

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse Instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Karmen Lehtla

**TÖÖTAJATE PÜSIVUST MÕJUTAVAD TEGURID ETK
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Karmen Lehtla

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 132370 TATM

Üliõpilase e-posti aadress: karmenlehtla@gmail.com

Juhendaja lektor Maris Zernand-Vilson:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. UURIMISOBJEKT JA -PROBLEEM.....	9
1.1. Eesti Tarbijateühistute Keskühistu tutvustus.....	9
1.1.1. Eesti Tarbijateühistute Keskühistust üldiselt.....	9
1.1.2. ETK tööturul.....	11
1.2. ETK motivatsioonipakett ja töökeskkond.....	15
2. TÖÖTAJATE HOIDMINE.....	20
2.1. Teoreetilised alused.....	20
2.2. Töötajate püsivust mõjutavad tegurid.....	23
2.2.1. Töösuhte algus, töötajaga suhtlemine ja juhi roll töötaja hoidmises.....	24
2.2.2. Töötajate pühendumust, rahulolu ja seeläbi töötajate püsivust mõjutavad tegurid.....	27
3. TÖÖTAJATE PÜSIVUST MÕJUTATAVAD TEGURID EESTI TARBIJATEÜHISTUTE KESKÜHISTUS.....	39
3.1. Uuringu metodoloogia ja valimi kirjeldus.....	39
3.2. Uuringu tulemused.....	45
3.3. Järeldused ja ettepanekud.....	59
KOKKUVÕTE.....	66
SUMMARY.....	69
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	71
LISAD.....	75

Lisa 1. ETK hüüdlauseste selgitus	75
Lisa 2. „Tunnusta kolleegi“ kategooriad	76
Lisa 3. Personalidirektorile esitatud küsimused	78
Lisa 4. Uuringus kasutatud ankeetküsitlus.....	79
Lisa 5. Informeeriv eelteade tulevasesest küsitlusest	93
Lisa 6. Esimene teade küsitlusest	94
Lisa 7. Teine meeldetuletus küsitlusele	95
Lisa 8. Teade üksuste infotahvilil.....	96
Lisa 9. Motivatsioonitegurite olulisus vastajate seas.....	97

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: Töötajate püsivust mõjutavad tegurid ETK näitel

Käesoleva magistritöö raames uuriti töötajate püsivust mõjutavaid tegureid Eesti Tarbijateühistute Keskühistus. Töötaja roll organisatsioonis ja nende püsivus ettevõttes on muutunud aina olulisemaks. Iga ettevõtte eesmärk on hoida kvalifitseeritud spetsialiste ja väljaõpetatud mitmekülgsete kogemustega töötajaid. Probleemiks on töötajate liigne voolavus, mis toob organisatsioonile kaasa lisakulusid ja ressursside puudust. Eriti probleemne on see jaekaubanduse tihedas konkurentsisis, kus on töötajaid, eelkõige poodidesse, raske leida.

Lähtuvalt eelnimetatust püstitati magistritöö eesmärgiks uurida töötajate püsivust mõjutavaid tegureid ETK-s. Sihtgruppideks oli ETK kontori, ladude ning ETK Jaekaubanduse poodide töötajad. Saadud tulemusi analüüsiti, toodi välja peamised tähelepanekud ning tehti järeldusi. Järeldustele tuginedes tehti ettepanekud töötajate rahulolu ja püsivuse parandamiseks. Peamise uurimismeetodina kasutati kvantitatiivset uurimismeetodid. Autor viis läbi küsitluse, millele sai vastata ETK intranetis, poodides ja ladudes ka paberankeedil. Uuringu tulemustest selgus, et üldiselt on töötajad ETK motivatsioonipaketiga rahul, see on töötajate jaoks oluline. Erinevad teoorias käsitletud püsivust mõjutavad tegurid on suures osas ETK-s olemas, aga peamiseks probleemiks, miks töötajad lahkuvad või on nõus lahkuma, on töötasu.

Võtmesõnad: töötajate hoidmine, töötajate püsivust mõjutavad tegurid, motivatsioon, töötajate pühendumus, töötajate rahulolu, tööjõu voolavus.

SISSEJUHATUS

Töötajate roll organisatsioonis ja nende püsivus ettevõttes on muutunud aina olulisemaks. Iga ettevõtte eesmärk on hoida kvalifitseeritud spetsialiste ja väljaõpetatud mitmekülgsete kogemustega töötajaid. Probleemiks on töötajate liigne voolavus, mis toob organisatsioonile kaasa lisakulusid ja ressursside puudust. Iga töötaja välja õpetamine ja kogemuste saamine võtab aega. Jaekaubanduses on see eriti aktuaalne, sest konkurents on tihe ja iga töötaja eest tuleb võidelda. Käesoleva töö pealkirjaks on „Töötajate püsivust mõjutavad tegurid ETK näitel“ ja antud teema on nimetatud ettevõtte jaoks oluline, sest soovitakse oma töötajate püsivust ja rahulolu tagada. Jaekaubanduse valdkonnas on oma ala spetsialistid strateegiliselt tähtsad

Töö ja tööl käimine on suur osa enamike inimeste igapäeva elus. Kui amet ei paku rahuldust, siis inimesed ei suuda maksimaalse pühendumusega ja efektiivsusega tööd teha. Rahulolev töötaja annab märkimisväärse panuse organisatsiooni arengusse ja edukusse. Selleks, et töötajad oleksid rahulolevad ja püsiksid, peab ka ettevõtte oma tegevustega panustama. Tänapäeva tihedas konkurentsikeskkonnas on iga organisatsiooni jaoks oluline värvata kvalifitseeritud ja organisatsioonile või ametikohale sobivate isikuomadustega, veendumuste ja tõekspidamistega arenguvõimelisi töötajaid ning hoida neid, et nad ei lahkuks. Inimesed on organisatsiooni jaoks tähtis ressurss – mida edukamad, rahulolevamad ja efektiivsemad töötajad, seda edukam organisatsioon. Ettevõtte peab panustama ka töötajate kompetentside arendamisse ja töötaja panus oleneb suuresti tema tahtest ja arenguvalmidusest. Organisatsioon ja tema töötajad peavad pingutama ühiste eesmärkide nimel ning tegema kõik selleks, et tulemus oleks hea ja eesmärgipärane. Reaalsus on aga see, et tänapäeval on töötajad lojaalsed pigem oma karjäärile kui organisatsioonile ning valmis lahkuma atraktiivsema tööpakkumise saamisel. Selle parendamiseks on oluline roll ka ettevõttel ja sellel, kuidas töötajatesse suhtutakse.

Käesoleva töö eesmärgiks on uurida töötajate püsivust mõjutavaid tegureid Eesti Tarbijateühistute Keskühistus (ETK) ja leida võimalusi töötajate püsivuse parendamiseks. Seatud eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Millised on peamised töötajate püsivust mõjutavad tegurid teoreetiliste materjalide põhjal?
- Millised on töötajate püsivust mõjutavad tegurid ETK-s?
- Kuidas parandada töötajate püsivust Eesti Tarbijateühistute Keskühistus?

Uuringu sihtgrupiks on ETK kontoritöötajad, lao töötajad ning ETK Jaekaubanduse töötajad. ETK kontori alla käivad kõik tugiosakonnad ETK kontorist, ETK Jaekaubanduse alla käivad seitsme poe töötajad. Uuringusse ei kaasatud kogu ETK gruppi, sest personalijuhtimine ja motivatsioonipakett, on ühistutes erinev.

Esimeses peatükis antakse ülevaade uuritavast ettevõttest, tutvustatakse ettevõtte väärtusi ja kirjeldatakse jaekaubanduse olukorda turul üldiselt. Tuuakse välja peamised kasutatavad motivatsioonipaketi osad ETK-s ja milline on üldine personaliprogrammide korraldus ja võimalused.

Teises peatükis antakse ülevaade teemakohasest teooriast ja töötajate hoidmise võimaluste kirjeldusest, mis erinevates uuringutes on leitud ja kirjeldatud. Kirjeldatakse erinevaid seoseid töötajate püsivuse, motivatsiooni, pühendumuse, rahulolu ja tulemuslikkuse kohta

Kolmandas peatükis antakse ülevaade kasutatud uurimismeetoditest, uuringu tulemustest ja analüüsitakse neid. Tehakse järeldused ja ettepanekud edaspidiseks.

Käesoleva töö aluseks on ressursipõhine teooria (*resource-based theory*), mis käsitleb oluliste ressursidena ja strateegiliste varadena materiaalseid vahendeid, töötajaid ning organisatsiooni kui sellist. Teenindajad ei ole harvaesinevad ja haruldased ressursid, aga kui vaadata ettevõtte probleemi, siis on sobilik see seostada ressursipõhise teooriaga. Käesolev töö tugineb ka erinevatele motivatsiooniteooriatele, kuna motivatsioon on üks alus töötaja püsivuse kindlustamiseks. Et organisatsioon oleks tulemuslik, on oluline aru saada teguritest, mis mõjutavad töörahulolu ja mitterahulolu, see võib viia töötajate püsivuse kindlustamiseni. Herzbergi kahe faktori teooria on sobilik kirjeldamiseks tegureid, mis mõjutavad töötajate hoidmist ja nende tööga rahulolu. Tööga rahulolu, mitterahulolu, motivatsioon, koostöömimine ja suhtlemine on võtmeteguriteks püsivuse saavutamisel. Et töötajad püsiks ja oleksid motiveeritud peavad olema täidetud nende vajadused, seega käesolevas töös on sobilikuks teoreetiliseks aluseks ka Maslowi motivatsiooniteooria.

Allikatena kasutati interneti, erinevaid teaduslikke artikleid (nimetatud teooriatega seotud, püsivust mõjutavatest teguritest artikleid, teemakohaseid uuringuid, erinevaid motivatsiooni, pühendumusega ja töörahuloluga seotud artikleid), ettevõtte dokumente ja ametlikku infot.

Kvalitatiivse andmekogumismeetodina kasutati e-maili intervjuud ja dokumentide analüüsi. Ettevõtte personalidirektorile esitati mõned küsimused e-maili teel ja dokumentide analüüsis kasutati rahulolu uuringu tulemusi, uuring viidi läbi 2015.a. jaanuari kahel viimasel nädalal. Tuleb arvestada, et käesoleva töö uuringu ja jaanuaris toimunud uuringu sihtgrupid ei ole täiesti üks ühele võrdsustavad, sest seal uuringus osalesid ka Maksikööök ja ETK Finants. Kvantitatiivse andmekogumismeetodina kasutati ankeetküsitlust, mille koostas ja viis läbi autor koostöös kolleegiga, kes kirjutas oma magistritööd sarnastel teemadel, selline oli ettevõtte personalidirektori nõue. Töös kasutati ametlikku statistikat ettevõtte siseinformatsioonist. Töö tegemine koostöös ettevõttega oli

raskendatud, sest ettevõtte ei soovinud konkreetset informatsiooni ja statistikat anda. Personalidirektorile esitatud küsimustele vastati üldiselt, ilma konkreetsusega.

Töö märksõnadeks on töötajate hoidmine, töötajate püsivust mõjutavad tegurid, motivatsioonipakett, töötajate pühendumus, töötajate rahulolu, tööjõu volavus. Oodatavaks tulemuseks on välja uurida töötajate peamised püsivust kindlustavad tegurid ETK-s ja leida võimalused, kuidas püsivust kindlustada ning seeläbi vähendada kulusid ja ressurside puudust.

1. UURIMISOBJEKT JA -PROBLEEM

1.1. Eesti Tarbijateühistute Keskühistu tutvustus

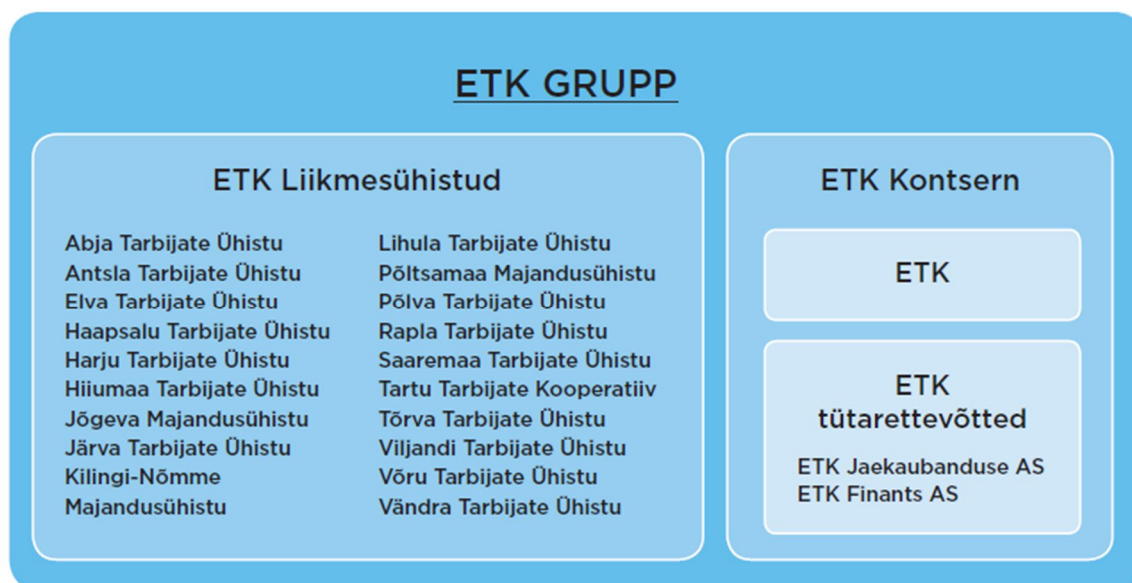
1.1.1. Eesti Tarbijateühistute Keskühistust üldiselt

Eesti Tarbijateühistute Keskühistu (edaspidi: ETK) on erinevatest ühistutest koosnev jaekaubanduse grupp. ETK Gruppi kuuluvad erinevad ketimärgi kauplused nagu Maksimarket, Konsum, AjaO, E-Ehituskeskus, Tööriistamarket ja mitmed erinevad ketimärgita poed Eesti väiksemates asulates.

Ühiskaubandus tekkis erakaubanduse kõrvale peamiselt seetõttu, et erakaupmehed püüdsid liigselt kaupade hindu kergitada. Ühistegevuse, sealhulgas ka ühiskaubanduse organiseerimise kõrgemaks vormiks on ühistu. Ühistu on vabatahtlikult ühinenud inimeste iseseisev ühendus, mis on loodud selleks, et rahuldada nende majanduslikke, sotsiaalseid ja kultuurilisi vajadusi ning soove ühises omanduses oleva ja demokraatlikult juhitava ettevõtte kaudu. Eesti tarbijate ühistuid ühendavaks keskorganisatsiooniks on Eesti Tarbijateühistute Keskühistu, mis loodi 1917. aasta 7. mail. (Tarbijate ühistud...5.03.2015)

ETK on 100% Eesti tarbijatele kuuluv, Eesti Tarbijateühistute Keskühistu on vanim ja suurim Eesti jaekaubanduse vallas ühiselt tegutsev grupp. Esimesed kauplused loodi aastal 1902 Antslas ja Sindis. ETK Grupp koosneb 19-st tarbijate ühistust, millel on ligi 83 000 klientomanikku ehk ühistu liiget ja ETK tütarettevõtetest ETK Finants AS ja ETK Jaekaubanduse AS. (Ettevõttest...22.01.2015) ETK Grupi struktuur on joonisel 1. Igal struktuuri kuuluval üksusel on oma allüksused, ühistutele kuulub oma kontori üksus, ketimärgiga poed ja väiksemad külapoed. ETK Jaekaubanduse kontoriüksus on ETK Grupi peakontoris ja nende alla kuulub 7 ketimärgiga poodi. ETK Finants tegeleb Säästukaartide ja Säästukaart Plussiga ja nende kontor asub samuti grupi peakontoris. Kuna käesoleva töö uurimise üheks sihtgrupiks on ETK Jaekaubandus, siis tuleb välja tuua, et ETK Jaekaubanduse alla kuulub 7 poodi, nendeks on Laagri Maksimarket, Pärnu Maksimarket,

Lasnamäe Maksimarket, Raudalu Konsum, Akadeemia Konsum, Mustakivi Konsum ja Virbi Konsum.



Joonis 1. ETK grupi struktuur

Allikas: (Ettevõttest...22.01.2015)

1.04.2015 seisuga on ETK töötajate koguarv koos tütarettevõtetega 825,8, kus on arvestatud ka osalise töökoormusega töötavad töötajad erinevates üksustes. Käesoleva töö sihtgruppi kuulub umbes 733 inimest, kellest 331 on kolme lao töötajad kokku, 274 on ETK Jaekaubanduse poodides töötavad isikud ning kontoris töötab 128 inimest. (ETK töötajate arv seisuga 1.04.2015) Täpset summat selle kohta, palju on mingi töötaja vahetuse kulu, ei saa öelda, sest ETK ei pea selle kohta arvestust. Töötaja vahetuse kulude alla käivad näiteks asendustasud, ületunnid jäävatel töötajatel ja koolitused. Personalidirektor Külliki Koppeli e-posti intervjuu raames saadetud (18.05.2015) töötajate vanuse ja staaži tabeli järgi, on kõige rohkem töötajaid staažiga kuni 1 aastat (42,84% töötajatest), järgnes töötajate staaž 2 kuni 3 aastat (23,44%) ja kolmandana on ETK-s 13,8% töötajaid staažiga 6 kuni 9 aastat, 13,03% töötajatest on staažiga üle 10 aasta. 65,61% kõikidest töötajatest on naised. Töötajaid kontoris ja laos on üldjoontes kõige rohkem vanuses 26-35, poodides on pigem vanemad inimesed 46+ aastaseid, mõnes üksikus poes on rohkem nooremaid. (Külliki Koppel, 18.05.2015)

Kogu gruppi kuulub üle 350 müügi- ja teenindusüksuse üle Eesti, millest 290 on toidu- ja esmatarbekauba kauplused, 245 ketikauplused (Maksimarket, Konsum, AjaO). E-

Ehituskeskuseid on 20 kauplust. ETK Grupi konsolideeritud jaekaubanduse netokäive 2013.a. oli 438,6 miljonit eurot. (Ettevõttest...22.01.2015) ETK eesmärgiks ei ole kasumit teenida, vaid just väiksemates kohtades kaubandustegevust säilitada, et inimesed saaksid kõik peamise, mida elus vaja läheb, kodu lähedalt. Kasum suunatakse oma töötajate heaolule ja kaubanduse arendamiseks.

Oma mainekampanias, „Kõikse-kõikse“, millega alustati 2014.aasta suvest, kirjeldab ETK end kui „Kõikse-kõikse kokkuhoidvam, Kõikse-Kõikse hoolivam ja Kõikse-kõikse kohalikum“ kaupluste perekond. Need hüüdlauseid on pikemalt lahti seletatud lisas number üks (Eesti kõikse-kõikse...23.01.2015). ETK väärtusteks on (Ettevõttest...22.01.2015):

- 1) **Lugupidav.** Käitume klientide, kaastöötajate ja koostööpartneritega alati viisakalt, austavalt ja hoolivalt.
- 2) **Vastutustundlik.** Täidame antud lubadusi ja võetud kohustusi korrektselt, arvestades alati sellega kaasneva võivat mõju ümbritsevale.
- 3) **Koostegutsev** – „Hoiame kokku“. Hoiame kokku nii kaastöötajatena kui ka kohaliku kogukonna ja klientidega, üksteist aidates ja üksteiselt õppides: ühise eesmärgi – kliendi rahulolu – saavutamise nimel.
- 4) **Tulemuslik.** Oleme uuenduslikud ning julgeme proovida erinevaid lahendusi, tegutsedes eesmärgipäraselt, oskuslikult ja pühendunult.
- 5) **Elurõõmus.** Oleme avatud, positiivsed ja särasilmsed. Naudime oma tööd ja teame, et meie tegevusest on kasu.

ETK visiooniks on „Olla Eesti suurim **rahulolevate** liikmete, püsiklientide ja töötajatega jaekaubandusgrupp“. Missiooniks on „Pakume Sulle meeldejäätavat ostuelamust Sinu lähedalt, taskukohaselt, rahulolu ning rõõmu pakkuvalt“. (Ettevõttest...22.01.2015) ETK hüüdlauseks nii klientidele kui ka oma töötajatele on „Hoiame kokku“, mis klientide vaatevinklist tähendab nii rahalist kokkuhoidu kui ka inimeste omavahelist hoidmist. Oma töötajate seas mõeldakse selle all seda, et kõik töötavad ühise eesmärgi nimel ja annavad endast parima, et teineteist hoitakse ja ollakse justkui ühtne pere.

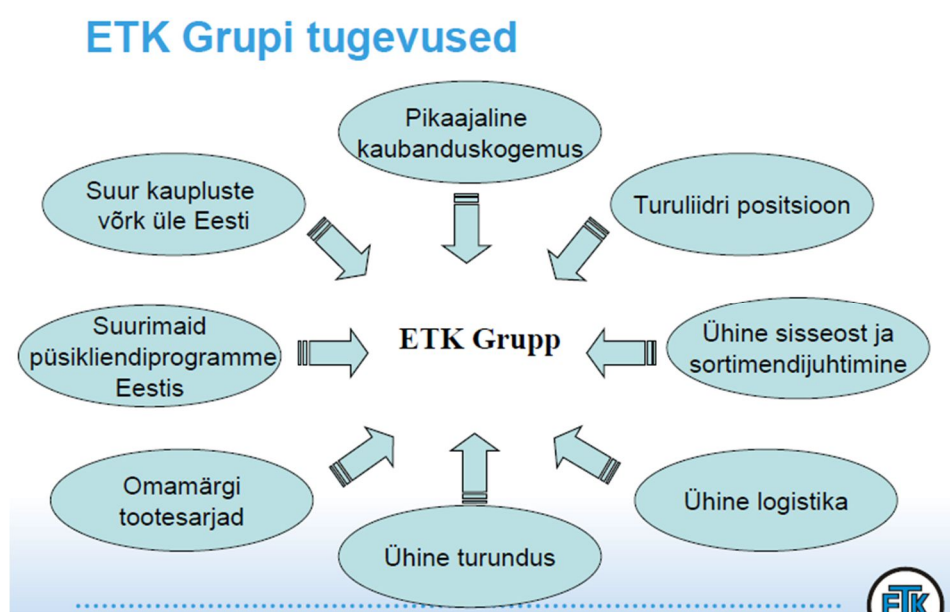
1.1.2. ETK tööturul

ETK kogu strateegia, visioon, missioon, väärtused ning Kõikse-kõikse mainekampania on üles ehitatud nii, et neid põhimõtteid saaks kommunikeerida nii

klientidele kui ka kõigile töötajatele, kelle tööandjaks on äriühingud, mis kuuluvad ETK Gruppi. Rahvastiku arv väheneb pidevalt, esialgsel andmetel oli 2015. aasta 1. jaanuaril Eesti rahvaarv 1312300, mis on 3600 inimest vähem kui aasta varem samal ajal (Eesti rahvaarv...8.02.2015). Sisemiste klientide (ehk töötajate) leidmisega on samuti nii, et töökohti on palju, aga inimesi, kes vajalikule ametikohale sobiks, on vähe. Töötuid justkui on, aga sellegipoolest on sobivate töötajate leidmisega probleeme, sest kuna võimalused on avatud, toimub pidev liikumine. Töötuid oli 2014. aasta III kvartalis 51 000 ja töötuse määr 7,5%, muutused töötuses ja tööhõives olid väikesed (III kvartalis...8.02.2015).

ETK peab ennast siiski turul edukaks tegijaks nii klientide silmis kui tööandjate hulgas. ETK personalidirektori Külliki Koppeli (11.02.2015) sõnul oli ETK 2013 a. Emori tööandjate uuringus jaekaubandus ettevõtetest esimesel kohal. ETK-l on mitmeid strateegilisi tugevusi. Joonisel 2 on kujutatud ETK Grupi tugevused. Üheks peamiseks tugevuseks peetakse pikaajalist kogemust ja suurt kaupluste võrku üle Eesti, selline ühiskaubanduslik tegevus annab mitmeid eeliseid, mida tavalistel jaekaubanduskettidel pole. ETK poed asuvad üle Eesti peaaegu igal pool ja sellise tegevuse juhtimine on suur väljakutse, et kõik töötaksid ühise eesmärgi nimel.

Juba Eesti omariikluse esimestel aastatel aktiveerus maal ühiskaubandus, mille kaudu muutusid eestlased jõukamaks. Ühistegevus valmistas eestlasi ette juhtima oma riiki. 1939. aastal andsid tarbijate ühistud ligikaudu 35 % vabariigi jaekäibest. Ühiskaubandus on püsiva ning järjest tugevneva organisatsioonina eksisteerinud Eestis 1902. aastast alates, mil Antslasse ja Sindisse rajati esimesed tarbijate ühistud. (Harju Tarbijate...5.03.2015)



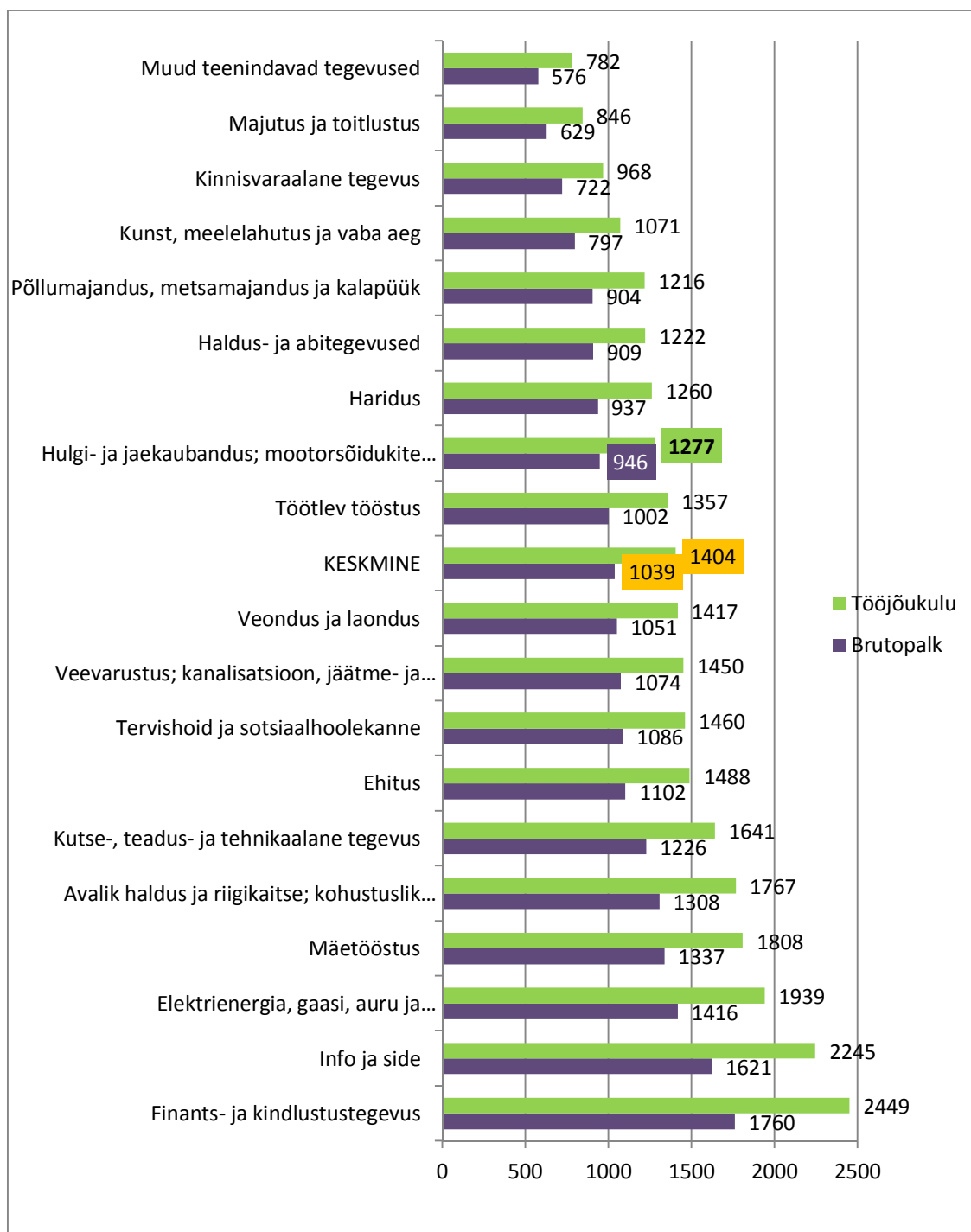
Joonis 2. ETK Grupi tugevused

Allikas: (ETK tutvustus 29.01.2015)

ETK tugevusele aitab kaasa just see, et toimub nii suur ühistegevus. ETK on jaeturu liider olnud juba pikka aega, 2013. aastal oldi käibelt lähimast konkurendist ees 55 miljoni euroga (Eesti jaekaubanduses...8.02.2015). Jaekaubandusettevõtete kaupade jaemüük suurenes 2015. aasta jaanuaris eelmise aasta jaanuariga võrreldes püsivhindades 5%. Toidukaupade kaupluste jaemüük suurenes 2014. aasta jaanuariga võrreldes 4%. (Jaanuaris jaemüügi...5.03.2015) Jaekaubanduses on konkurents väga tihe, konkureeritakse nii klientide kui ka töötajate hoidmise ja leidmisega. Turul valitseb olukord, kus kaubanduspindu on elanike kohta liiga palju.

Toidukaupade müügiga tegelevaid jaekaubandusettevõtteid on palju, turul on põhitegijaid 5. Nendeks on ETK, Rimi, Maxima, Selver ja Prisma, lisandub veel palju teisi väiksemaid, aga põhikonkurents käib nimetatud viie ketimärgi vahel. Konkureeritakse nii klientide nimel, kui ka töötajate nimel, sest nagu üldiselt teada, on jaekaubanduses, eriti teenindajatel töötasud madalad ja teenindajad liiguvad ühest kohast teise tihti. Joonisel 3 on toodud palgatöötajate keskmine brutopalk ja tööjõukulu kuus tegevusalade kaupa. On näha, et jaekaubanduse vallas ei ole palgad märkimisväärselt madalamad, aga seal mängib kindlasti rolli see, et sinna valdkonda käivad ka kontoritöötajate palgad, kuna poetöötajate palgatase on keskmisest madalam. ETK kohta ei saa välja tuua, milline on ettevõtte keskmine palk, kuna personalidirektor ei soovinud sellele küsimusele vastata. Põhuseks oli see, et käesolev magistritöö ei ole konfidentsiaalne ja sellist infot ei soovita kolmandatele isikutele teatavaks teha.

Milvi Tepp märkis ETK aastapäeva konverentsil, et jaekaubandus ei ole mitte kõige parema mainega tööandja ning sektorile oleks kasulik langetada oma ootusi tulevasele tööjõule. Tööjõu kulu tõuseb lähiaastatel paratamatult, konkurents muutub tihedamaks ja inimesi jääb lihtsalt demograafilise olukorra tõttu vähemaks. Kui ei tõuse palgad, kasvab tööjõu volavus, mis omakorda tähendab rohkem koolitusi ja suuremaid administreerimiskulusid. (Tepp: Eesti tööjõud...6.03.2015)



Joonis 3. Palgatöötaja keskmine brutopalk ja tööjõukulu kuus, IV kvartal 2014 (eurot)

Allikas: Eesti Statistikaamet (IV kvartalis oli...5.03.2015)

Eestis on viimase 4 aastaga (2014. võrreldes 2010. aastaga) on toimunud jaekaubanduse rahalise käibe 41%-line kasv ja mahuliselt 28%-line kasv (Jaekaubanduse

käive...6.03.2015). Jaekaubandussektor on kõige kiiremini kasvav tööstusharu ja Ameerikas on see sektor teisena kõige kõrgema arvuga töötajatega. Jaekaubandus on tööstusharu, kus keskkondlikud muutused, stress ja väljakutsed võivad viia töötaja rahulolematuseni ja suurendada töölt lahkumist. Üldine tööjõu voolavus 2006.a. seisuga oli Ameerikas 40%, jaekaubanduse sektoris aga 54%. (Murrell-jones 2012) ETK tööjõu voolavuse kohta ei soovinud Külliki Koppel konkreetseid numbreid või protsente avaldada.

Personalidirektori sõnul on poodides tööjõu voolavus ETK-s 2015.aastal viimase kolme aasta madalam. ETK seis oleks väga hea, kuid ladude ja Maksiköögi töötajad tõmbavad voolavust üles. ETK-s on tööjõu voolavus umbes poole vähem kogu jaekaubanduse voolavusest. (Külliki Koppel, 18.05.2015) Vaadates erinevaid tööpakkumiste portaale nagu CVKeskus ja CVOnline, näeb seal selgelt, et kõige rohkem paistab olevat pakkumisi erinevate jaekettide teenindavatele kohtadele, mis viitab sellele, et kõige rohkem probleeme tööjõuga on erinevates poodides. Ka ETK töökuulutustes on näha, et kõige rohkem otsitakse töötajaid poodidesse ja ladudesse. Järgnevas alapeatükis kirjeldatakse ETK pakutavaid motivatsioonitegureid, mis on mõeldud töötajate püsivuse suurendamiseks ja rahulolu tekitamiseks.

1.2. ETK motivatsioonipakett ja töökeskkond

Ettevõtte jaoks on oluline, et töötajate isiklikud väärtused sobiksid ettevõtte väärtustega. Peamiseks mõtteviisiks ja hüüdlauseks on „Hoiame kokku“, mis on suunatud nii klientidele kui ka töötajatele. Selleks, et motiveerida töötajaid töötama ETK-s, on ettevõttes motivatsioonipakett. Motivatsioonipaketis esineb väikeses osas diferentseeritust, et arvestada sihtgrupi ootuste ning tööiseloomu võimalustega. Käesolevas peatükis kirjeldatud tegevuste allikaks on ETK käskkiri 25.01.2011 nr 3-21 14 „Meelespidamised töötajatele“, autori enda teadmised ja personalidirektor Külliki Koppeli (11.02.2015) sõnad.

Inimestele, kes on töötanud ETK-s pikemat aega makstakse tööjuubeli preemiat, seda on võimalus saada, kui isik on töötanud vähemalt kümme aastat. Preemiat makstakse kahes erinevas summas olenevalt staažist. Lisaks preemiale kingitakse tööjuubeli puhul lilled ja tänukiri pikaajalise koostöö eest. Ettevõttel on lapse sünnitoetus, mida makstakse lapse sünni puhul. Juhul kui mõlemad lapsevanemad töötavad ETK-s, siis saavad mõlemad vanemad antud toetust. Ettevõtte üritab olla ka rahaliselt abiks erinevate kurbade elusündmuste puhul, et

inimesed tunneksid, et neid soovitakse aidata ja toeks olla. Töötaja lähedase inimese (abikaasa, elukaaslane, ema, isa, laps) surma puhul makstakse matusetuetust. Kui töötaja omandab kõrghariduse saab diplomi esitamisel preemiat. Lisaks preemiale kingitakse lilled. Kui töötaja jääb vanaduspensionile ja ta tööstaaž ETK-s on vähemalt 25 aastat enne vanaduspensionile jäämist, tehakse rahaline kingitus. Lisaks preemiale kingitakse pensionile jäämise päeval lilled ja tänukiri. Töötajatele kompenseeritakse ka nägemisteravust korrigeerivad vahendid 35% nendele tehtud kulutustest, kuid mitte rohkem kui 64 eurot.

