, jootraha isiklikuks muutmine;
- sotsiaalsete hüvede suurendamine – töötajate soovidele vastava töögraafiku võimaldamine, soodustuste pakkumine (nt spordiklubi külastamise võimalus, taksosõidu kompensatsioon);
- töökorralduse ümberhindamine – vestlused töötajatega uurimaks välja töökoormuse ja tööaegade sobivuse;

- selge visiooni sõnastamine – eesmärkide püstitamine, koosolekute korraldamine töötajatele eesmärkide tutvustamiseks;
- innovaativsuse soodustamine – murekohtade kaardistamine, probleemide lahendamine, töötajate ideedega arvestamine, rahulolu;
- meeskonnaliikmeks olemine – eeskuju näitamine teenindajatele, töötajate toetamine ja nende vajadustega arvestamine, meeskonnatöö soodustamine.

Bakalaureusetöö raames läbiviidud uuringu tulemusena võib öelda, et uuritud ettevõtete põhjal on Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajatel üpris kõrge organisatsioonilise pühendumuse tase. Samuti kehtivad märgatavad seosed organisatsioonilise pühendumuse, töömotivatsiooni mõjutavate tegurite ja ümberkujundava juhtimise vahel. Kõige tugevamad seosed nähtusid pühendumuse ja töömotivatsiooni tegurite vahel. Kuigi ümberkujundav juhtimine eriti tugevalt teenindajate pühendumust ei mõjutanud, on võimalik siiski teatud juhi tegevusi parandades tõsta ka teenindajate pühendumust ja motivatsiooni. Ühtlasi sai autor vastused kõigile püstitatud uurimisküsimustele.

KOKKUVÕTE

Käesolevas bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajate organisatsioonilise pühendumuse tase ja selle seosed töömotivatsiooni kujundavate tegurite ning ümberkujundava juhtimisega. Sarnaselt varasematele uuringutele, sai autor kinnitust eelpool nimetatud kolme näitaja vahelistele seostele.

Antud töö teoreetilises osas käsitles autor organisatsioonilise pühendumuse, töömotivatsiooni ja ümberkujundava juhtimise teooriaid. Esimeses alapeatükis tutvustas autor Meyer ja Allen'i kolmemõõtmelist organisatsioonilise pühendumuse mudelit ning selle komponente: emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumist. Ühtlasi selgitas autor pühendumuse olulisust organisatsiooni jaoks. Teoreetilise osa teises alapeatükis andis autor ülevaate Herzberg'i rahulolu- ja motivatsiooniteooriast. Bakalaureusetöö teoreetilise osa kolmandas alapeatükis andis autor ülevaate juhtimise olulisusest ja seostest organisatsioonilise pühendumusega. Järgmises alapeatükis keskenduti ümberkujundava juhtimise seisukohtade tutvustamisele. Käesoleva töö viimases teoreetilise osa alapeatükis tutvustas autor erinevaid varasemaid teemakohaseid uuringuid ja nende tulemusi.

Bakalaureusetöö kolmandas osas esitati ankeetküsitluse tulemuste analüüs. Kõigepealt iseloomustas autor üldiselt uuringus osalenud klienditeenindajaid. Täpsemalt andis autor ülevaate vastuste jaotusest soolises ja töökoormuse põhises võrdluses, tööstaaži ning tööandja lõikes. Empiirilise osa teises alapeatükis tutvustati klienditeenindajate organisatsioonilise pühendumuse taset ning iseärasusi erinevate tegurite lõikes. Analüüsist selgus, et Tallinna kesklinna klienditeenindajad on oma organisatsioonile keskmisest kõrgemalt pühendunud, kusjuures kõige rohkem esineb emotsionaalset pühendumust ning kõige vähem normatiivset pühendumust. Tööstaaži ja erineva töökoormuse lõikes esines samuti erinevusi. Emotsionaalselt olid kõige enam pühendunud teenindajad, kelle tööstaaž oli suurem kui üks aasta ning kes töötasid väiksema koormusega kui 0,5 kohta. Alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse tase oli kõrgem

täiskoormusega ning 1-12 kuulise tööstaažiga töötajate seas. Kolmas alapeatükk iseloomustas teenindajate hinnanguid töömotivatsiooni tegurite osas. Tulemused näitasid, et pea kõiki uuritud motivatsioonitegureid hinnati väga oluliseks. Töömotivatsiooni kujunemisel hindasid teenindajad kõige madalamalt isikliku elu probleemide mõju. Empiirilise osa neljandas alapeatükis andis autor ülevaate ümberkujundava juhtimisstiili juhiomadustest. Selgus, et kõige rohkem iseloomustavad Tallinna kesklinna restoranide juhte omadused nagu kõrged ootused, individuaalne toetus ja inspireeriv motivatsioon. Kõige madalam hinnang anti juhtide oskusele innovaatsiliselt mõelda ja innustada oma teenindajaid uuenduslikke ideid mõtlema.

