

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anna Pällin

**KÄSUNDUSLEPINGUGA KLIENDITEENINDAJATE
KAASAHAARATUS JA MOTIVEERITUS ALEXELA
KONTSERDIMAJA NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava: MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE

peeriala teenuste turundus ja juhtimine

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 6257 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anna Pällin

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154537BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: annapallin95@gmail.com

Juhendaja: Algis Perens, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 4 |
| SISSEJUHATUS | 5 |
| 1. KAASAAHAARATUSE JA MOTIVATSIOONI OLEMUS NING NENDE OMAVAHELINE SEOS | 7 |
| 1.1. Motivatsiooniteooriad..... | 7 |
| 1.2. Kaasahaaratuse ja motivatsiooni olemus..... | 11 |
| 1.3. Motivatsiooni ja kaasahaaratuse omavaheline seos..... | 13 |
| 2. UURIMISOBJEKTI ÜLEVAADE, UURIMISMEETODID, ANALÜÜS JA TULEMUSED | 15 |
| 2.1. AS Tallinna Kontserdimaja tutvustus..... | 15 |
| 2.2. Uurimisprobleemi kirjeldus ja uurimise eesmärk..... | 17 |
| 2.3. Uurimismeetodid | 18 |
| 2.4. Küsitluse tulemuste analüüs | 20 |
| 2.5. Intervjuude tulemuste analüüs | 24 |
| 2.6. Analüüsi järeldused ja ettepanekud ettevõttele | 28 |
| KOKKUVÕTE | 30 |
| SUMMARY | 32 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 34 |
| LISAD | 36 |
| Lisa 1. Kirjeldava statistika tabel | 36 |
| Lisa 2. Küsitluse tulemused..... | 37 |
| Lisa 3. Intervjuu küsimused..... | 40 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäevases kiiresti muutuvas maailmas on väga oluliseks muutunud töötajate kaasahaaratus ja motivatsioon. Iga ettevõtte peaks panustama töötajatesse, sest pühendunud töötaja tuleb tööle hea tuju ja tunne, et teeb midagi suurema eesmärgi nimel. See tähendab seda, et mida motiveeritum ja kaasahaaratum ollakse, seda kasulikum see ettevõttele on.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada milline on käsunduslepinguga klienditeenindajate kaasahaaratus ja motiveerituse tase Alexela Kontserdimajas. Kuna ettevõttes on personali- ja koolitus spetsialist alles teist hooaega, siis varasemalt sellel teemal uurimust läbi pole viidud. Eesmärgi saavutamiseks on teoreetilises osas välja toodud kaasahaaratus ja motivatsiooni kontseptsioonid, milline tähtsus on sellel ettevõttele ning millised on peamised teoreetilised lähenemised.

Teises peatükis on ülevaade uuritud ettevõttest Alexela Kontserdimajast. Tutvustatakse uurimismeetodeid. Esmalt viidi läbi küsitlus klienditeenindajatega, mis tugines Herzbergi kahefaktori teorial ning ülemaailmse uuringuid tegeva organisatsiooni Gallupi Q12 küsitlusel. Lisaks viidi läbi kõige enam klienditeenindajaid mõjutatavate juhtivtöötajatega intervjuud.

Esitletakse vastavalt tulemustele koostatud uuringu analüüs, millega selgitati välja klienditeenindajate hinnang hügieeni- ja motivatsioonifaktorite ning kaasahaaratus elementide suhtes.

Hügieeni- ja motivatsioonifaktorite uuringu tulemustest selgus, et kõrgeim tulemus oli hügieenifaktoril, et ollakse enim rahul suhetega kaastöötajatega (4,2). Madalaima tulemuse sai motivatsioonifaktor nagu enesearendamise võimalus (3,2). Analüüsist selgus ka soovitusindeksi tulemus, milleks oli 30%.

Võtmesõnad: klienditeenindaja, hügieenifaktor, motivatsioonifaktor, kaasahaaratus, motivatsioon.

SISSEJUHATUS

Viimase kümne aasta jooksul on avaldatud mitmeid uuringuid, mis keskenduvad motivatsioonile ja kaasahaaratusel, tegemist on ühe populaarsema teemaga.

Kahn avaldas 1990. aastal ühe esimese uuringu, mis keskendus kaasahaaratusel. Ta leidis, et kaasahaaratusel puhul saab rääkida inimese psühholoogilisest seisundist. Ta väitis, et inimesed teevad otsuseid juhindudes töö tähenduslikkuse, turvalisuse ja kättesaadavuse aspektist. (Saks & Gruman, 2014)

Tuleb välja, et töötajate motiveerimine ja kaasahaaratus suurendamine on iga ettevõtte edu võtmeks. Nimelt kaasahaaratud töötaja soovib 8,9 korda enam ettevõtet töötamiseks ka teistele, 5,3 korda rohkem tehakse ettepanekuid töökeskkonna paremaks loomisel ning 4,7 korda rohkem ollakse valmis tegema ettevõtte jaoks midagi head, isegi kui seda neilt ei oodata. (Temkin Group, 2017)

Kahjuks ei ole aga täpset teadust töötajate motiveerimiseks, sest inimesed on erinevatel ajahetkedel erinevalt motiveeritud. Faktoreid on palju, mille üle tihti juhtidel üldse kontrolli ei olegi. Kuigi hea juht annab pidevalt endast parima, et meeskonda motiveerida ja kaasahaarata. (NCVO, 2017)

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada milline on klienditeenindajate kaasahaaratus ja motiveeritus Alexela Kontserdimajas. Leida võimalusi, et kollektiiv oleks pühendunud ettevõttele, muutuks ühtsemaks ja klienditeenindajad tahaksid kaasa lüüa ka järgmistel hooaegadel. Püstitatud sai uurimisküsimused, mis võimaldasid eesmärki täita – autor soovis välja selgitada kas klienditeenindajad on oma töös piisavalt kaasahaaratud, et nad soovitaksid antud ettevõtet töötamiseks ka oma sõpradele/tuttavatele/perele. Samuti ka seda, kas tagatud on hügieeni- ja motivatsioonifaktorid, mis on olulised igapäeva töös. Lisaks soovis autor teada saada juhtkonna arvamust. Eesmärkidest tulenevad ülesanded on järgmised:

- Anda kirjanduse põhjal ülevaade motivatsioonist, kaasahaaratuses ja teooriatest. Käsitletakse nende mõju ettevõttele.
- Viia läbi kvantitatiivne ja kvalitatiivne uuring. Kvantitatiivse uuringuga uuritakse klienditeenindajate motivatsiooni ja kaasahaaratuses taset, mille hindamiseks kasutatakse küsitlust. Kvalitatiivse uuringuga soovitakse teada juhtide hinnangut. Arvamuste saamiseks kasutatakse intervjuud.
- Analüüsida uuringu tulemusi ja teha järeldusi.
- Esitada võimalikud ettepanekud ja lahendused motivatsiooni ja kaasahaaratuses tõstmiseks.

Töö põhiosa koosneb kahest osast. Töö esimene osa on teoreetiline, kus antakse ülevaade motivatsiooniteooriatest, selgitatakse lahti motivatsiooni ja kaasahaaratuses olemus ning milline on nende omavaheline seos.

Teine osa keskendub uurimisprobleemile ja tutvustatakse uurimismetoodikaid. Analüüsitakse küsitluse teel saadud tulemusi ning selgitatakse välja klienditeenindajate motivatsioon ja kaasahaaratus. Analüüs on jaotatud kolmeks osaks, mis keskenduvad hügieenifaktoritele, motivatsioonifaktoritele ja kaasahaaratuses elementidele. Lisaks on juhtivtöötajate intervjuude analüüs. Selgub milline on hetkeolukord ehk motiveerituse ja kaasahaaratuses tase. Viimaks antakse ülevaade uuringu tulemustest ja tehakse järeldused ning ettepanekud ettevõttele.

1. KAASAHAARATUSE JA MOTIVATSIOONI OLEMUS NING NENDE OMAVAHELINE SEOS

Kaasahaaratus ja motivatsioon on tänapäevases ettevõtluse maailmas olulisemaid märksõnasid. Antud peatükk annab ülevaate nendest mõistetest ning tutvustab peamisi motivatsiooniteooriaid.

1.1. Motivatsiooniteooriad

19. sajandi lõpus hakkas motivatsiooni teema liikuma filosoofiast psühholoogiasse. Selline muutus tekitas palju väljakutseid ja hakati otsima empiirilisi mudeleid selgitamiseks motivatsiooni. Esimestena selgitasid instinkti teooriaid Freud ja McDougall. Nad olid arvamusel, et käitumine on mõjutatud instinktides. J.B Watson oli peamisi vastandeid instinkti teooriale, sest oli arvamusel, et psühholoogilist uurimust peab saama objektiivselt jälgida ja subjektiivselt kinnitada. (Khan & Iqbal, 2013)

1920. hakati täiustama instinkti teooriaid. Thorndike, Woodworth ja Hull tutvustasid kontsepti, kus toimub õppimine läbi motivatsiooni ehk praegust käitumist ja käitumist tulevikus mõjutab tasu mis saadud vastava käitumise eest minevikus. 1950. tekkisid sisul põhinevad teooriad, mille eesmärgiks oli kindlaks teha faktorid, mis on seotud motivatsiooniga, mis ajendavad inimest alustama, säilitama ja lõpetama sihikindlat tegevust. Teooriad põhinesid konkreetsete inimvajaduste väljaselgitamisel. (Khan & Iqbal, 2013)

1960.ndad ja 1970.ndad on motivatsiooni teooriate kuldne ajastu, kuna edasimineku oli meeletu. Selgelt eristuvad üksteisest protsessil ja sisul põhinevad teooriad. Protsessi teoreetikud vaatavad motivatsiooni dünaamilisest vaatenurgast ja järeldusi saab teha aja jooksul ning seostada neid käitumisega töökohal. (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004)

Motivatsiooni teooriad on klassifitseeritud kahte gruppi: sisu- ja protsessiteooriateks. Sisuteooriad ehk vajadustega seotud motivatsiooniteooriad kirjeldavad, mis motiveerib inimesi, lähtudes vajadustest ehk mis annab jõudu käitumisele. Kuulsamateks teooriateks on Maslow

vajadustepüramiid, Herzbergi kahefaktori teooria, McClellandi kolme faktori teooria, Alfredi ERG teooria. Protsessi teooriad kirjeldavad, motiveeritud käitumist, mis on eesmärgipärane ja teadlik. Lähtub otsustusprotsessist, kus inimene analüüsib enne valikute tegemist olukorda ja lähtuvalt sellest otsustab kuidas käituda. Tuntumateks teooriateks Atkinsoni vajaduste saavutamisteooria, Vroomi ootuste teooria, Adamsi õigluse teooria ja Porter-Lawleri ootusteteooria. (Khan & Iqbal, 2013)

Töös keskendutakse Herzbergi kahefaktori teooriale, McClellandi motivatsiooni tõukejõudude teooriale, Vroomi ootuste teooriale, Adamsi võrdsuse teooriale.