Isikliku sõiduauto kasutamise eest tööasjades makstakse autokompensatsiooni, selle aluseks on juhatusse käskkiri. Esimesse klassi mineva lapse vanem (töötaja) saab ühe tasustatud vaba päeva osalemaks aktusel 1.septembril. Olemas on ka soovituspreemia, see tähendab seda, et kui ettevõtte otsib uut töötajad, siis olemasolevatel on võimalik kandidaate välja pakkuda. Soovitatud isik peab kandideerima ametikohale ja kui ta osutub valituks ja alustab tööd, siis uus töötaja peab soovitaja ankeedi täitma ühe nädala jooksul. Uus töötaja peab katseaja edukalt läbima ja siis soovitaja saab preemia koos töötasuga.

Üks suur eelis ETK-s töötamisel on see, et kontori töötajatel on võimaldatud paindlik tööaeg. See on otsese juhiga kokkuleppimise küsimus. Näiteks peaaegu kõik kontoritöötajad saavad teha tööd ka kodus, kui nad töökoha sülearvuti kaasa võtavad, töötajad saavad kodust ligi kõikidele vajalikele failidele ja igasugusele tööalasele informatsioonile. Kuna kontor asub terviseradade läheduses on töötajatel õigus ka nn tava tööajal kasutada neid, kooskõlastades see eelnevalt juhiga. Kontoritöötajatel on vajadusel võimalus ka lapsi tööle kaasa võtta, kontoris on lastetuba, lisaks on võimalik pingeid maandada laua jalgpalli mängides. ETK Jaekaubanduse poodide teenindajatel ja laotöötajatel on võimalik valida ja kokku leppida eritingimusi töögraafikus. Näiteks mõni teenindaja teeb tööd esmaspäevast reedeni kella üheksast viieni ja on nädalavahetused vabad. Muidugi nii ei saa kõik teha, aga vähesed eritingimused on võimalikud teatud mahus. Alati püütakse graafikute koostamisel arvesse võtta töötajate soove. Et hoida õiglust ja tasakaalu on kaupluste töötajatele määratud lisatasu koefitsient õhtuste ja nädalavahetuste töötundide eest.

Lisaks on palju väikseid asju, mida tööandja oma töötajatele pakub, nagu näiteks kingitus töötaja sünnipäevaks, jõuluajal pakutakse töötajatele söömiseks mandariine, vastlapäeval vastlakukleid, jõulude ajal töötajate lastele kommipakid. ETK Jaekaubanduse, logistika ja Maksiköögi töötajatele on oma kauplustest ostude sooritamisel allahindlus -10% (ei kehti antud valdkonna juhtkonna liikmetele), allahindlus kehtib Säästukaart Pluss

kaardiga. Tulenevalt töötatud ajale on võimalik kasutada staažipuhkust. Staažipuhkus on astmeline ja arvestus hakkab kehtima kõigile, kes esimese jaanuari seisuga on ettevõttes töötanud vähemalt üks aasta. Nemad saavad järgneval aastal lisaks ühe tasustatud vaba päeva. Staažiga alates 5 aastast on võimalik kasutada 5 tasustatud vaba päeva.

Lisaks on töötajatele ka ühisüritusi – suuremad nendest on kontserni sisene uue aasta pidu, mis on töötajatele tasuta. Kõige suurem üritus on aga iga-aastane ETK Grupi Suvepäevad – sinna on oodatud kõik töötajad koos peredega üle kogu Grupi. Külliki Koppeli (11.02.2015) sõnul on osalejate arv aastate lõikes olnud erinev (tuhandetes), näiteks laste arv on igal aastal keskmiselt 500 last. Igal meeskonnal on võimalus korraldada ka ühisüritusi, selle korraldamine sõltub juhust. Kui tegevus planeeritakse, siis peab küsima ettevõtte poolset finantseerimist ja kui see vastab eelarvele, siis makstakse konkreetse osakonna üritus või koosviibimine kinni. Ka poomeeskonnad saavad neid korraldada, aga praktikas seda eriti ei tehta, rohkem kasutavad võimalust kontorites töötavad tugimeeskonnad.

Töötajatel, kes vajavad oma töös pidevalt telefoni, nendel makstakse telefonikulu kinni. Kulul on ka piirangud kvartalis, mille suurus oleneb ametikohast, aga kõik nii töö ja isiklikud kõned saab teha ühe telefoniga, kui ei ületata limiiti. Kui tehakse mobiilimakseid ja parkimisi, kui see pole seoses tööga ette nähtud, siis peetakse isiklikud kulutused palgast kinni. Teatud isikutel, eelkõige juhtkonnal ja kõrgemal ametipositsioonil olevatel inimestel on ametiautod ja isiklikud parkimiskohad ettevõtte kontori ees olevas parklas. Lisaks on ettevõttel olemas üldkasutatavad autod, mida saavad ette broneerides kasutada kõik töötajad, kellel on vaja teha ametisõite.

Iga aastasel toimub küsitlus „Tunnusta kolleegi, kes on tunnustamist väärt!“. Põhimõte on selles, et ETK kontori ja lao, ETK Finants AS-i ja ETK Jaekaubanduse AS-i parimaid töötajaid valitakse üks kord aastas ja selles osalevad kõik töötajad. Parimate töötajate valimistel on kokku 8 kategooriat. Kategooriad on kirjeldatud ja seotud ETK Grupi väärtustega. Kaheksast kategooriast kuus on isikulised, üks meeskondlik ja ühes kategoorias valitakse aasta jooksul toimunud oluline sündmus. Kandidaate saab esitada ainult allnimetatud kategooriatesse. Kategooriateks on (Tunnusta kolleegi...8.02.2015) „Kullafond“, „Pesamuna“, „Särasilm“, „Nobenäpp“, „Keskkonnasõber“, „Präänik ja piits“, „Hoiame Kokku“ meeskond ja „Aasta tegu“. Täpsem kirjeldus, mis need kategooriad tähendavad, on lisas number kaks. Autasustamine toimub ettevõtte uusaastapeol ja autasustamist viivad läbi ETK juhatuse esimees ja personalidirektor. Auhinnaks on igas kategoorias meene ja iga

kategooria võitja saab 3 tasustatud vaba päeva (v.a meeskondlik ja aasta teo kategooria, kus iga liige saab 1 tasustatud vaba päeva). Lisaks said 2015.aastal individuaalsete kategooriate võitjad ka Estraveli kinkekaardi väärtuses 600€. (Tunnusta kolleegi...8.02.2015) Igal aastal toimub ka ETK Grupi parima teenindaja valimine, parimaid autasustatakse suvepäevadel. Autasustatakse 5 parimat, I koha preemia on 500€.

Ettevõttes toimub ka uue töötaja sisseelamisprogramm. Sisseelamisprogrammi põhimõteteks on, et see on organisatsiooni üks tugisammastest ning osa organisatsiooni kultuurist, selle pikaajaliseks eesmärgiks on jätkusuutlik koostöösuhe ja lojaalne ning pühendunud siseklient ehk töötaja. Sisseelamise kõige olulisem roll on inimlikul küljel: millised inimesed osakonnas töötavad, missugust suhtumist oodatakse, millist suhtumist ise üles näidatakse, kaua läheb aega, et töö päriselt selgeks saab, julgustada uut töötajat küsima, hoolida tema sisseelamisest. Uuele töötajale tuleb anda õppimiseks aega. (Uue töötaja...2012)

Alates 2015.a alustas ETK koostööd MTÜ Spordiseltsiga. Töötajad peavad maksma ainult Spordiseltsi sisseastumise - ja aastatasu, mis on 19 eurot ja siis saab pakutavaid võimalusi kasutada. Spordiseltsi liige saab osaleda erinevatel rahvaspordiüritustel (näiteks maratonid ja osad rattarallid) tasuta, erinevatel spordikeskuste kuukaardid on soodsamad, saab käia tasuta kord nädalas ujumas teatud asukohtades, erinevaid pallimänge mängida meeskondades, käia üldtreeningutel, uisutamas ja palju muud.

ETK teeb koostööd ka erinevate ettevõtetega, et pakkuda oma töötajatele soodustusi, näiteks Alexela kütusetanklas saavad ETK töötajad teha endale tasuta VIP kaardi, mis annab kütuse hinnale soodustust, saab autopesu soodushinnaga autopesu firmast ja samuti kliendikaardi tasuta. Neid võimalusi otsitakse veelgi. Töötajate hoidmisele on eelkõige suunatud erinevad rahalised toetused, mis sõltuvad staažist, pidevalt kehtivad soodustused ja kõige rohkem töötatakse oma mainega ja sellega, et töötajatel oleks töökeskkonnas hea olla, tahetakse, et ettevõttes oleks peresõbralikkus, ühisüritused, et inimesed saaksid tunda ühtekuuluvust ja puhata igapäevasest tööst. Korraldatakse sisse elamise koolitusi, kus kõik tugiüksuste juhid käivad rääkimas tegevustest, millega tegeletakse ja miks see oluline on. Personalidirektor viib uue töötaja koolitustel läbi erinevaid teste või seltskondlike mänge, mis on seotud ettevõtte väärtuste või „Hoiame kokku“ juurutamisega.

Karjäärialaselt motiveerimiseks on võimalik töötajatel käia ka koolitusel. Isiklikust huvist tulenevaid erakoolitusi ettevõtte ei toeta, koolituse planeerimine käib koolitusplaani ja

eelarve kohaselt, kui juht edastab sügiseti oma soovid järgnevas aastaks ning vastavalt sellele, mis juhatuses kinnitamisel läbi läheb. (Külliki Koppel, 18.05.2015)

Tulemustasude mõõdikute ja üksuste kohta ei soovinud personalidirektor täpsemat infot anda. Enamus üksustes, kus on võimalik mõõta töötajate panust mingi konkreetse mõõdiku alusel, on ka tulemustasu. Mõõdikud on struktuuriüksuste lõikes väga erinevad ning ka muutuvad. Üldiselt on kas tükitöö või mingi projekti vedamine või käibe/marginaali pealt. Kauplustes on ka atesteerimistasu, mis määratakse kompetentside järgi ja see on püsiv lisatasu ainult kindlaks perioodiks. Lihttöötajate palgad on selgelt paika pandud, spetsialistidel ja juhtidel on töötasu vastavalt kokkulepetele ja eelarve võimalustele. Kui kokkuleppe palgaga tullakse töötasu tõusu küsima, siis selle saamine sõltub juhi otsusest, selle põhjendatusest ning juhatuses kaitsmisest. (Külliki Koppel, 18.05.2015) Autorile teadaolevalt ei ole ETK-s iga-aastasi regulaarseid palgatõuse ja K.Koppel kinnitas seda. 18.05.2015 vastas ta sellele küsimusele nii, et majanduses on tendents, et töötajate tootlikkus ei tõuse nii kiiresti kui töötajate soov töötasu tõusule. Sellest tulenevalt peab tööandja hoidma selle suhte optimaalse, kui ei soovi pankrotti minna. Palgatõusude võimalused vaadatakse üle eelarvete koostamise käigus – vastavalt käibeprognoosidele ja tegelikkusele ning tööjõuturu aspektidele. (Külliki Koppel, 18.05.2015)

Külliki Koppeli sõnul hindavad ETK töötajad kõige rohkem staažipuhkust, sportimise toetamist ning ostusoodustust kauplustest. Otsitakse pidevalt erinevaid võimalusi töötajate motivatsiooni tõstmiseks, kuid lähtutakse ka inimpsühholoogiast – inimene saab ainult ise ennast motiveerida ning kõik väline on suhteliselt lühiajaline, kui inimene ise ei soovi oma tööd teha või organisatsioonile pühenduda. (Ibid)

Järgnevas peatükis kirjeldatakse erinevaid teoreetilisi aluseid käesolevale tööle ja tuuakse välja põhilised püsivust mõjutavad tegurid, mis erinevate uuringutega on selgunud ning kirjeldatakse seosed töötajate motivatsiooni, rahulolu, pühendumuse ja püsivuse vahel.

2. TÖÖTAJATE HOIDMINE

2.1. Teoreetilised alused

Töötajate hoidmist saab defineerida, kui organisatsiooni tegevusi selleks, et suurendada töörahulolu ja kavatsust jääda pikemaks ajaks. Veelgi täpsemalt seletades on see inimressursi poliitikate ja strateegiate terviklik kogum, et organisatsioon üldse leiaks ja suudaks hoida parimaid võimalikke talente. (Idris 2014) Töötajate hoidmine mõjutab positiivselt teadmiste edasikandumist ettevõttes. Üks töötajate hoidmise eesmärk ongi saavutada teadmiste edasikandumine töötajate seas ja organisatsioonis. Töötajate pikaajaline püsimine tagab selle, et pikaajaliselt tööl olnud võtmeisikud on või hakkavad olema teadmiste hoidjaks ja kannavad seda edasi, jagavad teistega ja see tõstab organisatsiooni võimekusi. (Larkin, Burgess 2013) Seega töötajate püsivuse olulisuse üheks aluseks võib pidada ressursipõhist teooriat.

Organisatsioone on alati huvitanud võimalused, kuidas ja millele toetudes saavutada oma eesmärged ja luua konkurentsieelised. Järjest rohkem on tekkinud arusaam, et organisatsioonil on võimalik saavutada konkurentsieelist tuginedes eelkõige oma sisemistele ressurssidele ja võimekustele. Ressursipõhine teooria (*resource-based theory*) käsitleb oluliste ressurssidena ja strateegiliste varadena materiaalseid vahendeid ja töötajaid. (Tepp 2012) Võimalused jätkusuutliku konkurentsieelise loomiseks tulenevad selliste strateegiate rakendamisest, mis kasutavad ära ettevõtte sisemisi tugevusi, samas toetavad ümbritseva keskkonna võimalusi, neutraliseerivad välimisi ohte ja väldivad sisemisi nõrkusi. Üheks tugevuseks ongi ettevõtte oma ressursid. Ettevõtte ressurssideks on kõik materiaalsed varad, inimesed oma võimekuste, oskuste ja teadmistega, füüsilised ressursid nagu näiteks asukoht, tehnoloogia, tooraine jms. Organisatsioonilisteks ressurssideks on ettevõtte struktuur, juhtimine, mitteformaalsed suhted, erinevad kontrolli - ja koordineerimise süsteemid. Kõik ressursid ei ole strateegilise tähtsusega, kuid iga asi on oluline millegi jaoks ja tugevdab ettevõtet. Kõige olulisemad on need ressursid, mis on väärtuslikud, harva esinevad, jäljendamatud ja asendamatud. (Barney 1991) Üldjuhul on iga ettevõtte jaoks just inimesed

need, kes on kõige unikaalsemad. Oma ala spetsialisti teadmisi ja oskusi, kes on pikalt ettevõttes töötanud ei saa täies mahus edasi anda järgmisele töötajale, ükski inimene ei kordu.

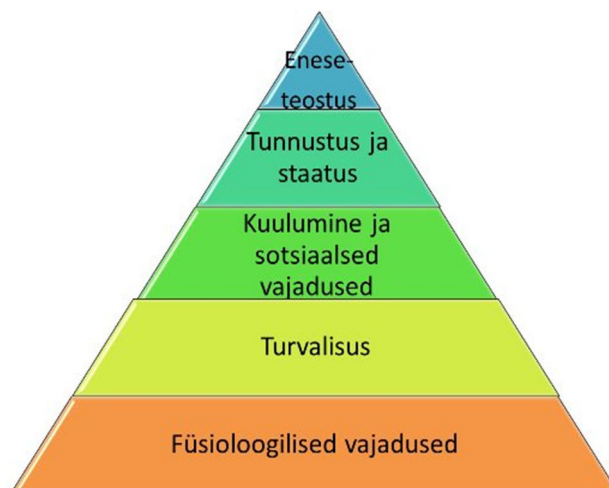
Jaekaubandus on üks valdkond, kus on vajadus kvaliteetse inimressursi järele. Jaekaubandusettevõtte edu võimalikkus tuleneb just nende töötajate poolt, kuna just töötajad on need, kes tegelevad toodete ostuga, väljapanekutega ja klientide teenindamisega. Jaekaubandusettevõtte ei saa töötada ilma klientideta ja et kliendid tuleksid ning püsiks on vaja peale toodete ja muu ka häid teenindajaid. Kui jaekaubandusettevõtte suudab efektiivselt juhtida oma töötajaid, siis suudetakse tagada jätkusuutlik konkurentsieelis. Töötaja käitumine kliendiga suhtlemise ajal on ainulaadne. Kui see suhtumine klienti, temaga rääkimine on positiivne ja hea, siis ei ole konkurendil võimalik seda täpselt samamoodi järele teha, kõik sõltub konkreetsest töötajast. Teadmistega töötajad on suurim vara, mis organisatsioonil saab olla. (Singh, Prakash 2013) Ka Alas (2005, 35) rõhub oma käsiraamatus personalijuhtimise kui juhtimise funktsiooni kõige olulisema tegevusena firmale konkurentsieelise loomist just inimeste ja protsesside näol. Töötajad on kriitiliselt oluline osa organisatsioonist, kuna tänu nendele organisatsiooni protsessid jätkavad toimimist ja tulemuslikkuse langemine mõjutab negatiivselt organisatsiooni produktiivsust (Davis 2013). Töötajate hoidmine on kriitiline iga organisatsiooni jaoks, see on vajalik, et olla edukas. Inimestel on võimalik valida, kus ja kelle heaks nad töötavad. Seega on ettevõtte jaoks oluline, et valitaks just teda, mitte konkurenti. Kriitilise olulisusega ei ole ainult parima tulemuslikkusega töötajaid, vaid ka teised väiksema tulemuslikkusega korralikud töötajaid, kes ilmuvad tööle õigel ajal ja teevad tööd usaldusväärset. Nad on vajalikud, et osakonnas ja ettevõttes üldiselt oleks töö hästi ja edukalt tehtud. Sellised tavapärasemad töötajad on püsivad ja töökindlad, kelle kaotust ei saa lubada. „Tähed“ ettevõttes ei ole ainult parima tulemuslikkusega töötajaid, vaid kõik, kes toovad mingilgi määral väärtust organisatsioonile. (Kaye, Jordan-Evans 2008) Töötajad, kes osutavad ettevõtte teenuseid näitavad kliendile seda, milline see ettevõtte tegelikult on, seega uute efektiivsete töötajate ligimeelitamine ja hoidmine on üks olulisemaid eesmärke (Dumitrescu *et al* 2012).

Käesolev töö tugineb suurel määral ka erinevatele motivatsiooniteooriatele, kuna motivatsioon on üks alus töötaja püsivuse kindlustamiseks (Davis 2013). Et organisatsioon oleks tulemuslik, on oluline aru saada teguritest, mis mõjutavad töörahulolu ja mitterahulolu, see võib viia töötajate püsivuse kindlustamiseni. Herzbergi kahe faktori teooria on sobilik kirjeldamiseks tegureid, mis mõjutavad töötajate hoidmist ja nende tööga rahulolu. Tööga

rahulolu, mitterahulolu, motivatsioon, koostoimimine ja suhtlemine on võtmeteguriteks püsivuse saavutamisel. Herzbergi teooria kirjeldab seda, millised faktorid põhjustavad töötajate rahulolu ja mitterahulolu. (Davis 2013) Herzberg koostas töötajate hulgas läbiviidud küsitluse põhjal kahe faktori teooria, kus ta jagas rahulolu ja mitterahulolu põhjustavad tegurid kahte rühma. Esimene rühm on hügieenifaktorid, mis mõjutavad tööga rahulolematust ja teine rühm on motivatsioonifaktorid, mille olemasolu võib tekitada rahulolu. Motivatsioonifaktorid (saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendamise ja karjäärivõimalused, huvitav töö) tulenevad töö sisust ja nende abil saab tõsta rahulolu, hügieenifaktorid (palk, töötingimused, juhtimise kvaliteet, suhted kolleegidega, töökoha stabiilsus) tulenevad töö sisust sõltumata, nende abil saab leevendada rahulolematust. Mõnes olukorras on efektiivsem tõsta rahulolu, kui leevendada rahulolematust. (Teck-Hong, Waheed 2011)

Töötajate hoidmiseks on vaja tegutseda ja julgustada töötajaid, et nad jääksid organisatsiooni maksimaalseks perioodiks ja see tooks kasu nii organisatsioonile kui ka töötajale. Töötajate hoidmisega kaasneb viis peamist asja, milleks on konkurents, keskkond, kasv, suhted ja tugi. Töötajate püsivus ja motivatsioon on peamine mure personalijuhtimises. Töötajate hoidmise saavutamiseks on vaja palju pingutusi, energiat ja ressursse, aga tulemused on seda väärt. (Singh, Prakash 2013) Et töötajad püsiks ja oleksid motiveeritud peavad olema täidetud nende vajadused, seega käesolevas töös on sobilikuks teoreetiliseks aluseks ka Maslow motivatsiooniteooria. Maslow eristas viit vajaduse taset, mida on kujutatud joonisel 3. Ta väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ja kõrgema taseme vajadused ei teki enne, kui madalama taseme vajadused on rahuldatud.

Vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumiseni, vaid hoopis kõrgemate vajaduste tekkeni. Kõige alumine tase on füsioloogilised vajadused, milleks on toit, vesi, uni, teised eraelust tulenevad inimlikud vajadused. Töölasele käib sinna põhipalk. Järgmine vajadus on turvalisus, mis töölaselt tähendab kindlat tööd ja töö ohutust. Kolmandaks vajaduseks on kuulumine, milleks on töökollektiiv ja kliendid. Altpoolt neljandaks vajaduseks on tunnustus, mille alla käib staatus teiste inimeste tunnustus, kõrge staatus, suurem vastutus. Vajadustepüramiidi kõige ülemiseks tipuks on eneseteostusvajadus, kus töölaselt on vaja väljakutset esitavat tööd, võimalusi treeninguks, koolituseks, tulemuste parandamiseks ja loovuse ilmutamiseks. (Maslow 1943)



Joonis 4. Maslow'i vajaduste hierarhia

Allikas: (Vajaduste teooriad...2.03.2015)

Motiveerimaks kedagi, tuleb mõista, millisel tasandil ta asub. Maslow jagas vajaduste tasandid omakorda kaheks: madalama astme vajadused (füsioloogilised ja turvalisuse vajadused) ning kõrgema astme vajadused (sotsiaalsed, lugupidamise ja eneseteostuse vajadused). Nende kahe astme erinevus on selles, et kõrgema astme vajadused rahuldatakse sisemiselt, madalama astme vajadused aga väliselt. (Vajaduste teooriad...2.03.2015)

Vajadused on olenevalt inimestest erinevad ja samuti on oluline aru saada, kus tasandil keegi asub ja kui soovitakse tagada töötajate püsivust, siis tuleb arvestada kõiki töötajaid ja nende vajadusi, mitte pakkuda kõigile ühte varianti. Tuleb pingutada ja näha vaeva, et töötajaid hoida, järgnevas peatükis käsitletakse täpsemalt töötajate püsivust mõjutavaid tegureid.

2.2. Töötajate püsivust mõjutavad tegurid

Inimressursi juhtimise üks võtmesõna on töötajate hoidmine, see tähendab inimeste omamist, säilitamist, püsimist ja nende lahkumise ennetamist. Lühidalt töötaja olemasolu kindlustamist organisatsioonis. (Yamamoto 2013) Iga ettevõtte vajab organisatsiooni väärtustele vastavaid, pühendunud ja kompetentseid töötajaid, et oma eesmärged täita. Heade inimeste leidmine ja hoidmine on üha raskem. Tihedas konkurentsisis peaks tööjõuresursi leidmine ja säilitamine olema iga ettevõtte strateegilises fookuses. (Veide *et al* 2012)

Töötajate püsivus sõltub suurel määral tööandjast, tema põhimõtetest ja tegevustest seoses personalijuhtimisega. Tööandja mainet kujundavad nii väliskeskkonnast tulenevad tegurid ja ka töötajad ise peale tööpäeva. Ikka räägitakse sõpradega või kuskil mujal, et millises ettevõttes töötatakse ja mis sellest arvatakse. See omakorda mõjutab ümbritsevaid inimesi ja nende arvamust vastavast ettevõttest, mis kõik mõjutab tulevaste potentsiaalsete töötajate tööle tulemist ja püsimist. Tööandja maine seega ei ole oluline ainult uute töötajate ligimeelitamiseks, vaid ka olemasolevate hoidmiseks.

2.2.1. Töösuhte algus, töötajaga suhtlemine ja juhi roll töötaja hoidmises

Inimressursi juhtimise spetsialistid (edaspidi HR spetsialistid) peavad aru saama, et inimesed keda värvatakse on ka need, kes meelitavad või peletavad kliente, kes on ettevõtte jaoks olulised. Kui kaotatakse töötajaid, kaotatakse ka kliente. Mida rohkem ollakse oma tööga rahul, seda vähem otsitakse uut töökohta. (Perry 2004) Tööga rahulolemiseks on vaja mitmeid erinevaid tegureid, ei piisa ainult töötasust, peab olema ka teisi hüvesid ja tegureid, mis mõjutavad tööga rahulolu ja seeläbi püsimist. Näiteks keskkond, milles töötatakse, terviseiga seotud hüved, koolitused, perega seotud hüved ja kindlasti ka erinevad rahalised hüved. On palju erinevaid hüvesid, mis inimeste jaoks on olulised, igaühe jaoks peab olema midagi ja selleks, et teada, mis inimesi „kõnetab“, tuleb seda nendelt küsida (Ibid). Perry väidab oma artiklis, et töötajaid hoida, tuleb sellega tegeleda juba värbamisest ja valikust alates. Värbamisprotsessiks tuleb võtta aega, et teha tarku otsuseid. Tööandja peab olema kandidaatide vastu aus algusest peale, rääkima täpselt töötingimustest, vastutusest, võimalustest ja teistest detailidest, et vähendada võimalust teha värbamisel viga. (Singh, Prakash 2013)

Töötajate püsivuse kindlustamisega tuleb jätkata pidevalt alates töötaja esimesest päevast. Selleks, et töötaja sisseelamine oleks sujuv ja kiire, tuleb see korralikult ette valmistada (Mikiver 2010, 82). Hea ettevalmistus aitab suurendada töötaja pühendumust ning seeläbi väheneb oht, et töösuhe jääb lühiajaliseks. Töötaja edukas sulandumine ettevõttesse on oluline. Töösuhte alguses on tähtis luua usalduslik õhkkond, see hakkab rolli mängima kriisisituatsioonides, kui töötaja tunneb, et tahaks loobuda. Sellises olukorras on juhi toetus vajalik, kui usaldus on loodud, siis töötaja annab oma kahtlustest ja muredest märku. Ilma usalduseta lihtsalt lahkutakse. Tagasiside andmine kogu katseaja jooksul on samuti oluline, töötaja peab teadma, mida temalt oodatakse. (Mikiver 2010, 82-89) Tööandja ja samas ka

töötaja tagasiside on oluline nii töösuhte alguses kui ka edaspidi. Töötajaga tuleb pidevalt suhelda ja veenduda, et ta on töötingimustega rahul.

Informatsioon, mida saadakse töötajalt peaks olema sama oluline nagu finantsilised andmed, seda peab kasutama ka analüüsides. Vastavalt analüüsi tulemustele saab võtta kasutusele kohesed meetmed ja tegevused, informeerida töötajaid järjepidevast arenemisest ja siduda informatsioon vastavate hüvedega. Töötaja tagasiside annab olulise informatsiooni sellest, kuidas hoida töötajaid ja nende lojaalsust, millisel tasemel lojaalsus on jne. Selline informatsioon annab ülevaate töötajate nägemusest juhtimisstiili kohta, juhtide seotuse kohta töötajate tegemistes, nende otsustusõigusest, arvamusest ettevõttes liikuva informatsiooni kvaliteedi kohta, töö turvalisuse ja ärikliima kohta ning muust. Töötajate nägemused aitavad kujundada organisatsiooni kultuuri, seda muuta ja arendada paremaks. (Dumitrescu *et al* 2012)

Iga ettevõtte üks suurimaid muresid on töötajate hoidmine. On väga frustreriv kui tehakse läbi pikk värbamise protsess, töötajate koolitamine, vormi tellimised ja muu vajalik, kuid töötaja lahkub paari kuu pärast, see on kulukas ja aeganõudev. Näiteks Wal-Martis oli väga suur tööjõu voolavus, aga seda suudeti inimressursi strateegia muutmisega parandada. Kui talendi värbamine, hoidmine ja kasvamine on hästi tehtud, siis on kogu personalijuhtimine edukas. Töötajate lahkumine algab värbamisest ja sõltub sellest, keda värvatakse. Kui värbamisprotsessile piisavalt tähelepanu ei pööra, ei saa ka strateegiat ellu viia. Wal-Martis hakati mõtlema sellele, et kui oleks uurinud enne töötaja palkamist tema tausta, kas see oleks midagi muutunud, kui oleks teadnud teatud asju inimesest ehk oleks sellest kohe aru saanud, et inimene ei sobi ettevõttesse. Hakati uurima viimasesse valikustadiumisse jõudnud kandidaatide tausta. See andis võimaluse välja arvata inimesed, kes väitsid, et nendel on kõrgharidus, aga tegelikult ei olnud või see, et lahkusid viimasest töökohast heade suhetega, aga tegelikult halbadel asjaoludel ja see andis võimaluse ka avastada kriminaalset minevikku. Teine asi, mis mõjutab töötajate ära minemist on see, et alati ei lahkuta headest firmadest, vaid peamiselt halbade ülemuste pärast. Inimesed peavad tundma end vajalikuna ja teadma, kelle poole pöörduda, kui neil on mingi mure. (Peterson 2005)

Töötajaid tuleb kohelda õiglaselt ja austavalt. Neid tuleb tänada, nendele väljakutseid esitada ja arendada neid. Kui juht hoolib oma töötajast, siis on töötajad rohkem kaasatud ja püsivad. Töötajate hoidmiseks on vaja, et juht märkaks iga inimese erinevaid ja unikaalseid

omadusi, näidata, et töötajat hinnatakse ja austatakse järjepidevalt ja kõrvalekalleteta. Kui juht tolereerib erinevaid käitumismustreid, siis töötajad teevad seda sama ja arvestavad, et keegi pole ideaalne ja kõik annavad endast parima. Inimesed on erinevad. Töötajaid tuleb kuulata, kommunikatsioon juhi ja töötaja vahel on kriitilise tähtsusega. Kui töötaja tunneb, et teda kuulatakse, temast saadakse aru ja on väärtustatud, siis ta töötab rohkem ja on tootlikum. Töötaja peab tahtma jääda ja töötada just oma juhi jaoks. Kui töötajale ei meeldi tema juht, siis ta lahkub, olenemata sellest, kui suur on töötasu, tunnustus, olenemata võimalikest väljakutsetest ja arenemisvõimalustest. (Kaye, Jordan-Evans 2008) Kui töötaja tunneb, et teda toetatakse ja koheldakse õiglaselt, siis ta käitub suurepäraselt ja teeb palju rohkem, kui talt nõutakse. Ta ei tunne, et peab midagi vastu tegema, kuna teda koheldakse hästi, vaid ta teeb seda niikuinii. Kui ettevõtte poliitikast ja filosoofiast on näha, et töötajate hoidmine on oluline, siis töötajad on organisatsiooni rohkem kaasatud. Nad aitavad teisi mitut moodi, asendavad kolleegi või aitavad tal rasket ülesannet täita. Abistav käitumine suurendab moraali, grupi ühtsust ja ühtekuuluvustunnet, teadmiste jagamist, tehniliste oskuste parandamist, see kõik aitab organisatsioonil paremini töötajaid hoida. (Paille' 2013)

Järgmine väga oluline tegur on töötajate arenemise ja kasvamise võimalused. Inimene peab kohe alguses aru saama, millised on tema võimalused karjääri- ja isiklikus arengus. Inimestele antakse teada võimalustest ja sellest, kuidas sinna jõuda. Kõik need erinevad personalijuhtimise tegevused viisid selleni, et Walmarti suutis töötajate püsivust suurendada 1999.a nii, et tööjõu voolavus langes 70%-st 44%-ni 2003.aastaks, kui sel ajal oli sama valdkonna voolavus 65%. Ettevõtted, kes saavad häid inimesi, hoiavad häid inimesi ja arendavad neid, on edukad. (Peterson 2005) Töötajad soovivad teada, millised on nende karjäärivalikud ja võimalused areneda. Tuleb selgitada, et on erinevaid karjäärivalikuid, alati ei pea see olema alt üles, on võimalik teha teist tööd, aga samal vastutustasemel, on võimalik teha ka rohkem ülesandeid lisaks tavapärasele tööle, saab roteeruda, minna teise osakonda jne. Töötaja tugevusi ja parimaid oskusi, tema soove, tuleb teada. Kui juht hoolib töötaja karjäärist ja töötaja tunneb seda, siis ei soovi ta lahkuda, vaid ehitada oma karjääri just selles ettevõttes. Juht võiks olla ka mentor, kes toetab, on eeskujuks, aitab asjadest aru saada ja suunab töötajaid, et nad saaksid oma eesmärged ja soove täita, õpetab tuginedes oma kogemustele. Juht saab ka otsida, leida ja pakkuda töötajale erinevaid võimalusi. Kõik need nimetatud juhi tegevused ja võimalikud väljakutsed töötajale on suureks abiks pühendumuse saavutamisel ja töötaja hoidmisel. Samal ajal on oluline võimaldada ka töötajale iseseisvust,

otsustusvõimalusi, ruumi teha oma asju ka ise. (Kaye, Jordan-Evans 2008) Töötajate rahulolu, pühendumus ja motivatsioon on suurel määral seotud töötajate püsivuse ja selle kindlustamisega. Erinevate tegurite koostoime tagab soovitud tulemused ettevõtte jaoks.

