



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
EESTI MEREAKADEEMIA
Meramajanduse keskus

Gretel Kärbline

**TÖÖTAJATE RAHULOLU- JA MOTIVATSIOONIUURING
RAHVUSVAHELISE ÄRITARKVARA ETTEVÕTTE
EESTI OSAKONNAS**

Lõputöö

Juhendaja: Olev Tõru
Kaasjuhendaja: Berit Veske

Kuressaare 2020

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Gretel Kärbline

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 165082SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: gretelkarblina@hotmail.com

Juhendaja Olev Tõru:

Töö vastab lõputööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Jana Raadik Cottrell

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖRAHULOLU JA TÖÖMOTIVATSIOON.....	7
1.1. Tööraahulolu ja töömotivatsiooni olemus.....	7
1.2. Motivatsiooniteooriad.....	14
1.2.1. Motivatsiooni rahuloluteooriad	15
1.2.2. Motivatsiooni protsessiteooriad.....	21
1.3. Ühtse meeskonna hoidmine ja töötaja motiveerimise võimalused.....	22
2. TÖÖTAJATE RAHULOLU- JA MOTIVATSIOONIUURING RAHVUSVAHELISE ÄRITARKVARA ETTEVÖTTE EESTI OSAKONNAS.....	29
2.1. Ettevõtte tutvustus ja ülevaade	29
2.2. Uurimismetoodika valiku põhjendus ja kirjeldus	31
2.3. Uuringu tulemused	33
2.4. Järeldused teostatud uuringust ja ettepanekud juhtkonnale.....	44
KOKKUVÕTE	48
SUMMARY	51
KASUTATUD ALLIKAD	55
LISAD	58
Lisa 1. rahvusvahelise äritarkvara Eesti osakonna ettevõtte töötajate rahulolu- ja motivatsiooni küsitlus.....	58
Lisa 2. Vastajate antud hinnangud väidete olulisusele.....	66
Lisa 3. Töötajate ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks	68
Lisa 4. Töötajate lisasoodustuste soovid.	69
Lisa 5. Töötajate kommentaarid ja ettepanekud.....	70

ANNOTATSIOON

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajate töörahulolu, töömotivatsioon ning neid mõjutavad tegurid, seda ka osakondade lõikes.

Käesolev teema osutus valituks, kuna seoses ettevõtte pideva kasvamisega, uute töötajate värbamisega ja struktuurimuudatustega on antud töö tulemus ettevõtte juhtkonnale väga oluliseks sisendiks, et teha tulevikus õigeid strateegilisi otsuseid kasvu säilimiseks, tagades töötajate rahulolu kiiresti muutavas keskkonnas.

Uurimismeetodina kasutatakse kvantitatiivset meetodit. Andmete saamiseks koostas autor internetipõhiselt edastatava ankeetküsimustiku. Mille koostamisel võttis autor aluseks töös käsitletud Herzbergi teooria ning eeskujuna võeti ka Läänemaa lasteaedade töörahulolu-uuringust, mille koostas ja viis läbi Carol Stopkin aastal 2018. Lisaks arvestas autor küsimustiku koostamisel juhtkonna huvi ja ettepanekutega erinevate teemade käsitlemisel.

Uuringust selgus, et äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajad on tööga pigem rahul, saades hinnangute üldiseks aritmeetiliseks keskmiseks 4,14. Kõige kõrgemalt hinnati kolleegi, töötingimusi ja tööd ennast ning kõige madalam hinnangu sai info liikumine. Kui töötajad said hinnata väidete olulisust nende jaoks, siis said samuti kõrgeima tulemuse kolleegid, töötingimused ja töö ise, kõige vähem oluliseks peeti lisasoodustusi. Osakondade lõikes vaadatuna olid kõige rahulolevamad müügiosakonna töötajad, millele järgnes arendusosakond, siis juurutusosakond ja kõige vähem olid rahul kasutajatoe töötajad. Seda ka enamjaolt teemaplokkide kaupa.

Uuringu tulemustele tuginedes teeb autor ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekud, annab ülevaade töötajate tööga rahulolust ning seda tõstvatest teguritest.

Võtmesõnad: Töörahulolu, töömotivatsioon.

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö uurib rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajate töörahulolu ja töömotivatsiooni tõstvaid tegureid. Seoses ettevõtte pideva kasvamisega ning uute töötajate värbamisega on antud töö tulemus ettevõtte juhtkonnale väga oluliseks sisendiks, et teha tulevikus õigeid strateegilisi otsuseid kasvu säilimiseks, tagades töötajate rahulolu muutuv keskkonnas. Ettevõtte kasvuga on toimunud ka mitmed struktuurimuudatused ja läbiviidav uuring annab ettevõtte juhtkonnale ülevaate, kas struktuurimuudatustega on kõik osakonnad ilusti toime tulnud ning kas nendevaheline koostöö sujub või hoopis vastupidi.

Selleks, et juhtkond teaks, millele tulevikus rõhku panna ning millele tuginedes töötada välja edukas sisemise turunduse plaan, tuleb seda küsida otse töötajatelt. Kui murekohad on olmas, siis kas need tulenevad sisekommunikatsioonist, kolleegide omavahelistest suhetest, tööülesannetest, töösisekliimast või on selleks hoopis midagi muud? Kui on teada probleemi alge, saab juhtkond teha muudatusi olukorra parendamiseks.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajate töörahulolu ja töömotivatsioon ning neid mõjutavad tegurid, seda ka osakondade lõikes. Uuringu tulemustele tuginedes tehakse ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekud, antakse ülevaade töötajate tööga rahulolust ning seda tõstvatest teguritest.

Uuritavateks objektideks on rahvusvahelise äritarkvaraettevõtte Eesti osakond ja osakonna töötajad ning uurimisprobleemiks on töötajate töörahulolu ülevaate puudumine.

Püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

1. Kas töötajad on rahul oma töö ja töökorraldusega uuritavas ettevõttes?
2. Kuidas tõsta töötajate töörahulolu uuritavas ettevõttes?

Töö eesmärkidest lähtuvalt on töö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Luua teoreetiline ülevaade motivatsiooni ja rahulolu käsitlevatest tuntumatest teooriatest.
2. Anda ülevaade motiveerimise võimalustest ja sellest, kuidas kujundada ning hoida ühtse meeskonna vaimu.

3. Loodud teoreetilise ülevaate põhjal töötada välja küsimustik rahulolu mõõtmiseks uuritavas ettevõttes.
4. Viia läbi küsitlus uuritava ettevõtte töötajate seas.
5. Analüüsida küsitluse käigus kogutud tulemusi ning teha järeldused.
6. Anda uuritava ettevõtte juhtkonnale ülevaade töötajate tööga rahulolust, seda tõstvatest teguritest ja teha parendusettepanekud.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks annab autor ülevaate tuntumatest motivatsiooni- ja rahuloluteooriatest, motivatsiooni tõstvatest teguritest, kuidas hoida meeskonna ühtsust ning viib läbi küsitluse ettevõtte töötajate seas. Uurimismeetodina kasutab autor kvantitatiivset uurimismeetodit, mille raames viiakse läbi küsitlus uuritava ettevõtte töötajate seas. Valimist jäävad välja töötajad, kes viibivad lapsehoolduspuhkusel. Uuritava ettevõtte töötajad saavad anda hinnangu erinevatele tööga seotud väidetele, teha valikud valikvastustega küsimuste seas ning avaldada oma ideid ja mõtteid avatud küsimustele vastates. Küsitlus tugineb Herzbergi kahe faktori teooriale ja eeskujuna võeti ka Läänemaa lasteaedade töörahulolu-uuringust, mis koostati ja viidi läbi aastal 2018 Carol Stopkini poolt.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, kus esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade töörahulolu ning motivatsiooni olemusest ja selgitatakse, miks on töörahulolu ettevõttele oluline. Lisaks käsitletakse tuntumaid motivatsiooniteooriaid, vaadatakse üle motiveerimise võimalused ja tuuakse välja, kuidas hoida ühtse meeskonna vaimu. Teoreetilise ülevaate andmiseks kasutas autor erinevaid allikaid, nii teadusartiklid, raamatuid kui ka vastava teemalisi veebilehekülgi. Teises peatükis antakse ülevaade rahvusvahelisest äritarkvara ettevõttest ja Eesti osakonnast, tutvustatakse valimit, uurimismeetodit ning antakse ülevaade teostatud uuringu tulemustest. Uuringu tulemustele ja tehtud järeldustele tuginedes teeb autor ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekud töötajate töörahulolu tõstmiseks.

Antud töö tulemused on väga olulised uuritava ettevõtte juhtkonnale, kuna hetkel puudub neil ülevaade oma töötajate töörahulolust ja töömotivatsioonist. Uuringu tulemustest lähtuvalt saab juhtkond teha tulevikus õigeid otsuseid, et hoida oma meeskonda ja tegelda ettevõtte edasise laiendamisega.

Töö autor tänab väga hea koostöö ja antud panuse eest oma lõputöö juhendajat Olev Tõru, kaasjuhendajat Berit Vesket ja lektorit Riia Nelist.

1. TÖÖRAHULOLU JA TÖÖMOTIVATSIOON

Töötajate rahulolu tõstmine ja motiveerimine on organisatsioonidele üheks suurimaks väljakutseks. Organisatsiooniks loetakse tänapäeval inimühendust, kes on suunatud ühtse eesmärgi täitmisele, mitte enam niivõrd ainult ettevõtet ennast (Virovere jt 2008:19). Paljude organisatsioonide juhid mõistavad, et motiveeritud ja rahulolevad töötajad on ettevõtte üheks suurimaks väärtuseks ning selleni jõudmine nõuab tööd ja kindlasti ka motivatsiooniteooriate tundmist. Läbi regulaarsete rahulolu-uuringute saame teada, kuidas õigesti oma töötajaid motiveerida ja nende töörahulolu tõsta. Kui organisatsioonis töötavad motiveeritud ja lojaalsed töötajad, saab organisatsioon jõuda oma eesmärkideni efektiivsemalt ja kiiremini, suurendades seeläbi ka kliendirahulolu. Käesolevas peatükis antakse ülevaade töörahulolust, töömotivatsioonist, neid käsitlevatest teooriatest ning erinevatest töörahulolu ja motivatsiooni mõjuteguritest.

1.1. Töörahulolu ja töömotivatsiooni olemus

Töörahulolu on iga töötaja jaoks olulise tähtsusega. Meeldiv töökeskkond, head töötegemist võimaldavad vahendid, rahuldust pakkuv töö ja edasist arengut soosivad võimalused on iga eduka ettevõtte töötaja jaoks elementaarsed. Mida paremad kõik need tingimused on, seda õnnelikumad on töötajad ning seda produktiivsemalt nad ka tööd teevad.

Töörahulolu küll paistab lihtsa ja selge asjana, aga ühtset tähendust ei ole sellele suudetud anda. 1920. aastatel tehtud Hawthorne'i uurimustes kirjeldati esmakordselt tööga rahulolu kui olulist tegurit (Vadi 2000:88). Paul Spector defineerib tööga rahulolu kui suhtumist töösse ja töö erinevatesse aspektidesse. Ehk rahulolu on siis, kui inimesele töö meeldib ja rahulolematust on siis, kui inimesele töö ei meeldi. Läbi töörahulolu uuringute saab teada töötajate töörahulolu ja mis on selle põhjused ning kuidas see mõjutab töötajaid ja organisatsiooni tervikuna. Töötaja rahulolu uurimine ja hindamine on saanud tavapäraseks praktikaks ettevõtetes, kus omanikud ja/või juhtkond on huvitatud töötajate vaimsest ja füüsilisest heaolust. (Spector 1997)

On mitmeid põhjuseid, miks töörahulolu on oluline. Esiteks inimlik aspekt, ehk inimestel on õigus olla koheldud õiglaselt ning väärikalt. Töörahulolu on eelneva väljenduseks. Teiseks, praktilisest aspektist tagab töörahulolu emotsionaalse heaolu ning aitab kaasa organisatsiooni kui terviku funktsioneerimisele. (Spector 1997)

Maaja Vadi seisukohalt on töörahulolu seotud erinevate hoiakutega. „Hoiak on seadumus või kalduvus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt.“ (Vadi 2000:86). Hoiakud omakorda on seotud väärtuste ning tõekspidamistega. (Vadi 2000:86) Kui inimesel on kujunenud välja mõnes küsimuses oma kindlad hoiakud, siis nende tundmine annab võimaluse prognoosida, kuidas käitub inimene organisatsioonis teatud situatsioonis (Brooks 2006:45).

Seda, kui võrd on töötaja rahul oma tööga, näitab töökorraldus, suhted töökaaslastega ja kui positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab oma tööd (Vadi 2000:88). Peep Vain on defineerinud rahulolevat töötajat järgnevalt: „Ta on vaba, ta pole pinges. Sa pöördud ta poole ja ta võib olla isegi häiritud, et sa segad teda oma töös.“ (Malmberg 2005:12). Kristi Malmbergi jaoks on rahulolev töötaja enesekindel, rahulik ja ta ei karda oma tööd. Ta lisab, et kui inimene pole rahul oma tööga, siis teeb ta meelsamini midagi muud. (Malmberg 2005:12)

Autor nõustub Kristi Malmbergi poolt öelduga, et kui inimene pole oma tööga rahul, siis ta hakkab otsima uusi väljavaateid ehk uut tööd. Kui töötaja on rahulolematu, siis ta tegeleb tööl olles meelsamini nende asjadega, mis pakuvad talle rahuldust. Võib väita, et töötaja hakkab otsima asendustegevusi ja tema huvi ning soov tegeleda „töö tegemisega“ on häiritud ja tekib sihipäratu ajakasutus.

Fred Luthan (1998) tõi oma raamatus välja, et töörahulolu saavutamiseks on olemas kolm olulist mõõdet:

1. Tööga rahulolu on emotsionaalne reageering töösituatsioonile. Seda ei saa otseselt näha, sellest saab teha ainult järeldusi.
2. Tööga rahulolu määrab tihtilugu see, kui hästi vastavad töötulemused ootustele või ületavad need.
3. Töörahulolu esindab mitmeid seotud hoiakuid, mis on kõige olulisemad töökoha omadused, millele inimesed reageerivad. Need on: töö ise, palk, karjäärivõimalused, juhendamine ja kolleegid.

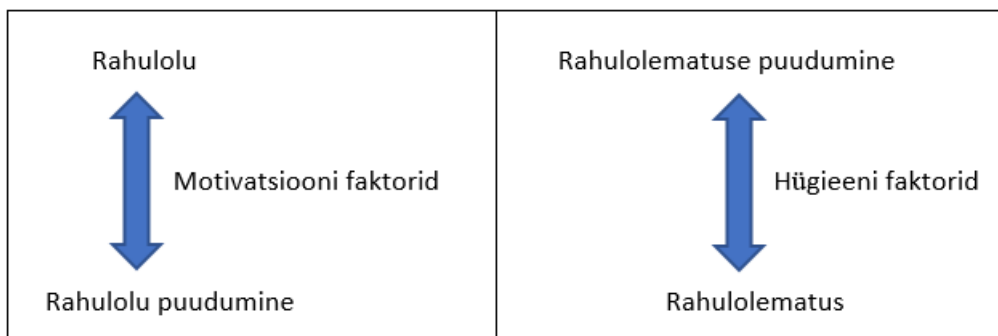
Palgainfo Agentuuri juhi ja analüütiku Kadri Seederi sõnul võetakse nende poolt tehtud uuringutes töörahulolu kui teatud tüüpi meeleolu, mis töökeskkonnas valitseb. Töötajate rahulolu on oluline uurida, et teada saada töötajate suhtumist oma töösse ja organisatsiooni. Tegemist on olulise tööriistaga juhtimise seisukohalt. Selle tulemusel on võimalik teha muudatusi ja osata hinnata tegureid, mis mõjutavad organisatsioonisisest käitumist. Töörahulolu ei tähenda alati seda, et inimene on tööd tehes heatujuline ja õnnelik, see võib tähendada ka lihtsalt „töö ära tegemist“. (Seeder 2017) Uuringute tulemustest lähtuvalt loob meeldiva keskkonna töö: asjatundlik juhtimine, sobivad kolleegid, staatus, head töötingimused ning sobiv tööaeg (Virovere jt 2008:64).

2018. aastal viis CV Keskus ja Palgainfo Agentuur läbi tööturu-uuringu küsitluse, kus osales üle 14 000 inimese selgus, et osalenutest 66% olid tööga rahulolematud ehk üldiselt oli tööga rahul 34% vastanutest. Peamiseks rahulolematuse põhjustajaks oli töötasu ja sellele lisanduvad soodustused. Lisasoodustused on saanud põhipalga lahutamatuks ja loomulikuks osaks, oluline on ka silmas pidada, et soodustused peavad vastama töötaja eelistustele. 50% leidsid aga, et soodustused ei vasta nende eelistustele ja 54%, et soodustusi ei ole piisavalt. Suureks rahulolematuse põhjustajaks olid ka justkui iseenesestmõistetavaks saanud soodustused nagu: tasuta kohvi, tee ning joogivesi ja koolituskulude hüvituste ning paindliku tööaja puudumine. (Kreek 2018)

Kui analoogne uuring viidi läbi aasta varem ehk 2017. aastal CV Keskuse ja Palgainfo Agentuuri poolt, kus osales üle 10 000 inimese, ütles osalejatest lausa 90%, et nad ei ole oma tööga rahul ehk rahulolevaid töötajaid oli vastanute hulgas kõigest 10% (CV Keskus.ee ja Palgainfo Agentuuri...2017). CV Keskus.ee Baltikumi kommunikatsioonijuhti Henry Auväärti sõnul põhjustavad rahulolematust enim töötasu ja suhted otsese juhiga, kas töötajat tunnustatakse ja kas antakse piisavalt tagasisidet. Eesti Ametiühingute Keskliidu esimees Peep Peterson soovitas parandada suhteid tööandjate ja töötajate vahel ning tõsta töötajates lojaalsust, et töötajad ei sooviks pidevalt töökohta vahetada. Lühidalt öeldes, soovitas ta õppida tööandjatel läbirääkimise kultuuri. (Villak-Niinepuu 2017)

Autor järeldeb, et kõigest ühe aastaga on Eestis üldine töörahulolu paranenud. Need kaks uuringut näitavad selgelt trendi, et Eesti töötajate rahulolu suureneb. See näitab, et tööandjad mõistavad, et nende töötajad on ettevõtte oluline vara ja teevad endast palju, et nende töötajad oleksid rahul oma töökohal.

Selleks, et töörahuolu mõõta ja välja selgitada on vaja tunda rahuloluteooriaid. Üks tuntumaid rahuloluteooriaid on Frederick Herzbergi (1987) kahe faktori teooria. Kui me tavaliselt vastandame sõnu *rahulolu* ja *rahulolematus*, siis tema tõi välja, et töörahulolu kontekstis ei ole need vastandid. Tema sõnul on “rahulolu” vastandiks “rahulolu puudumine” ja “rahulolematuse” vastand on “rahulolematuse puudumine” (vt Joonis 1). 1685 töötaja küsitluse põhjal saadi järeldused, et peamiseks rahulolu põhjustajaks tööol olid motivatsioonitegurid ja peamiseks rahulolematuse põhjustajaks olid hügieenifaktorid.



Joonis 1. Frederick Herzbergi kahe faktori teooria
Allikas: Autori koostatud

Herzberg (1987) jagas rahulolu ja rahulolematust tekitavad tegurid kahte rühma:

1. **Hügieenifaktorid** - need on olulised, et tekiks motivatsioon töökohal, aga need ei vii inimest pikaajaliselt positiivse rahuloluni. Kui need tegurid puuduvad, siis viivad need inimese rahulolematuseeni. Need on tegurid, mis inimest rahustavad ja hoiavad ära rahulolematust. Antud tegurid kirjeldavad töökeskkonda ja sümboliseerivad füsioloogilisi vajadusi. Nende hulka kuuluvad:
 - Töötasu – see peab olema mõistlik ja töötajale sobilik ning olema konkurentsivõimeline sama valdkonna ettevõtetega.
 - Ettevõtte poliitika – see peab olema paindlik ja arvestama töötajatega, ega tohi olla liiga jäik.
 - Erisoodustused – spordisoodustused, tervisekontrollid, erinevad hüvitised.
 - Töötingimused ja keskkond – töövahendeid tuleks regulaarselt uuendada, töökeskkond peaks olema ohutu ja puhas.
 - Staatus – töötaja positsioon ettevõttes peab olema hästi teada ja tuttav.
 - Suhted kolleegidega – suhted peaksid olema kaastöötajatega head, peaksid puuduma konfliktid ja arusaamatused.

- Turvaline töökoht – organisatsioon peab tagama ettevõtte personalile turvalise keskkonna.
2. **Motivatsioonifaktorid** - need on omased tööle endale ehk otseselt seotud töötegemisega, neid nimetab ta rahustajateks. Motivatsioonifaktorite hulka kuuluvad:
- Tunnustamine – töötajat peab tunnustama ja kiitma tehtud töö ja saavutuste eest.
 - Saavutused – töötaja peab tunnetama, et tema töö kannab vilja.
 - Arenemisvõimalused – töötaja peab tundma, et tal on alati võimalus ametialaselt edasi liikuda.
 - Vastutus – töötaja peab tundma, et talle antakse vastutust, et teda usaldatakse.
 - Töö ise – töö peab olema töötajale rahuldust pakkuv, motiveeriv, huvitav ja pakkuma ka väljakutseid.

Tööga rahulolu mõõtmiseks on võimalik kasutada intervjuud või küsimustikku. Kuigi harvematel juhtudel kasutatakse intervjuud, viiakse enamik uuringuid läbi küsimustike abil, kuna intervjude läbiviimine võtab rohkem aega ja need on oluliselt kulukamad. Seevastu küsimustike täitmine on kiirem ja seda saavad teha väga paljud inimesed samaaegselt. Lisaks on ka küsimustiku läbivaatamine ja järelduste tegemine lihtsam ja vähem aega nõudev. (Spector 1997:5)

Autor lisab, et empiirilises osas, kus teostatakse uuring töötajate töörahulolu ja motivatsiooni kohta, põhinetakse Herzbergi kahe faktori teorialle. Antud teooria valiti, kuna läbi uuringutulemuste saadakse selge ja täpne ülevaade töörahulolust ja motivatsioonist organisatsioonis. Tulemuste põhjal saab teha juhtkonnale konkreetseid parendusettepanekuid selle kohta, mida peaks juhtkond muutma või tegema teisiti, et tagada oma personalile meeldiv töökeskkond ja kõrvaldada need faktorid, mis tekitavad ebameeldivusi ehk rahulolematust.

Abraham Maslow, kes on samuti üks tuntuim töörahulolu teoreetik, on kirjutanud rahulolu kohta järgmiselt: „Inimene on soovidega loom ning jõuab harva täieliku rahuldatusse seisundini, ja kui, siis vaid lühikeseks ajaks.“ (Maslow 2007:64). Töörahulolu saab suurendada, kui täiustatakse motivatsiooni mõjutavaid tegureid (Virovere jt 2008:65).

