



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
EESTI MEREAKADEEMIA
Meremajanduse keskus

Merike Tõnsau

**SISETURUNDUSE JA TÖÖRAHULOLU HINDAMINE
SAAREMAA SPORDIKOOLI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: MBSc, Olev Tõru

Kuressaare 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Merike Tõnsau

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 182645SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: merike.tonsau@gmail.com

Juhendaja: MBS Sc, Olev Tõru:

Töö vastab lõputööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Phd, Jana Raadik Cottrell

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

ANNOTATSIOON

Tänapäeva konkureerivas ühiskonnas on ettevõtluses olulisel kohal töötajate vaimne ja füüsiline heaolu, mis tõstavad rahulolu tööga, ja mille tagavad teadlikult rakendatud siseturunduse meetmed. Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada Saaremaa Spordikooli töötajate hinnang tööga rahulolule ja siseturunduse meetmetele ning teha parendusettepanekud asutuse juhtkonnale töörahulolu suurendamiseks läbi siseturunduse meetmete teadlikuma rakendamise.

Uuringu teema sai valitud, kuna varasemalt ei ole uuritavas asutuses rahulolu-uuringuid läbi viidud ja seega ei ole juhtkond teadlik, mil määral esineb personalis rahulolematust tööga, või kuidas hindavad töötajad siseturunduse meetmeid.

Töötajate töörahulolu küsimustiku koostamisel toetuti Herzbergi kahe faktori teoorial ning siseturunduse osas ELSameni ja Alshuridehi teooriale.

Uuringu tulemusest selgus, et töötajad olid töörahulolu tegurite ja siseturunduse meetmetega pigem rahul, andes töörahulolu teguritele üldise keskmise hinnangu 3.85 5-punkti skaalal. Siseturunduse teguritele anti 3.90 5-punkti skaalal. Uuringu tulemustest selgus, et haldusosakonna hinnangud olid võrreldes õppeosakonna omadega madalamad.

Uuringu tulemustele tuginedes teeb autor ettevõtte juhtkonnale parendusettepanekud, annab ülevaade töötajate tööga rahulolust ning hinnangutest siseturunduse meetmetele.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 47 leheküljel, 3 peatükki, 4 joonist, 16 tabelit.

Võtmesõnad: Töörahulolu, siseturundus, motivatsioon.

SISUKORD

ANNOTATSIOON.....	3
SISSEJUHATUS	5
1 TÖÖRAHULOLU JA SISETURUNDUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED	10
1.1 Tööra hulolu olemus ja tähtsus organisatsioonis	10
1.2 Tööra hulolu erinevad teooriad.....	13
1.3 Siseturunduse olemus ja seosed tööra huloluga	19
2 SAAREMAA SPORDIKOOLI SISETURUNDUSE JA TÖÖRAHULOLU UURING25	
2.1 Saaremaa Spordikooli tutvustus ja ülevaade	25
2.2 Uuringu metoodika ja valim	27
2.3 Siseturunduse ja tööra hulolu uuringu tulemused ja analüüs	29
2.3.1 Tööra huloluga seotud tulemused	29
2.3.2 Siseturundusega seotud tulemused	40
2.4 Järeldused teostatud uuringust	45
2.5 Parendusettepanekud juhtkonnale	49
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY.....	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	57
LISAD	61
Lisa 1. Uuringu küsimustik	61
Lisa 2. Vastajate antud hinnangud tööra hulolu ja siseturunduse väidete olulisusele	76
Lisa 3. Osakondade lõikes aritmeetilised keskmised tööra hulolu ja siseturunduse väidetele	80

Jooniste loetelu

Joonis 1. Siseturunduse ja sisemise teenuse kvaliteedi omavaheline seos	22
Joonis 2. Asutuse struktuur.....	26
Joonis 3. Töötajate hinnangute võrdlus tööga rahulolu teguritega seotud rahulolule	30
Joonis 4. Töötajate hinnangute võrdlus siseturunduse meetmetega seotud rahulolule ..	40

Tabelite loetelu

Tabel 1. Töörahulolu mõiste definitsioonid erinevatelt autoritelt	12
Tabel 2. Käsitletud rahuloluteooriate lähenemisviisid	18
Tabel 3. Töö endaga seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29	31
Tabel 4. Tagasiside ja tunnustamisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=2932	
Tabel 5. Arenguvõimaluste ja eneseteostusega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29	33
Tabel 6. Tasustamisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29	34
Tabel 7. Juhtimisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29.....	35
Tabel 8. Kolleegidega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29	36
Tabel 9. Lisasoodustusega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29.....	37
Tabel 10. Töötingimustega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29.....	38
Tabel 11. Informatsiooni liikumisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29	39
Tabel 12. Motiveerimise ja premeerimisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29	41
Tabel 13. Sisekommunikatsiooniga seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29 ..	42
Tabel 14. Töötajate koolitamise ja arendamisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29	43
Tabel 15. Füüsilise töökeskkonnaga seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29 .	44
Tabel 16. Tugisüsteemiga seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29	45

SISSEJUHATUS

Tänapäeva aina konkureeriv ja kiiresti arenev ühiskond tekitab ettevõtluses palju väljakutseid. Väga olulisel kohal on kliendirahulolu, mis suuresti sõltub ettevõtte sisemisest tasakaalust ja personali töörahulolust, ning mida toetavad ettevõttes rakendatud siseturunduse meetmed. Sisemine turundus paneb juhtkonna keskenduma kõige olulisemale ettevõttes, personalile, kellel on turunduseesmärkideni jõudmiseks kõige suurem osa (Perens, 1998). Efektiivne sisemine turundus muudab töötajad rahulolevaks ning rahulolevad töötajad on motiveeritud ja produktiivsemad, mille läbi muutub teenindus ühtlasemaks, kliendid rahulolevaks ning suureneb püsiklientuur. Sisemine turundus on ettevõtte turuedu saladus.

Uuritavas asutuses ei ole varasemalt rahulolu uuringuid läbi viidud. Selleks, et juhtkond oleks teadlik, kui suurel määral asutuses rahulolematust tööga esineb ja millele tulevikus keskenduda, tuleks töötajaid küsitleda. Samuti tuleks uurida, mil määral rakendatakse asutuses siseturunduse meetmeid, mis on tugevasti seotud töörahuloluga. Sellest tulenevalt on lõputöö probleem asjaolu, et uuritavas asutuses ei olda teadlikud töötajate töörahulolust ning siseturunduslike meetmete mõjust. Sealt ka tekkis uuringu teema, milleks on siseturunduse ja töörahulolu hindamine Saaremaa Spordikooli näitel.

Uuritava ettevõtte näol on tegemist Saaremaa Vallavalitsuse noorsootöö valdkonnas hallatava haridusasutusena tegutseva munitsipaalhuvikooliga. 2015 aastal lõpetas Kuressaare linnavolikogu otsusega SA Kuressaare Spordibaasid tegevuse ja sihtasutuse ülesanded, lepingud, kohustused ja õigused läksid üle Saaremaa Spordikoolile. Asutuse struktuur jaguneb kaheks üksuseks, milleks on õppe- ja haldusosakond. Õppeosakonna tegevusalaks on õppe- ja treeningtöö koordineerimine ning haldusosakonnas spordikeskuse ja teiste rajatiste halduse koordineerimine. Asutuses töötab 39 inimest, kellest kaks on lapsehoolduspuhkusel.

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada Saaremaa Spordikooli töötajate hinnang tööga rahulolule ja siseturunduse meetmetele ning teha parendusettepanekud asutuse juhtkonnale töörahulolu suurendamiseks läbi siseturunduse meetmete teadlikuma rakendamise. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Selgitada välja, kui rahul on personal oma tööga?
2. Kui olulised on uuritava asutuse töötajate jaoks siseturunduse elemendid ja milliseid siseturunduse vahendeid võiks täiendavalt rakendada?

3. Kuidas tõsta uuritavas asutuses sisemise turunduse meetmeid rakendades tööga rahulolu?

Lähtuvalt püstitatud eesmärgist ning uurimisprobleemist on autor määranud lõputöö uurimisülesanded:

1. Selgitada siseturunduse ja töörahulolu mõistet ja olemust.
2. Käsitleda varasemalt läbi viidud siseturunduse ja töörahulolu uuringuid ning nende elemente.
3. Käsitletud teooriate põhjal töötada välja küsimustik töörahulolu ja siseturunduse meetmete mõõtmiseks uuritavas asutuses.
4. Analüüsida kogutud andmeid ning teha vastavalt püstitatud eesmärgile ja probleemile järeldused.
5. Anda uuritava asutuse juhtkonnale ülevaade personali rahulolust tööga ja teha parendusettepanekud siseturunduse meetmete rakendamiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks annab autor ülevaate siseturunduse meetmetest ja tuntumatest siseturunduse ja töörahulolu teooriatest. Antud uuringu läbiviimisel kasutab autor kvantitatiivset uuringumeetodit, mis pannakse kokku *Google Forms* keskkonnas. Küsimustiku siseturunduse osas tugineb autor ELSameni ja Alshuridehi siseturunduse teooriale. Töörahulolu küsimustikus toetub autor Herzbergi väljatöötatud kahe faktori teooriale, mis on tunnustatud mudel ja tagab uurimustulemuste valiidsuse. Eeskujuks võetakse Carol Stopkini poolt koostatud ja läbi viidud Läänemaa lasteaedade tööga rahulolu uuringust (2018) ning Gretel Kärblise poolt koostatud ja läbi viidud rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuringust (2020). Pidades silmas uuritavat asutust ja uuringu eesmärki, on kvantitatiivse küsitlusuuringu valiku põhjuseks selle efektiivsus ja võimalus teha üldistavaid järeldusi.

Uurimistöö koosneb kahest peatükist, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimeses peatükis, mis jaguneb kolmeks alapeatükiks, käsitletakse töörahulolu ja sisemise turunduse teoreetilisi käsitlusi. Esimeses alapeatükis käsitletakse töörahulolu olemust ja selle tähtsust organisastioonis. Teises alapeatükis tuuakse välja töörahulolu erinevad teooriad. Kolmandas alapeatükis määratletakse siseturunduse olemus ja seosed töörahuloluga. Teises peatükis käsitletakse töö empiirilist osa ja see jaguneb neljaks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis tutvustatakse ettevõtet ja tema tegevust. Teises alapeatükis tutvustatakse uuringu metoodikat ja valimit. Kolmandas alapeatükis analüüsitakse kogutud andmeid. Neljandas alapeatükis tuuakse

välja tulemused ja järeldused teostatud uuringust ning viendas parendusettepanekud Saaremaa Spordikooli juhtkonnale.

Töö autor tänab väga hea koostöö ja antud panuse eest oma lõputöö juhendajat Olev Tõru.

1 TÖÖRAHULOLU JA SISETURUNDUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED

Töötajate rahulolu hoidmine ja tõstmine on organisatsioonidele suureks väljakutseks. Teadlik siseturunduse rakendamine on aluseks töötajate tööga rahulolu tagamiseks. Toetav õhkkond, välja töötatud suhtesüsteem ja õiglane juhtimine loovad organisatsioonis efektiivse töö ja motiveeritud ning rahulolevad töötajad (Virovere et al., 2008). Läbi regulaarsete rahulolu-uuringute saame teada, mis tasemel on töötajate rahulolu tööga, ning millist mõju on andnud rakendatud siseturunduse meetmed. Käesolevas peatükis antakse ülevaade töörahulolu ja siseturunduse olemusest, neid käsitletavatest teooriatest, nende omavahelisest seosest ja tähtsusest organisatsioonis.

1.1 Töörahulolu olemus ja tähtsus organisatsioonis

Selleks, et muuta ettevõtte konkurentsivõimeliseks ja efektiivseks, tuleb ettevõttes uurida erinevaid aspekte. Üks, mida uurida, on töörahulolu. Suure osa oma elust veedavad inimesed tööl ja seega on väga oluline, et neile seal meeldiks (Virovere, Alas & Liigand, 2008). Töörahulolu hindamine on organisatsiooni siseselt üks enim uuritud valdkondi ning mängib olulist rolli organisatsiooni toimimises ja edukuses (Spector, 1997). Esmakordselt kirjeldati töörahulolu kui mõjusat tegurit 1924–1927 Hawthorne'i uurimustes (Vadi, 2001). Tänapäeval on töörahulolu uurimine ja hindamine saanud tavapäraseks praktikaks ettevõtetes, kus juhtkond on huvitatud töötajate vaimsest ja füüsilisest heaolust, kuna leiavad, et inimesed väärivad austust ja õiglast kohtlemist (Spector, 1997) ning et töötaja on organisatsiooni eesmärkide saavutamisel partner, mitte vahend (Virovere et al., 2008). Tööga rahulolu mõõdab, mil määral töötaja tunneb, et ta on oma praeguse rolliga tööle organiseeritud organisatsioonis rahul (Chapman & White, 2011/2014). Väga oluline on, et inimene töötaks ettevõttes, mille keskkond, väärtused ja kaastöötajad talle sobiksid. Rahulolev töötaja on rahulik ja enesekindel (Malmberg, 2005) ning tema sooritusel on efektiivsemad ja mõjutavad organisatsiooni toimimist (Judge & Larsen, 2001). Kõrgel tasemel töörahulolu kannab positiivseid tulemusi (Bezdrob & Šunje, 2021) ning rahulolevate töötajatega on organisatsioonil lihtsam oma eesmärged saavutada (Mgaiwa, 2021). Lihtsaim viis saavutada töötajate rahulolu, on neid kohelda kui sisemisi kliente (Berry, Hensel & Burk, 1976).

Töörahulolu määratlemiseks leiab internetist ja teaduslikest artiklitest erinevate autorite lähenemisviise. Mitmed autorid on leidnud, et tööga rahulolu on seotud emotsioonidel põhineva

tundega. Locke'i (1968) on öelnud, et tööga rahulolu on meeldiv emotsionaalne seisund, mis tuleneb hinnangust enda töösooritustesse ja selle väärtusesse. Tööga rahulolematuse on aga negatiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb sellest, mil määral valmistab töötaja enda tehtud tööde väärtus talle pettumust. Tema definitsioon on üks levinuim ja kasutatavam. Ta on lisanud, et tööga rahulolu ja rahulolematust võib mõista kui keerulisi emotsionaalseid reageeringuid tööle. Tööraahulolu on tunne või emotsioon (Yoon & Thye, 2016). Tööga rahulolu on tööalasest tegevusest või ametist tulenev emotsionaalne seisund, mis näitab, mil määral töötajale tema töö meeldib. Rahulolu kui emotsionaalne seisund näitab rahulduste astet (Virovere et al., 2008). Tööraahulolu näitab, mil määral tekivad inimestel nende töö suhtes rahulolevad ja rahulolematud emotsioonid (Spector, 1997). Sama kinnitab Kallerberg (1977). Tööga rahulolu on see, kui inimene tunneb, et teda töö eest hinnatakse ja tunnustatakse (Chapman & White, 2011/2014). Sarnaselt on väitnud Robbins ja Judge (2017), et tööga rahulolu on positiivne tunne töökoha suhtes ja see tuleneb tööst, sellega kaasnevatest saavutustest ja antud hinnangutest. Vadi (2004) on lisanud, et tööga rahulolu näitab seda, kui võrd positiivselt või negatiivselt tunnetab töötaja oma tööd, töökorraldusi ja suhteid töökaaslastega. Samuti seostavad Hackman ja Oldham (1975) tööraahulolu just emotsioonidel põhineva tundega, mis tekitab üldist rahulolu ja õnnetunnet seoses oma tööga.

Tööraahulolu võib olla nii tunnete kogum kui ka hoiak ning kindlasti ei tohi neid kahte omavahel segamini ajada, sest hoiak on hinnang vaadeldavasse objektile ja hinnangut ei saa pidada emotsiooniks (Weiss, 2002). Hoiak on inimese teadvustamata valmisolek vajadust rahuldavaks tegevuseks (Alas, 2002). See on seadumus või kalduvus hinnata või vastata positiivselt või negatiivselt (Vadi, 2001). Spector (1997) on sõnastanud tööraahulolu kui inimese suhtumist oma töösse ja erinevatesse aspektidesse nende töökohal. Ta on lisanud, et hoiakute abil on võimalik iseloomustada erinevaid tahke: hoiakud töökaaslastesse, erisoodustusse, töötingimustesse, töö iseloomu, töötasusse, järelevalvesse.

Teadlased on tööraahulolu defineerinud ka kui oma vajaduste ja ootuste täitmist, kuna just vajadused on inimese liikumapanevaks jõuks. Nii rahulolu kui ka rahulolematuse sõltuvad sellest, kui palju on võimalik tööga enda jaoks olulisi vajadusi rahuldada (Alas, 2002). Vajadus paneb inimese liikuma, praktiseerima, tegutsema ja suhtlema. Need panevad inimese tegutsema teatud viisil ja kindlas suunas, stimuleerivad mõtlemist ja tahet. Vajaduste rahuldamisel kaob inimesel motivatsiooniline pinge ja tekivad positiivsed emotsioonid. Vastupidiselt aga juhtub inimesega, kelle vajadused ei saa rahuldada (Bachmann & Maruste, 2001/2011). Locke'i (1968) on leidnud, et töö rahulolu ja rahulolematuse sõltuvus tajutavast seosest selle vahel, mida inimene oma tööst

soovib ja tajub. Kui töötaja ootused ja tegelikkus on sarnased, siis töörahulolu on kõrgema tasemega, kui reaalsus erineb tegelikkusest, siis on töörahulolu madalama tasemega ehk tegu on tööga rahulolematusega. Rahulolu kui suhtumine kajastab vajaduste astet (Virovere et al., 2008). Töötaja taju tööga seonduva ja selle tasakaalu suhtes mõjutab nende rahulolu (Inegbedion, Inegbedion, Peter & Harry, 2020). Inimene, kes ei ole oma tööga rahul, hakkab otsima uusi väljakutseid ehk uut tööd (Malmberg, 2005). Tabelisse 1 on koondatud erinevate autorite definitsioonid töörahulolu kohta.

Tabel 1. Töörahulolu mõiste definitsioonid erinevatelt autoritelt

Allikas	Definitsioon
Locke, 1968	Töörahulolu on meeldiv emotsionaalne seisund, mis tuleneb hinnangust enda töösooritusesse ja selle väärtusesse.
Hackman & Oldham, 1975	Töörahulolu on emotsioonidel põhinev tunne, mis tekitab üleüldist rahulolu ja õnnetunnet seoses oma tööga.
Kallerberg, 1977	Töörahulolu on emotsionaalne reaktsioon tööle.
Spector, 1997	Töörahulolu on inimese suhtumine oma töösse.
Weiss, 2002	Töörahulolu võib olla nii hoiak kui ka tunnete kogum ning kindlasti ei tohi neid kahte omavahel segamini ajada, sest hoiak on hinnang vaadeldavas objektis ja hinnangut ei saa pidada emotsiooniks.
Yoon & Thye, 2002	Töörahulolu on tunne või emotsioon.
Vadi, 2004	Töörahulolu on tunne, mis näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt tunnetab töötaja oma tööd, töökorraldusi ja suhteid töökaaslastega.
Virovere, Alas & Liigand, 2008	Töörahulolu on tööalasest tegevusest või ametist tulenev emotsionaalne seisund, mis näitab, mil määral töötajale töö meeldib.
Chapman & White, 2014	Töörahulolu on see, kui inimene tunneb, et teda töö eest hinnatakse ja tunnustatakse.
Robbins & Judge, 2017	Töörahulolu on positiivne tunne töökoha suhtes ja see tuleneb tööst, sellega kaasnevatest saavutustest ja antud hinnangutest.

Allikas: Locke, 1968; Hackman & Oldham, 1975; Kallerberg, 1977; Spector, 1997; Yoon & Thye, 2016; Vadi, 2004; Virovere et al., 2008; Chapman & White, 2014; Robbins & Judge, 2017.

Erinevatest definitsioonidest on näha, et töörahulolu on subjektiivne mõiste. Töörahulolu ei sõltu vaid töökohast ja sealt tulenevatest teguritest, vaid subjektiivsetest hinnangutest ning seatud ootustest. Autor on antud väitega päri – kuna inimesed on erinevad, nende soovid ja vajadused ning taju on erinev, siis võivad nii tööga rahulolu tegurid kui ka töörahulolu varieeruda. Küll aga on iga töörahulolu mõiste konseptsiooni ühiseks määrajaks see, kuidas inimene oma töösse suhtub, kas positiivselt või negatiivselt (Robbins & Judge 2017).

Tööraahuloluga on tugevalt seotud motivatsioon ning tänapäeva organisatsioonides pööratakse sellele suurt tähelepanu (Virovere et al., 2008). Rahulolu on motivatsiooni ja pühendumise tekke eelduseks (Seeder, 2017). „Motivatsioon on vajaduse rahuldamisele suunatud funktsionaalsete süsteemide eesmärgipärane aktiivsus, (Bachmann & Maruste 2001/2011, 102). Motivatsioon on töötaja sisemised ajendid ja põhjused ning jõud, mis mõjutavad tema tegevusi (Vrovere et al., 2008). Sama on leidnud Vadi (2001). Malmberg (2005) on leidnud, et motivatsioon on kogum, mis sisaldab väga erinevaid isiksuslikke protsesse, mis annab inimese tegevusele suuna ja energia. Motiveeritud töötaja on tavaliselt heatujuline, ta soovib oma ülesande kiiremas korras ära teha, et alustada järgmisega. Vadi (2001) on leidnud, et motivatsiooni loomiseks tuleb iga töolist vaadelda eraldi. Esmalt on vaja tunda aga rahuloluteooriaid.