Kahefaktori teooria on teada tuntud ka kui motivatsiooni- hügieeni mudel, millele pani aluse 1950-ndate aastate lõpus Frederick Herzberg. Ta leidis, et töötaja motivatsioon on saavutatud kui töötajad seisavad silmitsi keeruka, kuid meeldiva ülesandega, kus töötaja tunneb, et ta vastutab, kasvab ja saavutab midagi. Teiste sõnadega öeldud, et kui töötaja jõupingutused on tunnustatud, toob see kaasa tööga rahulolu ja motivatsiooni. (Dartey-Baah, 2011)

Herzbergi kahefaktori teooria jaguneb hügieenifaktoriteks ja motivatsioonifaktoriteks.

Hügieenifaktorid, mis on otseselt seotud ümbritseva keskkonnaga ning on rahulolematuse põhjuseks. Keskkonna teguriteks võib olla halb valgustus, ventilatsioon, töötingimused, madalad palgad, ettevõtte poliitika, kehv järelvalve ning kontrolli ulatus. Isegi kui ettevõtte on mõelnud hügieenifaktorite olemasolule, ei pruugi need alati tekitada tugevat motivatsiooni. (Dartey-Baah, 2011)

Motivatsioonifaktorite hulka kuuluvad: saavutamine, tunnustamine, edutamine, töö ise, isikliku kasvu võimalus ja vastutus. Motivatsiooni tegurid puudutavad töö sisu. Nende tegurite puudumine ei tekita alati rahulolematust, kuid nende olemasolul on töö tegemine efektiivsem ja tulemuslikum. (Dartey-Baah, 2011)

Hügieeni- ja motivatsioonifaktoreid kombineerides on tulemuseks (Dartey-Baah, 2011):

- Kõrge hügieenifaktorite tase + kõrge motivatsioonifaktorite tase: ideaalne situatsioon, kus töötajad on kõrgelt motiveeritud ja esineb vähe kaebusi.

- Kõrge hügieenifaktorite tase + madal motivatsioonifaktorite tase: töötajatel esineb mõningaid kaebusi ning ei ole eriti motiveeritud. Tööd nähakse kui kohta, kust saadakse palka.
- Madal hügieenifaktorite tase + kõrge motivatsioonifaktorite tase: töötajad on motiveeritud, kuid esineb palju kaebusi. Situatsioon, kus küll töö on huvitav ja väljakutsuv, kuid palk ja töötingimused annavad soovida.
- Madal hügieenifaktorite tase + madal motivatsioonifaktorite tase: halvim juhul, mis olla saab. Töötajad ei ole motiveeritud ja esineb palju kaebusi.

David McClelland oli Ameerika psühholoog, kes arendas 1960. aastal vajaduste teooria, mis hõlmab endas kolme vajadust (McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation), kuupäev puudub):

1. saavutusvajadus (*achievement*)
2. võimuvajadus (*power*)
3. kuuluvusvajadus (*affiliation*)

Igas inimeses on need kolm tegurit olemas, kuid üks mõjutab tugevamalt. Ta ei võtnud arvesse sugu, rassi ega kultuuri, vaid et kõigil inimestel on üks domineerivam põhivajadus, mis kujuneb läbi kogemuste elu jooksul. (McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation), kuupäev puudub)

Saavutusvajadus on vajadus, mis juhib töötama ja pingutama eesmärgi nimel mida tahetakse saavutada. Inimesed kellel on kõrge saavutusvajadus väldivad madalate panustega situatsioone, kuna see pole piisavalt väljakutsuv. Välditakse ka raskesti saavutatavaid kõrge riskiga situatsioone, kuna ollakse arusaamisel, et õnnestumise korral võib tegemist olla õnnega, mitte enese panusega. Sellised inimesed leiavad innovatiivseid ja kavalaid lahendusi, kuidas eesmärke saavutada. Nad teevad kalkuleeritud otsuseid ning hindavad tagasisidet, kuid töötavad tavaliselt üksinda. (McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation), kuupäev puudub)

Võimuvajadusega inimesed soovivad kergitada oma enesehinnangut ja mainet ning soovivad omada seisukohti ja ideid, mis oleksid aktsepteeritud teiste poolt. Tihti juhitudakse ainult iseenda huvidest. Kõrge võimuvajadusega inimesed, kes on keskendunud ettevõttele sobituvad hästi juhi positsioonile. Võistlusmoment motiveerib neid võitma arutelusid. Staatus ja tunnustamine

innustavad, et mitte olema kaotaja. (McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation), kuupäev puudub)

Kuulumisvajadus on soov omada sooje ja lähedasi suhteid teistega. Otsitakse grupis töötamist ja luuakse kauakestvaid tutvusi. Ollakse keskendunud normidele ja välditakse asjade muutmist, sest kardetakse olla tõrjutud. Võistlus on teisejärguline ning ei olda riskialtid. Need isikud töötavad tõhusalt rollides, mis põhinevad sotsiaalsel interaktsioonidel. (McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation), kuupäev puudub)

1930.datel Victor Vroomi välja töötatud ootuste teooria keskendub sellele, et inimese pingutus sõltub sellest kui väärtuslikuna ta tajub eeldatavat tulemust ja kui tõenäoline on, et ta tulemuse saavutab. Selleks tehakse teadlikke otsuseid, mis viib soovitud tulemuseni ja mis on töötaja jaoks ka atraktiivne. Näiteks kui töötaja sooviks on palga tõus usub ta, et parem sooritus viib soovitud palga tõusuni ning ta on selleks tugevamalt motiveeritud. (Mägi, 2015)

Valem ootuste arvutamiseks on (Mägi, 2015):

$M \text{ (motivatsioon)} = E \text{ (ootus)} * I \text{ (hüvituse tõenäosus)} * V \text{ (valents)}$

1) M (motivatsioon)

2) E (ootus) on toimetuleku tõenäosus, mille hulka kuulub enesekindlus, eesmärgi raskus, tajutud kontroll. Hinnatakse 0-st kuni +1-ni.

3) I (hüvituse tõenäosus) on usk hüvituse tegelikku saavutamisse. Hinnatakse 0-st kuni +1-ni.

4) V (valents) on hüvituse atraktiivsus ehk tähtsus inimese jaoks, mille hulka kuuluvad vajadused, väärtused, eesmärgid ja eelistused. -1-st kuni +1-ni.

Motivatsioon on kolme teguri korrutis. Motivatsioon puudub kui kasvõi üks teguritest on null või negatiivne. Motivatsiooni olemasoluks, aga peavad olema kõik tegurid positiivsed. (Mägi, 2015)

1963.datel J. Stacey Adamsi poolt arendatud võrdsuse teooria keskendub sotsiaalse võrdlemise nähtusele. Inimesed hindavad õiglust. Ebaõigluse korral tekib kognitiivne dissonants, mis toob kaasa ebamugavustunde. Sellest ebamugavustundest, aga soovitakse vabaneda, et tekiks jälle tunne võrdsuse osas. Iga töötaja määratleb enda jõupingutuste suuruse ja sellele vastava tasu ning võrdleb seda teiste töötajate jõupingutustega ja saadava tasuga. Ebaõiglust tuntakse näiteks juhul kui nähakse, et tööoskuste eest saadud tasu ei ole võrdne pingutuste eest, mida tehti. Seetõttu on

oluline luua töötajate vaatenurgast õiglane tasu jaotamise süsteem, sest see vähendab negatiivseid juhtumeid. (MindTools, kuupäev puudub)

1.2. Kaasahaaratuse ja motivatsiooni olemus

Kaasahaaratus (*engagement*)- sõna millel on palju tähendusi. Välja pole töötatud ka ühest aktsepteeritud teooriat ega meetmeid, kuidas ja mismoodi mõõta. Tegemist on mõistega, mis on olnud problemaatiline algusest peale. Probleem on osaliselt tingitud teiste mõistete kattuvuse tõttu. Milleks on töö rahulolu (*job satisfaction*), organisatsiooniline pühendumine (*organizational commitment*) ja seotus tööga (*job involvement*). (Saks & Gruman, 2014)

Esimesena tutvustas seda definitsiooni Kahn 1990. aastal. Ta defineeris seda kui inimese käitumist, mis on seotud ülesannete täitmisel, kus inimene on kohal nii füüsiliselt, vaimselt kui ka emotsionaalselt. See tähendab seda, et endast antakse kõik töö sooritamisel. (Saks & Gruman, 2014)

Kaasahaaratuse tekkimiseks on kolm psühholoogilist seisundit. Tähenduslikkus: kus töötaja tunneb, ennast väärtusliku ja vajalikuna kui töö on piisavalt väljakutsuv ja loominguiline. Ohutus: kus töö tegemisel, puudub kartus negatiivsetele tagajärgedele. Kättesaadavus: füüsilise, emotsionaalse ja psühholoogilise ressursi olemasolu, mis on vajalik rolli täitmiseks. (Saks & Gruman, 2014)

Tuginedes Kahn'i 1990. aastal loodud definitsioonile võrdles Maslach et al. seda 2001. aastal kui vastandit läbipõlemisele. Kaasahaaratus võib kirjeldada sõnadega: energia, kaasatus, efektiivsus, siis läbipõlemist: kurnatus, küünilisus, vähe-efektiivne. (Saks & Gruman, 2014)

Kaasahaaratust võib kirjeldada üheksa peamise meetme abil, milleks on (Officevibe, 2013):