2.2.2. Töötajate pühendumust, rahulolu ja seeläbi töötajate püsivust mõjutavad tegurid

Eelpool kirjeldatud mitmesugused tegurid on välja tulnud ka teistes uuringutes, kus on jõutud sarnastele järeldustele. Tööandja saab toetada töötajate pühendumust veel keskendudes töötajate toetamisele, võimaldada neile kõik, mis aitavad tööd efektiivsemalt ja tõhusamalt teha. Teine oluline asi on tervisele mitte kahjuliku töökeskkonna loomine. Töökeskkond peab toetama töötajate füüsilist, sotsiaalset, emotsionaalset ja psühholoogilist heaolu. Organisatsioonid otsivad võimalusi teha vähemaga rohkem, strateegiad töötajate panuse maksimeerimiseks on kriitilise tähtsusega. Tööandja peab tagama optimaalsed töötingimused ja varustama töötajaid kõigega, mis aitavad ületada ettetulevad tööalaseid takistusi. Heas töökeskkonnas annavad töötajad parima võimalikku tulemuse. Kõik peab olema korras – efektiivsed meeskonnad, austavad kolleegid, selged prioriteedid, ootused tulemuslikkusele ja tegelikule tööpingele tasakaalus. Organisatsioonikultuur peab olema kooskõlas strateegiliste eesmärkidega, juhid peavad esmalt ühiselt paika panema, mis on prioriteedid, et kõik töötaksid ühiste eesmärkide nimel. Töötajad ootavad ettevõttelt, et teatakse, mida tehakse ja et pidevalt toimuvad muutused, mis aitavad nende tööelu paremaks teha. Jätkusuutlik töötajate pühendumus ei ole lihtsalt mõni üksik tegevus või kord aastas toimuv küsitlus. See peab olema korralikult läbimõeldud, strateegiliselt ühendatud ja töötajaid kaasav liikumine. (Nair 2013)

Tööraahulolu, töötaja pühendumus on seotud töötajate kavatsusega lahkuda. Töötajad, kes on tööle pühendunud ei soovi lahkuda. Peamised komponendid töötajate hoidmiseks on suhtlemine, koolitamine, töö rahulolu, töötasu ja erinevad hüved. Töötajad, kes on oma palgaga ja tööga rahul, lahkuvad vähem, samas kui töötajad, kes on rahul oma tööga, aga mitte palgaga või staatusega, lahkuvad rohkem. (Davis 2013) Karjääri arenemisel ja töötaja enesekindluse tõusmisel on nad teadlikud, et võivad tööd vahetada, aga töölt lahkumise tõenäosus väheneb. Ka kõrgel tasemel pühendumus spetsiaalses töövaldkonnas on näidanud töölt lahkumise vähenemist. (Yamamoto 2013) Töötaja motivatsioon mõjutab töö produktiivsust ja töötaja tulemuslikkust, käitumist tööl ja ka seda, kuidas töötaja

organisatsiooni näeb. Motivatsioon sõltub töötundidest, puhkeajast, töökeskkonnast, isiklikest arvamustest tööst, ülemusest ja kolleegidest, rahalistest ja mitterahalistest stiimulitest, delegeritud vastutusest ja paljust muust. Juhtidel on oluline aru saada, mis motiveerib töötajaid ja nende enda rollist mõjutada motivatsiooni ja püsivust. Üks aspekt on aru saada ka töötaja moraalist. Töötaja moraal viitab sellele, kuidas töötaja tunneb end selles keskkonnas, milles ta töötab, moraalil on mõju ka töötaja tootlikkusele. Juhtimise praktikad, mida kasutatakse, mõjutavad töötajate hoidmise võimalusi. Kui tööandja on edukas ja suudab täita töötaja esmaseid vajadusi, siis töötaja saab keskenduda olulisematele eesmärkidele nagu produktiivsus ja tasuvus töökohas. (Murrell-Jones 2012) Juhil on kõige rohkem võimu ja mõju töötaja pühendumuse ja püsivuse saavutamiseks (Kaye, Jordan-Evand 2008).

Töötajate püsivusega seostavad nende rahulolu ja heaolu ka Wright ja Huang (2012). Töötajate püsivuse kindlustamise aluseks on nende heaolu, mis on seotud erinevate tööalaste tulemustega, töökeskkonnaga, isiklike juhtumitega tööl. Kõrget töötajate püsivust (või madalat voolavust) saab vaadata kui head „organisatsioonilist tervist“. Mida väiksem on töötajate rahulolu tööga ja üldine heaolu tööl, seda suurem on võimalus, et inimene ei jää ühele kohale püsima (Ibid).

Tööga rahulolu on seotud tööle pühendumusega, mida rahulolevam on töötaja, seda suurem tõenäosus on, et inimene on organisatsioonile pühendunud. Pühendunud töötajad lahkuvad organisatsioonist vähem ja sellega seoses vähenevad ka tööjõu liikumise kulud (Folami *et al* 2014). Töötajate värbamine ja koolitamine on kulukas, organisatsioonid panustavad töötajate koolitamisega ja tööks vajalike ressursside tagamiseks, et nad saaksid parema tulemuslikkusega tööd teha. Kui töötajad lahkuvad vabatahtlikult, on ettevõttele finantsilised väljakutsed ja teadmiste ning investeeringute kaotus. Kulud, mis kaasnevad vabatahtliku tööjõu voolavusega on värbamise kulud, asendamise kulud, koolitamise kulud ja kulud, mis on vajalikud, et organisatsiooni protsessid jätkuksid. Kõrge tööjõu liikumine tõstab töötajate hoidmise kulusid. (Davis 2013) Ka Yamamoto (2011) on välja toonud, et töötajate tagasiastumine tõstab lühiajalisi kulusid, kulud tekivad rahast, mis on läinud töötajate värbamiseks, personali ümberkorraldamiseks, haridusele ja koolitamisele, vähenenud tootmine. Eeldusel, et töökoormus, mida vaja teha on, jääb pärast töötaja lahkumist samaks, siis selline lühiajaline koorem järelejäänud töötajatele mõjub nende motivatsioonile halvasti. Pikemaajalised negatiivsed tagajärjed töötajate lahkumisel on organisatsiooni-spetsiifiliste teadmiste, oskuste ja pikaajaliste töötajate oskusteabe kaotamine. (Yamamoto 2011)

Davise (2013) artiklis käsitletud uuringud on näidanud, et paljudel töötajatel jääb pühendumusest tööle puudu ja töötajad kogevad stressi. Tööstress on probleemiks paljudes organisatsioonides, see suurendab töötajate lahkumist. Töötajate püsivuse kindlustamisele suunatud strateegiad peavad toetama ja suurendama töötajate pühendumust ja vähendama stressi, et hoida tööjõu liikumine madalal. On võimalik kehtestada reeglid ja protseduurid, et vähendada tööstressi, kuna stress mõjutab tööga rahulolu. Töötajad, kes on mitterahulolevad või ei ole pühendunud oma tööle, on suurema tõenäosusega valmis lahkuma. Töö ja palgaga rahulolu on motivatsiooni tekitavateks teguriteks ja mõjutavad töötaja üldist rahulolu. (Davis 2013) Ka Murrell-Jones leiab, et jaekaubanduses on töötajate lahkumise põhjuseks rahulolematuse tööga ja negatiivsed suhted kolleegidega (Murrell-Jones 2012).

Nagu eespool öeldud, üheks lahkumise põhjuseks on stressorid tööl (tööga ülekoormatus, töö ebaselgus). Kui töökoormus on mõistlik ja juhi-alluva suhted on korras, siis see võib vähendada stressi ning seeläbi suurendada ka töörahulolu ja pühendumust organisatsioonile. Töökoormust ja juhi-alluva suhteid tuleb jälgida. Töötajad tahavad rohkem suhtlemist juhtimise poole pealt, rohkem rahulolu tööga, rohkem vastutust ja kontrolli, sõnaõigust otsuste üle, mis neid mõjutavad. Soovitakse tunda, et see, mida nad teevad mängib rolli, tahetakse olla osa millestki, mis on oluline. Töötajad ei saa kasutada oma täit potentsiaali, kui neid ei kuulata ja ei väärtustata. See tekitab stressi ja frustratsiooni mis omakorda põhjustab töötajate lahkumist. (Singh, Prakash 2013) Ettevõtte sisemine kommunikatsioon on üks kõige tähtsamatest ja kättesaadavamatest võimalustest, mis aitavad parandada konkurentsieelist (Dumitrescu *et al* 2012). Mitmed uuringud on toetanud arvamust, et töötajate juhtimine mõjutab tööjõu volavust. Näiteks inimesed lahkuvad, kui neile ei meeldi nende juht. Et säilitada pühendunud tööjõud, peavad organisatsioonid looma hea ja tervisele kasuliku töökeskkonna, see aitab suurendada motivatsiooni ja vähendada vabatahtliku lahkumist. Oluline on ka organisatsioonikultuur, kui töötajad ei mõista seda, ei samastu sellega, siis nende tulemuslikkus ja püsivus väheneb, volavus suureneb. Organisatsioonikultuur mõjutab töötajate kaasatust ja organisatsiooni edukust. Motivatsioon ja püsivus on kaks peamist elementi, mis on vajalikud organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja kasvu tagamiseks. Kui tööandja ja juht ei näita töötaja suhtes hoolivust ja töötaja tunneb, et ei ole organisatsiooniga sisemiselt ühendatud motiveeritus langeb. Uuringud näitavad ka seda, et kui töötaja tunneb ühtekuuluvust, suurendatakse töötaja osalust organisatsiooni - ja otsustusprotsessides, siis motivatsioon suureneb. (Davis 2013)

Töötajate lojaalsus tagab organisatsioonile stabiilse personali ja see ei saa olla ühepoolne. Kui organisatsioon ootab lojaalsust oma töötajatelt, peab ta ka ise töötajate suhtes lojaalne olema, selleks on mitmeid erinevaid võimalusi. Näiteks töötajate osalemise suurendamine otsustusprotsessides, tihedam juhupoolne kontakt ja suhtlemine töötajaga, konkurentsivõimeline tasustamis- ja motiveerimissüsteem, töötajate arendamine ja koolitamine, töötajate karjääri planeerimine, sisekonkursid vabadele töökohtadele enne välikonkursi, vähendada hierarhiast tulenevat autokraatlikkust jm. (Alas 2005) Juhtimise ülesanne on luua keskkond, mis toetab positiivselt töötajate käitumist ja tugevdab töötaja ja organisatsiooni koostööd (Folami et al 2014). Organisatsioonikultuur ja juhtimise stiil peavad olema kooskõlas. Tugeva ettevõtte kultuuri ehitamine läbi sobiva töötajate hoidmise strateegia tugevdab organisatsiooni. Töötaja rahulolu ja hea juhtimine suurendavad töötajate püsivust. Kui organisatsioonis toimuvad erinevad muutused, mis mõjutavad töötajaid, siis töötaja peab olema muutusteks ettevalmistatud ja on vajalik tagada kõik ressursid, mis aitavad muutustega toime tulla. Enne kui muutustega alustada, peab kaaluma kõiki tehnilisi, organisatsioonilisi ja töötajate isiklike arusaamu. Juhid peaksid õppima töötajaid motiveerima ja olema seotud organisatsioonilise õppimisega. Kui juhid muudavad töökorraldust, töökohustusi, ootusi või erinevaid poliitikaid ja protsesse, siis see on ka rahulolematuse allikaks, stressi põhjuseks ja tõstab tööjõu volavust. Eriti oluline on see siis kui muutused pole korralikult ja efektiivselt töötajatele kommuniqueeritud. Organiseerimatus ja väärjuhtimine tekitavad stressi. Juhid peavad kuulama oma töötajaid, hästi oluline on töötaja ja tööandja vaheline suhtlemine, kui see on piisav, efektiivne ja hea, siis see toetab tööga rahulolu ja soovi jääda. (Davis 2013)

Kui töötajad on rahulolevad oma tööga, siis nad on rohkem tulemuslikumad ja lahkuvad firmast vähem, rahulolevad töötajad kalduvad end rohkem siduma organisatsiooniga ja on pühendunumad. Kõrgemini hinnatud ja kauem töötanud töötajad saavad rohkem iseseisvust ja kontrolli oma töö üle, mis samuti suurendab rahulolu ja pühendumust. (Folami et al 2014) Ka Singh ja Parkash leiavad oma uuringus, et suur fookus peaks olema parema tulemuslikkusega töötajatel. Kõige esimene asi on see, et on vaja kindlaks teha, millised need töötajad on, arvestades seejuures mitmeid allikaid ja tagasisidet. Tulemused peaksid olema järjepidevalt näha üle kogu organisatsiooni. (Singh, Prakash 2013)

Parimate töötajate hoidmine või kaotamine on väga kriitiline, kuna sellest oleneb, kas organisatsioon suudab säilitada oma konkurentsieelise ja kas kõik tegevused, millega organisatsioon tegeleb, toimivad latusalt ja efektiivselt edasi. Töötajaid saab käsitleda, kui

sisemisi juhtkonna kliente ja see mudel tagab organisatsiooni võimalused mõjutada, kas töötajad otsustavad lahkuda või jäävad. Tööandjad investeerivad palju töötajate värbamisse ja valikusse ja hiljem ka koolitamisest ja arendamisse. Soovitakse hoida kõrge kvaliteediga töötajaid nii kaua kui nad on produktiivsed. Töösuhe on siiski vabatahtlik, seega on pidevalt küsimärgi all see, kas töötajad jäävad või lähevad ära. Organisatsiooni juhtimine saab kontrollida ja mõjutada töötajaid, et nad jääksid. (Cardy, Lengnick-Hall 2011)

Kliendipõhine lähenemine töötajatele püsivuse tagamiseks on fokuseeritud vastamaks küsimusele: miks inimesed vabatahtlikult jäävad oma töökohale? Tegurid, mis viivad töötajate lahkumiseni võivad erineda teguritest, mis paneb töötajad jääma ja olema pühendunud organisatsiooniline kodanik. Tööpakkumised, perekondlikud olukorrad, uued võimalused jms võib viia töötaja lahkumiseni. Organisatsioonikultuur, arenguvõimalused, kvaliteetne juhtimine ja järelevalve jm, tõstavad töötajate pühendumust ja soovi jääda. Organisatsioon peaks maksimeerima pikemaajaliste töösuhete väärtust. Investeeringud sotsialiseerimisse ja koolitusse aitavad tagada töötajate seas tugevat ühtekuulumistunnet ettevõttega ja selle missiooni, väärtustega, see viib töötajatel lojaalsuse, rahulolu ja püsivuseni. Teine oluline osa kliendipõhise vaate kohaselt on emotsionaalse seotuse arendamine. On mitmeid võimalusi, kuidas organisatsioon saab suurendada töötajate ustavust firmale. Näiteks läbi spetsiaalsete ürituste, pidustuste, tähistamiste, töötajate tunnustamise või arendades töötaja organisatsiooni „kodaniku“ tunnet, et töötaja oleks uhke, et ta kuulub just sellesse firmasse. Emotsionaalse seotuse saavutamine mõjutab töötajate püsivust positiivselt ja aitab pühendumisele kaasa. Kolmas osa kliendipõhisest vaatest seisneb töötaja ja ettevõtte suhetes. On oluline luua head suhted, ehitada neid tugevamaks ja säilitada. (Ibid)

Palju on tehtud uuringuid töötajate hoidmisest, aga vähem on neid uuringuid, mis annavad vastuse küsimusele miks töötajad jäävad oma töökohale. Ühes uuringus küsitleti 24829-t töötajat ja üks kolmandik neist jäävad oma töökohale, kuna nad on rahul oma tööga, tasudega ja muude kaasnevate komponentide tõttu, 20% vastanutest tõid jäämise põhjusteks teiste saadaval olevate tööde vähesus, organisatsiooniline pühendumus ja organisatsiooni prestiiž. (Davis 2013)

Davis (2013) on leidnud ka seda, et kõrgema tulemuslikkusega töötajad lahkuvad töölt vähem ja madalamal tasemel olevad töötajad lahkuvad rohkem, eriti siis, kui tööks vajalikud nõuded ei vasta töötaja oskustele. Väärtuslikud ja andekad töötajad aitavad kaasa organisatsiooni kasvule, selliste inimeste värbamine peaks oleme üks peamisi prioriteete.

Talendikad inimesed toovad uusi oskusi ja ideid, see kõik aitab saavutada konkurentsieelist. Organisatsiooni juhid peavad defineerima organisatsiooni jaoks sobivad töötajate hoidmise strateegiad ja eesmärgid, et säilitada väärtuslikud töötajad. Õigete inimeste ja õigete oskustega inimeste värbamine, nende koolitamine ning jätkusuutlikkus, nende motiveerimine on suured väljakutsed ettevõtte jaoks, mille eest peamiselt vastutavad HR spetsialistid. (Ibid)

Organisatsioonidele, kes ei suuda hoida kõrge tulemuslikkusega töötajaid jääb vähem kvalifitseeritud töötajaid. Töötajate hoidmise protsesse peab õppima koos lahkumistega. Põhjused, miks inimesed jäävad, ei ole alati samad, mis neid lahkuma paneb. Töötajate hoidmine on kriitiline element talendijuhtimises, mis on sisemiste strateegiade rakendamine või süsteemide disain, et tõsta töökoha produktiivsust arendades, hoides ja kasutades inimesi vajalikke oskustega, kes sobiksid ettevõtte käesolevate ja tulevikus ette tulevate äriliste vajadustega. (Hausknecht *et al* 2009) Rahulolu ja pühendumus aitavad tööd efektiivsemalt teha, sest inimene annab endast rohkem ja suudab paremini. Eriti oluline on hoida pühendunud ja efektiivseid töötajaid. Võimalusi püsivuse, rahulolu, pühendumuse, lojaalsuse jm tõstmiseks ja säilitamiseks on palju.

Uuringud on näidanud, et töörahulolu mõjutab töötaja organisatsioonilist pühendumust. Tugeva organisatsioonilise pühendumuse ehitamine on mitme otsaga asi ja see ei sõltu ainult individuaalsetest omadustest ja töötajate tunnustamisest, vaid ka organisatsioonilisest kontekstist, stiimulitest, hüvedest ja organisatsiooni poolt pakutavast toest. (Folami *et al* 2014) Kui organisatsioon rakendab erinevaid inimressurssi praktikaid eesmärgiga hoida töötajaid, siis peab töötajaid sellest ka informeerima. Vastasel korral ei saa nende lahkumist vältida. (Yamamoto 2013) Töötajate pühendumus on ressurss, mida ettevõtte saab kasutada, et tagada töötajaskonna võimed ja oskused ning see annab eelise konkurentide ees (Gellatly *et al* 2009).

Edgar Krau (1981) on leidnud oma uuringus, et karjääri kujundamise seisukohalt sõltub töötaja püsimine või töölt lahkumine sellest, et milline on karjääri tüüp, karjääri staadium ja organisatsiooni omadused. Siiski toob ta lahkumise põhjusteks välja ka töötasu suuruse, töötundide, ülemuse ja halva töökeskkonna. Kõik see viib rahulolematuseni, kui need mingid tingimused ei sobi. Murrell-Jones (2012) leiab, et võimsamad põhjused, miks inimesed püsivad töökohal on madal või olematu huvi leida uus töö, ei soovita huvitavat ja väljakutsuvat tööd, on positiivsed kogemused ettevõtte poliitikatega, rahulolu oma tööga, ja firma inimlik lähenemine töötajatele. Kaye ja Jordan-Evans (2008) nimetavad oma raamatus

20 peamist põhjust, miks inimesed on öelnud, et jäävad organisatsiooni. Nende uuringu tulemused näitasid, et inimesed püsivad ettevõttes põneva, mitmekesise ja väljakutsuva töö tõttu, karjääri-, arengu- ja õppimise võimaluste tõttu. Püsivust mõjutavate teguritena nimetati ka: head kolleegid, õiglane tasu, toetav ja hea ülemus, tunne, et ollakse väärtustatud, tunnustatud ja austatud, erinevad hüved, tähendusrikas ja erinevate ülesannetega töö ning võimalus midagi muuta. Oldi uhke organisatsiooni, selle missiooni ja toodete üle, suurepärase töökeskkonna ja kultuuri üle. Oluline oli ka see, kui töö võimaldas iseseisvust, loovust, kontrolli oma mõtete üle, paindlikkust (tööaeg jms), määrav oli ka hea töö asukoht, töö turvalisus ja stabiilsus. Nimetati ka lõbusat tööd, olemine osa meeskonnast, vastutust, lojaalsust ja pühendumust kaastöötajate vastu ja inspireerivat juhtimist. Selleks, et aru saada, mis töötajaid jääma paneb, on vaja juhil küsida neilt, töötaja peaks selgitama, mis on tema jaoks oluline ning mida ta vajab. Töötajate vastused sellistele küsimustele annab informatsiooni, mida juht vajab, et valida sobiv strateegia igaihe hoidmiseks. (Kaye, Jordan-Evans 2008)

Teised autorid on leidnud enam-vähem samasuguseid töötajate püsivust mõjutavaid faktoreid. Näiteks edutamise võimalused, et töötaja saaks liikuda kõrgematele tasemetele organisatsioonis; inimesed, kellega töö ajal suheldakse, nagu ülemus, kolleegid, kliendid. Väline kasu, nagu palk, hüved, ekvivalendid, mida jaotatakse vastutasuks teenusele, paindlik tööaeg, –asukoht ja –korraldus, investeringud tööstaažile vastavalt. Tööraahulolu on samuti oluline, et inimesele meeldiks ta töö, püsima paneb ühele kohale ka sobivate alternatiivsete töökohtade puudus, positiivselt võivad mõjuda erinevad vastutused ja muud organisatsioonivälised pühendumused, tegevused. Väga palju on toodud töötajate poolt välja püsivust mõjutavate teguritena ka organisatsioonilist pühendumust, õiglust ja ettevõtte prestiiži. Õigluse all peetakse silmas eritasusid, palgatõusu võimalusi ja tasu sobivust töökohustustega, poliitikaid, protseduure ja inimeste kohtlemist. Tegurid, mis mõjutavad töötajate püsivust võivad olla organisatsiooni-spetsiifilised. Püsivust mõjutavad tegurid erinevad kõrge tulemuslikkusega ja madalama tulemuslikkusega töötajate vahel. Tulemuslikumad töötajad soovivad jääda, kui neisse investeeritakse, neil on edutamise ja arenemise võimalused, kui nad on rahul ja tunnetavad õiglust. Madalama tulemuslikkusega töötajad jäävad, kuna neil pole alternatiive, nende jaoks on töötasu ja erinevad hüved olulisemad kui võimalused edutamiseks ja õiglane kohtlemine. Töötajate hoidmine sõltub suurel määral töötaja ametikoha tasemest ja tulemuslikkusest. (Hausknecht *et al* 2009)

Davis (2013) nimetab töötajate hoidmise ja töörahulolu määravateks põhjusteks kompensatsiooni, töö- ja pereelu konflikti, palgatingimusi, erinevad hüvesid ja stiimuleid. Toetav töökeskkond, kus töötajate moraal on kõrge, on samuti oluline tegur töötajate püsivuse kindlustamiseks ja motivatsiooni tagamiseks. Organisatsiooni juhid seisavad silmitsi mitmete väljakutsetega, kui nad üritavad vähendada tööjõu voolavust. Nendeks väljakutseteks on näiteks töötajate oskuste puudulikkus, teadmised, kogemused ja koolitamine, kuidas töötajad tajuvad organisatsiooni, töörahulolu ja stress. Kõik need mõjutavad ettevõtte võimekust palgata ja hoida kvaliteetseid ja väärtuslikke töötajaid. Nagu eespool öeldud kaasneb väljakutsetega ka töötajate hoidmise kulud ja produktiivsuse langemine. Lisaks peavad ettevõtted tegelema ka sellega, kui parajasti on tööjõudu vähe, see tekitab veelgi rohkem väljakutseid. (Davis 2013)

On oluline koguda informatsiooni tööjõu voolavuse põhjustest, kuna see aitab rakendada õigeid strateegiaid, mis vähendaksid voolavust ja tõstaksid produktiivsust ning kasumlikkust. Kui kasutatakse valesid töötajate hoidmise strateegiaid, siis peab organisatsioon silmitsi seisma suurema tööjõu voolavusega ja see viib omakorda tulemuslikkuse langemiseni. Iga organisatsioon tegeleb töötajate hoidmisega erinevalt, see sõltub töötajate hoidmiseks mõeldud finantsidest, tootlikkusest, organisatsiooni suurusest ja tööturust. (Davis 2013) Mõned uuringud on leidnud, et töötajate lahkumine sõltub natuke ka inimese soost, omadustest ja haridusest. Töötavate naiste võrdlemisel töötavate meestega on leitud, et naised lahkuvad töölt rohkem ja samas ühelt töökohalt liikumist teisele on vähem. Kui naised lahkuvad töölt siis nad jäävad pigem töötute hulka või lahkuvad tööjõuturult. Üheks põhjuseks loetakse naiste madalamaid palkasid. Kui naised ja mehed samal ametikohal on sarnaste omadustega, siis nende püsivuse tase ühel töökohal on võrdväärne. Kõrgema taseme haridusega töötajad lahkuvad töölt vähem, seega nende püsimise tõenäosus on natuke suurem. (Frederiksen 2008)

Tööjõu voolavuse probleemiga puutuvad kokku kõik organisatsioonid, kõrge voolavus on seotud vähenenud kliendirahuloluga, produktiivsusega, kasumlikkusega ja tulude langusega. Uuringud näitavad, et töötajad, kes on sageli vahetanud töökohta, teeb seda ka tulevikus. Täpselt ei ole teada, miks see nii on, aga seda seostatakse personaalsete isikuomadustega. Isiksuse tüüp mõjutab käitumismustreid, inimese reageeringuid, eesmärke, väärtusi, uskumusi, valikuid, sündmuste tõlgendamist ja erinevaid olukordi. Kui aru saada, kuidas isikuomadused mõjutavad töölt lahkumist, siis see on kuluefektiivne viis vähendada

voolavust. Olenevalt isiksuse tüübist on osa impulsiivsed lahkujad, kes lahkuvad töölt spontaanselt arvestamata tagajärgi ja alternatiive. Uuringus leiti, et isiksusetüüp mõjutab töötaja käitumist ja lahkumise kavatsust. Töötajad, kes tunnevad end oma töökeskkonnas hästi, on rohkem motiveeritud jääma oma organisatsiooni. Ettevõtted saavad kasutada isiksuse teste värbamisprotsessis ja palgata pigem neid, kes lahkuvad väiksema tõenäosusega, see aitab minimeerida tööjõu voolavuse kulusid. (Zimmerman 2008)

Töötajate voolavuse suurenemisega kaasneb negatiivne mõju järelejäänud töötajate seas, nende töörahulolu ja organisatsiooni tulemuslikkuses. Kui töötajad hoolivad oma tööst, tunnevad võimustamist, siis on nad rohkem kaasatud ja see tõstab püsivust. Kui toetada töötajate võimustamist ja anda rohkem otsustusõigust, mõjutab see positiivselt kasumlikkust ja töötajate püsivust. Töörahulolu tõstab produktiivsust ja erinevad hüved ning töösuhted mõjutavad omakorda töörahulolu. Töötajate motivatsioon, püsimine, rahulolu, töötasu, pühendumus ja oskused on olulised tegurid, mis mängivad rolli organisatsioonilises kasvus ja jätkusuutlikkuses. Tööjõu voolavus avaldab negatiivset mõju produktiivsusele ja organisatsiooni jätkusuutlikkusele, kuna töötajate lahkumine mõjutab organisatsiooni erinevaid protsesse. Samas on leitud, et organisatsiooni kliima parandamisega ja tööjõu mitmekesistamisega võib voolavus väheneda. Erinevad tugiprogrammid mõjuvad ka positiivselt. Õiglane ja helde töötasu aitab tagada töötajate püsivust, liiga väikesed tasud, vähesed või olematud hüved, tekitavad tööjõu voolavust. Positiivse, toetava ja julgustava töökeskkonna tagamine, kus töötaja moraal on kõrge, on väga oluline töötajate hoidmisel ja motivatsiooni saavutamiseks. Sama oluline on ka töötajate tunnustamine, positiivne kinnitus ja kiitus. Tunnustus võib olla nii rahaline kui ka mitterahaline. (Davis 2013)

Töötajate jaoks on vaja ka erinevaid võimalusi edutamiseks, kõikide tööks vajalike asjade, tööriistade, ressursside ja varustuse olemasolu tagamine, et töö oleks tulemuslik. Mitte vähem oluline on ka sõbralikud ja toetavad kolleegid, kui need on olemas on see üks olulisemaid aspekte töökohal, mis tekitavad rahulolu, see mõjutab ka moraali ja töötajate lahkumist. Kõikide nende asjade olemasolu võimaldab parema tulemuslikkuse, töörahulolu ja motivatsiooni, mis viib väiksema tööjõu voolavuseni. Inimene peab nautima oma töökohustusi ja/või tajuma, et töö, mida ta teeb, on piisavalt tasuv, väärtustatud ja oluline. Tööandja peab hoolima töötajast ja kohtlema teha inimväärselt. Kui tööandja näitab, et töötaja on hinnatud, siis see motiveerib ja vähendab tööjõu voolavust. Oluline on kohelda töötajaid

võrdväärset teistega, sest kui töötaja tunneb, et teda koheldakse ebaausalt, siis see tekitab rahulolematust ja paneb nad lahkuma. (Ibid)

Nagu eespool öeldud on väga kasulik töötajatelt küsida, mis nad asjadest arvavad ja mida vajavad. Oluline on teada ja tunda töötaja arusaamu töökeskkonnast, ülesannete ja eesmärkide tähendustest, nende seotuse ja motivatsiooni taset. Kas nad tunnevad, et on väärtustatud oma tegevustes, julgustatud väljendama oma ideid ja milline on nende arvamus kommunikatsioonist juhiga ja ettevõttes, millised on töötaja võimalused olemasoleva koolitamise ja arendamise poliitika järgi, nende edutamise võimalused. On vaja ka teada, kas töötajad on teadlikud ja saavad aru olemasolevast tasustamis- ja motivatsioonisüsteemist. See informatsioon on väga väärtuslik, et tõsta töötajate lojaalsust, pühendumust ja kindlustada nende püsimine. (Dumitrescu *et al* 2012) Informatsiooni jagamine peab olema vastastikune, juht annab tagasisidet ja on aus töötaja vastu, räägib tõtt, kui miski on valesti ning vastupidi. Töötaja soovib ausat infot nii enda kohta kui ka organisatsiooni kohta. Kui töötajal on mure või ta pole rahul, tuleb töötajaid aidata, et nad leiaksid samas ettevõttes töö, mida nad armastavad teha, et töö oleks nende jaoks põnev. Kui töötajad armastavad oma tööd, siis nad teevad seda hästi. Kui töötajal ei ole kirge, siis nad ei anna endast parimat. Entusiastlikud töötajad on pühendunud ja produktiivsed, nad tunnevad ühtekuuluvustunnet meeskonnas ja ettevõttes. (Kaye, Jordan-Evans 2008)

Yamamoto (2011) on uurinud, kui efektiivselt mõjuvad erinevad rahalised ja mitterahalised hüved töötajate hoidmist. Pakutavad hüved võivad olla mitmesugused erinevad meetmed, mida organisatsioon pakub oma töötajatele ja nende peredele, et parandada töötajate heaolu, seda nimetatakse ettevõtte siseseks heaolu süsteemiks. See sisaldab tervisekindlustusi, pensioniplaane, tööhõivet, õnnetuse kompensatsioone, rahalised kingitused tähtpäevadeks, kaastunde avaldamiseks, puhkuse võimalusi ja tegevusi, nagu näiteks sport, ettevõtte ekskursion, tervislikkusele suunamine, tervisliku eluviisi toetamine jne. Peresõbralikkus, töö- ja eraelu tasakaal käib samuti sinna alla, see tähendab, et näiteks töö on lastehoid, on võimalus lahkuda erinevatel aegadel, et hoolitseda pere eest, lühemad töötunnid ja paindlikkus, lapsehoolduse toetamine haiguse ajal, erinevad toetused laste või vanemate eest hoolitsemiseks jne. Uuringu tulemused näitasid, et erinevate hüvede süsteem ja peresõbralikkus parandab töörahulolu ja töötaja püsivust. Koolitamine ja arendamine soodustab samuti töötajate hoidmist. Kui hüvede süsteem on mitmekülgne, siis leiab igaüks sealt midagi, mis tema jaoks sobilik on. (Yamamoto 2011) Pere ja töö tasakaalu toetamine ei

sõltu muidugi ainult ettevõttest, vaid suurel määral juhust. Juht peaks toetama paindlikkust, isegi kui see ei ole konkreetselt ettevõtte poliitika, juht saab oma meeskonnas seda edendada. Juht saab lubada võtta vahel last tööle kaasa, toetada alluvat, kui ta on pereliikme kaotanud, lubada erakõnesid töö ajal. Perest hoolimine tõstab juhi väärtust töötaja silmis ja seeläbi on inimene lojaalsem ja pühendunum. Head töötajad lahkuvad töökohtadest, mis ei ole peresõbralikud ja ei võimalda piisavalt paindlikkust. (Kaye, Jordan-Evans 2008)

Ka Idris (2014) on leidnud, et rahalised tegurid nagu palk, boonused ja lisatasud on endiselt olulised, kuid mitte-rahalised hüved, nagu näiteks paindlikkus, on tõusev võimalus töötajate püsivust mõjutada ja tööjõu voolavust kontrollida. Rahalised hüved ei ole jätkusuutlikud tegurid töömotivatsiooni ja pühendumuse tagamiseks, kuna nende väärtus muutub. Üks enimlevinud mitterahaline hüve on töötaja paindlikkus. See tähendab töötajale võimalust, et ta ei pea üheksast viieni 5 päeva nädalas pidevalt laua taga istuma ja tööd tegema, paindlikkus aitab leida parema tasakaalu töö ja eraelu vahel. Pidev vajadus töö ja eraelu tasakaalu leidmiseks on viinud selleni, et töötajate huvi paindlikku töötaja ja peresõbralike poliitikate vastu tõuseb pidevalt. Paindlik tööaeg tekitab vähem stressi, mitmekesistab tööd, vähendab hilinemist ja puudumist, mis tagab parema töörahulolu ja kõrgema produktiivsuse. Raha on see, mis esialgu otsustab ettevõtte kasuks ja paneb töölepingut allkirjastama, aga kui hiljem selgub, et töötaja pole rahul mitmete asjadega, siis raha üksinda ei pane neid püsima. Paindlik tööaeg ei avalda otsest mõju töötajate hoidmisele, aga see toetab rahulolu, motivatsiooni ja pühendumust, seega see kindlasti on üks töötajate püsivust mõjutav tegur. (Idris 2014)

Organisatsiooni poolne omakasupüüdmatu toetuse pakkumine töötajatele on seotud töötajate hoidmisega. Kui juhtide tegevused on seotud sooviga näidata austust töötajate vastu, meelitada ja hoida neid õiglastel motiividel, siis see on positiivselt seotud töötaja pühendumusega. Kui aga tegevused töötajate heaks on seotud ettevõtte sooviga tõsta tulemuslikkust, täita seadust vms, ei olnud see pühendumust tekitav. Kui HR praktikate ja tegevuste aluseks on soov tõsta teeninduse kvaliteeti, töötaja heaolu, siis see on positiivselt seotud töötaja töörahuloluga ja organisatsioonilise pühendumusega, aga kui tegevuste eesmärgiks on vähendada kulusid ja töötajaid ära kasutada, on sellel negatiivne mõju. Kui tööandja hoolib töötajast, tema panusest, heaolust ja vastab toe pakkumisega, siis see tõstab pühendumust, lojaalsust ja tulemuslikkust. Töötajad jälgivad väga hoolikalt, mida nad saavad ja vastavad sobivalt, aga neid alati huvitab, miks organisatsioon neile midagi pakub ja kas

sellel on tagamõte. Töötajad jälgivad ka seda, mida on neile lubatud ja mis täide viiakse. Organisatsioonid ei saa eeldada, et ükskõik, millise toe pakkumine töötajale avaldab kohe positiivset mõju pühendumusele ja püsivusele. Et ehitada üles tugev, pikk ja usaldusväärne suhe, on vaja vahel ka lihtsalt midagi ilma tingimusteta teha. (Mignonac, Richebé 2013)

Vajadused on iga indiviidi jaoks mingil määral erinevad. Põhivajadused on küll samad – vajadus süüa, hingata, puhata jne, kuid nende saavutamise määr ja sisu võivad siiski erineda. Oluline on see, millised on inimese hoiakud ja eelistused vastavas protsessis. Väärtushinnangud ja hoiakud määravad ära ka kõige muu inimest ümbritseva tunnetamise, näiteks töö meeldivuse või vastumeelsuse tajumise. Seetõttu on vajalik lisaks üldistele rahulolu mõjutavatele teguritele vaadelda ka seda, mil määral üks või teine indiviid neid üldse väärtustab ja neile reageerib, mis omakorda viib vajaduseni uurida väärtuste ja hoiakute kujunemist. Kõige enam mõjutavad neid kaasasündinud isiksuslikud seadumused või üldiselt võttes isiksuseomadused, vähesemal määral kujundab neid keskkond, milles inimene viibib. (Saar 2013)

On väga palju erinevaid tegureid, mis mõjutavad või aitavad mõjutada töötajate püsivust ja pikaajalist töösuhet. Iga ettevõtte peaks leidma enda jaoks sobivad tegurid, olenevalt oma töötajatest, väärtustest ja eesmärkidest. Väga oluline töötaja püsivuse tekkimiseks on töötaja rahulolu tööga, nende motivatsioon ja pühendumus. Ilma nimetatud teguriteta, on väga raske või lausa võimatu hoida tõeliselt häid, kvaliteetseid ja tulemuslikke töötajaid.