Töörahulolu ja motivatsioon on väga tihedalt seotud. Inimene ei saa olla oma tööga täiel määral rahul, kui ta pole motiveeritud. Niisamuti ei saa inimene olla üdini motiveeritud, kui ta pole rahul oma tööga. Selleks, et töötaja oleks produktiivne, töötaks eesmärgipäraselt ja oleks edumeelne, peab ta olema motiveeritud. Kui rahulolev töötaja võis olla ka oma töökohal neutraalne ja mitte heatujuline, siis motiveeritud inimene on rõõmsameelne, heatujuline ja aktiivne (Malmberg 2005:12).

Motivatsioonil, nii nagu ka töörahulolul, puudub ühene definitsioon. Ometigi on motiveeritud personal üheks eduka ettevõtte võtmeküsimuseks ja eduteguriks. Motivatsioon on inimest edasiviiv jõud, see on mingi sisemine tahe midagi ära teha ja soov jõuda eesmärgini. (Brooks 2006:64) Motivatsioonil on suur mõju inimese tegevusele, need on sisemised põhjused, mis suunavad meid läbi elu (Virovere jt 2008:59).

Selleks, et inimene hakkaks tegutsema ja rahuldaks oma vajadused, on välja toodud 5-astmeline motivatsioonitsükkel (Vadi 2000:92; Reece, Brandt 1987:137):

1. vajadused – see on seisund, kus inimesel on vajadus kellegi või millegi järele;
2. pinge – kui inimene tunneb millestki puudust, tekib pinge, millest soovetakse vabaneda;
3. tegutsemine – pinge paneb inimesed tegutsema, seda soovitakse vähendada;
4. tegevuskava – inimene loob endale tegevuskava, et tekkinud vajadus rahuldada;
5. rahuldatakse vajadus – tegevuse käigus vajadus rahuldatakse ja saab hakata tegelema järgmise vajadusega.

Motivatsiooni saab jagada kaheks - sisemine motivatsioon ja väline motivatsioon. Sisemine motivatsioon tuleb inimese seest, see on seotud eelkõige tööga, mida ta teeb, ehk kas see teeb ta õnnelikuks. Olulised on ka eneseteostusvõimalused, saadav tunnustus ja lugupidamine. Väline motivatsioon on midagi, mida saab nn. käega katsuda, ehk töötasu, rahalised preemiad, töökeskkond- ja tingimused, kolleegid. (Virovere jt 2008:59)

Organisatsioonile tagavad edu kõrgelt motiveeritud töötajad. Inimene, kes on oma töö ning töökeskkonnaga rahul, on nõus rohkem pingutama ja vaeva nägema, et saada häid tulemusi. Ta on oluliselt enesekindlam, ta on nõus võtma vastutust ja minema ka vajadusel erinevate muutustega kaasa. Alamotiveeritud inimene aga seevastu ei tule alati oma ülesannetega toime, ei soovi teha koostööd ega pole muudatustele avatud. Tähelestatud on ka, et alamotiveeritud personal ei suuda kinni pidada tähtaegadest ja töölt puudumisi tuleb ette tihedamini kui motiveeritud töötajatel. Organisatsioonid, kes suudavad oma personali motiveerida, on edukamad ja suudavad jõuda tippu. (Brooks 2006:64) IT-sektori jaoks on nende personal üks kõige olulisem vara. Valdo Kalm on märkinud: „Paljud IT-firmad ütlevad, et nende põhivara jalutab õhtul koju.“ (Malmberg 2005:55)

Edukas ettevõtte algab edukast juhust. Selleks, et oma alluvaid motiveerida, pead sa kõigepealt oskama motiveerida iseennast (Landsberg 2003). Kui organisatsiooni juht soovib teha kärpeid ja vähendada kulutusi näiteks tootmisele, siis ei piisa ainult juhi poolt tehtavatest muudatustest kuna see ei pruugi viia soovitud tulemusteni. Selleks, et sellised suured muudatused organisatsioonis

edukalt läbi läheksid, tuleb tervel personalil selleks ühiselt tööd teha. Juht peab suutma mõjutada oma töötajaid nii, et nad ise sooviksid nende eesmärkideni jõuda. Tähtis on, et inimene ise sooviks neid eesmärke saavutada. Need samad sisemised soovid, põhjused ja jõud, mis panevad inimese tegutsema, nimetataksegi motivatsiooniks. (Vadi 2008:90) Motiveeritud personal on ettevõttele nagu lotovõit (Saul 2017).

Motivatsioonitase organisatsioonis ei sõltu aga ainult juhust ega juhtkonnast, vaid kõikidest inimestest, kes antud organisatsioonis töötavad. See tuleneb iga indiviidi personaalsetest ja keskkonnast tulenevatest teguritest. Erinevaid inimesi motiveerivad erinevad faktorid. Mõnda motiveerib töötasu, teist aga jällegi hoopis eneseteostusvõimalus. (Brooks 2006) See sõltub väga erinevatest asjaoludest, näiteks eest, antud eluetapi vajadustest, ametist ja kvalifikatsioonist, väärtushinnangutest ning üldisest suhtumisest töösse. Mats Soomre on öelnud: „Inimene on motiveeritud siis, kui ta teeb endale meeldivat tööd meeldivas keskkonnas.“ (Malmberg 2005:15-17).

Fred Luthans (1998:156-158) peab motivatsiooni käitumise väga oluliseks elemendiks koos inimese taju, hoiakute, isiksuse enda ja õppimisega. Motiveerimine on käitumise mõjutamise juhtimisprotsess, mis põhineb teadmiste sellest, mis inimesi motiveerib. Ta rõhutab, et motivatsiooni ei tohiks pidada ainsaks käitumise seletuseks, kuna see toimib koos teiste teguritega ning lisab, et nagu ka muid kognitiivseid protsesse, ei ole võimalik motivatsiooni näha. Ainus, mida me näeme, on käitumine ja seda ei tohiks võrdsustada käitumise põhjustega. Ta määratleb motivatsiooni kui protsessi, mille algatab füsioloogiline vajadus, see paneb inimesi käituma või tekitab pingutuse vajaduse, et inimene liiguks eesmärgi poole. Edwin A. Locke (1968) jõudis järeldusele, et oluline on määrata töötajale eesmärgid ja mida ambitsioonikamad eesmärgid püstitatakse, seda paremate tulemusteni jõutakse. Eesmärkide konkretiseerimine raskete ülesannete täitmisel on võtmeroll tulemusteni jõudmisel, andes väljundiks „anna endast parim“, on oodatav tulemus eeldatavast madalam. (Locke 1968)

Locke ja Latham (2002:706-707) leidsid edasises arengus, et eesmärgid mõjutavad tulemuslikkust nelja järgneva aspekti kaudu:

1. Eesmärgid suunavad tähelepanu ja jõupingutused asjakohaste tegevuste juurde.
2. Eesmärkidel on jõudu andev funktsioon. Suuremad ja kõrgemad eesmärgid viivad suuremate jõupingutusteni, kui madalad eesmärgid.
3. Eesmärgid mõjutavad püsivust ja suurendavad järjepidevust.

4. Eesmärgid mõjutavad tegevust ka kaudselt, viies uute avastuste, ideede, teadmiste ja strateegiateni.

Selleks, et inimestel säiliks motivatsioon, et nad oleksid õnnelikud ja tööle orienteeritud, tuleb järgida viit põhimõtet (Denny 2010):

1. Nad peavad seda suutma - Töötajad peavad olema suutelised tegema tööd, mis neile organisatsioonis määratud on.
2. Nad peavad sobima – Töötaja peab sobima organisatsiooni ja meeskonda kuhu ta on võetud.
3. Nad ei tohi end üle pingutada – Töötaja ei tohi töötada üle määra, kui seda tehakse üleliia palju siis on oht üksluisusele või läbipõlemisele. Elus peab olema tasakaal.
4. Nad peavad tundma edu – Töötaja peab tundma naudingut tehes oma tööd, tiim peab suutma tekitada oma tiimikaaslastel edukustunnet.
5. Suhtumine peab olema õige – See on kõige tähtsam. Kui inimene teeb oma tööd rõõmuga siis saab ta selle eest ka vastavat tasu, sest tema suhtumine sellesse on õige. Mida suurema naudinguga sa oma tööd teed, seda suurem on tõenäoliselt ka tasu, mida selle eest saadakse.

Neid põhimõtteid toetavad ka Maaja Vadi (2008) raamatus „Organisatsioonikäitumine“ välja toodud 3 tööalast motivatsioonitegurit:

1. Töötasu, mis saadakse tehtud töö eest, sinna kuuluvad nii kaudsed kui ka otsesed tasud.
2. Töökeskkond, suhted töökaaslastega ja füüsiline töökeskkond.
3. Töö iseloom ise, kui palju see pakub eneseteostusvõimalusi ja toetab edasist arengut.

Nende põhimõtete vahel on oluline leida sobiv tasakaal, kuna inimesi ei saa motiveerida ühtsetel alustel (Vadi 2008:91-92). Tasakaalu leidmiseks on välja töötatud erinevad motivatsiooniteooriad, mida autor kirjeldab pikemalt järgmises peatükis. Väga tähtis on meeles pidada, et kui motivatsioon on loodud, siis see ei kesta lõputult (Denny 2010:90).

1.2. Motivatsiooniteooriad

Motivatsiooniteooriad saab jagada kahte suuremasse rühma, on sisu- ehk rahuloluteooriad ja protsessiteooriad. Sisu- ehk rahuloluteooriad uurivad täpsemalt, mis inimest motiveerib ehk, mis on need tegurid, mis panevad inimese tegutsema. Nad võtavad aluseks ja uurivad inimest motiveerivaid tegureid ja lähtuvad vajaduste rahuldamisest. Protsessiteooriad aga uurivad täpsemalt seda, kuidas mingi hulk „isiklike tegureid koos toimivad ning kuidas mõjutavad need inimese käitumist.“ (Brooks 2008:65) Teooria aluseks on tunnetusprotsessid, mis põhinevad

eeldusel, et inimene analüüsib situatsiooni ja selle põhjal alles otsustab, kuidas reageerida (Vadi 2000:92). Sisu- ja protsessiteooriate erinevused kajastuvad tabelis 1.

Tabel 1. Sisu- ja protsessiteooriate erinevused

Sisuteooriad	Protsessiteooriad
Keskendub inimese vajadustele ja eesmärkidele	Uurib, mis tekitab motivatsiooni
Toob esile motivatsiooni allikad	Toob esile motivatsiooni protsessi
Liikumatu, püsiv	Liikuv, muutuv
Põhifookus on käitumisel	Teadlikkus/otstarbekus
Reageering sisemistele või välimistele teguritele	Eesmärgid ja käitumine on selged ja kalkuleeritavad

Allikas: Autori koostatud (Brooks 2008:65 põhjal)

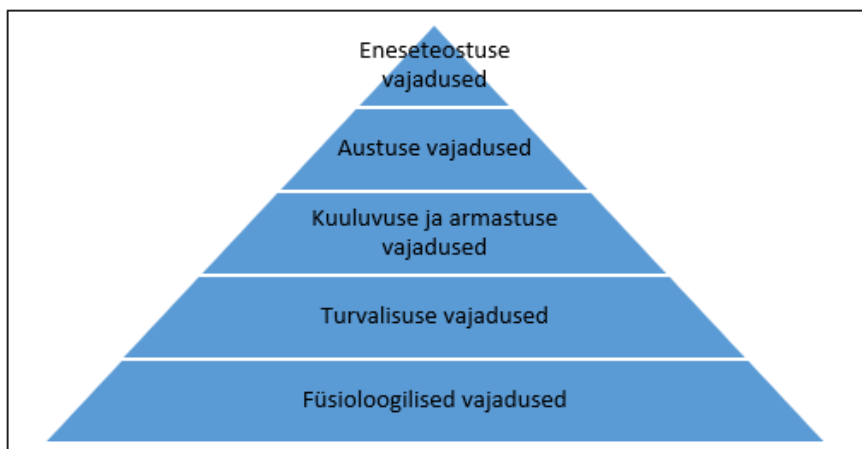
Motivatsiooniteooriad aitavad kaasa inimeste huvide ja soovide väljaselgitamisele. Tänu nendele on meil lihtsam mõista, mis motiveerib inimest ja kuidas selleni jõuda. Motiveeritud inimene oskab ise ennast suunata, et jõuda eesmärgini, ta on elurõõmus ja särav ning läbi selle suudab ta motiveerib ka teisi. Üldistavalt saab öelda, et ta on hea kolleeg. (Virovere jt 2008:59)

Kolm tuntumat sisu- ehk rahuloluteooriat on Maslow' vajaduste hierarhia teooria, D.McClellandi saavutusvajaduse teooria ja psühholoog Frederick Herzbergi kahe faktori teooria. Neid kõiki on küll aja jooksul üritatud ümber lükata ja nende tõepärasuses on kaheldud, aga siiski on nendes põhilisemad seletused seoses töötajate motivatsiooniga. Need kolm teooriat on seotud inimeste psühholoogiliste vajaduste ja nende käitumisega ning neid nimetatakse rahuloluteooriateks. Nende kolme põhjal on loodud veel mitmeid teisi motivatsiooniteooriaid, mis tuginevad inimeste vaatlemisele ning nende reageerimisele erinevates situatsioonides. Näiteks ootuste teooria ja võrdsuse teooria. Neid teooriaid nimetatakse protsessidel põhinevateks teooriateks. Sisu- ja protsessiteooriad on üksteist täiendavad. (Virovere jt 2008:60)

1.2.1. Motivatsiooni rahuloluteooriad

Maslow' vajaduste hierarhia teooria on üks levinum, tuntum ja tunnustatum motivatsiooniteooria. Maslow lähtus oma teorias sellest, et inimese edasiviivaks jõuks on tema vajadused. Ta tõi välja viieastmelise püramiidi, mis on kujutatud joonisel 2. Püramiidi madalamal asuvad need vajadused, mis tuleb rahuldada enne, kui inimesed saavad rahuldada kõrgemaid vajadusi. Maslow' viieastmelises püramiidis liiguvad vajadused alt üles. Kui vajadused on

rahuldatud, ei tähenda see vajaduste kustumist, vaid uute vajaduste teket. (Maslow 2007:76-87; Maslow 2000:253-264)



Joonis 2. Maslow püramiid
Allikas: Autori koostatud

Maslow 5 astmeline püramiidi vajadused (Maslow 2007:76-87; Maslow 2000:253-264):

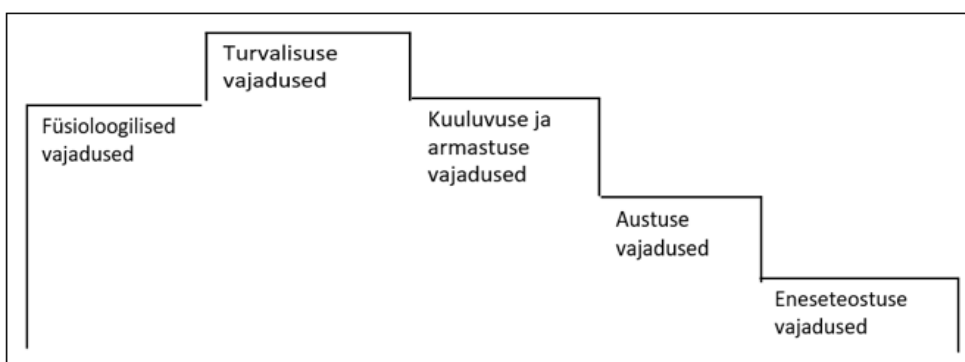
1. füsioloogilised vajadused – need on inimesele ellujäämiseks olulised bioloogilised vajadused, nt. nälg, janu, seks, õhk, uni, soojus;
2. turvalisuse vajadused – turvalisus, seaduse, korra ja piiride vajadus, stabiilsus jne;
3. kuuluvuse ja armastuse vajadused – kolmas tase on sotsiaalne ja hõlmab kuuluvustunnet: nt. sõprus, perekond, usaldus, armastus, sõprus. Kuulumine kuhugi rühma;
4. austuse vajadused – Maslow liigitas need kahte kategooriasse: enesehinnang (väärikus, saavutused, meisterlikkus, iseseisvus) ja soov maine järele või teiste austus (nt. staatus, prestiiž, au, kuulsus);
5. eneseteostuse vajadus – see on isikliku potentsiaali realiseerimise iha, eneseteostus, isikliku kasvu ja tippkogemuste otsimine. Soov „saada kõigeks, milleks ta on võimeline saama“.

Maslow pidas kõige olulisemaks just füsioloogilisi vajadusi, kuna kõik muud vajadused muutuvad teisejärguliseks, kuni need vajadused ei ole piisavalt hästi rahuldatud. Kui inimene tunneb nälga, ei suuda ta mõelda ega keskenduda millelegi muule. Ta mõtleb ja unistab ainult toidust, kaob ära iha uue auto, maja või uute riiete järgi. Ta ei suuda keskenduda tööle ega mõelda, kuidas seal tööd efektiivsemalt korraldada. (Maslow 2007:78)

On oluline ära märkida, et Maslow ei koostanud seda teooriat juhtimisvahendiks ega ettevõttes kasutamiseks. Mainitud on mitmeid probleeme ja vajakajäämisi. Kõrgemaid vajadusi rahuldatakse

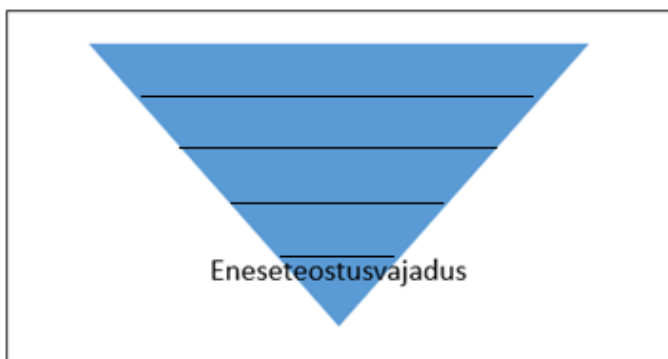
tihti tööajast väljaspool, lisaks on kõik inimesed üksteisest erinevad ja sellest tulenevalt väärtustavad nad ka erinevaid vajadusi. Tihti ei saa kõrgemad vajadused kunagi rahuldatud, sest inimene soovib alati paremat ja pürgib edasi ka siis, kui ta on omal alal juba väga edukas. Tuleb ka silmas pidada, et vajadused on ajas muutuvad. (Brooks 2008, lk 73)

Maslow' teooriat on proovitud aja jooksul ümber lükata. Näiteks, kui perre sünnib laps, siis kõrge eneseteostusvajadusega inimene jätab ennast mõneks ajaks tahaplaanile. Samuti, kui on sõda või katastroof, siis muutub turvalisuse vajadus domineerivaks. Joonisel 3 on näidatud, kuidas kriitikud on seda kujutanud trepi, mitte püramiidina, kus mingid vajadused mingil ajahetkel muutuvad domineerivaks teiste suhtes. (Virovere jt 2008:62-63)



Joonis 3. Maslow vajaduste püramiid trepina kujutatult
Allikas: Virovere jt 2008:62

Tänapäevases heaoluühiskonnas on Maslow' püramiidi ka ümber keeratud. See tähendab, et kui teooria algusaegadel arvati, et vaid vähesed inimesed jõuavad püramiidi tippu ehk eneseteostuseni, siis praegu arvavad paljud autorid, et pigem just enamikel inimstel on soov ennast teostada esmatähtis. Järgneval joonisel on kujutatud püramiid, kui eneseteostus on saanud baasvajaduseks (vt Joonis 4). (Virovere jt 2008:63)



Joonis 4. Maslow viieastmeline vajaduste püramiid pea peale pööratuna
Allikas: Virovere jt 2008:63

Tagurpidise püramiidi lähtekohaks on see, mis on inimese jaoks oluline, mida ta hindab ning mida ta peab eneseteostuseks. Näiteks, milline on ettevõtte maine, kus ta töötab, mis tööd ta täpselt teeb, kui väärikas see on ja kas ta üleüldiselt tunneb selle üle uhkust. Inimese jaoks tähendab eneseteostus seda, kui kvaliteetne on tema elu, kas ta saab endale lubada puhkuserreise, elukohta, kus elada ja tarbida toitu, mida ta soovib, olenemata töökohast, kus ta parasjagu on, olgu selleks tippjuht või teetöoline. (Virovere jt 2008:63)

David McClellandi saavutusvajaduse teooria kohaselt on inimesel kolm põhivajadust (Brooks 2008:74-75):

1. Saavutusvajadus – soov saada paremaid tulemusi. Saavutusvajadusega inimese soov on leida ja pakkuda lahendusi. Tema seatud eesmärgid pole liiga kõrged ega liiga madalad ja võetud riskid liiga suured. Liiga madalad eesmärgid ei paku rahuldust, ehk teisisõnu need ei anna saavutuse tunnet ning liiga kõrgete eesmärkide püstitamisega kaasneb suur risk ebaõnnestuda. Talle on oluline saada oma töö kohta tagasisidet ja pigem töötab üksi või on vastutav ühe meeskonna eest. Sellise inimese jaoks on väga oluline teha oma tööd võimalikult hästi ja veel olulisem on saada selle eest tunnustust. (Moriarty 2014) Kõrge saavutusvajadusega inimene otsib oma ellu olukordi, kus ta saab võtta vastutust, talle on meeltemööda näiteks projektide juhtimine, kus on seatud selged eesmärgid ja tagasiside on kiire ning konkreetne (Virovere jt 2008:68-69).
2. Ühtekuuluvusvajadus – olulised on suhted teistega. Kuulumisvajadusega inimeste jaoks on oluline sotsiaalne suhtlemine, olla koos teistega ja töötada meeskonnas. Ta pöörab eelkõige tähelepanu teiste tunnetele, ta paneb ennast tihti teiste asemele, et neid paremini mõista ning otsib pidevalt erinevaid suhtlemisvõimalusi. Selline inimene sobitub ettevõttesse lihtsamalt ja on hea kliendisuhete valdkonnas. (Moriarty 2014)
3. Võimuvajadus – soov kontrollida ja mõjutada teisi. Võimuvajadusega inimesel on soov kõike juhtida ja kontrollida. Tema sooviks on teisi mõjutada, kontrollida ja olla nende liider. Selline inimene soovib teisi suunata, anda korraldusi ja hinnanguid. Ta on väga jõuline oma väljaütlemistes ja tihtilugu ääretult nõudlik. Ettevõtte poolt vaadatuna soovib võimuvajadusega inimene viia ettevõtet paremasse positsiooni, ta teeb parandusi ning viib ellu muutusi. Selline inimene sobib kõige paremini juhtpositsioonile, kuna tema eesmärk on olla positiivsete muutuste eestvedaja. (Moriarty 2014)

Inimesed hakkavad aja jooksul tähtsustama ühte nendest kolmest vajadusest, see võtab võimust ja saab domineerivaks. Reeglina on juhtidel kõrge võimu- ja madal saavutusvajadus. Võimu saab pidada tähtsaimaks eduteguriks siis, kui eduks on juhtpositsioon. (Brooks 2008:75) Juht, kellel on aga kõrge võimu- ja madal suhtlemisvajadus, võib saada ajaga autokraatseks juhiks (Vadi 2000:98). McClellandi teooria kohaselt on organisatsioonile kõige olulisemad need töötajad, kellel on domineerivaks saavutusvajadus. Tagasiside töötab läbi rahalise mõõtmega, motivaatorilise stiimulina seda aga rakendada ei saa. Nende peamine motivaator on „soov saada paremaid tulemusi“ ja seeläbi leida tunnustust. (Brooks 2008:76)

Antud teooria kohaselt on oluline vaadelda ka inimese sotsiaalset keskkonda väljaspool tööaega, sest ka sellel on oluline mõju sellele, mis inimest motiveerib ja kuidas ta töökeskkonnas käitub (Brooks 2008:76).