1. Tunnustamine on üks tähtsamaid tegevusi, mida saab teha vähendamaks töötajate voolavust. Teades, et oled midagi hästi teinud, kuid mis ei vääri tähelepanekut on masendavamaid asju. Uuringu kohaselt, mille viis läbi Kanada rahulolu uuringu ettevõtte, et 63% töötajatest tunnevad, et neid ei tunnustata piisavalt, mis on ka põhjuseks miks vabatahtlikkus on 31% madalam. Üheks põhjuseks miks tööandjad väldivad tunnustamist

- on see, et tunnustamine on tihti seotud füüsiliste hüvedega. Tervelt 83% töötajaid on arvamusel, et suusõnaline kiitus on parem kui kingitus.
2. Tagasiside on oluline kasvamisel, kuid tuleb jälgida, et tagasiside oleks spetsiifiline, õigeaegselt edastatud ning vajalik. Tuleb välja, et paljud tööandjad ei naudi tagasiside andmist, kuid töötajad lausa ootavad seda.
 3. Õnnelikkus peegeldab üldist rahulolu. Tihti aga ollakse peale tööd väsinud ja loid.
 4. Personaalne kasv see hõlmab endas vaimset, füüsilist, sotsiaalset, emotsionaalset arengut. Selleks tuleb anda töötajale vabadust otsustamises. Tervelt 39% töötajatest tunnevad, et neil ei ole piisavalt iseseisvust ning seetõttu ei arenda nad uusi oskusi.
 5. Rahulolu koosneb kahest elemendist. Üheks elemendiks on kompensatsioon, mille alla kuulub palk ja hüvitised ning teiseks üleüldine töö keskkond. Töötaja peab tundma, et teda on õiglaselt tasustatud, muidu on tulemuseks mitte kaasahaaratus. Psühholoogiast on see tuntud ka kui võrdsuse teooria. Tuleb välja, et üheks võimaluseks töötajate kaasahaaratus tekkimisel on võimalikult hea uue töötaja sisse-elamise programm. M. Watkinsi raamatu „Esimesed 90 päeva“ järgi võtab uuel töötajal aega 3 kuud enne kui ta toob lisaväärtust. Uuringu kohaselt arvab 51%, et ettevõtte sisse-elamis programm võiks olla parem.
 6. Ollakse soovitajateks ehk töötajad, kes soovitaksid oma ettevõtet ka oma sõpradele/sugulastele/tuttavatele. Tavaliselt arvutatakse seda eNPS skoori abil, kus mittesoovitajate protsent lahutatakse soovitajate protsendist.
 7. Suhe ülemustega on töötaja jaoks oluline kuna suurendab moraali tunnet ja produktiivsust ning annab paremaid võimalusi edutamiseks.
 8. Suhe kolleegidega paneb aluse positiivsele töökeskkonnale. Head suhted kolleegidega on olulised õnnelikkuse ja loominguks korral.
 9. Ettevõtte ühtsus peaks olema oluline nii töötajale kui juhile. Ideaalne on organisatsiooni kultuur, kus väärtustatakse töötajat ja kus töötaja teab ettevõtte väärtusi, missiooni ja visiooni.

Termin motivatsioon on tuletatud ladina keelsest sõnast „*movere*”, mis tähendab midagi tegema (Ryan & Deci, 2000). Sõna motivatsioon kasutati esimest korda P.T. Youngi raamatus „Motivatsioon ja käitumine“ (Heckhausen & Heckhausen, 2008).

Motivatsioon on liikuma panevaks jõuks, seetõttu tuntakse ennast energiat ja tegutsemisindu täis olevat. Seda võib määratleda kui ülesandele täitmisele keskendumist ja pühendumist. Seevastu inimene, kes ei tunne inspiratsiooni on demotiveeritud. Inimkäitumine on keeruline, kus mõned

soovid on teadlikud ja teised mitte. Teinekord, aga juhivad teadvust alateadlikud motiivid ja vajadused. See on kui jäämäetipp, kus jäämäe pealmine osa on nähtav ehk teadvus ja ülejäänud on veelune osa. Kuigi motivatsiooni kohta on erinevaid arvamusi on teadlased nõus, et tegemist on jõuga mis sunnib inimesi alustama ja lõpetama tegevust, seejuures panustades sinna kogu oma jõupingutuse. Seepärast on motivatsioon seotud mitmete olukordadega ja võib leida erinevatest käitumisviisidest. Näiteks on söömine põhjustatud näljast, haridus aga sooviga teadmisi koguda. Neid tegureid võib nimetada sisemiseks ja välimiseks motivatsiooniks. (Khan & Iqbal, 2013)

Sisemine motivatsioon on iseenda heaolu saavutamiseks ehk tahetakse midagi teha. Väline motivatsioon on tagant tõukav jõud, millegi tegemiseks. Tagant tõukavaks jõuks võib olla rahaline tasu.

Iga organisatsiooni edu võtmeks on töötajad. Motivatsioon ei avalda mõju mitte ainult produktiivsusele vaid ka tulemusele. Motivatsiooni kasutatakse ühe vahendina töötajate kaasahaaramiseks. (Khan & Iqbal, 2013)

1.3. Motivatsiooni ja kaasahaaratuse omavaheline seos

Üldiselt kirjeldab motivatsioon jõudu, mis paneb tegutsema või otsustama mingis kindlas suunas. Motivatsioon ei ole üheselt mõistetav. Näiteks töötaja, kes on motiveeritud sisemiselt on pühendunud oma tööle, nad naudivad seda mida teevad ning sellest saavad rahulolu. Teisest küljest kui töötaja on väliselt motiveeritud on nad ajendatud tegutsema väliste jõudude poolt, mis pikemas perspektiivis võib olla nii negatiivne kui positiivne. Töötajad tegutsevad selle nimel, et koguda hüvesid või vältida ebameeldivaid asjaolusid. (Raymond, 2017)

Tavaliselt on kaasahaaratud töötaja sisemiselt motiveeritud. Ollakse huvitatud uute oskuste omandamisest ning ollakse entusiastlikud, tuues kasumit ettevõttele. Vastupidiselt sellele kui ollakse väliselt motiveeritud. Väliselt motiveeritud töötajad vajavad pidevalt uusi hüvesid, selleks et olla produktiivsed. Selline lähenemine võib töötada lühikeses perspektiivis, kuid mitte pikaajaliselt, sest mitte iga ülesanne või projekt ei ole tasustatud rahaliselt või boonustega. Lisaks kui töötaja motivatsioon on himu põhine näiteks kardetakse ülemust või kardetakse tööd kaotada, toimub kiire läbipõlemine. Jääb järele grupp pettunuid ja mitte kaasahaaratud töötajaid, kes mõjuvad ettevõttele halvasti. (Raymond, 2017)

Tabel 1. Kaasahaaratuse ja motivatsiooni võrdlus

| | Kaasahaaratus | Motivatsioon |
|--------------------------|--|--|
| Eesmärk | Õppimine ja teadmised | Isiklik soov |
| Tähelepanu/orienteeritus | Meeskonna põhine | Indiviidi põhine |
| Töoga seotus | Emotsionaalne side tööga | Tunne, et tööl on tähendus |
| Motivatsioon | Motiveeritud sisemiste faktorite poolt nagu tähenduslikkus | Motiveeritud väliste faktorite poolt nagu palk |

Allikas: (Croke, 2018); autori koostatud

Motivatsiooni ja kaasahaaratuse omavaheline seos on kui kahe kahesuunaline tänav. Edendades üht parandad ka teist. Mõistmaks seda, kuidas suurendada kaasahaaratust tuleb kõigepealt aru saada sellest, mis motiveerib ja mis paneb töötajat tegutsema. (Burton, 2012)

2. UURIMISOBJEKTI ÜLEVAADE, UURIMISMEETODID, ANALÜÜS JA TULEMUSED

Alexela Kontserdimaja ülevaade, uurimismeetodite valiku põhjendus. Uurimisprobleemi kirjeldus, uuringu analüüs, tulemused ning ettepanekud ettevõttele.

2.1. AS Tallinna Kontserdimaja tutvustus

2009. aastal avati Tallinnas Sakala keskuse asemele rajatud Solarise keskuses Nokia Kontserdimaja. Tegemist on Põhjamaade moodsaima ja tehnilisel kõige kõrgemal tasemel oleva multifunktsionaalse vaba aja veetmise ruumiga. Kontserdimaja mahutab neljal tasandil 1829 inimest ning seal on kaasaegne valgus-, video- ja helitehnika, mis võimaldab korraldada erinevaid üritusi nagu pop- kontserdid, ooperi- ja teatrietendused, messid ja rahvusvahelised konverentsid. (Solaris, kuupäev puudub)

2014. aastast oli Nokia Kontserdimaja nimeks Nordea Kontserdimaja. Seda kuni 2018. aastani kui nimeks sai Alexela Kontserdimaja.

Viiel korrusel on kokku 6 baari ning lisaks Teatrikohvik 0 korrusel, Baileys Lounge 2. korrusel ja eksklusiivne G.H.Mumm Salong 3. korrusel.

Kontserdimajas on juhtivpersonalina tööl 12 inimest: tegevjuht, juhiabi-raamatupidaja, turundus- ja infojuht, raamatupidaja, müügijuht, projektijuht, teenindus- ja toitlustusjuht, personali- ja koolitusspetsialist, tehnikajuht, haldusspetsialist ning kaks administraatorit. Lisaks klienditeenindajad. Klienditeenindajad jagunevad kolme gruppi: teenindaja, vanemteenindaja ning kohvikuvanem.

Teenindaja ülesanneteks on olla garderoobis ning vastu võtta klientide üleriided, kontrollida pileteid piletikontrollis ning teenindada külastajaid kohvikus. Hoida üleüldist teenindusala korrashoidu ja vajalikke kaupade väljapanek. Vanemteenindajaks on inimene, kes on läbinud

vanemteenindaja testi. Vanemteenindajaks võib saada igauks vabade kohtade olemasolul. Seda juhul kui on olnud mingi aja teenindaja, kuid näidanud ülesse initsiatiivikust ja oskuslikkust. Vanemteenindaja ülesanneteks on samad ülesanded, mis teenindajalgi, kuid ka kohvikuvanema asendamine. Kohvikuvanemaid on kokku viis. Kohvikuvanema eelduseks on vanemteenindajaks olemine ja juhiomaduste olemasolu. Kohvikuvanemaid võib nimetada ka teise sõnaga korrustevanemad ehk vastutajad, kelle ülesandeks on juhtida ürituse toimumise päeval oma korruse peal olevaid töötajaid. Vajadusel suunata tähelepanu tegemist vajavatele töödele. Lisaks oma kohviku üldine korrashoid ning kaupade tellimine. Lisaks on veel saaliteenindajad, kelle peamiseks ülesandeks on jälgida saali korrashoidu, kuid ka muude jooksvate ülesannetega tegelemine.