Empiirilise osa viiendas ja kuuendas peatükis analüüsis autor organisatsioonilise pühendumuse seoseid töömotivatsiooni tegurite ja ümberkujundava juhtimisstiili juhiomadustega. Korrelatsioonanalüüsist selgusid statistiliselt olulised pühendumuse seosed mitme töömotivatsiooni teguriga ning mõne juhiomadusega. Leitud seoseid toetavad ka mitmed varasemad uuringud. Kõige tugevamalt olid seotud emotsionaalne pühendumus ja ühisürituste korraldamine (motivatsioonitegur). Märkimisväärsed seosed ilmnemid ka emotsionaalse pühendumuse ja motivatsioonitegurite vahel nagu huvipakkuv töö, suhted töökaaslastega, tagasiside ja positiivne töösooritus. Alalhoidlik pühendumus oli tugevas seoses juhiomadustega nagu selge visioon ja kõrged ootused. Samuti ilmnemid statistiliselt oluline seos juhi selge visiooni ja emotsionaalse pühendumuse vahel. Ümberkujundava juhtimisstiili juhiomadused olid vähem seotud pühendumuse alaliikidega, kui töömotivatsiooni tegurid, mis selgitab, et töömotivatsioon ja organisatsiooniline pühendumus on tihedamalt omavahel seotud.

Eelpool kirjeldatud seoste tundmine võimaldab restoranide juhtidel pöörata tähelepanu olulistelele faktoritele, mille abil suurendada töömotivatsiooni ja seeläbi nende organisatsioonilist pühendumust. Ühtlasi on uuringu tulemustest lähtuvalt võimalik arendada kindlaid ümberkujundava juhi omadusi, et parandada juhtimiskultuuri ettevõttes. Uuringus osalenud teenindajad ootavad suuremat juhivõimalust ja tunnustust, paremaid arenguvõimalusi ja otsustusprotsessi kaasamist ning motiveerivama palgasüsteemi sisseviimist. Selleks peavad juhid muutma oma rolli restoranis ja õppima olema eelkõige osa meeskonnast kui juht. Sellisel juhul õpitakse kuulama ka töötajate arvamusi ning soove. Palgasüsteemi puhul peaksid juhid võimaldama tulemustasu ja isiklikku jootraha, et teenindajatel oleks rohkem motivatsiooni tööd teha.

Klienditeenindajate pühendumuse uurimine toidlustussektoris on oluline ka tulevikupildis, kuna konkurents antud valdkonnas on kasvava trendiga, mistõttu võib ka tööjõuoolavus veelgi suurenedada. Antud töö piiranguteks on valimi väike suurus ning uuritavate objektide erinevad osalemise määrad, mistõttu ei saa töös leitud tulemusi laiendada kõigile Tallinna restoranidele. Uuringu edasiarendamisel peaks võimaluse korral laiendama uuritavate objektide ringi või uurida üldiselt Eesti klienditeenindajate organisatsioonilist pühendumust ja selle seoseid erinevate toidlustusvaldkonna ettevõtete mõjutavate teguritega.

Kokkuvõttes sai autor vastused kõigile bakalaureusetöös esitatud uurimisküsimustele ning saavutas töö eesmärgi. Uuringu tulemuste põhjal tegi autor ettepanekuid Tallinna kesklinna restoranide klienditeenindajate töömotivatsiooni, pühendumuse ja restoranide juhtimisstiili parendamiseks. Antud bakalaureusetöö uuringu tulemused aitavad hinnata klienditeenindajate ootusi ettevõtete juhtimisele ja töömotivatsiooni kujundavatele teguritele. Samuti annab käesolev töö ülevaate klienditeenindajate organisatsioonilist pühendumust mõjutavatest teguritest ning on väärtuslik kõigile toidlustusvaldkonnas tegutsevatele ettevõtetele teenindajate vabatahtliku tööjõuoolavuse probleemiga tegelemisel.

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT, WORK MOTIVATION AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AMONG CUSTOMER SERVICE EMPLOYEES ON THE EXAMPLE OF CENTRAL TALLINN RESTAURANTS

Marlen Millerman

The aim of this thesis was to study the level of organizational commitment and the relationship between commitment and work motivation and transformational leadership. Bachelor's thesis is divided into three chapters: theoretical background, methodology and research findings and discussion. The relevance of this topic is actual because there is a relatively high labor turnover percentage in the catering industry in Estonia and restaurant managers are not focusing on valuing and retaining their employees. Author of this thesis also presented five research questions to achieve the objective of this thesis:

- 1) How committed are the customer service employees in central Tallinn restaurants to their organization?
- 2) What are the factors that affect the organizational commitment of customer service employees in catering companies?
- 3) What motivates employees to work in the exact company they are working at?
- 4) What can managers do to rise the levels of work motivation and satisfaction among customer service employees?
- 5) How is transformational leadership affecting the organizational commitment of customer service employees?

The theoretical part provides an overview of the importance of organizational commitment, different work satisfaction and motivation theories, the importance of leadership and its'

connection to organizational commitment and the basic positions of transformational leadership. Finally, the author covers some earlier findings of researches about the same topic.

The author of this Bachelor's thesis employed the quantitative method to achieve the objective and asked the customer service employees of eight restaurants in the center of Tallinn to complete an electronic survey in Google Forms. The survey was carried out from 25 April – 2 May 2019.

Based on the results of the survey conducted among the customer service employees of the studied companies, the author came to the following conclusions. The overall level of organizational commitment among the employees is higher than average which is surprising because this kind of work is usually considered as a short term opportunity to make some money. Three components of organizational commitment were studied and the most strongest was the affective commitment. It was followed by continuance and lastly by normative commitment. The author also found significant links between work motivation factors and commitment components. It was also found that some leadership qualities of transformational leadership had a positive but weak affect on the organizational commitment levels. What is more, the customer service employees tended to value the same factors for organizational commitment and work motivation, which refers to a strong link between commitment and motivation. If managers improve the work motivation factors then the organizational commitment level may also rise.