1.2 Tööraahulolu erinevad teooriad

Tööraahulolu tegureid on teadlaste poolt samuti defineeritud erinevalt ning palju on uuringuid läbi viidud 20. sajandil. Kaasaegsetes uuringutes toetatakse just 20. sajandi uuringute tulemustele ja avaldatud seisukohtadele. Seoses sellega käsitletakse ka antud töös suurel määral eelmise sajandi teooriaid.

Kuigi tänaseni ei ole saadud ühtsele arvamusele definitsiooni osas, jagatakse üldiselt tööga seotud tegureid kaheks: sisesed, mis on seotud otseselt töö sisuga, ja välised, mis on seotud töökeskkonnaga (Mgaiwa, 2021). Antud arvamusel oli ka Herzberg, kes tõi lisaks välja individuaalsed tegurid, mis aitavad välja selgitada, miks töötajate tööraahulolu on erinev (Herzberg, 1974).

Herzbergi 1959. aasta kahe faktori teooria (*Two-Factor Theory*) on üks varasemaid ja tuntumaid rahuloluteooriaid, mis käsitles välistegurite mõju tööga rahulolule. Herzberg oli esimesi, kes tööraahulolu faktoreid rühmitas. Teooria kasvas välja Herzbergi uurimusest, mille raames ta küsitles 400 raamatupidajat ja inseneri, ning mille käigus soovis ta teada saada, millistes olukordades ja millal töötajad ennast oma töös hästi või halvasti tundsid. Tulemusi analüüsides järeldas Herzberg, et eksisteerib kaks tööraahulolu faktorit ja just rahulolu ja rahulolematuse mõistete eristamist peetakse teooria huvipakkuvamaks. (Virovere et al., 2008). Antud teooria järgselt jagatakse tegurid kaheks (Herzberg, 1987):

1. Hügieenifaktorid–mõjutavad tööga rahulolematust ja need on töökeskkonnaga seotud tegurid, et vältida töötaja rahulolematust. Need faktorid tekitavad töökohal motivatsiooni,

aga need ei tingi rahulolu tekkimist ega suurenda rahulolu ning ei vii inimest pikaajaliselt positiivse rahuloluni, kuid nende puudujäägi tõttu tekib rahulolematust. Antud tegurid sümboliseerivad inimese füsioloogilisi vajadusi. Rahulolu puudumine ei tähenda koheselt rahulolematust ning negatiivsete ilmingute kaotamine ei tähenda veel positiivsete tekkimist. Hügieenifaktorite abil saab leevendada rahulolematust ja nende hulka kuuluvad:

- töötasu–peab olema töötajale sobilik ja konkurentsivõimeline;
- töötingimused ja keskkond–töötingimused peavad olema tänapäevased, keskkond ohutu ja puhas;
- ettevõtte poliitika–peab olema paindlik ja töötajatega arvestav;
- suhted kolleegidega–peavad olema head ja konfliktideta;
- erisoodustused–peavad olema erinevad hüvitised ja soodustused;
- staatus–töötaja positsioon ettevõttes peab olema teada;
- turvaline töökoht–töötaja töökeskkond peab olema turvaline.

2. Motivatsioonifaktorid–mõjutavad tööga rahulolu ja on otseselt seotud töötaja endaga, tema töötegemistega ning nende olemasolu aitab saavutada rahulolu, kuid nende puudumine ei mõjuta rahulolematust. Motivatsioonifaktorite hulka kuuluvad:

- saavutused–töötaja peab tunnetama, et tema tööd hinnatakse;
- tunnustamine–töötajaid tuleb kiita ja tunnustada tehtud töö ja saavutuste eest;
- töö ise–töö peab olema töötajale rahuldust ja väljakutseid pakkuv, motiveeriv ja huvitav;
- vastutus–töötaja peab tunnetama juhtkonna poolset usaldust ja vastutuse usaldamist;
- arenguvõimalused–töötaja peab tunnetama, et tal on võimalik edasi areneda.

Kahe faktori teooria järgselt tuleks esmalt keskenduda hügieenifaktoritele, millega töötajate rahulolematust vähendada, ning peale seda saaks tegeleda motivatsioonifaktoritega, millega töötajate rahulolu tõsta (Herzberg, 1987). Herzbergi teooria peamine seisukoht on, et tööga rahulolu sõltub töötaja töö edukusest (Vadi, 2001).

Bezdrob ja Šunje (2021) läbi viidud uuringus on samuti toetatud kahele faktorile ja on välja toodud, et esmalt tuleb keskenduda sisemistele faktoritele ja seejärel välistele. Nende uuringus keskenduti sisemistele teguritele, millel on märkimisväärne mõju tööga rahulolule. Lisaks oli uuringu eesmärk välja töötada ja testida sobiv mudel, mis võimaldaks analüüsida töötajate rahulolu tööga erinevatel ajaperioodidel, leidmaks vastus küsimusele, kas varasem tööga rahulolu on mööduv või mõjutab see hilisemat rahulolu? Uuringu tulemustest selgus, et töötajate varasem tööga rahulolu ei taga neile hilisemat rahulolu. Töötajate karjääril ei ole tähelepanuväärset mõju töörahulolule. Rahulolu saavutamiseks peavad juhud tagama töötajate tööootuste pideva täitmise, pakkudes sisemisi hüvesid. Suhtumine hoiakutesse tagab töörahulolu. Organisatsioonis on oluline tegeleda ennetava tööga, millele järgneks tööootuste täitmine. Organistastioonid peaksid looma ja hoidma meeldiva ja soovitud töökeskkonna, mis tagaks töötajate arengu ja eneseteostuse.

Hackmani ja Oldhami välja töötatud töökarakteristiku mudel (*Job Characteristics Model*) põhineb Turneri ja Lawrence'i (1965) ning Hackmani ja Lawleri (1971) varasemal töö. Antud teooria kohaselt on organisatsioonis töörahulolu tagamiseks väga olulisel kohal kolm järgmist tingimust: töö tähtsuse tunnetamine, vastutusrikkana töö tunnetamine, teadlikus oma töötulemustest. Nende kolme psühholoogilise seisundi olemasolu tagab positiivsed tulemused ja töötaja töörahulolu (Hackman & Oldham, 1975). Kui üks seisund puudub, langeb töörahulolu märgatavalt (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975). Probleemide lahendamiseks ja ennetamiseks koostati küsimustik, mis sai nimeks töö diagnoosimise uuring (*Job Diagnostic Survey*) (Fried & Ferris, 1987). Antud uuring keskendub viiele järgmisele karakteristikule (Hackman & Oldham, 1975):

- oskuste mitmekesisus (*skill variety*)—mil määral võimaldab töö töötajal täita erinevaid ülesandeid, mis puudutab töötaja erinevaid oskusi ja teadmisi;
- töö piiritletus (*task identity*)—mil määral tuleb tööd teha algusest lõpuni nähtava tulemusega;
- töö olulisus (*task significance*)—mil määral on töö oluline mõju teistele inimestele, organisatsioonile, väliskeskkonnale;
- autonoomsus (*autonomy*)—mil määral annab töö vabadust, iseseisvust, sõltumatust ja võimalust ise tööd planeerida;
- tagasiside (*feedback*)—mil määral saab töötaja sooritatud ülesannete eest teada tulemusi ja korrektset infot oma töö tõhususe kohta.

Hackman ja Oldham (1975) on väitnud, et esimesed kolm karakteristikku (töö identiteet, töö olulisus, töö mitmekesisus) määravad töötaja jaoks kogetud töö tähenduslikkuse. Autonoomia määrab töötaja kogetud vastutuse töö tulemuste üle. Tagasiside annab töötajale teadlikkuse tulemustest. Kui karakteristikud tagavad töötajale pidevalt need kolm psühholoogilist seisundit, siis isiklikud ja tööalased tulemused väljenduvad kõrges sisemises motivatsioonis, kõrges töötulemuste tasemes, kõrges tööga rahulolus ning väheses töölt puudumises või lahkumises.

Hackman ja Oldham (1975) võtavad siiski ka arvesse seda, et tööga rahulolu on inimestel erinev ja seega ei tööta mudel erinevate töötajate puhul sarnaselt. Palju sõltub töötajate individuaalsetest isikuomadustest. Seega lisati mudelisse kaks individuaalset näitajat: kasvuvajaduse tugevus ja tööpetsiifilised teadmised ja oskused. Kasvuvajaduse tugevus näitab, mil määral hindab töötaja töö juures pakutavaid enesearengu võimalusi—ilma selleta ei tunneks töötaja vajadust väljakutsuvate tööülesannete järele. Ilma tööpetsiifiliste teadmiste ja oskusteta kogeks töötaja rohkem ebaõnnestumisi kui õnnestumisi ning ei oleks motiveeritud.

Tööraahulolu kõige levinuima mõiste autor on Locke'i, kes on toonud välja, et inimeste põhilised emotsioonid on rahulolu ja rahulolematuse. Tema tööga rahulolu ja rahulolematuse moodustavad funktsiooni, mis väljendab tajutud suhet selle vahel, mida inimene oma töökohalt soovib saada ning mida ta reaalselt tajub (1968). Locke'i väärtuse-taju teooria (1968) (*Value-Percept Model*) järgselt on tööga rahuolu hindamine protsess, kus võrreldakse, mis väärtusega on hinnang tajutud. Väärtus tuleneb oluliste väärtuste saavutamisest (Locke, 1976). Teooria alusel koosneb tööraahulolu erinevatest aspektidest, mis on tööraahulolu allikad ning mis on jaotatud järgmiselt (Bota, 2013):

- töö ise–vaimsed väljakutsed, isiklik huvi, füüsilised nõudmised;
- töötasu struktuur–palk, erinevad hüved, tunnustus, edutamine;
- töötingimused–füüsilised eesmärgid;
- inimene ise–pädevus, enesehinnang;
- suhted juhtide, kolleegida ja alluvatega;
- organisatsiooni juhtimine ja omadused.

Locke'i väärtuse-taju teooria kohaselt väljendub töörahulolu soovitud ja tajutud aspektide vahes, mis on korrutatud selle aspekti olulisusega ning leitakse valemiga:

$$S = (Vc - P) * Vi \quad (1)$$

kus

S – tööga rahulolu,

Vc – väärtus, mida soovitakse,

P – väärtus, mida tajutakse,

Vi – aspekti olulisus töötajale.

Töörahulolu vähendavad vahed, mis on töötaja jaoks olulised. Kuna inimesed peavad olulisteks erinevaid töomadusi, korratakse valemis toodud arvutuskäiku iga töö aspekti kohta ning seejärel iga aspektiga kaaludes leitakse üldine rahulolu (Borman, Ilgen & Klimoski 2003).

Motivatsiooni teooriates eristatakse kahte tüüpi teooriaid: rahulolu- ja protsessiteooriad (Vadi, 2001). Maslow vajaduste hierarhia (1954) on üks enam levinumaid ja poolehoidu võitnud motivatsiooni rahuloluteooria. Teooria järgi on inimene olend, kellel on pidevalt midagi vaja. Vastavalt teooriale, mis keskendub sellele, et motiveeritud on terve inimene, mitte ainult mingi osa temast, on ülesehitatud viieastmeline vajaduste püramiid, milles iga ülema astme vajaduste rahuldamiseks tuleb eelnevalt rahuldada alama astme vajadused. Küll aga ei pea iga eelnev aste olema täielikult rahuldatud, vaid enam-vähem hästi. Teooria järgselt on vajadused nende tähtsuse vähenemise järjekorras järgmiselt (Maslow, 1954/2007):

1. füsioloogilised vajadused (nälg, janu jne);
2. turvalisuse vajadus (soov tunda ennast kindlalt ja kaitstult);
3. ühtekuuluvuse- ja armastuse vajadus (soov kuuluda kuhugi);
4. tunnustusvajadus (soov hea enesehinnangu või maine, teiste austuse järel);
5. eneseteostusevajadus (eneseteostus, isiklik areng, tippkogemuste otsimine).

Maslow (2007) leidis, et teooria kohaselt on kõige olulisemal kohal füsioloogilised vajadused. Need on kõigist vajadustest kõige mõjuvõimsamad ja tagavad inimese füüsilise heaolu. Kui füsioloogilised vajadused saavad enam-vähem hästi rahuldatud, tekivad inimesel uued vajadused,

milleks on turvalisuse vajadus. Siia alla kuuluvad turvatunne, stabiilsus, sõltuvus, kaitstus jne. Turvalisuse vajaduste rahuldamisega ei tunne inimene enam hädaohtu. Kolmandale astmele paigutatud kuuluvuse ja armastuse vajadus tekib juhul kui nii füsioloogilised kui ka turvalisuse vajadused saavad enam–vähem hästi rahuldatud. Armastuse vajadused hõlmavad kiindumuse pakkumist ja saamist. Neljandal astmel on tunnustuse ja austuse vajadus, mis hõlmab endas kõrget enesehinnangut, eneseaustust ja teiste inimeste austust. Püramiidi tippu on paigutatud eneseteostusvajadus, kuhu enamus indiviide soovivad jõuda.

Motivatsioonisüsteemi loomine on pikaajaline ja raske protsess, aga sõltumata ettevõtte suurusest ja arengustaadiumist peaks igas ettevõttes olema töötajate motiveerimine olulisel kohal (Malmberg, 2005). Malmberg on lisanud, et ettevõttel tuleb arvestada, et motivatsioonitegurid võivad sõltuda paljudest asjaoludest, näiteks erialast, vanusest, töötaja kvalifikatsioonist, isiksuse omadustest ja eluperioodi aktuaalsetest vajadustest.

Käsitletud rahuloluteooriad on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Käsitletud rahuloluteooriate lähenemisviisid

Rahuloluteooria	Lähenemisviis
Herzbergi kahe faktori mudel	Tööga rahulolu ja rahulolematust on sõltumatud. Rahulolu tegureid jagatakse kaheks: hügieenifaktorid, mis hoiavad ära rahulolematust, kuid ei tekita rahulolu ja motivatsioonifaktorid, mis tekitavad rahulolu, kuid nende puudumine ei tekita rahulolematust. Teooria järgselt tuleks esmalt keskenduda hügieenifaktoritele ning seejärel motivatsioonifaktoritega.
Locke'i väärtustaju mudel	Väljendab rahulolu läbi töötaja väärtuste ja töötulemuste. Teooria alusel koosneb töörahulolu järgmistest aspektidest: töö ise, töötasu struktuur, töötingimused, inimene ise, suhted juhtide, kolleegida ja alluvatega ning organisatsiooni juhtimine ja omadused.
Hackmani ja Oldhami töökarakteristiku mudel	Töörahulolu mõjutavad viis karakteristikut: töö mitmekesisus, töö olulisus, töö piiritletus, autonoomsus ja tagasiside, mis moodustavad töö tähtsuse tunnetamise, tulemuste eest vastutamise ja teadlikuse tulemustest.
Maslow` vajaduste teooria	Lähtub inimese viiest põhivajadustest: eneseteostus, austus ja enesehinnang, kuuluvustunne, turvalisus, füsioloogilised vajadused. Rahulolu saavutamiseks tuleb täita vajadused tähtsuse järjekorras, liikudes püramiidil alt ülesse tippu.

Allikas: Herzberg, 1987; Hackman & Oldham, 1975; Locke, 1968; Maslow, 2007.

Kokkuvõtlikult saab öelda, et töötaja üldine töörahulolu sõltub suurel määral välistest teguritest (töö karakteristikud). Mida kõrgemalt hinnatakse töö karakteristikuid, seda kõrgem on üldine töörahulolu (Alas, 2002). Samas omavad suurt rolli ka sisemised tegurid (individuaalsed näitajad). Seega pakkudes töötajale seda, mida ta väärtustab, suureneb ka üldine töörahulolu.

Autor leidis, et parim viis töörahulolu analüüsimiseks on toetuda eelnevalt töös käsitletud Herzbergi kahe faktori teooriale, mille abil saab välja selgitada, millised faktorid tekitavad töötajates motivatsiooni ja millised hoiavad ära rahulolematust. Samuti on autor nõus, et esmalt tuleks tegeleda hügieenifaktoritega, et vähendada töötajatel rahulolematust tööga, ning seejärel saab tegeleda alles motivatsioonifaktoritega, millega saab tõsta töötaja rahulolu. Autor kasutas ja kohandas vastavalt vajadusele küsimustikku uuringust “Tööga rahulolu Läänemere lasteaedade näitel“, mille koostas ja viis läbi Carol Stopkin aastal 2018 ning Gretel Kärblise poolt koostatud ja läbiviidud rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuringut (2020).

Töörahulolu lihtsamaks suurendamise vahenditeks on siseturnuduse meetmed.

1.3 Siseturunduse olemus ja seosed töörahuloluga

Siseturunduse definitsioon võeti kasutusele 1970. aastatel. 1976. aastal pakkusid Berry, Hensel ja Burk välja klientide teenindamise kvaliteedi parendamiseks uue lähenemise–siseturunduse, mis seisnes selles, et klientide vajaduste rahuldamiseks tuleb esmalt rahuldada töötajate vajadused. Laialdaselt on siseturundust defineeritud kui tegevused ja organisatsiooni vahendite juhtimissuunad, mis püüavad luua ja edendada töötajate ja teiste sidusgruppide toetust programmidele ja protsessidele, mis on vajalikud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Schultz, 2004). Tänapäevani ei ole aga jõutud ühtsele seisukohale ja definitsioonile.

Siseturunduse eesmärk on saada motiveeritud ja klienditeadlikku personali (Grönroos, 1981). Siseturundus on kliendiga kontaktis olevate ja neid toetavate siseklientide motiveerimine ning nende kohandamine töötama meeskonnana, eesmärgiga saavutada suurem kliendirahulolu (Kotler & Armstrong, 2012). Siseturundus on kui organisatsioonisisene turutingimuste loomise protsess, mille eesmärgiks on tagada sisekliendi soovide ja vajaduste täitmine (Lings, 2000). Perens (1998) on öelnud, et sisemise turunduse puhul on kõige olulisemal kohal suhted, nii töötajate omavahelised kui ka juhtkonna ja töötajate vahelised suhted. Sisemine turundus näeb ette töötajaid ja töökohti vastavalt sisemiste klientidena ja sisetoodetena (Lee & Chen, 2006) ja viitab ettevõtte sisesele turundusele kaasates kogu personali, alustades eesliinil töötajatest kuni tippjuhtideni välja (Greene, Walls & Schrest, 1994). Perens (1998) on lisanud, et lisaks töötajatele kaasab sisemine turundus ka kliendid. Enne, kui keskenduda välisele kliendile, tuleb seda teha sisemise kliendiga, välja selgitades personali hoiakud, käitumisviisid, ootused ja vajadused. Ettevõtte üldine orienteeritus klientidele ja kaastöötajatele saavutatakse ettevõttesiseste protsesside järjekindla

optimeerimisega, kus samaaegselt peab olema rakendatud nii turunduse kui ka personalijuhtimise meetmed.

Sinčić ja Vokić (2007) on avaldanud oma uurimuses (*Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy*) siserurunduse erinevad määratlused, mille liigitamine tuleneb vastavalt ulatusele ja domineerivale vaatenurgale:

- siseturundus kui personalijuhtimise sünonüüm;
- siseturundus kui turundustehnika rakendamine siseturul;
- siseturundus kui rahulolevate tarbijate eeltingimus;
- siseturundus kui konkurentsieelis.

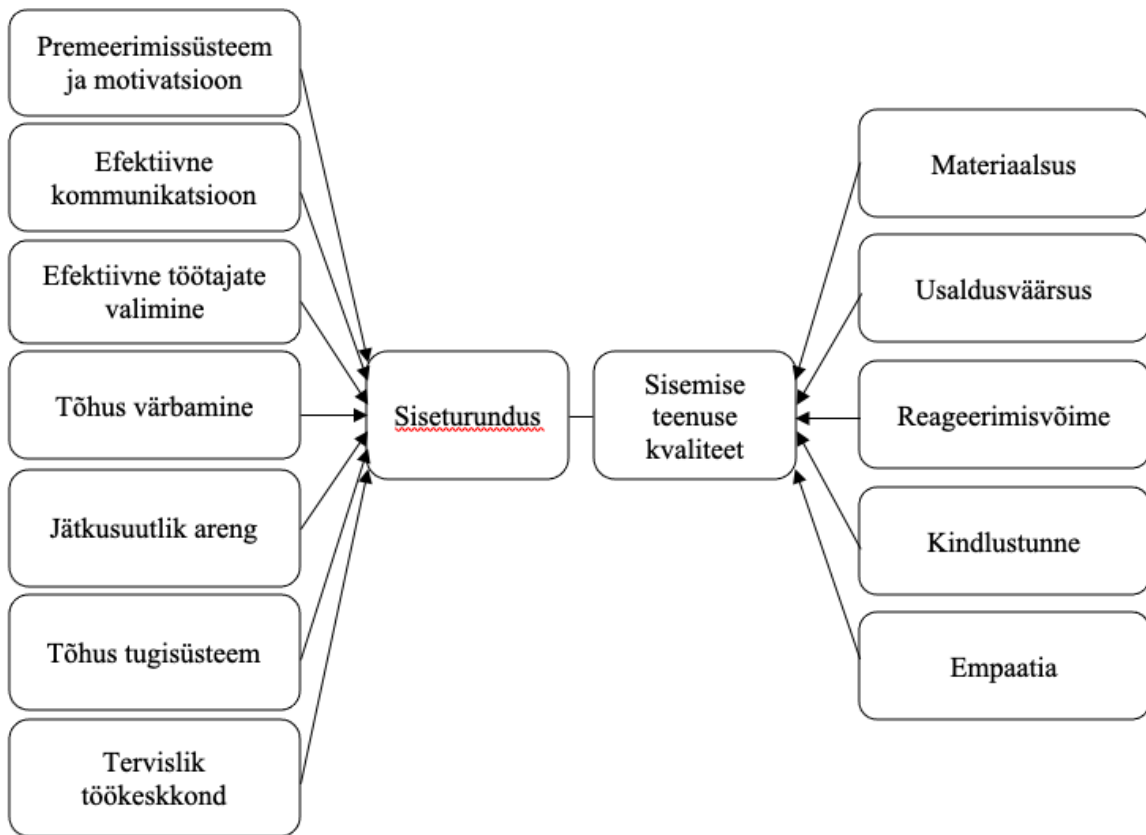
Sinčići ja Vokići (2007) filosoofia järgselt on siseturundus kui sisesuhete turundus ning see hõlmab endas iga ettevõtte osakonda ja seal töötavat indiviidi, kes tegutsevad ettevõtte ühise eesmärgi nimel (Sinčić & Vokić, 2007). Siseturunduse abil motiveeritud ja rahuldatud vajadustega töötajate omamisega on tõenäoline, et organisatsioon teenib rohkem kasumit (Heskett, Jones, Sasser & Schlesinger, 2008). Sarnaselt on väitnud Grönroos (1981), et kõige olulisem vahend teeninduses on inimesed ja siseklientidele pühendumine on organisatsiooni alustalaks.