Tavaline üritus näeb välja järgmiselt: ukсед avatakse kell 18:00 üritus algab kell 19:00. Lõppeb orienteeruvalt 21:00- 22:00 ajal, sõltuvalt ürituse pikkusest. Üritused enamasti on vaheajaga.

Tööpäev näeb välja järgnevalt: 16:00 tulevad toidujagajad. Toidujagajaks võib olla ükskõik kes soovib, kuid enamjaolt teevad seda teenindajad ja vanemteenindajad. Toidujagajad panevad välja korruste peale toidu, milleks on koogikesed, crossandid, võileivatordid ja kaaluvad salatiklaasidesse salati.

17:00 tuleb kohale kohvikuvanem ja vähemalt üks vanemteenindaja, kes panevad koos kohviku valmis. Sätivad paika toidujagajate toodud toidud, panevad tööle kohvimasinad, puhastatakse vajadusel vitriinid, milles eksponeeritakse toitu, puhastatakse mustad kohad, kontrollivad tulnud kauba üle ja asetavad õigetes kohtadesse ning panevad tööle kassad.

17:30 algab koosolek. Selleks ajaks peavad olema kõik kohal ja tööriietuses valmis. Administraator annab õhtust ülevaate, millised on suuremad ülesanded, mis vajavad tegemist näiteks on vaja viia noormeestel kuhugi toole või on eelmisest üritusest kuskile midagi jäänud, mis on vaja oma kohale ära panna. Koosolek kestab tavaliselt kümme minutit ning edasi liigutakse oma positsioonidele.

18:00 avatakse ukсед. Enne seda on veel aega lõpetada toimingud maja avamiseks. Uste avamise hetkel peavad kõik olema oma positsioonil valmis. Positsioonid on järgnevad: garderoob, piletikontroll, kohvikutes kassades, nõudepesuruum/koristus. Külastajal on võimalus kuni 19:00 osta endale midagi meelepärast.

19:00 algab üritus. Töötajad, kes olid uste avamisel kuni ürituse alguseni piletikontrollis pileteid kontrollimas ja garderoobis üleriideid vastu võtmas liiguvad edasi järgmisele positsioonile. Järgmine positsioon on tavaliselt: koristus, baariabi. Enne vaheaja algust tuleb kõik kasutatud nõud viia nõudepesuruumi, panna masinasse, nõud ära poleerida ning kohvikutesse tagasi asetada. Enne vaheaega tuleb valmis panna ka ettetellitud lauad.

Vaheaeg kestab tavaliselt pool tundi ja suur rõhk on kohvikutel. Igal korrusel on tavaliselt vähemalt üks kohvik, kus on kolm kassat. Igas kassas oleval inimesel on ideaal olukorras abis üks inimene, kes valmistab kohvisid ja valab jooke välja. Lisaks on töötajad, kelle positsioon on koristus, siis nende ülesanne on vaheaja jooksul koristada lauad nõusid ja viia nõudepesuruumi.

Vaheaja lõppedes on ülesanne jälle kohvikud korda seada. Avatuks jääb esimese korruse kohvik ja Teatrikohvik null korrusel. Ülemised kohvikud pannakse kinni.

Ürituse lõppedes liigub suurem osa töötajaid garderoobi, klientidele üleriideid andma. Kohvikutesse, mis jäävad avatuks jääb maksimaalselt kaks inimest. Garderoob lõpetatud liigutakse tagasi oma korrusele, tehakse veel viimased koristus toimingud ja küsitakse korrusevanemalt, kas võib lahkuda. Lõpuks koristatakse veel pesuruum ja suletakse kohvikud.

2.2. Uurimisprobleemi kirjeldus ja uurimise eesmärk

Tulenevalt töö iseloomust on kontserdimajas klienditeenindajad tööle käsunduslepinguga. Käsunduslepingut kasutatakse sellepärast, et Kontserdimaja ei saa tagada kuus kindlat arvu töötunde, mis on oluline töölepingu korral. Iga kuu lõpus saadetakse välja järgmise kuu ürituste plaan ja klienditeenindajad saavad ise valida, millistel üritustel nad tööle tahavad käia ning kui palju kuus.

Aeg ajalt kerkivad esile probleemid. Näiteks käiakse väga vähestel üritustel tööle, tuuakse viimase hetke vabandusi, miks tööle ei jõuta. Lisaks kui tööle ollakse, teeb kolme asemel tööd üks, ei võeta vabatahtlikult lisakohustusi ega vastutust ning sooritatakse ülesanded minimaalse jõupingutusega. Seetõttu on osad teenindajad mõni õhtu väga suure koormuse all.

Töökohta nähakse mingil ajahetkel kui kiirelt raha saamise võimalust. Seda ka teise töökoha kõrvalt, sest töö on õhtusel ajal. Võib öelda, et teenindaja palk on Eesti keskmise tasemel, vanemteenindaja ja kohvikuvanema palk natuke üle keskmise.

Siinkohal soovib autor välja selgitada kaasahaaratuse ja motivatsiooni klienditeenindajate seas, millised on valupunktid ja mida saaks veelgi parendada, lisaks soovitakse teada juhtide arvamust. Teema on oluline kuna Kontserdimaja lahti minemise hetkest ei ole ühtegi uurinut läbi viidud. Seetõttu on ettevõtte jaoks oluline teada saada milline on hetke olukord, sest tegemist on kontserdimajaga mis on üks parimaid Eestis. Klienditeenindajad on ettevõtte näoks ja sellest sõltub kliendikogemus. Mida kaasahaaratum ja motiveeritum on töötaja seda enam on ta pühendunud organisatsioonile ja valmis astuma ka lisa samme ilma, et temalt palutakse ning seda kvaliteetsem on teenuse pakkumine.

Uurimisprobleemi lahendamisel annab ettevõttele võimaluse analüüsida klienditeenindajate motiveeritust ja kaasahaaratust. Kuna kontserdimajas varasemalt sellel teemal uurimust läbi pole viidud, saab ettevõtte teha uurimuse tulemustele tuginevaid järeldusi ja lahendusi, mis võivad täiustada ettevõtte personalijuhtimist ja seeläbi teenuse pakkumist. Uuring annab leida võimalusi pühendumise suurendamiseks ja kollektiivi ühtsemaks muutmiseks, paremate motivatsioonisüsteemide loomiseks ning töö käimise suurendamiseks.

Püstitatud uurimisküsimused on järgmised:

- Kas klienditeenindajatele on tagatud töö tegemiseks hügieenifaktorid (*palk, töötingimused, otsesed ülemused ja suhted nendega, suhted kaastöötajatega, juhtimine üldiselt töökohal*)?
- Kas klienditeenindajatele on tagatud töö tegemiseks motivatsioonifaktorid (*vajadus tunnustuse järgi, saavutusvajadus, võimalused kasvuks ja arenguks, võimalused isiklikuks karjääriks, tunnustamine hea töö eest*)?
- Kas klienditeenindajad Alexela kontserdimajas on piisavalt kaasahaaratud, et nad soovitaksid ettevõtet töötamiseks ka oma sõpradele/tuttavatele/perele?

Autoripoolne uurimisküsimustele antud vastuste analüüs on alapeatükis 2.4.

2.3. Uurimismeetodid

Uurimismeetodi valikul on lähtutud nii deduktiivsest kui induktiivsest meetodist.

Tulenevalt uurimisküsimuste iseloomust on kasutatud uuringu läbiviimiseks kvantitatiivset uurimismeetodit, uurimisstrateegiana suletud küsimustikku. Lisaks juhtivtöötajate arvamuse teada saamiseks kvalitatiivse uurimismeetodina intervjuud.

Küsitlus on sobilik hoiakute ja käitumise vaheliste seoste uurimiseks, vastajate arvamuste üldistamiseks ning saadud tulemusi saab statistiliselt analüüsida. Antud uurimismeetodi eeliseks on see, et tegemist on kuluefektiivse meetodiga, lihtsasti jagatav, vastaja saab valida erinevate vastuste variantide vahel, koguda saab emotsionaalset tagasisidet. (DeFranzo, 2012)

Puudusteks on see, et vastaja ei pruugi vastata ausalt, ei saada päris täpselt küsimusest aru, analüüsijal on piiratud võime vastuseid uurida ning kõigi vastajate omadusi ei ole võimalik üldistada kõikidele ning seetõttu võib esineda võimalikke kõrvalekaldeid. (DeFranzo, 2012)

Ankeetküsitluse küsimused olid vastatavad Likerti viiepallisel skaalal. Koosnes 31 arvamuse- ja motiivküsimusest, millest 28 olid kinnised ja 3 lahtised.

Küsitlus koostati Google Forms keskkonnas, mida jagati soovitud valimile emaili teel, töölases grupis ja paber kandjal. Andmete kogumine toimus 05. okt- 13. okt. 2018. Andmete edasiseks analüüsiks on võimalik kogutud andmeid lihtsalt üle kanda MS Exceli programmi. Uuringul oli eesmärgiks teada saada kaasahaaratuse ja motivatsiooni tase Alexela Kontserdimajas.

Kvalitatiivse uurimismeetodina kasutati intervjuud. Intervjuu koosnes struktureeritud küsimustest. Intervjuude eesmärgiks oli koguda informatsiooni, mis põhineks intervjuueeritavate isiklikul arvamusel ning mis puudutaksid klienditeenindajate motiveeritust ja kaasahaaratust ning juhtide roll seejuures. Intervjuu jaoks koostati kava ning vajadusel intervjuuerija suunas vestlust. Andmete analüüsimiseks kasutati dokumenteerimisel salvestamist ning intervjuu muutmist tekstiks. (Laherand, 2008)

Intervjuud viidi läbi 20. novembril, mille eesmärgiks oli luua detailsem kirjeldus uuritavast teemast. Intervjuueriti nelja juhtivtöötajat, kuid arvesse võeti kolme intervjuud. Tegemist oli inimestega, kes on igapäevaselt kõige rohkem seotud klienditeenindajatega.