Regarding the findings from the survey, the author presented some recommendations for the restaurant managers to improve the level of motivation and commitment and also the leadership quality. Firstly, it is important that the managers oversee the salary system and make some changes. Changes like adapting a performance reward and personal tip, will improve the customer service employees' motivation to work. Also it would make some differences if the company had more social benefits and team events to make the waiters feel appreciated. Secondly it is important to offer the staff some opportunities to grow and gain new knowledge so that they feel that they are learning new things and being recognized by the manager. Thirdly it is necessary that the leader acts as a member of the team and supports his/her staff. The leader must know how to value his/her team and how to listen to their wishes and concerns. It is of great importance for waiters to see a role model in their leader.

The results of this study demonstrated that the level of organizational commitment among customer service employees in central Tallinn restaurants is quite good, but the restaurants still lacks some important factors like motivating salary system, managerial consideration and workers' self-development opportunities. By focusing on these factors, the customer service employees may become even more committed to their organization and to its' manager. In conclusion the author found answers to all of the five research questions and made some recommendations for the managers of the restaurants in central Tallinn to help decrease the labor turnover in the catering industry and motivate the employees to stay more true to their employer.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine: käsiraamat*. Tallinn, Külim.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Barney, J. B., Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. – *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, 31–46.
- Battistelli, A., Galletta, M., Porthogese, I., Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of Commitment and Motivation: Interrelationships and Contribution to Work Outcomes. – *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Vol. 147, No. 1, 17-48.
- Boella, M. J. (1987). *Human Resource Management in the Hotel and Catering Industry*. 4th ed. New York: Routledge.
- Brooks, I. (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. 4th ed. Essex: Pearson Education Ltd.
- Cheah, C. S., Chong, V. S. W., Yeo, S. F., Pee, K. W. (2016). An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment among Generation X. – *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 219, 167-174.
- Chow, I. H., Lo, T. W., Sha, Z., Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. – *Hospitality Management*, Vol. 25, 478–495.
- Dartey-Baah, K. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. – *Academic Leadership*, Vol. 8, No. 4.
- Dartey-Baah, K., Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. – *European Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 9.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, 463-483.
- Eero, K. (2018) *Kultuskohvik Supelsaksad kolis Tallinna*. – Õhtuleht. Kättesaadav: <https://www.ohhtuleht.ee/906860/kultuskohvik-supelsaksad-kolis-tallinna> , 9. mai 2019.

- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 1, 51-59.
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. – *Career Development International*, Vol. 7, No. 1, 52-55.
- Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (1994). Transformational leadership in the hospitality industry. – *Hospitality Research Journal*, Vol. 18, 49-63.
- Ho, C. H. (2012). A study on the effects of leadership style on organizational commitment in catering industry. – *Pakistan Journal of Statistics*, Vol. 28, No. 5, 597-606.
- Islam, S., Ali, N. (2013). Motivation-Hygiene Theory: Applicability on Teachers. – *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 7, No. 1, 87-104.
- Juurma, T. (2014). Töötajate motivatsiooni ja pühendumist mõjutavad tegurid ning nende seotus töörahuloluga Reval Auto Esindused OÜ näitel. (Magistritöö). TTÜ Tööstuspsühholoogia instituut. Tallinn.
- Killõ, K. (2014). Organisatsiooniline pühendumus ja organisatsioonikultuur ning nende vahelised seosed Henkel Balti OÜ näitel. (Magistritöö). TÜ Ettevõtte majanduse instituut. Tartu.
- Kukanja, M. (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. – *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19, No. 1, 97-107.
- Kuusalu, K. (2017). Töömotivatsiooni ja organisatsioonile pühendumise omavahelised seosed IKT ettevõtte näitel. (Magistritöö). TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. – *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8, 655-672.
- Mary, N. L. (2005). Transformational Leadership in Human Service Organizations. – *Administration in Social Work*, Vol. 29, No. 2, 105-118.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. – *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 4, 117-130.
- Meist. Nomad Resto koduleht. Kättesaadav: <https://nomadresto.ee/et/meist/>, 9. mai 2019.
- Mekraz, A., Gundala, R. R. (2016). Leadership Style and Retail Store Performance – A Case Study of Discount Retail Chain. – *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 10, No. 2.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 1, 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, 991–1007.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. – *Human Resource Management Review*, Vol. 11, No. 3, 299-326.
- Millerman, M. (2018) Meeskonnatöö parendamine ümberkujundava eestvedamise abil TOA restorani näitel. (Uurimistöe). TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Mitchell, T. R., Brooks, C. H., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Eres, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. – *Academy of Management Journal*, Vol. 44. No. 6, 1102-1121.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. – *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 4.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, 224-247.
- Piccolo, R. F., Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. – *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. – *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, 259-298.
- R14. DinnerBooking koduleht. Kättesaadav: <https://dinnerbooking.com/ee/et-EE/r1454/r14> , 9. mai 2019.
- Randall, D. M. (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. – *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 5, 361-378.
- Restoran Pegasus. Puhka Eestis koduleht. Kättesaadav: <https://www.puhkaeestis.ee/et/restoran-pegasus> , 9. mai 2019.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. – *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 1, 30-35.
- Sala, M. (2015). Personali voolavuse analüüs ja ennetavate meetmete väljatöötamine ettevõttele Pae Farmer OÜ. (Bakalaureusetöö). EMÜ Majandus- ja sotsiaalinstituut. Tartu.

- Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. – *Management in Education*, Vol. 30, No. 2, 57–65.
- Siimon, A., Türk, K. (2003). *Juhtimine*. Tartu: TÜ Kirjastus.
- Tan, T. H., Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. – *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 73–94.
- Tietjen, M. A., Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. – *Management Decision*, Vol. 36, No. 4, 226-231.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, C., Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. – *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 97, 201 – 208.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. – *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 15, No. 2, 165-176.
- Umami on maitserikas*. Restoran Umami koduleht. Kättesaadav: <https://www.umamiresto.ee/>, 9. mai 2019.
- Upchurch, R. S., DiPietro, R. B., Curtis, C., Hahm, J. (2010). Organizational Commitment in the Restaurant Industry. – *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 13, No. 2, 127-143.
- Wayne, S., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. – *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 82-111.
- Vihma, H. (2019). *Restoranitest: üks restoran, kaks asukohta*. Äripäev. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/erilehed/2019/03/16/restoranitest-uks-restoran-kaks-asukohta>, 9. mai 2019.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. – *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 4, 515–530.
- Wildes, V. J. (2008). Should I Stay or Should I Go? Motivation to Work in Foodservice. – *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 11, No. 3, 286-294.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. – *Journal of Management*, Vol. 27, 701–721.
- Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. – *Journal of Management Development*, Vol. 35, No. 2, 190-216.

Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. – *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 1, 6-28.

LISAD

Lisa 1. Uurimistöö küsimustik

Tere

Olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna Ärinduse õppekava 3. kursuse bakalaureuse tudeng ning koostan oma bakalaureusetööd teemal "Klienditeenindajate organisatsioonilise pühendumuse seosed ümberkujundava juhtimise ja töömotivatsiooniga Tallinna kesklinna toidlustusettevõtete näitel". Sellega seoses palun Teie abi küsimustiku täitmisel, mis aitab mind lõputöö koostamisel. Küsimustikus palutakse Teil hinnata erinevaid väiteid pühendumuse, töömotivatsiooni ja Teie otsese juhi kohta.

Palun lugege tähelepanelikult läbi iga väide ning andke omapoolne hinnang. Teie vastused on anonüümsed ning neid kasutatakse teadustöö ja Teie tööandjale tagasiside andmise eesmärgil. Vastuste puhul julgege olla ausad, ei ole põhjust hinnata olukorda tegelikust paremaks.

Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 10 minutit. Täiendavate küsimuste korral võite julgelt minuga ühendust võtta e-posti aadressil marlen.millerman@gmail.com või telefonil +372 5395 7797.

PS! Kõigi vastanute vahel loositakse välja TOA restorani kinkekaart väärtuses 25 € !

Tänan Teid pühendatud aja eest!
Marlen Millerman

* Kohustuslik

E-posti aadress *

Teie e-posti aadress

Palun hinnake järgnevat organisatsioonilise pühendumuse väiteid viie palli skaalal. *

Organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja ja organisatsiooni vahelist seost ning omab tähendust organisatsiooni liikmeks jäämise otsusetegemisel. Palun vasta skaalal ühest viieni, kus 1 - Ei nõustu üldse ja 5 - Nõustun täielikult

	1 - Ei nõustu üldse	2 - Pigem ei nõustu	3 - Nii ja naa	4 - Pigem nõustun	5 - Nõustun täielikult	0 - Ei oska vastata
Mul oleks väga hea meel veeta oma edaspidine karjäär selles organisatsioonis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

Mulle meeldib rääkida oma ettevõttest sõpradele ja tuttavatele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma tunnen, et selle ettevõtte probleemid lähevad mulle korda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usun, et suudaksin lihtsalt kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi nagu praegusesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma ei tunne end osana organisatsiooni „perest“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma ei tunne ettevõttega emotsionaalselt seotust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma organisatsiooniga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma ei muretse selle pärast, mis võiks juhtuda, kui lahkuksin töölt, ilma et mul oleks uus töökoht välja valitud.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul oleks raske praegusel hetkel ettevõttest lahkuda, isegi kui ma tahaksin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõttest praegu lahkumine muudaks mu elu palju keerulisemaks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

Ettevõtet praegusel hetkel lahkumine ei oleks minu jaoks liiga kulukas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõttes töötamine on hetkel võrdselt seotud nii vajaduse kui sooviga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, et mul on liiga vähe alternatiivseid võimalusi, et kaaluda ettevõtetest lahkumist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõtetest lahkumisel oleks olemasolevate alternatiivide vähesus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan selles ettevõttes töötamist on seotud isikliku ohverdusega – teine ettevõtte ei pruugi pakkuda samu eeliseid, mis mul hetkel on.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma arvan, et inimesed vahetavad tänapäeval liiga tihti töökohti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma ei arva, et üks inimene peab alati oma organisatsioonile lojaalne olema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtete pidev vahetamine on minu arvates eetilise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