3. TÖÖTAJATE PÜSIVUST MÕJUTATAVAD TEGURID EESTI TARBIJATEÜHISTUTE KESKÜHISTUS

3.1. Uuringu metodoloogia ja valimi kirjeldus

Käesoleva töö eesmärgiks oli uurida töötajate püsivust mõjutavaid tegureid, analüüsida püsivust mõjutavaid tegureid Eesti Tarbijateühistute Keskühistus (ETK) ning teha ettepanekuid töötajate püsivuse parendamiseks. Läbi viidud uuringu eesmärk oli aru saada, kuidas tunnetavad töötajat ETK-d kui tööandjat, uurida, kas töötajad on rahul ning mida saaks paremini teha

Uuringu sihtgrupiks olid ETK kontoritöötajad, lao töötajad ning ETK Jaekaubanduse töötajad. Autor ei soovinud võtta sihtgrupiks kogu gruppi, sest personalijuhtimine ja ka motivatsioonipakett on ühistutes erinev. Lisaks on ühistutest keeruline andmeid saada, seega autor valis sihtgrupid, kus personalijuhtimine on korraldatud peakontorist. Valikus on kõik kolm sihtgruppi, kuna info ainult ühe osa kohta ei ole organisatsiooni jaoks nii oluline.

Kvalitatiivse andmekogumismeetodina kasutati intervjuud e-maili teel ja dokumentide analüüsi. Küsimused e-maili teel, mis on lisas number kolm, esitati ettevõtte personalidirektorile Külliki Koppelile, küsimused seisnesid üldistes ettevõtet puudutavates asjades, personalipoliitikas ja küsitakse motivatsioonipaketi kohta. Dokumentide analüüsis kasutati rahulolu uuringu tulemusi, uuring viidi läbi 2015.a. jaanuari kahel viimasel nädalal ja autor tõi sellest uuringust näiteid tulemustest.

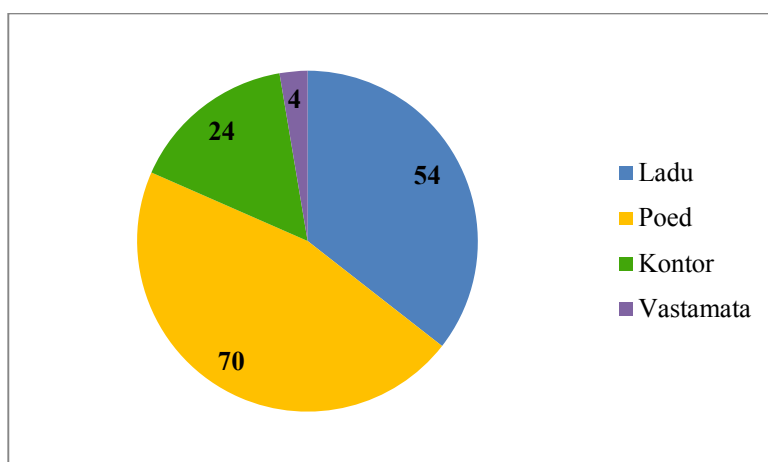
Kvantitatiivse andmekogumismeetodina kasutati ankeetküsitlust, mille koostas ja viis läbi autor koostöös kolleegiga ja ametlikku statistikat ettevõtte siseinformatsioonist ja võimalusel ka väljast. Küsimustik edastati töötajatele interneti teel, poe- ja laotöötajatel anti võimalus täita küsimustikku ka paberil. Autor analüüsis uuringu tulemusi, tegi kokkuvõtteid ja jooniseid MS Exceli andmetöötlusprogrammi abil. Vastavalt tulemustele tehti järeldused ja ettepanekud, mis on ETK töötajate jaoks oluline ja mida ettevõtte saaks teha, et töötajate püsivust suurendada ja tööjõu volavust vähendada.

Uuring kestis 24.03.2015 kuni 5.04.2015. Uuringu tulemustest on huvitatud ka ettevõtte ise ja tulemused edastatakse ettevõttele. Käesoleva töö autor pidi küsitluse läbi viima koostöös magistrandiga, kes töötas ETK vanempersonalispetsialistina. Kolleeg soovib lõpetada TTÜ Sotsiaalteaduskonna magistriõpingud, tema kirjutas tööd rahast, motivatsioonist ja töötajate hoiakutest seoses rahaga. Ühine küsitluse läbiviimine oli ETK personalidirektori Külliki Koppeli soov, põhjuseks oli see, et ei soovitud töötajaid mitmete küsitlustega koormata. Sel põhjusel oli küsitlus pikem ja mahukam, kui käesoleva töö autor oleks soovinud. Küsitlus täies pikkuses on lisas number neli. Personalidirektor soovis küsitlusele lisada ka mõned oma küsimused, nendeks küsimusteks on lisas olevad küsimused numbritega 2.7 kuni 2.19. Käesoleva töö autor kasutab oma uuringus ja analüüsimisel küsimusi numbritega 1.1. - 1.2; 2.1 – 2.6; 3.1. - 5.6 ning 5.9 kuni 5.11, mis on nimetatud lisas märgistatud tärniga küsimuse ees. Lisaks kasutatakse ka taustaküsimusi (v.a. õpingute ja lapsepõlve rahalise seisu küsimus) täpsemaks analüüsimiseks. Uuringus olid valikvastustega küsimused, skaala küsimused, kus vastaja pidi hindama olulisust või nõustumist ning ka vabas vormis vastustega küsimusi. Vastajatel oli valikvastustega võimalus vastata ka „ei oska öelda“ või „ei tea“.

Küsitlust sai täita intranetis ning poodide ja ladude jaoks organiseeriti üksustesse kohapeale postkastid ja prinditi paberankeete. Samuti oli juhtidel võimalus ise paberankeet alla laadida vastavalt leheküljelt, kui paberankeetid oleks otsa saanud. Nädal enne küsitluse algust saadeti ETK üldmeililistile eelinformeeriv teade eesolevast küsitlusest, teade on välja toodud lisas number viis. Küsitluse alguse päeval saadeti välja teade, mis kutsus inimesi küsitlusele vastama ja kirjeldas küsitluse olulisust, nimetatud teade on lisas number kuus ja viimane teade (lisas number seitse) saadeti 3 päeva enne küsitluse lõppu (2.aprillil 2015), kus kutsuti viimast korda inimesi vastama ja mainiti olulisemad asjaolud, mida teadma peab. Poodide ja ladude ruumidesse ja infotahvlitele pandi samuti informeeriv silt küsitlusest, see on lisas number kaheksa. See oli kohapealne meeldetuletav võimalus töötajatele, kellel ei ole töömeili ja ei pääse üldlisti kirjadele ligi. Uuringu läbiviijad (käesoleva töö autor ja ETK vanempersonalispetsialist) rääkisid näost-näku või telefonis ka poodide juhatajatega ning laojuhatajatega, rõhutades veelkord vastuste olulisust ja seda, et juhid informeeriksid oma töötajad ja aitaksid tagada maksimaalse arvu vastuseid.

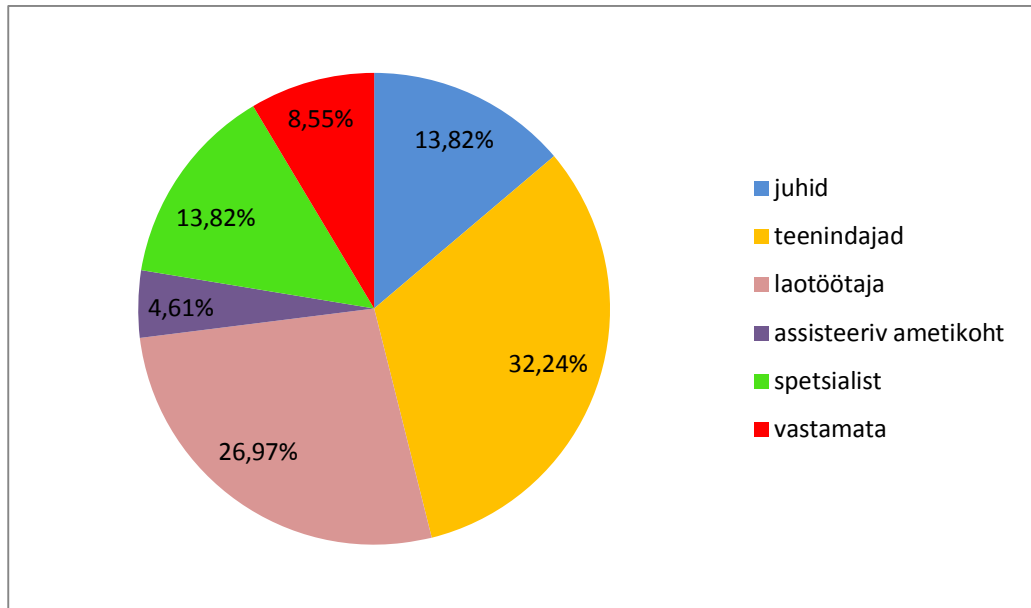
1.04.2015 seisuga töötas käesoleva töö sihtgruppide arvestuses ETK-s umbes 733 töötajat, uuringus osales sobilike vastuseid 152. See teeb umbkaudseks uuringus osalemise

määraks 20,7%. 733-st töötajast töötab ETK Jaekaubanduse poodides umbes 264 töötajat, kolmes laos kokku 331 töötajat ning kontoris 128 töötajat. 152-st inimesest, kes uuringus osalesid oli mehi 38 (25%), naisi 110 (72,37%) ja need, kes oma sugu ei öelnud oli 4tk (2,63%). Kui kirjeldada eraldi üksuste kaupa, siis laost osales uuringus 54 inimest (35,53% vastanutest), millest 25 olid mehed, 28 naised ja 1 ei vastanud soo kohta. Kokku laos töötavatest inimestest oli uuringus osalemise määr 16,32%. Poodidest osales uuringus 70 inimest (46,05% vastanutest), millest mehi oli 8, naisi 61 ja 1 ei vastanud soo kohta. Kokku poodides töötavatest inimestest oli uuringus osalemise määr ~25,55%. Kontorist osales uuringus 24 inimest (15,79% vastanutest), meestest vastas 4 isikut ja naistest 20. Nende ainuke võimalus vastata oli intranetis, eraldi paberankeedi täitmise võimalust kontoritöötajatele ei antud, kuna kõigil on ligipääs arvutile. Kõikidest kontoris töötavatest inimestest oli uuringus osalemise määr 18,75%. Joonisel viis on vastanute osakaal üksuste kaupa. Vastajaid, kes ankeedile oma üksust kirja ei pannud oli neli (2,63%).



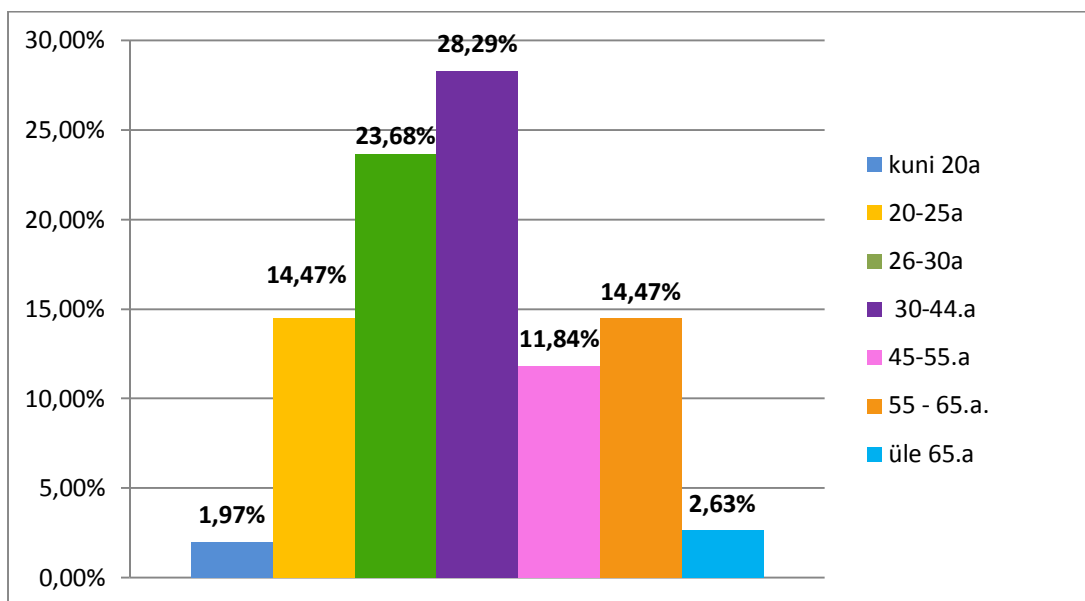
Joonis 5. Uuringus osalenud inimeste arv üksuste kaupa

Vastajatelt küsiti ka ametinimetusi, valikutes oli juht poes, juht laos, juht kontoris, assisteeriv ametikoht kontoris, spetsialist kontoris, abitööline, teenindaja, laotöötaja, valikus oli võimalus panna ka „muu“ ja siis kirjutada, mis ametikoht, aga seda võimalust ei kasutatud, vaid jäeti pigem vastamata, antud küsimusele jättis vastamata 13 inimest. Joonisel kuus on näidatud ametikohtade jagunemine vastanute seast. Nimetatud joonisel on erinevate üksuste juhid kokku pandud, sest autor leidis, et nende eraldi väljatoomine joonisel ei annaks tööle lisaväärtust.

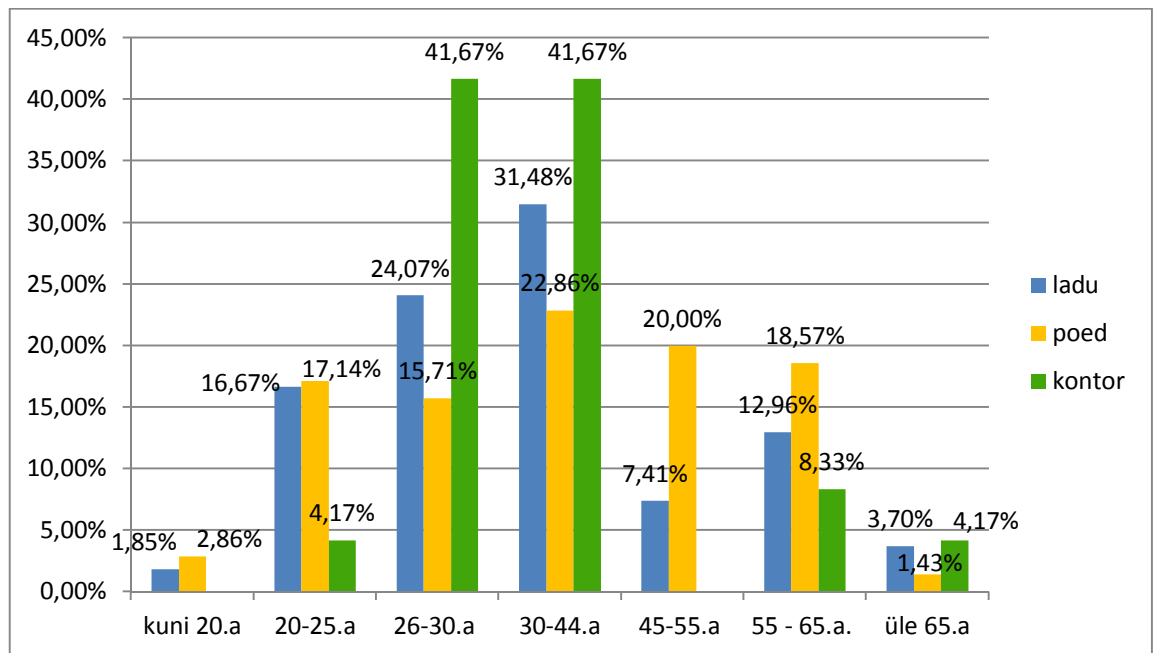


Joonis 6. Ametialade jagunemine vastajate seas (protsentides)

Kõiki sihtgrupe kokku arvestades oli kõige rohkem vastajaid vanuses 26-44 aastat (kokku 51,97%) ja kõige vähem kuni 20-aastaseid ning üle 65-aastaseid. Joonisel kaheksa on näha, kuidas jagunesid vastajad üksuste lõikes vanuse järgi. Arvestatud on protsentuaalset määra vastavast üksusest vastanutest ehk laotöötajaid vastas 54 ja toodud protsendid on osamäär sellest 54-st, kontoris osamäär 24-st ja poodides osamäär 70-st. Joonisele ei ole kantud vastanuid, kes ei olnud oma üksust ja/või vanust märkinud.

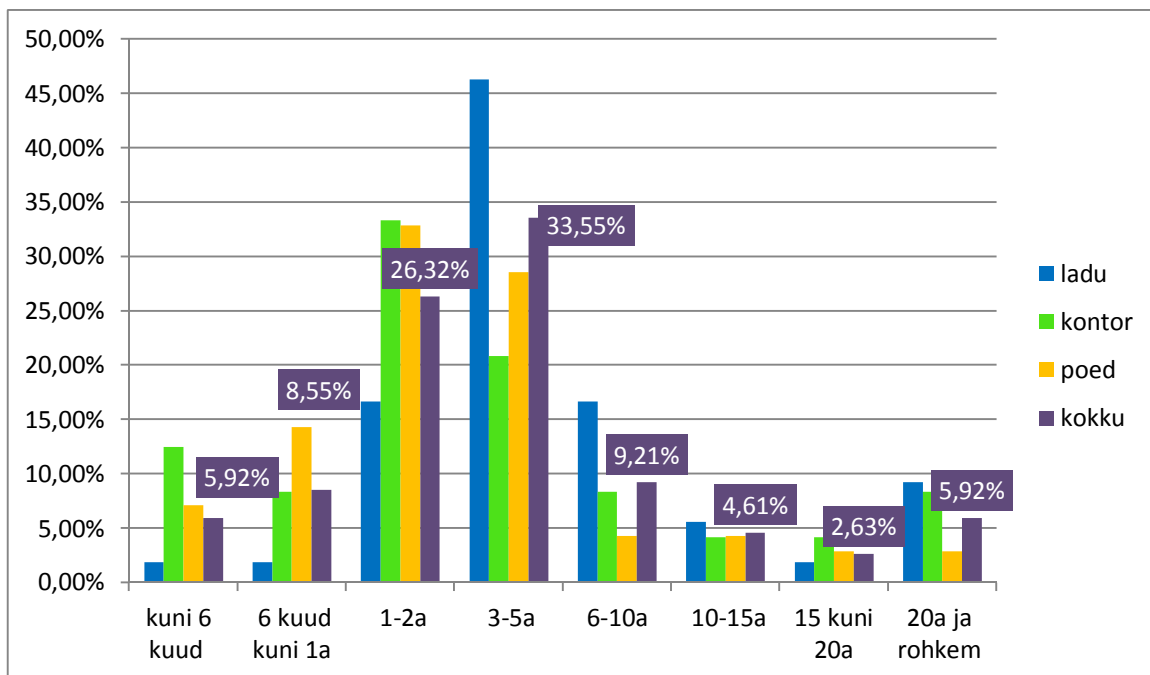


Joonis 7. Vastanute vanuseline jaotus kokku (protsentides)



Joonis 8. Vastanute vanuseline jaotus üksuste järgi (protsentuaalne määr samast üksusest vastanutest)

Läbi viidud uuringus küsiti inimestelt ka nende staaži ETK-s. Joonisel 9 on staaž kõikide vastanute vahel kokku (protsentides) ja ka üksuste kaupa vastavast üksustest osalemise määra järgi. Kui arvestada kõiki küsitluses osalenuid, siis kõige levinum staaž on 1 kuni 2 aastat ja 3 kuni 5 aastat, mis on vastavalt 40 (26,32%) ja 51 (33,55%) vastanut. Joonisel 9 on võrdluseks toodud ka üksuste töötajate staaž eraldi, protsent antud üksustest vastanute järgi. Laotöötajate staaž on üldjoontes kõrgem kui mujal ning kõikides üksustes on kõige rohkem vastanutel staaži 1a kuni 5 aastat. Kõige kõrgema staažiga, üle 20-aasta, on rohkem töötajaid ladudes ja kontoris, poetöötajatel on kõrgemat staaži vähem. Väikse staažiga (kuni 1a) on laotöötajaid vähem, kui kontori- ja poetöötajaid.



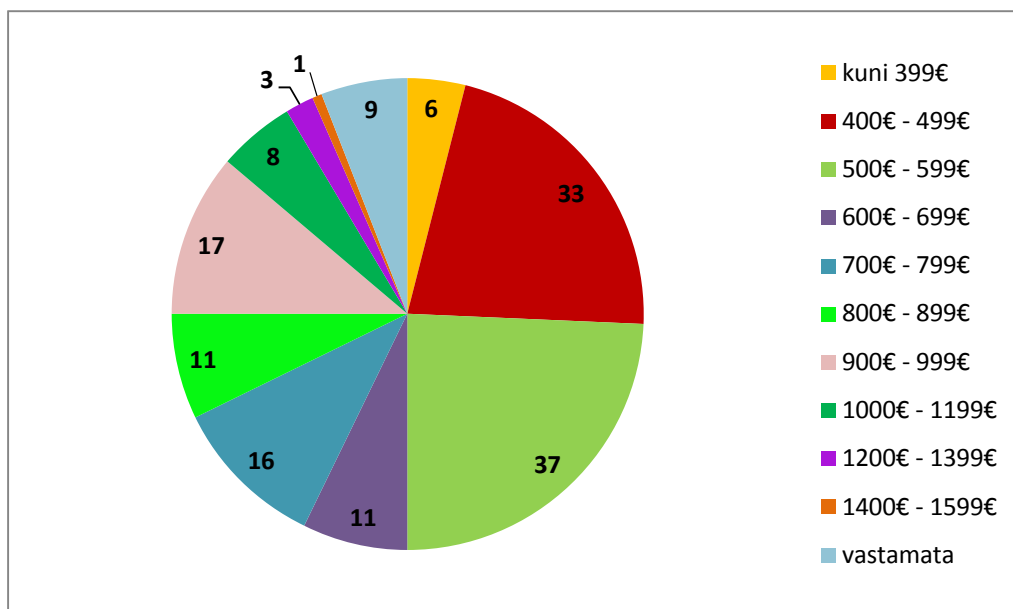
Joonis 9. Vastanute staaž üksuste kohta ja kokku (protsentides)

Et täpsemalt aru saada töötajate püsivust mõjutavatest teguritest uuriti ka töötajate palgataset ja haridust. Püsivust mõjutavad tegurid sõltuvad suurel määral ka sellest, kui palju inimesed töötasu saavad ja milline on nende haridustase, sest üldjuhul erinevate haridustasemeta inimesed tunnetavad asju erinevalt. Kontoritöötajate seas ei esinenud ühtegi põhiharidusega inimest ja laotöötajate seas ei olnud magistritaseme haridusega inimesi. Kontoris töötab kõige rohkem bakalaureuse kraadiga või rakenduskõrgharidusega inimesi (13 inimest), laost on sama tasemega vastajaid 5, poodides 6 isikut, millest mõlemal juhul, nii poes kui ka laos, oli 3 isikut juhirollis. Poodides töötab kõige rohkem kutseharidusega inimesi (26tk), millele järgnevad kohe üldkeskharidusega töötajad (24tk). Laotöötajate seas oli üldkeskharidus kõige populaarsem valik. Põhiharidus oli lao- ja poetöötajate seas mõlemal juhul populaarsuselt kolmas valik. Kõik üksused kokku arvestades oli kõige rohkem keskharidusega inimesi, järgnesid kutseharidusega inimesed, kolmandana bakalaureuse kraadiga või rakenduskõrgharidusega vastanud, siis põhiharidusega ning magistrikraadiga inimesi oli vastajate seas kõige vähem.

3.2. Uuringu tulemused

Töötajatelt küsiti üldiseid arvamusi tööst, tasust ja motivatsioonipaketist. Esimese väitega (rahulolu kättesaadava töötasuga) olid nõus ja pigem nõus 34,21% vastanutest ehk 52 isikut, ei ole nõus ja pigem ei ole nõus vastas 62,5% ehk 95 inimest. Laotöötajad olid oma töötasuga rohkem rahul (37,04% vastanud laotöötajatest), kui poetöötajad (28,57% vastanud poetöötajatest). Protsentuaalselt kõige rohkem olid oma töötasuga rahul kontoritöötajad, kus nõus või pigem nõus vastas 37,5% vastanutest. Kõige vähem rahul olid oma töötasuga aga poetöötajad, kus vastavast üksusest pigem ei ole nõus või ei nõustu üldse vastanuid oli 67,14%, järgnesid vastanud kontoritöötajad, kus ei olnud rahul 62,50% vastanud kontoritöötajatest. Laotöötajaid, kes oma töötasuga ei olnud rahul, oli 59,26% vastanud laos töötavatest inimestest. Sellele küsimusele vastamata jättis 2 inimest.

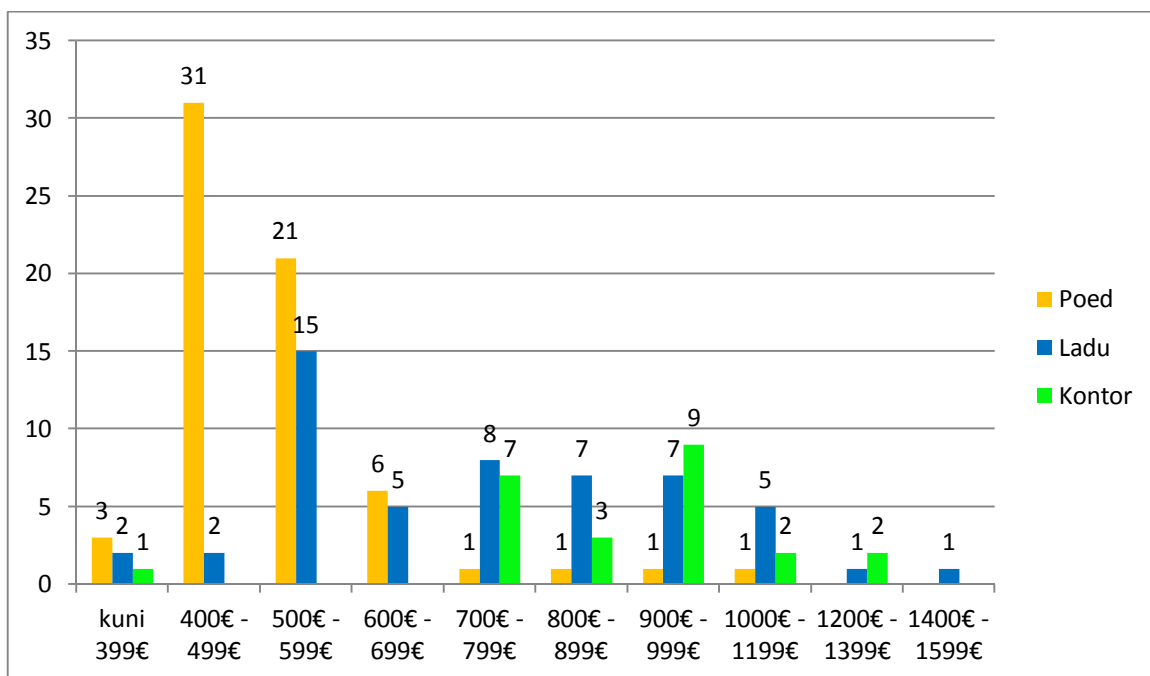
Kui kirjeldada üldist vastanute palgataset, siis joonisel 10 on kõikide vastajate palgatasemed. Sellel joonisel ei ole tulemused eristatud üksuste kaupa, vaid kõik vastajad kokku. Küsiti kättesaadavat (neto) töötasu. Mitte kellelgi ei olnud suurem töötasu kui 1599€ ja ainult üks inimene märkis oma töötasuks 1400-1599€, isiku ametikohaks oli juht laos. Kõige rohkem vastajaid oli palgatasemega 500-599€, järgnes töötasu vahemikus 400-499€.



Joonis 10. Palgatasemed ETK-s, neto (vastajate arv)

Vastavalt üksusele on palgatasemed joonisel 11. Vastanud poes töötavatest isikutest, mitte kellegi palk ei ole suurem kui 1199€, rohkem kui 699 eurot saavad ainult 4 inimest. Kuus poes töötavat inimest märkis oma töötasuks 600-699€. 21 inimest vastas, et nende palgatase on 500-599€. Kauplustest vastanutest oli kõige rohkem inimesi palgatasemega 400-499€, 31 inimest (44,29%) ja kõik isikud olid märkinud ametiks teenindaja või jätnud ameti vastamata. Laotöötajate kõige populaarsem palgataseme vastus oli 500-599€. Järgnes vastus 700-799€. Tihedalt kannul olid variandid 800-899€ ja 900-999€, kus mõlemale variandile vastati võrdne arv kordi. Viiel korral (9,26%) valisid laotöötajad variante 600-699€ ja 1000-1199€. Üks inimene laost valis variandi 1200-1399€ ja 1400 kuni 1599€, mõlemal juhul oli tegemist juhtidega laos. Kokku vastaski laost ainult 5 juhti, kolmel ülejäänul oli palgatasemeks valitud 1000-1199€, 700-799€ ja 900-999€.

Kontoritöötajate kõige populaarsem vastus oli 900 kuni 999€, järgnes valik 700-799€. Ainult üks inimene valis kuni 399€ ja vastavalt vastanu vastustele saab öelda, et see oli osalise ajaga töötav pensionär. Valikuid 400-499€, 500-599€ ja 600-699€ kontoritöötajate seast ei valitud. Juhte kontoris vastanute seas oli neli, kus kolmel oli märgitud töötasuks 900-999€ ja ühel 1200-1399€.



Joonis 11. Vastajate palgatase üksuste kaupa, neto (vastajate arv)

Küsimusele, kas töötasu vastab panusele, mis vastaja töö tegemiseks annab, siis nõus ja pigem nõus oli 49 inimest ehk 32,24% vastanutest ja sellega pigem ei olnud nõus või ei nõustunud üldse 93 inimest ehk 61,18%, vastata ei osanud kuus inimest ehk 3,95%, vastamata jättis neli inimest. Jaanuari rahulolu uuringus vastas ligi 52% inimestest, et nende töötasu ei vasta nende panusele ja peaaegu sama protsent leidis, et nende töötasu ei ole konkurentsivõimeline. Käesoleva tööga seotud uuringus selgus, et laotöötajaid, kes olid väitega nõus või pigem nõus oli 19 tükki, mis moodustas samast üksusest vastanute seast 35,19%, enamik vastas pigem nõus ja ainult neli tükki, et nõus. Poetöötajatest olid antud väitega nõus või pigem nõus 18 isikut (25,71%), kus samuti vastati rohkem pigem nõus (13-l korral). Kontorist oli väitega nõus või pigem nõus 8 inimest (33,33%), kus pigem nõus vastati kuuel korral. Kontorist ei olnud väitega nõus või pigem ei oldud nõus 16-l korral (66,67%) ja mõlemad eitavad väited jagunesid täpselt. Poetöötajatest valisid eitavaid väiteid 45 isikut, mis moodustas samast üksusest vastanutest 64,29% ja 32 laotöötajat (59,26%) samuti väitega ei nõustunud, kusjuures mõlemat väidet valiti võrdselt, 16-l korral.

Järgmiste väidetena küsiti, kas töötajad on rahul saadava motivatsioonipaketiga ning kas saadaval motivatsioonipaketil on nende jaoks oluline väärtus. Jaanuari rahulolu uuringus oli ligi 90% rahul saadavate meelespidamiste ja soodustusega. Käesolevas uuringus olid saadava motivatsioonipaketiga rahul või pigem rahul 84 vastajat, mis moodustab vastanutest 55,26%. Väitega ei olnud nõus või pigem ei olnud nõus 50 vastajat ehk 32,89% vastanutest. Vastata ei osanud 13 inimest (8,55%) ning vastamata jättis viis inimest. Üksuste järgi nõustusid laotöötajad väitega 32-l korral (59,26% vastanud laotöötajatest), rohkem inimesi (26) vastas pigem nõus ja ainult 6 laouksuses töötajat oli täiesti rahul saadava motivatsioonipaketiga. Poetöötajatest nõustus või pigem nõustus väitega 35 inimest ehk täpselt 50% vastanud poetöötajat. Jällegi pigem nõus vastati rohkem, 23-l korral. Kontoritöötajad valisid nõustuvaid variante 14-l korral (58,33%), millest 11 valis pigem nõus. Üksustes jagunes mitte nõustuvate valikute valimine üsna sarnaselt (protsentuaalselt). Laotöötajad ei olnud või pigem ei olnud nõus 18-l korral (33,33%), kontori töötajad kaheksal korral (33,33%) ning 24 poetöötajat valisid eitavaid variante (3,29%). Nii kontoris töötajad kui ka poetöötajad valisid rohkem pigem ei ole nõus varianti, vastavalt kuuel ja 16-l korral, samas kui laotöötajad valisid rohkem, et üldse ei ole nõus (kaheksal korral).

Väitele „saadaval motivatsioonipaketil on minu jaoks oluline väärtus“ vastasid nõustuvalt või pigem nõustuvalt 80 inimest (52,63% vastanutest), ei olnud või pigem ei olnud

nõus 47 isikut ehk 30,92% vastanutest, 19 inimest (12,5%) ei osanud vastata ja kuus jätsid vastamata, kõik vastamata jätjad olid kauplustest. 27 (50%) laotöötajat valisid nõustuvad väited, sellest 19 pigem nõustusid. 13 kontoritöötajat (54,17%) ja 37 poetöötajat (52,86%) nõustusid või pigem nõustusid samuti, mõlemal juhul valiti rohkem „pigem nõus“. Väitega ei nõustunud või pigem ei nõustunud 22 laotöötajat (40,74% laoüksusest vastanutest), 8 kontoritöötajat (33,33%) ja 17 poetöötajat (24,29%). Kõikides üksustes valiti rohkem pigem ei ole nõus varianti.