Intervjuueeritavate konfidentsiaalsuse tagamiseks on intervjuueeritavad kodeeritud.

2.4. Küsitluse tulemuste analüüs

Ankeetküsitluse kaasahaaratuse uurimisküsimusest lähtudes on koostamisel võetud aluseks kaasahaaratuse mõiste, komponendid ning ülemaailma tuntud uuringuid tegeva organisatsiooni Gallupi Q12 küsitlus kaasahaaratuse kohta. Gallupi Q12 küsitlust on kasutatud üle 35 miljoni töötaja peal üle terve maailma (Gallup, kuupäev puudub). Motivatsiooni uurimisküsimuste puhul on juhitud ühest peamisest tööalase motivatsiooni teooriast. Herzbergi motivatsiooni teooriast, mis keskendub hügieeni- ja motivatsioonifaktoritele.

Küsimustele oli võimalik vastata viiepallisel skaalal, mis koosnes 31 arvamuse- ja motiivküsimusest. Küsitluses oli nii kinniseid kui lahtiseid küsimusi, sellise vastusevormiga avalduvad arvamused ja hinnangud kõige paremini. (Pällin, 2018, 10)

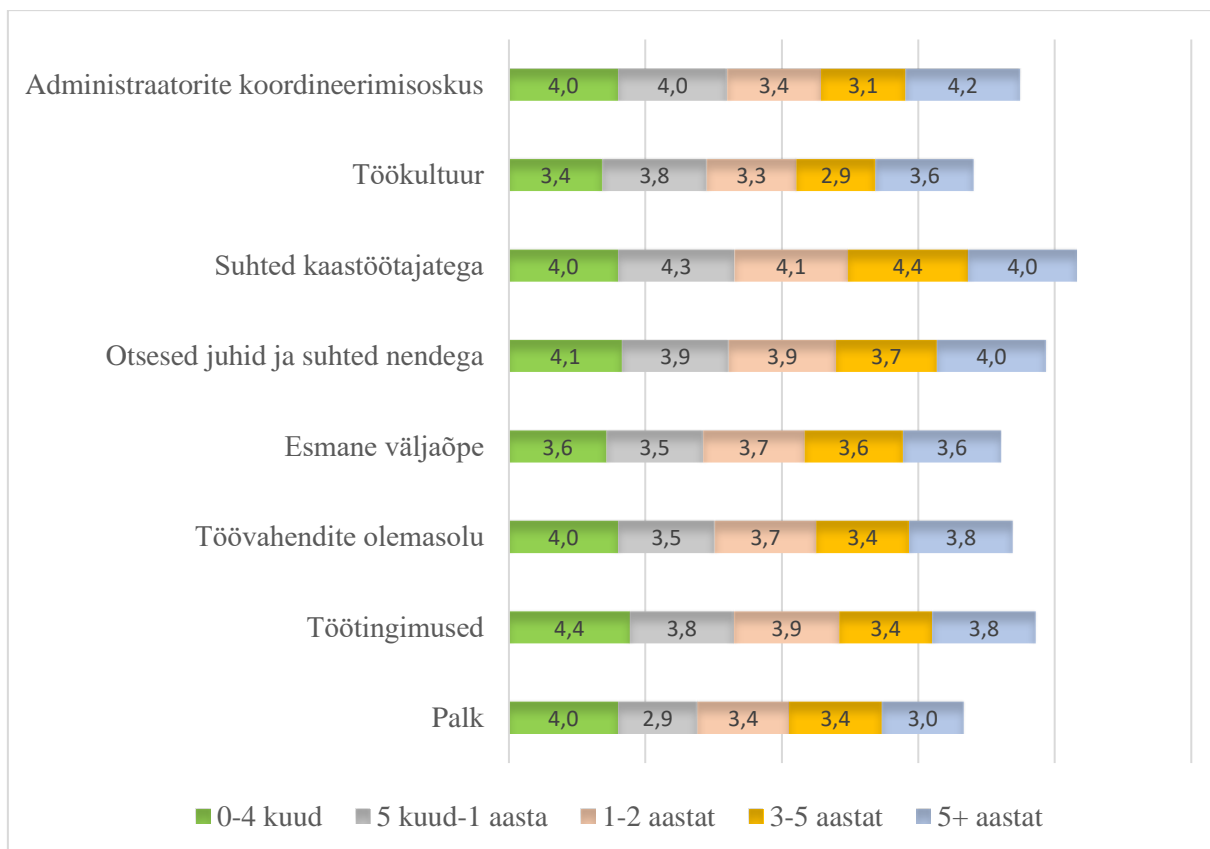
Koostamisel oli kasutatud *online*-tarkvara Google Forms, kuna antud vabavaraline platvorm võimaldab saadud informatsiooni hõlpsalt kanda üle MS Excel programmi edasiseks analüüsiks. (Pällin, 2018, 10)

Küsitlusele vastas 47 klienditeenindajat, 38 naist ja 9 meest, mis on kogu valimist 78%. Vanimaks vastajaks 72 aastat ja noorimaks 18, keskmiseks vanuseks 31, mediaan vanuseks 22.

Vastuste kujutamisel on lähtutud töötamise aastatest, sest annab kõige paremini ülevaate erinevatest gruppidest. Grupid olid jaotatud järgnevalt: 0-4 kuud 47 teenindajast vastajaid 15%, 5 kuud-1 aasta vastajaid 23%, 1-2 aastat vastajaid 30%, 3-5 aastat vastajaid 21%, 5+ aastat vastajaid 11%.

Kõige kriitilisemaks grupiks on 5 kuud-1 aasta ning 1-2 aastat, sest kaadrivoolavus nendes gruppides on kõige suurem.

Lähtudes esimesest uurimisküsimusest, milleks oli kas klienditeenindajatele on tagatud töö tegemiseks hügieenifaktorid (palk, töötingimused, otsesed ülemused ja suhted nendega, suhted kaastöötajatega, juhtimine üldiselt töökohal), palus autor hinnata faktoreid viie-pallisel Likerti skaalal. „1“ tähendas, et kehv, ei vasta üldse ootustele ning „5“- suurepärane ületab ootused mitmekordselt. Analüüsimisel on võetud vastuste keskmine. Joonise paremaks mõistmiseks on jaotatud vastajad viide gruppi, vastavalt tööl oldud aja järgi.



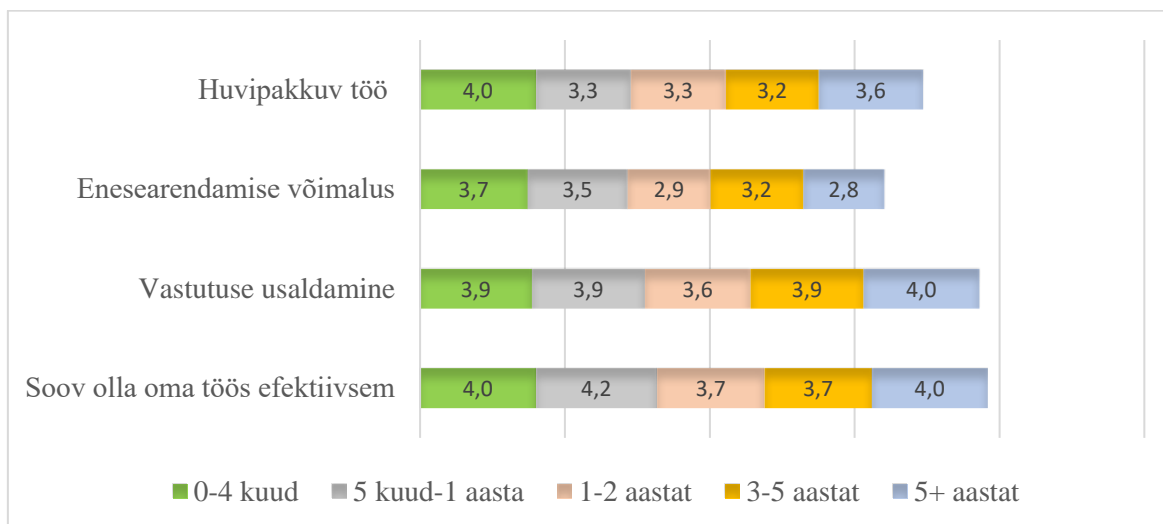
Joonis 1. Hügieenifaktorite hinnang

Allikas: autori koostatud

Hügieenifaktorid on tegurid, mis on aluseks ettevõttes motivatsiooni tekkimiseks nad mõjutavad kõige silmnähtavamalt indiviidide töö sooritust. Kõige kõrgem hinnang kõigi gruppide keskmise järgi on suhted kaastöötajatega 4,2 punkti, madalaimaks tulemuseks 3,3 punkti palk ja 3,4 töökultuur (lisa 1). Vaadates kõige kriitilisemat gruppi 5 kuud-1 aasta on selgelt eristuv madalaim skoor 2,9 palga suhtes. 3-5 aastat töötanud näevad, aga et töökultuur on kehv. Toodi seda välja ka küsitluse viimases küsimuses (lisa 2), kus kirjeldati, et tööroõm algab hästi toimivast töökorraldusest. Tihedamini võiks üle korrata puhtuse reeglid, asjade/nõude asukohad ning et iga teenindaja vastutaks oma positsiooni õigesti lõpetamise eest. Kindlasti mängib siin olulist rolli esmane väljaõpe, sest mida efektiivsem on väljaõpe seda paremini omandab uus omaks kindlad käitumisreeglid ja normid. Hetkel 44% vastanutest oli nõus, et praegune esmane väljaõpe õigustab ennast, 7% ei olnud ja 49% olid arvamusel, et nii ja naa (lisa 2). Üldiselt toodi välja, et mentori süsteem on küll hea, kuid mentoriks peaks olema inimene, kes seda ise tahab. Oldi arvamusel, et uuel inimesel ei tohiks esimene päev liiga informatiivne olla, sest nii ei kinnistu kõik vajalik.