Üks peamine põhjus, miks ma jätkan selles ettevõttes töötamist, seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses jääda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kui ma saaksin mõnest teisest organisatsioonist parema tööpakkumise, ei peaks ma õigeks oma organisatsioonist lahkuda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on oluline.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asjad olid paremad ajal, mil inimesed püsisid ühes ettevõttes kogu oma karjääri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma leian, et ettevõttele lojaalseks jäämine pole tänapäeval enam mõistlik ja arukas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millised tegurid aitaks Teie hinnangul tõsta teenindajate tööle pühendumust? *

Teie vastus

Palun hinnake 5-palli skaalal, kuivõrd mõjutavad järgmised tegurid Teie töömotivatsiooni. *

Juhi puhul on mõeldud Teie otsest juhti või juhatajat. Palun vasta skaalal ühest viieni, kus 1 - Ei mõjuta üldse ja 5 - Mõjutab oluliselt.

1 - Ei
mõjuta
üldse

2 - Pigem
ei mõjuta

3 - Nii ja
naa

4 - Pigem
mõjutab

5 - Mõjutab
oluliselt

0 - Ei oska
vastata

Lisa 1 järg

Töö on hästi tasustatud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preemiaid ja tulemustasusid makstakse selgetel alustel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööülesanded on arusaadavad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töö keskkonnatingimused on mulle sobilikud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte on hea maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Info liigub ettevõttesiseselt hästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind kaasatakse otsustusprotsessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma saan end tunda ettevõttes kindlalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töökaaslastega läbisaamine on sõbralik ja hea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhted juhiga on pingevabad ja head	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht arvestab töötajate vajaduste ja soovidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu tööd ja töövaliteeti kontrollitakse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulle antakse tagasisidet minu poolt tehtava töö kohta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisekliima töö on positiivne ja sõbralik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma saan tööülesannetega hästi hakkama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

Ma saavutan endale või mulle seatud eesmärgid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu tööalaseid saavutusi tunnustatakse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu tööülesanded on huvitavad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööülesanded pakuvad mulle väljakutset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu tööga kaasneb vastutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul on võimalus tõusta karjääriredelil kõrgemale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul on võimalik areneda ja õppida uusi asju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isiklikus elus tekkivad probleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajatele korraldatakse ühisüritusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun hinnake järgnevaid väiteid otsese juhi kohta 5-palli skaalal. *

Palun vasta skaalal ühest viieni, kus 1 - Ei nõustu üldse ja 5 - Nõustun täielikult.

	1 - Ei nõustu üldse	2 - Pigem ei nõustu	3 - Nii ja naa	4 - Pigem nõustun	5 - Nõustun täielikult	0 - Ei oska vastata
Juht on optimistlik tuleviku osas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhil on selge arusaam sellest, milliste eesmärkide suunas liigutakse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht suudab muuta tulevikupildi teenindajate jaoks atraktiivseks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

Juhi plaanid tulevikust inspireerivad teenindajaid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht juhib „tegudega“, mitte „jutuga“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht on oma käitumiselt teenindajatele eeskujuks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht soodustab teenindajate hulgas koostööd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht suudab egutada teenindajaid ühise eesmärgi nimel töötama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht motiveerib teenindajaid olema meeskonnamängijad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht arendab oma teenindajate hulgas meeskonnavaimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht ootab ja nõuab teenindajatelt üksnes parimat sooritust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhi jaoks on oluline teenindajate töö kvaliteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht hoolib oma töötajatest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht arvestab oma töötajate isiklike vajadustega ja huvidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht arvestab teenindajate isiklike tunnetega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht tunnustab töötajate isiklikku arengut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

Juht tunnustab töötajate panust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhil on uudseid ideid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juht soosib töötajaid mõtlema uuenduslikult	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mida saaks Teie hinnangul restorani juht veel teha, et teenindajate töörahulolu ja -motivatsiooni suurendada? *

Teie vastus

Kas olete viimase 6 kuu jooksul kaalunud töökohta vahetada? *

- Jah, mitmel korral
- Jah, olen sellele korra mõelnud
- Ei, olen oma tööandjaga rahul

Mis on peamised põhjused, mis Teid tööl hoivad? *

Teie vastus

Taustandmed

Palun märkige, millises restoranis Te töötate. *

- TOA - Taste Of Asia
- R14
- Nomad Resto
- Pegasus
- Supelsaksad

Lisa 1 järg

- Umami resto
- Leib Resto & Aed
- Rataskaevu 16

Tööstaaž *

- Vähem kui 1 kuu
- 1-6 kuud
- 6-12 kuud
- Rohkem kui 1 aasta

Töökoormus *

- Osakoormus alla 0,5 koha
- Osakoormus 0,5-0,99 kohta
- Täiskoormus

Sugu *

- Naine
- Mees

SAADA ÄRA

Lisa 2. Organisatsioonilise pühendumuse väidete jaotus alaliikideks

Emotsionaalse pühendumuse skaala (Affective Commitment Scale)

- EP1 Mul oleks väga hea meel veeta oma edaspidine karjäär selles organisatsioonis.
- EP2 Mulle meeldib rääkida oma ettevõttest organisatsiooniväliste inimestega.
- EP3 Ma tunnen, et selle ettevõtte probleemid lähevad mulle korda.
- EP4 Usun, et suudaksin lihtsalt kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi nagu praegusesse.
- EP5 Ma ei tunne end osana organisatsiooni „perest“.
- EP6 Ma ei tunne ettevõttega emotsionaalselt seotust.
- EP7 See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.
- EP8 Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma organisatsiooniga.