Ahmedi, Rafiqi ja Saadi teooria (*Internal Marketing Mix*) põhineb teadmisel, et mitte ükski juhtimisfunktsioon ei taga efektiivsust, kui see tegutseb isoleerituna ülejäänutest. Kõik organisatsiooni osakonnad, tegevused ja inimesed peavad olema aktiivselt kaasatud toodete või teenuste loomisesse ja pakkumisse ning keskenduma lõpptulemusele. (Ahmed & Rafiq, 2003). Antud teooria kohaselt on siseturundus kui strateegia, kus kasutades järgmiseid elemente, on võimalik luua suure jõudlusega töösüsteem: strateegilised hüved ja palgad, sisekommunikatsioon, töötajate väljaõpe ja arendamine, organisatsiooni struktuur, füüsiline keskkond, juhtkonna eestvedamine, personali valik ja värbamine, funktsioonide koordineerimine, stiimulite süsteemid, töötajate volitamine, tegevuse/protsessi muutused (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003).

ELSameni ja Alshuridehi uuring (2012) Siseturunduse mõju siseteenuse kvaliteedile (*The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality*) toetub seitsmele siseturunduse dimensioonile, mida on kirjeldanud erinevad autorid (ELSameni ja Alshurideh 2012):

- premeerimissüsteem ja motivatsioon–tööandjad peavad keskenduma töötajate hoidmisele ja arendamisele, mis tagab ettevõttele konkurentsieeliseid jt hüvesid (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006);
- efektiivne kommunikatsioon–see on igasugune suhtlus kogu kollektiivis olevate inimeste vahel, mis aitab juhtkonnal tagada kõrgel tasemel teenuse osutamise ning tõstab töötajate usaldust, austust ja lojaalsust (Lovelock, 1999);
- efektiivne töötajate valimine–töötajate valimine on kui süsteemne protsess sobivate kvalifikatsioonidega kandidaatide valimiseks vabadele töökohtadele või tulevaste töökohtade nõuete täitmiseks (Khan et al., 2010);
- tõhus värbamine–värbamisel on olulisel kohal kriteeriumid, mis peaksid kajastama nii inimlikke mõõtmeid kui ka töö tehnilisi nõudeid (Tuchtfeldt, 1998);
- jätkusuutlik areng–töötajaid tuleks koolitada ja arendada, et nad saaksid oma tööülesannetega hästi hakkama ja toetaksid sellega ettevõtte eesmärgi (Piercy, 1991). Töötajate arendamisel on tähtsal kohal mõjuvõimu suurendamine (Proctor & Doukakis, 2003), neile volituste andmine (Kaner et al., 2007);
- tõhus tugisüsteem–tehnoloogial on suur roll organisatsiooni jüudluse arendamisel ja sisemiste protsesside kiirendamisel (Pugh et al., 2002);
- tervislik töökeskkond–tervisliku töökeskkonna loomine ei ole lihtne aga organisatsioon peaks hindama ettevõtte olukorda ja vajalikud aspektid muutma, et tagada töötajatele ohutu ja puhas töökeskkond (DeCenzo;Robbins).

Siseturunduse mõõtmete ja tajutava sisemise teenuse kvaliteedi vaheline seos on kajastatud joonisel 1.



Joonis 1. Siseturunduse ja sisemise teenuse kvaliteedi omavaheline seos

Allikas: ELSamen & Alshurideh, 2012, (autori tõlgitud).

Uuringu tulemused näitasid, et siseturunduse mõõtmete ja tajutava sisemise teenuse kvaliteedi vahel on oluline positiivne seos. Kõik seitse dimensiooni: motivatsioon ja premeerimine, efektiivne kommunikatsioon, efektiivne töötajate valimine, tõhus värbamine, jätkusuutlik areng, toimiv tugisüsteem ja tervislik töökeskkond loovad kvaliteetse sisemise teenuse, mis hõlmab endas materiaalsust, usaldusväarsust, reageerimisvõimet, kindlustunnet ja empaatiat. Sarnaselt on toonud välja ka Malmberg (2005), kes väidab, et väga olulisel kohal on töötajate motiveerimine, lisaks arenguestlused, töötajate tunnustamine ja nende ära kuulamine, õigete inimeste värbamine, ühiste väärtuste loomine ja sisekommunikatsioon.

Siseturunduse ja töörahulolu vahel on tugev seos. Töökeskkond, väljaõpe ja oskuste arendamine, juhtkonna ja kaastöötajate tugi ning tunnustamine mõjutavad märkimisväärselt töörahulolu taset (Ahmed et al., 2003). Tänapäeva ärimaailmas peab olema juht oma töötajate motiveerija aga

selleks, et motiveerida teisi, peab juht ise olema tõeliselt motiveeritud (Landsberg, 1999/2003). Denny on öelnud oma raamatus „Motiveeritud võitma. Kuidas motiveerida ennast ja teisi“ (2010), et motivatsioon on kellegi saamine midagi tegema põhjusel, et ta ise soovib seda teha. Kui inimene tõesti soovib midagi teha, oleme me rohkem motiveeritud ning kui me ei soovi midagi teha, kaasneb sellega motivatsiooni puudumine. Denny on lisanud, et motivatsiooni tõstmisega tegelemiseks tuleb esmalt luua meeskonnale sobiv keskkond ning eristada tuleks hoiakulist ja ergutuslikku motivatsiooni. Hoiakuline motivatsioon on seotud inimese enesekindlusega, usuga iseendasse ja ellusuhtumisse ning puudutab seda, kuidas inimesed mõtlevad ja tunnevad. See puudutab inimeste tulevikutunnetust ja suhtumist minevikku. Egutuslik motivatsioon on seotud tuluga. Edukas ergutussüüsem suurendab kasumit, muudab meeskonna lojaalsemaks ja tõstab töömeeleolu. Olulise kohal on tunnustamine.

Motivatsiooni on eristatud ka väliseks ja sisemiseks. Väline motivatsioon on seotud tasuga, mille alla kuuluvad palk, turvalisus, töökeskkond ja -tingimused. Sisemine on aga seotud sellega, et inimesele meeldib oma töö. Siia alla kuuluvad psühholoogilised tasud: võimalus kasutada oma võimeid, panna ennast proovile ja saada tunnustust (Virovere et al., 2008).

Motivatsiooni põhimõtte järgi tuleks organisatsioonis järgida järgmisi punkte (Denny, 1993/2010):

1. motiveerimiseks peab olema ise motiveeritud;
2. motivatsioon eeldab eesmärki–kindla sihita ei ole võimalik motiveeritud olla;
3. kord loodud motivatsioon ei kesta igavesti–tuleb luua uued võimalused;
4. motivatsioon nõuab tunnustust–inimesed pingutavad tunnustuse nimel kõvemini kui peaaegu ükskõik millise teise asja nimel;
5. osalemine motiveerib–inimeste kaasamine ja nende arvamuse küsimine on inimesele väga oluline;
6. enda edusammude nägemine mõjutab inimest motiveerivalt–vastupidiselt aga motivatsioon kaob;
7. võiduvõimaluse olemasolul raskused motiveerivad–preemiad ja konkursid innustavad inimesi tegutsema;

8. motivatsioon on kõigis olemas–motivatsiooni süütenöör on kõigis olemas;
9. grupikuuluvus motiveerib–kuuluvustunne on inimestele oluline ning mida väiksem on grupp, seda lojaalsem, motiveeritum ja pingutusaltim inimene on;
10. innustav eestvedamine motiveerib–juht peab motiveerima alluvaid.

Autor leidis, et parim viis selgitada välja siseturunduse meetmete rakendamist ja selle olulisust uuritava asutuse töötajate seas, on toetuda käsitletud ELSameni ja Alshuridehi teooriale. Antud uuring on lähedane ka töörahulolu küsitluses toetuvale Herzbergi kahe faktori teooriale.

2 SAAREMAA SPORDIKOOLI SISETURUNDUSE JA TÖÖRAHULOLU UURING

Teises peatükis tutvustatakse Saaremaa Spordikooli, uuringu metoodikat ja valimit. Tutvustatakse teostatud uuringu läbiviimist, antakse ülevaade tulemustest ja järeldustest ning tuuakse välja parendusettepanekud uuritava asutuse juhtkonnale.

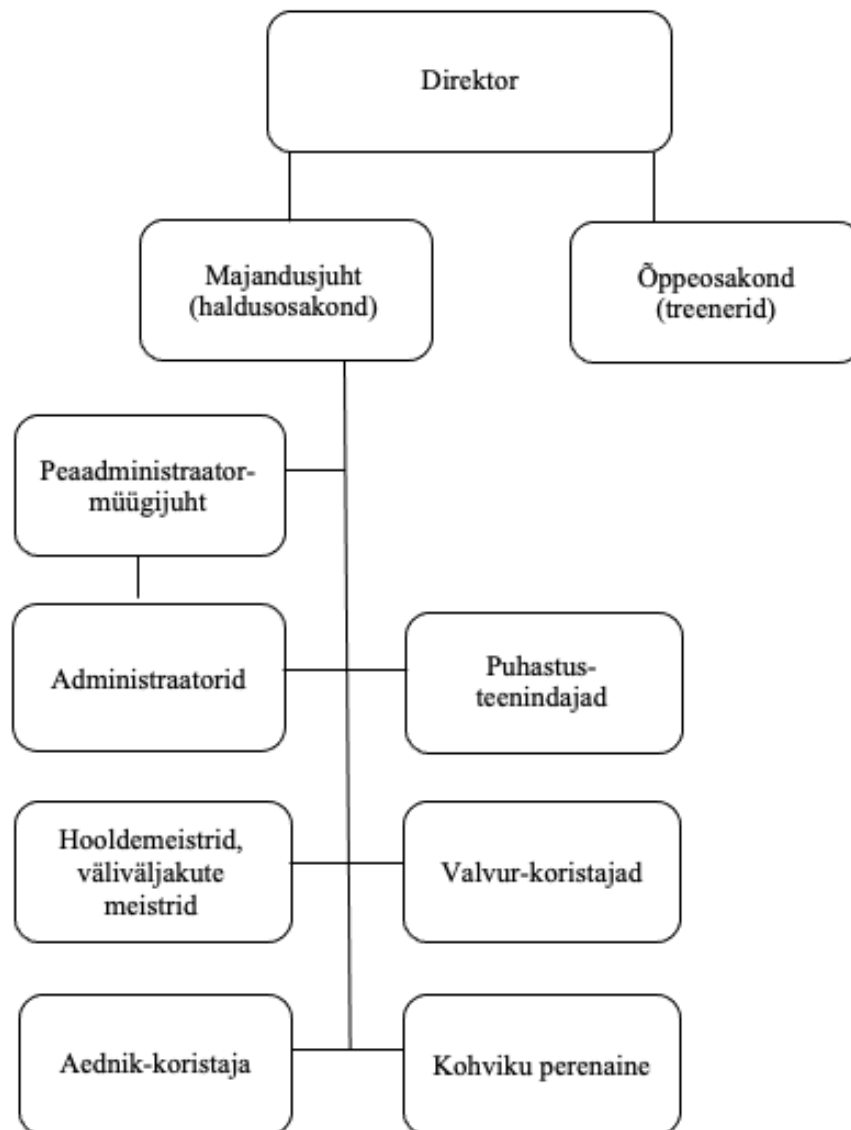
2.1 Saaremaa Spordikooli tutvustus ja ülevaade

Saaremaa Spordikool (asukohaga Saaremaa vald, Kuressaare linn, Vallimaa 16a) on Saaremaa Vallavalituse noorsootöö valdkonnas hallatava haridusasutusena tegutsev munitsipaalhuvikool. Asutuse loomise kuupäevaks peetakse 15.10.1952. Antud kuupäevast algas noorte vabaaja teadlik sisustamine sportliku tegevusega. Saaremaa Spordikooli ajaloos on tähtsal kohal 01.01.2015, mil Kuressaare linnavolikogu otsusega lõpetati SA Kuressaare Spordibaasid tegevuse ja sihtasutuse ülesanded, lepingud, kohustused ja õigused läksid üle Saaremaa Spordikoolile. Kool juhindub oma tegevuses huvikooli seadusest, huviharidusstandardist, Eesti Vabariigi ja Saaremaa valla õigusaktidest ning käesolevast põhimäärusest. Spordikool on avalik asutus ja avatud igapäevaselt.

Saaremaa Spordikooli missioon on tagada noortele võimalused vabaaja sisustamiseks, tervise tugevdamiseks ja spordimeisterlikkuse tõstmiseks. Nii spordikooli noortele kui ka teistele maakonna spordihuvilistele pakutakse häid harjutamis- ja võistlemistingimusi kaasaegselt renoveeritud objektidel (Saaremaa Spordikooli arengukava 2014–2020).

Saaremaa Spordikooli personal on 39 liikmeline. Tööprotsessi korraldus jaguneb vastavalt struktuurüksustele, milleks on õppe- ja haldusosakond. Õppeosakonda kuulub 15 treenerit, kelle tegevusalaks on õppe- ja treeningtöö koordineerimine. Saaremaa Spordikooli õppekavas on seitse spordiala, milleks on jalgrattasport, judo, kergejõustik, korvpall, laskmine, purjetamine ja võrkpall ning lisaks üldkehaline treening. Õppeosakonna tööd koordineerib direktor, kelle alluvuses on treenerid ja majandusjuhataja. Haldusosakonda kuulub 22 töötajat, kelle hulka kuuluvad müügijuht-peaadministraator, administraatorid, hooldemeistrid, välisväljakute meistrid, valvur-koristajad, puhastusteenindajad, aednik-koristaja ja kohviku perenaine. Haldusosakonna tegevusalaks on spordikeskuse ja teiste rajatiste halduse koordineerimine. Saaremaa Spordikool haldab Kuressaare Spordikeskusest, Kuressaare staadioni, Kuressaare jalgpallistaadioni, Kuressaare terviseparki, Musumänniku terviserada, Pargi tenniseväljakut jt väiksemaid linnale

kuuluvaid spordiobjekte. Haldusosakonna tööprotsessi koordineerib majandusjuht. Asutuse struktuur on kujutatud joonisel 2.



Joonis 2. Asutuse struktuur

Asutuse personal on suurel määral stabiilne. Staažikamad töötajad on asutuses olnud juba 30 aastat ning lisaks on mitmed töötajad SA Kuressaare Spordibaaside asutamise hetkest ehk aastast 2003. Töötajate tööstaaž on keskmiselt kaheksa aastat. Spordikooli töötajate keskmine vanus on 50 aastat.

2.2 Uuringu metoodika ja valim

Antud uuringu eesmärgiks on välja selgitada Saaremaa Spordikooli töötajate hinnang tööga rahulolule ja siseturunduse meetmetele ning teha parendusettepanekud asutuse juhtkonnale töörahulolu suurendamiseks läbi siseturunduse meetmete teadlikuma rakendamise. Uuritavas asutuses ei ole varasemalt kunagi töötajate rahulolu uuritud ning seoses sellega ei ole ka juhtkond teadlik, kui suurel määral asutuses rahulolematust tööga esineb, milliseid siseturunduse meetmeid tuleks rakendada, millele tulevikus keskenduda.

Käesoleva uuringu läbiviimisel kasutati kvantitatiivset uuringumeetodit, mis pandi kokku *Google Forms* keskkonnas. Pidades silmas uuritavat asutust ja uuringu eesmärki, on kvantitatiivse küsitlusuuringu valiku põhjuseks selle efektiivsus ja võimalus teha üldistavaid järeldusi. Akeetküsitlus on äriuuringutes kõige populaarsem andmekogumismeetod (Ghauri & Gronhaug, 2002/2004), mis võimaldab koguda infot igalt töötajalt eraldi, andes täpse ülevaate töötaja tööülesannetest, töö sisust ja sellega kaasnevatest probleemidest (Türk, 2005). Uuring on anonüümne, et vastajatele oleks võimalus anda oma tegelik hinnang töörahulolule ja rakendatud siseturundus meetmetele ning anda asutusele töötajate rahulolu ja siseturunduse juhtimise teemal ausat tagasisidet.

Ankeetküsitlus (Lisa 1) koosneb kolmest osast, kus põhilised uurimusküsimused on aluseks küsimustiku koostamisel: töörahulolust, siseturundusest ja üldküsimustest. Viimased puudutavad vastaja sugu, vanust, tööstaaži ja kuuluvust osakonda. Nii siseturunduse kui töörahulolu osa küsimustele tuli vastajal anda hinnang Likerti 5-punkti skaalal (Sirkel, 2001), mida peetakse üheks usaldusväärsemaks hoiakute mõõtmise meetodiks, ja kus hinnang "1" näitab väitega täielikku mittenõustumist ja hinnang "5" väitega absoluutselt nõustumist (McLeod, 2008). Küsitluses hinnatakse nii rahuolu väitega kui ka selle olulisust töötajale.

Töörahulolu mõõtmiseks võeti aluseks Herzbergi kahe faktori teooria ning autor kasutas ja kujundas vastavalt uuritavale asutusele Läänemere lasteaedade tööga rahulolu uuringut, mille viis läbi 2018. aastal Carol Stopkin ning rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuringut, mille koostas ja viis läbi Gretel Kärblin 2020. aastal. Antud osas on kokku 91 väidet. Väited esitatakse ankeedis kahel kujul: esmalt hindab töötaja oma rahulolu antud väitega Likerti 5-punkti skaalal, kus "1" tähendab, et töötaja ei ole antud teguriga üldse rahul ning "5" tähendab, et töötaja on antud teguriga väga rahul. Ning seejärel hindab antud väite olulisust enda jaoks, kus "1" tähendab, et töötaja jaoks ei ole antud tegur üldse oluline ning

“5” seda, et tegur on väga oluline. Tööraahulolu osa on jaotatud üheksaks plokiks: töö ise, tagasiside ja tunnustamine, arenguvõimalused ja eneseteostus, tasustamine, juhtimine, kolleegid, lisasoodustused, töötingimused, info liikumine. Kolm esimest (töö ise, tagasiside ja tunnustamine, arenguvõimalused ja eneseteostus) on motivatsioonifaktorid ja järgmised kuus (tasustamine, juhtimine, kolleegid, lisasoodustused, töötingimused, info liikumine) on hügieenifaktorid.

Siseturunduse küsimuste koostamisel toetus autor ELSameni ja Alshuridehi siseturunduse teooriale. Antud osa koosneb 55 väitest, kus esmalt hindab taas töötaja Likerti 5-punkti skaalal väidet ja seejärel selle olulisust enda jaoks. Siseturunduse osa on jaotatud kuude ploki: motiveerimine ja premeerimine, sisekommunikatsioon, töötajate koolitamine ja arendamine, füüsiline töökeskkond, tõhus tugisüsteem ning töötajate valimine ja värbamine.

Analüüsid rahulolu ja olulisust, kaalus autor rakendada töös Martilla ja Jamesi (1977) Olulisuse-Toimivuse analüüsi (Importance Performance Analysis), mille käigus koostatakse diagramm, kus joonistub välja, millised teenused on vastajale olulised ja kui hästi on need toimivad. Kuna koostatud diagramm andis mitteeristuvad tulemused, ja uurides täiendavalt meetodit, leidis autor, et meetodit rakendatakse pigem teenuse parandamiseks ja eesmärgiga kliendirahulolu tõsta ning seega on rakendatav pigem teise vastajaterühma jaoks.

Uuring viidi läbi vahemikus 30. märts–7. aprill 2021. Üldkogum koosnes 35-st Saaremaa Spordikooli töötajast, välja jäeti juhtival positsioonil olevad isikud, kelleks on asutuse direktor ja majandusjuht, ning 2 lapsehoolduspuhkusel olevad töötajad. Küsimustik saadeti laiali elektroonselt asutuse töötajate emailile 30.03.2021. Vastuseid laekus 82.9% (n=29), neist 48.3% olid naised (n=14) ja 51.7% mehed (n=15). Vastanud jaotati kuude vanuserühma: 25–30, 31–40, 41–50, 51–60, 61–70. Kõige enam vastanuid oli vanuserühmis 51–60 (34.5%; n=29), tööstaaziga 1–3 aastat (31.0%; n=29). Struktuurüksuste vahel jagunesid protsendid järgmiselt: 44.8% õppeosakond (n=13) ja 55.2% haldusosakond (n=16). Autori hinnangul on vastanute maht piisav, et teha üldistavaid järeldusi. Enne küsitluse laiali saatmist, arutas uurimuse läbiviija töö juhendajaga küsimustiku läbi, kus leiti ja toodi välja puudulikud kohad. Sellele järgnes pilootuuring, mis saadeti kahele inimesele ja toimus 22. märtsil. Pilootuuringu tagasisidest selgus, et ankeedis ei olnud vaja parandusi ega muudatusi teha.