Teine uurimisküsimus keskendus motivatsiooni faktoritele (soov teha tööülesandeid veelgi efektiivsemalt, vastutuse usaldamine, enesearendamise võimalus, huvipakkuv töö). Indiviidid

ootavad, et kindlale käitumisele järgneb soovitud tulemus. Hea palk on küll lühiajaline motivaator, kuid ei tööta pikemas perspektiivis. Töötaja otsib oma tööle, mida ta teeb pidevalt suuremat tähendust, motiveeritud töötaja on kaasahaaratud terve tööpäeva vältel. Autor palus hinnata faktoreid viie-pallisel Likerti skaalal. „1“ tähendas, et kehv, ei vasta üldse ootustele ning „5“-suurepärase ületab ootused mitmekordselt. Analüüsimisel on võetud vastuste keskmine. Joonise paremaks mõistmiseks on jaotatud vastajad viide gruppi, vastavalt tööl oldud aja järgi.

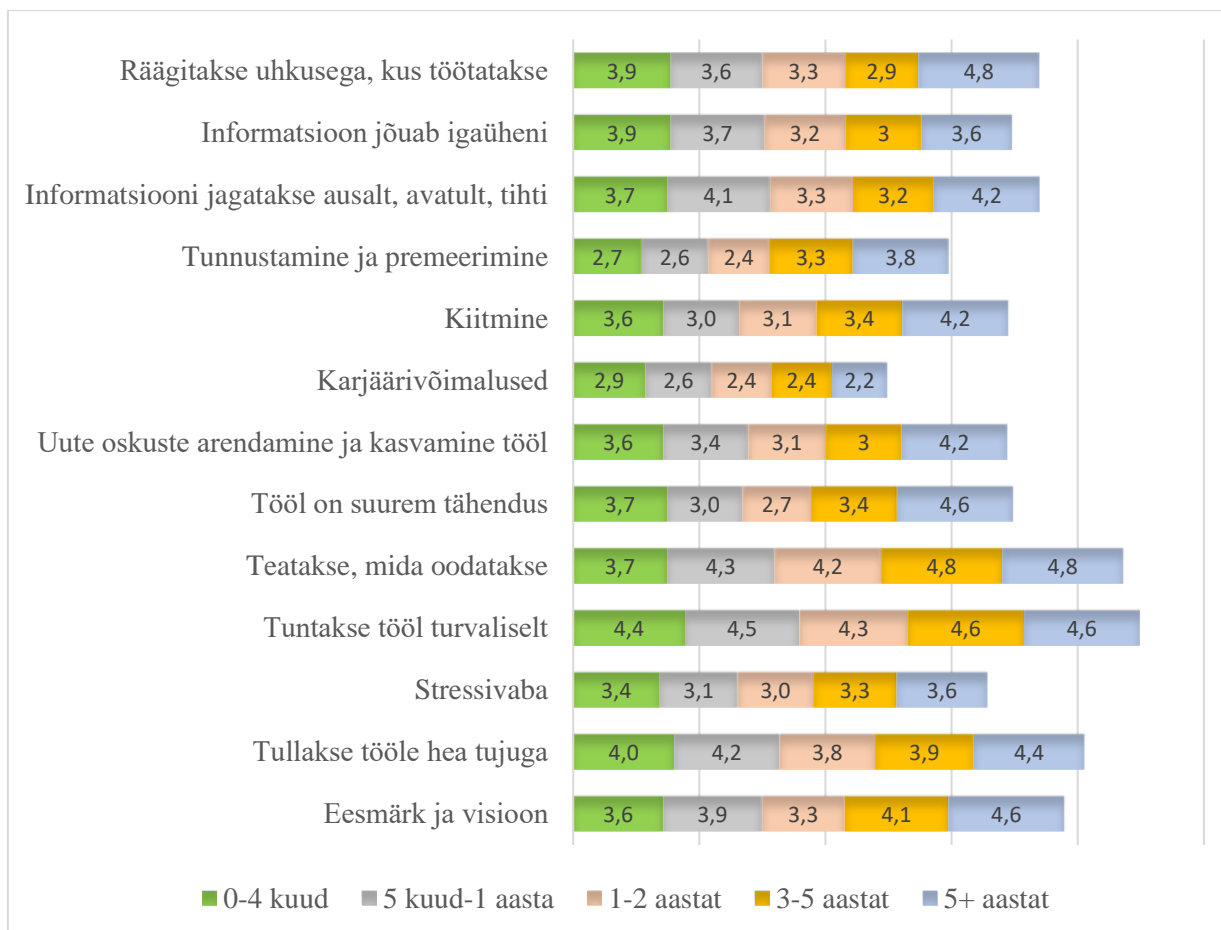


Joonis 2. Motivatsioonifaktorite hinnang

Allikas: autori koostatud

Joonisel 2 eristub selgelt madalaim tulemus kõigi vastajate gruppide keskmise järgi enesearendamise võimalus 3,2, kõrgemalt on hinnatud soovi olla oma töös efektiivsem 3,9 (lisa 1). Vaadeldes kriitilist gruppi 1-2 aastat on tulemuseks 2,9, kuid samas 5+ aasta grupis on tulemuseks 2,8. Tegelikult on motivatsioonifaktorite tulemused ootuspärased, sest töö muutub ajajooksul rutiinseks ning soov teha oma tööd efektiivsemalt muutub suuremaks, et ei peaks kasutama mõttetult energiat.

Kolmas uurimisküsimus otsis vastust kaasahaaratuse kohta. Kas teenindajad on piisavalt kaasahaaratud, et nad soovitaksid ettevõtet ka oma sugulastele/tuttavatele/sõpradele? Lisaks soovis autor teada saada kaasahaaratuse komponentide kohta. Selle uurimiseks on aluseks võetud Gallupi Q12 küsimustiku 12 küsimust, kus vastaja pidi hindama väidete paikapidavust 5- pallisel skaalal, kus tähendas „1“-antud väide ei kehti absoluutselt Sinu kohta ning „5“- antud väide kehtib täielikult Sinu kohta. Analüüsimisel on võetud vastuste keskmine. Joonise paremaks mõistmiseks on jaotatud vastajad viide gruppi, vastavalt tööl oldud aja järgi.

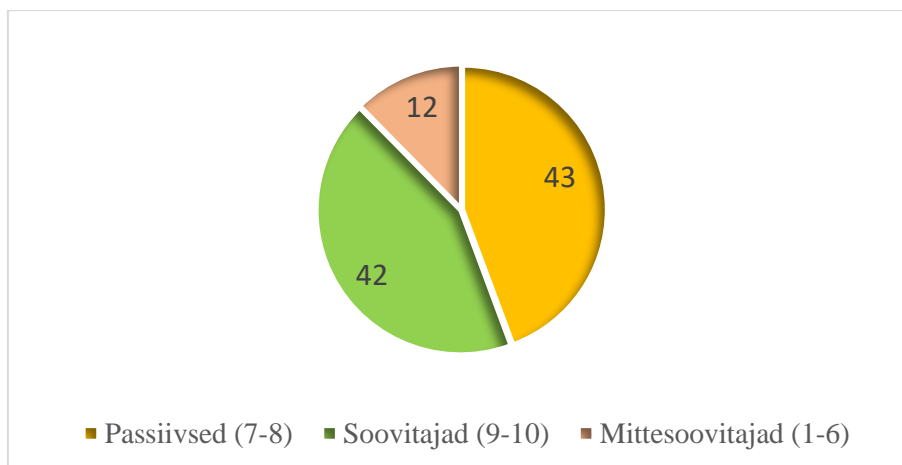


Joonis 3. Kaasahaaratus komponentide hinnang

Allikas: autori koostatud

Kõikidest vastajate gruppidest ollakse samal arvamusel, et kõige vähem on karjääri võimalusi 2,5 punkti, kuid madala tulemuse sai ka tunnustamine ja premeerimine 2,9 punkti (lisa 1), mis on madalaim ka kriitilises grupis 1-2 aastat, samuti on kadunud ka eesmärk ja visioon silme eest. Kõrgemalt on hinnatud, et tuntakse ennast tööl turvaliselt 4,5 ja teatakse mida teenindajatelt oodatakse 4,3 (lisa 1). Võib öelda, et tööle tullakse küll hea tujuga, kuid töö stressivaba ei ole, seda tunnetavad eriti kriitilised grupid. Kriitiliste gruppide 5 kuud-1 aasta ja 1-2 aasta jaoks on madal tulemus ka tööl mida tehakse suurem tähendus 3,0 ja 2,7 punkti.

Soovitusindeksit kasutatakse tihti rahulolu uurimiseks. Indeks näitab lojaalsete hulka ning skaala on -100% kuni +100%. Töötajad pidid hindama kümne pallisel skaalal kuivõrd nad soovitsid ettevõtet töötamiseks ka oma sugulastele/sõpradele/tuttavatele.



Joonis 4. Soovitusindeksi tulemus

Allikas: autori koostatud

Töötajad, kes soovitaksid ettevõtet ka oma sõpradele/sugulastele töötamiseks ning vastasid üheksa või kümme punkti on 42%, passiivseid, kes hindasid seitsme või kaheksaga 43% ning mittesoovitajaid kes vastasid üks kuni kuus vahemikus 12%. Lahutades soovitajate arvu, mittesoovitajad on soovitusindeksi tulemuseks 30%.

2.5. Intervjuude tulemuste analüüs

Intervjuude eesmärgiks oli välja selgitada, millised on valitud valimi peamised ülesanded, milline mõju on sellel klienditeenindaja tööle ning milline on juhtide arvamus üleüldisest tööühendusest ning töötajate motivatsiooni ja kaasahaaratuse taseme kohta.

Kõigepealt sai uuritud juhtivtöötajate tööülesandeid, kes mõjutavad kõige enam klienditeenindajate tööd.