Frederick Herzbergi kahe faktori teooria aluseks on töötulemus, mida omakorda mõjutavad nii töörahulolu kui ka töösooritus (Brooks 2008:76). Antud teooriat käsitleti pikemalt eelnevas töörahulolu ja motivatsiooni peatükis.

Herzberg jõudis järeldusele, et töörahulolu põhjused saab liigitada kahte rühma, mis on toodud välja tabelis 2. (Virovere jt 2008:64):

1. hügieenifaktorid – faktorid, mis mõjutavad tööga rahulolematust;
2. motivatsioonifaktorid – faktorid, mille pealt kasvab rahulolu.

Tabel 2. Herzbergi hügieeni- ja motivatsioonifaktorid

Hügieenifaktorid	Motivatsioonifaktorid
Palk	Eneseteostamise võimalused tööl
Turvatumne	Vastutusrikkad ülesanded
Töötingimused	Saavutusvajaduse rahuldamine
Kontrolli sagedus ja ulatus	Huvitav, sisukas töö
Inimsuhted tööl	Tunnustuse saamine
Töökultuur	
Juhtimise kvaliteet	

Allikas: Kidron (2008:217-218)

Herzberg kasutab väljendit „hügieen“ arstiteaduslikus tähenduses – ärahoidev ja ümbrusega liituv (Kidron 2008:217). Antud teooria kohaselt ei tähenda veel, et kui inimesel rahulolematust vähendada, et siis kohe tekib rahulolu. Ehk teisisõnu negatiivsete emotsioonide kaotamine ei tähenda positiivsete tekkimist. Kui töötajal on väike töötasu ja ta pole sellega rahul, siis töötasu tõstes mitte ta rahulolu ei tõuse, vaid ta pole lihtsalt enam rahulolematu. (Virovere jt 2008: 64)

Autor leiab, et Maslow' ja David McClellandi teooriate vahelt võib leida nii sarnasusi kui ka erinevusi. Mõlemad teooriad sisaldavad saavutusvajadust ehk eneseteostust ning kuulumisvajadust ehk kuuluvuse ja armastuse vajadust. Erinevus peitub selles, et kui Maslow' teooria kohaselt tuleb vajadused rahuldada alt üles ehk kõigepealt füsioloogilised ja alles siis liigutakse edasi, kuni lõpuks jõutakse eneseteostusvajaduseni, siis McClellandi teoorias on kolm vajadust, mis meid mõjutavad, kuni mingil ajahetkel üks vajadustest seatakse esikohale.

Samuti saab leida erinevusi ja sarnasusi Maslow' ja Herzbergi teooriate vahel. Maslow' teoorias on austuse ja eneseteostuse vajadus Herzbergi motivatsioonifaktorid ning füsioloogilised, kuuluvuse ja armastuse ning turvalisuse vajadus on Herzbergi teoorias hügieenifaktoriteks. Erinevus seisneb aga selles, et kui Maslow' teoorias on soov rahuldada inimese vajadusi järkjärgult ning läbi selle tekitada motivatsiooni, siis Herzbergi teoorias on erinevad faktorid, mis tekitavad rahulolu ja/või rahulolematust ning puudub vajaduste rahuldamise järjekord. Kui Maslow' ühe astme vajadus saab rahuldatud, alles siis tekib motivatsioon ja vajadus rahuldada järgmine. Herzbergi teooria kohaselt tekitavad motivatsiooni ainult kõrgema taseme vajadused. Käsitletud rahuloluteooriate lühikokkuvõtte on toodud välja tabelis 3.

Tabel 3. Käsitletud rahuloluteooriad

Maslow' teooria	David McClellandi teooria	Frederick Herzbergi teooria
Lähtub inimese viiest põhivajadustest: eneseteostus, austus ja enesehinnang, kuuluvustunne, turvalisus, füsioloogilised vajadused. Rahulolu saavutamiseks tuleb täita vajadused tähtsuse järjekorras.	Inimesel on kolm põhivajadust, need on: saavutusvajadus, ühtekuuluvusvajadus ja võimuvajadus. Üks saab domineerivaks ja hakatakse rahuldama eelkõige seda.	Inimese rahulolu ja rahulolematuse tegurid jagatakse kaheks: hügieenifaktorid - hoiavad ära rahulolematust, kuid ei tekita rahulolu ja motivatsioonifaktorid, mis tekitavad rahulolu, kuid nende puudumine ei tekita rahulolematust.

Allikas: Autori koostatud

Neid kõiki kolme rahuloluteooriat ühendab kuuluvusvajadus. Soov ja vajadus kuuluda kuhugi ühendusse või gruppi on üks inimese põhivajadustest, olgu selleks siis perekond, töökollektiiv või suhted klientidega. Samale järeldusele on jõudnud ka Raimo Ülavere (2014) läbi juhtide coachingu, kes lisab, et sellest vajadusest tulenevalt on inimesed valmis tegema tasuta ületunnitööd, minema haigena tööle või töötama ebaadekvaatse juhi all.

1.2.2. Motivatsiooni protsessiteooriad

Ootuste teooria kohaselt ei ole motivatsioon ainult vajadustel põhinev, vaid inimese tegutsemise aluseks on ka ootused, et tema tegutsemisviis viib soovitud tulemuseni. Inimese tegutsemine on seotud sellega, kui väärtuslikuks peetakse oletatavat tulemust ehk näiteks, kui töötaja arvates viib ületunnitöö teda kõrgemale ametikohale (eeldusel, et kõrgem positsioon on tema jaoks väärtus), siis saab eeldada, et töötaja valik langebki ületunnitöö kasuks. (Brooks 2008:67)

Victor Vroom, kes esialgset teooriat aastal 1964 edasi arendas, on väitnud: „Motiveeritus käituda teatud viisil tuleneb inimese ootusest, et selline käitumine kutsub esile teatud tagajärje; motivatsioon on kordades tugevam, kui inimene ise sellist tagajärge soovib ning seda väärtustab.“ (Brooks 2008:67).

Porteri ja Lawleri ootuste mudeli kohaselt sõltub töösooritus ka töötaja võimetest, kogemustest, rollitajust ja isikuomadustest, mitte ainult pingutusest. Töötulemustest lähtuvalt saab jagada nende eest saadavad tasud kahte rühma (Brooks 2008:69):

1. sisemised tasud – nende hulka kuuluvad näiteks tunnustamine, saavutustunne, vastutustunne, neid on raske tajuda ja märgata;
2. välised tasud – nende hulgas on töötasud ja töötingimused, need on selgelt arusaadavad ja mõõdetavad.

Leitud on, et sisemised tasud mõjutavad töötulemusi oluliselt enam kui välised tasud. Sellest tulenevalt peetakse selle teooria kohaselt sisemisi tasusid olulisemaks kui väliseid. Seda sama on väitnud/kinnitanud ka Herzberg. (Brooks 2008:69)

Tuginedes ootuste teooriale on tehtud järgnevad järeldused (Brooks 2008:70):

- inimest mõjutab tema isiksus ja teda ümbritsev keskkond;
- inimene otsustab vastavalt sellele, millist teavet ta omab ja suudab juurde hankida;
- inimesi tegutsema panev jõud, vajadused ja motivatsiooni tõstavad tegurid on kõigil erinevad, kuna iga inimene on unikaalne.

Võrdsuse teooria kohaselt võrdleb töötaja oma tööd ja töötasu ülejäänud personali tasu ja tulemustega. Ta mõõdab oma töö eest saadava töötasu õiglust, ta võrdsustab ennast teiste töötajatega. Ta võrdleb, kas tema saadud tasu on vastavuses tema võimetega, haridusega, pingutusega ja kogemusega. (Vadi 2000:99-100)

Juhul, kui töötaja tajub, et tema töötasu ja tehtud töö on vastavuses ja sama või kõrgem kui teistel, siis on töötaja rahulolev. Kui aga töötaja tunneb, et teistel on see vahekord parem, siis on ta tõenäoliselt rahulolematu. Sellises olukorras tekib töötajal kaks valikut: kas suurendada oma saadavat tasu või vähendada tehtavat tööd. Tavaliselt osutub valituks teine variant, mis on töötaja seisukohast lihtsam, kuigi tööandja seisukohalt oleks mõistlik tõsta esimest. Kui töötaja tunnetab, et tema olukord on teistest parem, siis ei muudeta tavaliselt midagi. (Brooks 2008:67)

1.3. Ühtse meeskonna hoidmine ja töötaja motiveerimise võimalused

Rahulolevad ja motiveeritud töötajad on ettevõtte jaoks väga oluline ressurss, mida tuleb hoida ja millesse tuleb teisi ressursse panustada. Selleks, et ettevõttes ei tekiks tööjõu voolavust, tuleb teada ja tunda oma töötajaid. Tuleb teha jõupingutusi ja leida paremaid viise, kuidas pakkuda oma töötajatele parimat. Eelnevalt käsitletud teooriate põhjal saame väita, et alles siis, kui on parandatud rahulolematust tekitavate faktoritega rahulolu, saab tegeleda motivatsioonifaktoritega ja tõsta üldist tööga rahulolu. Rahulolev töötaja tunneb ennast töökeskkonnas positiivselt ja turvaliselt.

Ettevõtte edukus ja kliendirahulolu ei sõltu ainult ettevõtte välisest küljest, vaid olulisel kohal on sisemine tasakaal. Ettevõtte turunduseesmärkide täitmisel on suur roll klienditeenindajatel, nende hoiakutest ja käitumisest sõltub, kuidas välised kliendid ennast tunnevad. Kui personalile pühendatakse aega, nende rahulolu uuritakse ja tegeletakse töötajate motiveerimisega, siis lähtuvalt sellest tõuseb ka klientide rahulolu ja nad on ettevõttele lojaalsemad. (Siseturundus mõjutab... 2004) Ettevõtte peab alustama sisemisest turundusest ehk meeskonnast ja alles siis liikuma välise turunduse suunas. Lühidalt saab öelda, et sisemine turundus on turundus organisatsiooni piirides. (Mishra, Sinha 2014)

Sisemises turunduses on kõige tähtsamad suhted, suhted nii töötajate ja juhtkonna vahel kui ka töötajate omavahelised suhted. Enam ei piisa sellest, et ettevõtte teab, mis on tema kliendi ootused ja pakub talle sobivaid teenuseid. Õige, ehk klientidele suunatud hoiak saab olla ettevõttes ainult juhul, kui töötajad on motiveeritud ja kvalifitseeritud. Selleks on vaja head personalipoliitikat, kaastöötajatega arvestamist ja regulaarseid koolitusi. Kui klient tajub, et teenindajal puudub motivatsioon, siis hindab ta teenuse kvaliteedi madalaks. Klient jääb aga rahule üksnes siis, kui tema teenuse kvaliteedile pandud ootused täidetakse või ületatakse. Ettevõtte suudab olla klientidele orienteeritud, kui tal on motiveeritud töötajad. (Perens 1998:156-158)

Sisemises turunduses tegeletakse töötajate rahulolu tõstmise ja klientidele suunatud käitumisega. Meie vaatleme klienti, kui ettevõtte töötajat, kes tellib teenuse oma kolleegilt. Ettevõtte majandusliku edukuse aluseks on eelkõige rahulolevad ja motiveeritud töötajad. Teenuse kvaliteedi tõstmisel on igal töötajal oma roll. See ei sõltu ainult teenindavast ehk lõppastme personalist, vaid iga töötaja peab teadma oma ülesandeid ja mõistma, et tema tegevusel on oluline roll kogu ettevõtte arengus. Seda saab vaadata kui sisemise klientuuri käsitlemist. Kui töötaja teenuse osutamise kvaliteet on sõltuvuses kolleegi töö kvaliteedist, siis käsitletakse antud töötajat, kui siseklienti. Selle käsitlemise kohaselt tuleb suhtuda temasse täpselt samamoodi kui välisesse klienti. See on heaks näiteks, kuidas ettevõttesisesed suhted on kogu ettevõtte teeninduse kvaliteedi aluseks. Töö on tehtud hästi ja jõutud eesmärgini ainult siis, kui nii väline kui ka sisemine klient on rahul. Selleks, et kogu turundusprotsess ja töö kulgeks probleemideta, peavad eelkõige olema korras suhted sisekliendiga ja alles siis saab pakkuda parimat teenust oma väliskliendile. (Perens 1998:156-158)

Meeskonnavaimu saab hoida ja tekitada töötajates läbi nende kaasamise igapäevastesse tööprotsessidesse. Läbi selle tunnetab töötaja, et ta on osa ettevõttest ja see paneb ta ka vastavalt pingutama. Töötaja peab tundma, et ta on ettevõtte äripartner, mitte pelgalt palgatööline. Seda tunnet aga ei saa tekitada lihtsalt palganumbrit suurendades, vaid tuleb suurendada pühendumust läbi sisemiste motivatsioonitegurite. Töötaja peab tundma emotsionaalset seotust ettevõttega, tiimitunnet, ühtekuuluvust jms. Kõige olulisemal kohal partnerlussuhte tekkimisel on meeskonnatunne. Juht peab näitama oma meeskonnale, et koos suudetakse jõuda eesmärgideni ja kõige tähtsamal kohal pole mitte üksikindiviidi tulemused, vaid kogu meeskonna eesmärkide saavutamine. (Pajumaa 2015)

Teenindusettevõttes on oluline, et töötaja, kes otseselt lõpptarbijaga kontaktis pole, teadvustaks endale, et klienditeenindaja töö kvaliteet on sõltuv suurel määral ka tema töö tulemusest. Tuleb silmas pidada, et kui töötaja tellib töö oma kolleegilt, siis ta on samuti kliendi rollis, lihtsalt sellisel juhul on kliendi ja teenindaja rollid mõlemad ettevõtte sees ning kolleegil, kes tööd tellib, on samuti omad ootused ja standardid teeninduskvaliteedile. (Perens 1998:156-158)

Selleks, et töötaja teaks oma kohta tiimis ja ta tunneks ennast täisväärtusliku liikmena, peavad olema eesmärgid talle väga selged. Samas ei tohi ära unustada, et eesmärk peab olema inimest paeluv ja see peab tekitama temas huvi. Sellisel juhul tunnevad inimesed ka teatud vastutust eesmärkide osas ja neid on tõenäolisem saavutada. Tiimis olles on oluline, et liikmetele jagatakse ülesandeid nii, et inimene ei tunne igavust. Lisaks tuleb igale liikmele läheneda individuaalselt,

isik peab saama aru, et igast liikmest sõltub lõpptulemus. Vastutasuks tuleb kohelda kõiki liikmeid austusega ja nendes tuleb tekitada tunne, et nad on olulised. (Denny 2010: 90-101)

Meeskonna hoidmisel ja loomisel on oluline roll ka identiteedil. Positiivse tulemuse annab, kui meeskond kannab näiteks ühesuguseid särke. See loob ühtsuse tunde, mis omakorda tekitab motivatsiooni. Samuti loovad ühtsust ka erinevad ühisüritused, olgu selleks siis lihtsalt väljasõidud meeskonnaga või ühised koolitused. (Denny 2010: 90-101)

Head meeskonda tuleb pidevalt motiveerida ja Richard Denny (2010) on välja toonud 8 olulist punkti, mille abil on võimalik luua meeskonnale sobiv keskkond, mille pinnalt tekib loomulik enesemotivatsioon:

1. meeskonnale tuleb tagada head töötingimused;
2. meeskonnale tuleb selgitada ettevõtte missiooni;
3. tuleb anda meeskonnale selged eesmärgid;
4. tuleb tegeleda iga meeskonnaliikmega eraldi;
5. tunnustama peab iga meeskonnaliiget;
6. edu tuleb jagada ühiselt;
7. tuleb kindlustada positiivne suhtumine;
8. liider peab olema motiveeriv.

Autor nõustub Algis Perensi (1998) raamatus „Teenuse marketing“ kirjutatuga, et „kliendile on tema vahetu teenindaja kogu ettevõtte peegelpildiks“. (Perens 1998:158). Kui ettevõttest kaob ühtsuse tunne, siis paistab see lõpuks välja ka välisele kliendile, kuna teenuse kvaliteet langeb. Kui ettevõttes kaob meeskonnavaim, siis on raske pakkuda oma välisele kliendile kõrge kvaliteediga teenust. Kuna uuritavas ettevõttes on teenus, mille klient lõpuks ostab, mitme töötaja töö tulemus, siis sellest tulenevalt on äärmiselt oluline, et iga töötaja teaks ja tunnetaks oma tähtsust ning rolli kogu protsessis.

Emotsioonidel on suur mõju meie motivatsioonile ja tööandja peab olema võimeline panema ennast töötaja rolli, et mõista, mis tundeid konkreetne töö tema töötajale tekitab. Mis töötajat häirib või mis, vastupidi, tekitab heaolutunde. Näiteks, kui töörõivad on ebamugavad, siis kõrvalt vaadatuna võib see tunduda pisiasjana, aga igapäevaselt selle sees olles on see päris raske ja on suhteliselt võimalu ennast tööl olles hästi tunda. (Seedre 2018)

Positiivsete emotsioonide põhjalt tekib inimestel motivatsioon ja seepärast on äärmiselt oluline anda oma töötajatele tagasisidet. Tunnustamine on üks väga oluline motivatsioonifaktor. (Seeder

2018). Seda väidet kinnitas eelnevalt ka Frederick Herzbergi kahe faktori teooria. Sageli aga tööandjad keskenduvad pigem negatiivsele tagasisidele, ehk räägitakse eksimustest ja vigadest. See tundub töötajale nagu karistus ning sellele ei läheneta kui võimalusele järgmine kord paremini teha. Selline olukord tekitab töötajas ebamugavust, allasurutust ja üldiselt halbu emotsioone ning ta soovib tulevikus selliseid olukordi vältida. Pikemas perspektiivis tekitab see töötajas rahulolematust ja ta kardab uuesti eksida. Lõpptulemusena irdutakse organisatsioonist ja lahkutakse. (Seerde 2018)

Praegusel Eesti tööturul on konkurents tihe ja paljudes valdkondades valitseb tööjõupuudus (Raamatupidajaid... 2018). Järjest olulisem on juhil teada, mis tema töötajaid motiveerib, sest pelgalt enam rahulolust enam ei piisa, vaja on motiveeritud töötajaid. Kadi Seeder (2018) kirjutas oma avaldatud artiklis „Miks on oluline mõõta töötajate rahulolu?“ järgnevalt: „Olen tööandjaid kuulnud kurtvat, et pinguta kui palju tahad töötajate heaolu nimel – tõsta palka, paku soodustusi, maksa boonuseid – midagi ei aita, ikka nad ei pinguta ja viilivad igal võimalusel, eksivad ja puuduvad sageli. Samal ajal on töötajad mõnusa olemisega rahul, võib-olla isegi liiga rahul.“ Seejuures on oluline märkida, et selline „liigne“ rahulolu ei tähenda, et rahulolu pole oluline, vastupidi, see on lojaalsuse seisukohalt määrava tähtsusega. Inimesed, kes on oma töökoha ja töötingimustega rahul, ei ole aktiivsed tööturul liiklejad ega otsi paremaid pakkumisi. Pigem on nad ustavad oma tööandjale ja on oma kõrge palga ja luksuslike lisaboonustega väga rahulolevad, aga neil puudub tööroh. Sellest tulenevalt on oluline hoopis tekitada töötajates motivatsiooni, et nad sooviksid, vajaksid ja tahaksid oma tööd võimalikult hästi teha.

Tööandja saab mõjutada oma töötajaid läbi väliste motivaatorite, milleks on näiteks töötasu, lisasoodustused, boonused ja arenguvõimalused. Seda aga ainult juhul, kui need on töötajale olulisel kohal. Kadi Seeder (2018) toob välja, et kuna palgatase ja üldine heaolu on pidevas kasvus, siis paraku pelgalt üksnes suuremad palganumbrid paljusid ei kõneta. Lisaks ütleb ta, et paljud valivad arenguvõimaluste asemel hoopis pikema puhkuse või paindliku tööaja. Seetõttu ongi oluline teada oma töötajate eelistusi, et läbi nende koostada motivatsioonipakette, mis on personaalsed. (Seeder 2018).

Heaks näiteks saab siinkohal tuua Harvardi Business Reviews 2019. aasta uuringu tulemused, kus Põhja-Ameerikas küsitleti 1601 töötajat, et teada saada töötajate terviseohutuse eelistused ja kuidas need mõjutavad tootlikkust. Oluline on märkida, et USAs kulutasid ettevõtted 2019. aastal erinevatele terviseprogrammidele (*wellness programs*) keskmiselt 3,6 miljonit dollarit. Aga kas seda raha ikka kulutatakse õigetele asjadele ja kas need annavad ka soovitud tulemuse? Vastus on

- ei. Uuringutest selgus hoopis, et töötajad sooviksid terviseprogrammide asemel pigem paremat õhukvaliteeti, loomulikku valgust ja võimalust oma tööruumi ise kujundada. Pooled uuringus osalejatest tõdesid, et halb õhukvaliteet teeb nad uniseks ja selle tulemusel on tootlikus vähenenud kuni üks tund tööajast. Kvaliteetne töökoht tähendab loomulikku valgust, head ventilatsiooni ja sobiva temperatuuriga töökohta. Need tingimused võivad vähendada töölt puudumist kuni neli päeva aastas. Uuringust saab järeldada, et oluline on teha oma töötajatega koostööd, küsida otse nendelt, mida nad soovivad, mitte teha ise järeldusi ja arvata, et me ise teame, mida nad vajavad. (Meister 2019)

Me saame oma töötajaid motiveerida nii rahaliste kui ka mitterahaliste hüvedega. Rahalised hüved koosnevad nii otsestest tasudest, mida inimene oma tehtud töö eest saab kui ka nendest, mida saab rahasse ümber arvestada. Otsesed ja kaudsed rahalised hüved on toodud välja tabelis 4. Ettevõtte kasutavad kaudseid hüvesid ehk lisasoodustusi tihti mitmel eesmärgil: töötajate motiveerimiseks, usalduse tõstmiseks ja konkurentsivõime tõstmiseks tööturul. (Türk 2005:255).