Alalhoidliku pühendumuse skaala (Continuance Commitment Scale)

- AP1 Ma ei muretse selle pärast, mis võiks juhtuda, kui lahkuksin töölt, ilma et mul oleks uus töökoht välja valitud.
- AP2 Mul oleks raske praegusel hetkel ettevõttest lahkuda, isegi kui ma tahaksin.
- AP3 Ettevõttest praegu lahkumine muudaks mu elu palju keerulisemaks.
- AP4 Ettevõttest praegusel hetkel lahkumine ei oleks minu jaoks liiga kulukas.
- AP5 Ettevõttes töötamine on hetkel võrdselt seotud nii vajaduse kui sooviga.
- AP6 Tunnen, et mul on liiga vähe alternatiivseid võimalusi, et kaaluda ettevõttest lahkumist.
- AP7 Üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel oleks olemasolevate alternatiivide vähesus.
- AP8 Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan selles ettevõttes töötamist on seotud isikliku ohverdusega – teine ettevõtte ei pruugi pakkuda samu eeliseid, mis mul hetkel on.

Normatiivse pühendumuse skaala (Normative Commitment Scale)

- NP1 Ma arvan, et inimesed vahetavad tänapäeval liiga tihti töökohti.
- NP2 Ma ei arva, et üks inimene peab alati oma organisatsioonile lojaalne olema.
- NP3 Ettevõtete pidev vahetamine on minu arvates eetilise.

Lisa 2 järg

Normatiivse pühendumuse skaala (Normative Commitment Scale)

- NP4 Üks peamine põhjus, miks ma jätkan selles ettevõttes töötamist, seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses jääda.
- NP5 Kui ma saaksin mõnest teisest organisatsioonist parema tööpakkumise, ei peaks ma õigeks oma organisatsioonist lahkuda.
- NP6 Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on oluline.
- NP7 Asjad olid paremad ajal, mil inimesed püsisid ühes ettevõttes kogu oma karjääri.
- NP8 Ma leian, et ettevõttele lojaalseks jäämine pole tänapäeval enam mõistlik ja arukas.

Lisa 3. Ümberkujundava juhtimise väidete jaotus alateemadeks

1. Juht on optimistlik tuleviku osas – selge visioon
2. Juhil on selge arusaam sellest, milliste eesmärkide suunas liigutakse – selge visioon
3. Juht suudab muuta tulevikupildi teenindajate jaoks atraktiivseks – selge visioon
4. Juhi plaanid tulevikust inspireerivad teenindajaid – selge visioon
5. Juht juhhib „tegudega“, mitte „jutuga“ – idealiseeritud mõju
6. Juht on oma käitumiselt teenindajatele eeskujuks – idealiseeritud mõju
7. Juht soodustab teenindajate hulgas koostööd – inspireeriv motivatsioon
8. Juht suudab egutada teenindajaid ühise eesmärgi nimel töötama – inspireeriv motivatsioon
9. Juht motiveerib teenindajaid olema meeskonnamängijad – inspireeriv motivatsioon
10. Juht arendab oma teenindajate hulgas meeskonnavaimu – inspireeriv motivatsioon
11. Juht ootab ja nõuab teenindajatelt üksnes parimat sooritust – kõrged ootused
12. Juhi jaoks on oluline teenindajate töö kvaliteet – kõrged ootused
13. Juht hoolib oma töötajatest – individuaalne toetus
14. Juht arvestab oma töötajate isiklike vajadustega ja huvidega – individuaalne toetus
15. Juht arvestab teenindajate isiklike tunnetega – individuaalne toetus
16. Juht tunnustab töötajate isiklikku arengut – individuaalne toetus
17. Juht tunnustab töötajate panust – individuaalne toetus
18. Juhil on uudseid ideid – intellektuaalne stimulatsioon
19. Juht soosib töötajaid mõtlema uuenduslikult – intellektuaalne stimulatsioon

Allikas: Podsakoff *et al.* 1996, autori modifitseeritud

Lisa 4. Sõnapilv pühendumust suurendavate tegurite kohta



Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Sõnapilv töö püsivust mõjutavate tegurite kohta