Nr1: „Minu ülesandeks on teenindusosakonna eest vastutamine, kuhu kuuluvad klienditeenindajad ja administraatorid. Koostada pakkumisi ettevõtetele, seejuures suhelda cateringi ettevõtetega. Statistika, eelarve tabelite koostamine, kontrollida ka administraatorite tööd, kuidas on graafikud koostatud, seejuures jälgima ka administraatoreid, et nad üle ei töötaks. Vastutamine kogu teeninduse ala eest.“

Nr2: „Uute töötajate värbamine. Välja selgitama koolitus vajadused ja korraldama neid. Esmane juhendamine on ka minu õlgadel. Üleüldine klienditeenindajate sulandumine meeskonda. Õhtute

monitoorimine, seda küll sellel aastal vähem. Olla ka tugiisikuks klienditeenindajatele kui nad ei soovi oma muredest rääkida administraatoritega. Juhendite koostamine, et klienditeenindajal oleks mugav tööd teha.“

Nr3: „Minu ülesandeks on olla vahelüliks klienditeenindajate ja teiste juhtide vahel. Klienditeenindajate ja kliendi (kelleks on ka ürituse korraldajad) heaolu ja rahulolu tagamine.“

Ollakse ühisel arvamusel, et klienditeenindaja antud ettevõttes mängib väga suurt rolli. Klienditeenindaja on kokkupuutepunktiks kliendi ja ettevõtte vahel.

Kindlasti on iga ettevõtte jaoks oluline, et iga töötaja nii juhtiv kui eesliini töötaja teaks ettevõtte põhiväärtusi, missiooni ja visiooni. Teades neid, tunneb töötaja, et töötab mingi suurema eesmärgi nimel ehk ta annab oma tööle tähenduse.

Nr2: „Siin tuleb välja see erisus, et juhtkond on tööl töölepinguga ja meie jaoks on kindlasti paigas missioon ja visioon. Tegemist on eraettevõttega, kes on täiesti iseseisev. Kontserdimaja ise ei müü ühtegi piletit ega korralda üritusi, meie ainult rendime maja välja. Klienditeenindaja missiooniks on kohelda klienti kui kuningat kui ta käitub selle vääriliselt. Naeratus näol ja sellist lauset, et mina ei tea, ei ole kontserdimajas olemas. Praegusel päeval oleme number üks ja teeme silmad ette taoliste majadele.“

Nr1: „Kindlasti kõik klienditeenindajad ei tea. Oleme kasumit teeniv ettevõtte ja seetõttu on oluline igasugune müük, ka väike kohvitass.“

Nr3: „Loodan, et klienditeenindajad teavad, aga kindel ei ole.“

Motiveeritus 100% skaalal.

Nr2: „Uued tulijad on rohkem motiveeritud kui vanemad olijad, sest vanemad olijad võtavad seda nii loomulikult. Näiteks ei visata ühtegi toitu peale üritust minema, vaid jagatakse kõik laiali. Pakuks, et motiveeritus on 85%. Nagu olen kuulnud, et öeldakse, lihtne töö, kerge raha. Kõige kriitilisem aeg, kus hulluks võib minna on 30 minutit ehk pausi aeg.“

Nr1: „Samal arvamusel ehk 85%. Kuigi kui töö on enne pausi aega kenasti ilusti ära planeeritud, siis ei tohiks see aeg olla liiga keeruline.“

Nr3: „Kui töötajad leivad ridade vahelt motivatsiooni, siis peaks see olema 90%.“

Igas ettevõttes peaksid olema tagatud hügieenifaktorid, sest tegemist on teguritega, mis mõjutavad kõige enam tööga seotud rahulolematust.

Nr2: „Usun, et hügieenifaktoritega ollakse rahul. Teades, milline on üleüldine antud sfääris materiaalne tasu, siis see peaks olema motiveeriv.“

Nr3: „Ega keegi ei ole meist tegelikult kunagi palgaga rahul. Kuid meeldiv töökeskkond ja vahendid on ettevõtte võimaluste piirides pakutud.“

Isegi kui on tagatud suurepärased hügieenifaktorid, tuleb pakkuda töötajale midagi, mis tekitaks temas tunnet, et ta tahab seda tööd teha. Motivatsioonifaktorid tekitavad rahulolu.

Nr1: „Aastas korraldatakse neli ühisüritust, mis peaks olema juba päris heaks motivatsiooni allikaks.“

Nr2: „Loodan, et oleme üks suur pere ja ka klienditeenindajad seda tunnevad. Loodame, et klienditeenindajad teavad kuivõrd juhtkond neid väärtustab. Pidevalt korraldatakse motiveerivaid üritusi ja visatakse õhku võimalusi, et olla motiveeritud. Iseküsimus on see, et kas need võimalused kinni püütakse ja kas klienditeenindajad tahavad seda üldse näha. Võib juhtuda, et mõni võtab seda juba liiga tavaliselt, et ah see iga aastane asi.“

Nr3: „Palgasüsteem on paigas, läbi oma oskuste on võimalik teenida kõrgemat palka. Iga aasta tänatakse parimaid töötajaid, kelle valivad kaastöötajad. Loodame, et me ka ise hea sõnaga kiidame.“

Kontserdimajas on klienditeenindajad tööle käsunduslepinguga, mis soodustab väga tugevalt volavust, kuidas suhtutakse sellesse juhtkonnas.

Nr2: „Minu tööd mõjutab töötajate voolavus väga tugevalt, kuna hullult tööd on koguaeg. Minu jaoks on isegi imelik see kui inimene on siin üle kolme hooaja. Kindlasti on see jäämine tingitud vanusest, kuid üldiselt ei ole kontserdimajas noori inimesi, kes oleksid üle kolme aasta.“

Nr1: „Anname tegelikult hea võimaluse koolipingist tulnule ja kindlasti peale kontserdimajas töötamist on edasi minna palju lihtsam.“

Nr3: „Kuna meil on käsundusleping, siis on töötajate voolavus paratamatus. Paljud käivad koolikõrvalt ja ajutiselt töö, siis sellega tuleb leppida. Loodan, et voolavus ei ole tingitud sellest, et siin oleks ebameeldiv tööd teha.“

Ideaalsed toimivad meeskonda küll olemas ei ole, kuid igal ettevõttel on oma nägemus sellest, milline see olla võiks.

Nr2: „Ma arvan, et me hetke seisukord on praegu väga hea.“

Nr1: „Alati saab küll paremini, kuid kui mõelda paari aasta tagusele olukorrale, siis praeguseks hetkeks on väga palju edasi mindud.“

Nr3: „Üks meeskond, kes aitavad ja saavad tööst üheselt aru.“

Iga ettevõtte peaks soodustama töötajate õppimist ja arengut, kuidas näevad seda juhtivtöötajaid.

Nr2: „Tuleme vastu, võimaldame neil koolis käia. Oleme väga paindlikud. Pakume ka ise elementaarseid koolitusi näiteks tuleohutus, teenindus ja üleaasta on suhtlemispsühholoogiat. Osadele on see kindlasti pigem kordamine.“

Nr1: „Meile meeldib öelda, et 90% soovidega arvestatakse, kuid samas ootame ka vastutulemist.“

Nr3: „Mööda minnes ja kohapeal suunamine.“

Milliseid võimalusi nähakse motiveerimise tõstmiseks, sest motivatsioon on ajas muutuv ja ükski inimene ei ole üheaegselt samamoodi motiveeritud.

Nr2: „Kindel palgasüsteem. Ülehoaja on läbirääkimised palgatõstmise osas. Raske on pakkuda näiteks pileteid mingile üritusele, sest kontserdimaja ise ei müü ühtegi piletit. Samas kui oleks võimalus tekiks see olukord, et kui on täismaja üritus on oluline, et klienditeenindaja oleks ikkagi tööol.“

Nr1: „Kui võimalus on ja tahtmine suur, on võimalus isegi tööpäeval kontserdi nägemiseks. Kõik on läbirääkimiste küsimus.“

Nr3: „Ei oskagi välja tuua kohe, kuid pidevalt mõeldakse selle peale. Vastavalt võimalustele pakutakse hüvesid.“

Milliste märksõnadega iseloomustaksid juhtivtöötajad Kontserdimaja töötajaskonda.

Nr1: „Eesti kõige kiirem garderoobi teenindus kontserdimajade hulgas.“

Nr2: „Eesti parima teenindusega meelelahutus asutus. Proovime ise seda lippu muidugi koguaeg kõrgel hoida.“

Nr3: „Tubli, töökas, lõbus, abivalmis.“

2.6. Analüüsi järeldused ja ettepanekud ettevõttele

5 kuud-1 aastat töötanud klienditeenindajate seas on selgelt eristuv madalaim skoor (2,9) palga suhtes. Võib väita, et tegemist on grupiga, kuhu kuulub suurel hulgal teenindajaid, kes ootavad vanemteenindajaks saamist. Seetõttu oleks oluline luua neile lisaväärtust motivatsioonifaktorite näol.

Kindlasti tuleks arvesse võtta 3-5 aastat töötanud klienditeenindajate arvamus töökultuuri osas, sest tegemist on klienditeenindajatega, kes on näinud hooegade lõikes töö korraldust. Käsundusleping soodustab pidevat kaadrivoolavust ning seetõttu peaks olema elementaarne töökultuuri nõudeid pidevalt ülekorrata, kasvõi meelde tuletades üleüldisi teenindusnõudeid.

Järgides arvamust praeguse esmase väljaõppe kohta, kus vastajatest peaaegu pooled (49%), olid arvamusel, et süsteem on küll toimiv, kuid vajaks siiski ülevaatamist. Võib öelda, et terviklikku ettevõtet vaadeldakse erinevate osade kaupa ehk seletatakse ükshaaval erinevaid tööülesandeid. Pigem tuleks luua süsteem, mis ei ajaks uuel pead sassi, sest kui infot on liiga palju ei suudetagi kõike korraga meelde jätta. Luua tuleks terviklik pilt ehk pigem selgitada kuidas Kontserdimaja toimib, ning miks mingi positsioon või ülesanne oluline on.

Kindlasti tuleks enesearendamise võimalust pakkuda või anda tööle suurem tähendus. Tulemus langeb iga tööl oldud aastaga, peale kolmandat aastat korra tõuseb ja alates viiendast aastast jälle langeb. Kindlasti mängib siin olulist osa see, et iga töötaja tuleb panna õigesse rolli. Kindlasti on administraatoritel päevaplaani koostades mugav panna teatud töötajaid samadele positsioonidele, sest soovitakse, et inimene tuleks oma ülesannetega toime, sest nii on ka neil kergem. Samas peaks kõigile pakkuma võimalust teha erinevaid ülesandeid ning võimalust ka vastutada.