Tabel 4. Rahaline hüvitamine

Otsene	Kaudne
Palk Lisatasud ja preemiad	Kindlustus (elu-, tervise- jm. kindlustus) Sotsiaalabi Puhkusetasud (puhkused, puhkepäevad jm.) Soodustused

Allikas: Türk (2005:256)

Ettevõtete juhtidel on oluline teadvustada, et pelgalt palk ja muud rahalised tasud püsivat motivatsiooni ei tekita. Kui inimene teeb tööd üksnes palga pärast, siis tema huvi töö vastu väheneb ja ta mõtleb välja viise, kuidas kõige väiksema vaevaga suurim tasu välja teenida. Sellises olukorras inimene pole motiveeritud tööd tegema, vaid on motiveeritud mõtlema välja erinevaid meetodeid, kuidas võimalikult vähesel vaevaga oma kokkulepitud palk kätte saada. Sellest tulenevalt on oluline tõsta inimeses sisemist motivatsiooni, et töötaja tõesti sooviks ja tahaks oma tööd teha. Juhtide ülesanne on luua töökeskkond, kuhu inimesed tulevad rõõmuga iga päev ja seda mitte pelgalt palga pärast. (Pajumaa 2015)

Mitterahalise hüvitamise alla lähevad: meeldiv töökeskkond, sobiv töö ja prestiiž. Mitterahalised hüved on toodud välja tabelis 5. Töö ja töökeskkond saavad olla töötajale meeldivad, aga ka ebameeldivad. See, kuidas inimene ennast oma tööil tunneb, sõltub paljuski sellest, millised on tema töötingimused, töövahendid ja millised on tema juhid ning nende juhtimisstiil. Palju määrab

ära, kas töö on huvi- ja eneseteostust pakkuv või mitte. Olulisel kohal töötajate motiveerimise seisukohalt on meeldiva töökeskkonna loomine, head kolleegid, kompetentsed juhid, sobiv tööaeg ja organisatsiooni maine tervikuna. (Türk 2005:255)

Tabel 5. Mitterahaline hüvitamine

Töö	Töökeskkond
Huviäratav	Kompetentne juhtimine
Vastutust võimaldav	Sobivad kaastöötajad
Eneseteostust võimaldav	Sobiv kohastaatus
Arengut võimaldav	Head töötingimused
	Sobiv tööaeg
	Kodus töötamine ja telekommunikatsioon

Allikas: Türk (2005:256)

Eesti töötajate motivatsiooniuuring, kus uuriti tuhande Eesti inimese töötingimusi, -harjumusi ja -motivatsiooni, näitas 2019. aastal, et töötajaid motiveerib eelkõige hea tööõhkkond, mitte pelgalt töötasu. Kuigi tööõhkkond tähendab töötajate jaoks erinevaid asju, siis uuringust tuli välja, et eestimaalasele on eelkõige olulised usaldus ja väljakutseid pakkuvad ülesanded. Motivatsioonifaktoriteks on võimalus valida ise töötegemise kohta ja aega. Juhi seisukohalt vaadates on tegemist suure usaldusega. (Raag 2019)

Mainor Ülemiste juhataja Margus Nõlvaku arvamus on, et “Enamikule eesti inimestest on palk töö juures küll olulisim, kuid palgaredeli ülemises otsas peetakse head tööõhkkonda veelgi olulisemaks.” (Raag 2019). Ta lisas, et õnneliku töötaja tagab hea juht ja vastutusrikas töö. Töötajale tuleb anda keerulisi ülesandeid - seejuures usaldada töötajat, et ta saab nendega hakkama. Oluline on vaadata töötulemust, mitte seda, kui palju selleks on tööaega kulutatud. “Nõua tulemust, mitte tööajatabeleid või tagumikutunde. Anna inimestele võimalus end tõestada ja tunnusta saavutusi. Ning kindlasti hoolitse, et inimesed mõistaks enda töö olulisust ja tähendust.” (Raag 2019). Uuringust selgus, et need töötajad, kellele näis nende töö mõttetu, kellele jagati kergeid ülesandeid ja kellel olid ebapädevad juhid, olid kõige madalamalt motiveeritud. “Sellises suhtes eeldab inimene järjest kõrgemat palka, teeb ebatõhusat tööd, tajub ülekohut ning on valmis esimesel võimalusel lahkuma,” (Raag 2019) lisas Nõlvak. Ta tõi näiteks, kuidas jaekaubanduses on ühe poeketi töötajad alati heatujulised ja rõõmsad, seevastu teises poeketis ollakse tõredad ja ebasõbralikud, ometi on palgatase suhteliselt sama. Sellest saab järeldada, et hea õhkkond ja suhtumine inimesse ei alga rahast, vaid selle loob midagi hoopis enam. (Raag 2019)

Kui sarnane uuring viidi läbi 2016. aastal erinevates riikides (Brasiilia, Hiina, Saksamaa, India, Mehhiko, Jaapan ja USA), kus küsitleti kokku 9800 töötajat, selgus samuti, et hea õhkkonna ja töökeskkonna aluseks on usaldus. Uuringust selgus ka viis peamist põhjust, mis tekitavad ebausaldusväärset: töötajatele makstav tasu pole õiglane, töötajatele pole tagatud võrdsed võimalused, puuduvad head juhid, liiga suur töövoolavus ja tööandjate poolt puudub tugev koostöövõrgustik. (Twaronite 2016)

Autor nõustub täielikult Kadri Seedri (2018) poolt öelduga artiklis „Miks on oluline mõta töötajate rahulolu?“. Iga organisatsiooni eesmärk on omada lojaalseid ja edumeelseid töötajaid. Motiveerimata töötajad võivad olla küll rahulolevad, aga nad ei pruugi olla ettevõttele produktiivsed ega anda soovitud tulemust. Selleks, et ettevõtte omaks motiveeritud ja usaldusväärseid töötajaid, peab ettevõtte kõigepealt mõistma, mis on tema töötajaid motiveerivaks kolmeteguriks. Inimestele tuleb läheneda indiviidi tasandilt, mitte aga koostada motivatsioonipaketti ettevõtte töötajatele tervikuna. Kuna töötaja tööle värbamine on ressursimahukas nii ajaliselt kui ka rahaliselt mõõtnes, siis on ettevõtte seisukohalt oluline leida töötajas üles motivatsiooni sisend ja seda arendada.

Töötajate motivatsioon mõjutab olulisel määral nende suhtumist ja käitumist ehk seda, kuidas töötaja ümbritsevasse suhtub. Töötajad, kes tunnevad ennast motiveerituna ja usaldusväärsetena, teevad oma tööd pühendunult ja soovivad ise panustada ettevõtte arengusse, et aidata kaasa ettevõtte kasvule ning edule.

Selleks, et tõsta töötajates rahulolu, peaksid ettevõtete juhid pöörama tähelepanu ennekõike rahulolematust tekitavate põhjuste parandamisele. Käesoleva töö raames loodud küsitlus tugineb suuresti Herzbergi teooriale, kus esmalt tuleks tegeleda hügieenifaktoritega, et töötajate rahulolematust vähendada ning alles seejärel saab tegeleda motivatsioonifaktoritega ja töötajate rahulolu tõsta. Käsitletud teooriate põhjal saab teada, millised faktorid tekitavad motivatsiooni ja millised hoiavad ära rahulolematust, et teaks, millises järjekorras murekohtadega tegeleda. Kui töötajal puudub rahulolu paljude hügieenifaktoritega, siis on raske töötajat ka motiveerida ja loota, et ta on tööga väga rahul.

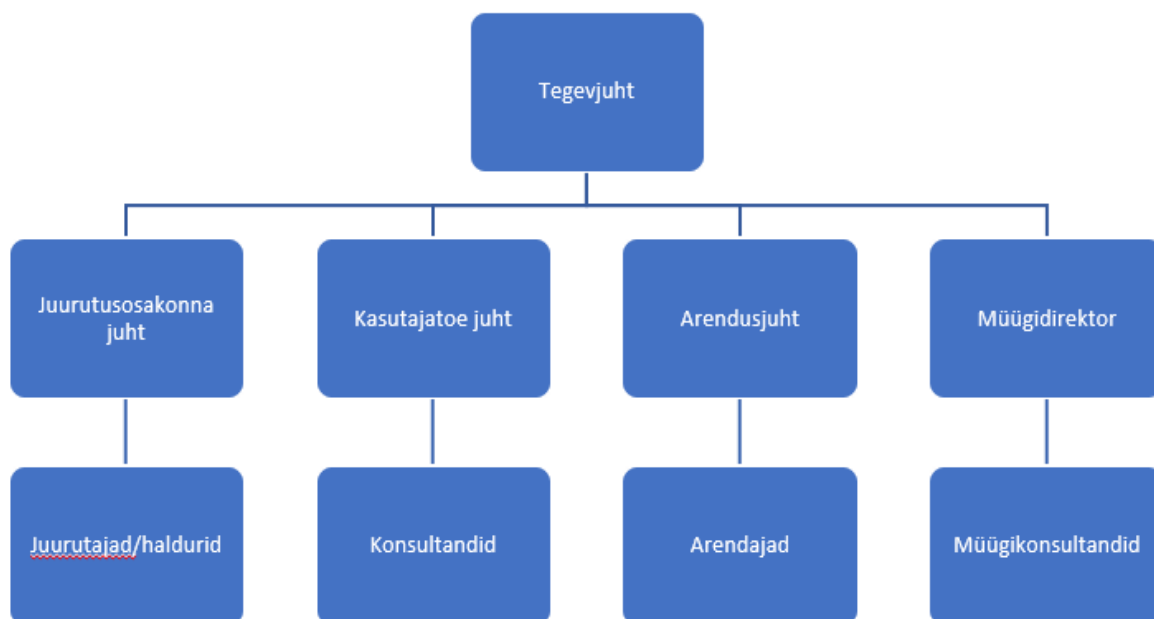
2. TÖÖTAJATE RAHULOLU- JA MOTIVATSIOONIUURING RAHVUSVAHELISE ÄRITARKVARA ETTEVÖTTE EESTI OSAKONNAS

2.1. Ettevõtte tutvustus ja ülevaade

Rahvusvaheline äritarkvaraettevõtte on asutatud 2000. aastal, mil avati esimene kontor Tallinnas. 2002. aastal tuli ettevõtte Euroopas esimesena välja majandustarkvara pilveteenusega, mis tänaseks on saanud laialdase kasutuse. Alates 2003. aastast kasutatakse antud ettevõtte tarkvara ka väljaspool Eestit. Lisaks on ettevõttel edasimüüjaid Lätis, Leedus ja Soomes. Tarkvara on aga kasutusel üle kogu maailma ja kaugeimaks punktiks saab lugeda Ugandat.

Uuritava ettevõtte poolt pakutavat äritarkvara kasutab nüüdseks üle 3700 ettevõtet, mis asuvad enam kui 50 riigis. Ettevõtte rahvusvahelises meeskonnas töötab üle 60 liikme.

Eesti esinduses töötab 43 inimest ja nendest 6 on lisandunud viimasel paaril aastal. Ettevõtte struktuur on jaotatud neljaks osakonnaks: kasutajatugi, juurutusosakond, müügiosakond ning arendusosakond. Kasutajatoes on 12 töötajat, kelle otseseks juhiks on kasutajatoe juht. Juurutusosakonnas töötab juurutusosakonna juht, 6 haldurit ja 6 juurutajat. Arendusmeeskonda kuulub 10 arendajat ja arendusjuht. Lisaks on ettevõttes müügidirektor ja 2 müügispetsialisti. Raamatupidamise teenust ostetakse sisse. Kõikide osakondade juhid alluvad ettevõtte tegevjuhile. Ettevõtte struktuur on kujutatud joonisel 5. Juhatuse liikmeid on ettevõttes 3.



Joonis 5. Ettevõtte struktuur

Allikas: Autori koostatud

Ettevõttes on väga stabiilne personal. Staažikaimad töötajad on ettevõttes olnud selle asutamisest saadik, ehk ligi 20 aastat. Lisaks viis töötajat, kes on töötanud üle kümne aastat ja seitse töötajat, kes on töötanud ettevõttes üle 8 aasta. Alla kahe aasta on töötanud ettevõttes üksteist töötajat, kellest kaks võeti tööle käesoleva aasta jaanuaris ja neli eelneva aasta oktoobris. Ettevõttest on lahkunud kokku ainult kuus töötajat, kellest kolm ei läbinud katseaega ja üks suundus välismaale ning kaks lahkusid omal soovil.

Oma klientide seas on ettevõtte tuntud innovaatiliste ideede ja kliendipõhise lähenemise poolest. Kliendipõhisus on selles valdkonnas väga oluline. Oluline on klientidega suhtlemine, nende vajaduste väljaselgitamine ja nende soovidest lähtumine. Koostöös klientidega mõeldakse välja uusi innovaatilisi lahendusi ja parendatakse äritarkvara eelkõige klientide soovidest lähtuvalt. Kuna ettevõtte kasutab alati kaasaegset tehnoloogiat, ollakse võimelised klientide soovid rahuldama piisavalt kiiresti.

Kliendid on pidanud ettevõtte kõige suuremateks plussideks äriprotsesside lihtsustamist ja optimeerimist, paindlikkust ning kasutusmugavust. Programmi töö käib interneti vahendusel ja selle jaoks ei ole vaja midagi arvutisse installeerida. Tänu antud äritarkvarale on tõusnud ettevõtte klientide klienditeeninduse tase, äriprotsessid on muutunud tõhusamaks ja ettevõtte, kelle

tütartfirmad asuvad erinevates maades üle maailma saavad kerge vaevada vaadata nende tuludekulude detailset ülevaadet. (Uuritava ettevõtte kodulehekülj)

2.2. Uurimismetoodika valiku põhjendus ja kirjeldus

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada rahvusvahelise äritarkvara Eesti osakonna töötajate töörahulolu ja neid mõjutavad tegurid ning uuringu tulemustele tuginedes teha ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekud. Ettevõttes ei ole töötajate rahulolu kunagi varem uuritud ja seoses ettevõtte pideva kasvamisega ning uute töötajate värbamisega on antud töö tulemus ettevõtte juhtkonnale väga oluliseks sisendiks, et teha tulevikus õigeid strateegilisi otsuseid kasvu säilimiseks, tagades töötajate rahulolu muutuv keskkonnas. Lisaks on viimastel aastatel toimunud mitmed struktuurimuudatused ja läbiviidav uuring annab ettevõtte juhtkonnale ülevaate, kas struktuurimuudatustega on kõik osakonnad ilusti toime tulnud ja kas nendevaheline koostöö sujub. Antud küsimustikku on ettevõttel võimalik kasutada ka edaspidi, et läbi viia kordusuuringuid, mille pinnalt on võimalik analüüsida toimunud arengut või ka langust.

Uuringumeetodiks valis autor kvantitatiivse meetodi ja andmete saamiseks kasutati küsimustikku. Kvantitatiivne meetod valiti, kuna selle käigus on võimalik kirjeldada probleemi, leida, kui palju seda esineb ning mis on selle põhjused. Kogutakse arvandmeid, mida hiljem analüüsitakse. (Ghauri, Gronhaug 2004) Autor otsustas küsimustiku kasuks, kuna see on suhteliselt soodne, kiire ja tõhus viis saada teavet suuremalt hulgalt inimestelt. Samuti on kõik küsimused standardiseeritud ja kõikidele esitatakse samad küsimused samas järjekorras. Sellest tulenevalt on võimalik sama küsimustikku uuesti lihtsa vaevaga korrata. (McLeod 2018) Küsimustikud olid anonüümsed ja need saadeti töötajate ametialasele e-mailile interneti vahendusel.

Andmete saamiseks koostas autor internetipõhise ankeetküsimustiku (vt lisa 1), mis vaadati üle koos uuritava ettevõtte juhtkonnaga. Uuringu „Töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuuring rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte Eesti osakonnas“ ankeetküsimustik on esitatud lisa 1.

Küsimustiku koostamisel võeti aluseks eelnevalt töös käsitletud Herzbergi kahe faktori teooria ning autor võttis eeskujuna ka Läänemaa lasteaedade töörahulolu-uuringust, mille koostas ja viis läbi Carol Stopkin aastal 2018. Herzberg jõudis järeldusele, et on olemas kahte tüüpi faktoreid. Ühed, mis tekitavad tööga rahulolu ehk motivatsioonifaktorid ja teised, mis hoiavad ära rahulolematust ehk hügieenifaktorid. (Kidron 2008:217-218) Samuti võeti arvesse juhtkonnapoolsed ettepanekud ja soovid.

Koostatud küsimustik on jaotatud üheksaks plokiks: töö ise; tasustamine; arenguvõimalused ja eneseteostus; juhtimine; kolleegid; lisasoodustused; tagasiside ja tunnustamine; töötingimused, info liikumine. Nendest kolm on motivatsioonifaktorid (töö ise, arenguvõimalused ja eneseteostus, tagasiside ja tunnustamine) ja kuus hügieenifaktorid (tasustamine, juhtimine, kolleegid, lisasoodustused, töötingimused, info liikumine).

Kokku on küsitluses väiteid 105 ja neid esitatakse kahel erineval viisil. Esimesena on väide, kus töötaja hindab oma rahulolu antud väitega ning sellele järgneva väitega hindab töötaja eelneva väite olulisust enda jaoks.

Väiteid pidi hindama 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal (1 – üldse ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nõustun osaliselt, 4 – pigem nõus, ja 5 – täiesti nõus). Likerti tüüpi skaala on kõige laieldasemalt levinud reitinguskaala, kus inimesed saavad väljendada, kui palju nad konkreetse väitega nõustuvad või ei nõustu (McLeod 2008). Lisaks on küsitluses 3 avatud küsimust ja 2 valikvastustega küsimust. Esimese punktina peab töötaja valima osakonna, kus ta töötab ning viimaseks küsimuseks on jäetud avatud küsimus, kus töötaja saab anda omapoolsed soovitusel ja ettepanekud töörahulolu tõstmiseks.

Küsitluses saadud andmeid töötles autor andmetöötlusprogrammis *MS Excel*, kus arvutati välja aritmeetilised keskmised (M), standardhälbed (SD) ja mood. Lisaks tehti dispersiooni- ja korrelatsioonanalüüs. Korrelatsioon uurib seost kahe suuruse vahel. Korrelatsioonitugevust näitab korrelatsioonikordaja r ja korrelatsioonikordaja väärtused jäävad vahemikku $0 < r < 1$. Väga tugev korrelatsioon on siis, kui $r = 1$ ehk, mida lähemalt on r arvule 1, seda tugevam on seos ja kui $r = 0$, siis omavahelist seost ei ole ehk tunnused on sõltumatud. (Ghauri, Gronhaug 2004:159-160)

Töötajate rahulolu-uuring viidi läbi aprillikuus 2020, perioodil 06.04.2020 – 10.04.2020. Küsimustik saadeti laiali 06.04.2020 interneti vahendusel. Küsimusi edastati 38 töötajale, kellest vastas 32, mis teeb 84% küsitletavatest. Valimist jäid välja töötajad, kes viibisid küsitluse toimumise hetkel lapsehoolduspuhkusel, neid oli ettevõttes kokku 5. Osakondade lõikes vastas küsitlusele 10 töötajat kasutajatoest, 12 töötajat juurutusosakonnast, 7 töötajat arendusosakonnast ja 3 töötajat müügiosakonnast.

2.3. Uuringu tulemused

Selleks, et selgitada välja äritarkvara töötajate hinnangud tööga rahulolule said töötajad anda hinnanguid 105 väitele skaalal 1-5 (1 – üldse ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nõustun osaliselt, 4 – pigem nõus, ja 5 – täiesti nõus). Uuringu tulemusi töödeldi andmetöötlusprogrammis *MS Excel*, kus arvutati välja aritmeetilised keskmised, standardhälbed ja mood. Erinevate teemaplokkide lõikes viidi läbi ka dispersioonianalüüs, et selgitada välja, kas osakondade lõikes hinnangud erinevad või pigem mitte. Samuti tehti korrelatsioonanalüüse, et selgitada välja seoseid erinevate rahulolu käsitlevate väidete vahel.

Tööraahulolu-uuringu tulemused esitatakse samas järjestuses teemaplokkide kaupa nagu nad on esiatatud küsimustikus. Eraldi analüüsiti saadud tulemusi osakondade lõikes. Lisaks andsid töötajad hinnanguid väidete olulisuse kohta ehk, kui oluliseks nad antud väidet enda jaoks peavad. Uuringu tulemustest selgub, et kõige olulisemaks pidasid töötajad väidete plokkidest töötingimusi, tööd ennast ja kolleege. Kõige vähem olulised olid töötajate jaoks lisasoodustused ning arenguvõimalused ja eneseteostus. Töötajate hinnangud väidete olulisuse kohta on esitatud lisas 2.

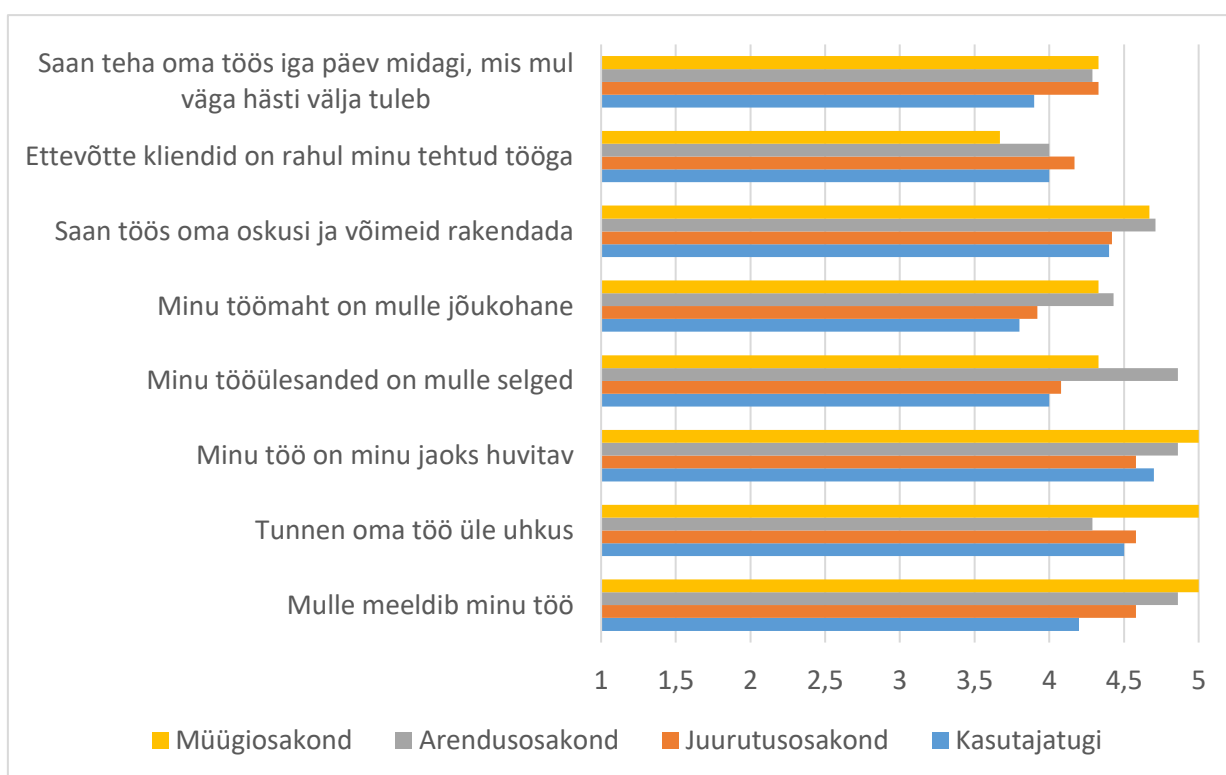
Uuringust selgus, et äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajate hinnang üldisele tööraahulolule on 4,14 (SD=0,96 ja M=5) ja sellest saab järeldada, et töötajad on tööga pigem rahul.