Uuriti töötajate teadlikkust motivatsioonipaketi võimalustest ja erinevate tegurite olulisust. Kõige rohkem olid töötajad teadlikud sellest, et ETK kingib töötajatele sünnipäeva puhul kingituse ja korraldab uue aasta pidu, mõlemat võimalust teadis 148 vastajat (97,37%). Nendele järgnes teadlikkus sellest, et ETK korraldab töötajatele ka suvepäevasid, seda teadis 147 vastajat (96,71%). Neljandana valiti kõige rohkem staažipuhkust, 140 vastajat ehk 92,11% valis seda varianti. „Tunnusta kolleegi“ võistlust teadis 136 vastajat (89,47%), võimalust saada kuutasuta Säästukaart Pluss (edaspidi SK+) teadis 135 vastajat (88,82%), 133 inimest (87,5%) on kuulnud, et ETK teeb koostööd MTÜ Spordiseltsiga ja võimaldab töötajate sportimist tasuta või parematel tingimustel, vastlakuklitest vastlapäeval teadis 132 inimest ehk (86,84%). Sellest, et töötajad saavad ka tasuta Säästukaardi teadis 130 inimest (85,53%), mis on ainult natuke vähem kui teadlikkus kuutasuta Säästukaart Plussist. 117 inimest (76,97%) on teadlikud sellest, et logistika, Maksiköögi ja poetöötajatel on võimalus SK+-ga saada kõik kaubad -10% soodsamalt. 75% vastanutest ehk 114 töötajat olid teadlikud sellest, et nende lapsed vanuses 2-15a saavad ETK-lt jõulude puhul kommipakid ja 110 (72,37%) vastajat teadsid, et töötajad saavad mandariine jõuluajal. Soovituspreemiast oli kuulnud 106 inimest (69,74%) ja 103 (67,76%) olid teadlikud, et ETK korraldab oma grupis parima teenindaja valimist. Lähedase inimese kaotuse toetusest teadsid 99 inimest (65,13%), tööjuubeli preemiast 82 (53,95%) ja vastutulekutest töögraafiku koostamisel 81 inimest ehk 53,29%), sellele järgnes kohe 80-ne vastusega (52,63%) prillide maksumuse osaline hüvitamine. Nimetatud võimalustest teadsid erineva staaži ja vanusega inimesed, seega kui motivatsioonitegur on mõeldud pikema staažiga või vanematele inimestele või teatud sihtgrupile, siis tegelikult teavad erinevatest võimalustest ka töötajad, kes ise pole veel saanud või pole tekkinud õigust teatud hüvitisele või preemiale.

Lapse sünnitoetusest olid teadlikud 76 töötajat (50%) ja võimalusest saada 1.septembril tasustatud vaba päev, kui laps läheb esimesse klassi, teadsid 70 vastajat

(46,05%). Perede ja lastega inimestele mõeldud motivatsiooniteguritest on veel kontori lastetoa võimalus, aga sellest võimalusest teadsid ainult 32 inimest (21,05%). Valikutes oli kolm ühisüritust välja toodud eraldi (suvepäevad, uue aasta pidu ja võimalus meeskonna ürituseks), uue aasta pidu ja suvepäevad olid väga populaarsed vastused, aga meeskonna ürituse võimalusest olid teadlikud 47 inimest (30,92%). Sellest, et teatud ametikohtadel hüvitatakse telefonikulud oli kuulnud 45 vastajat (29,61%), kuigi neid kulusid hüvitatakse peamiselt kontoritöötajatel, poe ja lao juhtidel. Nii isikliku sõiduauto kasutamise hüvitisest kui ka paindliku tööaja võimalusest olid kuulnud 43 inimest, mis moodustab 28,29% vastanutest. Kõrghariduse omandamise preemiast teadsid 34 vastajat (22,37%), isiklikest parkimiskohtadest juhtidel oli kuulnud 31 isikut (20,39%) ning ühisautode kasutamise võimalusest ametisõitude jaoks teadsid 30 vastajat (19,74%). Viimased kolm, millest teati kõige vähem, on vanaduspensionile jäämise toetus, mida teadsid 29 inimest (19,08%), kusjuures vastajate seas oli nii noori kui vanu. Kontori juures asuvatest terviseradade kasutamise ning lauajalgpalli mängimise võimalusest teadsid 24 inimest (15,79%) ja tuleb märkida, et kuigi need võimalused on kontoritöötajatel, teadsid sellest ka teised töötajad.

Motivatsioonipaketi olulisust uuriti maatrikstabeliga viiesel skaalal, motivatsioonitegureid, mille vahel sai valida oli 31, vastaja pidi märkima nende olulisuse. Võimalus oli valida ka variant muu, kuhu sai ise vastuse kirjutada ja samuti olulisuse märkida. Kuna küsitud motivatsioonitegureid oli palju, siis autor pani vastajate vastused iga motivatsioonipaketi kohta joonisele ja kõik vastused on lisas number üheksa, kus saab täpselt näha, kuidas vastajad tunnetavad olulisust. Autor kirjeldab käesolevas lõigus tulemusi kokkuvõtvalt, kus oluline ja pigem oluline on kokku võetud ning ei ole oluline ja pigem ei ole oluline on samuti kokku liidetud. Kõige rohkem oluliseks peeti staažipuhkust, kus 146 inimest märkisid selle oluliseks või pigem oluliseks, kokku moodustab see 96,05%. Järgmisena peeti oluliseks lähedase inimese kaotuse toetust – 143 vastajat ehk 94,08%. Olulisuselt kolmandale kohale valiti prillide maksumuse osaline hüvitamine, kus oluline oli see 133-le inimesele (87,5%). Esikümnesse mahtusid ka kingitus töötaja sünnipäeval (129 vastajat; 84,87%), vastutulekud töögraafikute suhtes ja tasuta Säästukaart, mõlemat valiti oluliseks 128 korda, mis moodustab 84,21% vastanutest. Logistika, Maksiköögi ja kaupluse töötajate allahindlus - 10% Säästukaart Plussiga oli oluline 127-le inimesele (83,55%), 126 inimest valisid oluliseks ka tööjuubeli preemia ja kuutasuta SK+ (82,89%, kümnendana oli oluline „Tunnusta kolleegi“ ehk parimate valimine, selle valis oluliseks 125 töötajat ehk 82,24%. Jõuludel

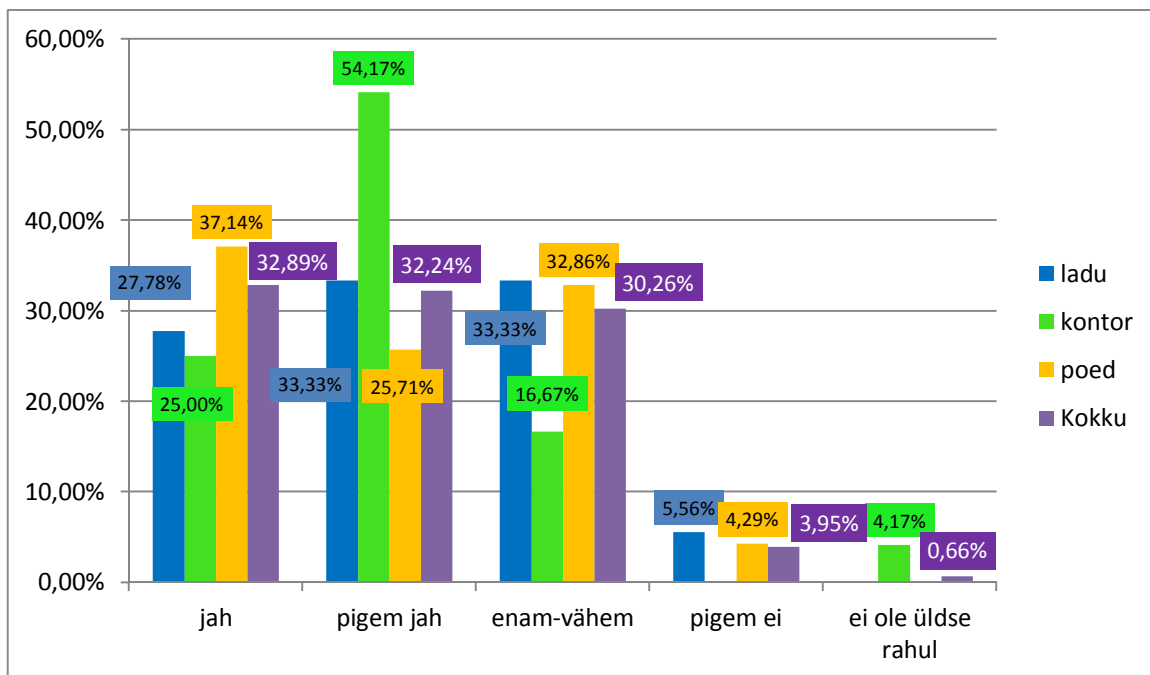
kommipakkide kinkimist lastele pidas oluliseks 123 inimest (80,92%) ja 121 inimest (79,61%) märkisid oluliseks lapse sünnitoetuse ja ka MTÜ Spordiseltsiga koostöö. Ühisüritusi peeti ka üsna oluliseks, kuid jällegi ilmnes, et meeskonna üritust peetakse vähem oluliseks kui suvepäevasid ja uue aasta pidu. Ühisüritustest kõige olulisemaks peetakse suvepäevi, nii arvab 120 inimest (78,95%), uue aasta pidu on oluline 117 inimese jaoks (76,97%) ning meeskonna üritust pidas oluliseks 93 inimest (61,18%). Tasustatud vaba päev 1.septembril oli oluline 118-le vastajale (77,63%), vanaduspensionile jäämise toetuse valis oluliseks 115 isikut (75,66%), soovituspreemia oli oluline 114 inimesele (75%), ETK Parima teenindaja valimine 108-le (71,05%). Vastlakuklid vastlapäeval on olulisemad kui mandariinid jõulua ajal, neid pidas oluliseks vastavalt 100 (65,79%) ja 95 inimest (62,5%). Paindlik tööaeg oli oluline 98 (64,47%) vastaja jaoks ning kõrghariduse omandamise preemia 91-le (59,87%). Isikliku sõiduauto kasutamise hüvitamist pidas oluliseks 90 vastajat (59,21%) ja telefonikulude hüvitamist 78 (51,32%). Viis kõige vähem oluliseks nimetatud motivatsioonitegurit olid ühisautode kasutamise võimalus (73 vastajat; 48,03%), lastetoa olemasolu kontoris (60; 39,47%), terviseradade kasutamine (46; 30,26%), isiklikud parkimiskohad juhtidel (39; 25,66%) ja viimaks lauajalgball kontoris, mida pidas oluliseks ainult 19 vastajat, mis moodustas 12,5% vastanutest, kusjuures oluliseks valisid seda ka poe- ja laotöötajad.

Kuna väga paljud vastajad kirjutasid mitmetele motivatsiooniteguritele vastuseks „oluline“, siis paluti neil järjestada motivatsioonipaketi nende jaoks kolm kõige olulisemat pingereana. Kuna see oli vabas vormis vastamise küsimus, siis palju jäeti sellel küsimusele vastamata. Tööaja paindlikkus ja erigraafikud olid kõige olulisemad 24-le inimesele (15,79%), kohe sageduselt teisena nimetati staažipuhkust, selle valisid 23 vastajat ehk 15,13% vastanutest, sageduselt kolmandana nimetati allahindlus -10% Säästukaart Plussiga, see oli olulisuselt esimene 16-l töötajal (10,53%). Pingereas teisena valiti kõige rohkem staažipuhkust (25 inimest), teisena valiti teiseks SK+ allahindlus -10% (19-l korral) ja sageduselt kolmandana valiti pingereas teiseks MTÜ Spordiseltsiga koostöö (13 vastajat). Olulisuselt kolmandana toodi pingereas kõige rohkem välja ühisüritused (20 inimest), tööaja paindlikkus 18 inimest, allahindlus -10% 16 vastajat.

Vabas vormis vastusena oli küsitluses osalejatel võimalus kirjutada, et kui nende jaoks on midagi olulist, mis motivatsioonipaketist puudu on, siis mis see on. Antud võimalust kasutas 45 inimest, kusjuures mõned vastused olid ebareaalsed, näiteks üks kirjutas sinna

100 000 eurot ja Ferrari. Väga palju mainiti, et võiks olla rohkem rahalisi toetusi, näiteks sünnipäeval võiks kingituse asemel olla ka rahaline preemia, tööjuubeli preemia võiks olla suurem summa, kui muidu on staažipuhkus, siis pakuti, et võiks olla ka palgalisa, mis tõuseb olenevalt staažist, jõulude ajal rahaline preemia, kui peab asendama teist inimest võiks olla ka selle tõttu palgalisa. Kirjutati ka, et vaja oleks lisatasu teenimise võimalust, et ületunnid peaksid olema tasustatud eraldi, kuna summeeriva tööaja arvestusega ei saa nad kunagi ületunnitasu. Mitu inimest tegi ettepaneku, et lõuna võiks olla tasuta või seda võiks kuidagi hüvitada kasvõi osaliselt. Viis inimest kirjutas, et tööandja poolt võiks olla töötajatele massaaž, kasvõi 15 minutit. Mainiti veel hambaravi hüvitist, kingitust jõulude ajal. Mõned kontoritöötajad soovisid, et SK+ -10% allahindlus võiks kehtida ka kontoritöötajatele ja näiteks 3 Assaku laotöötajat tõid välja, et neil seal ei ole lastetuba või lauajalgpalli, aga võiks olla. Inimesed mainisid ka, et nendel ei toimu meeskonnaüritust, aga tegelikult on autorile teada, et nii poodidel kui ka laotöötajatel on võimalus korraldada meeskonnaüritus, seega võib eeldada, et seda ei soovi korraldada juhid.

Töötajatelt küsiti kas nad on rahul oma tööandjaga, küsimus oli valikvastustega. Küsimusele vastasid kõik vastajad, kuigi neljal nendest ei olnud märgitud üksust. Joonisel 12 on välja toodud vastuste jagunemine kokku kõikide vastajate vahel ja ka vastavast üksusest vastanute osakaal. Enamik inimesi on tööandjaga rahul, väga vähesed vastasid eitavaid vastuseid. Protsentuaalselt vastasid kontoritöötajad jah ja pigem jah vastuseid kõige rohkem ja on kõige rahulolevamad, poeletajad vastasid jah vastuseid rohkem kui teised, aga pigem jah vähem. Laotöötajad on rohkem pigem rahul või enam-vähem rahul.



Joonis 12. Rahulolu tööandjaga kokku ja üksuste kaupa (protsentides)

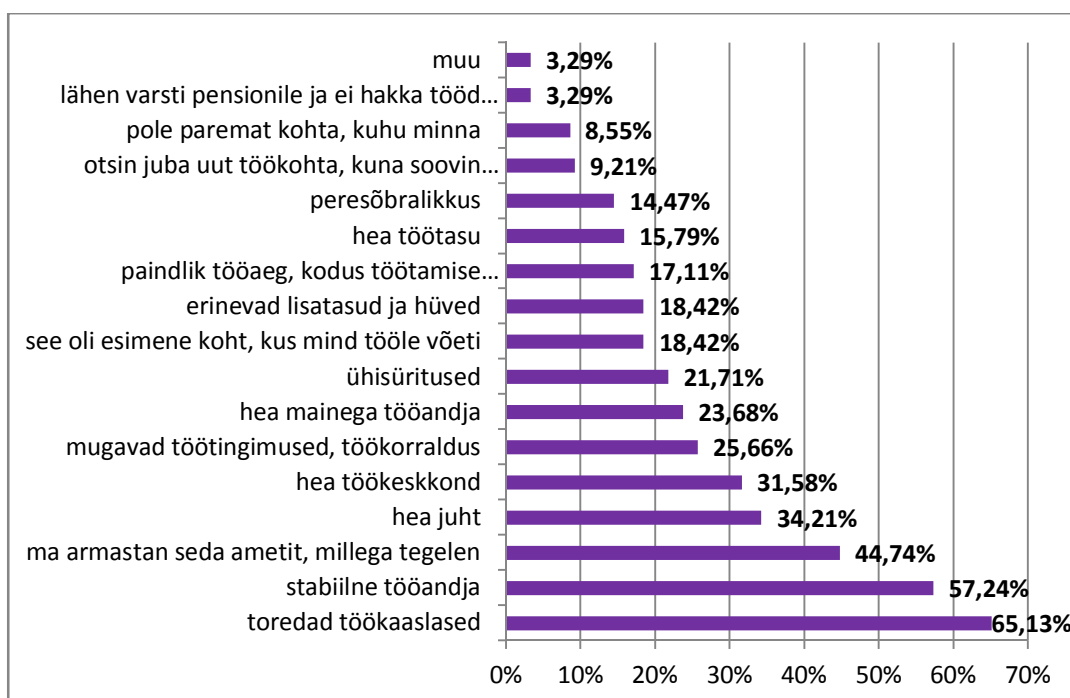
Töötajatelt küsiti ka seda, kui oluliseks nad end ettevõttes peavad ja soovi korral sai vabas vormis põhjendada oma arvamust. Kõikidest vastajatest 44 inimest (28,95%) tundsid, et nad on olulised, üksuste kaupa olid tulemused sellised, et laotöötajatest 7 pidasid end oluliseks (12,96%), kontorist 10 inimest (41,67%) ja poetöötajatest 24 (34,29%). Keskmiselt oluliseks pidas end 81 töötajat (53,29%) kõikidest vastanutest, nendest laotöötajaid 35 (64,81% laoüksusest vastanutest), kontorist 13 (54,17%) ja poetöötajatest 33 inimest (47,14%). Ennast üldse mitte oluliseks töötajaks pidas 8 inimest (5,26%), millest laotöötajaid oli 5, kontorist 1 ja poodidest 2 vastajat. Vastata ei osanud kokku 19 inimest (12,5%). Inimesed arvasid, et nad pole näinud, et olulisi töötajaid oleks kinni hoitud ning töötajaid on lihtne vahetada. Need, kes arvasid, et nad ei ole olulised töid põhjusteks, et tööd saab automatiseerida, neid ei tunnustata ja kuna nende ametikoht on lihttööline. Need, kes pidasid end keskmiselt olulisteks töid kõige rohkem põhjenduseks seda, et iga inimene on mingil määral oluline, aga asendamatu ei ole ja et tehakse oma tööd normaalselt. Need, kes pidasid end oluliseks töid mitmel korral põhjuseks oma kohusetundlikkuse, töökuse ja selle, et nendest sõltub ettevõtte käive ja tulemus. Jaanuaris toimunud rahulolu uuringus küsiti, kas töötaja tunneb, et tema arvamus on oluline ja seal vastas umbes 63%, et nad tunnevad enda arvamuse olulisust.

Edasi küsiti selle kohta, kas töötaja tunneb, et tööandja hoolib temast ja vabas vormis sai kirjeldada, milles see väljendub. Antud valikvastusega küsimusele jätsid vastamata 4 inimest. Vastajaid, kes arvasid, et tööandja ei hooli neist oli 15 (9,87%), millest laotöötajaid oli 9 (16,67% laoüksusest vastanutest), kontorist 2 inimest (8,33%) ja poodidest 4 inimest (5,71%). Jah vastuse valis kokku 59 inimest (38,82%), ladudest vastas nii 14 isikut (25,93%), poodidest 31 (44,29%) ja kontorist 13 inimest (54,17%). Vastus „mõnikord“ oli üldarvestuses, ladudes ja poodides töötavate inimeste seas kõige populaarsem vastus. Kokku vastas nii 74 inimest (48,68%), millest kontoritöötajaid oli 9 (37,5%), poeletajaid 32 (45,71%) ning ladudes töötavaid inimesi 31 (57,41%). 56 inimest avaldasid vabas vormis ka avamust, miks nad nii arvavad. Inimesed, kes olid vastanud ei, tõid põhjuseks selle, et nendel pole oma murede ja rõõmudega kellegi poole pöörduda, palga tõttu ja selle, et töötajaid kasutatakse ära ning palgamaksmisel on vead sees. Need, kes olid vastanud jah, põhjendasid seda sellega, et töötajatesse suhtutakse hästi, ollakse mõistvad, kuulatakse, tuntakse huvi, motivatsioonipakett on hea, on head töötingimused ja töökaitsevahendid, arvestatakse töögraafikul töötaja soove ning pakutakse abi. Need, kes vastasid „mõnikord“, tõid põhjusteks näiteks see, et väiksemaid tegelasi ei panda eriti tähele, see, kas tööandja hoolib, sõltub väga palju juhtidest ja need vahetuvad. Veel öeldi, et alati ei seletata kõike, ei kuulata inimest ära, kiitust ja tunnustust võiks rohkem olla.

Töötajatelt küsiti, kas nad tunnevad, et neile räägiti tööle tulles ausalt töö keskkonnast, tingimustest, ülesannetest ja muust. Vastamata jäeti viie inimese poolt ja oma üksuseid ei pannud kirja 3 inimest. Jällegi sai avaldada vabas vormis, et millised olid erinevused räägitust. Jah ja pigem jah vastati 107-l korral (70,39%), kus jah vastuseid oli 43 ja pigem jah 64. Lao üksusest oli jah ja pigem jah vastuseid 33 (61,11%), poodidest 55 vastust (78,57%) ja kontorist 16 (66,67%). 17 inimest (11,18%) valis variandi „enam-vähem“, lao- ja kontoritöötajad valisid seda varianti viiel korral ning kaupluse töötajad seitsmel korral. Ei ja pigem ei vastuseid valiti 23-l korral (15,13%), kus ei vastuseid oli 5 ja pigem ei 18. Neid negatiivseid vastuseid valiti kõige rohkem lao üksuses töötavate inimeste seas, nimelt 14 inimest, kes moodustasid vastanud laoüksuse töötajatest 25,93%. Kontorist valiti eitavaid vastuseid kolmel korral (12,5%) ja kauplustes töötajad kuuel korral (8,57%). Oma valikut põhjendasid 21 inimest. Need, kes vastasid eitavaid vastuseid tõid põhjenduseks selle, et näiteks otsitakse saalitöötajat, aga pannakse tööle ikkagi kassase, erinevaid arenguvõimalusi on vähem, kui vestlusel räägiti, palk ja lisatasud ei vasta lubatule. Need, kes vastasid jah või

pigem jah, tõid põhjenduseks, et palk on alati õigel ajal kohal ja töökoormuse kohta ei valetatud. Mitu inimest ütlesid, et nad ei mäleta, mis erines, sest see oli ammu.

Küsimusele, miks nad töötavad ETK-s oli vastustes erinev valik vastuseid. Joonisel 13 on välja toodud kõik vastused, mis anti, protsentuaalselt. Kõige populaarsem põhjus, miks töötatakse ETK-s on toredad töökaaslased, tööandja stabiilsus ja populaarsuselt kolmas valik oli „ma armastan seda ametit, millega tegelen“. Teistest populaarsemad valikud olid ka hea juht, hea töökeskkond, mugavad töötingimused ja –korraldus, tööandja maine ja ühisüritused. Jaanuaris toimunud rahulolu uuringus oli ligi 82% vastanutest nõus, et ettevõttel on hea maine.



Joonis 13. Vastajate ETK-s töötamise põhjused (protsentides)

Töötajatelt küsiti, kas neile oldi toeks, kui nad alles uuele tööle tulid ning kui ei oldud, siis kelle tuge nad kõige rohkem ootasid ning kui oldi toeks, siis kes oli toeks. 127 inimest (83,55% vastanutest) ütlesid, et neile oldi toeks, kui nad tööle asusid ja kõige rohkem olid toeks kolleegid (87 vastust) ja järgnes otsene juht (34), tugiisikuid nimetati neljal korral ja personalitöötajat kuuel korral, mõned märkisid vastusesse ka mitu isikut. 20 inimest vastas, et neile ei olnu keegi toeks, aga kõige rohkem oodati tuge kolleegidelt ja otseselt juhilt. 5 inimest jätsid antud küsimusele vastamata.

Küsimusele „kas sulle meeldib sinu töö?“ vastates valiti kõige rohkem meeldib väga või pigem meeldib. Kõikide vastajate arvamust arvestades meeldis tema töö väga 47-le inimesele (30,92%), pigem meeldis valis 81 vastajat (53,29%), 20-le (13,16%) inimesele meeldis nende töö enam-vähem. Ainult ühele inimesele pigem ei meeldinud, see vastaja oli kauplusest ning üldse ei meeldinud kahele inimesele, millest üks oli kontorist ja teine laost. Jaanuaris toimunud rahulolu uuringus meeldis nende töö ja tahtis seda teha umbes 81% vastanutest. Laos töötavatest inimestest valisid 13 isikut (24,07% kõikidest laouksusest vastajatest), et neile meeldib nende töö väga, kontorist valis sama valikut 11 inimest (45,83%) ning kauplustest 21 (30%). Pigem meeldib valisid laos töötajad 30-l korral (55,56%), kontoritöötajad 12 korda (50%) ja kauplustest valiti seda varianti 38 korda (54,29%). Üheksa töötajat laost (16,67%) tundsid, et nendele nende töö meeldib enam-vähem, kontori omadest seda valikut ei valitudki ja kauplustest valiti vastavat varianti 10 korda (14,29%). Põhjendustes toodi töökoormuse liigne suurus/väiksus, töötasu suurus, mitmed poeetöötajad kirjutasid, et kõik oleneb klientidest. Ei oldud rahul tööajaga (kell 7 hommikul), mitu inimest ütlesid, et töökohustusi on juurde tulnud, aga palka pole tõstetud. Need, kes olid valinud meeldib väga, tõid põhjuseks selle, et neile meeldib klientidega suhelda, nende töö on mitmekülgne, mõni oli teinud oma tööd terve elu ja ei oskagi muud, harjumus, ei ole rutiini ja töökeskkond ning kolleegid on head.

Töötajatelt küsiti, kas nad on rahul oma otsese juhiga. Võimalus oli ka vabas vormis vastata täpsemalt, mis juhi juures meeldib, mis võiks teisiti olla jne. Kõikide vastajate arvamusi kokku arvestades kui ka üksused eraldi, oli kõige populaarsem vastus, et juhiga ollakse rahul. 93 inimest (61,19%) vastasid, et nad on juhiga rahul, sellest oli laos töötajaid 30 (55,56%), kontorist 15 (62,5%) ja kauplustest 44 vastajat (62,86%). Enam-vähem juhiga rahul oli 45 töötajat (29,61%), millest laos töötas 17 (31,48%), kontorist 6 (25%) ja poodidest 22 (31,43%). Pigem ei olnud juhiga rahul 9 vastajat (5,92%), kus laost oli 2 isikut (3,7%), kontorist 3 (12,5%) ja poodidest 4 töötajat (5,71%). Juhiga ei olnud üldse rahul kokku 3 inimest (1,97%), kes kõik olid laos töötavad isikud. Need, kes ei olnud või pigem ei olnud rahul selgitasid, et juhi käitumine on lapsik, üleolev, räägib taga, näitab võimu, juht laseb oma tööd alluvatel ära teha, mõned juhid lasevad head töötajad käest või eelistavad teatud isikuid. Need, kes olid enam-vähem rahul tõid põhjusteks, et juht on veel kogenematu, ajab vahel valet juttu, peaks suhtuma lugupidavamalt ja ei lahenda probleeme kohe. Need, kes olid rahul põhjendasid, et juht on optimistlik, heatujuline, arusaaja, konkreetne ja abivalmis, sõbralik ja

hooliv, asjalik ja ei sega end nii palju teiste töösse, saab nõu küsida ja oma nii isiklike kui tööalaste muredega pöörduda.

Küsimusele, kas juhilt saadakse tagasisidet ja soovitakse seda olid vastused järgmised: tagasisidet saab ja soovib seda 123 vastajat (80,92%), laotöötajatest vastas samamoodi 42 töötajat (77,78%), kontorist 19 (79,17%) ja poodidest 58 (81,86%). Tagasisidet saab, aga ei soovi ainult 1 inimene, kes töötab kaupluses. Tagasisidet ei saa, aga sooviks 19 vastanut (12,5%), kellest 6 (11,11%) on laos töötajad, 5 kontorist (20,83%) ja kauplustest 8 inimest (11,43%). Tagasisidet ei saa ja ei soovi ka 4 inimest (2,63%), kellest 3 on laotöötajat ja 1 poetöötaja. Küsimusele selle kohta, kas juht tunneb huvi oma alluva karjäärialaste soovide ja ootuste vastu ning kas töötajale meeldib see vastas 76 (50%) töötajat, et nende juht tunneb huvi ja neile meeldib see, laotöötajatest vastas samamoodi 18 inimest (33,33%), kontorist 11 (45,83%) ja poodidest 44 vastajat (62,86%). Vastajaid, kelle juht huvitus nende tööalastest soovidest ja ootustest, aga alluvad ise ei soovi, et juht uuriks, oli 5 (3,29%), millest 2 oli laotöötajat ja 3 kaupluse töötajat. Töötajaid, kelle juht ei tundnud huvi ja kellele sobis see, oli 33 (21,71%), millest laos töötas 21 (38,89%), kontoris 6 (25%) ja kauplustes samuti 6 (8,57%). Vastajaid, kes soovisid, et juht tunneks nende karjäärialaste ootuste vastu huvi, aga ei tundnud, oli 26 (17,11%), kus laost oli 9 inimest (16,67%), kontorist 7 (29,17%) ja poodidest 10 (14,29%). Antud küsimusele jätsid vastamata 12 inimest.

Inimestelt küsiti, kui palju mõjutab nende töötasu soovi töökohta vahetada. Lisaks uuriti ka, mis oleks peamine põhjus töökohta vahetusel ja paluti valida üks vastus. 70 inimest (46,05%) vastas, et töötasu mõjutab väga nende soovi töökohta vahetada, laotöötajaid vastas nii 27 (50%), kontoritöötajaid 9 (37,5%) ja kauplustetöötajaid 33 (47,14%). Pigem mõjutab valis 48 inimest (31,58%), millest laos töötas 10 (35,19%), kontoris 8 (33,33%) ja poodides 21 (30%). 22 vastajat (14,47%) tunneb, et töötasu pigem ei mõjuta ja 3 (1,97%), et see üldse ei mõjuta nende soovi töökohta vahetada, nendest kolmest oli kaks kontori- ja üks poetöötaja. Üksuste tulemustes selgus, et 5 (9,26%) laotöötajat, 4 (16,67%) kontori- ja 12 (17,14%) kauplustetöötajat tunneb, et töötasu pigem ei mõjuta nende soovi töökohta vahetada. Küsimuses „mis on peamine põhjus, mis paneb töökohta vahetama“ pidi valima ühe variandi, paraku mitmed paberankeedi täitjad valisid ikka mitu varianti. Kõige populaarsem vastus oli parem töötasu, mille valis 103 inimest (67,76%), teisi variante valiti vähe, 14-l korral valiti arenguvõimalused, 12-l korral paremad karjääri võimalused, 10-l korral töökoormuse vähenemine ja kodulähedus. Kolimist toodi põhjuseks 9 vastaja poolt, paremad töötingimused

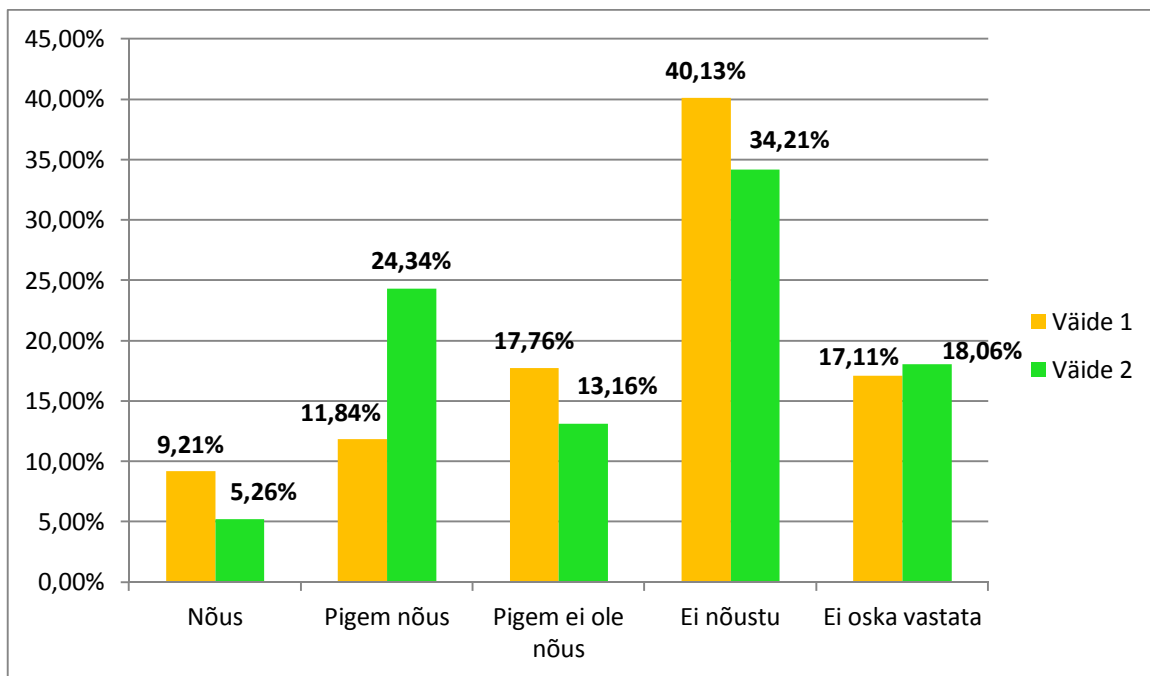
valiks 7 inimest, töö sisu pärast vahetaks töökohta 5 töötajat, neljal korral mainiti paremat töökeskkonda, kahel korral paremad kolleegid ning ühe inimese poolt valiti parem juht ja oht tervisele. Kaheksa inimest (5,26%) valisid positiivse vastuse, milleks oli „olen täiesti rahul ja ei mõtle sellele“.

Väitega „ma mõtlen sageli töölt lahkumisele“ oli nõus 8 inimest (5,26%) ja pigem nõus 39 (25,66%), laos oli samade vastuste jagunemine vastavalt 4 (7,41%) ja 11 (20,37%), kontorist 1 (4,17%) ja 7 (29,17%), poodides 3 (4,29%) ja 21 vastust (30%). Pigem ei ole nõus vastas 42 töötajat (27,63%) ja üldse ei nõustunud 51 inimest, mis moodustas 33,55% kõikidest vastanutest. Laotöötajatest pigem ei olnud nõus 15 inimest (27,78%) ja üldse polnud nõus 20 (37,04%), kontoritöötajatest vastavalt 7 (29,17%) ja 9 (37,5%) ning poodidest 19 (27,14%) ja 21 (30%). Kokkuvõttes nii üldises arvestuses kui ka üksuste kaupa, valiti rohkem mitte nõustuvaid väiteid. Küsimusele jättis vastamata 2 inimest ja vastata ei osanud 8 inimest (5,26%), millest 3 oli laoüksusest, 4 kauplustest ja üks ilma üksuseta. 2015.a jaanuaris toimunud rahuloluuuringu tulemustest selgus, et umbes 37% vastanutest on või pigem on mõelnud töölt lahkumisele. See tulemus erineb natuke autori läbiviidud uuringust, üks põhjus selleks on muidugi see, et sihtgrupe oli rohkem, nimetatud uuringus osales ka Maksiköök ja ETK Finants.

Väitega „ma otsin hetkel uut tööd“ nõustus 8 inimest (5,26%), millest laotöötajaid oli 2, kontorist 2 ja poodidest 4. Pigem nõustus 28 inimest (18,42%), üksuste kaupa oli sama vastusega laost 10 töötajat (18,52%), kontorist 4 (16,67%) ja poodidest 14 töötajat (20%). Seega nõustuvaid vastuseid kokku oli 23,68% kõikidest vastanutest. Vastata ei osanud neli inimest ja vastamata jättis samuti neli. Mitte nõustuvaid vastuseid (pigem ei nõustu või ei nõustu) oli 108 ehk 71,05% kõikidest vastanutest, sellest pigem ei nõustu valisid 19 inimest (12,5%) ja ei nõustunud 89 töötajat (58,55%): Ka üksuste kaupa oli mitte nõustuvaid vastuseid rohkem. Laotöötajatest pigem ei nõustunud 8 (14,81%) ja üldse ei nõustunud 31 (57,41%), kontorist vastavalt 3 (12,5%) ja 15 (62,5%) isikut ning poeetöötajatest pigem ei nõustunud 8 (11,43%) ja ei nõustunud 41 (58,57%).