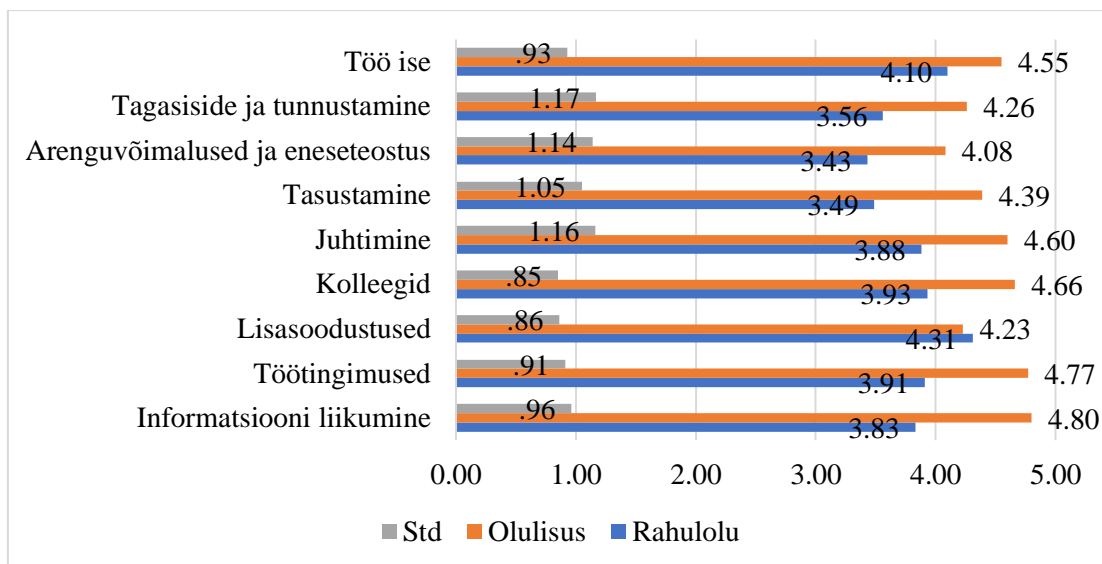
2.3 Siseturunduse ja töörahulolu uuringu tulemused ja analüüs

Antud peatükis on esitatud Saaremaa Spordikooli töörahulolu ja siseturunduse meetmete uuringu tulemused. Saadud tulemusi analüüsiti kasutades tabeltöötlusprogrammi Microsoft Excel ja kirjeldavat statistikat, arvutati keskmine väärtus (\bar{x}), mediaan (Me), standardhälve (Std), mood (Mo) ja protsentuaalne osakaal. Erinevate teemaplokkide lõikes viidi läbi dispersioonianalüüs, et välja selgitada, kas ja mil määral erinevad hinnangud struktuurüksuste lõikes. Samuti tehti korrelatsioonanalüüsi, et selgitada välja seoseid erinevate rahulolu käsitlevate väidete vahel.

Põhilised uurimusküsimused olid aluseks küsimustiku koostamisel. Küsimustik koosnes 143 väitest, neist 91 oli töörahulolu tegurite ja 55 siseturunduse meetmete kohta, ning lisaks neljast demograafilisest küsimusest. Küsimustikus paluti vastajatel anda hinnang Likerti 5-punkti skaalal, kus hinnang „1“ näitab väitega täielikku mittenõustumist ja hinnang „5“ väitega absoluutset nõustumist. Väiteid, mis saavutasid rahuloluskaalal keskmise 4 ja enam punkti, käsitleti kui hästi või väga hästi toimivat; tulemit 3.5 kuni 3.9 loeti rahuldavalt toimivaks ja alla 3.5 halvasti toimivaks. Tulemused esitatakse teemaplokkide kaupa nagu nad olid esitatud ankeetküsitluses.

2.3.1 Töörahuloluga seotud tulemused

Töörahulolu hindamiseks analüüsiti väiteid 1–91. Vastajatel paluti hinnata tööd ennast, tagasiside saamist ja tunnustamist, arenguvõimalusi ja eneseteostuse võimalusi, tasustamist, juhtimist, kolleege, lisasoodustusi, töötingimusi ja asutusesisest infoliikumist. Lisaks tuli hinnata antud tegurite olulisust enda jaoks. Kokkuvõttev töörahulolu tegurite saavutatud rahulolu ja olulisuse hinnangute võrdlus on välja toodud joonisel 3.



Joonis 3. Töötajate hinnangute võrdlus tööga rahulolu teguritega seotud rahulolule

Uuringu tulemustest selgus, et üldist töörahulolu hindasid töötajad rahuldavalt, keskmise väärtusega 3.83 5-punkti skaalal (Std 1.00). Valdkonna olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.48 5-punkti skaalal. Lisasoodustusi hinnati kõige kõrgemalt, keskmise väärtusega 4.31 ja madalala standardhälbe .86, millele järgnes töö ise (4.10, Std .93). Kõige madalama keskmise väärtuse sai arenguvõimaluste ja eneseteostuse valdkond (3.43, Std 1.14), mille järgnes kohe tasustamine (3.49, Std 1.05). Teguri enda jaoks olulisuse hindamise käigus selgus, et töötajad pidasid keskmiselt kõige olulisemaks informatsiooni liikumist (4.80) ja töötingimusi (4.77) ning kõige vähem olulisemaks arenguvõimalusi ja eneseteostust (4.08). Töötajate hinnangud kõikide väidete olulisuse kohta on esitatud Lisas 2. Kuna asutuses on kaks struktuurüksust, ja nende hinnangud olid kõikuvad, on Lisas 3 toodud välja tegurite keskmiste väärtuste võrdlus osakondade lõikes.

Järgnevalt tuuakse välja iga teemaploki analüüs eraldi, et oleks selgem arusaam, kuidas on töötajad hinnanud erinevaid rahulolu tegureid, ja millisele tuleks tulevikus enim tähelepanu pöörata. Tulemused on kokku võetud tabelites 3–11, mis annavad koondülevaate teemaplokkide lõikes.

Töö ise

Leidmaks hinnangut tööle endale, said töötajad hinnata kuute väidet. Antud teemaploki aritmeetiline keskmine oli 4.10 (Std .93). Teemaploki olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.55 5-punkti skaalal. Tulemus näitab, et suurem osa töötajatest hindasid tööd ennast heaks või väga heaks ja on enda tööga väga rahul ning antud valdkonda peetakse samuti väga oluliseks. Tulemused on kokku võetud tabelis 3.

Tabel 3. Töö endaga seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Mulle meeldib minu töö	4.24	4	.79	3	20.7	5	44.8
Tunnen oma töö üle uhkust	3.76	4	1.12	1	3.4	5	31.0
Minu töö on minu jaoks huvitav	3.97	4	1.09	2	10.3	5	44.8
Minu tööülesanded on minu jaoks selged	4.41	5	.78	3	17.2	5	58.6
Minu töömaht on minu jaoks jõukohane	4.34	5	.81	3	20.9	5	55.2
Saan töös oma oskusi ja võimeid rakendada	3.90	5	.98	2	6.9	5	34.5

Kõige kõrgemalt hindasid töötajad väidet, et tööülesanded on neile selged, keskmise väärtusega 4.41 5-punkti skaalal (Std .78). Tegurile antud hinnangute minimaalse ja maksimaalse vahemik oli 3–5, kus viimast andis vastanutest 58.6% (n=17) ja hinnangut “3” 17.2% (n=5). Antud väitele järgnesid keskmise hinnanguga kohe “minu töömaht on minu jaoks jõukohane” (4.34, Std .81), “mulle meeldib minu töö” (4.24, Std .79). Kõigi standardhälve, oli väiksem kui 1, mis tähendab, et suurem osa töötajatest olid antud väidetega väga rahul. Kõige madalam keskmine hinnang anti väitele, et tunnen oma töö üle uhkust (3.76, mediaan 4). Samas on hinnangud antud väitele väga erinevad (Std 1.12), mis viitab sellele, et töötajad ei ole antud teguris kindlad. Võrreldes osakondi eraldi, andis õppeosakond tegurile keskmiseks väärtuseks 4.46 (Std .66), haldusosakond aga 3.19 (Std 1.11) (Lisa 3). Ka oli antud väide ainuke, millele anti hinnangut “1” (3.4%, n=1). Korrelatsioonianalüüsist selgus, et töö meeldimise ja töö üle uhkuse tundmise vahel on keskmine seos ($r=0.675$). Samuti on mõõdukas seos selle vahel, et töötaja tunneb töö üle uhkust, ja et tal on piisavalt vastutus ja vabadust eneseteostuseks ($r=0.593$).

Tagasiside ja tunnustamine

Tagasiside ja tunnustamise rahulolu hindamiseks paluti asutuse töötajatel anda hinnang kolmele väitele. Antud plokile anti keskmiseks väärtuseks 3.56 5-punkti skaalal, mis näitab, et töötajad on asutusesisese tagasiside saamise ja tunnustamisega pigem rahul. Samas on hinnangud suure kõikumisega (Std 1.17). Tagasiside ja tunnustamise olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.26 5-punkti skaalal. Tulemused on kokku võetud tabelis 4.

Tabel 4. Tagasiside ja tunnustamisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Minu töötulemusi tunnustatakse	3.59	4	1.21	1	6.9	5	27.6
Minu otsene juht annab regulaarselt ausat tagasisidet	3.52	3	1.27	1	6.9	5	31.0
Minu töötulemustelt saadud kriitika on õiglane	3.59	4	1.02	1	3.4	5	20.7

Antud ploki kõiki tegureid on pigem hinnatud rahuldavalt, keskmiste väärtustega alla 4 5-punkti skaalal. Samas on tegurite standardhälbed kõrged. Kaks väidet said 3.59 punkti viiest, mediaanarvuga 4, milleks olid, et töötaja töötulemusi tunnustatakse (Std 1.21) ja töötulemustele saadud kriitika on õiglane (1.02). Väide, et otsene juht annab regulaarselt ausat tagasisidet, sai keskmiseks väärtuseks 3.52 5-punkti skaalal, mediaanarvuga 3. Väide sai kõrgeima standardhälbe (Std 1.27), mis näitab, et hinnangute kõikumine oli vastanute seas suur. Minimaalsete ja maksimaalsete hinnangu vahemik oli 1–5, kus viimast hinnangut andsid vastanutest 31.0% (n=9). Vaadeldes osakondi eraldi, hinnati haldusosakonnas väidet keskmise väärtusega 2.88 (Std 1.15) ja õppeosakonnas 4.31 (Std .95) 5-punkti skaalal (Lisa 3). Seega ollakse õppeosakonnas teguriga ühtselt väga rahul, haldusosakonnas aga pigem rahulolematud, kuigi vastused olid kõikuvad.

Antud teemaplokis oli võimalik töötajal lisada omapoolne arvamus tagasiside ja tunnustamise kohta, millele ei tulnud vastuseid.

Arenguvõimalused ja eneseteostus

Hindamaks asutuse töötajate rahulolu arenemisvõimaluste ja eneseteostuse kohta, paluti neil hinnata viite väidet. Keskmiselt hindasid töötajad antud ploki 3.43 punktiga viiest (Std 1.14), millest võib järeldada, et töötajad hindasid asutusesisest arenguvõimalust ja eneseteostusega rahulolematult, samas antud hinnangud olid kõikuvad. Antud teemaploki olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.08 5-punkti skaalal. Tulemused on kokku võetud tabelis 5.

Tabel 5. Arenguvõimaluste ja eneseteostusega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid	3.66	3	1.11	2	13.8	5	34.5
Mul on piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks	3.72	3	1.13	2	13.8	5	37.9
Minu töö pakub mulle arenemisvõimalusi	3.48	3	1.30	1	6.9	5	31.0
Asutuses viiakse läbi regulaarseid arenguveestlusi	2.38	2	1.15	1	31.0	4	20.7
Tunnen, et olen asutusele vajalik	3.93	4	1.03	2	13.8	5	34.5

Kõrgeima keskmise väärtuse sai antud plokis väide, et tunnen end asutuses vajalikuna (3.93, Std 1.03). Ka oli antud väite mediaan kõrgeim (Me 4) ja standardhälve madalaim (Std 1.03), millest võib järeldada, et antud väitega ollakse asutuses pigem rahul. Väidet, et asutuses viiakse läbi arenguveestlusi, hinnati töötajate poolt madalalt, keskmise väärtusega 2.38 (Std 1.15), mediaanarvuga 2 ning minimaalse ja maksimaalse hinnangu vahemik oli 1–4, kus hinnangut “1” andsid 31.0% (n=9) ja hinnangut “4” 20.7% (n=6) vastanutest. Analüüsidest osakondi eraldi, selgus, et mõlemad osakonnad andsid tegurile madala keskmise väärtuse (Lisa 3). Teguri olulisust hinnati keskmise väärtusega 3.34 (Std 1.20), millest võib järeldada, et pigem ei peeta arenguveestlusi oluliseks, samas esines vastuste kõikumist. Enim varieerusid hinnangud väite puhul, et töö pakub arenemisvõimalusi (Std 1.30). Haldusosakond hindas väidet keskmise väärtusega 2.56 (Std .96) ning õppeosakond 4.62 (Std .51) 5-punkti skaalal (Lisa 3). Arenguvõimaluste ja eneseteostuse valdkond oli üks kahest, mis sai madala hinnangu. Väidete standardhälbed olid kõrged, keskmised hinnangud olid osakondade lõikes erinevad ning iga väide on kõrgema hinnangu saanud õppeosakonna poolt.

Korrelatsioonianalüüsist selgus, et seos arenemisvõimalusi pakkuva töö ja asutuse poolt pakutavate täiendõppe- ja koolitusvõimaluste vahel on tugev seos ($r=0.747$).

Ploki lõpus oli võimalik vabatahtlikult vastata küsimusele, mida sooviksid arenguvõimaluste ja eneseteostuse kohta lisada? Vastuseid laekus kolm:

1. töötajatelt võiks uurida, milliseid koolitusi nad vajaksid ning läbi tuleks viia arenguveestlusi;

2. koolitusi;
3. arenguestlustel, kui need toimuvad kuidagi (pole veel toimunud), võiks arvestada meie huvidega.

Vastustest saab järeldada, et töötajad tunnevad puudust arenguestlustest ja koolitustest, mida kinnitavad ka tabelis 5 kajastatud andmed.

Tasustamine

Tasustamise tulemuse saamiseks paluti asutuse töötajatel hinnata kolme väidet. Antud valdkonna keskmine väärtus oli 3.49 5-punkti skaalal, standardhälbega 1.05, mis tähendab, et mõningal määral hinnangud küll kõikusid, aga pigem ei olda asutuses tasustamisega rahul. Tasustamist peeti asutuses oluliseks, andes keskmiseks väärtuseks 4.39 5-punkti skaalal. Tulemused on välja toodud tabelis 6.

Tabel 6. Tasustamisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Minu töötasu suurus on vastavuses minu panusega	3.41	4	1.09	1	6.9	5	13.8
Mind premeeritakse heade töötulemuste korral	2.90	3	1.26	1	17.2	5	10.3
Tasustamissüsteem on mulle selge	4.17	4	.80	3	24.1	5	41.4

Tasustamise valdkonnas hinnati kõige kõrgemalt väidet “tasustamissüsteem on selge”, mille keskmine väärtus oli 4.17 5-punkti skaala, mediaanarvuga 4. Hinnangute vahemik oli kolmest viieni, kus viimast hinnangut andis 41.4% vastanutest (n=12). Antud väide sai ka madalaima standardhälbe (Std .80), mis näitab, et vastanud hindasid selget tasustamissüsteemi ühemeelselt väga heaks. Madalaima keskmise väärtusega hinnati väidet, et töötajaid premeeritakse materiaalselt heade töötulemuste korral (2.90, mediaan 3). Antud väite standardhälve oli suurim (Std 1.26), millest võib järeldada, et vastajad ei olnud ühisel meelel. Uurides osakondi eraldi, oli näha, et osakondade vahelist suurt kõikumist ei esine, vaid erinevad hinnangud anti kogu meeskonna lõikes (Lisa 3).

Juhtimine

Juhtimise valdkonna hinnagu saamiseks hindasid töötajad seitset väidet. Valdkond sai keskmiseks väärtuseks 3.88 5-punkti skaalal, millest võib järeldada, et asutuses ollakse pigem juhtimisega rahul. Samas oli valdkonna standardhälve 1.16, mis näitab, et töötajad ei olnud hinnagute andmisel ühtsel meelel. Juhtimise olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.60 5-punkti skaalal. Tulemused on välja toodud tabelis 7.

Tabel 7. Juhtimisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Asutuse juhtkond väärtustab oma töötajaid	3.97	4	1.18	1	3.4	5	44.8
Juhtkond suhtub töötajatesse kui võrdsetesse	3.76	4	1.30	1	3.4	5	41.4
Mul on võimalus kaasa rääkida minu jaoks oluliste otsuste langetamisel	3.55	4	1.30	1	6.9	5	31.0
Olen rahul oma otsese juhiga	3.83	4	1.23	1	3.4	5	44.8
Julgen pöörduda probleemi korral oma otsese juhi poole	4.17	5	1.04	2	6.9	5	55.2
Vajadusel saan juhendamist oma otseselt juhilt	4.07	4	1.00	2	3.4	5	48.3
Asutus on hästi juhitud	3.83	4	1.07	2	13.8	5	34.5

Parima tulemuse sai juhtimises väide, et töötaja julgeb probleemi korral pöörduda oma otsese juhi poole (4.17, Std 1.04). Samuti sai antud väide kõrgeima mediaani, milleks oli 5 ning minimaalse ja maksimaalse hinnangute vahemik oli kahest viieni, kus hinnangut “2” andis 6.9% (n=2) ja hinnangut “5” 55.2% (n=16) vastanutest. Väga hea tulemuse sai ka väide, et vajadusel saan juhendamist oma otseselt juhilt (4.07, Std 1.00). Kõige madalama keskmise väärtuse sai väide, et töötajal on võimalus kaasa rääkida tema jaoks oluliste otsuste langetamisel (3.55). Antud väite standardhälve oli valdkonna kõrgeimate seas (Std 1.30), mis näitab, et töötajad andsid erinevaid hinnanguid. Haldusosakonnas anti keskmiseks väärtuseks 2.69 (Std 1.08), õppeosakonnas 4.62 5-punkti skaalal (Std .51). Seega hinnati õppeosakonnas tegurit väga hästi, haldusosakonnas aga madalalt. Sarnast kõikumist sai ka täheldada teiste väidete puhul – õppeosakonnas oldi väga rahul (keskmised väärtused jäi vahemikku 4.62–5.0), haldusosakonnas hinnati tegureid aga madalalt, andes maksimaalselt kesmisteks väärtusteks 3.5 5-punkti skaalal (Lisa 3).

Ploki lõpus oli võimalik vastata vabatahtlikult küsimusele, et millele soovitaksid juhtkonnal juhtimise juures tähelepanu pöörata? Vastuseid laekus kolm:

1. juht peaks rohkem kuulama oma alluvaid;
2. töö vajalikkusele;
3. kuulata ka oma töötajaid, kes isegi jagavad asjadest rohkem kui ülemused. Tehnilisi ja muid haridusvaldkonnaga töötajaid on tööliste hulgas küll.

Antud vastustest tuli välja, et juht peaks kuulama alluvaid, mis kinnitab ka väidete puhul minimaalse keskmise väärtuse saanud tegur, milleks oli “mul on võimalus kaasa rääkida minu jaoks oluliste otuste tegemisel”.

Kolleegid

Hindamaks asutuse kolleege paluti töötajatel anda hinnang kuuele väitele. Kolleegide valdkond sai keskmiseks väärtuseks 3.93 5-punkti skaalal, standardhälbega .85, mis näitab, et suurem osa töötajad olid kolleegidega rahul. Antud valdkonna olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.66 5-punkti skaalal. Tulemused on välja toodud tabelis 8.

Tabel 8. Kolleegidega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Minu suhted kolleegidega on head	4.41	5	.73	3	13.8	5	55.2
Minu kolleegid on abivalmid	3.90	4	.82	3	37.9	5	27.6
Minu kolleegid arvestavad minuga	3.90	4	.90	2	6.9	5	27.6
Kollektiivis valitseb vastastikune austus ja lugupidamine	3.59	3	.98	2	10.3	5	24.1
Kolleegid saavad omavahel hästi läbi	3.79	4	.86	3	48.3	5	27.6
Tunnen end kollektiivi täisväärtusliku liikmena	3.97	4	.82	2	3.4	5	27.6

Valdkonna kõrgeima tulemuse sai väide, et minu suhted kolleegidega on head, keskmise väärtusega 4.41 5-punkti skaalal, mediaanarvuga 5 ning madalaima standardhälbega, milleks oli .73. Seega saab öelda, et suurem osa töötajatest olid oma kolleegidega väga rahul. 55.2% vastanutest andsid väitele hinnangu “5” (n=16) ja 13.8% (n=4) hinnangu “3”, mis oli ka antud

väite madalaim hinnang. Madalaima keskmise väärtuse sai väide, et kollektiivis valitseb vastastikune austus ja lugupidamine (3.59; Std .98). Antud teemaploki iga teguri standardhälve oli alla ühe, millest saab järeldada, et enamus töötajaid olid antud valdkonnas ühtsel meelel ja tegureid hinnati rahuldavast väga heani.