Allikas: Autori koostatud

Lisa 6. Klienditeenindajate vastuste sagedusjaotus pühendumuse väidete puhul

	Väide	Mitte-nõustumine	Nii ja naa	Nõustumine	Ei oska vastata
EP1	Mul oleks väga hea meel veeta oma edaspidine karjäär selles organisatsioonis	25%	13%	54%	8%
EP2	Mulle meeldib rääkida oma ettevõttest sõpradele ja tuttavatele	8%	13%	79%	0%
EP3	Ma tunnen, et selle ettevõtte probleemid lähevad mulle korda	2,5%	10%	85%	2,5%
EP4	Usun, et suudaksin lihtsalt kiinduda mõnda teise organisatsiooni samamoodi nagu praegusesse*	28%	38%	26%	8%
EP5	Ma ei tunne end osana organisatsiooni „perest“*	15%	5%	80%	0%
EP6	Ma ei tunne ettevõttega emotsionaalselt seotust*	8%	10%	82%	0%
EP7	See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju	15%	23%	62%	0%
EP8	Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma organisatsiooniga*	11%	5%	84%	0%
AP1	Ma ei muretse selle pärast, mis võiks juhtuda, kui lahkuksin töölt, ilma et mul oleks uus töökoht välja valitud*	33%	13%	44%	10%
AP2	Mul oleks raske praegusel hetkel ettevõttest lahkuda, isegi kui ma tahaksin	44%	20%	36%	0%
AP3	Ettevõttest praegu lahkumine muudaks mu elu palju keerulisemaks	33%	13%	41%	13%
AP4	Ettevõttest praegusel hetkel lahkumine ei oleks minu jaoks liiga kulukas*	38%	21%	28%	13%
AP5	Ettevõttes töötamine on hetkel võrdselt seotud nii vajaduse kui sooviga	2,5%	13%	82%	2,5%
AP6	Tunnen, et mul on liiga vähe alternatiivseid võimalusi, et kaaluda ettevõttest lahkumist*	13%	15%	67%	5%

Lisa 6 järg

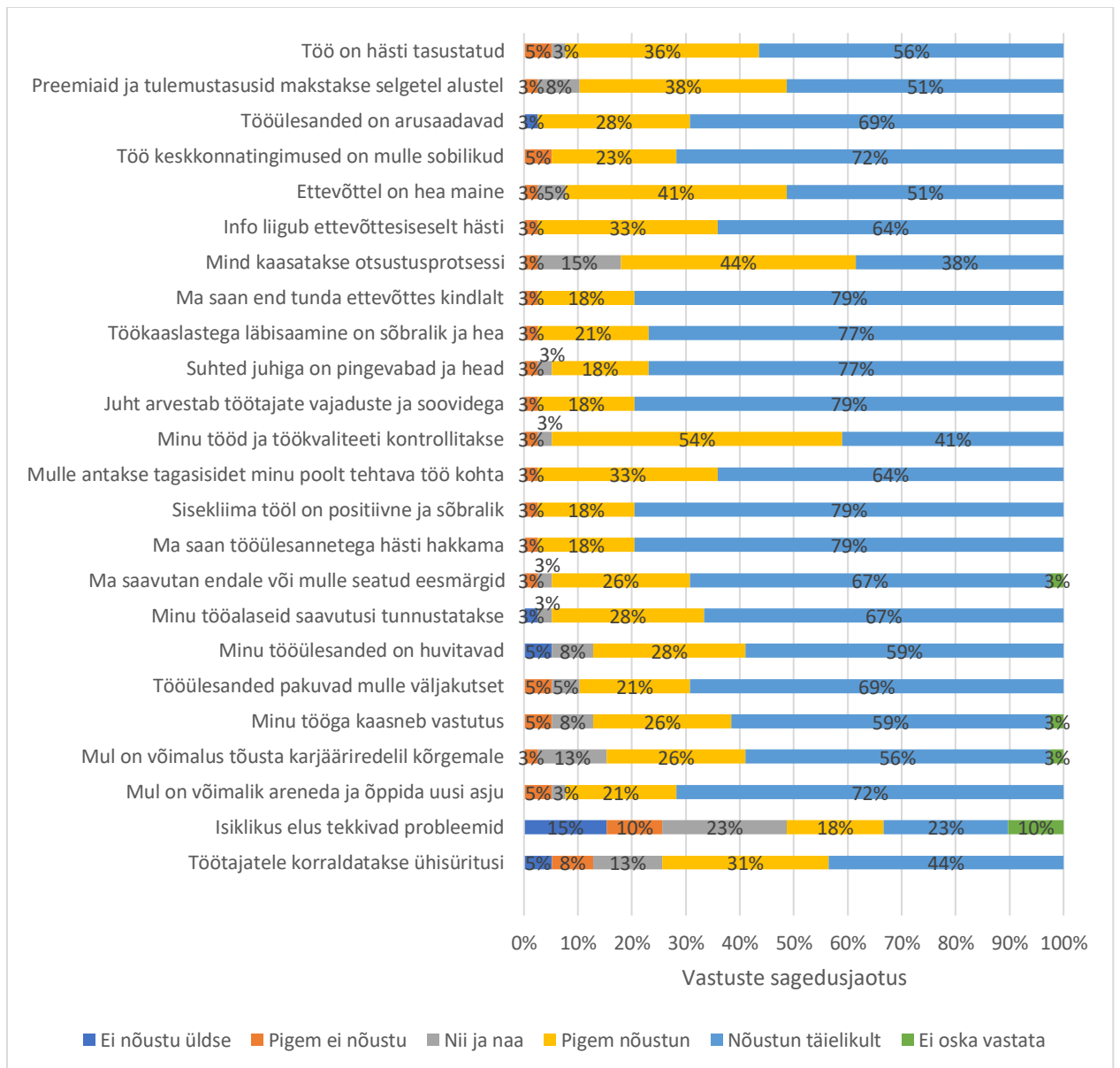
	Väide	Mitte-nõustumine	Nii ja naa	Nõustumine	Ei oska vastata
AP7	Üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel oleks olemasolevate alternatiivide vähesus	51%	23%	13%	13%
AP8	Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan selles ettevõttes töötamist on seotud isikliku ohverdusega – teine ettevõtte ei pruugi pakkuda samu eeliseid, mis mul hetkel on	21%	23%	46%	10%
NP1	Ma arvan, et inimesed vahetavad tänapäeval liiga tihti töökohti	18%	23%	49%	10%
NP2	Ma ei arva, et üks inimene peab alati oma organisatsioonile lojaalne olema*	23%	31%	44%	2%
NP3	Ettevõtete pidev vahetamine on minu arvates eetilise*	20%	31%	46%	3%
NP4	Üks peamine põhjus, miks ma jätkan selles ettevõttes töötamist, seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses jääda	28%	21%	41%	10%
NP5	Kui ma saaksin mõnest teisest organisatsioonist parema tööpakkumise, ei peaks ma õigeks oma organisatsioonist lahkuda	46%	26%	23%	5%
NP6	Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on oluline	36%	21%	38%	5%
NP7	Asjad olid paremad ajal, mil inimesed püsisid ühes ettevõttes kogu oma karjääri	38%	26%	15%	21%
NP8	Ma leian, et ettevõttele lojaalseks jäämine pole tänapäeval enam mõistlik ja arukas*	15%	33%	44%	8%