Et aru saada, kas töötajad on rahul oma ametikohaga ja tööandjaga või et kas võimalik rahulolematust tuleneb ametikohast või organisatsioonist, olid küsitluses väited „lahkuksin praeguselt ametikohalt, kui leiaksin samaväärne ametikoha teises organisatsioonis“ (väide 1) ja „lahkuksin praeguselt ametikohalt, kui leiaksin muu ametikoha teises organisatsioonis“ (väide 2). Joonisel 14 on kõikide vastajate poolt antud vastused nendele väidetele. Väitega üks

nõustuti vähem ja väitega kaks rohkem. Väitele üks jäeti vastamata kuuel korral ja väitele kaks seitsmel korral. Mitte nõustuvalt vastasid esimesele väitele 57,89% kõikidest uuringus osalejatest ning teise väitega ei nõustunud või pigem ei nõustunud 47,37%.



Joonis 14. Töötajate vastused väitele 1: „Lahkuksin praeguselt ametikohalt, kui leiaksin samaväärne ametikoha teises organisatsioonis.“ ja väitele 2: „Lahkuksin praeguselt ametikohalt, kui leiaksin muu ametikoha teises organisatsioonis.“ (protsentides)

Vabas vormis vastusega küsimustele „Juhul kui plaanite ETK-st lahkuda, siis miks“ ja „Kas on midagi, mida ETK saab pakkuda, et te jääks“ vastati üle 70-ne korra. 51 inimest põhjendas, et ta lahkuks ETK-st parema töötasu pärast, mõnel oli ka muud põhjused toodud, nagu näiteks töö asukoht ja kaheksa inimest kirjutas, et nad sooviksid väiksema koormusega tööd. Töökoormus ei vasta palga suurusele. Koormuse ja suurema palga soovist kirjutasid peamiselt poodide ja ladude töötajad ja kaks kontoritöötajat. Kirjutati, et ETK-s ei tõsteta palkasid regulaarselt ja palgad ei jõua elukallidusele järele. Viis inimest tõi põhjenduseks see, et arengu ja karjäärivõimalusi pole, neid ei pakutagi. Viis inimest põhjendas, et plaanib lahkuda kolimise pärast. Nimetati ka tervislikke põhjusi ja seda, et ei keskenduta kvaliteedile ja juhiga ei olda rahul. Küsimusele, mida ETK pakkuda saaks, et inimesed jääksid, vastati kõige rohkem seda, et saaks pakkuda suuremat töötasu (48-l korral), mis vastaks

töökoormusele ja panusele ning töötasu tõus võiks olla rohkem kui mõnikümmend eurot. Oli ka inimesi, kes ütlesid, et ainult palgatõusust ei piisaks, et neid kinni hoida. Ja jällegi toodi, et töökoormust saaks ümber organiseerida ja palgatase võrdsustada, sest osad komplekteerijad saavad näiteks rohkem palka kui teised, kuigi vähem saajatel on rohkem töid ja tegemisi ning kaupa käib rohkem käest läbi. Kaheksa inimest soovisid teist ametikohta või rohkem eriprojekte, koolitusi. Mõnel korral sooviti ka rohkem soodustusi ja näiteks seda, et kaupa ei kantaks maha, vaid võimalusel võiks seda töötajatele pakkuda.

Inimestelt, kes ei plaani ETK-st lahkuda, oli võimalus vastata vabas vormis küsimusele, et mis neid ETK juures hoiab. Antud küsimusele vastas 82 inimest. Kõige rohkem vastati, et neid hoiab ETK-s kolleegid, head töökaaslased, nii vastas 31 inimest, 16-l korral kirjutati, et töögraafik on paindlik ja tööaeg hea. 10 inimest olid rahul töötasuga ja sama paljudele meeldis, et töö asub kodulähedal, asukoht on hea. Kuuel korral inimestele meeldis nende juht, töö ise meeldis viiele inimesele. Nimetati ka ettevõtte stabiilsust, head mainet, harjumust, seda, et ollakse liiga vana ja oodatakse pensioniaega. Ühe korra nimetati ära ka töötajatest hoolimine.

Tulemused näitavad, et inimeste jaoks on eelkõige ikkagi oluline raha ja töötasu ning alles seejärel mõeldakse teiste motiveerivate tegurite peale nagu töö sisu, keskkond, kolleegid ja mitterahalised hüved. Lähtudes magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemustest ja käesoleva töö teoreetilises osas kirjeldatud püsivust mõjutavatest teguritest teeb autor järgnevas alapeatükis oma järeldused ja analüüsib, kuidas ETK saaks mõjutada seda, et töötajad püsiksid tööl kauem. On välja kujunenud juba inimeste hulk, kes on ETK-s töötanud üsna kaua ja nad ise on rahul, aga on ka palju inimesi, kelle töökogemus on veel lühike ja neil pole veel lõplikku arvamust kujunenud, neid on vaja hoida ja kindlustada rahulolu pikemaks ajaks. Autor teeb oma ettepanekud, mida ETK saab hetkeolukorda arvestades teha. Autor annab ka oma hinnangu kehtivale motivatsioonipaketile ja selle sobilikkusele ettevõtte töötajatega.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringus osales kõige rohkem poeletajaid (46,05%), seega tulemused kirjeldavad kõige rohkem teenindajate arvamust. Arvestatava kaalu vastustest andsid ka lao- ja kontoritöötajad. Enamik töötajaid olid tööstaažiga 3a kuni

5a ja järgnesid 1- kuni 2-aastase staažiga töötajaid. Ladude töötajate staaž on suurem, kui mujal üksustes, poetootajatel on staaži kõige rohkem 1-2 a. Üle 5a staažiga poetootajaid on võrreldes teiste üksustega vähem, mis kinnitab üldteada informatsiooni, et jaekaubanduses on kõige rohkem probleeme just poetootajate leidmise ja hoidmisega. Poetootajatel on võrreldes teiste üksustega märgatavalt väiksem palk. Ka haridustasemelt töötavad üksustes erineva tasemega töötajad, laos ja poodides on kõrgharidusega inimesi vähe, aga kontoris enamik. Laos töötavad eelkõige üldkeskharidusega inimesed, poodides on kutseharidusega ja üldkeskharidusega inimesi peaaegu võrdsel tasemel, samas põhihariduse osakaal on suurem ja kõrgharidusega inimeste osakaal jääb protsentuaalselt enam-vähem samaks. ETK töötajate töötasud sõltuvad väga palju üksusest, kus inimesed töötavad. Kõige väiksema töötasuga on poetootajad ning juhid poes saavad arvestavas suuruses vähem palka, kui juhid laos või kontoris. Kuigi nii lao- kui ka poetootajatel on ettenähtud tulemustasud, siis laotöötajate palgatase on suurem, sest nende tulemus sõltub rohkem inimesest endast (komplekteerimise kiirus, kaupa kogus). Tulemustasu korrast lähtuvalt on poetootajatel võimalik teenida meeskondliku tulemustasu ja individuaalset, summa sõltub poe eesmärkide täitmisest või sellest, palju täitmata jääb. Meeskondliku lisatasu on võimalik saada kuni 5% väljateenitud põhipalgast. Individuaalset tulemustasu on võimalik saada samuti konkreetne maksimaalne summa ja seda saab ainult siis, kui eesmärk on täidetud. (KK nr 3-3-1/ 21...1.04.2015) Autori hinnangul ei ole sellised summad eriti motiveerivad, sest vastavalt autori arvutustele on maksimaalne tulemustasu 500-eurose põhipalga puhul umbes 65 eurot.

Uuringus selgus, et enamike poetootajate palgatase oli 400-599€, sinna vahemikku jäid 52 inimese töötasud, samas kui laotöötajatest sai sama palka 17 inimest ja kontorist mitte keegi. Poetootajate seast vastanutest oli 4 inimest üle 700-eurose palgaga, samas kui laotöötajate seas oli see arv 29 ning kontoritöötajate palgad alles hakkasid 700-st eurost. Enamik vastajaid pidasid töötasu suurust oluliseks ja on nõus töökohta vahetama, kui neile pakutakse kõrgemat palka. Küsitlusest selgus ka see, et enamik töötajaid leiavad (61,18%), et nende töötasu ei vasta panusele, mis nad peavad tegema palga saamiseks. Sama tendents ilmnis ka avatud küsimustes, kus töötajad kurtsid sellele üle, et nende töökoormus on liiga suur ja üks inimene peab tegema paljude inimeste tööd (eriti poetootajad kogesid seda). Seega saab järeldada, et selleks, et inimesed jääksid püsima, tuleks nende põhivajadused täita. Nagu uuringust selgus peeti kõige olulisemaks töötasu, alles siis hakati mõtlema teiste motivatsiooni, rahulolu ja püsivust tagavate tegurite peale. Selleks, et ettevõtte saaks üldse

mõelda töötajate püsivuse kindlustamisele, seeläbi ka töörahulolu tagamisele, tuleks nende esmased vajadused täita, mida kirjeldab ka Maslowi motivatsiooniteooria. Füsioloogiliste vajaduste täitmiseks on vaja eelkõige raha, kuna see võimaldab toidu lauale ja katuse peakohale, mis ongi inimeste esmasteks vajadusteks, et elada kvaliteetse elukorraldusega.

ETK motivatsioonipaketis on mitmeid võimalusi rahalise hüvede saamiseks, mis on positiivne, kuid igapähe pole võimalik kõiki võimalusi kasutada, kuna need on mõeldud erinevatele sihtgruppidele. Näiteks suur osa hüvedest on ühekordsed või saavad kindla sündmuse või tähtaja möödumisel. Need hüved on inimeste jaoks meeldivad, aga ei pane neid püsima. Ka motivatsioonitegurite olulisuse hindamisel olid sellised ühekordsed asjad vähem olulised, kui mitmekordselt ja jooksvalt saadavad hüved. Töötajatele on rohkem olulised erinevad võimalused puhata (staažipuhkus, ühisüritused), mis on seotud näiteks sellega, et kurdeti suurt töökoormust, vajatakse selliseid võimalusi puhata ja „lõdvaks lasta“. Pidevalt olemasolevad jooksvad võimalused on näiteks kuutasuta SK+ ja allahindlus -10% SK Plussiga ja MTÜ Spordiseltsiga koostöö. Kaudselt on need seotud lisaraha saamisega, sest allahindlus ja spordi toetamine annab võimaluse raha kokku hoida ja lubada endale midagi muud selle asemel. Vähem olulised olid vastanute jaoks motivatsioonipaketi osad, mis on mitterahalised ja mõeldud pigem mõnusa töökeskkonna ning tervise jaoks ja lisaboonusena, näiteks lauajalgball, mandariinid jõuludel, vastlakuklid, terviseradade kasutamine ja parkimiskohad. Vabas vormis vastavatest vastustest selgus samuti, et inimesed soovivad kõige rohkem erinevaid rahalisi preemiaid ja tasusid, mida on võimalik mitu korda või igakuiselt saada, lisaks sooviti ka õiglust tööjaotusel ja töökoormusel. Uuringust selgus, et töötajad, kelle töö sisaldab autori hinnangul rohkem füüsilist ja vaimset pinget ning koormust, saavad vähem töötasu, kui inimesed, kes töötavad pigem rutiinsetel ainult näpuvajutust vajavatel ametikohtadel.

ETK-s on olukord, kus ametinimetus ja üksus, kus töötatakse määrab rohkem, kui tegelik töö sisu, koormus ja pinge. Kontoris on kokkuleppe palgad, seega samal ametikohal ja samu ülesandeid täitvate isikute palgad võivad erineda mitmesaja euro võrra. ETK-s ei ole konkreetset palgapoliitikat või süsteemset palgatasemete jaotust. Huvitav tulemus küsitlusest oli see, et kuigi enamik vastajad ei olnud rahul oma töötasuga, siis ETK-ga kui tööandjaga üldiselt oldi rahul. Rahulolu küsimusele vastasid üle 60% vastanutest, et ollakse rahul või pigem ollakse rahul. Enam-vähem rahul oli 30,26%, eitavaid vastuseid valiti vähe. Küsimusele, kus sai valida, miks töötatakse ETK-s olid põhilised vastused toredad

töökaaslased, ettevõtte stabiilsus, juht, töökeskkond, -tingimused ja –korraldus, ühisüritused ja hea maine, mis kõik on teoorias käsitletud püsivust mõjutavad tegurid. Peresõbralikkust ja töötasu valiti vähem. Saab järeldada, et ETK-s on üsna tugev alus töötajate püsivuse kindlustamiseks, aga on teatud asjaolusid, mis vajavad parandamist ja muutmist, eriti just rahaliselt. Enamikele inimestele meeldib või pigem meeldib nende töökoht, vähem oli neid, kes pole oma ametiga rahul, juhtidega oldi ka üldiselt rahul, aga kõige rohkem väljendus rahulolematus just rahalise poole pealt, töökoormuse ja tööjaotusega seoses.

Arvestades, et parem töötasu oli uuringus peamine põhjus, mille nimel ollakse nõus lahkuma ja 77,63% väitis, et töötasu mõjutab nende soovi töökohta vahetada, siis tuleb ettevõttel töötajate loomuliku voolavuse vähendamiseks leida võimalused töötajate parema palga maksmiseks. Selleks ei pea ainult kõikide väiksepalgaliste põhipalka tõstma, see poleks kuluefektiivne, tuleks leida ka teisi lisavõimalusi, nagu näiteks teistmoodi tulemustasu arvestamine ja erinevad rahalised motivaatorid. Vastuoluline oli see, et inimesed soovisid paremat palka ja ei olnud rahul oma tasuga, aga samas töölt lahkumisele ja uue töö otsimisele mõeldi vähem, pigem ei soovita lahkuda. Üks põhjus on see, et inimestele meeldib stabiilsus ja ei olda enesekindlad, leitakse, et nad ei saa niikuinii mingit paremat tööd ja mujal samadel ametikohtadel võib olukord olla sama või halvemgi. Kardetakse ka lahkuda heade kolleegide juurest ning kalliks saanud töökeskkonnast. Samuti ei korraldada igal pool ühisüritusi nii palju või lihttöölised pole nendele oodatud. Samas võib uuringust järeldada, et kui keegi tuleks ise töötaja juurde ja kutsuks enda juurde tööle parema palgaga, siis inimene läheks. Umbes kolmandik vastanutest mõtleb lahkumisele ja umbes 24% otsib uut tööd, see on arvestatav osa. Uuringust selgus, et töötajad on rohkem lojaalsed organisatsioonile kui ametikohale. Ametikohaga ei ole rohkem inimesi rahul ja kui leitaks teistsugune ametikoht teises organisatsioonis, siis lahkutaks pigem enne kui sama ametikoha tõttu teises organisatsioonis. Enamik (üle 50% nendele väidetele vastanutest) ei vahetaks tööandjat kummalgi juhul.

Kõige rohkem probleeme ja rahulolematust esines poettöötajatel ja järgmisena laotöötajatel. Kontoritöötajad olid üldiselt oma tasudega enam-vähem rahul, nemad soovisid rohkem erinevaid arenguvõimalusi ja soodustusi, mis on ka teiste üksuste töötajatel. ETK-s on probleemiks, mis selgus ka uuringus, see, et töötajatele on varemgi küsitlusi läbi viidud rahulolu ja motivatsiooniga seoses, aga pärast uuringuid või küsitlusi ei ole muutusi läbi viidud. On väga oluline, et töötajatelt küsitakse arvamust, aga veelgi kriitilisem on see, et

pärast tuleb ka muutusi sisse viia, et töötajad näeksid, et nende soove ja mõtteid arvestatakse, see tekitab pühendumust ja rahulolu. Kirjavahetuses Külliki Koppeliga selgus, et ettevõtte meelest on poetootajatega kõige vähem probleeme, aga käesoleva töö uuringust selgus see, et poetootajad on kõige rahulolematumad ja siis kohe järgnevad laotootajad.

Lähtuvalt uuringu tulemused teeb autor ettepanekud, kuidas ETK saaks töötajate püsivust ja rahulolu parandada. Esmalt tehakse ettepanekud üldiste asjade parendamiseks ja eraldi ettepanekud poetootajate tasusüsteemi parendamiseks ning rahulolu ja püsivuse suurendamiseks. Nagu eespool selgitatud, on enamik teoorias käsitletud püsivust mõjutavad tegurid ETK-s olemas, töötajad on rahul mitterahaliste motivatsiooniteguritega, probleemiks on raha, mille nimel ollakse nõus kõhklemata lahkuma. Vähem tunnetatakse peresõbralikkust ja õiglast töökoormust ning – panust. Esimeseks üldiseks ettepanekuks on see, et ETK peaks jätkuvalt oma mainekampaaniaga jätkama, see on saanud head tagasisidet, tuleb parandada tunnuslause „Hoiame Kokku!“ mainet, sest töötajad kurdavad, et alati see lause ei kehti ja meeskonna mõttes ei hoita kokku. Hoiame kokku mõtteviisi peaks suunama ka töötajate peredele, et nad tunneksid, et ETK on peresõbralik. Hea võimalus on näiteks mingid lastepäevad, kus saab lapse tööle kaasa võtta (kontoris, laos), kuna poetootajatel pole see niivõrd võimalik, siis ettevõtte saab korraldada töötajate lastelaagreid või mingit lastele mõeldud üritust. Juhte peaks rohkem kontrollima, kas ja kuidas nad ettevõtte väärtusi edasi annavad, kas kõik tegutsevad ühise eesmärgi nimel ja kas seda on näha.

Mitmed vastanud kurtsid, et tööjaotus ja töökoormus on segamini. Töötajatel peaksid olema töökohustused ja –koormus selgemini piiritletud, eriti ametitel, kus on oht ületunnitööks. Tööpinge ei ole vastavuses ootustega saadavale tasule. Igas üksuses või osakonnas peaks olema inimene, kes jälgib, et ühele ei panda liiga suurt koormust, tuleb värvata rohkem inimesi, et üks inimene ei peaks mitme tööd tegema. Hetkel on nii mõnelgi ametikohal nii, et kui inimene lahkus, siis sai teine tema töö endale (näiteks kontoris), aga kuna see inimene saab hakkama, siis ei otsitagi uut inimest lahkunu kohale. Tegelikult ei teata, et tehakse tööd kodus, ei tehta puhkepause arvuti taga töötades, kuigi see on ettenähtud. Poetootajatel peaksid olema konkreetsed ülesanded, kui võetakse tööle saalitöötaja, siis ta peaks ka saali ja kaubaga tegelema, mitte nii, et ta pannakse kassasse, kuna inimesed on haiged või puudu. Juhul kui töötaja pannakse tegema teise inimese tööd, peaks selle eest mõistlikku ja õiglast lisatasu maksma, mida hetkel pole. See, aga motiveeriks inimesi teisi asendama, sest nad teavad, et saavad lisaraha, see vähendab rahulolematust. Laotootajatele

tuleks võrdselt võimaldada erinevaid hüvesid, mitte nii, et ühes laos on ühed asjad olemas, teises mitte ja laotöötajatele võiks luua võrdsemad võimalused tulemustasu teenida, et see ei sõltuks lao asukohast. Kui laost käib vähem kaupa läbi ja töötajatel ei ole võimalus nii palju tulemustasu teenida, siis neil peaks olema põhipalgad veidi kõrgemad või tulemustasu mõõtma teisiti. Hetkel on olukord, kus osad laotöötajad saavad 1100 eurot töötasu, teised 700 ja see tekitab inimestes ebaõiglustunnet, sest töö on sama ja teistel pole võimalik töömahu tõttu rohkem teenida. Mitmed inimesed kommenteerisid vabas vormis vastustes, et nad ei saagi head tulemustasu teenida, kuna nende laos on süsteem teine, kuigi tehakse ka palju tööd, vahel rohkemgi.

Probleemiks on ka see, et töötajad ei näe, et neil oleks palju võimalusi karjääri ja isikliku arengu edendamiseks. Uue ametikoha vabanemisel tehakse välikonkurss, selle asemel, et vastutusrikkama ametikohale võetaks keegi tubli ja silmapaistev töötaja enda seast. Kui sobivat inimest esmapilgul pole, siis ei korraldata ka sisekonkurssi. Vahel mõne üksiku ametikoha otsimisega tehakse sise- ja välikonkurss üheaegselt, aga viimasel ajal on tehtud kohe välikonkurss ja kui inimesed ei käi pidevalt tööportaalides ja ei otsi tööd, siis nad ei avastagi võimalust karjääriredelil areneda või tõusta. Autori ettepanekuks on siiski alati informeerida vabadest kohtadest ka võimalikke sisekandidaate ja kui võimalik, siis üldse mitte konkurssi korraldada ja leida sobilik inimene töötajate seast. Konkurssi saaks korraldada siis lihtsamale ametikohale asendaja leidmiseks, see paneks töötajaid tundma end väärtuslikumana ja ka kolleegid näevad, et on võimalusi edasi areneda.

Kuna kõige rahulolematud on poetöötajad, tuleb vastu võtta muutusi, et teenindajad tunneksid end rohkem väärtuslikumana ja saaksid õiglast tasu oma panusele ja suurele koormusele, tänu neile jõuab kõik klientideni ja nendest sõltub osaliselt poe käive. Ilma teenindajateta ei saaks hakkama üksi jaekaubandusettevõtte. Põhiline teenindajate probleem oli väga madal töötasu, muude püsivust mõjutavate teguritega oldi enam-vähem rahul ja enamikele ka meeldib nende amet. Autor teeb ettepanekud uuringu tulemustele tuginedes ja vastanute arvamust arvestades. Ei ole teada, kas ettevõttel on muudatusteks ressursi, aga püsivuse tõstmiseks on oluline lähtuda töötajate arvamusest. Käesoleva töö autori ettepanekud poetöötajate tasusüsteemi parendamiseks ja seeläbi nende püsivuse ja rahulolu tagamiseks on järgmised:

- tõsta poetöötajate põhipalka olenevalt staažist, viia sisse nn „staažitasu“;

- luua palgapoliitika ja palgatasemete süsteem, kus põhipalga tõus on regulaarne ja iga-aastane;
- võrdsustada samade ametikohtade töötasud, et kahe sama ametikoha palgad ei oleks nii suurel määral erinevad;
- luua poetöötajatele tulemustasu süsteem, mille tulemus sõltub rohkem neist endast, mitte ainult poe eesmärkide täitmiseks. Eesmärgi täitmise puhul võiks olla lisaboonus;
- maksta ületunnitasu kuus, mitte summeerida see mitme kuu peale, nagu ületunde poleks;
- viia sisse lisatasu, kus teiste töötajate asendamise ja lisa töökohustuste täitmise eest saab suuremat palka

Tulemustasu ei tohi olla seotud ainult käibega, kuna töötajatel ei ole võimalust saada mõistlikku tulemustasu, eriti kui süsteemil on maksimaalsed piirangud, mis ei ole motiveerimiseks piisavad. Tulemustasu peab olema rohkem seotud teenindaja enda tööga, näiteks kassapidajate kiirus, teeninduse kvaliteet. Saalitöötajate tulemustasu saab sõltuda välja pandud kauba kogusest või väljapanekute korrektsuse ja nõuetele vastavate eest, selleks on igas poe osakonnas kindlad vastutajad ja töötajad, kes saavad asjadel silma peal hoida.

Ka laotöötajad olid võrreldes kontoritöötajatega vähem rahul. Laotöötajate puhul tuleks ka võrdsustada põhipalgad ja võimaldada erinevates asukohtades töötavatel laotöötajatel teenida tulemustasu samadel alustel ja summas, sest kui tööd tehakse sama palju või rohkem, aga raha teenitakse vähem, tekitab see töötajates negatiivseid tundeid, mis pärsib organisatsioonile ja tööle pühendumist. Töötaja peab tundma end võrreldes sarnastel tingimustel töötavate kolleegidega võrdsel ja õiglaselt tasustatud.

Konkurentsi olukord on tihe ja kuna jaekaubanduses on see eriti aktuaalne, siis iga töötaja eest tuleks võidelda ja võimaldada neile õiglast tasu ja teha endast kõik oleneva, et töötajad püsiksid.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö pealkirjaks on „Töötajate püsivust mõjutavad tegurid ETK näitel“. ETK visiooniks on „Olla Eesti suurim rahulolevate liikmete, püsiklientide ja töötajatega jaekaubandusgrupp“. Selleks, et olla kõige rahulolevamate töötajatega grupp, on oluline, et ettevõtte pööraks piisavalt tähelepanu töötajate püsivuse kindlustamiseks. Töötaja roll organisatsioonis ja nende püsivus ettevõttes on muutub aina olulisemaks. Iga ettevõtte eesmärk on hoida kvalifitseeritud spetsialiste ja väljaõpetatud mitmekülgsete kogemustega töötajaid. Töötajate hoidmiseks on väga palju erinevaid viise, sealjuures on oluline, et inimeste jaoks oleks sobiv töökeskkond, töökoormus, töökorraldus, on vaja arvestada töötajate isiklike ja karjäärialaseid vajadusi, olla toeks nende eesmärkide täitmisele, peab olema töö- ja pereelu tasakaal, inimesed vajavad eneseteostust ja mõistvust. Püsivuse kindlustamiseks on oluline, et inimesed oleksid motiveeritud, rahulolevad ja pühendunud. Samal ajal on vajalik, et nad saaksid väärilise töö eest õiglast tasu. Töötasu on Maslow'i teooria järgi üks põhilisemaid asju, mida inimesed vajavad, et motivatsioon ja pühendumus saaksid tekkida, see annab võimaluse füsioloogiliste vajaduste täitmiseks.

Magistritöö eesmärgiks oli uurida ja analüüsida töötajate püsivust mõjutavaid tegureid Eesti Tarbijateühistute Keskühistus ja teha ettepanekuid töötajate püsivuse parendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi töötajate seas kvantitatiivse uuringu ankeetküsitlusena ja kogus ametlikku statistikat. Personalidirektori käest küsiti e-maili teel ettevõtte üldist statistikat puudutavaid küsimusi ja ka palgamaksmise ja motivatsioonipaketiga seotuid küsimusi.

Jaekaubanduses on konkurents väga suur, kuna poekette on palju ja kõigil on sarnased probleemid, tööjõu volavus ja töötajate, eriti teenindajate, palgatase. Uuringu tulemustest selgus, et töötajate staaž ettevõttes ei ole väga pikk, peamiselt 1 kuni 5a ja teatud üksustes on staaž väiksem kui mujal. Kõige rohkem probleeme on poetöötajate hoidmise ja leidmisega, ka nende haridus- ja palgatase on teistest üksustest madalam. Laotöötajate seas on palgatase kõrgem ja nendel on rohkem võimalusi lisaraha teenida, poetöötajatel on see võimalus väiksem või puudub, kui teatud eesmärki käibes ei täideta. Üldiselt on inimesed rahul ETK

töökeskonna, tööajaga, ühisürituste ja stabiilsuse ning mainega. Töötajad ei soovi ettevõttest lahkuda ja on enamjaolt tööandjaga rahul.

Motivatsioonipaketi osad on valdavalt kõigi jaoks olulised. Kõige rohkem soovitakse motivatsioonipaketis näha erinevaid rahalisi hüvesid, mis oleks mõistliku suurusega ja erinevaid võimalusi raha kokku hoida. Preemiaid soovitakse jooksvalt, mitte ainult ükskord või kindlal tähtajal. Paljudel pole alati võimalustki ühtegi toetust või hüve saada. Kõige rohkem hoolivad inimesed erinevatest allahindlustest ja soodustustest töötajatele ning rahalistest toetustest erinevate sündmuste puhul. Väga hinnatakse ka ühisüritusi ja pere või laste jaoks mõeldud hüvesid. Töötajad ei pea end väga oluliseks, kõige rohkem peetakse end keskmiselt olulisteks töötajateks, arvatakse, et väga lihtne on leida asendaja ja vastajad tunnevad, et ettevõtte ei hooli neist 100%, vaid mõnikord, teatud juhtudel, osaliselt oleneb olulisuse ja tööandja hoolimise tunnetus juhist. Kõige suurem rahulolematuse on töötasuga ja enamik inimesi on nõus lahkuma, kui neile pakutaks mujal rohkem. Samas need, kes ise otsivad aktiivselt tööd ja mõtlevad lahkumisele, on vähemuses. Kõige rohkem kurtsid ETK-s töötamise üle lao- ja poetöötajad, nende tulemused olid erinevates küsimustes küllaltki sarnased, siiski on laotöötajatel rohkem hüvesid ja suuremad palgad, kui poetöötajatel.

Lähtuvalt uuringu tulemustest tegi autor ettepanekuid, kuidas ETK saaks töötajate püsivust ja rahulolu parandada. Ettepanekuid tehti üldiste asjade parendamiseks ja eraldi ettepanekud poetöötajate tasusüsteemi parendamiseks ning rahulolu ja püsivuse suurendamiseks. Enamik teoorias käsitletud püsivust mõjutavad tegurid on ETK-s olemas, töötajad on rahul. Esimeseks üldiseks ettepanekuks oli see, et ETK peaks jätkuvalt oma mainekampaaniaga jätkama, see on saanud head tagasisidet, tuleb parandada tunnuslause „Hoiame Kokku!“ mainet, sest töötajad kurdavad, et alati see lause ei kehti ja meeskonna mõttes ei hoita kokku. Tuleks rohkem rõhuda ka perele ja erinevatele võimalustele, kuidas töötajad tunneksid end nende ja nende peredega hoitakse kokku. Laotöötajatele tuleks võrdselt võimaldada erinevaid hüvesid, mitte nii, et ühes laos on ühed asjad olemas, teises mitte ja laotöötajatele võiks luua võrdsemad võimalused tulemustasu teenida, et see ei sõltuks lao asukohast. Kuna peamised tööjõu voolavuse probleemid on poetöötajate seas, eriti teenindajate seas, siis tuleb võtta vastu muutusi, et teenindajad tunneksid end rohkem väärtuslikuma, tänu neile jõuab kõik klientideni ja nendest sõltub osaliselt poe käive. Käesoleva töö autori ettepanekud poetöötajate tasusüsteemi parendamiseks ja seeläbi nende püsivuse ja rahulolu tagamiseks olid järgmised:

- tõsta poetöötajate põhipalka olenevalt staažist, viia sisse nn „staažitasu“;
- luua palgapoliitika ja palgatasemete süsteem, kus põhipalga tõus on regulaarne ja iga-aastane;
- võrdsustada samade ametikohtade töötasud, et kahe sama ametikoha palgad ei oleks nii suurel määral erinevad;
- luua poetöötajatele tulemustasu süsteem, mille tulemus sõltub rohkem neist endast, mitte ainult poe eesmärkide täitmiseks. Eesmärgi täitmise puhul võiks olla lisaboonus;
- maksta ületunnitasu kuus, mitte summeerida see mitme kuu peale, nagu ületunde poleks;
- viia sisse lisatasu, kus teiste töötajate asendamise ja lisa töökohustuste täitmise eest saab suuremat palka

Konkurentsi olukord on tihe ja kuna jaekaubanduses on see eriti aktuaalne, siis iga töötaja eest tuleks võidelda ja võimaldada neile õiglast tasu ja teha endast kõik oleneva, et töötajad püsiksid. Tööjõudu on, aga on üldteada, et poodides on olukord väga raske ning pingeline ja makstakse vähe töötasu. See olukord peab muutuma ja kes esimesena suudab ellu viia rahuldava tasusüsteemi teenindajatele, selle juurde ka soovitakse kõige rohkem tööle tulla ja seeläbi voolavus väheneb.

Magistritöö eesmärk sai täidetud ja uurimisküsimustele saadi vastused. Tehtud ettepanekud edastatakse ka Eesti Tarbijateühistute Keskühistule, kus vastutavad isikud saavad omalt poolt analüüsida autori tehtud järeldusi ja ettepanekuid. Vajadusel on võimalik viia läbi kordusuuring täpsustavate ja sügavuti minevate küsimustega probleemsetes üksustes.

SUMMARY

FACTORS AFFECTING THE RETENTION OF EMPLOYEES IN THE EXAMPLE OF ETK

Karmen Lehtla

The vision of ETK (the Central Association of Estonian Consumer Associations) is to be “the biggest retail business group in Estonia with satisfied members, loyal customers and employees”. In order to be the group with the most satisfied employees, it is important that the company pay enough attention to ensuring the retention of its workers. Every company's goal is to retain qualified specialists and skilled employees with diverse experience. To insure retention, it is important that people are motivated, satisfied and committed. At the same time, they must receive fair wages for good work.

The goal of this Master's thesis was to examine and analyse the factors affecting the retention of the employees of the ETK and to make proposals to improve the rate of retention. To achieve these objectives, the author conducted a quantitative survey among the employees in the form of a questionnaire and gathered official statistics. General questions were put to the head of human resources via e-mail regarding the company's statistics, the payment of wages and issues related to its motivation package.

The results showed that the most problematic areas are finding and retaining shop workers. The salary level is higher among warehouse employees, and they have more opportunities to earn extra money. For shop workers, however, such opportunities are few and far between, or non-existent. In general, people are satisfied with the working environment, working hours, group events, stability and reputation of ETK.

The motivation package is important to everyone. Most would most like to see it include financial benefits and options for saving money. People care about discounts and staff benefits, as well as financial support for various occasions. Social events and benefits for family and children are highly valued. The greatest dissatisfaction is with salaries, and most

people are willing to leave if they are offered more money elsewhere. Those who are actively searching for other work and thinking about quitting are nevertheless a minority.

On the basis of the results of the study, the author made suggestions regarding how ETK could improve the satisfaction and retention of its workers. The first general suggestion was that it should place greater emphasis on family and opportunities for employees to feel that they and their families are taken into consideration. More equal ways of earning performance-related pay should be created for warehouse employees so that it does not depend on the location of the warehouse. Since the main employee turnover problems occur among shop workers – especially customer service staff – then changes must be made so that they feel more valued. The author also made suggestions to improve the payment system for shop workers, thereby ensuring their satisfaction and retention. These were: to increase the basic salary based on length of service; to create a salary policy and salary level system where a rise in the basic salary is regular and annual; to create a system of performance-related pay for shop workers whose outcome depends more on the workers themselves, not only on achieving the goals of the store; to equalise the salaries of two or more people working in the same position so that they are not so different; to pay overtime on a monthly basis, not sum it up over several months; and to introduce an additional pay system for the substitution of other employees.