Töö ise

Rahulolu hindamiseks töö enda suhtes- said töötajad anda hinnanguid kaheksale väitele. Antud teemaploki valdkonna hinnangute aritmeetiline keskmine oli 4,35, standardhälve 0,71 ja kõige enam anti väidetele hinnet „5“. Antud tulemustest saab järeldada, et töötajad on töö endaga pigem väga rahul. Kõige kõrgemalt hindasid töötajad väidet „minu töö on minu jaoks huvitav“ (M=4,72), väite standardhälve oli 0,5, mis näitab, et hinnangud varieerusid vähe. Töötajatele peab olema tema töö huvitav, kuna tihtilugu on just huvitav töö seotud sisemise motivatsiooniga. Kui töötajale tundub tema töö mõttetu või ebahuvitav, siis ei maksa loota, et töötaja suure innuga tööd teeks. (Seeder 2018) Sellele järgnes väide „mulle meeldib minu töö“ (M=4,56). Kui võiks arvata, et töö meeldimine on seotud ka tasu suurusega tehtud töö eest, siis korrelatsioonianalüüsist selgus, et nendevahel seos peaaegu puudub ($r=0,221$). Võrdselt teemaploki madalaimad hinnangud said väited „minu töömaht on mulle jõukohane“ ja „ettevõtte kliendid on rahul minu tehtud tööga“ (M=4,03). Väited, et töötajale tema töö meeldib ja, et töö on tema jaoks huvitav on väga olulised

motivatsiooni tekitavad faktorid. Saadud tulemustest saab järeldada, et töö endaga on töötajad pigem rahul.

Osakondade lõikes vaadatuna üldine aritmeetiline keskmine väga palju ei erinenud, jäädes 4,19 ja 4,54 vahele. Võrdselt kõrgelt hindasid antud teemaplokki arendus- ja müügiosakond ($M=4,54$) ja kõige madalam aritmeetiline keskmine oli kasutajatõe osakonnas ($M=4,19$), kus anti ka kõige enam hindeid „4“. Kasutajatugi hindas kõige madalamalt väidet „minu töömaht on mulle jõukohane“ ($M=3,8$) ja tuleb ka ära mainida, et selle väite hinnangud varieerusid kõige enam ($SD=0,9$). Seevastu müügiosakond andis sellele väitele keskmiseks 4,33. Kõik töö endaga seotud hinnangute aritmeetilised keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 6.



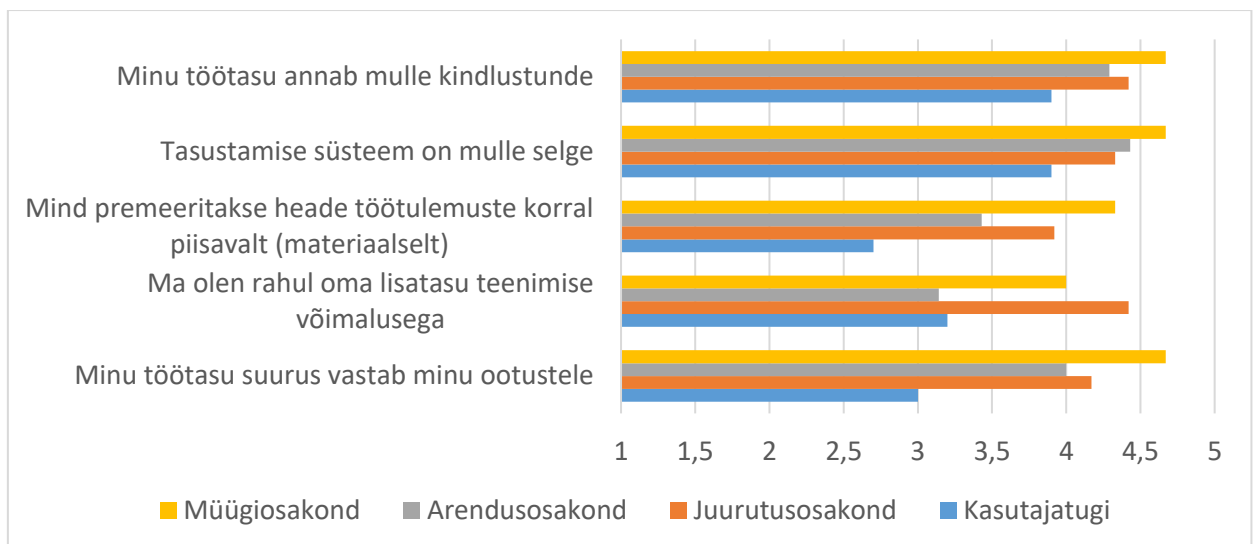
Joonis 6. Töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised töö endaga rahulolule osakondade lõikes
Allikas: Autori koostatud

Tasustamine

Töötajate töötasuga rahulolu leidmiseks said töötajad anda hinnanguid viiele väitele. Antud teemaplokki aritmeetiline keskmine oli 3,9, standardhälve 1,12 ja mood 5. Tasustamise teemaplokiga olid töötajad üldiselt pigem rahulolevad. Võrdselt kõrgemad aritmeetilised keskmised said väited „olen rahul tasustamise süsteemi selgusega“ ja „minu töötasu annab mulle kindlustunde“ ($M=4,25$). Kõige madalamalt hinnati väidet „mind premeeritakse heade töötulemuste

korral piisavalt (materiaalselt)“ (M=3,47). Antud hinnangud varieerusid kõige enam (SD=1,4). Väide „minu töötasu suurus vastab minu ootustele“ sai aritmeetiliseks keskmiseks 3,81. Antud tulemustest saab järeldada, et töötajatele on tasustamise süsteem pigem selge, aga ootused töötasu suurusele on kõrgemad ning samuti ei olda rahul preemiade saamisega, mida heade tulemuste korral soovitakse saada. Töötasust saadava kindlustunde ja töötasu suuruse vahel näitab korrelatsioonianalüüs keskmist seost ($r=0,528$).

Töötasuga rahulolu oli kõrgeim müügiosakonnas (M=4,47), millele järgnesid juurutusosakond (M=4,25), arendusosakond (M=3,86) ja kõige madalama hinnangu andis kasutajatugi (M=3,34). Keskmistest selgub, et osakondade lõikes keskmised erinevad märgatavalt. Juurutusosakond hindas kõige kõrgemalt lisateenimisvõimalust ja kindlustunnet, mida töötasu annab (M=4,42). Müügiosakond hindas võrdselt kõrgemalt tasustamise süsteemi selgust, töötasu vastavust ootustele ning kindlustunnet, mida töötasu annab (M=4,67). Arendusosakond ja kasutajatugi hindasid kõige kõrgemalt tasustamise süsteemi selgust, keskmised vastavalt 4,43 ja 3,9. Kõige rohkem erines osakondade vahel väide „mind premeeritakse heade töötulemuste eest“, mida hindas kõrgemalt arendusosakond (M=4,33) ja kõige madalamalt kasutajatugi (M=2,7). Töötasu vastavust ootustele hindasid kõrgemalt müügiosakond ja kõige madalamalt klienditugi. Kõik tasustamisega seotud hinnangute aritmeetilised keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 7.



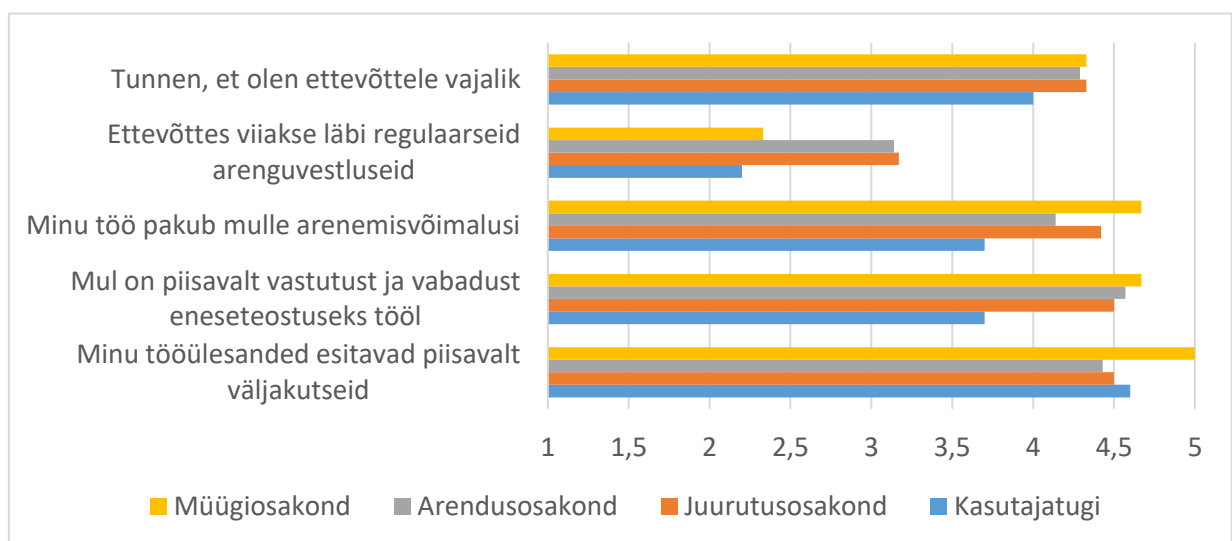
Joonis 7. Töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised tasustamisega rahulolule osakondade lõikes

Allikas: Autori koostatud

Arengevõimalused ja eneseteostus

Arengevõimaluste ja eneseteostusega rahulolu hindamiseks esitati töötajatele viis väidet. Arengevõimaluste ja eneseteostusega seotud teguritele antud hinnangute üldine aritmeetiline keskmine oli 4, standardhälve 1,15 ja mood 5, mis näitab, et töötajad olid antud teemaplokiga pigem rahul. Kõige kõrgemalt hinnati väidet „minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid“ ($M=4,56$) ja kõige madalamalt hinnati väidet „ettevõttes viiakse läbi regulaarseid arenguevestluseid“, mille keskmine oli 2,78 ja mood 1. Olgu siinkohal mainitud, et kui töötajad said hinnata regulaarsete arenguevestluse olulisust nende jaoks, siis see hinnati pigem mitte oluliseks ($M=3,22$), standardhälve oli 1,2 ja mood 3 (vt lisa 2). Korrelatsioon näitas vastutuse ja arenemisvõimaluste vahel mõõdukat seost ($r=0,52$). Töötajad, kes tunnevad, et neile antakse piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl, tunnevad ka, et neil on head arenguvõimalused.

Kõige kõrgema hinnangu arenguvõimaluste ja eneseteostusega rahulolule andis müügiosakond ($M=4,2$) ja kõige madalamalt hindas antud teemaplokki kasutajatugi ($M=3,64$). Dispersioonianalüüsist selgus, et osakondade lõikes rahulolu arenguvõimalustele ja eneseteostusele väga oluliselt ei erinenud ($p>0,05$). Kõige suurem erinevus osakondade lõikes oli väitel „mul on piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl“. Kõige kõrgema hinnangu sellele andis müügiosakond ($M=4,67$) ja kõige madalama hinnangu andis kasutajatugi ($M=3,7$). Kõik arenguvõimaluste ja eneseteostusega seotud hinnangute aritmeetilised keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 8.



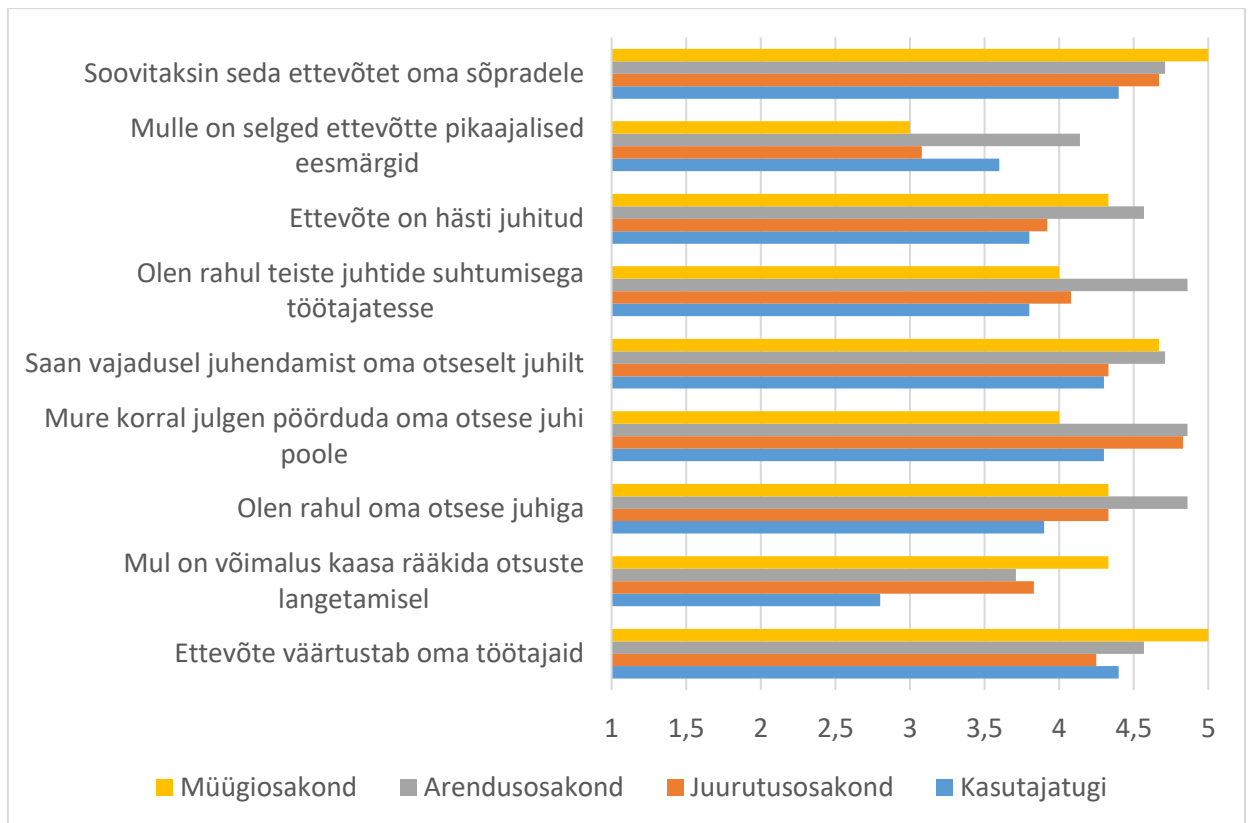
Joonis 8. Töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised arenguvõimaluste ja eneseteostusega rahulolule osakondade lõikes

Allikas: Autori koostatud

Juhtimine

Juhtimisega olid töötajad saanud tulemuste põhjal pigem rahul. Antud teemaplokis said töötajad anda hinnanguid juhtimisega seotud rahulolule, hinnates kaheksat väidet. Töötajate hinnangute aritmeetiline keskmine oli 4,18, standardhälve 0,99 ja mood 5. Kõige kõrgem hinnang anti väitele „soovitaksin seda ettevõtet oma sõpradele“ ($M=4,63$) ja sellele järgnes väide „mure korral julgen pöörduda oma otsese juhi poole“ ($M=4,59$), antud väidete vastused varieerusid ka kõige vähem, vastavalt 0,6 ja 0,7. Samuti oldi pigem rahul ka otsese juhiga, mille üldine keskmine oli 4,31, standardhälve 0,7. Need tulemused on väga olulised, sest näitavad, et töötajad usaldavad oma ettevõtet ja otsesest juhti. Kõige madalamalt hinnati väidet „mulle on selged ettevõtte pikaajalised eesmärgid“ ($M=3,47$) ja selle väite hinnangud varieerusid ka kõige enam ($SD=1,4$). Korrelatsioonianalüüsist selgus, et pikaajaliste eesmärkide tundmise ja ettevõtte üldise juhtimise rahulolu vahel on mõõdukas seos ($r=0,439$). Need töötajad, kellele on selged ettevõtte pikaajalised eesmärgid on rahulolevamad ka ettevõtte juhtimisega.

Osakondade lõikes oldi juhtimisega rahul enim arendusosakonnas ($M=4,56$), sellele järgnesid juurutusosakond ($M=4,15$), müügiosakond ($M=4,3$) ning kasutajatugi ($M=3,91$). Osakondade lõikes üldiselt juhtimisega seotud rahulolu väga oluliselt ei erinenud ($p>0,05$). Väidetest kõige enam erines osakondade lõikes väide „mul on võimalus kaasa rääkida otsuste langetamisel“. Kui müügiosakond andis sellele aritmeetiliseks keskmiseks 4,31, siis kasutajatugi hindas seda väga madalalt, andes keskmiseks kõigest 2,8. Siinkohal on oluline välja tuua, et kasutajatõe töötajad ei pidanud seda ka väga oluliseks. Otsustusprotsessis kaasa rääkimise olulisust hinnati keskmiseks 3,6 ja enamasti anti sellele hindeks „3“. Kõik juhtimisega seotud hinnangute aritmeetilised keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 9.

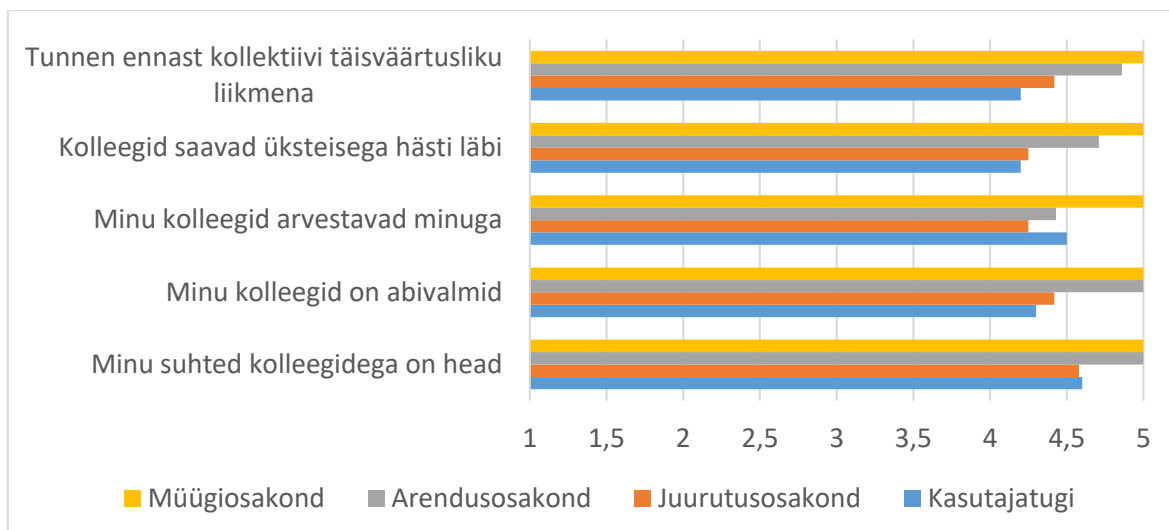


Joonis 9. Töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised juhtimisega rahulolule osakondade lõikes
Allikas: Autori koostatud

Kolleegid

Kolleegide plokis pidid töötajad andma hinnangu viiele väitele ja said teha omapoolseid ettepanekuid meeskonnatöö parendamiseks. Töötajate poolsed ettepanekud on esitatud lisas 3. Kolleegidega seotud rahulolu väidetega oldi pigem väga rahul ja see teemaplokk sai ka kõige kõrgema aritmeetilise keskmise kõikide teemaplokkide seas ($M=4,53$). Varieerumine oli samuti väikseim ($SD=0,6$) ja mood 5. Kõige kõrgemalt hinnati väidet „minu suhted kolleegidega on head“ ($M=4,72$). Korrelatsioon näitas antud küsimuses mõõdukat seost rahulolu kesknäitajaga ($r=0,4$), millest saab järeldada, et see, kuidas töötaja saab oma kolleegidega läbi mõjutab osaliselt ka töötaja üldist rahulolu. Kõige madalamalt hinnati väidet „kolleegid saavad üksteisega hästi läbi“ ($M=4,41$). Oluline on ära märkida, et töötajad pidasid enda läbisaamist kolleegidega pigem väga heaks, aga kui töötaja vaatas kolleegide läbisaamist kõrvalt, siis seda hinnati natukene madalamalt.

Osakondade lõikes oli enim rahul müügiosakond, kus aritmeetiline keskmine oli lausa 5. Erilist erinevust osakondade vahel antud teemaplokkis ei täheldatud. Kõik kolleegidega seotud hinnangute aritmeetilised keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 10.