Ploki lõpus oli võimalik tuua vabatahtlikult välja ettepanekud, mis parandaksid meeskonnatööd. Vastuseid laekus kolm:

1. erineval ametipostil töötajaid tuleks võtta võrdselt;
2. käsuliin–treenerid–hooldemehed;
3. laiskadele individuaalselt rohkem tööd panna, mitte et teised nende eest kõik ära teevad.

Saadud vastustest selgus, et töötajad tunnetavad juhivõrdset ebavõrdset kohtlemist. Töö, mis jääb tegemata mitte täielikult panustavate töötajate poolt, tuleb ära teha teistel töötajatel. Käsuliini puudutav vastus jääb paraku ebaselgeks, aga võib järeldada, et eeldatakse, et treener võiks anda jooksvaid tööülesandeid hooldemeistrile.

Lisasoodustused

Lisasoodustuse hinnangu andmiseks paluti töötajatel hinnata nelja väidet. Üldiselt saab öelda, et lisasoodustusi hinnatakse asutuses ühtsel väga heaks, keskmise väärtusega 4.31 5-punkti skaalal. Valdonna standardhälve oli .86. Lisasoodustuste olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.23 5-punkti skaala. Tulemused on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. Lisasoodustusega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Asutus pakub soodustusi	4.55	5	0.63	3	6.9	5	62.1
Olen teadlik pakutud soodustustest	4.59	5	0.78	3	17.2	5	75.9
Asutus pakub täiendõppe- ja koolitusvõimalusi	3.69	4	1.23	1	3.4	5	37.9
Asutuses toimuvad ühisüritused ja väljasõidud	4.11	3	0.78	3	17.2	5	58.6

Lisasoodustuste plokis said kolm väidet väga hea tulemuse. Väide, et töötaja on teadlik pakutavatest soodustustest, sai keskmiseks väärtuseks 4.59 5-punkti skaalal, mediaanarvuga 5 ja standardhälbega .78. Väide, et asutus pakub soodustusi, sai keskmiseks väärtuseks 4.55 5-punkti skaalal, mediaanarvuga 5 ning standardhälbega .63. “Asutuses toimuvad ühisüritused ja väljasõidud” said keskmiseks väärtuseks 4.11 5-punkti skaalal, mediaanarvuga 3, standardhälbega .78. Seega saab järeldada, et nende kolme väitega on asutuse töötajad suuremal määral väga rahul. Neutraalse hinnangu andsid töötajad aga täiendõppele ja koolitusvõimalustele, mida hinnati keskmise väärtusega 3.69, mediaanarvuga 4. Antud väite standardhälve oli 1.23, mis oli valdkonna kõrgeim. Vaadates osakondi eraldi, anti õppeosakonna poolt keskmiseks väärtuseks 4.85 (Std .38) ja haldusosakonnas 2.75 5-punkti skaalal (Std .77) (Lisa 3). Samuti oli antud väide ainuke, millele anti hinnanguid “1” ja “2”. Seega saab järeldada, et õppeosakond on täiendõppe- ja koolitusvõimalustega väga rahul, haldusosakond hindas aga tegurit madalalt.

Töötingimused

Töötingimuste valdkonna tulemuste saamiseks paluti töötajatel hinnata viite väidet. Tulemustest selgus, et valdkonnale anti keskmiseks väärtuseks 3.91 5-punkti skaalal, standardhälbega .91. Seega võib järeldada, et töötajad on üldiselt töötingimustega rahul. Töötingimuste olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.77 5-punkti skaalal. Tulemused on välja toodud tabelis 10.

Tabel 10. Töötingimustega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Olen rahul asutuse olmetingimustega	3.79	4	1.01	1	3.4	5	27.6
Olen rahul asutuse poolt pakutavate töövahenditega	3.59	4	.82	2	6.9	5	13.8
Olen rahul oma töökoormusega	4.03	4	.94	2	6.9	5	37.9
Ma tunnen ennast tööl hästi	4.14	4	.95	1	3.4	5	41.4
Suhted asutuse erinevate osakondade vahel on head	4.00	4	.85	3	34.5	5	34.5

Töötingimuste valdkonna teguritele anti keskmisteks väärtusteks 3.59–4.14. Kõrgeima hinnangu sai väide, et töötaja tunneb ennast tööl hästi (4.14, Std .95), millele järgnesid kohe 4.03 punktiga väide, et ollakse rahul oma töökoormusega ja 4.00 punktiga, et suhted asutuse erinevate osakondade vahel on head. Kõigi kolme standardhälve jäi alla ühe. Seega saab järeldada, et need

kolm tegurit on asutuses väga heal tasemel. Madalaima hinnangu sai väide, et töötaja on rahul asutuse poolt pakutavate töövahenditega (3.59, Std .82). Minimaalse ja maksimaalse hinnangu vahemik oli 2–5, kus viimast anti 13,8% (n=4). Rahuldava keskmise väärtuse sai ka väide, et olen rahul asutuse olmetingimustega (3.79, Std 1.01).

Antud ploki lõpus oli võimalik vabatahtlikult vastata küsimusele, mida sooviksid lisada töötingimuste kohta, millele vastuseid ei laekunud.

Informatsiooni liikumine

Informatsiooni liikumise valdkonna tulemuste saamiseks paluti töötajatel hinnata kolme väidet. Antud valdkonnaga olid asutuse töötajad rahulolevad, andes keskmiseks väärtuseks 3.83 5-punkti skaalal, standardhälbega .96. Informatsiooni liikumise olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.80 5-punkti skaalal. Tulemused on välja toodud tabelis 11.

Tabel 11. Informatsiooni liikumisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Info on alati õigeaegselt kättesaadav	3.66	4	.97	2	6.9	5	24.1
Tööülesanneteks vajaminev info jõuab minuni õigeaegselt	3.79	4	.98	2	10.3	5	27.6
Tean, kust vajaminevat infot otsida	4.03	4	.94	2	6.9	5	41.4

Kõrgeima tulemuse sai väide, et töötaja teab, kust vajaminevat infot otsida, keskmise väärtusega 4.03 5-punkti skaalal, standardhälbega .94. Seega võib järeldada, et töötajad olid väitega väga rahul. Väidet, et tööülesanneteks vajaminev info jõuab õigeaegselt töötajani, hinnati keskmise väärtusega 3.79 ja väidet, et info on alati õigeaegselt kättesaadav, hinnati keskmise väärtusega 3.66 5-punkti skaalal. Standardhälbed jäid väidete puhul alla ühe, mis näitab, et vastuste kõikumine oli minimaalne ja et töötajad on teguritega rahul. Ka ei saanud ükski väide hinnagut “1”.

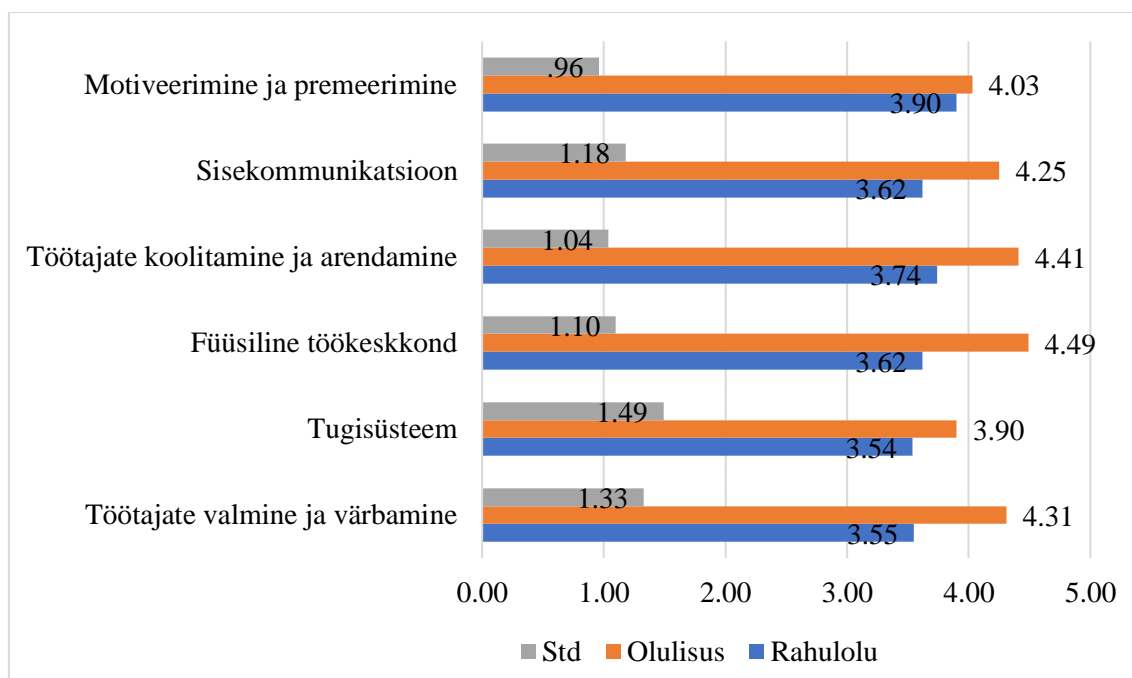
Ploki lõpus oli võimalik vabatahtlikult vastata küsimusele, mida lisaksid info liikumise kohta ja millele laekus üks vastus:

1. kodulehel on liigselt ebavajalikku infot ning oluline peaks olema lihtsamalt kätte saadav.

Vastus kinnitab väidete hinnanguid, mis puudutasid siseinformatsiooni liikumist. Informatsiooni liikumine ja info kättesaamine on väga olulisem kohal nii töörahulolu kui siseturunduse juures.

2.3.2 Siseturundusega seotud tulemused

Siseturunduse hindamiseks analüüsiti väiteid 92–146. Vastajatel paluti hinnata asutusesisest motiveerimist ja premeerimist, sisekommunikatsiooni, töötajate koolitamist ja arendamist, füüsilist töökeskkonda, tugisüsteemi ning töötajate valimist ja värbamist. Väited olid esitatud nii, et esmalt sai töötaja anda omapoolse hinnangu antud väitele ja järgmisena hinnata selle olulisust enda jaoks. Kokkuvõttev siseturunduse meetmete saavutatud rahulolu ja nende olulisuse hinnangute võrdlus on välja toodud joonisel 4.



Joonis 4. Töötajate hinnangute võrdlus siseturunduse meetmetega seotud rahulolule

Asutuse personal andis siseturunduse valdkondadele rahuldavad tulemused. Motiveerimist ja premeerimist hindasid asutuse töötajad kõige kõrgemalt, saades keskmise väärtuse 3.90 5-punkti skaalal, standardhälbega .96. Madalaima keskmise väärtuse sai tugisüsteem 3.54, standardhälbega 1.49, millele kohe järgnes töötajate valimine ja värbamine (3.55, Std 1.33) ning 3.62 punktiga sisekommunikatsioon (Std 1.18) ja füüsiline töökeskkond (Std 1.10). Olulisuse hindamisel sai kõige kõrgema keskmise väärtuse füüsiline töökeskkond (4.49) ning töötajate koolitamine ja arendamine (4.41). Kõige vähem olulisemaks peeti tugisüsteemi, mille olulisust hinnati keskmise väärtusega 3.90 5-punkti skaalal. Töötajate hinnangud väidete olulisuse kohta on esitatud Lisas 2

ning, kuna valdkondade standardhälbed on kõrged, on Lisas 3 välja toodud osakondade lõikes meetmete keskmised väärtused.

Järgnevalt tuuakse välja iga teemaploki analüüs eraldi, et oleks selgem arusaam, kuidas on töötajad hinnanud erinevaid siseturunduse meetmeid, ja mille rakendamisele tuleks tulevikus suuremat tähelepanu pöörata. Tulemused on kokku võetud tabelites 12–17.

Motiveerimine ja premeerimine

Selgitamaks välja, kuidas töötajad hindavad asutusesisest motiveerimist ja premeerimist, paluti vastanutel anda omapoolne hinnang 11 väitele. Antud valdkonnale andsid töötajad keskmiselt rahuldava tulemuse, 3.90 5-punkti skaalal, standardhällbega .96. Valdkonna olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.03. Tulemused on välja toodud tabelis 12.

Tabel 12. Motiveerimise ja premeerimisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Asutuses on õiglane palgapoliitika	3.59	4	1.09	1	3.4	5	24.1
Töötasu on konkurentsivõimeline	2.90	3	1.29	1	20.7	5	10.3
Asutus pakub lisahüvesid	4.41	5	.73	3	13.8	5	55.2
Asutuse juhtkond julgustab mind mõjutavate otsuste tegemisel kaasa rääkima	3.48	4	1.12	1	3.4	5	20.7
Asutuses on toetav juhtkond	3.97	4	1.09	1	3.4	5	37.9
Tunnen, et mind väärtustatakse	3.93	4	1.03	2	10.3	5	37.9
Asutuses peetakse meele sünnipäevalast	4.79	5	.49	3	3.4	5	82.8
Asutuses tähistatakse riigipühi	3.79	4	1.05	2	10.3	5	34.5
Asutuses toimuvad ühisüritused	4.24	5	.95	2	6.9	5	51.7
Asutuses on ühine tööriivastus	3.24	3	1.09	1	6.9	5	17.2
Töötajatele jagatakse asutuse meeneid	4.59	5	.68	3	10.3	5	69.0

Valdkonna kõrgeima keskmise tulemuse sai väide, et asutuses peetakse sünnipäevalast meele (4.79, Me 5), standardhällbega .49. Väga hea tulemuse said ka väited, et töötajatele jagatakse asutuse meeneid (4.59, Std .68), asutus pakub lisahüvesid (4.41, Std .73), asutuses toimuvad ühisüritused (4.24, Std .95). Halvima tulemuse sai väide, et töötaja töötasu on

konkurentsivõimeline, keskmise väärtusega 2.90, mediaanarvuga 3. Samas oli väite standardhälve 1.29, minimaalse ja maksimaalse hinnangu vahemik 1–5, kus hinnangut “1” andis 20.7% (n=6) ja hinnangut “5” 10.3% (n=3). Väide, et asutuses on tööõivastus, sai madala keskmise väärtuse (3.24, Std 1.09)–õppeosakond andis keskmiseks väärtuseks 3.08 (Std 1.12), haldusosakond 3.38 5-punkti skaalal (Std 1.09) (Lisa 3). Seega on hinnangute kõikumist kogu personali lõikes, aga üldiselt hinnati meedet halvasti toimivaks. Väide, et asutuse juhtkond julgustab töötajat mõjutavate otsuste korral kaasa rääkima, sai samuti madala tulemuse (3.48, Std 1.12)–õppeosakond hindas meedet väga heaks, keskmise väärtusega 4.31 (Std .75), haldusosakond halvasti toimivaks, keskmise väärtusega 2.81 5-punkti skaalal (Std .91).

Sisekommunikatsioon

Selgitamaks välja asutuse sisekommunikatsiooni hinnangut, paluti töötajatel hinnata kuute väidet. Antud teemaplokki hinnati keskmise väärtusega 3.62 5-punkti skaalal, mis on rahuldav tulemus. Samas standardhälve oli 1.18, mis näitab, et hinnangud varieerusid. Valdkonna olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.25 5-punkti skaalal. Tulemused on välja toodud tabelis 13.

Tabel 13. Sisekommunikatsiooniga seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Minu otsene juht on hea suhtleja	3.76	4	1.35	1	10.3	5	41.4
Tunnen end mugavalt oma otsese juhiga suheldes	3.86	4	1.22	1	3.4	5	44.8
Minu otsene juht julgustab mind avatult suhtlema	3.41	3	1.18	1	3.4	5	24.1
Asutuses on toimiv sisevõrk info jagamiseks	3.83	4	1.04	2	13.8	5	31.0
Asutuses on teadetetahvel	3.86	4	1.09	1	3.4	5	34.5
Asutuses toimuvad regulaarselt ühised koosolekud	2.97	3	1.21	1	17.2	5	6.9

Asutuse sisekommunikatsiooni väidete seas said kõige kõrgemad keskmised hinnangud väited, et töötaja tunneb end otsese juhiga suheldes mugavalt (3.86, Std 1.22) ja et asutuses on teadetetahvel (3.86, Std 1.09). Võrreldes väite hinnanguid, et töötaja tunneb end otsese juhiga suheldes mugavalt, tuli välja, et haldusosakond andis keskmiseks väärtuseks 3.00 (Std .97) ja õppeosakond 4.92 5-punkti skaalal (Std .28). Madalaim keskmine väärtus anti väitele, et asutuses toimuvad regulaarselt ühised koosolekud (2.97, Std 1.21). Siinkohal tuleb ära mainida, et antud väide sai ka,

võrreldes teiste väidetega, madalaima keskmise väärtuse olulisuse suhtes (3.72). Väite puhul, et asutuses on toimiv sisevõrk info jagamiseks, anti hinnanguid vahemikus 2–5, ülejäänute puhul aga 1–5. Sisekommunikatsiooni valdkonna kõikide tegurite standardhälbed olid üle 1, mis näitab, et töötajate hinnangud olid varieeruvad. Haldusosakond on hinnanud väiteid keskmiste väärtustega vahemikus 2.31–3.88. Samas õppeosakonna keskmised väärtused jäävad vahemikku 3.77–4.92 (Lisa 3).

Töötajate koolitamine ja arendamine

Töötajate koolitamise ja arendamise hinnangu välja selgitamiseks paluti vastajatel anda hinnang kahele väitele. Teemaplokk sai keskmiseks väärtuseks 3.74 5-punkti skaalal, standardhällbega 1.04. Valdkonna olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.41 5-punkti skaalal. Tulemused on välja toodud tabelis 14.

Tabel 14. Töötajate koolitamise ja arendamisega seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Mind on koolitatud tööülesannetega hakkama saamiseks	3.62	4	1.08	1	3.4	5	24.1
Mul on piisavalt otsustusvabadust leidmaks paremaid lahendusi oma töös	3.86	4	.99	2	3.4	5	37.9

Tulemustest selgus, et mõlema väite keskmine oli rahuldav. Väidet, et töötajal on piisavalt otsustusvabadust leidmaks paremaid lahendusi oma töös, hinnati keskmise väärtusega 3.86 5-punkti skaalal, mediaaniga 4. Antud väite standardhällve oli alla 1 (Std .99), mis näitab, et enamus töötajad andsid sarnase hinnangu ja hindasid meedet rahuldavalt toimivaks. Väide, et töötajat koolitatakse tööülesannete hakkama saamiseks, sai keskmiseks väärtuseks 3.62 5-punkti skaalal, mediaaniga 4 ja standardhällbega 1.08, mis näitab, et vastused on kõikuvad ning töötajad ei ole hinnangus kindlad. Analüüsidest osakondi eraldi, selgus, et haldusosakond hindas meedet halvasti toimivaks, keskmise väärtusega 3.13 5-punkti skaalal (Std .96), õppeosakond väga heaks, keskmise väärtusega 4.23 (Std .93). Sarnane keskmiste väärtuste lõhe esines ka teise väite puhul, milleks oli, et töötajal on piisavalt otsustusvabadust leidmaks paremaid lahendusi oma töös–haldusosakonnas hinnati keskmise väärtusega 3.19 (Std .66), õppeosakonnas 4.69 5-punkti skaalal (Std .63) (Lisa 3).

Füüsiline töökeskkond

Selgitamaks välja üldist hinnangut asutuse füüsilisele keskkonnale, paluti töötajatel hinnata nelja väidet. Teemaplokki hinnati rahuldavalt toimivaks, andes keskmiseks väärtuseks 3.62 5-punkti skaalal (Std 1.10). Valdkonna olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.49. Tulemused on välja toodud tabelis 15.

Tabel 15. Füüsilise töökeskkonnaga seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Mul on paindlik tööaeg	3.66	4	1.17	1	3.4	5	31.0
Mul on tervislikud töötingimused	3.66	4	1.32	1	6.9	5	37.9
Mul on kaasaegne töökeskkond	3.79	4	.86	2	3.4	5	24.1
Mul on kasutussõbralikud tööprogrammid	3.38	3	1.05	1	3.4	5	17.2

Füüsilise töökeskkonna hinnangutest selgus, et iga väide on saanud rahuldava hinnangu. Kõrgeima tulemuse sai väide, et töötajal on kaasaegne töökeskkond (3.79, Me 4). Samuti on väide saanud kõige madalama standardhälbe, mis näitab, et töötajad on antud väitega rahul ja samal arvamusel. Väited, et töötajal on paindlik tööaeg ja tervislikud töötingimused, said keskmiseks väärtuseks 3.66 5-punkti skaalal, mõlema mediaanarv 4. Samas on mõlema standardhälve kõrge (Std 1.17 / 1.32), mis näitab, et hinnangud on kõikuvad ja varieeruvad vahemikus 1–5. Vaadeldes osakondi eraldi, on näha, et mõlema väite puhul hinnati haldusosakonna poolt meetmeid halvasti toimivaks, samas õppeosakonna poolt hästi toimivaks (Lisa 3). Nõrgeima tulemuse sai väide, et töötajal on kasutussõbralikud tööprogrammid (3.38, Me 3, Std 1.05). Võrreldes osakondade hinnanguid, hinnati haldusosakonna poolt meedet keskmise väärtusega 3.06 (Std 1.06) ja õppeosakonna poolt 3.77 5-punkti skaalal (Std .93) (Lisa 3).