Competition is fierce. Since this is especially the case in the retail industry, then every employee should be fought for and rewarded with fair pay, and everything possible should be done to retain employees. The aim of the thesis was met and the research questions were answered.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. (2005). Personalijuhtimise käsiraamat. Neljas, parandatud ja täiendatud trükk. Kirjastus „Külim“

Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantages. Journal of Management 1991, Vol. 17, No.1, 99-120

Cardy, R.L., Lengnick-Hall, M.L. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. J Bus Psychol (2011) 26:213–217 DOI 10.1007/s10869-011-9223-8. Springer Science+Business Media, LLC 2011

Davis, T.L. (2013). A Qualitative Study of the Effects of Employee Retention on the Organization. Insights to a Changing World Journal;2013, Vol. 2013 Issue 2, p25

Dumitrescu, L., Cetină, I., Pentescu, A. (2012). Employee feedback – condition for their retention and loyalty. RRM – 3/2012

Eesti jaekaubanduses käib tihe rebimine ja poodide ringmäng. Delfi uudisteportaal <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/eesti-jaekaubanduses-kaib-tihe-rebimine-ja-poodide-ringmang?id=68297677> (8.02.2015)

Eesti Kõikse-kõikse. Eesti Tarbijateühistu Keskühistu kodulehekülg <https://www.etk.ee/ettevottest/eesti-koikse-koikse/> (23.01.2015)

Eesti rahvaarv vähenes eelmisel aastal. Statistikaameti kodulehekülg <http://www.stat.ee/90778> (8.02.2015)

ETK käskkiri 25.01.2011 nr 3-21 14 „Meelespidamised töötajatele“. Eesti Tarbijateühistute Keskühistu. Tallinn

ETK tutvustus. Ettevõtte sisene Powerpointi slaidiesitlus uuele töötajale. Eesti Tarbijateühistute Keskühistu (29.01.2015)

ETK töötajate arv seisuga 1.04.2015. Ettevõtte sisene pdf dokument intranetis. Eesti Tarbijate Keskühistu

Ettevõtte. Eesti Tarbijateühistu Keskühistu kodulehekülg <https://www.etk.ee/ettevottest/> (22.01.2015)

Folami, L.B., Asare, K., Kwesiga, E., Blin, D., Bryant University. (2014) The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment. *International Journal of Business and Public Administration*, Volume 11, Number 2, Summer 2014

Frederiksen, A. (2008). Gender differences in job separation rates and employment stability: New evidence from employer-employee data. *A. Frederiksen / Labour Economics* 15 (2008) 915–937

Gellatly, I.R., Hunter, K.H., Currie, L.G., Irving, P.G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 4, April 2009, 869–884

Harju Tarbijate Ühistul on Harjumaal 20 kauplust. Harju TÜ kodulehelt <https://www.etk.ee/uhistu/harju-tarbijate-histu/ettevottest-2/> (5.03.2015)

Hausknecht, J.P., Rodda, J., Howard, M.J. (2009). Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, March – April 2009, Vol. 48, No. 2, Pp. 269– 288

Idris, A. (2014). Flexible Working as an Employee Retention Strategy in Developing Countries. *Journal of Management Research* Vol. 14, No. 2, April–June 2014, pp. 71–86

III kvartalis püsis tööturg stabiilsena. Statistikaameti koduleheküljelt <http://www.stat.ee/72540/> (8.02.2015)

IV kvartalis oli keskmine palk taas kord üle 1000 euro. Eesti Statistikaameti kodulehelt <http://www.stat.ee/90768/> (5.03.2015)

Jaauaril jaemüügi stabiilne kasv jätkus. Eesti Statistikaameti koduleheküljelt <http://www.stat.ee/90758/> (5.03.2015)

Jaekaubanduse käive 4 aastaga +41%, mahud +28%. Swedbanki koduleheküljelt <https://www.swedbank.ee/business/infoportal/portal/archive/simsonblog> (6.03.2015)

Kaye, B., Jordan-Evans, S. (2008). *Love'em or Lose'em. Getting good people to stay.* 4th ed. Berret-Koehler Publishers, Inc.

KK nr 3-3-1/ 21 (kinnitatud 1.04.2015). Kaupluste töötajate tulemustasu kord. Ettevõtte sisene dokument. Eesti Tarbijateühistute Keskühistu. Tallinn

Krau, E. (1981). Turnover analysis and prediction from a career developmental point of view. *Personnel psychology* 1981, 34

Külliki Koppel. 11.02.2015, vabas vormis kirjavahetus e-posti teel

Külliki Koppel. 18.05.2015. E-posti teel saadetud küsimuste vastused ja tabel töötajate vanuse ja staažiga

Larkin, R., Burgess, J. (2013). The paradox of employee retention for knowledge transfer. 2013 Employment Relations Record, Vol 13 No 2

Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation. 1943, 21 p.
<http://www.altruists.org/f62> (31.03.2015)

Mignonac, K., Richebé, N. (2013). No strings attached?: How attribution of disinterested support affects employee retention. Human Resource Management Journal, Vol 23, no 1, 2013, pages 72–90

Mikiver, K. (2010). Tuttav tundmatu personalijuhtimine. AS Äripäev

Murrell-Jones, M. (2012). A Spiritually based leadership approach in the retail environment to assist with the challenges of employee morale and retention. Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Vol 7 Issue 1 October 2012

Nair, A. (June 2013) Sustaining the commitment. Human Capital.
www.humancapitalonline.com

Paille', P. (2013). Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions? The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 4 February 2013, 768–790

Perry, G. (2004). Employee retention: No more gold watch. Accounting Today. Vol.18 No 11 June 21-July 11, 2004

Peterson, C.H. (2005). Employee retention: the secrets behind Wal-Mart's successful hiring policies. Human Resource Management, Spring 2005, Vol. 44, No. 1, Pp. 85-88

Saar, M. (2013). Isiksuseomaduste ja töörahulolu seos Eesti Tarbijateühistute Keskühistusse kuuluvate kaupluste töötajate näitel. Tartu Ülikool Ettevõtetemajanduse instituut. 107 lk (Magistritöö)

Singh, G., Prakash, A. (2013). A Study on Analysis of Factors Related to Employee's Retention among Organized Retail Sector in Two Tier City. Amity Global Business Review March 2013 131-140

Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: a meta-analytic path model. *Personnel Psychology* 2008, 61, 309–348

Tarbijate ühistud. Eesti Tarbijateühistute Keskühistu kodulehelt
<https://www.etk.ee/tarbijate-uhistud/> (5.03.2015)

Teck-Hong, T., 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, January 2011

Tepp: Eesti tööjõud on liiga odav! Postimehe koduleheküljelt
<http://majandus24.postimees.ee/832708/tepp-eesti-toojud-on-liiga-odav> (6.03.2015)

Tepp, M. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia. 2.täiendatud tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Tunnusta kolleegi. Protsessi „Tunnusta kolleegi, kes on tunnustamist väärt!“ kirjeldus 2014. Eesti Tarbijateühistute Keskühistu sisedokument. (8.02.2015)

Uue töötaja sisseelamisprogramm. (2012). Eesti Tarbijateühistute keskuhistu.

Vajaduste teooriad. web.ametikool kodulehekülg.
http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2._Motivatsioon:Klassikalised_teooriad:Vajaduste_teooriad (2.03.2015)

Veide, T., Kaurson, S., Metsis, I., Raudsepp, L. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Personali värbamise ja valiku üldpõhimõtted. 2.täiendatud tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Wright, T.A., Huang, C.C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 33, 1188–1192

Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 17, October 2011, 3550–3564

Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 4, February 2013, 747–767

LISAD

Lisa 1. ETK hüüdlauseste selgitus

- Eesti kõikse-kõikse kokkuhoidvam kaupluste perekond. Tarbijateühistute kaupluste perekond on kõige kokkuhoidvam Eestis. Hinnad hoiame mõistlikud ja kasumi hoiame kaupluste paremaks tegemiseks. Ainuüksi sel aastal oleme oma tarbijatele andnud kuus uut kauplust. Ikka selleks, et hoida oma inimesi nii linnas kui maal.“
- Eesti kõikse-kõikse kohalikum kaupluste perekond. Tarbijateühistute kaupluste perekond koos oma heade klientidega on kõige kohalikum Eestis. Sellesse perekonda kuulub pool miljonit püsiklienti, üle 350 kodulähedase kaupluse ja ligi 4500 sõbralikku teenindajat.“
- Eesti Kõikse-kõikse hoolivam kaupluste perekond. Tarbijateühistute kaupluste perekonda külastades oled alati omade juures, sest ühistukauplused ei kuulu mõnele välisfirmale või paarile kohalikule ärimehel vaid Eesti tarbijatele endile. Hoolime tarbijate heaolu ja kohaliku elu edendamise eest üle Eesti.“

Lisa 2. „Tunnusta kolleegi“ kategooriad

1. „Kullafond“ – Kolleeg, kelle igapäevases tegevuses väljendub ETK, kui vanima jaekaubanduse ettevõtte kuvand. Ta on pühendunud ja staažikas töötaja, kes teeb oma tööd suure entusiasmiga ning on eeskujuks oma praegustele ja tulevastele kolleegidele. Ettevõttes on ta töötanud üle kümne aasta.
2. „Pesamuna“ – Uus töötaja, kes liitus käesoleva aasta jooksul ETK perega. Ta on kiiresti sisse elanud, loonud sõbralikud suhted kolleegidega ning saab oma tööülesannetega edukalt hakkama.
3. „Särasilm“ – Kolleeg, kes oma hoiakute ja käitumisega loob alati positiivse õhkkonna. Ta teab kuidas inimestega suhelda. Tema hea aura täidab ruumi positiivse energiaga nii, et ka kõige torisevam kolleeg peab halvale tujule alla vanduma.
4. „Nobenäpp“ – Kolleeg, kes täidab oma tööülesanded täpselt ja kiirelt. Ükski „mägi“ ei ole tema jaoks ületamatu. Kui tema poole mingi probleemiga pöörduda, siis leiab ta lahenduse sekunditega.
5. „Keskonnasõber“ – Kolleeg kelle igapäevatoos väljendub selgelt ressursside kokkuhoidlik kasutamine ning kes seda ka teistele meelde tuletab. Toast viimasena väljudes, kustutab ta kindlasti tuled, paberil kirjutab täis mõlemad pooled ja pastakat kasutab viimse tindipiisa kulumiseni.
6. „Präänik ja piits“ – Juht, kes teeb oma tööd suurepäraselt. Tal jagub tähelepanu nii töötajatele kui eesmärkide saavutamisele. Tema parimad omadused on kuulamine, kaasa mõtlemine ja nõudlikkus. Samuti on mõnikord parim juhtimisstiil mittejuhtimine ning oskus anda inimestele voli ise head tööd teha. Juhtide kategooriasse sobivad kandideerima need töötajad, kellel on alluvad.

7. „Hoiame kokku“ meeskond – Meeskond kelle koostöö on suurepärase ja kes töötavad selgelt ühise eesmärgi nimel. Nende meeskonnavaim paistab silma ka teistele kolleegidele, kes ise selles ei tööta. Meeskonna all on mõeldud tunnetuslikku tiimi, kes töötavad koos.

8. „Aasta tegu“ - Aasta jooksul toimunud meeldejääv ja muljetavaldav saavutus/kordaminek ETK kontsernis. Selleks võib olla projekt, uudne töövõte, kampaania vms.

Lisa 3. Personalidirektorile esitatud küsimused

1. Palju töötab ETK-s naisi, palju mehi?
2. Milline on töötajate staaž kõikide töötajate kohta?
3. Milline on tööjõu voolavus, ETK-s üldiselt ja lisaks ka kontoris, laos, poodides? Võimalusel võiks öelda ka eelneva aasta infot.
4. Milline on keskmine palk ETK-s, üldiselt ja eraldi kontoris, laos, poodides?
5. Mis üksustes saadakse lisaks põhipalgale ka tulemuspalka ja kus on ainult põhipalk? Mille pealt saadakse tulemustasu poes, laos? Mõtlen seda, et mis on see mõõdik, mille järgi mõõdetakse, kui palju keegi tulemuspalka saab?
6. Mis on teie meelest ETK kõige tugevam motivatsioonipaketi osa ja milliseid motivatsioonipaketi tegureid pead kõige rohkem püsivust tekitavateks?
7. Milliseid motivatsioonipaketi võimalusi töötajad kõige rohkem kasutavad (nende seast, mille saamiseks nad ise peavad midagi tegema, et vastavat hüve saada)?
8. Mil määral on juhtidel võimalus otsustada, milles, kui palju ja keda ta oma alluvatest koolitusele saadab? Kas töötajatel on lubatud koolitused ainult tööga seotud tegevustes või ka isiklikust huvist tulenevaid koolitusi?
9. Kas ETK-s on kõik ainult kokkuleppe palgad või on mingid palgavahemikud/tasemed? Kuidas see erineb kontoris, laos ja poes?
10. Mulle teadaolevalt (küsitlus ja kolleegidega suhtlemine) ei toimu ETK-s iga-aastast regulaarset palgatõusu. Miks see nii on, ning kas ja millal see muutub?
11. Kui on kokkuleppe palgad, kas siis töötajatel on võimalus ainult siis palka juurde saada, kui ise küsima tullakse?
12. Kas on ja millised on lähiaja plaanid töötajate motivatsiooni tõstmiseks, töörahulolu saavutamiseks ning püsivuse suurendamiseks?
13. ETK-s toimus rahulolu uuring (esimene uuring). Millised on peamised ja ettevõtte jaoks kõige olulisemad tulemused, mis selgusid rahulolu uuringust?

Lisa 4. Uuringus kasutatud ankeetküsitlus

Hea ETK Grupi töötaja!

Oleme läbi viimas uuringut, mis on jätk jaanuarikuus toimunud rahuolu-uuringule, et mõista töötajate rahulolu mõjutavaid tegureid sügavamalt. Uuringut viiakse läbi magistritööde raames ning läbiviijateks kaks meie oma ettevõtte töötajat.

Palun leia see kümme minutit ja osale kindlasti uuringus, sest Sinu panus on **väga oluline!**

Täida küsimustik hiljemalt 05.04.2015 ja pane selleks ettenähtud postkasti.

Palun loe iga küsimus hoolikalt läbi ja märgi vastused vastavalt oma arvamusele ja isiklikule kogemusele.

1. RAHULOLU TÖÖTASUGA NING ARUSAAMINE TÖÖTASU MAKSMISE PÕHIMÕTETEST

Küsitluse esimene punkt keskendub palgatasemele, palgastruktuuridele ning töötasu maksmise põhimõtete hindamisele.

Palun märgi iga väite juurde ristikesega (x), kui võid Sa nõustuda sellega.

	Nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei nõustu	Ei oska vastata
*1.1. Olen rahul kättesaadava töötasuga					
*1.2. Minu töötasu vastab minu tööalasele panusele					
1.3. Arvan, et sama ameti/taseme töötajate vahel on suured töötasu erinevused					
1.4. Arvan, et ettevõttes on erinevate ametikohtade lõikes suured töötasu erinevused					
1.5. Ma saan aru, kuidas mulle makstav töötasu kujuneb					
1.6. Ma saan aru ettevõtte töötasu maksmise põhimõtetest					
1.7. Olen rahul ettevõtte töötasupoliitikaga					
1.8. Informatsioon, mida saan enda töötasu kohta on piisav					
1.9. Töötasu suurus, mille saan kätte ja mille puhul võin väita, et olen töötasuga rahul on (palun kirjutada summa) eurot					

2. RAHULOLU MOTIVATSIOONITEGURITEGA

Küsitluse teine punkt keskendub lisahüvistele, mida tööandja pakub.

Palun märgi iga väite juurde ristikesega (x), kui võrd Sa nõustud sellega.

*2.1. Olen rahul saadava motivatsioonipaketiga

Nõus Pigem nõus Pigem ei ole nõus Ei ole nõus Ei oska vastata

*2.2. Saadaval motivatsioonipaketil on minu jaoks oluline väärtus

Nõus Pigem nõus Pigem ei ole nõus Ei ole nõus Ei oska vastata

*2.3. Millistest ETK pakutavatest motivatsioonipaketi osadest oled Sa kuulnud?

- kingitus töötaja sünnipäeval
- tööjuubeli preemia (alates 10a tööjuubelist)
- lapse sünnitoetus
- lähedase inimese kaotuse toetus
- kõrghariduse omandamise preemia
- vanaduspensionile jäämise toetus (staaži alusel)
- prillide maksumuse osaline hüvitamine
- isikliku sõiduauto kasutamise hüvitis (tulenevalt töökohustusest)
- tasustatud vaba päev 1.sepembril seoses esimesse klassi mineva lapsega
- soovituspreemia (kui soovivad kedagi tööle ja ta läbib katseaja, siis saad selle eest tasu)
- paindlik tööaeg (kontoritöötajad)
- vastutulekud tööajagraafikute suhtes (lao- ja kaupluse töötajad)
- terviseradade kasutamine töö ajal (kontoritöötajad - kokkuleppel juhiga)
- lastetuba kontoris (kui laps(ed) töö kaasa on)
- lauajalgpall kontoris
- jõuludel kommipakid lastele (vanuses 2-15)
- mandariinid jõuluajal
- vastlakuklid vastlapäeval
- tasuta Säästukaart
- kuutasuta Säästukaart Pluss
- logistika, Maksiköögi ja kaupluse töötajatele allahindlus Säästukaart Plussiga -10%

- staažipuhkus
- MTÜ Spordiseltsiga koostöö (ETK toetab töötajate sportimist)
- ühisüritused – uue aasta pidu
- ühisüritused – suvepäevad
- ühisüritused – meeskonnaüritus
- telefonikulude tasustamine teatud ametikohtadel
- ühisautode kasutamine ametisõitudeks
- isiklikud parkimiskohad juhtidel
- „Tunnusta kolleegi, kes on tunnustamist väärt!“ ehk parimate valimine
- ETK parima teenindaja valimine
- muu.....

***2.4. Kui olulised on Sinu jaoks allolevate võimaluste ja hüvede olemasolu ettevõttes?**

Palun märgi iga väite juurde ristikesega (x), kui võrd Sa nõustud sellega.

	Väga oluline	Pigem oluline	Ei tea	Pigem ei ole oluline	Üldse pole oluline
kingitus töötaja sünnipäeval					
tööjuubeli preemia					
lapse sünnitoetus					
lähedase inimese kaotuse toetus					
kõrghariduse omandamise preemia					
vanaduspensionile jäämise toetus (staaži alusel)					
prillide maksumuse osaline hüvitamine					
isikliku sõiduauto kasutamise hüvitis (tulenevalt töökohustusest)					
tasustatud vaba päev 1.sepembril seoses esimesse klassi mineva lapsega					
soovituspreemia (kui soovivad kedagi tööle ja ta läbib katseaja, siis saad selle eest tasu)					
paindlik tööaeg (kontoritöötajad)					
vastutulekud tööajagraafikute suhtes (lao- ja kaupluse töötajad)					
terviseradade kasutamine töö ajal (kontoritöötajad - kokkuleppel juhiga)					
lastetuba kontoris (kui laps(ed) töö kaasa on)					
lauajalgpall kontoris					

jõuludel kommipakid lastele (vanuses 2-15)					
mandariinid jõuluajal					
vastlakuklid vastlapäeval					
tasuta Säästukaart					
kuutasuta Säästukaart Pluss					
logistika, Maksiköögi ja kaupluse töötajatele allahindlus Säästukaart Plussiga -10%					
staažipuhkus					
MTÜ Spordiseltsiga koostöö (ETK toetab töötajate sportimist)					
ühisüritused – uue aasta pidu					
ühisüritused – suvepäevad					
ühisüritused – meeskonnaüritus					
telefonikulude tasustamine teatud ametikohtadel					
ühisautode kasutamine ametisõitudeks					
isiklikud parkimiskohad juhtidel					
„Tunnusta kolleegi, kes on tunnustamist väärt!“ ehk parimate valimine					
ETK parima teenindaja valimine					
muu.....					

***2.5. Järjesta enda jaoks kolm kõige olulisemat motivatsioonipaketi osa:**

1.
2.
3.

***2.6. Juhul kui motivatsioonipaketist puudub Sinu jaoks midagi olulist siis, palun kirjuta, mis see on?**

.....

.....

.....

.....

2.7. Kas Sa soovid avaldada arvamust meie ühisürituste kohta?

jah ei (jätta järgmised küsimused vastamata)

SUVEPÄEVAD

2.8. Minu arvates võiks suvepäevade asukohana kasutada (kirjuta puhkekeskuse nimi)

.....

2.9. Minu arvates võiks suvepäevadel ansamblistest esineda:

.....
2.10. Minu arvates võiks suvepäevade teema olla:

.....
2.11. Kas oled osalenud suvepäevadel?

jah ei (jätta järgmised küsimused vastamata)

2.12. Mulle meeldib suvepäevadel:

.....
.....

2.13. Suvepäevadel võiks teisiti olla:

.....
.....

UUE AASTA PIDU

2.14. Minu arvates võiks järgmine Uue aasta peo asukoht olla:

.....

2.15. Minu arvates võiks Uue aasta peol ansamblistest esineda:

.....

2.16. Minu arvates võiks Uue aasta peo teema olla:

.....

2.17. Kas oled osalenud Uue aasta peol?

jah ei (jätta järgmised küsimused vastamata)

2.18. Mulle meeldib Uue aasta peol:

.....
.....

2.19. Uue aasta peol võiks teisiti olla:

.....
.....

3. RAHULOLU TÖÖLE ASUMISE JA TÖÖTAMISEGA

Küsitluse kolmas osa keskendub Sinu hinnangutele, mis puudutavad tööle asumist ja töötamist.

Palun märgi iga väite juurde ristikesega (x), kuivõrd Sa nõustud sellega.

***3.1. Kas oled hetkel rahul oma tööandjaga?**

jah pigem jah enam-vähem pigem ei ei ole üldse rahul

***3.2. Kui oluliseks pead hetkel oma rolli ettevõttes?**

Olen väga oluline töötaja Olen keskmiselt oluline Ma ei ole oluline töötaja
 Ei tea/ ei oska vastata

Palun põhjenda oma arvamust:

.....
.....

***3.3. Kas tunned, et Sinu tööandja hoolib Sinust?**

jah ei mõnikord

Milles väljendub tööandja hoolimine/mitte hoolimine?

.....
.....

***3.4. Kas Sa tunned, et töökohale kandideerides, räägiti Sulle ausalt ettevõttest, selle keskkonnast, töökohustustest, saadavast palgast jm?**

jah pigem jah pigem ei ei enam-vähem

Kui tunned, et kõik ei ole nii nagu räägiti, siis millised on erinevused räägitust?

.....
.....
.....
.....

***3.5. Kas Sulle oldi Sinu esimestel tööpäevadel ja kuudel toeks (aidati sisse elada uude ettevõttesse ja ametisse)?**

jah ei

***3.6. Kui vastasid eelmisele küsimusele „ei“, siis kelle tuge Sa kõige rohkem ootasid?**

personalitöötaja otsene juht kolleegid tugiisik
 muu _____

***3.7. Kui vastasid küsimusele 3.5. jaatavalt, siis kes Sulle kõige rohkem toeks oli?**

- personalitöötaja otsene juht kolleegid tugiisik
 muu _____

***3.8. Miks Sa töötad just ETK-s? (võib olla mitu vastust)**

- see oli esimene koht, kus mind tööle võeti
 hea mainega tööandja
 stabiilne tööandja
 hea töötasu
 mugavad töötingimused, töökorraldus
 hea töökeskkond
 peresõbralikkus
 ühisüritused
 paindlik tööaeg, kodus töötamise võimalused
 erinevad lisatasud ja hüved
 toredad töökaaslased
 hea juht
 ma armastan seda ametit, millega tegelen
 pole paremat kohta, kuhu minna
 lähen varsti pensionile ja ei hakka tööd vahetama
 muu: _____
 otsin juba uut töökohta, kuna soovin lahkuda

***3.9. Kas Sulle meeldib Sinu töö?**

- Meeldib väga Pigem meeldib Enam-vähem Pigem ei meeldi
 Ei meeldi üldse

Palun põhjenda oma valikut:

.....
.....

4. RAHULOLU OTSESE JUHIGA

Küsitluse neljas osa keskendub Sinu hinnangutele, mis puudutavad Sinu juhti.

Palun märgi iga väite juurde ristikesega (x), kui võrd Sa nõustud sellega.

***4.1. Kas Sa saad tagasisidet juhilt või kas sooviksid seda saada?**

- jah, saan juhilt tagasisidet, aga ei soovi seda
- jah, saan juhilt tagasisidet ja soovin seda
- ei saa juhilt tagasisidet, aga sooviksin seda
- ei saa juhilt tagasisidet ja ei soovi ka

***4.2. Kui rahul Sa oled oma otsese juhiga?**

- olen juhiga rahul
- olen juhiga enam-vähem rahul
- pigem ei ole juhiga rahul
- juht ei meeldi mulle üldse

Palun selgita, mis meeldib, mis mitte, mis võiks parem olla?

.....

.....

.....

.....

***4.3. Kas Sinu otsene juht tunneb huvi Sinu tööalaste ootuste vastu (näiteks: areng, karjäärisoovid, koolitamisvajadus jms)?**

- jah, mulle meeldib, et ta tunneb huvi
- jah, aga ma sooviksin, et ta ei küsiks neid asju
- ei ja mulle sobib see
- ei, aga ma tahaksin temaga nendest teemadest rääkida

5. TÖÖLT LAHKUMINE

Küsitluse viies osa keskendub Sinu hinnangutele, mis puudutavad töölt lahkumist.

Palun märgi iga väite juurde ristikesega (x), kui võrd Sa nõustud sellega.

***5.1. Ma mõtlen sageli töölt lahkumisele**

Nõus Pigem nõus Pigem ei ole nõus Ei ole nõus Ei oska vastata

***5.2. Ma otsin hetkel uut tööd**

Nõus Pigem nõus Pigem ei ole nõus Ei ole nõus Ei oska vastata

***5.3. Lahkuksin oma praeguselt ametikohalt, kui leiaksin samaväärse ametikoha teises organisatsioonis**

Nõus Pigem nõus Pigem ei ole nõus Ei ole nõus Ei oska vastata

***5.4. Lahkuksin oma praeguselt ametikohalt, kui leiaksin muu ametikoha teises organisatsioonis**

Nõus Pigem nõus Pigem ei ole nõus Ei ole nõus Ei oska vastata

***5.5. Millised põhjused paneksid Sind töökohta vahetama? (vali ainult üks vastus)**

- parem töötasu
- paremad karjäärivõimalused
- arenguvõimalused
- paremad töötingimused
- töökoormuse vähenemine
- parem töökeskkond
- töö sisu
- parem juht
- paremad kolleegid
- oht tervisele (ohutu töö)
- kodulähedus
- kolimine
- pensionile jäämine
- olen täiesti rahul ja ei mõtle sellele
- muu

***5.6. Kui palju mõjutab saadav töötasu Sinu soovi töökohta vahetada?**

mõjutab väga pigem mõjutab pigem ei mõjuta

ei mõjuta üldse ei oska vastata

5.7. Sageli vahetavad inimesed töökohti suurema töötasu tõttu. Palun kirjuta see summa, mille pärast oleksid Sa valmis töökohta vahetama? (Mitu eurot rohkem praegusest töötasust?)

.....

5.8. Palun kirjelda, mida eelmises küsimuses nimetatud summa Sinu jaoks tähendab? (näiteks: “Saan endale lubada uusi asju.” “Saan tasuda kohustusi”, “Minu autoriteet teiste silmis tõuseb” vms)

.....
.....
.....

***5.9. Juhul, kui Sa plaanid ETK-st lahkuda, siis miks?**

.....
.....
.....
.....

***5.10. Juhul, kui Sa ei taha enam ETK-s töötada. Kas on midagi, mida ettevõtte saaks Sulle pakkuda, et Sa jääksid?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

***5.11. Kui Sa ei plaani lahkuda ETK-st, siis mis on peamised põhjused, mis Sind hoiavad ETK-s tööl?**

.....
.....
.....

6. RAHAGA SEOTUD HOIAKUD

Küsitluse kuues osa keskendub Sinu hinnangutele, mis puudutavad rahaga seotud hoiakuid, tuginedes Yamauchi & Templer'i (1982) poolt koostatud küsimustikule.

Palun märgi iga väite juurde ristikesega (x), kui võrd Sa nõustud sellega.

	Mitte kunagi	Väga harva	Harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli	Alati
6.1. Ma kasutan raha, et mõjutada teisi minu heaks midagi tegema							
6.2. Pean tunnistama, et ostan asju, teades, et see avaldab teistele muljet							
6.3. Pean tunnistama, et oman ilusaid asju, et teistele muljet avaldada							
6.4. Ma käitun nagu raha oleks edu ülim sümbol							
	Mitte kunagi	Väga harva	Harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli	Alati
6.5. Pean tunnistama, et mõnikord ma hoopis sellega, kui palju raha ma teenin							
6.6. Mulle öeldakse, et ma panen liialt palju rõhku rahale, kui edu näitajale							
6.7. Ma näitan suuremat austust välja inimeste vastu, kellel on rohkem raha kui minul							
6.8. Kuigi peaksin inimeste edu hindama nende saavutuste põhjal, avaldab mulle rohkem muljet see, kui palju neil raha on							
6.9. Ma üritan sageli välja selgitada, kas teised teenivad rohkem raha kui mina							
6.10. Ma planeerin oma rahaasju, mõeldes tulevikule							
6.11. Tulevikule mõeldes panen ma raha regulaarselt kõrvale							
6.12. Ma säästan praegu, et valmistuda pensionipõlveks							

6.13. Mul on raha säästetud, kui peaksin raskustesse sattuma							
6.14. Ma hoian oma kulutustel silma peal							
6.15. Jälgin hoolikalt oma rahalist seisut							
6.16. Käin rahaga kaalutlevalt ümber							
6.17. Ma kurdan ostetud asjade hindade üle							
6.18. Mind ärritab teadmine, et oleksin midagi kuskilt mujalt soodsamalt saanud							
6.19. Peale millegi ostmist mõtlen, kas ma oleksin saanud sama asja mujalt soodsamalt							
6.20. Ma ütlen automaatselt, et "ma ei saa seda endale lubada," sõltumata sellest, kas tegelikult saaksin või mitte							

	Mitte kunagi	Väga harva	Harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli	Alati
6.21. Kui ma midagi ostan, siis ma kurdan makstud hinna pärast							
6.22. Ma kõhklen, kas kulutada raha või mitte, isegi vajalike asjade puhul							
6.23. Suure väljamineku korral kahtlen, kas tegin ikka vajaliku ostu							
6.24. Ma ostan tiptasemel tooteid							
6.25. Ma kulutan rohkem, et saada kõige paremaid asju							
6.26. Ma maksan mõne asja eest rohkem, sest tean, et pean seda tegema, kui tahan saada kõige paremat							
6.27. Ma ostan kõige kallimaid saadaolevaid kaupu							
6.28. Ma ostan bränditooteid							

6.29. Mul on raske ostmisest loobuda							
6.30. Ma olen häiritud kui pean soodumüügist loobuma							
6.31. Ma kulutan raha, et tunda ennast paremini							
6.32. Ma muutun närviliseks, kui mul ei ole piisavalt raha							
6.33. Ma muutun murelikuks, kui asi puudutab raha							
6.34. Ma muretsen, et ma ei ole rahaliselt kindlustatud							

Küsitluse lõpetuseks mõned taustküsimused, mille pinnalt on võimalik hiljem teha statistilisi järeldusi.

***SUGU**

naine mees

***VANUS**

kuni 20a 20-25a 26-30a 30-44.a 45-55.a 55 - 65.a üle 65.a

***HARIDUSTASE**

põhiharidus üldkeskharidus kutseharidus
 bakalaureus/rakenduskõrgharidus magister doktor

***SISSETULEK** (igakuine kättesaadav töötasu):

kuni 399€ 800€ - 899€ 1600€ - 1799€
 400€ - 499€ 900€ - 999€ 1800€ - 1999€
 500€ - 599€ 1000€ - 1199€ üle 2000€
 600€ - 699€ 1200€ - 1399€
 700€ - 799€ 1400€ - 1599€

***ÜKSUS**

Logistika (ladu) ETK Jaekaubandus Kontor Maksiköök

***AMETIKOHT**

Juht kontoris Spetsialist kontoris Assisteeriv ametikoht kontoris
 Juht poes Teenindaja Abitöötaja kaupluses
 Juht laos Laotöötaja (mitte juht) Maksiköögi töötaja
 muu _____

ÕPINGUD

õpin ei õpi

*STAAŽ ETK's

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> kuni 6 kuud | <input type="checkbox"/> 6-10 aastat |
| <input type="checkbox"/> 6 kuud kuni 1 aasta | <input type="checkbox"/> 10-15 aastat |
| <input type="checkbox"/> 1-2 aastat | <input type="checkbox"/> 15 kuni 20 aastat |
| <input type="checkbox"/> 3-5 aastat | <input type="checkbox"/> 20 ja rohkem aastat |

Meenutades lapseõlve, millisena näis Sulle perekonna rahaline seis?

väga hea päris hea keskmine pigem kehv väga kehv

Tänan, et leidsid aega meie küsitlusele vastata. Hindame seda panust väga kõrgelt!

Lisa 5. Informeeriv eelteade tulevasesst küsitlusest

Kuupäev: 17. märts 2015. a. 10:54

Head kolleegid!

Järgmisel nädalal (s.o 13 nädal), viib personaliosakond läbi jätku-uurimuse jaanuaris toimunud rahulolu-uuringule. Sel korral on põhiteemadeks, millega süvitsi minnakse, järgmised:

- hoiakud raha suhtes
- töötasu
- motivatsioonipakett
- töölt lahkumine
- sisseelamine
- töötajate soovid ja ettepanekud

Antud küsitlust viiakse läbi magistritööde kirjutamise raames ja seda kirjutavad meie enda ettevõtte töötajad- Liina Sooäär (personal) ja Karmen Lehtla (turundus).

Seega lisaks sellele, et ettevõtte saab sealt vajalikku infot, et muuta töökeskkonda paremaks, aitab see uuring valmis kirjutada ka kaks magistritööd.

Juhid, olge palun head ja rääkige sellest oma töötajatele, informeerige neid, selgitage miks on nende panus ja küsimustiku täitmine oluline.

Enamikesse üksustesse saabuvad ka eelinfo plakatid, mille palume puhketubadesse nähtavale kohale välja panna.

Sama kuulutus on ka manusena selles kirjas kaasas. Palun selle esialgu Pärnu Maksimarketil, Tartu külmlaol ja Maksiköögil välja printida, kuni saabub värviline plakat J

Süsteem on samalaadne kui varem. Küsimustikku saab täita nii paberkandjal kui intras. Seega kellel vähegi interneti ligipääs, palun seda täita intras.

Lisa 6. Esimene teade küsitlusest

Kuupäev: 24. märts 2015. a. 10:06

Hea kolleeg!

Alates tänasest kuni 05.04.2015 (k.a.) on Sul võimalus vastata rahulolu-uuringu jätkuküsitlusele. Küsitlus on oluline, et mõista töötajate rahulolu mõjutavaid tegureid sügavamalt. Uuringut viiakse läbi magistritööde raames ning läbiviijateks kaks meie oma ettevõtte töötajat.

Paberkandjal ankeedid saavad hiljemalt täna üksustesse ning intras saab küsitlusele vastata SIIN.

Intras vastates pane tähele, et enamik küsimusi on vastamiseks kohustuslikud. Kui Sul jääb mingi küsimus vastamata, siis ei kao küsimustik Sul ekraanilt ära, vaid eeldab, et sa kontrollid oma vastused üle ja vastad need küsimused, mis vastamata jäid.

Juht, palun saada täidetud paberkandjal ankeete võimalikult sageli personaliosakonda, et personaliosakonna sisestamise tööd natuke lihtsustada. Aitäh Sulle!

Ankeetide personaliosakonda edastamise viimane tähtaeg on 07.04.2015.

Kui paberkandjal ankeetidest jääb puudu, siis saad neid mugavalt juurde printida SIIT. (ligipääs on juhtidel, kes ligi ei pääse, palun märku anda).

Osale kindlasti uuringus, sest Sinu arvamus on meile väga oluline!

Lisa 7. Teine meeldetuletus küsitlusele

Kuupäev: 2. aprill 2015. a. 8:53

Hea kolleeg!

Tuletan Sulle meelde, et veel viimaseid päevi on võimalik täita rahulolu-uuringu jätku uuringut. Sinu arvamus on meile väga oluline!

Peale ettevõtte on see väga oluline kahele kolleegile, kes uurivad neid asju oma magistritööde raames.

Seega, kui Sa ei ole veel küsimustikule vastanud, siis saad seda teha SIIN.

Viimane vastamise TÄHTAEG on 05.04.2015 (k.a.).

PS: Üksuse juht, palun saada ka esimesel võimalusel personaliosakonda juba täidetud ankeedid :)

INFOKSI!

Hea kolleeg, kui Sa mäletad, siis jaanuaris vastasid sa ületuldisele ettevõtet puudutavale rahuolu-uuringule. Uuringu lõplikud tulemused selguvad õige pea ning kindlasti informeerib Sind tulemustest Sinu otsene juht.