Joonis 10. Töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised kolleegidega rahulolule osakondade lõikes

Allikas: Autori koostatud

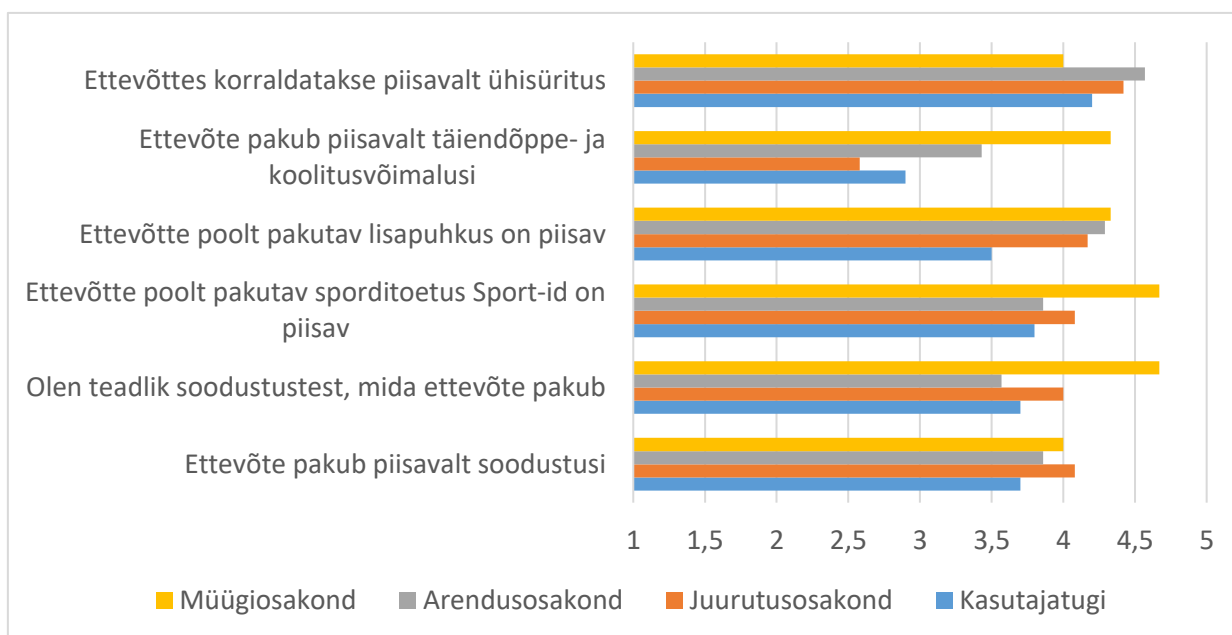
Meeskonnatöö parendamise osas said ka töötajad teha omapoolseid ettepanekuid ja kõige enam soovisid töötajad, et ettevõttes toimuks rohkem ühisüritusi ja koosviibimisi. Seda ettepanekut tegid 22% küsitluses osalenutest.

Lisasoodustused

Lisasoodustuste teemaplokis said töötajad anda oma hinnanguid kuuele väitele ning lisada omapoolseid ettepanekuid, mis lisasoodustusi ettevõtte võiks veel pakkuda. Töötajate poolsed ettepanekud lisasoodustuste kohta on esitatud lisas 4. Lisasoodustustega seotud teguritele antud hinnangute üldine aritmeetiline keskmine oli 3,86, standardhälve 1,03 ja mood 4. Saadud tulemustest saab järeldada, et lisasoodustustega on töötajad pigem rahulolevad, kuid võrreldes teiste rahuloluteguritega sai see teemaplokk suhteliselt madala hinnangu, jäädes eelviimasele kohale. Tulemuste põhjal saab teha järelduse, et lisasoodustused hoiavad ära töötajates küll rahulolematust, aga need ei paku suurt rahulolu, ehk lisasoodustused võiksid olla paremad. Töötajad hindasid kõige kõrgemalt väidet „ettevõttes korraldatakse piisavalt ühisüritusi“ (M=4,34) ja kõige madalamalt hinnati väidet „ettevõtte pakub piisavalt täiendõppe- ja koolitusvõimalusi“ (M=3,03).

Osakondade lõikes andsid kõrgeima hinnangu lisasoodustustega rahulolule müügiosakonna töötajad (M=4,33), teiste osakondade keskmised hinnangud jäid kõik alla nelja. Müügiosakond hindas võrdselt kõrgelt väiteid „olen teadlik soodustustest, mida ettevõtte pakub“ ja „ettevõtte poolt

pakutav sporditoetus Sport-id on piisav“ (M=4,67). Väitele „olen teadlik soodustustest, mida ettevõtte pakub“ andsid teised osakonnad madalaimad hinnangud, vastavalt juurutusosakond 4, kasutajatugi 3,7 ja arendusosakond 3,57. Kõige suurem erinevus osakondade vahel oli väitel „ettevõtte pakub piisavalt täiendõppe- ja koolitusvõimalusi“. Kui müügiosakond andis sellele väitele keskmiseks hinnanguks 4,33, siis juurutusosakond hindas seda väidet hinnanguga kõigest 2,58 ja tuleb veel mainida, et antud osakonnas oli varieerumine suurim ehk 1,4. Samale väitele andis kasutajatugi hinnanguks 2,9 ja varieerumist oli kõige vähem ehk 0,7. Kõik lisasoodustustega seotud hinnangute aritmeetilised keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 11.



Joonis 11. Töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised lisasoodustustega rahulolule osakondade lõikes

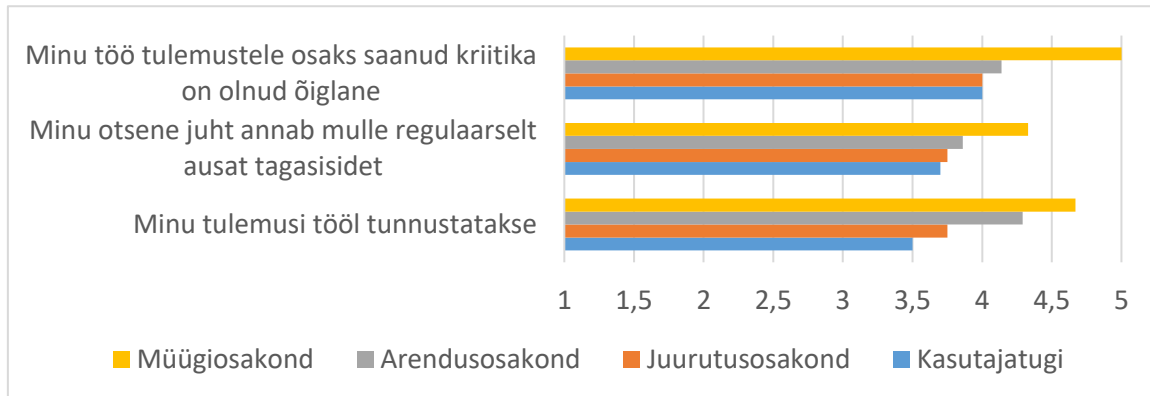
Allikas: Autori koostatud

Tagasiside ja tunnustamine

Tagasiside ja tunnustamisega rahulolu hindamiseks pidid töötajad andma hinnanguid kolmele väitele. Antud valdkonna üldine rahulolu oli 3,94, standardhälve oli 0,96 ja kõige enam hinnati väiteid hindegas „4“. Tulemustest saab järeldada, et töötajad on tagasiside ja tunnustamisega pigem rahul. Korrelatsioon näitab mõõdukat seost juhilt saadava tagasiside ja tunnustamise vahel ($r=0,423$). Töötaja, kes saab oma juhilt regulaarselt tagasisidet tunneb rohkem, et teda tunnustatakse tehtud töö eest, kui töötaja, kes tagasisidet oma juhilt ei saa.

Osakondade lõikes olid tagasiside ja tunnustamisega kõige rohkem rahul müügiosakonna töötajad (M=4,67) ja kõige rahulolematud olid kasutajatoe töötajad (M=3,73). Kõige suurem erinevus on

osakondade kasutajatoe ning müügiosakonna vahel, saades väitele „minu tulemusi töö hinnatakse“ aritmeetilisteks keskmisteks vastavalt 3,5 ja 4,67. Kasutajatoes antud küsimus oluliselt ei varieerunud, standardhälve oli 0,7 ning enamasti hinnati antud väidet hindegaga „3“. Kõik tagasiside ja tunnustamisega seotud hinnangute aritmeetilised keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 12.



Joonis 12. Töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised tagasiside ja tunnustamisega rahulolule osakondade lõikes

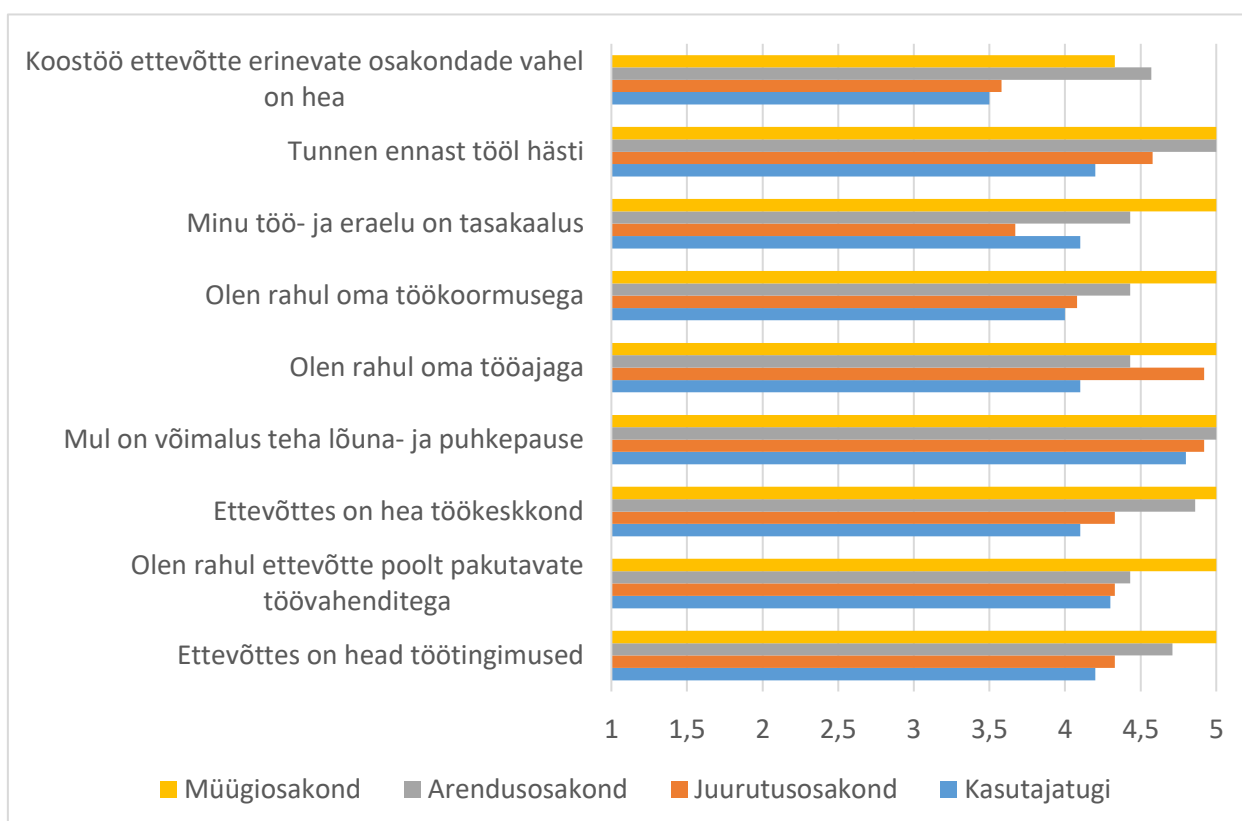
Allikas: Autori koostatud

Töötingimused

Eelviimases teemaplokis said töötajad anda hinnanguid töötingimustega rahulolule. Hinnanguid sai anda üheksale väitele, mille tulemusena saadi üldiseks aritmeetiliseks keskmiseks 4,39, standardhälbeks 0,8 ja moodiks 5. Saadus tulemustest saab järeldada, et töötajad on töötingimustega rahulolevad. Kõige kõrgemaks hinnati väidet „mul on võimalus teha lõuna- ja puhkepause“ (M=4,91), millele järgnes väide „olen rahul oma tööajaga“ (M=4,56). Antud tegurid on väga olulised kõikide töötajate seas kuna regulaarsed puhkepausid ja lõunad annavad inimesele vajaliku energia, et olla tööl produktiivne ning sobiv tööaeg on väga oluliseks teguriks, et töö inimesele meeldiks. 2015. aastal Palgainfo Agentuuri poolt läbi viidud uuringust selgus, et 39% 25-34 aastastest naistest ja 29% samaealistest meestest on valmis töökohta vahetama sobilikuma tööaja pärast. Vanusegrupis 35-44 olid näitajad vastavalt 43% naistest ja 33% meestest. (Seeder 2015)

Kõige kõrgema hinnangu töötingimustega rahulolule andis müügiosakond (M=4,93) ja kõige madalama taas kasutajatugi (M=4,14). Kolm osakonda: kasutajatugi, juurutus- ja müügiosakond, andsid kõik madalaima hinnangu väitele „koostöö ettevõtte erinevate osakondade vahel on hea“, vastavalt 3,5 ja- 3,58 ning 4,33. Arendusosakond andis sellele keskmiseks hinnanguks 4,57.

Saadud tulemustest saab järeldada, et töötingimustega ollakse üldkokkuvõttes küll pigem rahul, kuid koostööd osakondade vahel saaks kasutajatoes ja juurutusosakonnas muuta efektiivsemaks ning paremaks. Siinkohal juhib autor tähelepanu eelnevale teemaplokile „kolleegid“, kus tuli samuti välja, et enda suhteid kolleegidega peeti pigem väga heaks, aga teistevahelisi suhteid- mitte nii väga. Kõik töötingimustega seotud hinnangute aritmeetilised keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 13.



Joonis 13. Töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised töötingimustega rahulolule osakondade lõikes

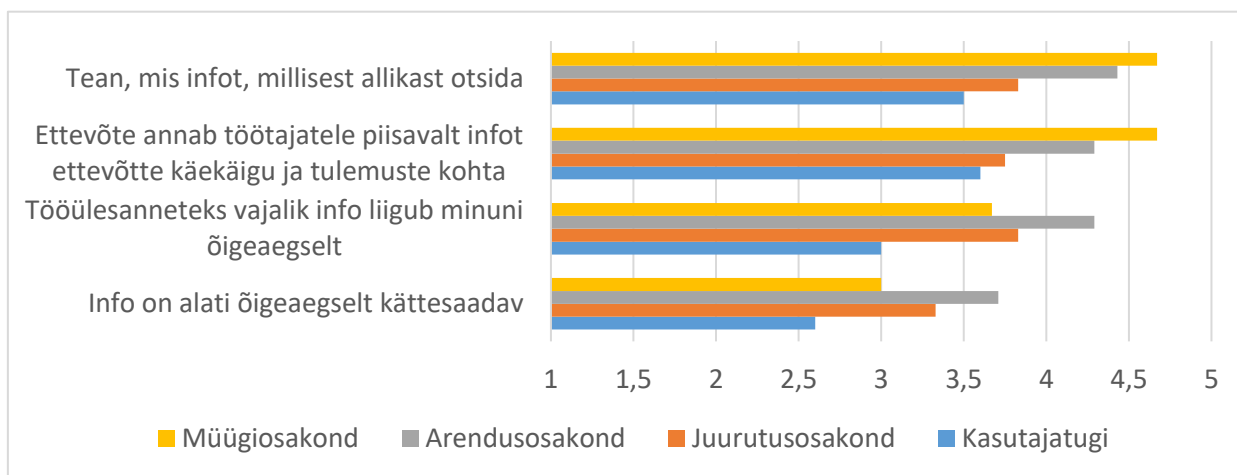
Allikas: Autori koostatud

Info liikumine

Viimases teemaplokis said töötajad hinnata nelja väidet, et anda omapoolseid hinnanguid info liikumisega rahulolu kohta. Töötajate üldine rahulolu antud valdkonnaga oli 3,66, mis on kõikide teemaplokkide arvestuses madalaim tulemus. Standardhälve oli 0,97 ja kõige enam hinnati väiteid hindega „3“. Kõige kõrgema keskmise sai väide „tean, mis infot, millisest allikast otsida“ (M=3,94) ja kõige madalama keskmise sai väide „info on õigeaegselt kättesaadav“ (M=3,16).

Osakondade lõikes andsid kõrgeima hinnangu info liikumisega rahulolule arendusosakond (M=4,18) ja kõige madalama hinnangu andis kasutajatugi (M=3,18). Antud teemaploki

aritmeetilised keskmised näitavad, et hinnangud osakondade lõikes erinevad oluliselt, mida kinnitas ka dispersioonianalüüs ($p < 0,05$). Osakondade lõikes saab välja tuua, et ka antud teemaplokis andsid kõrgemad hinnangud info liikumisega seotud rahulolu väidetele arendus- ja müügiosakond. Tulemustest saab järeldada, et arendusosakonna poolt tehtavate muudatuste parem kommunikatsioon teistele osakondadele tõstaks tõenäoliselt üldist rahulolu info liikumisega. Kõik info liikumisega seotud hinnangute aritmeetilised keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 14.

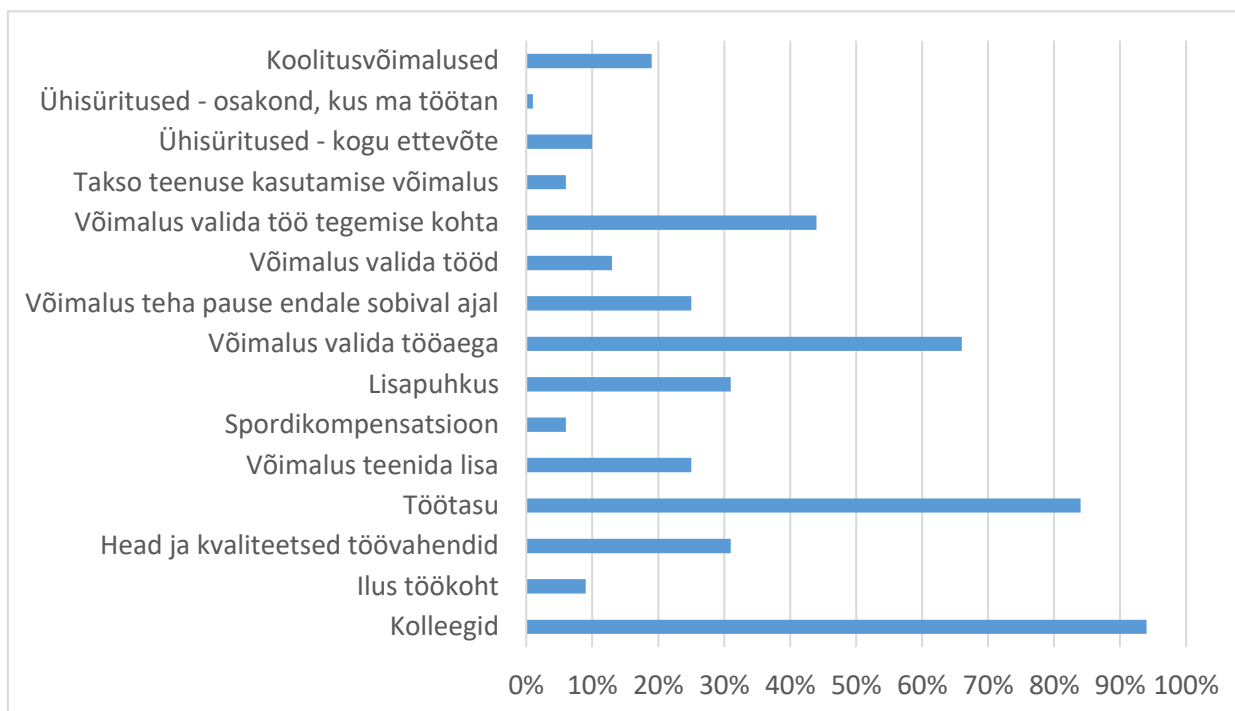


Joonis 14. Töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised info liikumisega seotud rahulolule osakondade lõikes

Allikas: Autori koostatud

Olulised rahulolutegurid tööl

Kui teemaplokid olid läbi, said töötajad valida enda hinnangul nende jaoks viis kõige olulisemat tegurit tööl. Kõige rohkem osutusid valituks: kolleegid (94%), töötasu (84%), võimalus valida tööaega (66%), võimalus valida töö tegemise kohta (41%) ja lisapuhkus (31%). Kõige vähem oluliseks peeti ühisüritusi osakonna raames (1%). Kõik olulised tegurid tööl on toodud ära joonisel 15.



Joonis 15. Töötajate hinnangul olulised töörahulolu tegurid
Allikas: Autori koostatud

Töötajatel oli ka endal võimalus lisada tegureid juurde, kui nendele sobivat valikus ei olnud.

Töötajad lisasid:

- huvitav töö;
- asukoht;
- kõige olulisem on see, „mida“ tehakse, mis on töö „sisu“;
- töö sisu.

Küsitluse viimases osas said töötajad lisada omapoolseid kommentaare ja ettepanekuid. Töötajad jätsid need read pigem täitmata, täitis vaid 16% vastanutest. Kõik töötajate poolset ettepanekuid ja kommentaarid on esitatud lisa 5. Antud ettepanekute vähesust arvestades saab tuua seose, et kuna töötajad on tööga pigem rahul, siis ettepanekuid parenduste osas tehaksegi vähem.

2.4. Järeldused teostatud uuringust ja ettepanekud juhtkonnale

Rahvusvahelise äritarkvara Eesti osakonna töötajate seas läbi viidud töörahulolu uuringu tulemustest võib järeldada, et töötajad olid pigem nõus esitatud rahuloluteguritega. Antud

järelduse saab teha, kuna töörahuloluga seotud väidete aritmeetiline keskmine oli 4,14 ja enim hinnati väiteid hindega „5“.

Kõige kõrgemalt hinnati kolleegidega seotud rahulolutegureid ($M=4,54$), millele järgnesid töötingimused ($M=4,39$), töö ise ($M=4,35$), juhtimine ($M=4,18$), eneseteostus ja arenguvõimalused ($M=4$), tagasiside ja tunnustamine ($M=3,94$), tasustamine ($M=3,9$), lisasoodustused ($M=3,86$) ja kõige rahulolematud ollakse info liikumisega ettevõttes ($M=3,66$).

Kõige kõrgemaid hinnanguid osakondade lõikes andsid müügiosakonna töötajad ja kõige madalamaid hinnanguid andsid kasutajatoe töötajad. Oluline siinkohal on asjaolu, et müügiosakonna on töötajaid 3, kes kõik osalesid ka uuringus ning kasutajatoest osales uuringus 12 töötajat, kellest 10 vastas küsitlusele. Osakondade töötajate hinnangud varieerusid pigem vähe, mis näitab, et töötajad on pigem üksmeelel. Müügiosakonnas oli standardhälve 0,86 ja kasutajatoes 0,96. Müügiosakonna töötajate poolt antud hinnangutest on näha, et ühe töötaja hinnangud on teistest natukene madalamad, aritmeetilised keskmised olid 4,8, 4,5 ja 4,15. Kasutajatoes varieerusid vastused kõige enam arenguvõimaluste ja eneseteostuse ning tasustamise teemaplokkides ($SD=1,14$). Kõige vähem varieerusid hinnangud kolleegide ja töö enda teemaplokkides, vastavalt 0,63 ja 0,73. Vastuste mõningane varieerumine võib olla tingitud muudatustest, mis viimasel paaril aastal on kasutajatoes aset leidnud. Kasutajatoe osakonda on juurde tulnud mitu uut töötajat ja vahetunud on ka osakonna juht. Kõrgeimate hinnangute osas kattusid kõikide osakondade antud hinnangud, andes kõrgeima hinnangu kolleegidega rahulolule. Kõige vähem rahul oldi info liikumisega, mida näitab ka üldine aritmeetiline keskmine. Osakondade lõikes andsid madalaima hinnangu info liikumisele kolm osakonda: kasutajatugi, juurutusosakond ning müügiosakond. Arendusosakonnas oldi kõige vähem rahul tasustamisega.