Tõhus tugisüsteem

Selgitamaks asutusesisese tugisüsteemi tõhusust, paluti töötajatel hinnata kolme väidet, mille tulemusel sai antud valdkond keskmiseks väärtuseks 3.54 5-punkti skaalal (Std 1.49), valdkonna olulisust hinnati keskmise väärtusega 3.90. Tulemused on välja toodud tabelis 16.

Tabel 16. Tugisüsteemiga seotud väidete hinnangud töötajate hulgas n=29

Väide	\bar{x}	Me	Std	Min	%	Max	%
Saan oma töö hõlbustamiseks kasutada arvutit, internetti	3.41	4	1.59	1	20.7	5	37.9
Minu kasutuses olev arvuti ja printer ühilduvad	3.81	5	1.72	1	10.3	5	34.5
Tööks vajamineva informatsiooni leidmine on lihtne	3.41	4	1.15	1	6.9	5	17.2

Kõrgeima tulemuse sai väide, et “töötaja kasutuses olev arvuti ja printer ühilduvad” (3.81). Antud väidet paluti hinnata vaid neil, kelle on töökohal olemas arvuti ja printer. Vastuseid laekus 16. Väite standardhälve oli 1.72, mis näitab, et töötajate hinnangud olid väga kõikumad. Analüüsisdes osakondi, selgus, et hinnangud kõikusid kogu personali lõikes (Lisa 3). Väited, et töötaja saab oma töö hõlbustamiseks kasutada arvutit, internetti ning et tööks vajamineva informatsiooni leidmine on lihtne, said samaväärse keskmise väärtuse 3.41 5-punkti skaalal. Samuti olid standardhälbed kõrged – esimese puhul 1.59, teise puhul 1.15. Ka antud väidete puhul ei saa tuua erisusi välja osakonniti.

Töötajate valimine ja värbamine

Antud valdkonna uurimiseks paluti töötajatel hinnata ühte väidet, milleks oli, et asutuses valitakse vabadele töökohtadele antud ametile vastava kvalifikatsiooniga töötajad. Väitele anti keskmiseks väärtuseks 3.55 5-punkti skaalal, mediaaniga 4, standardhällbega 1.33. Minimaalse ja maksimaalse hinnangu vahemik jäi 1–5 vahele, kus viimast andsid vastanutest 34.5% (n=10). Võrreldes osakondi, andis haldusosakond väitele madala tulemuse, keskmise väärtusega 2.56 (Std .89), õppeosakond peab aga meedet väga hästi toimivaks, andes keskmiseks väärtuseks 4.77 5-punkti skaalal, (Std .44). Meetme olulisust hinnati keskmise väärtusega 4.31 5-punkti skaalal.

2.4 Järeldused teostatud uuringust

Käesolevas alapeatükis võetakse kokku uuringu käigus saadud tulemused ja nendest tehtud järeldused. Ankeetküsitluse eesmärk oli selgitada välja Saaremaa Spordikooli töötajate hinnangud töörahulolu teguritele ja siseturunduse meetmetele. Läbiviidud uuringu tulemusest võib järeldada, et töötajad olid üldiselt töörahulolu tegurite ja siseturunduse meetmetega pigem rahul, andes töörahulolu teguritele hinnangu keskmise väärtusega 3.85 ja siseturunduse meetmetele 3.90 punkti

5-punkti skaalal. Uuringu tulemustest ilmnes, et haldusosakonna hinnangud olid võrreldes õppeosakonna omadega madalamad. Mitte ühtegi esiatatud tööga rahulolu tegurit või siseturunuduse meedet ei hinnatud kui väga hästi toimivat. Samas õppeosakonnas said enamus väiteid hea või väga hea hinnangu. Oluline on siinkohal välja tuua, et uuringus osales 16 haldusosakonna ja 13 õppeosakonna töötajat.

Tööraahulolu osast teostatud järeldused

Tööraahulolu osas hinnati kõige kõrgemalt lisasoodustustega ja töö endaga seotud tegureid, andes esimesele keskmiseks väärtuseks 4.31 ja teisele 4.10 punkti 5-punkti skaalal. Rahuldav keskmine väärtus anti kolleegidega seotud teguritele (3.93), töötingimustele (3.91), juhtimisele (3.88), informatsiooni liikumisele (3.82) ning tagasiside saamisele ja tunnustamisele (3.56). Madalalt hinnati tasustamist, keskmise väärtusega 3.49, ning arenguvõimalusi ja eneseteostust 3.43 punktiga viiest.

Uuringust saab järeldada, et töö endaga olid töötajad pigem rahul, hinnates valdkonda heaks, keskmise väärtusega 4.10 punkti 5-punkti skaalal. Õppeosakonna hinnangud esitatud väidetele olid väga head, keskmiste väärtuste vahemik 4.46–4.85. Haldusosakonna poolt antud keskmised väärtused jäid vahemikku 3.19–4.19. Osakonna töötajad ei tunne uhkust oma töö üle, ei tunne, et nende töö oleks huvitav ja et nad saaks oma töös oskusi ja võimeid rakendada. Samas tunnevad nad, et tööülesanded on neile selged ja töömaht jõukohane.

Tagasiside ja tunnustamise valdkonnas ollakse küll teguritega rahul, andes valdkonnale keskmiseks väärtuseks 3.56 5-punkti skaalal, aga samas hinnati tegureid väga erinevalt. Õppeosakonnas hinnati valdkonna tegureid heaks või väga heaks, keskmiste väärtusega 4.23–4.46 5-punkti skaalal. Haldusosakonnas hinnati tegureid keskmiste väärtustega vahemikus 2.88–3.06. Osakonna töötajad tundsid, et nende otsene juht ei anna neile regulaarselt ausat tagasisidet ja et saadud kriitika ei ole õiglane. Samuti ei tunne töötajad, et nende töötulemusi tunnustatakse. Haldusosakonna poolt hinnati antud valdkonda keskmise väärtusega 2.94 5-punkti skaalal.

Kriitilist tähelepanu vajab asutuses arenguvõimaluse ja eneseteostusega seotud valdkond, mis sai madalaima keskmise väärtuse 3.43 5-punkti skaalal. Samas tuleb välja tuua, et osakondade vahel olid hinnangud varieeruvad. Õppeosakond hindas valdkonna väga heaks (4.14), küll aga hinnati regulaarseid arenguveestluste toimumisi madalalt, keskmise väärtusega 2.69. Oluline on siinkohal välja tuua, et kogu personal hindas ka antud tegurit väheoluliseks, andes keskmiseks väärtuseks

3.34 punkti 5-punkti skaalal. Haldusosakond hindas valdkonda madalalt, andes keskmiseks väärtuseks 2.86 5-punkti skaalal.

Tasustamine oli teine valdkond, mida hinnati madalalt, keskmise väärtusega 3.49. Siinkohal aga tuleb välja tuua, et Saaremaa Spordikool on valla allasutus. Allasutuste palgaastmestiku- ja määrad kehtestab vallavalitsus ja töötasufond kinnitatakse üheks kalendriaastaks vallavolikogu poolt koos valla aastaeelarvega. Seega ei saa üks allasutus eraldi töötajate töötasusid tõsta.

Juhtimisega seotud rahuloluregureid hinnati töötajate poolt rahuldavaks, andes keskmise väärtuse 3.88 5-punkti skaalal. Taas oli antud valdkonna hinnangud osakondade lõikes väga varieeruvad. Haldusosakond hindas juhtimist madalalt, keskmise väärtusega 3.16, õppeosakond aga väga hästi, keskmise väärtusega 4.77 5-punkti skaalal. Maksimaalse keskmise väärtuse sai õppeosakonnas väide, et julgetakse pöörduda probleemi korral oma otsese juhi poole (5.00). Samas haldusosakonnas sai väide keskmiseks väärtuseks 3.5 5-punkti skaalal. Haldusosakonna töötajad ei tunne, et asutuse juht neid väärtustaks või juhtkond võtaks neid teistega võrdselt. Töötajad ei saa piisavalt neid puudutavate otsuste tegemisel kaasa rääkida.

Kolleegidega ollakse asutuses rahul või väga rahul. Antud valdkonda hinnati keskmise väärtusega 4.41 5-punkti skaalal. Kõige madalama hinnangu sai väide, et kollektiivis valitseb vastastikune austus ja lugupidamine, mida haldusosakond hindas keskmise väärtusega 2.94, õppeosakond väärtusega 4.48 5-punkti skaalal.

Lisasoodustustega seotud rahuloluregureitele anti pigem häid või väga häid hinnanguid. Üldine hinnang antud valdkonnale anti 4.31 5-punkti skaalal. Tähelepanu tuleks tulevikus pöörata täiendõppele ja koolitusvõimalustele, mida hinnati üldiselt rahuldavalt keskmise väärtusega 3.69, aga osakondi eraldi võttes, tuli välja, et haldusosakond pidas tegurit halvasti toimivaks, keskmise väärtusega 2.75, ja õppeosakond väga hästi toimivaks, keskmise väärtusega 4.85 5-punkti skaalal. Oluline on välja tuua asjaolu, et töötajad hindasid selle enda jaoks oluliseks, keskmise väärtusega 4.07.

Töötingimusi hinnati asutuses keskmise väärtusega 3.91 5-punkti skaalal. Oluline on välja tuua hinnang väitele, et töötaja tunneb end tööl hästi, mis on väga tähtis aspekt töö juures. Väitele anti keskmiseks väärtuseks 4.14 5-punkti skaalal. Töötajad tundsid, et asutuse poolt pakutavate töövahendite ja olmetingimustega ei ole nad piisavalt rahul, andes töövahenditele keskmiseks väärtuseks 3.59 ja olmetingimustele 3.79 5-punkti skaalal.

Informatsiooni liikumist hinnati asutuses rahuldavalt toimivaks, keskmise väärtusega 3.82 5-punkti skaalal. Töötajad tundsid, et info ei ole alati õigeaegselt kättesaadav ja tööülesanneteks vajaminev info ei jõua töötajani õigeaegselt.

Siseturunduse osast teostatud järeldused

Siseturunduse osas said kõik valdkonnad rahuldavalt toimiva hinnangu. Kõrgeima tulemuse sai motiveerimine ja premeerimine, kus valdkonda hinnati keskmise väärtusega 3.90 5-punkti skaalal. Motiveerimisele ja premeerimisele järgnesid töötajate koolitamine ja arendamine (3.74), sisekommunikatsioon (3.62), füüsiline töökeskkond (3.62), töötajate värbamine ja valmine (3.55), tugisüsteem (3.54).

Motiveerimise ja premeerimise valdkonda peetakse asutuses töötajate poolt rahuldavalt toimivaks, hinnates meetmeid keskmise väärtusega 3.90 5-punkti skaalal. Samas väiteid eraldi võttes, said madala keskmise hinnangu väited, et minu töötasu on konkurentsivõimeline (2.90) ja et asutuses on ühine tööõivastus (3.24). Võttes osakondi eraldi, ei saa suurt erinevust siin välja tuua – mõlemad osakonnad hindasid meetmeid halvasti toimivaks. Oluline on siinkohal see, et ühist tööõivastust ei peeta ka asutuse töötajate seas oluliseks, andes keskmiseks väärtuseks 3.03. Konkurentsivõimelisemaks palga tõstmine on sõltuvuses vallavalitsuse poolt kehtestatud palgaastmestiku- ja määradega ning kinnitataud eelarvega. Seega ei saa valla allasutus eraldi töötajate töötasusid tõsta ja neid konkurentsivõimelisemaks muuta. Hästi tegeleb asutus sünnipäevalaste meelepidamisega, lisahüvedega, asutuse meenete jagamisega ja ühisürituste korraldamisega. Haldusosakonna töötajad leidsid, et juhtkond ei julgusta töötajat mõjutavate otsuse tegemisel kaasa rääkima ja et asutuses oleks õiglane palgasüsteem. Väga hästi toimivaks pidasid töötajad asutuse meenete jagamist, sünnipäevalapse meelepidamist ja asutusepoolsete lisahüvede pakkumist.

Sisekommunikatsiooni valdkonna üldine tulemus oli rahuldav (3.62), aga hinnangud olid kõikuvad. Uurides osakondi eraldi, selgus, et õppeosakond hindas antud valdkonda tunduvalt kõrgemalt kui haldusosakond. Haldusosakonnas said madala tulemuse kõik väited peale selle, et asutuses on teadetetahvel. Töötajad ei tunne, et nende otsene juht julgustaks neid avatult suhtlema, andes meetmele keskmiseks väärtuseks 2.69. Kõige madalamalt hinnati väidet, et asutuses toimuvad ühised koosolekud (2.31). Ühiskoosolekute regulaarset toimumist hinnati ka õppeosakonnas kõige madalamalt (3.77). Mõlema osakonna poolt jäi väite olulisus alla nelja punkti, samas haldusosakond hindas väite olulisemaks kui õppeosakond.

Töötajate koolitamine ja värbamine sai rahuldava tulemuse, keskmise väärtusega 3.74. Vaadates osakondade lõikes, olid hinnangud küll haldusosakonnas nõrgemad aga samas olid ka meetmed vähem olulised. Õppeosakonnas oli hinnangud väga head, samaväärsed meetmete olulisusele. Antud siseturunduse valdkond kinnitab töörahulolu osas läbi töötatud valdkondi (lisasoodustused, arenemisvõimalus ja eneseteostus), kus samuti hinnati koolitamisvõimalusi ja otsustusvabadust.

Füüsilise töökeskkonna valdkonda hinnati keskmise väärtusega 3.62. Analüüsidest osakondi eraldi, tuli välja, et haldusosakonnas hinnati valdkonda halvasti toimivaks, keskmise väärtusega 3.20, õppeosakonnas hästi toimivaks, keskmise väärtusega 4.13. Siinkohal selgitab tekkinud vahet asjaolu, et õppeosakonnas töötavatel treeneritel ongi liikuvam töö ja seega ka tervislikumad töötingimused, kui haldusosakonna töötajatel. Kogu personali lõikes hinnati väidet, et mul on kasutussõbralikud tööprogrammid kõige madalamalt, haldusosakonnas keskmise väärtusega 3.06, õppeosakonnas 3.77 5-punkti skaalal.

Kõige nõrgema tulemuse sai siseturunduse valdkonnas tugisüsteem, keskmise väärtusega 3.54, saades siiski üldise rahuldava hinnangu. Valdonna teguri olulisust hinnati samuti kõige madalamalt, keskmise väärtusega 3.90. Antud valdkonna tegurite hinnangud olid kõige suurema kõikumisega ja taas on madalamad hinnangud antud haldusosakonna ja kõrgemad õppeosakonna poolt.

Töötajate hinnangul sai töötajate valimine ja värbamine samuti rahuldava tulemuse, keskmise väärtusega 3.55 5-punkti skaalal. Haldusosakond hindas valdkonda 2.56 punktiga, õppeosakond 4.77 punktiga viiest. Kuna uuringus esitati antud valdkonnas vaid üks väide, leiab autor, et andmed on üldistavaks järelduseks puudulikud.

2.5 Parendusettepanekud juhtkonnale

Käesolevas alapeatükis tehakse uuritavale asutusele ettepanekud, kuidas siseturunduse meetmeid rakendades töörahulolu suurendada. Ettepanekute tegemisel lähtutakse esimeses peatükis välja toodud teoreetilistest käsitlustest ja teises peatükis kajastatud uuringutulemustest ning isiklikest kogemustest antud asutuses.

Lähtudes uuringu tulemustest ja nende põhjal tehtud järeldustest, tegi autor asutuse juhtkonnale järgnevad ettepanekud, et töötajate tööga rahulolu tõsta:

1. väärtustada oma töötajaid ja nende tegemisi;

2. suhtuda töötajatesse võrdselt;
3. juhendada ja suunata töötajaid täpsemalt;
4. kaasata võimalusel töötajaid rohkem otsustusprotsessi ja arvestada nende arvamuste, soovide ja ettepanekutega;
5. võimalusel uuendada töövahendeid;
6. võtta kasutusele tänapäevasemad tööprogrammid;
7. võimalusel parandada olmetingimusi;
8. võimaldada igale ametile arvuti kasutusvõimalus;
9. parendada infoliikumist, jagada õigeaegselt tööks vajaminevat infot;
10. julgustada töötajaid avatult suhtlema;
11. viia läbi ühiseid koosolekuid;
12. selgitada töötajatele valla allasutustele toimivat palgasüsteemi–selgitada vallavalitsuse poolt kehtestatud palgaastmestikku- ja määrasiid;
13. pakkuda ja võimaldada töötajatele täiendõppe- ja koolitusvõimalusi;
14. viia läbi ühisüritusi;
15. pakkuda töötajatele võimalusi oma oskusi ja võimeid tööl rakendada;
16. anda töötajatele õigeaegset ja õiglast tagasisidet;
17. tunnustada töötajate saavutusi;
18. viia läbi regulaarselt arenguestlusi;
19. anda töötajatele võimaluse piires vabadust ja vastutust töö tegemisel.

Üldise rahulolu tõstmiseks tuleks tulevikus tegeleda kõikide teguritega, küll aga tuleks suuremat tähelepanu suunata teguritele, mis said uuringus madalamad tulemused ja millega on võimalik

vähendada rahulolematust (1–14) ning pärast seda saaks tegeleda teguritega, mis tõstavad rahulolu (15–19).

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada Saaremaa Spordikooli töötajate hinnang tööga rahulolule ja siseturunduse meetmetele ning teha parendusettepanekud asutuse juhtkonnale töörahulolu suurendamiseks läbi siseturunduse meetmete teadlikuma rakendamise.

Antud uuring sai teostatud, kuna varasemalt ei ole uuritavas asutuses analoogseid uuringuid läbi viidud. Seega ei ole juhtkond teadlik, mil määral esineb personalis rahulolematust tööga, kuidas hindavad töötajad siseturunduse meetmeid ja millele tuleks tulevikus suuremat tähelepanu pöörata.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade töörahulolu ja siseturunduse olemusest, nende tähtsusest organisastioonis ja omavahelisest seosest. Lisaks käsitletakse erinevaid teoreetilisi käsitlusi. Töö empiirilises osas antakse ülevaade Saaremaa Spordikoolist, kirjeldatakse uurimismeetodit ja valimit. Antakse ülevaade teostatud uuringust, tehtud järeldustest ning tuuakse välja parendusettepanekud juhtkonnale.

Töötajate töörahulolu hinnangute välja selgitamiseks koostas autor küsimustiku toetudes Herzbergi kahe faktori teooriale. Eeskujuna võeti 2018. aastal Carol Stopkini poolt koostatud ja läbi viidud Läänemaa lasteaedade tööga rahulolu uuring ning 2020. aastal Gretel Kärblise poolt koostatud ja läbi viidud rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte Eesti osakonna töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuring. Küsimustik koosnes üheksast teemaplokist, 91 väitest. Siseturunduse osas toetuti ELSameni ja Alshuridehi teooriale. Küsimustik koosnes kuuest teemaplokist, 55 väitest. Hinnanguid tuli anda Likerti 5-punkti skaalal. Lisaks tuli hinnata väidete olulisust enda jaoks. Ankeetküsitlus, mis oli anonüümne, saadeti laiale töötajatele e-posti teel. Uuringu valimiks oli 35 Saaremaa Spordikooli töötajat, kellest võttis osa 29. Uuring viidi läbi 30. märts–7. aprill 2021.

Läbiviidud uuringu tulemusest võib järeldada, et töötajad olid töörahulolu tegurite ja siseturunduse meetmetega pigem rahul. Töörahulolu tegureid hinnati keskmise väärtusega 3.85, tegurite olulisust 4.48 5-punkti skaalal. Töörahulolu madalamad tulemused said arenguvõimalused ja eneseteostus ning tasustamine. Kõige kõrgemad tulemused said lisasoodustused ja töö endaga seotud tegurid. Siseturunduse tegureid hinnati keskmise väärtusega 3.90, meetmete olulisust 4.23 5-punkti skaalal. Siseturunduses hinnati kõige madalamalt tugisüsteemi ning töötajate valimist ja värbamist. Kõrgeima tulemuse sai motiveerimine ja premeerimine. Uuringu tulemustest ilmnes, et haldusosakonna hinnangud olid võrreldes õppeosakonna omadega madalamad.

Lähtuvalt lõputöö raames läbi viidud uuringu tulemustest ja nende põhjal tehtud järeldustest, tegi autor juhtkonnale ettepanekud, et töötajate rahulolu tööga veelgi tõsta, rakendades teadlikumalt siseturunduse meetmeid:

1. Väärtustada oma töötajaid ja nende sooritusi, suhtuda töötajatesse võrdselt ning võimalusel kaasata nad rohkem otsustusprotsessi ning arvestada nende arvamuste, soovide ja ettepanekutega–juhtimine peab olema organistatsioonis paindlik ja töötajatega arvestatav.
2. Võimalusel uuendada tööprogramme ja töövahendeid, lisada töötajatele arvuti kasutusvõimalus, ning parandada olmetingimusi–tänapäevased töötingimused ja puhas ning ohutu töökeskkond on motivatsiooni teguriks. Tõhus tugisüsteem on siseturunduses olulisel kohal, sellel on suur roll sisemiste protsesside kiirendamisel.
3. Parandada infoliikumist, jagada õigeaegselt tööks vajaminevat infot ning julgustada töötajaid avatult suhtlema–selline siseturunduslik lähenemine muudab suhted paremaks ja töötajad lojaalsemaks.
4. Viia läbi ühiseid koosolekuid–koosolekud on üheks sisekommunikatsiooni meetmeks ja on tugevasti seotud nii siseturunduse kui ka töörahuloluga. Sisekommunikatsioon on vahend, mis loob organisatsiooni kuuluvate isikutevahelise suhte. Efetiivne sisekommunikatsioon lihtsustab organistatsiooni toimimist, muutes töötajad teadlikumaks ja lojaalsemaks, omavahelised suhted paremaks, ülesannete sooritamise efektiivsemaks ning tagab kõrgel tasemel teenuse osutamise.
5. Selgitada töötajatele valla allasutustele toimivat palgasüsteemi, vallavalitsuse poolt kehtestatud palgaastmestikku- ja määrasid.
6. Pakkuda ja võimaldada töötajatele täiendõppe- ja koolitusvõimalusi–töötajaid tuleb koolitada ja arendada, et nad saaksid oma tööülesannetega paremini hakkama.
7. Viia läbi ühisüritusi–kuigi ühisürituste toimimist hindasid töötajad heaks, on see koht, kus on võimalik parandada töötajate vahelisi suhteid ja suurendada austust ja lugupiamist teineteise suhtes. Suhted juhtkonna ja kaastöötajatega peavad olema head ja konfliktideta.
8. Pakkuda töötajatele võimalusi oma oskusi ja võimeid töö rakendada–töö peab olema töötajale huvipakkuv, samuti rahuldust ja väljakutseid pakkuv.