Selleks, et organisatsioon saaks teatud temadega veelgi enam süvisi minna, viiakse märtsi keskpäeval läbi täiendav uurimus, mis eelkõige keskendub Sinu hoiakutele raha suhtes, Sinu rahulolule oma töötasuga, püsivust mõjutavatele teguritele, Sinu hinnangule mõtlevatsiooni paketi suhtes jne.

Lisaks ettevõttepoolsele vajadusele neid valdkondi lähemalt uurida, on see ühtlasi vajalik ka Sinu kahele kolleegile, kes uurivad neid teemasid oma magistritööde raames ning uuringu tulemustest lähtuvalt koostavad põhjaliku analüüsi. Selleks, et kolleegid saaksid edukalt oma uuringu läbi viia, on **VÄGA OLULINE** Sinu panus!

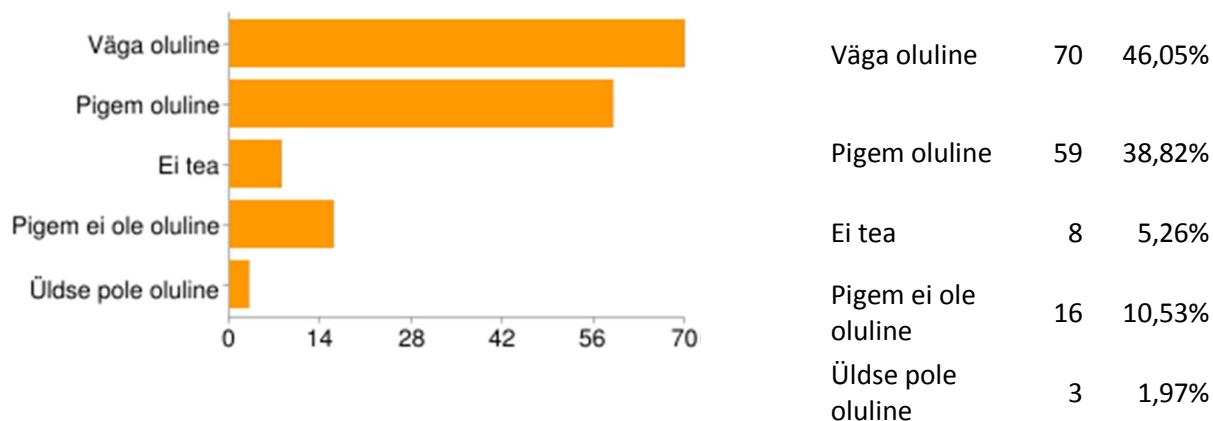
Küsitlus algab 13. nädalal.

Sinu personaliosakond

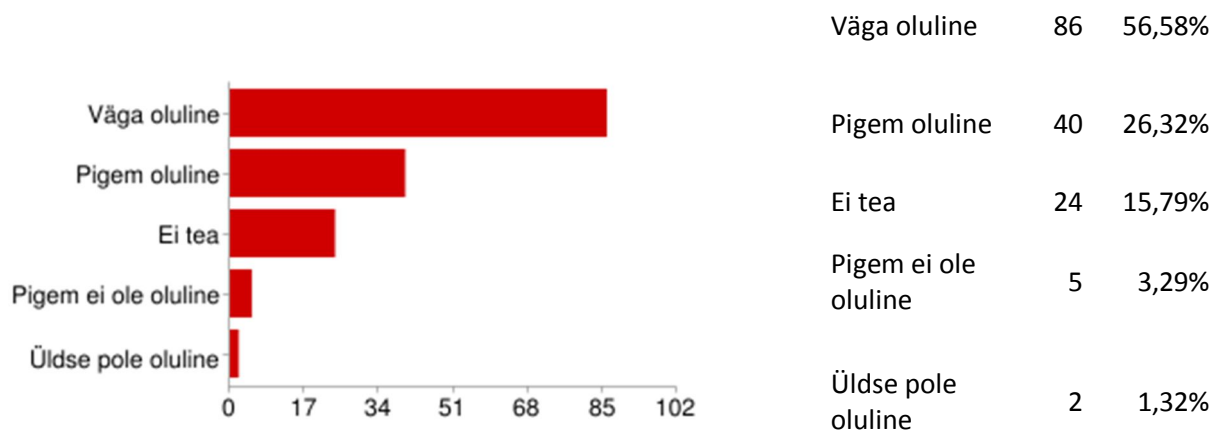
Lisa 9. Motivatsioonitegurite olulisus vastajate seas

Küsimuses 2.4 küsiti „Kui olulised on Sinu jaoks allolevate võimaluste ja hüvede olemasolu ettevõttes?“. Maatrikstabelis olid kõik tegurid ja nende olulisus viiesel skaalal, võimalus oli valida ka „ei tea“. Allolevad joonised kirjeldavad iga motivatsiooniteguri kohta, kuidas vastati.

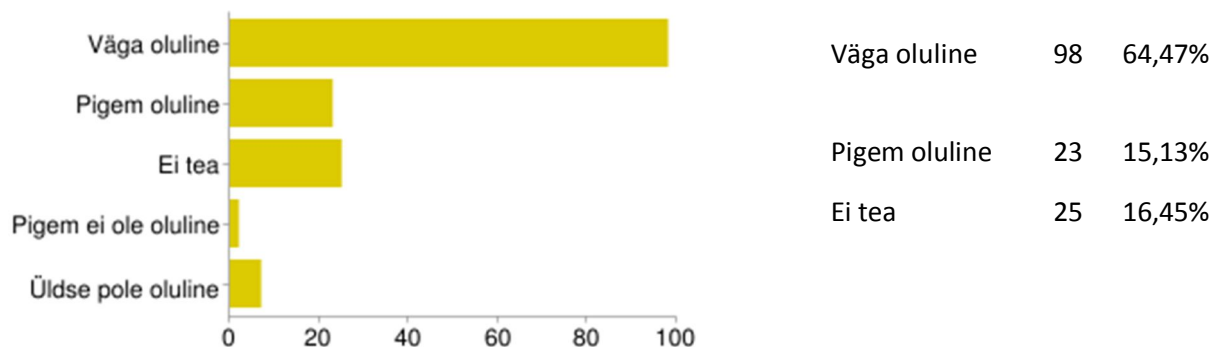
kingitus töötaja sünnipäeval



tööjuubeli preemia



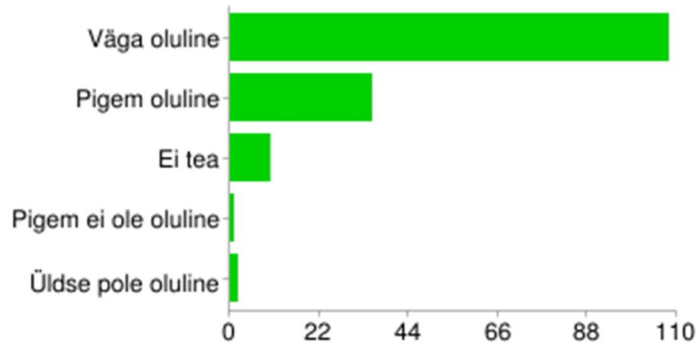
lapse sünnitoetus



Pigem ei ole oluline 2 1,32%

Üldse pole oluline 7 4,61%

lähedase inimese kaotuse toetus



Väga oluline 108 71,05%

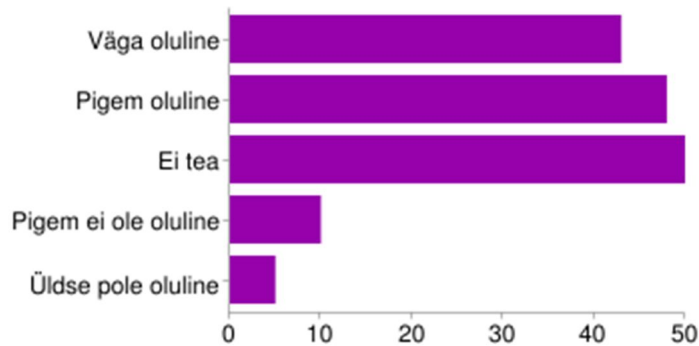
Pigem oluline 35 23,03%

Ei tea 10 6,58%

Pigem ei ole oluline 1 0,66%

Üldse pole oluline 2 1,32%

kõrghariduse omandamise preemia



Väga oluline 43 28,29%

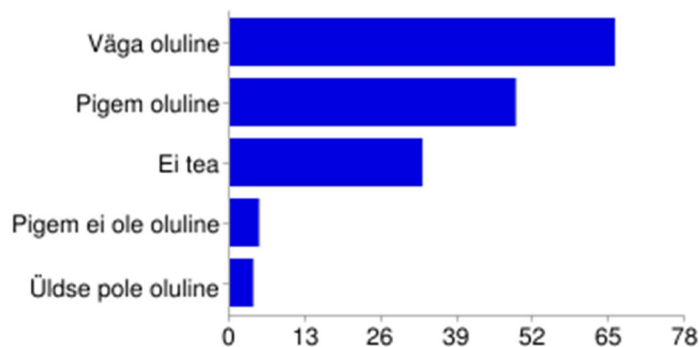
Pigem oluline 48 31,58%

Ei tea 50 32,89%

Pigem ei ole oluline 10 6,58%

Üldse pole oluline 5 3,29%

vanaduspensionile jäämise toetus



Väga oluline 66 43,42%

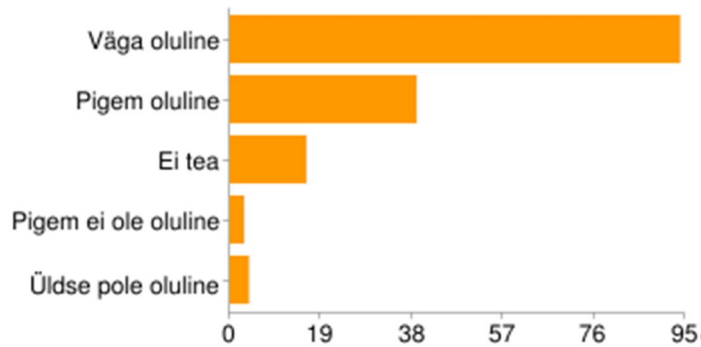
Pigem oluline 49 32,24%

Ei tea 33 21,71%

Pigem ei ole oluline 5 3,29%

Üldse pole oluline 4 2,63%

prillide maksumuse osaline hüvitamine



Väga oluline 94 61,84%

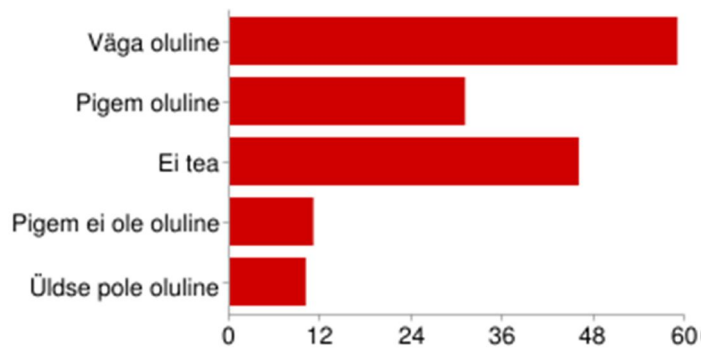
Pigem oluline 39 25,66%

Ei tea 16 10,53%

Pigem ei ole oluline 3 1,97%

Üldse pole oluline 4 2,63%

isikliku sõiduauto kasutamise hüvitis



Väga oluline 59 38,82%

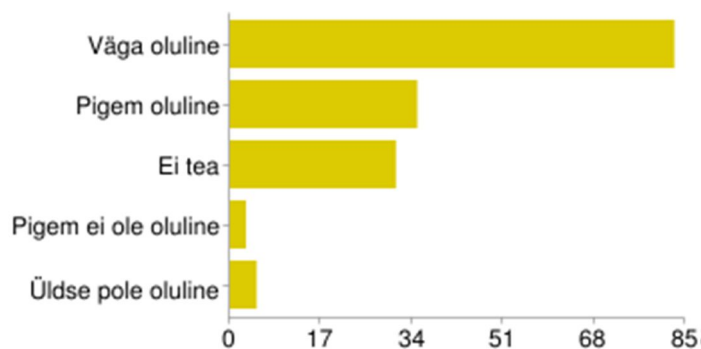
Pigem oluline 31 20,39%

Ei tea 46 30,26%

Pigem ei ole oluline 11 7,24%

Üldse pole oluline 10 6,58%

tasustatud vaba päev 1.septembril



Väga oluline 83 54,61%

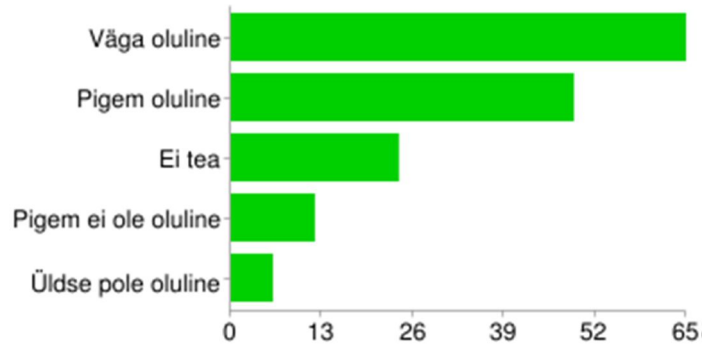
Pigem oluline 35 23,03%

Ei tea 31 20,39%

Pigem ei ole oluline 3 1,97%

Üldse pole oluline 5 3,29%

soovituspreemia



Väga oluline 65 42,76%

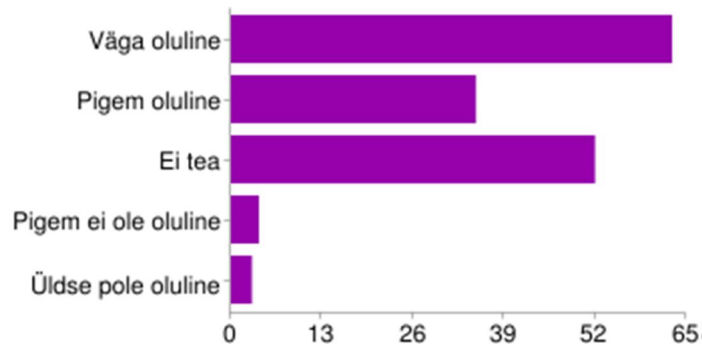
Pigem oluline 49 32,24%

Ei tea 24 15,79%

Pigem ei ole oluline 12 7,89%

Üldse pole oluline 6 3,95%

paindlik tööaeg



Väga oluline 63 41,45%

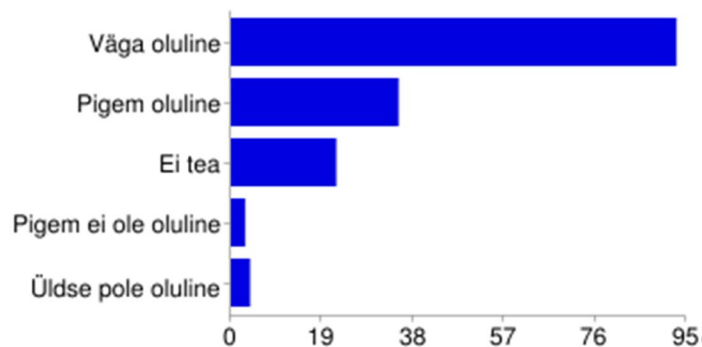
Pigem oluline 35 23,03%

Ei tea 52 34,21%

Pigem ei ole oluline 4 2,63%

Üldse pole oluline 3 1,97%

vastutulekud töögraafikute suhtes



Väga oluline 93 61,18%

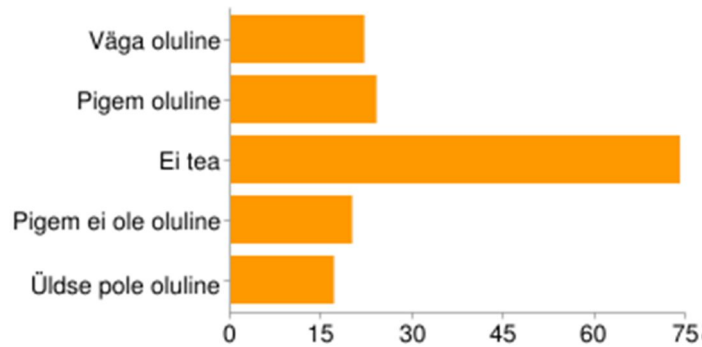
Pigem oluline 35 23,03%

Ei tea 22 14,47%

Pigem ei ole oluline 3 1,97%

Üldse pole oluline 4 2,63%

terviseradade kasutamine töö ajal



Väga oluline 22 14,47%

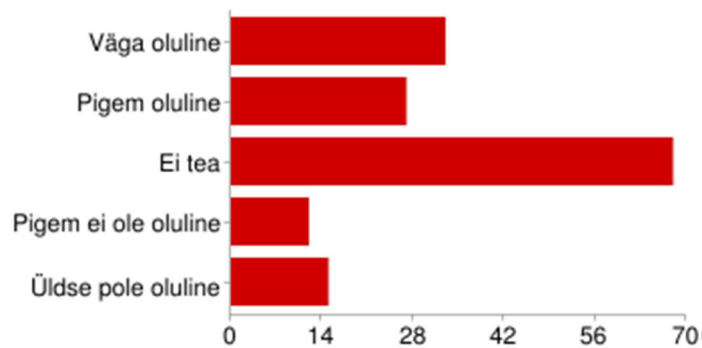
Pigem oluline 24 15,79%

Ei tea 74 48,68%

Pigem ei ole oluline 20 13,16%

Üldse pole oluline 17 11,18%

lastetuba kontoris



Väga oluline 33 21,71%

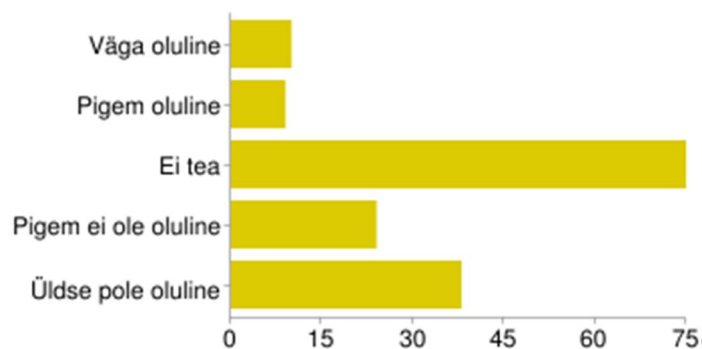
Pigem oluline 27 17,76%

Ei tea 68 44,74%

Pigem ei ole oluline 12 7,89%

Üldse pole oluline 15 9,87%

lauajalgpall kontoris



Väga oluline 10 6,58%

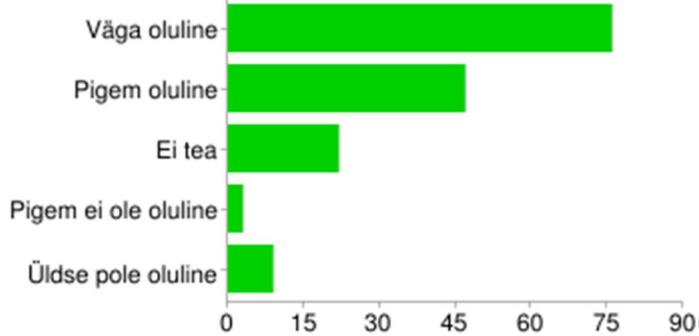
Pigem oluline 9 5,92%

Ei tea 75 49,34%

Pigem ei ole oluline 24 15,79%

Üldse pole oluline 38 25,00%

jõuludel kommipakid lastele



Väga oluline 76 50,00%

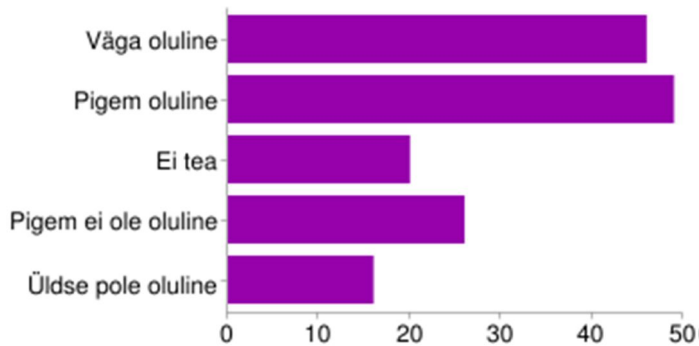
Pigem oluline 47 30,92%

Ei tea 22 14,47%

Pigem ei ole oluline 3 1,97%

Üldse pole oluline 9 5,92%

mandariinid jõuluajal



Väga oluline 46 30,26%

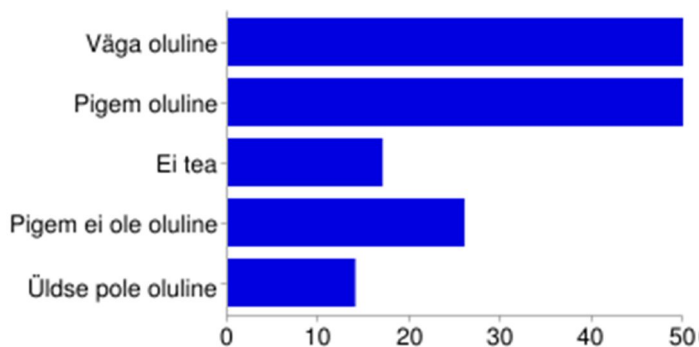
Pigem oluline 49 32,24%

Ei tea 20 13,16%

Pigem ei ole oluline 26 17,11%

Üldse pole oluline 16 10,53%

vastlakuklid vastlapäeval



Väga oluline 50 32,89%

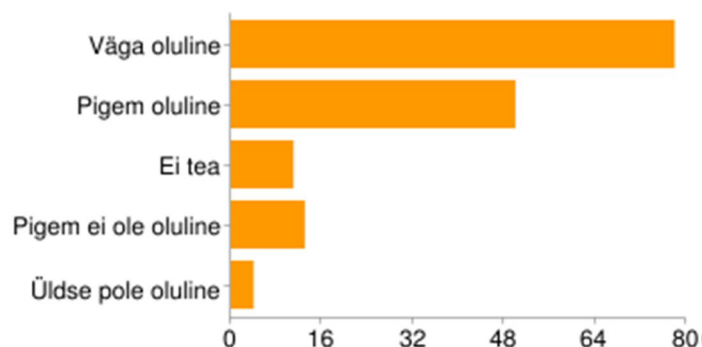
Pigem oluline 50 32,89%

Ei tea 17 11,18%

Pigem ei ole oluline 26 17,11%

Üldse pole oluline 14 9,21%

tasuta Säästukaart



Väga oluline 78 51,32%

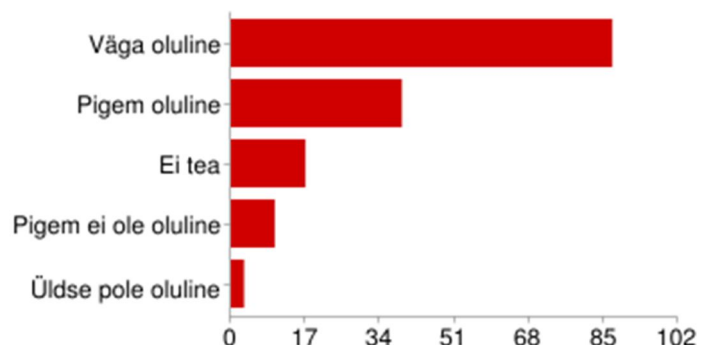
Pigem oluline 50 32,89%

Ei tea 11 7,24%

Pigem ei ole oluline 13 8,55%

Üldse pole oluline 4 2,63%

kuutasuta Säästukaart Pluss



Väga oluline 87 57,24%

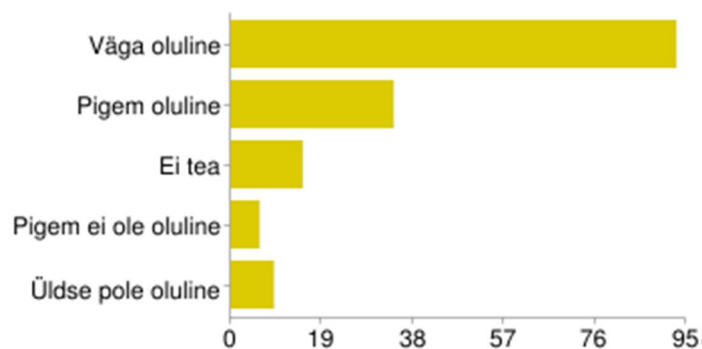
Pigem oluline 39 25,66%

Ei tea 17 11,18%

Pigem ei ole oluline 10 6,58%

Üldse pole oluline 3 1,97%

Logistika, Maksiköögi ja kaupluse töötajatele allahindlus -10% SK+-ga



Väga oluline 93 61,18%

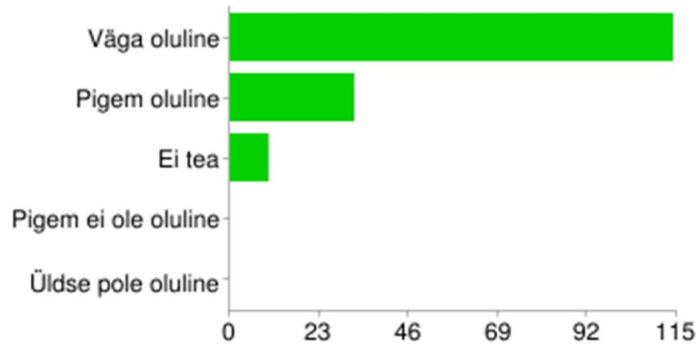
Pigem oluline 34 22,37%

Ei tea 15 9,87%

Pigem ei ole oluline 6 3,95%

Üldse pole oluline 9 5,92%

staažipuhkus



Väga oluline 114 75,00%

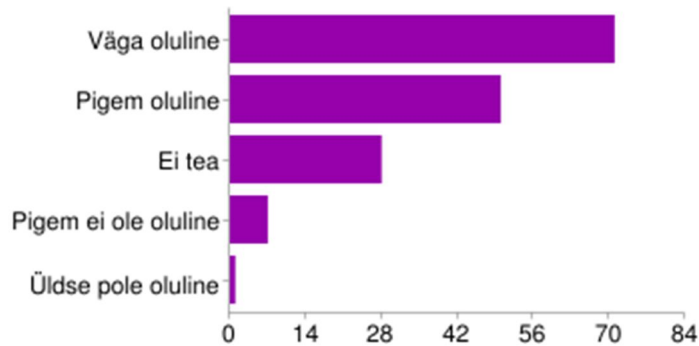
Pigem oluline 32 21,05%

Ei tea 10 6,58%

Pigem ei ole oluline 0 0,00%

Üldse pole oluline 0 0,00%

MTÜ Spordiseltsiga koostöö



Väga oluline 71 46,71%

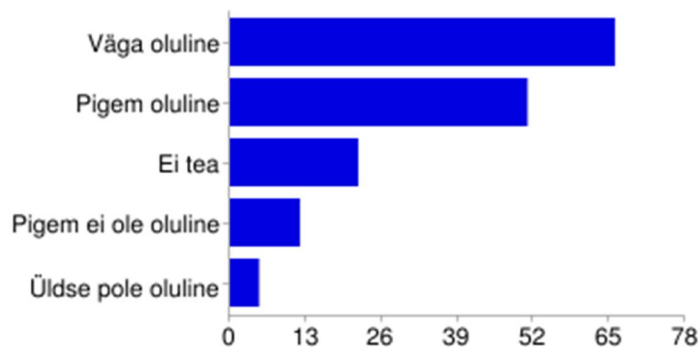
Pigem oluline 50 32,89%

Ei tea 28 18,42%

Pigem ei ole oluline 7 4,61%

Üldse pole oluline 1 0,66%

ühisüritused - uue aasta pidu



Väga oluline 66 43,42%

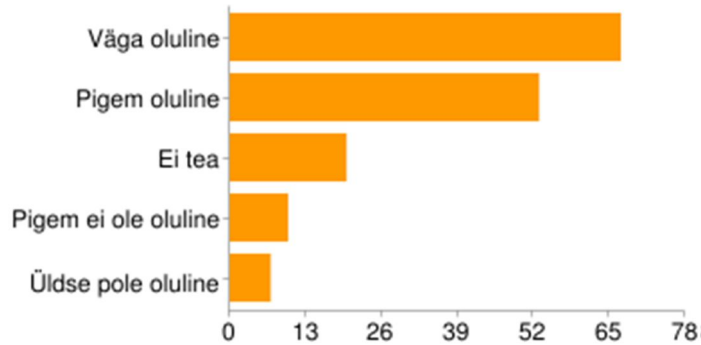
Pigem oluline 51 33,55%

Ei tea 22 14,47%

Pigem ei ole oluline 12 7,89%

Üldse pole oluline 5 3,29%

ühisüritused - suvepäevad



Väga oluline 67 44,08%

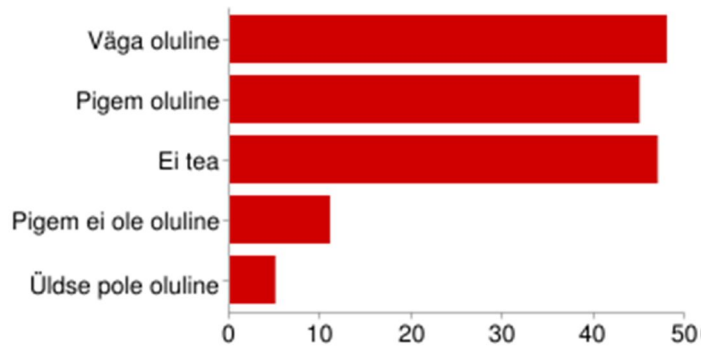
Pigem oluline 53 34,87%

Ei tea 20 13,16%

Pigem ei ole oluline 10 6,58%

Üldse pole oluline 7 4,61%

ühisüritused - meeskonna üritus



Väga oluline 48 31,58%

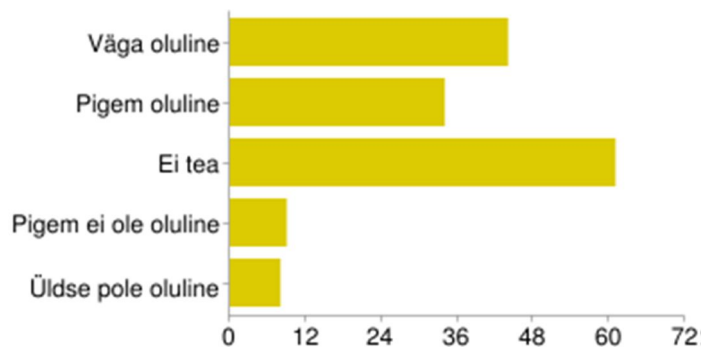
Pigem oluline 45 29,61%

Ei tea 47 30,92%

Pigem ei ole oluline 11 7,24%

Üldse pole oluline 5 3,29%

telefonikulude hüvitamine teatud ametikohtadel



Väga oluline 44 28,95%

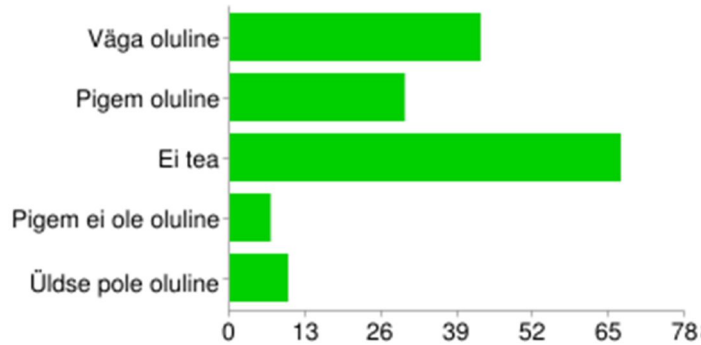
Pigem oluline 34 22,37%

Ei tea 61 40,13%

Pigem ei ole oluline 9 5,92%

Üldse pole oluline 8 5,26%

ühisautode kasutamine ametisõitudeks



Väga oluline 43 28,29%

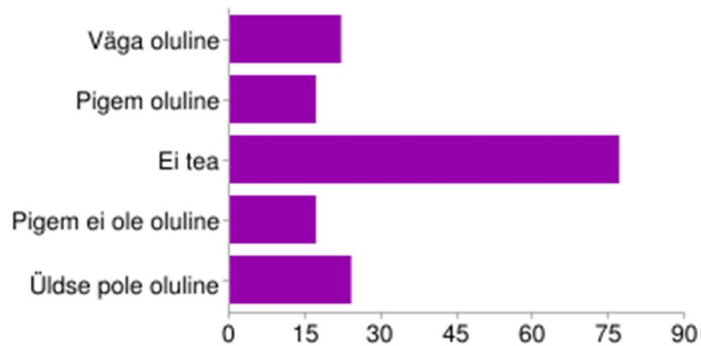
Pigem oluline 30 19,74%

Ei tea 67 44,08%

Pigem ei ole oluline 7 4,61%

Üldse pole oluline 10 6,58%

isiklikud parkimiskohad juhtidel



Väga oluline 22 14,47%

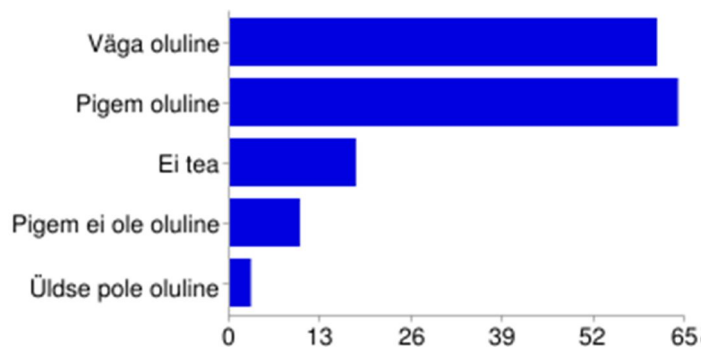
Pigem oluline 17 11,18%

Ei tea 77 50,66%

Pigem ei ole oluline 17 11,18%

Üldse pole oluline 24 15,79%

"Tunnusta kolleegi!" ehk parimate valimine



Väga oluline 61 40,13%

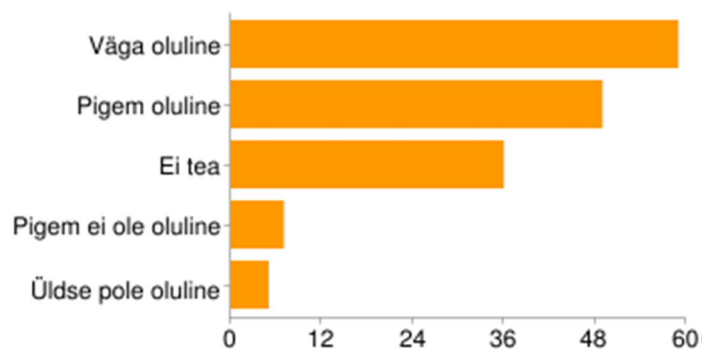
Pigem oluline 64 42,11%

Ei tea 18 11,84%

Pigem ei ole oluline 10 6,58%

Üldse pole oluline 3 1,97%

ETK parima teenindaja valimine



Väga oluline 59 38,82%

Pigem oluline 49 32,24%

Ei tea 36 23,68%

Pigem ei ole oluline 7 4,61%

Üldse pole oluline 5 3,29%