Antud uuringust saab järeldada, et töö endaga on pigem rahul kõikide osakondade töötajad. Ainuke, millele tuleks tähelepanu juhtida, on töömaht, mis kipub kasutajatoes ja juurutusosakonnas olema natuke liiga suur. Tuleks uurida, mis seda põhjustab, et töötajatel ei tekiks läbipõlemist ega motivatsiooni langust.

Tasustamise osas peaks ettevõtte mõtlema töötulemustest lähtuvate preemiate peale, millega ettevõtte töötajad hetkel pigem rahul ei ole. Lisaks peaks juhtkond üle vaatama kasutajatoe töötajate töötasude suurused, kuna üldise uuringu kokkuvõttes sai see väide ühe madalaima tulemuse ($M=3,34$). Tuleb ka ära mainida, et arendusosakonnas oli samuti kõige rohkem rahulolematust just sellega, et töötasu ei vasta ootustele. Õnneks saab aga öelda, et hetkel pakub

saadav töötasu kindlustunnet kõikidele osakondade töötajatele, mis töötasu suurusel tulenevat rahulolematust veidike tasakaalustab.

Arenguvõimaluste ja eneseteostusega on ettevõtte töötajad pigem rahul. Kui vaadata osakondade lõikes, siis tuleks tegeleda eraldi kasutajatoe töötajatega. Kui üldiselt olid töötajad eneseteostuse ja arenguvõimalustega väga rahul, siis kasutajatoe töötajad nii rahulolevad arenemisvõimaluste ja eneseteostusega ei olnud. Lisaks selgub uuringust, et ettevõttes ei viida läbi regulaarseid arenguveestlusi, aga samas ei pidanud töötajad neid ka väga olulisteks. Ometi peeti oluliseks tunnustamist heade töötulemuste eest, ausa kriitika saamist ja tagasisidet otseselt juhilt, millega töötajad olid hetkel pigem vähem rahul. Ettevõtte erinevate osakondade juhid peaksid rohkem oma töötajaid tunnustama ja andma neile ausat tagasisidet. Nad peaksid hakkama pidama töötajatega eraviisilisi vestlusi, kus ka töötaja saaksid vajadusel rääkida oma muredest ja rõõmudest. Sellised üks-ühele kohtumised on olulised motivatsiooni seisukohalt, töötaja peab saama nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet ja teadma, kas tema antud panusega ollakse rahul.

Juhtimise poole pealt peab kindlasti välja tooma tähelepaneku, et ettevõtte töötajad pole kursis ettevõtte pikaajaliste eesmärkidega ja samuti ei saa töötajad piisavalt otsuste tegemisel kaasa rääkida. Selles osas peaks juhtkond tegema koosolekuid, kus räägitakse ettevõtte pikaajalistest eesmärkidest ja kuulatakse töötajate ettepanekuid erinevates päevakajalistes küsimustes. Kasutajatoe töötajate seisukohalt vaadatuna, tuleks tegeleda juhtimise küsimustega üldisemalt, kuna kasutajatoe töötajad hindasid rahulolu juhtidega osakondade lõikes kõige madalamalt. Ettevõtte juhtkond peaks edasi uurima, miks töötajad juhtimisega nii rahul pole kui teiste osakondade töötajad, ja mida peaks muutma või tegema, et seda parandada. Kas tuleb madalam rahulolu uuest juhust või on selleks mõni muu asjaolu? Sellega, et ettevõtte oma töötajaid väärtustab, ollakse pigem rohkem rahul ja julgetakse soovitada antud ettevõtet ka oma sõpradele.

Kolleegidega on kõik ettevõtte töötajad pigem väga rahul.

Uuringu tulemustest saab järeldada, et töötajad tunnevad puudust erinevatest enesetäiendus- ja koolitusvõimalustest. Sellega oli pigem rahul ainult müügiosakonna töötajad. Lisaks ei teadnud kõik ettevõtte töötajad, milliseid soodustusi ettevõtte üldse pakub. Väga oluline on, et ettevõtte ei „raiskaks“ oma raha niisama, vaid kõigepealt tuleb olla kindel, et töötajad on soodustustest teadlikud, muidu pole nendel pakutavatel soodustustel soovitud tulemust. Osakondade juhid peaksid oma töötajaid teavitama soodustustest, mida ettevõtte pakub ja leidma võimalused töötajate koolitamiseks.

Sellega, et ettevõttes on head töötingimused ja töövahendid, on pigem väga rahul kõikide osakondade töötajad. Ainus, mida tuleks parandada, on koostöö erinevate osakondade vahel. Selle parandamiseks võiks ettevõttes korraldada erinevaid ühisüritusi ja koosviibimisi. Ühisürituste ja koosviibimiste tähtsuse tõid töötajad välja ka küsitluse osas, kus nad said anda omapoolsed soovitusel meeskonnatöö parandamiseks. Seitse töötajat mainis ära, et ühisüritusi võiks olla rohkem. Oluline on ära märkida, et töötajaid küll pidasid ühisürituste toimumist võrdlemisi oluliseks, kuid viie kõige olulisema rahuloluteguri hulka ühisüritusi siiski ei valitud.

Uuringu tulemustest lähtudes saab välja tuua, et olulist tähelepanu tuleks pöörata info liikumisele. Info liikumise teemaplokk sai kõige madalama aritmeetilise keskmise ja see põhjustab rahulolematust kõikides osakondades. Tuleks teha selgeks, milline info ja miks ei jõua õigeaegselt töötajateni, et teha selles osas parandusi. Kas võetakse siis kasutusele uued infoallikad või parandatakse olemasolevaid.

Kindlasti tuleb pöörata tähelepanu ka teistele rahuloluteguritele, et üldine rahulolu antud ettevõttes püsiks, aga esialgu tuleks tegeleda nende teguritega, mis said uuringu käigus kõige madalamad hinnangud. Kui need tegurid, mis tekitavad rahulolematust või viivad motivatsiooni langusesse, on eemaldatud, alles siis saab tegeleda nende teguritega, mis nii kriitilised ei ole.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajate töörahulolu, töömotivatsioon ning neid mõjutavad tegurid, seda ka osakondade lõikes.

Lõputöö teema valiti, kuna ettevõtte juhtkonnal puudub ülevaade töötajate tööga rahulolust. Ettevõtte on pidevas kasvus, värvatakse uusi töötajaid ja toimuvad struktuurimuudatused. Sellest tulenevalt on antud töö tulemus ettevõtte juhtkonnale väga oluliseks sisendiks, et teha tulevikus õigeid strateegilisi otsuseid kasvu säilimiseks, tagades töötajate rahulolu tööga kiiresti muutuv keskkonnas. Lisaks annab läbiviidav uuring ettevõtte juhtkonnale ülevaate, kas struktuurimuudatustega on kõik osakonnad rahuldavalt toime tulnud ja kas nendevaheline koostöö sujub.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade töörahulolu ja töömotivatsiooni olemusest, kirjeldatakse võimalusi meeskonna hoidmiseks ja motivatsiooni tõstmiseks ning käsitletakse enamlevinud motivatsiooniteooriaid. Teises peatükis antakse ülevaade rahvusvahelisest äritarkvara ettevõttest, selgitatakse ning kirjeldatakse uurimismetoodikat. Lisaks antakse ülevaade teostatud uuringust, tehakse järeldused ja ettepanekud juhtkonnale.

Töötajate töörahulolu hinnangute väljaselgitamiseks koostas autor küsimustiku, lähtudes Herzbergi kahe faktori teooriast ja eeskujuna võeti ka Läänemaa lasteaedade töörahulolu-uuringust, mis viidi läbi ja koostati Carol Stopkini poolt aastal 2018. Lisaks arvestas autor küsimustiku koostamisel juhtkonna huvi ja ettepanekutega erinevate temade käsitlemisel. Küsimustik koosnes üheksast teemaplokist, kus töötajad said anda hinnanguid Likerti tüüpi 5-pallisel skaalal. Teemaplokid jagunesid järgnevalt: töö ise, tasustamine, eneseteostus ja arenguvõimalused, juhtimine, kolleegid, lisasoodustused, tagasiside, töötingimused, info liikumine. Valimi moodustasid ettevõtte 38 töötajat, kellest vastas 32. Valimist jäeti välja lapsehoolduspuhkusel viibivad töötajad. Uuring viidi läbi 2020. aasta aprillikuus.

Uuringust selgus, et äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajad on tööga pigem rahul, saades hinnangute üldiseks aritmeetiliseks keskmiseks 4,14. Kõrgemalt hinnati kolleege, töötingimusi ja tööd ennast ning kõige madalamad hinnangud said info liikumine, lisasoodustused ja tasustamine.

Kui töötajad said hinnata väidete olulisust nende jaoks, siis said samuti kõrgeima tulemuse kolleegid, töötingimused ja töö ise. Kõige vähem oluliseks peeti lisasoodustusi ning arenguvõimalusi ja eneseteostust. Siit saab teha järelduse, et oluliseks peetud teemadega ollakse ka kõige enam rahul, mis on üldise rahulolu seisukohalt väga oluline. Oluline on siinkohal ära mainida, et kui töötajad said valida enda jaoks viis kõige olulisemat rahulolutegurit, siis tasustamist peeti tähtsusest teisel kohal olevaks teguriks. Kasutajatoe ja arendusosakonna töötajad selle realiseerumisega, ehk tegeliku tasustamisega, väga rahul ei olnud.

Osakondade lõikes olid kõige rahulolevamad müügiosakonna töötajad ja kõige rahulolematumad kasutajatoe töötajad. Seda ka enamjaolt teemaplokkide kaupa. Tasub ära mainida, et kasutajatoeosakonnas on toimunud viimasel paaril aastal suuremad muudatused: juurde on tulnud mitu uut töötajat ja vahetunud on ka osakonna juht. Kõikide osakondade kõrgeima rahulolu hinnangud kattusid, kõige rohkem ollakse rahul kolleegidega. Ka üldine rahulolematuse osakondade lõikes on ettevõttes väga sarnane. Kolm osakonda: kasutajatugi, juurutusosakond ja müügiosakond, on kõige vähem rahul info liikumisega. Arendusosakond oli kõige vähem rahul tasustamisega.

Kui üldine hinnang kolleegidega seotud rahulolule oli pigem kõrge, siis eraldi tuleks tööd teha osakondadevahelise koostöö edendamiseks, millega töötajad üldiselt pigem rahul ei olnud. Lisaks saab välja tuua, et ettevõtte töötajad hindasid enda suhteid kolleegidega ja kolleegide vahelisi suhteid küll pigem kõrgelt, kuid osakondade vahelist koostööd pigem madalalt. Tulemustest saab järeldada, et töötajad saavad küll üksteisega hästi läbi, aga erinevate osakondade vahel koostöö nii hästi ei suju.

Lähtudes lõputöö raames läbi viidud uuringu tulemustest ja nende põhjal tehtud järeldustest, tegi autor juhtkonnale järgnevad ettepanekud, et töötajate tööga rahulolu veelgi tõsta:

1. Pakkuda töötajatele täiendõppe- ja koolitusvõimalusi.
2. Vaadata üle töötajate töötasud ja lisateenimise võimalused.
3. Parendada osakondadevahelist koostööd ja info liikumist. Osakondadevahelise koostöö parendamiseks sobiksid hästi erinevad meeskonnatööd arendavad ülesanded, kus meeskonnad grupeeritakse nii, et igas meeskonnas on töötajaid eri osakondadest. Tuleks üle vaadata info jagamise vahendid ja liikumise kiirus, vajadusel võtta kasutusele uued platvormid. Heaks info jagamise vahendiks on regulaarsed koosolekud.

4. Informeerida töötajaid ettevõtte pikaajalistest eesmärkidest ja soodustustest, mida ettevõtte pakub. Kui töötajatele on teada eesmärgid, on ka lihtsam nende täitmise poole püüelda. Samuti on hea anda töötajatele tagasisidet ettevõtte saavutuste kohta, et töötaja tunneks eduelamust ja mõistaks, et tema igapäevatöö on tulemuste saavutamisel väga oluline.
5. Pidada töötajatega üks-ühele vestluseid ja anda ausat tagasisidet.
6. Kaasata töötajaid rohkem otsustusprotsessi ja arvestada nende ettepanekute ning soovitudustega.
7. Premeerida ja tunnustada oma töötajaid heade töötulemuste eest. See annab tunde, et tema tööd hinnatakse ja motiveerib töötajat. Tunnustus ei pea olema alati materiaalne. Sobiks näiteks tänusõnad töötajale üldkoosolekul, meelespidamine sünnipäeval või mõnel muul tähtpäeval, preemiad heade töötulemuste eest, lisapuhkusepäevad.
8. Tuleks uurida edasi, miks kasutajate töötajad on osakondade juhtidega vähem rahul, kui teiste osakondade töötajad.

Tähelepanu tuleks kindlasti pöörata ka nendele rahuloluteguritele, millega töötajad on hetkel pigem rahul, et see rahulolu säiliks, aga esialgu tuleks tegelda nende teguritega, millega töötajad nii väga rahul ei olnud.

Uuringust selgus, et töötajad on üldiselt oma tööga ja seda mõjutavate teguritega pigem rahul. Autor soovib ettevõtte juhtkonnal küsitlust läbi viia ka edaspidi, näiteks kord aastas, mille pinnalt saaks analüüsida toimunud positiivset või ka negatiivset arengut. Ettevõtte seisukohalt on oluline küsida rahulolutegurite kohta otse töötajatelt endilt, et oleks teada, mis tekitab töötajates rahulolematust ja mis rahulolu. Kui need faktid on teada, saab juba tegelda rahulolematust põhjustavate teguritega, et saaks rahulolu tõusta. Samuti on oluline teada, mis motiveerib ettevõtte töötajaid, et neid motivatsiooni tõstvaid tegureid töötajatele veelgi enam pakkuda. Motiveeritud ja rahulolev töötaja on iga eduka ettevõtte aluseks.

SUMMARY

EMPLOYEE SATISFACTION AND MOTIVATION SURVEY IN THE ESTONIAN DEPARTMENT OF AN INTERNATIONAL BUSINESS SOFTWARE COMPANY

Gretel Kärbline

The aim of the graduation thesis was to determine the factors that increase job satisfaction and work motivation of the employees of the Estonian branch of an international business software company in general, as well as by departments.

The topic of the dissertation was chosen because the management of the company does not have an overview of employee job satisfaction. The company is constantly growing, new employees are being recruited and structural changes are taking place. Consequently, the result of this thesis is a very important input for the company's management to make the right strategic decisions to maintain growth in the future, ensuring employee satisfaction with work in a rapidly changing environment. In addition, the study provides the company's management with an overview of whether all departments have coped well with the structural changes and whether the cooperation between them is going smoothly.

The theoretical part of the work provides an overview of the nature of job satisfaction and work motivation, describes the possibilities for maintaining a team and increasing motivation, and deals with the most common theories of motivation. The second chapter provides an overview of the international business software company, and explains and describes the research methodology. In addition, It also gives an overview of the study, as well as the conclusions and recommendations made to the management.

To find out employee satisfaction ratings the author compiled a questionnaire based on Herzberg's two-factor theory and used as an example the job satisfaction survey of Läänemaa kindergartens, which was conducted and compiled by Carol Stopkin in 2018. In addition, when compiling the

questionnaire, the author took into account the management's interest and suggestions in dealing with various topics.

The questionnaire consisted of nine thematic blocks, where employees could give assessments on a Likert-type 5-point scale. The topic blocks were divided as follows: work itself, remuneration, self-realization and development opportunities, management, colleagues, additional benefits/perks, feedback, working conditions, information flow. The sample consisted of 38 employees of the company, of whom 32 responded. Employees on maternity leave were excluded from the survey. The survey was conducted in April 2020.

The survey showed that the employees of the Estonian department of the business software company are rather satisfied with the work, obtaining an overall arithmetic mean of 4.14. Colleagues, working conditions and the work itself were rated higher, and information flow, additional benefits and remuneration were rated the lowest. When employees were able to assess the relevance of the statements to them, colleagues, working conditions and the work itself also scored the highest. Additional benefits/perks and development opportunities and self-fulfillment were considered the least important options. Thus, it can be concluded that people are also most satisfied with the topics that they have considered important, which is highly relevant from the point of view of overall satisfaction. It should be mentioned here, that while the employees were asked to choose the five most important satisfaction factors for themselves, remuneration was considered to be the second most important factor. The employees of the helpdesk and development department were not very satisfied with its realization, or the actual pay, was not considered very satisfactory.

By departments, the sales department were the most satisfied and the helpdesk staff were the most dissatisfied. The highest satisfaction ratings of all departments overlapped, with the highest satisfaction rate expressed related to colleagues. The general dissatisfaction across departments is also very similar in the company. Three departments: helpdesk, implementation department and sales department, are the least satisfied with the flow of information. The development department was the least satisfied with the remuneration.

While the overall assessment of satisfaction with colleagues was rather high, more work should be done to promote interdepartmental cooperation, which the staff were generally rather dissatisfied with. In addition, it can be pointed out that the employees valued their relations with colleagues and between colleagues rather highly, but the cooperation between departments was

considered to be rather poor. It can be concluded from the results, that the employees get along well with each other, but the cooperation between separate departments does not go so well.

Based on the results of the research conducted within the framework of the dissertation and the conclusions drawn therefrom, the author made the following suggestions to the management, to further increase employee satisfaction:

1. Provide further education and training opportunities for employees.
2. Review employee salaries and additional remuneration options.
3. Improve interdepartmental cooperation and information flow. In order to improve cooperation between the departments, different tasks developing team work would be well suited, where the teams are grouped in such a way that each team has employees from different departments. Information sharing tools and speed of information movement should be reviewed and new platforms introduced if necessary. Regular meetings are a good way to share information.
4. Inform employees about the company's long-term goals and the benefits the company offers. Once employees know the goals, it is also easier to strive for them. It is also good to give employees feedback on the company's achievements, so that the employee can experience success and understand that his daily work is very important in achieving results.
5. Have one-on-one conversations with employees and give honest feedback.
6. Involve employees more in the decision-making process and take their suggestions and recommendations into account.
7. Reward and recognize employees for good work results. It gives a feeling that his work is valued and motivates the employee. It does not always have to be a monetary award - words of thanks to the employee at the general meeting, remembering them on their birthday or some other anniversary, bonuses for good work results, and/or additional holidays would be suitable.
8. It should be further investigated why helpdesk staff are less satisfied with department heads than staff in other departments.

Attention should definitely to be paid also to those satisfaction factors with which employees are currently satisfied in order to maintain that satisfaction level. However, those factors with which employees were not so satisfied, should be dealt first.

The author recommends that the company's management conduct a survey in the future as well, for example once a year, in order to analyze the developments that have taken place. From the company's point of view, it is important to ask the employees themselves about the satisfaction factors in order to know what causes employee dissatisfaction and what causes satisfaction. Once these facts are known, the factors that cause dissatisfaction can already be addressed so that satisfaction can increase. It is also important to know what motivates the company's employees in order to offer these motivational factors even more to the employees. A motivated and satisfied employee is the basis of any successful company.

KASUTATUD ALLIKAD

- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon* (3.tr.). Tallinn: Tänapäev.
- CV-Online. (2019). *Uuring: inimestele pakub enim rahulolu oma töö asukoht*. Pealinn. Kättesaadav: <http://www.pealinn.ee/tagid/koik/uuring-inimestele-pakub-enim-rahulolu-oma-too-asukoht-n246879> 22. jaanuar 2020.
- Denny, R. (2010). *Motiveeritud võitma: Kuidas motiveerida ennast ja teisi*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Eesti Töötukassa. (2018). *Raamatupidajaid ja andmesisestajaid liiga palju, tööturg vajab lähiaastatel programmeerijaid*. Kättesaadav: <https://www.tootukassa.ee/uudised/raamatupidajaid-ja-andmesisestajaid-liiga-palju-tooturg-vajab-lahiaastatel-programmeerijaid> 10. märts 2020.
- Ghuri, P., Gronhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate your employees?* Kättesaadav: https://www.academia.edu/35421607/One_More_Time_How_Do_You_Motivate_Employees_Harvard_Business_Review 10. detsember 2020.
- Kidron, A. (2008). *Äripsühholoogia. Ettevõtluse ja ärijuhtimise psühholoogilisi aspekte*. Tallinn: Mondo.
- Kreek, R. (2018). *Veerand töötajatest kavatseb lähiajal töökohta vahetada*. Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/news/uudised/veerand-tootajatest-kavatseb-lahiajal-tookohta-vahetada?id=81083897> 23. jaanuar 2020.
- Lansberg, M. (2003). *Motiveerimise kunst*. Tallinn: Kirjastus Varrak.
- Locke, E. A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational behavior and human performance*. 3(2), 157-189. Kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507368900044> 21.jaanuar 2020.
- Locke, E.A., Latham, P.G. (2002) *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey*. American Psychologist. 57 (9), 705–717. Kättesaadav: https://www.academia.edu/14363867/Building_a_practically_useful_theory_of_goal_setting_and_task_motivation_A_35-year_odyssey 21. jaanuar 2020.
- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

- Malmberg, K. (2005). *Tahte tekitajad: Kuidas luua motiveerivat keskkonda?* Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Maiste, C, J. (2019). *Survey: What Employees Want Most from Their Workspaces*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2019/08/survey-what-employees-want-most-from-their-workspaces> 22. jaanuar 2020.
- Maslow, H. A. (2007). *Motivatsioon ja isiksus* (3.tr.). Tallinn: Mantra Kirjastus.
- McLeod, S. A. (2019). *Likert scale*. Kättesaadav: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> 20. aprill 2020.
- McLeod, S. A. (2018). *Questionnaire: definition, examples, design and types*. Kättesaadav: <https://www.simplypsychology.org/questionnaires.html> 21. aprill 2020.
- Meister, C. J. (2019). *Survey: What Employees Want Most from Their Workspaces* Kättesaadav: <https://hbr.org/2019/08/survey-what-employees-want-most-from-their-workspaces> 27. jaanuar 2020.
- Mishra, T., Sinha, S. (2014). *Employee motivation as a tool to implement internal marketing*. Kättesaadav: <https://pdfs.semanticscholar.org/d47f/ee03b59c045b61fe65942244caf3bacfaad0.pdf> 10. märts 2020.
- Moriarty, T. (2014). *Understanding the 3 types of needs: Achievement, affiliation, and power*. Kättesaadav: <https://www.plantservices.com/articles/2014/human-capital-types-of-needs/> 12. detsember 2019.
- Pajumaa, K. (2015). *Mitterahaline motiveerimine: 20 nippi iseenda ja oma meeskonna sisemise motivatsiooni suurendamiseks*. Kättesaadav: <https://www.digar.ee/arhiiv/nlib-digar:241564> 10. märts 2020.
- Perens, A. (1998). *Teenuste marketing*. Tallinn: Külim.
- Raag, T. (2019). *Uuring: tööõhkkond motiveerib talenti enam kui palk*. Kättesaadav: <http://www.pealinn.ee/tagid/koik/uuring-tooohkkond-motiveerib-talenti-enam-kui-palk-n246408> 10. märts 2020.
- Saul, F. (2017). *Mis on motivatsioon?* Kättesaadav: <https://www.tooelu.ee/et/uudised/1814/mis-on-motivatsioon> 20. jaanuar 2020.
- Seeder, K. (2015). *Töötajate töökoha valikut mõjutavad tõmbe- ja tõuketegurid*. Kättesaadav: https://www.palgainfo.ee/component/jdownloads/send/4-public/262-tombe-touketegurid?option=com_jdownloads 22. aprill 2020.
- Seeder, K. (2017). *Miks on oluline mõõta töötajate rahulolu?* Kättesaadav: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/03/13/miks-on-oluline-moota-tootajate-rahulolu> 10. detsember 2019.