9. Anda töötajatele õigeaegset ja õiglast tagasisidet ning tunnustada töötajate saavutusi–töötajaid tuleb kiita ja tunnustada tehtud töö ja saavutuste eest.
10. Viia läbi regulaarselt arenguvestlusi–arenguvestlused on heaks võimaluseks selgitada välja individuaalsed murekohad ja on samuti heaks võimaluseks näidata töötajatele, et neist hoolitakse.
11. Anda töötajatele võimaluse piires vabadust ja vastutust töö tegemisel–töötaja, kes tunnetab juhtkonnapoolset usaldust ja vastuse usaldust, on rahulolevam ja motiveeritud tööd tegema.

Autor loeb lõputöö eesmärgi saavutamaks ja tööülesanded täidetuks ning soovib asutuse juhtkonnal esmalt tegeleda teguritega, mis vähendavad töötajate seas rahulolematust tööga, milleks on ettepanekud 1–7. Seejärel saab tegelema hakata teguritega, mis suurendavad rahulolu (ettepanekud 8–11). Lisaks soovib autor viia tulevikus regulaarselt läbi rahulolu–uuringuid, mille järgselt saab võrrelda, kas rahulolu tööga on töötajate seas tõusnud ja kas rakendatud või parendatud siseturunduse meetmel on positiivne mõju.

SUMMARY

The main purpose of the thesis is to find out the assessment of job satisfaction and internal marketing measures within the employees of Saaremaa Sports School and make suggestions for improvements to the management to increase job satisfaction through more conscious implementation of internal marketing measures.

The study was constructed because there is no analogue research carried out in the named enterprise. Therefore, the administration is not aware of to what extent employees are dissatisfied with work. In addition to that, the question is that how the employees value the internal marketing measures, and to what should the enterprise pay more attention to in the future.

The theoretical part of the thesis gives an overview of the essence of satisfaction and internal marketing, the importance of these in the organization, and the connection with one another. In the empirical part of the paper, there is an overview of Saaremaa's Sports School, a description of the research method, and the sample size. The author gives an overview of the survey that was carried out, the conclusions and results reached, and brings out suggestions for improvement for the management.

The author concluded a survey, that was based on Herzberg's two-factor theory, to find out the employees' job satisfaction. The questionnaire consisted of 91 statements divided into nine theme blocks. Regarding the internal marketing part, it was based on ELSamen's and Alshurideh's theory. The questionnaire consisted of 55 statements, divided into six theme blocks. The statements were asked to be given in 5-Point Likert Scale. In addition to that, it was asked to give a judgment based on the relevance of the claims for themselves. The questionnaire was anonymous, it was sent to the employees via e-mail. The survey's sample size was 35 Saaremaa's Sports School employees of whom 29 answered the survey. The survey was carried out from 30th March to 7th April 2021.

It can be concluded from the results of the survey that the employees were rather satisfied with the internal marketing measures. However, job satisfaction factors were evaluated at the average value of 3.85, the importance of factors at 4.48 on a 5-point scale. The results of the survey showed that the assessments of the administrative department were lower than those of the study department.

Based on the results of the research conducted in the framework of the dissertation and the conclusions drawn from them, the author made suggestions to the management to further increase employee job satisfaction by implementing internal marketing measures more consciously:

1. To value our employees and their performance, to treat employees equally, and if possible, to involve them more in the decision-making process and to take their opinions, wishes and suggestions into account.
2. Where possible, update work programs and tools, add computer access to employees, and improve living conditions.
3. Improving the flow of information, sharing the information needed for the job on time, and encouraging employees to communicate openly.
4. Conduct joint meetings.
5. Explain to employees the wage system operating in the subdivisions of the rural municipality, the salary scales, and rates established by the rural municipality government.
6. Provide and provide opportunities for further training and education for employees.
7. Conducting joint events.
8. To offer employees opportunities to apply their skills and abilities at work.
9. Provide timely and fair feedback to employees and recognize employees' achievements.
10. Conduct regular development interviews.
11. Give employees the freedom and responsibility to do their job as much as possible.

The author considers the goal of the thesis to have been achieved and the tasks completed and recommend that the management of the institution first address the factors that reduce employee dissatisfaction with the work, which are proposals 1–7. Factors that increase satisfaction can then be addressed (suggestions 8-11). In addition, the author recommends regular satisfaction surveys in the future, after which it is possible to compare whether job satisfaction has increased or decreased among employees and whether the implemented or improved internal marketing measure has a positive effect.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. doi:10.1108/03090560310498813
- Ahmed, P., Rafiq, M., Saad, N.M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241. doi:10.1108/03090560310486960
- Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon: Muudatustega seostud hoiakud*. Tallinn: Kirjastus Külim
- Bachmann, T., Maruste, R. (2011). *Psühholoogia alused: Vajadused ja motiivid*. Tallinn: Tea Kirjastus. (Esmatrükk 2001)
- Bezdrob, M., Šunje, A. (2021). Transient nature of the employees' job satisfaction: The case of the IT industry in Bosnia and Herzegovina. *European Research on Management and Business Economics*, 27(2). doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100141
- Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J. (2003). *Handbook of Psychology: Job Attitudes*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken
- Bota, O.A. (2013). Job satisfaction of teachers. *Procedia. Social and Behavioural Sciences*, 83, 634-638. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.120
- Chapman, G.D., White, P.E. (2014). *Tunnustamise viis keelt tööl*. Tallinn: MTÜ Allika kirjastus. (Esmatrükk 2011)
- Denny, R. (2010). *Motiveeritud võitma: Kuidas motiveerida ennast ja teisi*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus. (Esmatrükk 1993)
- ELSamen, A. A., Alshurideh, M., (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84-95. doi:10.5539/ijbm.v7n19p84
- Fried, Y., Ferris, G. R. The Validity of the Job Characteristics Model: a Review and Meta-Analysis. – *Personnel Psychology*, 1987. Vol. 40, pp. 287– 322. <http://pdf-s3.xuebalib.com:1262/45017ngkL1Fp.pdf> (04.03.3021)
- Ghauri, P., Gronhaug, K. (2004). *Äriuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim. Esmatrükk 2002
- Greene, W.E., Walls, G.D., Schrest, L.J. (1994). Internal Marketing The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13. Semantic Scholar <https://www.semanticscholar.org/paper/Internal-Marketing%3A-The-Key-to-External-Marketing-Greene-Walls/dbf68b2eb089e2c22c8c0965c386082bdc6d3cfc> (03.02.2021)

- Grönroos, G. (1981, 502p). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*, 4th Edition 17. Wiley
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
<https://pdfs.semanticscholar.org/0caf/272affc0b2219b80036b77c859f444d1c755.pdf> (01.03.2021)
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., Purdy, K. A. (1975). New Strategy for Job Enrichment. – *California Management Review*, 17(4), 57-71.
<http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/6412215.pdf> (23.02.2021)
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29. doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 53-62.
https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf (22.02.2021)
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Sasser Jr, E., Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> (23.02.2021)
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6 (1). doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160
- Judge, T.A, Larsen, R.J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86 (1), 67-98. doi: 10.1006/OBHD.2001.2973
- Kallerberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143. doi:10.2307/2117735
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th tr.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kärblin, G. (2020). Töötajate rahulolu- ja motivatsiooniuring rahvusvahelise äritarkvara ettevõtte eesti osakonnas: lõputöö. Kuressaare: Tallinna Tehnikaülikool.
<https://digikogu.taltech.ee/et/Item/3be0d876-9d1c-4f26-9451-1b34afbead5c> (10.03.2021)
- Landsberg, M. (2003). *Motiveerimise kunst. Inspireeri ennast ja teisi*. Tallinn: Kirjastus Varrak. (Esmatrükk 1999).
- Lee, C., W.J. Chen. (2005). *The Effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry*. *International Journal of Management*, 22(4), 661-672.
- Lings, I. N. (2001). Internal marketing and supply chain management. *Journal of services marketing*, 14(1), 27–43. doi.org/10.1108/08876040010309194

- Locke, E.A. (1968). What is Job Satisfaction? *American Psychological Association Convention*, 1-45. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED023138.pdf> (16.02.2021)
- Malmberg, K. (2005). *Tahte tekitajad: Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda?* Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Martilla, J. A, James, J. C (1977). Importance-Performance Analysis. *The Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. https://slunik.slu.se/kursfiler/F%C3%9660349/10294.1314/Martilla_James_1977.pdf (15.05.2021)
- Maslow, A. H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: Mantra Kirjastus. (Esmatrükk 1954)
- McLeod, S. A. (2008). Likert scale. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> (04.03.2021)
- Mgaiwa, S. J. (2021). Academics' job satisfaction in Tanzania's higher education: The role of perceived work environment. *Social Sciences & Humanities Open*, 4 (1), 1-9. doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100143
- Perens, A. (1998). *Teenuste marketing: Sisemine turundus*. Tallinn: Külim
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Harlow: Pearson Education Limited (17th ed).
- Schultz, D. E. (2004). Papers: Building an internal marketing management calculus. *Interactive Marketing*, 6 (2), 111-129. <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.im.4340276> (03.02.2021)
- Seeder, K. (2017). Miks on oluline mõõta töötajate rahulolu? *Personaliuudised*. <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/03/13/miks-on-oluline-moota-tootajate-rahulolu> (01.03.2021).
- Sinčić, D., Vokić, N.P. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *Faculty of Economics and Business*, 7-12. <https://core.ac.uk/download/pdf/7370268.pdf> (03.03.2021).
- Sirkel, R. (2001). *Turundusuuring*. Tallinn: AS Kirjastus Ilo.
- Spector, P. Job. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences: What is Job Satisfaction?* - Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Spordikoolist. *Saaremaa Spordikool*. <https://saaremaaspordikool.ee/spordikoolist/sa-kuressaare-spordibaasid/> (10.03.2021).
- Stopkin, C. (2018). Tööga rahulolu Läänemaa lasteaegade näitel: lõputöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool. Kättesaadav: <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/33de542c-372e-40e2-bc4e-a0d18d1c663d> (10.03.2021).

- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine* (5. tr). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine* (5. tr). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2008). *Organisatsiooni käitumine* (2.tr.). Tallinn: Külim
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.
<https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/19820.pdf> (07.03.2021)
- Yoon, J., Thye, S. R. (2016). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work & Occupations*, 2002, 29(1), 97-124.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.890.9422&rep=rep1&type=pdf>
(22.02.2021)

LISAD

Lisa 1. Uuringu küsimustik

Lugupeetud Saaremaa Spordikooli töötaja,

Olen Tallinna Tehnikaülikooli Eesti Mereakadeemia Meremajanduse keskuse ettevõtluse ja elamusmajanduse tudeng Merike Tõnsau ning kirjutan lõputööd teemal „Siseturunduse ja töörahulolu hindamine Saaremaa Spordikooli näitel“ ning palun Teie abi kirjutatava lõputöö raames. Antud küsimustik on koostatud eesmärgiga anda hinnang töötajate tööga rahulolule ning selgitada välja töötajate jaoks töörahulolu tegurite ja siseturunduslike meetmete olulisus. Vastamine on anonüümne ning kogutud andmeid kasutatakse vaid kirjutatava lõputöö raames. Seega palun lugeda väide hoolega läbi ja vastata nii ausalt kui võimalik! Küsimustele vastamine võtab aega ligikaudu 8 minutit.

Küsimustik koosneb kolmest osast: töörahulolu, siseturunduse meetmed ja demograafilised küsimused. Töörahulolu osa on jaotatud üheksaks plokiks, kus esimene väide käib rahulolu kohta ning teine olulisuse kohta Teie jaoks. Mõne ploki järgi on võimalik lisada vabatahtlikult vabas vormis täiendus. Siseturunduse osa on jaotatud kuueks plokiks, kus samuti esmalt on väide siseturunduse meetme kohta ning seejärel selle olulisus Teie jaoks. Kolmandas osas on demograafilised küsimused.

Täiendavate küsimuste korral vastan meeleldi telefoni või meili teel (e-mail: merike.tonsau@gmail.com; mobiil: 58250080)

Head vastamist ja ette tänades!

Merike Tõnsau

TÖÖRAHULOLU KÜSITLUS

Tööraahulolu on negatiivsete ja positiivsete emotsioonide mõõt, mis tulevad töötaja tööst ja töökogemustest. Antud küsimustega uuritakse rahulolu tööga. Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on. Osade plokkide järgi on avatud küsimus, millele vastamine on vabatahtlik.

Töö ise

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
1. Mulle meeldib minu töö	1	2	3	4	5
2. Minu jaoks on oluline, et mulle meeldib minu töö	1	2	3	4	5
3. Tunnen oma töö üle uhkust	1	2	3	4	5
4. Minu jaoks on oluline tunda oma töö üle uhkust	1	2	3	4	5
5. Minu töö on mulle huvitav	1	2	3	4	5
6. Minu jaoks on oluline huvitav töö	1	2	3	4	5
7. Minu tööülesanded on mulle selged	1	2	3	4	5
8. Minu jaoks on oluline, et tööülesanded on selged	1	2	3	4	5
9. Minu töömaht on mulle jõukohane	1	2	3	4	5
10. Minu jaoks on oluline, et minu töömaht oleks jõukohane	1	2	3	4	5
11. Saan töös oma oskusi ja võimeid rakendada	1	2	3	4	5
12. Minu jaoks on oluline, et saan töös oma oskusi ja võimeid rakendada	1	2	3	4	5

Tagasiside ja tunnustamine

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus. Palun arvestada küsimuste puhul, mis puudutavad otsest juhti, et asutuse direktor on õppeosakonna ja majandusjuht on haldusosakonna juht.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
13. Minu töötulemusi tunnustatakse	1	2	3	4	5
14. Minu jaoks on oluline, et minu töötulemusi tunnustatakse	1	2	3	4	5
15. Minu otsene juht annab mulle regulaarselt ausat tagasisidet	1	2	3	4	5
16. Minu jaoks on oluline saada otseselt juhilt regulaarselt ausat tagasisidet	1	2	3	4	5
17. Minu töötulemustele saadud kriitika on õiglane	1	2	3	4	5
18. Minu jaoks on oluline saada töötulemustele õiglast kriitikat	1	2	3	4	5

19. Mida sooviksite tagasiside ja tunnustamise kohta lisada? (*Vastamine vabatahtlik*)

Arenguvõimalused ja eneseteostus

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
20. Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid	1	2	3	4	5
21. Minu jaoks on oluline, et tööülesanded esitaksid piisavalt väljakutseid	1	2	3	4	5
22. Mul on piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	1	2	3	4	5
23. Minu jaoks on oluline omada piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	1	2	3	4	5
24. Minu töö pakub mulle arenemisvõimalusi	1	2	3	4	5
25. Minu jaoks on oluline, töö pakub arenemisvõimalusi	1	2	3	4	5
26. Asutuses viiakse läbi regulaarseid arenguveestlusi	1	2	3	4	5
27. Minu jaoks on oluline, et asutuses viiakse läbi regulaarseid arenguveestlusi	1	2	3	4	5
28. Tunnen, et olen asutusele vajalik	1	2	3	4	5
29. Minu jaoks on oluline tunda ennast asutusele vajalikuna	1	2	3	4	5

30. Mida sooviksid arenguvõimaluste ja eneseteostuse kohta lisada? (*Vastamine vabatahtlik*)

Tasustamine

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
31. Minu töötasu suurus on vastavuses minu panusega	1	2	3	4	5
32. Minu jaoks on oluline, et töötasu suurus oleks vastavuses minu panusega	1	2	3	4	5
33. Mind premeeritakse heade töötulemuste korral piisavalt (materiaalselt preemiaga)	1	2	3	4	5
34. Minu jaoks on materiaalne premeerimine heade töötulemuste korral oluline	1	2	3	4	5
35. Tasustamissüsteem on mulle selge	1	2	3	4	5
36. Minu jaoks on oluline, et tasustamissüsteem on selge	1	2	3	4	5

Juhtimine

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus. Palun arvestage küsimuste puhul, mis puudutavad ovest juhti, et õppeosakonnas on otsene juht asutuse direktor ja haldusosakonnas majandusjuht.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
37. Asutuse juhtkond väärtustab oma töötajaid	1	2	3	4	5
38. Minu jaoks on oluline, et töötajaid väärtustatakse	1	2	3	4	5
39. Juhtkond suhtub töötajatesse kui võrdsetesse	1	2	3	4	5
40. Minu jaoks on oluline, et juhtkond suhtub töötajatesse kui võrdsetesse	1	2	3	4	5
41. Mul on võimalus kaasa rääkida minu jaoks oluliste otsuste langetamisel	1	2	3	4	5
42. Minu jaoks on oluline, et mul on võimalus kaasa rääkida minu jaoks oluliste otsuste tegemisel	1	2	3	4	5
43. Olen rahul otsese juhiga	1	2	3	4	5
44. Minu jaoks on oluline olla rahul otsese juhiga	1	2	3	4	5
45. Julgen pöörduda probleemi korral otsese juhi poole	1	2	3	4	5
46. Minu jaoks on oluline, et julgen pöörduda probleemiga otsese juhi poole	1	2	3	4	5
47. Vajadusel saan juhendamist otseselt juhilt	1	2	3	4	5
48. Minu jaoks on oluline, et vajadusel saan juhendamist otseselt juhilt	1	2	3	4	5
49. Asutus on hästi juhitud	1	2	3	4	5
50. Minu jaoks on oluline, et asutus on hästi juhitud	1	2	3	4	5

51. Millele soovitaksid juhtkonnal juhtimise juures tähelepanu pöörata? (*Vastamine vabatahtlik*)

Kolleegid

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
52. Minu suhted kolleegidega on head	1	2	3	4	5
53. Minu jaoks on olulised head suhted kolleegidega	1	2	3	4	5
54. Minu kolleegid on abivalmid	1	2	3	4	5
55. Minu jaoks on olulised abivalmid kolleegid	1	2	3	4	5
56. Minu kolleegid arvestavad minuga	1	2	3	4	5
57. Minu jaoks on oluline, et kolleegid arvestavad minuga	1	2	3	4	5
58. Kollektiivis valitseb vastastikune austus ja lugupidamine	1	2	3	4	5
59. Minu jaoks on oluline, et kollektiivis valitseb vastastikune asutus ja lugupidamine	1	2	3	4	5
60. Kolleegid saavad omavahel hästi läbi	1	2	3	4	5
61. Minu jaoks on oluline, et kolleegid saavad omavahel hästi läbi	1	2	3	4	5
62. Tunnen end kollektiivi täisväärtusliku liikmena	1	2	3	4	5
63. Minu jaoks on oluline tunda end kollektiivis täisväärtusliku liikmena	1	2	3	4	5

64. Milliseid ettepanekuid on Teil meeskonnatöö parandamiseks? (*Vastamine vabatahtlik*)

Lisasoodustused

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
65. Asutus pakub soodustusi	1	2	3	4	5
66. Minu jaoks on olulised asutuse poolt pakutavad soodustused	1	2	3	4	5
67. Olen teadlik soodustustest, mida asutus pakub	1	2	3	4	5
68. Minu jaoks on oluline, et ma olen pakutavatest soodustustest teadlik	1	2	3	4	5
69. Asutus pakub täiendõppe- ja koolitusvõimalusi	1	2	3	4	5
70. Minu jaoks on olulised asutuse poolt pakutavad täiendõppe- ja koolitusvõimalused	1	2	3	4	5
71. Asutuses toimuvad ühisüritused ja väljasõidud	1	2	3	4	5
72. Minu jaoks on olulised asutuse ühisüritused ja väljasõidud	1	2	3	4	5

73. Milliseid soodustusi sooviksid lisaks? (*Vastamine vabatahtlik*)

Töötingimused

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
74. Olen rahul asutuse olmetingimustega (töö-, riietus- ja puhkeruumid)	1	2	3	4	5
75. Minu jaoks on olulised head olmetingimused	1	2	3	4	5
76. Olen rahul asutuse poolt pakutavate töövahenditega	1	2	3	4	5
77. Minu jaoks on olulised korralikud ja kaasaegsed töövahendid	1	2	3	4	5
78. Olen rahul oma töökoormusega	1	2	3	4	5
79. Minu jaoks on oluline õiglane töökoormus	1	2	3	4	5
80. Ma tunnen ennast tööl hästi	1	2	3	4	5
81. Minu jaoks on oluline tunda ennast tööl hästi	1	2	3	4	5
82. Suhted asutuse erinevate osakondade vahel on head	1	2	3	4	5
83. Minu jaoks on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel on hea	1	2	3	4	5

84. Mida sooviksite lisada töötingimuste kohta? (*Vastamine vabatahtlik*)

Informatsiooni liikumine

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
85. Info on alati õigeaegselt kättesaadav	1	2	3	4	5
86. Minu jaoks on oluline info õigeaegne kättesaadavus	1	2	3	4	5
87. Tööülesanneteks vajaminev info jõuab minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5
88. Minu jaoks on oluline, et tööülesanneteks vajaminev info jõuab minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5
89. Tean, kust vajaminevat infot otsida	1	2	3	4	5
90. Minu jaoks on oluline teada, kust vajaminevat infot otsida	1	2	3	4	5

91. Mida lisaksite info liikumise kohta? (*Vastamine vabatahtlik*)

SISETURUNDUSE KÜSITLUS

Siseturundus on ettevõtte edu saladus. Siseturundus hõlmab sisekommunikatsiooni ja omavahelisi suhteid, personali motiveerimist, sisekliimat ja -kultuuri, tööülesandeid ja –kohustusi. Ettevõtte sisemine tasakaal on kliendirahulolu aluseks. Järgnevate küsimustega uuritakse, mil määral on asutuse töötajatele olulised siseturunduse meetmed. Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on.