Allikas: Autori koostatud

Märkused:

1. EP – emotsionaalne pühendumine, AP – alahoidlik pühendumine, NP – normatiivne pühendumine
2. * – pööratud võtmega väited, mille vastused on vastavalt skaala tähendusele ümber pööratud

Lisa 7. Klienditeenindajate vastuste sagedusjaotus töömotivatsiooni väidete puhul



Allikas: Autori koostatud

Lisa 8. Ümberkujundava juhtimistiili juhiomaduste võrdlus restoranide lõikes

	Selge visioon		Idealiseeritud mõju		Inspireeriv motivatsioon		Kõrged ootused		Individaalne toetus		Intellektuaalne stimulatsioon		Koondhinnang	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Leib	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0	4,8	0,4	4,9	0,3	4,8	0,4	4,9	0,2
Nomad	4,5	0,6	4,5	0,7	4,5	0,6	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0	4,7	0,5
Pegasus	4,0	1,0	4,4	0,9	4,2	0,8	4,7	0,5	4,5	0,9	3,6	1,3	4,2	1,0
R14	3,7	0,5	4,3	1,0	3,8	1,5	4,3	1,0	3,7	1,1	2,8	1,0	3,7	1,1
Ratas-kaevu	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Supel-saksad	4,7	0,7	4,6	0,5	5,0	0,0	5,0	0,0	5,0	0,0	4,8	0,5	4,9	0,4
TOA	4,1	0,8	3,8	1,0	4,1	0,9	4,5	0,5	4,4	0,6	4,0	0,9	4,2	0,8
Umami	4,5	0,6	4,7	0,5	4,7	0,5	4,6	0,6	4,6	0,5	4,5	0,6	4,6	0,5

Allikas: Autori koostatud

**Lisa 9. Organisatsioonilise pühendumuse, töömotivatsiooni ja
ümberkujundava juhtimise vaheline korrelatsioonitabel**

	Organisatsiooniline pühendumus	Töömotivatsioon	Ümberkujundav juhtimine
Organisatsiooniline pühendumus	1		
Töömotivatsioon	0,382*	1	
Ümberkujundav juhtimine	0,233*	0,155	1

Allikas: Autori koostatud

Märkus: * – korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Lisa 10. Organisatsioonilise pühendumuse alaliikide seosed teenindajate hinnangutega motivatsioonitegurite olulisusest

Motivatsioonitegurid	Emotsionaalne pühendumus	Alalhoidlik pühendumus	Normatiivne pühendumus
Hea töötasu	-0,131	0,035	-0,050
Preemiad ja tulemustasud	-0,130	0,260**	0,100
Selged tööülesanded	0,322**	0,271**	0,133
Töökeskkonna tingimused	0,174	0,094	0,167
Ettevõtte hea maine	0,340**	0,227*	0,432**
Info liikuvus	0,193	0,213*	0,242**
Kaasatus otsustusprotsessi	0,235**	0,051	0,203
Kindlustunne töö	0,341**	0,283**	0,218*
Head suhted töökaaslastega	0,455**	0,236**	0,318**
Head suhted juhiga	0,303**	0,230**	0,205
Juhi arvestusoskus	0,240**	0,197	0,191
Töö kvaliteedi kontroll	0,375**	0,079	0,387**
Tagasiside	0,436**	0,276**	0,268**
Sõbralik ettevõtte sisekliima	0,324**	0,183	0,201
Positiivne töösooritus	0,412**	0,243**	0,274**
Eesmärkide saavutamine	0,167	0,084	0,126
Tunnustus	0,325**	0,123	0,304**
Huvipakkuv töö	0,456**	0,210*	0,328**
Väljakutset pakkuv töö	0,271**	0,085	0,084
Vastutus	0,249**	0,079	0,221*
Karjäärivõimalused	0,090	-0,083	-0,173
Arenguvõimalused	0,387**	0,201	0,191
Isiklikud probleemid	0,083	-0,054	-0,193
Ühisüritused	0,710**	0,190	0,527**

Allikas: Autori koostatud

Märkus: ** – korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$; * – korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,1$.