- Seeder, K. (2018). *Mis motiveerib head tööd tegema?* Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/arvamused/2018/08/23/kadri-seeder-mis-motiveerib-head-tood-tegema> 11. jaanuar 2020.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Stopkin, C. (2018). *Tööga rahulolu Läänemaa lasteaegade näitel: lõputöö*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool. Kättesaadav: <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/33de542c-372e-40e2-bc4e-a0d18d1c663d> 18.aprill.2020.
- Twaronite, K. (2016). *A Global Survey on the Ambiguous State of Employee Trust*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2016/07/a-global-survey-on-the-ambiguous-state-of-employee-trust> 23. jaanuar 2020.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Uuritava ettevõtte kodulehekülj. (2020). 24. aprill 2020.
- Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikäitumine* (2.tr.) Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Villak-Niinepuu, H. (2017). *Reporter: Iga neljas tööline pole palga või tööga rahul ja vahetaks töökohta!* Kättesaadav: <https://reporter.postimees.ee/4211641/reporter-iga-neljas-tooline-pole-palga-voi-tooga-rahul-ja-vahetaks-tookohta> 22. aprill 2020.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2008). *Organisatsiooni käitumine* (2.tr.). Tallinn: Külim.
- Äripäev. (2004). *Siseturundus mõjutab ettevõtte edukust*. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2004/05/30/siseturundus-mojutab-ettevotte-edukust> 10. märts 2020.
- Äripäev. (2017). *Kõvasti üle poole töötajatest on valmis töökohta vahetama*. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2017/08/15/kovasti-ule-poole-tootajatest-on-valmis-tookohta-vahetama> 23. aprill 2020.
- Ülavere, R. (2014). *Tööl sakib? Üks ebatavaline viis enda töömotivatsiooni tõstmiseks*. Kättesaadav: <https://www.bestsales.ee/arvamused/2014/08/29/tool-sakib-uks-ebatavaline-viis-enda-toomotivatsiooni-tostmiseks> 24. jaanuar 2020.

LISAD

Lisa 1. rahvusvahelise äritarkvara Eesti osakonna ettevõtte töötajate rahulolu- ja motivatsiooni küsitlus

Lugupeetud kolleeg!

Käesoleva rahulolu-uuringu eesmärk on välja selgitada, mis on see, mis Sind Sinu töös motiveerib, mis tekitab sinus rahulolu ja mis rahulolematust ning mis võiks olla Sinu arvates korraldatud ettevõttes teisiti või veel paremini. Sinult saadud tagasiside aitab ettevõtte juhtkonnal langetada paremaid otsuseid ja teha vajadusel ümberkorraldusi, et tagada oma töötajatele soodsaim töökeskkond ning kõrgem rahulolu tööl.

Palun lugege küsimused hoolikalt läbi ja vali enda jaoks sobivaim(ad) vastusevariant(id). Hinnates lähtu jaotusest: 1- üldse ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nõustun osaliselt, 4 – pigem nõus, 5- täiesti nõus. Avatud küsimuse korral kirjuta vastus punktiirjoonele. Küsimustik koosneb 110 küsimusest ja vastamine võtab aega orienteeruvalt 15 minutit. Küsimustiku täitmine on anonüümne ja vastuseid kasutatakse üldistatud kujul.

Palun olla vastamisel nii aus ja otsekohene kui võimalik!

I. ÜLDANDMED

1. Töökohustusi täidan...

- kasutajatoes;
- juurutusosakonnas;
- arendusosakonnas;
- müügiosakonnas.

Lisa 1 järg

II. TÖÖ ISE

	Väide	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
2.	Mulle meeldib minu töö	1	2	3	4	5
3.	Minu jaoks on oluline, et minu töö mulle meeldib	1	2	3	4	5
4.	Tunnen oma töö üle uhkust	1	2	3	4	5
5.	Minu jaoks on oluline tunda oma töö üle uhkust	1	2	3	4	5
6.	Minu töö on minu jaoks huvitav	1	2	3	4	5
7.	Huvipakkuv töö on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
8.	Minu tööülesanded on mulle selged	1	2	3	4	5
9.	Minu jaoks on oluline, et tööülesanded oleksid selged	1	2	3	4	5
10.	Minu töömaht on mulle jõukohane	1	2	3	4	5
11.	Minu jaoks on oluline, et töömaht oleks jõukohane	1	2	3	4	5
12.	Saan töös oma oskusi ja võimeid rakendada	1	2	3	4	5
13.	Minu jaoks on oluline, et ma saan töös oma oskusi ja võimeid rakendada	1	2	3	4	5
14.	Ettevõtte kliendid on rahul minu tehtud tööga	1	2	3	4	5
15.	Minu jaoks on oluline, et kliendid oleksid minu tööga rahul	1	2	3	4	5
16.	Saan teha oma töös iga päev midagi, mis mul väga hästi välja tuleb	1	2	3	4	5
17.	Minu jaoks on oluline, et ma saaksin teha iga päev midagi, mis mul väga hästi välja tuleb	1	2	3	4	5

III. TASUSTAMINE

	Väide	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
18.	Minu töötasu suurus vastab minu ootustele	1	2	3	4	5
19.	Töötasu suurus on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
20.	Ma olen rahul oma lisatasu teenimise võimalusega	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

21.	Lisatasu teenimise võimalus on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
22.	Mind premeeritakse heade töötulemuste korral piisavalt (materiaalselt)	1	2	3	4	5
23.	Minu jaoks on materiaalne premeerimine heade töötulemuste korral oluline	1	2	3	4	5
24.	Tasustamise süsteem on mulle selge	1	2	3	4	5
25.	Minu jaoks on oluline selge tasustamise süsteem	1	2	3	4	5
26.	Minu töötasu annab mulle kindlustunde	1	2	3	4	5
27.	Minu jaoks on oluline, et töötasu annaks mulle kindlustunde	1	2	3	4	5

IV. ARENGUVÕIMALUSED JA ENESETEOSTUS

	Väide	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
28.	Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid	1	2	3	4	5
29.	Minu jaoks on oluline, et tööülesanded esitaksid piisavalt väljakutseid	1	2	3	4	5
30.	Mul on piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	1	2	3	4	5
31.	Minu jaoks on oluline omada piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	1	2	3	4	5
32.	Minu töö pakub mulle arenemisvõimalusi	1	2	3	4	5
33.	Arenemisvõimalused on minu jaoks olulised	1	2	3	4	5
34.	Ettevõttes viiakse läbi regulaarseid arenguveestluseid	1	2	3	4	5
35.	Regulaarseid arenguveestlused on minu jaoks olulised	1	2	3	4	5
36.	Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	1	2	3	4	5
37.	Minu jaoks on oluline tunda ennast ettevõttele vajalikuna	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

V. JUHTIMINE

	Väide	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
38.	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	1	2	3	4	5
39.	Töötajate väärtustamine on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
40.	Mul on võimalus kaasa rääkida otsuste langetamisel	1	2	3	4	5
41.	Otsustusprotsessis kaasa rääkimine on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
42.	Olen rahul oma otsese juhiga	1	2	3	4	5
43.	Mure korral julgen pöörduda oma otsese juhi poole	1	2	3	4	5
44.	Hea juht on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
45.	Saan vajadusel juhendamist oma otseselt juhilt	1	2	3	4	5
46.	Minu jaoks on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	1	2	3	4	5
47.	Olen rahul teiste juhtide suhtumisega töötajatesse	1	2	3	4	5
48.	Minu jaoks on oluline teiste juhtide hea suhtumine töötajatesse	1	2	3	4	5
49.	Ettevõtte on hästi juhitud	1	2	3	4	5
50.	Minu jaoks on oluline, et ettevõtte oleks hästi juhitud	1	2	3	4	5
51.	Mulle on selged ettevõtte pikaajalised eesmärgid	1	2	3	4	5
52.	Minu jaoks on oluline ettevõtte pikaajaliste eesmärkide teadmine	1	2	3	4	5

VI. KOLLEEGID

	Väide	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
53.	Minu suhted kolleegidega on head	1	2	3	4	5
54.	Head suhted kolleegidega on minu jaoks olulised	1	2	3	4	5
55.	Minu kolleegid on abivalmid	1	2	3	4	5
56.	Minu jaoks on oluline, et kolleegid oleksid abivalmid	1	2	3	4	5
57.	Minu kolleegid arvestavad minuga	1	2	3	4	5
58.	Minu jaoks on oluline, et kolleegid arvestavad minuga	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

59.	Kolleegid saavad üksteisega hästi läbi	1	2	3	4	5
60.	Minu jaoks on oluline, et kolleegid saavad üksteisega hästi läbi	1	2	3	4	5
61.	Tunnen ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena	1	2	3	4	5
62.	Minu jaoks on oluline tunda ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena	1	2	3	4	5

63. Minu ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks.

.....
.....

VII. LISASOODUSTUSED

	Väide	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
64.	Ettevõtte pakub piisavalt soodustusi	1	2	3	4	5
65.	Minu jaoks on oluline, et ettevõtte poolt pakutavad soodustused oleksid minu jaoks piisavad	1	2	3	4	5
66.	Olen teadlik soodustustest, mida ettevõtte pakub	1	2	3	4	5
67.	Minu jaoks on oluline, et ma oleksin pakutavatest soodustustest teadlik	1	2	3	4	5
68.	Ettevõtte poolt pakutav sporditoetus Sport-id on piisav	1	2	3	4	5
69.	Sporditoetus on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
70.	Ettevõtte poolt pakutav lisapuhkus on piisavad	1	2	3	4	5
71.	Lisapuhkus on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
72.	Tasustatud haigusepäevad on minu jaoks olulised	1	2	3	4	5
73.	Ettevõtte pakub piisavalt täiendõppe- ja koolitusvõimalusi	1	2	3	4	5
74.	Koolitustel osalemine on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
75.	Ettevõttes korraldatakse piisavalt ühisüritusi	1	2	3	4	5
76.	Ühisüritused on minu jaoks olulised	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

77. Milliseid soodustusi veel sooviksid?

.....
.....

VIII. TAGASISIDE JA TUNNUSTAMINE

	Väide	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
78.	Minu töötulemusi tunnustatakse	1	2	3	4	5
79.	Minu jaoks on oluline, et minu töötulemusi tunnustatakse	1	2	3	4	5
80.	Minu otsene juht annab mulle regulaarselt ausat tagasisidet	1	2	3	4	5
81.	Minu jaoks on oluline saada otseselt juhilt regulaarselt ausat tagasisidet	1	2	3	4	5
82.	Minu töö tulemustele osaks saanud kriitika on olnud õiglane	1	2	3	4	5
83.	Minu jaoks on oluline, et töö tulemustele osaks saanud kriitika oleks õiglane	1	2	3	4	5

IX. TÖÖTINGIMUSED

	Väide	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
84.	Ettevõttes on head töötingimused	1	2	3	4	5
85.	Head töötingimused on minu jaoks olulised	1	2	3	4	5
86.	Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate töövahenditega	1	2	3	4	5
87.	Ettevõtte poolt pakutavate töövahendite olemasolu ja kvaliteet on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
88.	Ettevõttes on hea töökeskkond	1	2	3	4	5
89.	Minu jaoks on hea töökeskkond oluline	1	2	3	4	5
90.	Mul on võimalus teha lõuna- ja puhkepause	1	2	3	4	5
91.	Lõuna- ja puhkepausid on minu jaoks olulised	1	2	3	4	5
92.	Olen rahul oma tööajaga	1	2	3	4	5
93.	Olen rahul oma töökoormusega	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

94.	Õiglane töökoormus on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
95.	Minu töö- ja eraelu on tasakaalus	1	2	3	4	5
96.	Töö- ja eraelu tasakaal on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
97.	Tunnen ennast tööl hästi	1	2	3	4	5
98.	Tunda ennast tööl hästi on minu jaoks oluline	1	2	3	4	5
99.	Koostöö ettevõtte erinevate osakondade vahel on hea	1	2	3	4	5
100.	Minu jaoks on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel oleks hea	1	2	3	4	5

X. INFO LIIKUMINE

	Väide	Üldse ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
101.	Info on alati õigeaegselt kättesaadav	1	2	3	4	5
102.	Minu jaoks on oluline info õigeaegne kättesaadavus	1	2	3	4	5
103.	Tööülesanneteks vajalik info liigub minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5
104.	Minu jaoks on oluline, et tööülesanneteks vajalik info liiguks minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5
105.	Ettevõtte annab töötajatele piisavalt infot ettevõtte käekäigu ja tulemuste kohta	1	2	3	4	5
106.	Minu jaoks on oluline teada ettevõtte käekäigu ja tulemuste kohta	1	2	3	4	5
107.	Tean, mis infot, millisest allikast otsida	1	2	3	4	5
108.	Minu jaoks on oluline teada, mis infot millisest allikast otsida	1	2	3	4	5

109. Palun vali järgneva valiku hulgast enda jaoks 5 kõige olulisemat rahulolutegurit tööl:

- Lisapuhkus
- Spordikompensatsioon
- Võimalus teenida lisa

Lisa 1 järg

- Võimalus teenida lisa
- Võimalus valida tööaega
- Võimalus valida tööd
- Võimalus valida töö tegemise kohta
- Kolleegid
- Võimalus teha pause endale sobival ajal
- Töötasu
- Haiguspäevade tasustamine esimesest päevast
- Ilus töökeskkond
- Head töövahendid
- Ettevõtte auto kasutamise võimalus
- Taksoteenuse kasutamise võimalus
- Ühisüritused – kogu ettevõtte
- Ühisüritused – osakond, kus ma töötan
- Koolitusvõimalused
- Midagi muud.....

110. Sinu kommentaarid ja ettepanekud

.....

.....

.....

Lisa 2. Vastajate antud hinnangud väidete olulisusele

Väide	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Mood
Minu jaoks on oluline, et minu töö mulle meeldib	4,81	0,8	5
Minu jaoks on oluline tunda oma töö üle uhkust	4,53	0,7	5
Huvipakkuv töö on minu jaoks oluline	4,72	0,5	5
Minu jaoks on oluline, et minu tööülesanded oleksid mulle selged	4,53	0,8	5
Minu jaoks on oluline, et minu töömaht oleks mulle jõukohane	4,59	0,8	5
Minu jaoks on oluline, et ma saan töös oma oskusi ja võimeid rakendada	4,56	0,6	5
Minu jaoks on oluline, et kliendid oleksid minu tööga rahul	4,81	0,4	5
Minu jaoks on oluline, et ma saaksin teha iga päev midagi, mis mul väga hästi välja tuleb	4,47	0,5	4
Töötasu suurus on minu jaoks oluline	4,69	0,5	5
Lisatasu teenimise võimalus on minu jaoks oluline	4,09	1,1	5
Minu jaoks on materiaalne premeerimine heade töötulemuste korral oluline	4,31	0,7	5
Minu jaoks on oluline selge tasustamise süsteem	4,69	0,6	5
Minu jaoks on oluline, et töötasu annaks mulle kindlustunde	4,75	0,8	5
Minu jaoks on oluline, et tööülesanded esitaksid piisavalt väljakutseid	4,31	0,6	4
Minu jaoks on oluline omada piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	4,47	0,7	5
Arenemisvõimalused on minu jaoks olulised	4,59	0,7	5
Regulaarsed arenguestlused on minu jaoks olulised	3,22	1,2	3
Minu jaoks on oluline tunda ennast ettevõtte vajalikuna	4,72	0,5	5
Töötajate väärtustamine on minu jaoks oluline	4,81	0,4	5
Otsustusprotsessis kaasa rääkimine on minu jaoks oluline	3,91	0,8	4
Hea juht on minu jaoks oluline	4,78	0,8	5
Minu jaoks on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	4	1,2	5
Minu jaoks on oluline teiste juhtide hea suhtumine töötajatesse	4,59	0,5	5
Minu jaoks on oluline, et ettevõtte oleks hästi juhitud	4,69	0,6	5
Minu jaoks on oluline ettevõtte pikaajaliste eesmärkide teadmine	4,25	0,9	5

Lisa 2 järg

Head suhted kolleegidega on minu jaoks olulised	4,84	0,4	5
Minu jaoks on oluline, et kolleegid oleksid abivalmi	4,72	0,6	5
Minu jaoks on oluline, et kolleegid arvestavad minuga	4,59	0,6	5
Minu jaoks on oluline, et kolleegid saavad üksteisega hästi läbi	4,75	0,4	5
Minu jaoks on oluline tunda ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena	4,72	0,5	5
Minu jaoks on oluline, et ettevõtte poolt pakutavad soodustused oleksid minu jaoks piisavad	4,09	1,0	4
Minu jaoks on oluline, et ma oleksin pakutavatest soodustustest teadlik	4,47	0,9	5
Sportitoetus on minu jaoks oluline	3,97	1,3	5
Lisapuhkus on minu jaoks oluline	4,56	0,8	5
Tasustatud haigusepäevad on minu jaoks olulised	4,06	1,2	5
Regulaarne kontorimassaaž on minu jaoks oluline	3,88	1,5	5
Kontoris pakutavad snäkid ja karastusjoogid on minu jaoks olulised	3,88	1,3	5
Koolitustel osalemine on minu jaoks oluline	4,06	1,0	5
Ühisüritused on minu jaoks olulised	4,31	0,6	4
Minu jaoks on oluline, et minu töötulemusi tunnustatakse	4,34	0,7	4
Minu jaoks on oluline saada otseselt juhilt regulaarselt ausat tagasisidet	4,22	0,9	5
Minu jaoks on oluline, et töö tulemustele osaks saanud kriitika oleks õiglane	4,59	0,6	5
Head töötingimused on minu jaoks olulised	4,81	0,4	5
Ettevõtte poolt pakutavate töövahendite olemasolu ja kvaliteet on minu jaoks oluline	4,91	0,3	5
Minu jaoks on hea töökeskkond oluline	4,91	0,3	5
Lõuna- ja puhkepausid on minu jaoks olulised	4,84	0,4	5
Õiglane töökoormus on minu jaoks oluline	4,72	0,8	5
Töö- ja eraelu tasakaal on minu jaoks oluline	4,81	0,4	5
Tunda ennast tööl hästi on minu jaoks oluline	4,88	0,3	5
Minu jaoks on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel oleks hea	4,78	0,4	5
Minu jaoks on oluline info õigeaegne kättesaadavus	4,63	0,8	5
Minu jaoks on oluline, et tööülesanneteks vajalik info liiguks minuni õigeaegselt	4,84	0,4	5

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Töötajate ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks

1. Tahaks paljude kolleegidega lähemalt tutvuda ja nendega maailma asjust lobiseda, see on juba piisav alustala heaks meeskonnatööks. Oleks ainult aega ja võimalusi.
2. Vajaliku info liikumise kiiruse parandamine.
3. Arvestada teistega ja nende arvamusega.
4. :)
5. Rohkem koosviibimisi ja ühisüritusi. Näiteks ka lõunad või väikesed pausid.
6. Rohkem koolitada töötajaid meeskonnatöö, psühholoogia jm alal.
7. Nii väike ettevõtte võiks olla alustuseks meeskond. Praegu käib pidev piiri tõmbamine osakondade vahel.
8. Koos töövälise ürituse korraldamine näiteks koolilastele.
9. Kõik tundub hästi, aga pikaajalistest eesmärkidest ei ole ma veel mitte midagi kuulnud.
10. Tunnetan, et võin aeg-ajalt töömahu tõttu olla rohkem pinges kui peaks ning see võib teatud määral pärssida nii minul kui ka teistel omavahelist harmoonilist koostööd. Ehk siis kui töötajad on ise pingevabad, siis sujub ka meeskonnatöö meil väga hästi.
11. Äkki saata regulaarselt teadet mingi perioodi pikemate puhkuste ning asendajate kohta.
12. Majavälised osakonna koolitused.
13. Rohkem kaasamist planeerimisse ja otsustamisse. Osakondade vahelise "lõhe" likvideerimine.
14. Rohkem tõiseid ühisüritusi, mõttetalguid, kohti, kus arvamust avaldada. Rohkem kaasatust.
15. Ei ole ettepanekuid, kõik on hästi.
16. Teha rohkem meeskonnaüritusi ka väljaspool tööaega ja korraldada töötajatele koolitusi.
17. Töövari teises osakonnas.

Lisa 4. Töötajate lisasoodustuste soovid.

1. Vajan vähe ja seega ei oska midagi rohkemat tahta.
2. Sport Id laiemat kasutust väljaspool maja massaažiks.
3. -
4. Talvel lisapuhkus.
5. Ettevõtte poolt auto kasutamine oleks hea.
6. Tekkis küsimus, kas meil on lisapuhkuse võimalus? Pole kahjuks sellest midagi kuulnud.
7. Mul pole õrna aimugi, kas peale Sport-ID veel midagi on.
8. Massaaž võiks olla tihedamini.
9. Majaväliseid koolitusi omal valikul, 13. palk.
10. Kütusekompensatsiooni.
11. Erialaseid koolitusi.
12. Ametiautot.
13. Ei oska küsimusele lihapuhkusele vastata, sest ei saa veel neid soodustusi. Haiguspäevade soodustusest vist olen ühe korra kuulunud, aga ei ole kindel.

Lisa 5. Töötajate kommentaarid ja ettepanekud

1. Vaatasin oma vastused üle, olen vist küll kõigega liiga rahul, peaks kriitilisemaks hakkama.
2. Puuduvad.
3. Nii armas, et keegi meil sellise küsitluse ette võttis.
4. Mulle meeldib, et ettevõttes on sõbralik õhkkond ja töötajad tunduvad olevat uhked selle toote üle. Segane on siiski see, et mis pikaajaline plaan on.
5. Soovin näha tulemuste koondkokkuvõtet.