Motiveerimine ja premeerimine

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
92. Asutuses on õiglane palgapoliitika	1	2	3	4	5
93. Minu jaoks on oluline õiglane palgapoliitika	1	2	3	4	5
94. Minu töötasu on konkurentsivõimeline	1	2	3	4	5
95. Minu jaoks on oluline, et minu töötasu on konkurentsivõimeline	1	2	3	4	5
96. Asutus pakub lisahüvesid (tasuta sportimine, lisapuhkus jne)	1	2	3	4	5
97. Minu jaoks on olulised asutusepoolsed lisahüved	1	2	3	4	5
98. Asutuse juhtkond julgustab mind mõjutavate otsuste tegemisel kaasa rääkima	1	2	3	4	5
99. Minu jaoks on oluline, et saan mind mõjutavate otsuste tegemisel kaasa rääkida	1	2	3	4	5
100. Asutuses on toetav juhtkond	1	2	3	4	5
101. Minu jaoks on oluline toetav juhtkond	1	2	3	4	5
102. Tunnen, et mind väärtustatakse	1	2	3	4	5
103. Minu jaoks on oluline tunda end väärtuslikuna	1	2	3	4	5
104. Asutuses peetakse meeles sünnipäevalast	1	2	3	4	5
105. Minu jaoks on oluline sünnipäevalapse meelespidamine	1	2	3	4	5
106. Asutuses tähistatakse riigipühi	1	2	3	4	5
107. Minu jaoks on oluline riigipühade tähistamine	1	2	3	4	5
108. Asutuses toimuvad ühisüritused	1	2	3	4	5

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
109. Minu jaoks on olulised ühisüritused	1	2	3	4	5
110. Asutuses on ühine tööriivastus	1	2	3	4	5
111. Minu jaoks on oluline ühine tööriivastus	1	2	3	4	5
112. Töötajatele jagatakse asutuse meeneid (kalendrid, pastakas, maskid jne)	1	2	3	4	5
113. Minu jaoks on olulised asutuse meened (kalendrid, pastakad, maskid jne)	1	2	3	4	5

Sisekommunikatsioon

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus. Arvestada küsimuste puhul, mis puudutavad otsest juhti, et direktor on õppeosakonna, majandusjuht on haldusosakonna juht.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
114. Minu otsene juht on hea suhtleja	1	2	3	4	5
115. Minu jaoks on oluline, et minu otsene juht on hea suhtleja	1	2	3	4	5
116. Tunnen end mugavalt oma otsese juhiga suheldes	1	2	3	4	5
117. Minu jaoks on oluline tunda end mugavalt otsese juhiga suheldes	1	2	3	4	5
118. Minu otsene juht julgustab mind avatult suhtlema	1	2	3	4	5
119. Minu jaoks on oluline suhelda otsese juhiga avatult	1	2	3	4	5
120. Asutuses on toimiv sisevõrk info jagamiseks	1	2	3	4	5
121. Minu jaoks on oluline toimiva sisevõrgu olemasolu	1	2	3	4	5

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
122. Asutuses on teadetetahvel	1	2	3	4	5
123. Minu jaoks on oluline teadetetahvel	1	2	3	4	5
124. Asutuses toimuvad regulaarselt ühised koosolekud	1	2	3	4	5
125. Minu jaoks on olulised regulaarsed ühised koosolekud	1	2	3	4	5

Töötajate koolitamine ja arendamine

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
126. Mind on koolitatud tööülesannetega hakkama saamiseks	1	2	3	4	5
127. Minu jaoks on olulised asutuse poolt pakutud koolitused ja täiendõpe	1	2	3	4	5
128. Mul on piisavalt otsustusvabadust leidmaks paremaid lahendusi oma töös	1	2	3	4	5
129. Minu jaoks on oluline, et mul on piisavalt otsustusvabadust leidmaks paremaid lahendusi oma töös	1	2	3	4	5

Füüsiline töökeskkond

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
130. Mul on paindlik tööaeg	1	2	3	4	5
131. Minu jaoks on oluline paindlik tööaeg	1	2	3	4	5
132. Mul on tervislikud töötingimused	1	2	3	4	5
133. Minu jaoks on olulised tervislikud töötingimused	1	2	3	4	5
134. Mul on kaasaegne töökeskkond	1	2	3	4	5
135. Minu jaoks on oluline kaasaegne töökeskkond	1	2	3	4	5
136. Mul on kasutussõbralikud tööprogrammid	1	2	3	4	5
137. Minu jaoks on olulised kasutussõbralikud tööprogrammid	1	2	3	4	5

Tõhus tugisüsteem

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
138. Saan töö hõlbustamiseks kasutada arvutit, internetti	1	2	3	4	5
139. Minu jaoks on oluline, et saan töö hõlbustamiseks kasutada arvutit, internetti	1	2	3	4	5
140. Minu kasutuses olev arvuti ja printer ühilduvad	1	2	3	4	5
141. Minu jaoks on oluline arvuti ja printeri ühilduvus	1	2	3	4	5

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
142. Tööks vajamineva informatsiooni leidmine on lihtne	1	2	3	4	5
143. Minu jaoks on oluline leida tööks vajaminev info lihtsalt	1	2	3	4	5

Töötajate valimine ja värbamine

Palun hinnake 5-punkti skaalal iga väidet, mil määral olete rahul või kui oluline antud väide Teie jaoks on, lähtudes jaotusest, kus 1–ei ole üldse nõus, 2–pigem ei ole nõus, 3–nii ja naa, 4–pigem olen nõus, 5–olen täiesti nõus.

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
144. Asutuses valitakse vabadele töökohtadele antud ametile vastava kvalifikatsiooniga töötajaid	1	2	3	4	5
145. Minu jaoks on oluline, et asutuses töötavad oma ametile vastava kvalifikatsiooniga töötajad	1	2	3	4	5

146. Millised tööandja poolsed hüved ja soodustused motiveeriksid Teid veelgi oma tööülesannete täitmisel? *(Vastamine vabatahtlik)*

SOTSIAALDEMOGRAAFILISED KÜSIMUSED

Sugu?

- naine
- mees

Vanus? ____ aastane.

Mitu aastat olete töötanud Kuressaare Spordikeskuses? ____ aastat.

Millises osakonnas tööülesandeid täidad:

- õppeosakond (treenerid)
- haldusosakond.

Lisa 2. Vastajate antud hinnangud töörahulolu ja siseturunduse väidete olulisusele

Töörahulolu

Väide	\bar{x}	Std	Mo
Töö ise			
Minu jaoks on oluline, et mulle meeldib minu töö	4.55	.63	5
Minu jaoks on oluline tunda oma töö üle uhkust	4.14	1.03	5
Minu jaoks on oluline huvitav töö	4.66	.61	5
Minu jaoks on oluline, et tööülesanded on minu jaoks selged	4.66	.61	5
Minu jaoks on oluline, et minu töömaht oleks jõukohane	4.76	.51	5
Minu jaoks on oluline, et saan töös oma oskusi ja võimeid rakendada	4.52	.74	5
Tagasiside ja tunnustamine			
Minu jaoks on oluline, et minu töötulemusi tunnustatakse	4.03	.98	5
Minu jaoks on oluline saada otseselt juhilt regulaarselt ausat tagasisidet	4.31	.85	5
Minu jaoks on oluline saada töötulemustele õiglast kriitikat	4.45	.74	5
Arenemisvõimalused ja eneseteostus			
Minu jaoks on oluline, et tööülesanded esitaksid piisavalt väljakutseid	4.14	.95	5
Minu jaoks on oluline omada piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	4.21	.90	5
Minu jaoks on oluline, et minu töö pakub arenemisvõimalusi	4.38	.94	5
Minu jaoks on oluline, et asutuses viiakse läbi regulaarseid arenguveestlusi	3.34	1.20	3
Minu jaoks on oluline tunda ennast asutusele vajalikuna	4.31	.76	5
Tasustamine			
Minu jaoks on oluline, et töötasu suurus oleks vastavuses minu panusega	4.48	.74	5
Minu jaoks on materiaalne premeerimine heade töötulemuste korral oluline	4.03	.94	5
Minu jaoks on oluline, et tasustamissüsteem on selge	4.66	.48	5

Väide	\bar{x}	Std	Mo
Juhtimine			
Minu jaoks on oluline, et töötajaid väärtustatakse	4.66	.48	5
Minu jaoks on oluline, et juhtkond suhtub töötajatesse kui võrdsetesse	4.55	.57	5
Minu jaoks on oluline, et mul on võimalus kaasa rääkida minu jaoks oluliste otsuste tegemisel	4.41	.82	5
Minu jaoks on oluline olla rahul oma otsese juhiga	4.62	.73	5
Minu jaoks on oluline, et julgen pöörduda probleemiga oma otsese juhi poole	4.66	.61	5
Minu jaoks on oluline, et vajadusel saan juhendamist oma otseselt juhilt	4.52	.69	5
Minu jaoks on oluline, et asutus on hästi juhitud	4.79	.49	5
Kolleegid			
Minu jaoks on olulised head suhted kolleegidega	4.69	.54	5
Minu jaoks on olulised abivalmid kolleegid	4.69	.54	5
Minu jaoks on oluline, et kolleegid arvestavad minuga	4.59	.57	5
Minu jaoks on oluline, et kollektiivis valitseb vastastikune asutus ja lugupidamine	4.69	.54	5
Minu jaoks on oluline, et kolleegid saavad omavahel hästi läbi	4.72	.45	5
Minu jaoks on oluline tunda end kollektiivis täisväärtusliku liikmena	4.55	.57	5
Lisasoodustused			
Minu jaoks on olulised asutuse poolt pakutavad soodustused	4.34	.67	5
Minu jaoks on oluline, et ma olen pakutavatest soodustustest teadlik	4.52	.63	5
Minu jaoks on olulised asutuse poolt pakutavad täiendõppe- ja koolitusvõimalused	4.07	.96	5
Minu jaoks on olulised asutuse ühisüritused ja väljasõidud	4.00	.93	4
Töötingimused			
Minu jaoks on olulised head olmetingimused	4.69	.54	5
Minu jaoks on olulised korralikud ja kaasaegsed töövahendid	4.83	.38	5
Minu jaoks on oluline õiglane töökoormus	4.83	.38	5
Minu jaoks on oluline tunda ennast tööl hästi	4.83	.38	5
Minu jaoks on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel on hea	4.66	.48	5

Siseturundus

Väide	\bar{x}	Std	Mo
Motiveerimine ja premeerimine			
Minu jaoks on oluline õiglane palgapoliitika	4.72	.53	5
Minu jaoks on oluline, et minu töötasu on konkurentsivõimeline	4.59	.68	5
Minu jaoks on olulised asutusepoolsed lisahüved	4.34	.72	5
Minu jaoks on oluline, et saan mind mõjutavate otsuste tegemisel kaasa rääkida	4.28	.80	5
Minu jaoks on oluline toetav juhtkond	4.72	.53	5
Minu jaoks on oluline tunda end väärtuslikuna	4.41	.82	5
Minu jaoks on oluline sünnipäevalapse meelepidamine	3.90	.86	4
Minu jaoks on oluline riigipühade tähistamine	3.62	.90	3
Minu jaoks on olulised ühisüritused	3.97	.91	4
Minu jaoks on oluline ühine tööriivastus	3.03	1.24	3
Minu jaoks on olulised asutuse meened (kalendrid, pastakad, maskid jne)	3.45	1.02	3
Sisekommunikatsioon			
Minu jaoks on oluline, et minu otsene juht on hea suhtleja	4.59	.57	5
Minu jaoks on oluline tunda end mugavalt otsese juhiga suheldes	4.62	.62	5
Minu jaoks on oluline suhelda otsese juhiga avatult	4.45	.78	5
Minu jaoks on oluline toimiva sisevõrgu olemasolu	4.34	.77	5
Minu jaoks on oluline teadetetahvel	3.76	1.02	4
Minu jaoks on olulised regulaarsed ühised koosolekud	3.72	1.00	4
Töötajate koolitamine ja arendamine			
Minu jaoks on olulised asutuse poolt pakutud koolitused ja täiendõpe	4.28	.84	5
Minu jaoks on oluline, et mul on piisavalt otsustusvabadust leidmaks paremaid lahendusi oma töös	4.55	.69	5
Füüsiline keskkond			
Minu jaoks on oluline paindlik tööaeg	4.55	.78	5
Minu jaoks on olulised tervislikud töötingimused	4.83	.60	5

Minu jaoks on oluline kaasaegne töökeskkond	4.59	.63	5
Minu jaoks on olulised kasutussõbralikud tööprogrammid	4.00	1.04	5
Tõhus tugisüsteem			
Minu jaoks on oluline, et saan oma töö hõlbustamiseks kasutada arvutit, internetti	3.76	1.46	5
Minu jaoks on oluline arvuti ja printeri ühilduvus	3.76	1.50	5
Minu jaoks on oluline leida tööks vajaminev info lihtsalt	4.17	1.14	5
Töötajate valmine ja värbamine			
Minu jaoks on oluline, et asutuses töötavad oma ametile vastava kvalifikatsiooniga töötajad	4.31	.76	5

Lisa 3. Osakondade lõikes aritmeetilised keskmised töörahulolu ja siseturunduse väidetele

Töörahulolu väidete aritmeetilised keskmised standardhälvetega

Väide	Haldusosakond		Õppeosakond	
	\bar{x}	Std	\bar{x}	Std
Töö ise				
Mulle meeldib minu töö	3.88	.81	4.69	.48
Tunnen oma töö üle uhkust	3.19	1.11	4.46	.66
Minu töö on minu jaoks huvitav	3.25	.93	4.85	.38
Minu tööülesanded on mulle selged	4.13	.81	4.77	.60
Minu töömaht on minule jõukohane	4.19	.83	4.54	.78
Saan töös oma oskusi ja võimeid rakendada	3.28	.72	4.54	.88
Tagasiside ja tunnustamine				
Minu töötulemusi tunnustatakse	3.06	1.29	4.23	.73
Minu otsene juht annab mulle regulaarselt ausat tagasisidet	2.88	1.15	4.31	.95
Minu töötulemustele saadud kriitika on õiglane	2.88	.72	4.46	.52
Arenemisvõimalused ja eneseteostus				
Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid	3.06	.77	4.38	1.04
Mul on piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	3.06	.85	4.54	.88
Minu töö pakub mulle arenemisvõimalusi	2.56	.96	4.62	.51
Asutuses viiakse läbi regulaarseid arenguveestlusi	2.13	1.15	2.69	1.11
Tunnen, et olen asutusele vajalik	3.50	1.15	4.46	.52
Tasustamine				
Minu töötasu suurus on vastavuses minu panusega	3.06	1.12	3.85	.90
Mind premeeritakse heade töötulemuste korral piisavalt	2.81	1.33	3.00	1.22
Tasustamissüsteem on mulle selge	3.94	.85	4.46	.66
Juhtimine				
Asutuse juht väärtustab oma töötajaid	3.38	1.26	4.69	.48
Juhtkond suhtub töötajatesse kui võrdsetesse	3.06	1.29	4.62	.65
Mul on võimalus kaasa rääkida minu jaoks oluliste otsuste tegemisel	2.69	1.08	4.62	.51

Väide	Haldusosakond		Õppeosakond	
	\bar{x}	Std	\bar{x}	Std
Olen rahul oma otsese juhiga	2.94	.93	4.92	.28
Julgen pöörduda probleemi korral oma otsese juhi poole	3.50	.97	5.00	.00
Vajadusel saan juhendamist oma otseselt juhilt	3.44	.89	4.85	.38
Asutus on hästi juhitud	3.13	.89	4.69	.48
Kolleegid				
Minu suhted kolleegidega on head	4.00	.73	4.92	.28
Minu kolleegid on abivalmid	3.38	.50	4.54	.66
Minu kolleegid arvestavad minuga	3.44	.81	4.46	.66
Kollektiivis valitseb vastastikune austus ja lugupidamine	2.94	.57	4.38	.77
Kolleegid saavad omavahel hästi läbi	3.31	.60	4.38	.77
Tunnen end kollektiivi täisväärtusliku liikmena	3.56	.81	4.46	.52
Lisasoodustused				
Asutus pakub soodustusi	4.31	.70	4.85	.38
Olen teadlik soodustustest, mida asutus pakub	4.38	.96	4.85	.38
Asutus pakub täiendõppe- ja koolitusvõimalusi	2.75	.77	4.85	.38
Asutuses toimuvad ühisüritused ja väljasõidud	4.19	.91	4.69	.48
Töötingimused				
Olen rahul asutuse olmetingimustega	3.50	1.15	4.15	.69
Olen rahul asutuse poolt pakutavate töövahenditega	3.19	.66	4.08	.76
Olen rahul oma töökoormusega	3.88	.96	4.23	.93
Ma tunnen ennast tööl hästi	3.69	.95	4.69	.63
Suhted asutuse erinevate osakondade vahel on head	3.69	.76	4.38	.77
Informatsiooni liikumine				
Info on alati õigeaegselt kättesaadav	3.13	.81	4.31	.75
Tööülesanneteks vajaminev info jõuab minuni õigeaegselt	3.25	.86	4.46	.66
Tean, kust vajaminevat infot otsida	3.69	.95	4.46	.78

Siseturunduse väidete aritmeetilised keskmised standardhälvetega

Väide	Haldusosakond		Õppeosakond	
	\bar{x}	Std	\bar{x}	Std
Motiveerimine ja premeerimine				
Asutuses on õiglane palgapoliitika	3.19	1.17	4.08	.76
Minu töötasu on konkurentsivõimeline	2.50	1.41	3.38	.96
Asutus pakub lisahüvesid	4.13	.81	4.77	.44
Asutuse juhtkond julgustab mind mõjutavate otsuse tegemisel kaasa rääkima	2.81	.91	4.31	.75
Asutuses on toetav juhtkond	3.31	1.01	4.77	.44
Tunnen, et mind väärtustatakse	3.38	1.02	4.62	.51
Asutuses peetakse meeles sünnipäevalast	4.63	.62	5.00	.00
Asutuses tähistatakse riigipühi	3.38	1.09	4.31	.75
Asutuses toimuvad ühisüritused	3.94	1.12	4.62	.51
Asutuses on ühine tööriivastus	3.38	1.09	3.08	1.12
Töötajatele jagatakse asutuse meeneid	4.31	.79	4.92	.28
Sisekommunikatsioon				
Minu otsene juht on hea suhtleja	2.88	1.20	4.85	.38
Tunnen end mugavalt oma otsese juhiga suheldes	3.00	.97	4.92	.28
Minu otsene juht julgustab mind avatult suhtlema	2.69	.95	4.31	.75
Asutuses on toimiv sisevõrk info jagamiseks	3.31	1.08	4.46	.52
Asutuses on teadetetahvel	3.88	.89	3.85	1.34
Asutuses toimuvad regulaarselt ühised koosolekud	2.31	1.14	3.77	.73
Töötajate koolitamine ja arendamine				
Mind on koolitatud tööülesannetega hakkama saamiseks	3.13	.96	4.23	.93
Mul on piisavalt otsustusvabadust leidmaks paremaid lahendusi oma töös	3.19	.66	4.69	.63
Füüsiline keskkond				
Mul on paindlik tööaeg	3.25	1.13	4.15	1.07
Mul on tervislikud töötingimused	3.06	1.39	4.38	.77
Mul on kaasaegne töökeskkond	3.44	.81	4.23	.73
Mul on kasutussõbralikud tööprogrammid	3.06	1.06	3.77	.93

Väide	Haldusosakond		Õppeosakond	
	\bar{x}	Std	\bar{x}	Std
Tõhus tugisüsteem				
Saan oma töö hõlbustamiseks kasutada arvutit, interneti	2.75	1.61	4.23	1.17
Minu kasutuses olev arvuti ja printer ühilduvad	3.13	2.03	4.50	2.52
Tööks vajamineva informatsiooni leidmine on lihtne	3.06	1.06	3.85	1.14
Töötajate valmine ja värbamine				
Astuses valitakse vabadele töökohtadele antud ametile vastava kvalifikatsiooniga töötajaid	2.56	.89	4.77	.44

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina *Merike Tõnsau*

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Siseturunduse ja tööraahulolu hindamine Saaremaa Spordikooli näitel,

mille juhendaja on *Olev Tõru*

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

24.05.2021

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsevale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2., siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.