Töö mida tegema peab ei ole kindlasti stressivaba ning seda tunnetavad eriti 5 kuud-2 aastat tööl olnud. Kindlasti on see tingitud sellest, et alates sellest ajast suureneb ka üleüldine vastutus. Otseselt ei olegi võimalik midagi selle lahendamiseks ette võtta, kuid kaudselt mõjutavad seda kindlasti kaastöötajad ja suhted nendega, sest mida paremini on teenindajaid valitud, seda stressivabam on kõigil.

Kaasahaaratuse suurendamiseks on kindlasti üheks oluliseks komponendiks tunnustamine ja premeerimine. Antud madal tulemus vajab kindlasti suuremat tähelepanu. Korra aastas on küll parimate inimeste tunnustamine ja premeerimine, kus kaasteenindajad saavad ise valida oma lemmikud, kuid puudu jääb antud juhul aastaringsest tunnustamisest. Isegi hea sõna, aitab mõnikord rasketest olukordadest üle olla.

Üheks põletavamaks punktiks on karjääri võimalus, mis oli kõige madalamaks tulemuseks. Siinkohal peaks ettevõtte tegema teadvustus tööd ja looma positiivset meelestatust, et kõigil on võimalus kasvada, seda siis kas vanemteenindajaks, kohvikuvanemaks saamisega. Üheks suureks eeliseks on ka kindlasti saaliteenindajaks saamine. Tegelikult tuleks tähelepanu juhtida ka igapäevastele eeskujudele, sest praegused administraatorid on olnud kunagi teenindajad ning ka praegune teenindus-ja toitlustusjuht on olnud alguses teenindaja ja sealt edasi administraator. Mõistlik oleks kohe alguses kirjeldada ettevõttes olevaid võimalusi, sest kui ootused on kõrgemad kui tegelikkuses aja jooksul selgeks saab, siis langeb ka motivatsioon.

KOKKUVÕTE

Kontserdimajas on väga oluline roll klienditeenindajatel ja varasemalt antud teemat uuritud ei olnud. Seetõttu oli eesmärgiks välja selgitada klienditeenindajate kaasahaaratus ja motiveeritus. Leida võimalusi pühendumise suurendamiseks ja kollektiivi ühtsemaks muutmiseks. Lisaks soovis autor teada saada juhtkonna arvamust kuna juhid mängivad olulist rolli meeldiva töökeskkonna loomises ning neil on suur mõju klienditeenindaja tööle. Tulenevalt sellest püstitati uurimisküsimused ning selgus võimalusi eesmärgini jõudmiseks.

Eesmärkide saavutamiseks täideti autori poolt püstitatud ülesanded:

- Anda kirjanduse põhjal ülevaade motivatsioonist, kaasahaaratuses ja teooriatest.
- Viia läbi kvantitatiivne ja kvalitatiivne uuring.
- Analüüsida uuringu tulemusi ja teha järeldusi.
- Esitada võimalikud ettepanekud ja lahendused motivatsiooni ja kaasahaaratuses tõstmiseks.

Töö teoreetilises osas on ülevaade motivatsiooni ja kaasahaaratuses mõistest ning kontseptsioonidest. Välja on toodud peamised teoreetilised lähtekohad, mis keskendub tööga seotud motivatsiooniteooriatele.

Teises osas antakse ülevaade uuritud ettevõttest. Tutvustatakse milliseid meetodikaid on kasutatud ning esitletakse vastavalt tulemustele koostatud uuringu analüüs. Analüüsiga selgitati välja klienditeenindajate hinnang hügieenifaktorite, motivatsioonifaktorite ja kaasahaaratuses suhtes.

Analüüsi tulemustest selgus, et enim ollakse rahul viie pallise skaala juures sellega, et tuntakse tööle ennast turvaliselt (4,5). Madalaimaks tulemuseks karjääri võimalused (2,5). Hügieenifaktoritest hinnati kõrgeimale suhteid kaastöötajatega (4,2), madalaimalt palka (3,3). Motivatsioonifaktoritest kõrgeimale aga soovi olla oma töös efektiivsem (3,9). Üldiselt ollakse pakutud hügieeni kui motivatsioonifaktoritega rahul. Hügieenifaktorite keskmine tulemus jäi 3,3-4,2 vahemikku ning motivatsioonifaktorite tulemus 3,2-3,9 vahemikku. Kaasahaaratuses

komponentide tulemused jäid 2,9-4,5 vahemikku, kus vähim ollakse rahul karjääri võimaluste (2,4) ja tunnustamisega (2,9), sellest ka soovitusindeksi tulemus 30%.

Juhindudes Herzbergi motivatsiooni teoriast võib väita, et hügieenifaktorite tase on kõrge, kuid motivatsioonifaktorite tase madal ehk tegemist on situatsiooniga, kus töökeskkonnas on olemas vahendid töö tegemiseks, kuid tegemistel puudub suurem eesmärk ehk töökohta nähakse kui raha saamise võimalust. Kindlasti on selle põhjuseks noorema poolne töökollektiiv, kus paljud teevad seda tööd kooli kõrvalt ning töötamine käsunduslepinguga. Teada on tõsiasi, et peale kooli lõpetamist otsitakse stabiilsemat töökohta ning seda töid välja ka juhtivtöötajad.

Eesmärk sai täidetud ning antud töö edasi arendusena on võimalik uurida klientide ehk siis ürituse korraldajate rahulolu ning teenuse pakkumise kvaliteeti.

SUMMARY

ENGAGEMENT AND MOTIVATION OF SERVICE ATTENDANTS BY COMMISSION AGREEMENT ON THE EXAMPLE OF ALEXELA CONCERT HALL

Anna Pällin

The role of service attendants in a concert hall is very important but the topic had not been previously studied. Therefore, the aim was to identify engagement and motivation of service attendants; find opportunities to increase dedication and to make the team more coherent. In addition, the author wanted to know the management's opinion as managers play a significant role in creating a pleasant working environment and have a great influence on the work of a customer service attendant. Consequently, the research questions were set up and opportunities were found to reach the goal.

To achieve the goals, the author fulfilled the following research tasks: - Give an overview of motivation, engagement and theories based on literature. - Carry out a quantitative and qualitative study. - Analyze the results of the study and draw conclusions. - Provide possible suggestions and solutions to increase motivation and engagement.

The theoretical part of the work is an overview of the notion and the concepts of motivation and engagement. The main theoretical bases are highlighted, focusing on motivational theories related to the study.

The second part gives an overview of the investigated company. The methodologies used and the analysis of the results of the survey are presented. The analysis clarified the assessment of the customer service attendants regarding hygiene factors, motivation factors and engagement.

The results of the analysis showed that on scale from one to five the most satisfaction is provided by the job safety (4.5). The lowest result is career opportunities (2.5). Among the hygiene factors,

relations with colleagues were ranked the highest (4.2), with salaries on the lowest (3.3) of the scale. The highest motivation factors, however, are the desire to be more effective in their work (3.9). In general, they are satisfied with hygiene as a motivational factor. The average score for hygiene factors was between 3.3 and 4.2 and the range of motivation factors was 3.2-3.9. The results of co-engagement components remained within the range of 2.9-4.5, where the least satisfaction is experienced with career opportunities (2.4) and recognition (2.9), resulting in the overall recommendation index at 30%.

Guided by Herzberg's theory of motivation, it can be argued that the level of hygiene factors is high though the level of motivation factors is low, the issue is a situation when the working environment provides the means for work, but there is no major goal in the work, which means that the job is seen as an opportunity to earn money. Certainly, this is due to a younger work team, where many attendants work while studying at school and work by commission agreement. It is true that after graduation, a more stable job is being sought, and the managers have also pointed out that fact.

The goal was achieved, and this study could be further developed to research customer, i.e. satisfaction of event organizers and quality of service provision.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Burton, C. (2012). *Why we really do the things we do....* Kasutamise kuupäev: november 2018. a., allikas Work Life Motivation: https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Motivation_and_Engagement.pdf
- Croke, A. (3. september 2018. a.). *Are Employee Motivation and Engagement the Same?* Kasutamise kuupäev: 17. november 2018. a., allikas Rhythm Systems: <https://www.rhythmsystems.com/blog/are-motivation-and-engagement-the-same>
- Dartey-Baah, K. (jaanuar 2011. a.). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9). Kasutamise kuupäev: november 2018. a., allikas https://www.researchgate.net/publication/230823567_Application_of_Frederick_Herzberg's_Two-factor_theory_in_assessing_and_understanding_employee_motivation_at_work_A_Ghanaian_Perspective
- DeFranzo, S. (16. november 2012. a.). *Advantages and Disadvantages of Surveys*. Kasutamise kuupäev: november 2018. a., allikas SnapSurveys: <https://www.snapsurveys.com/blog/advantages-disadvantages-surveys/>
- Gallup. (kuupäev puudub). *Gallup Q12 Employee Engagement Survey*. Kasutamise kuupäev: november 2018. a., allikas Gallup: <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2008). *Motivation and Action*. Cambridge University Press. Allikas: <https://www.cambridge.org/core/books/motivation-and-action/C6FB0E912A1B2D9C7588F0E02BC588BA>
- Khan, W., & Iqbal, Y. (2013). *An Investigation of the relationship between work motivation (intrinsic & extrinsic) and employee engagement*. Kasutamise kuupäev: november 2018. a., allikas <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:709127/fulltext03>
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Kasutamise kuupäev: november 2018. a., allikas Uurimistöõ alused: https://www.syg.edu.ee/~peil/ut_alused/kvalitatiivne_uurimisviis.html
- McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement and Affiliation)*. (kuupäev puudub). Kasutamise kuupäev: 17. november 2018. a., allikas Management Study HQ: <https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html>

- MindTools. (kuupäev puudub). *Adams' Equity Theory Balancing Employee Inputs and Outputs*. Kasutamise kuupäev: 19. november 2018. a., allikas Leadership skills training: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_96.htm
- Mägi, J. (23. jaanuar 2015. a.). *Ootuste teooria*. Kasutamise kuupäev: 19. november 2018. a., allikas Organisatsioon ja juhtimine: http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2._Motivatsioon:Kaasaegsed_teooriad:Ootuste_teooria
- NCVO. (23. juuni 2017. a.). *Motivation and Engagement*. Kasutamise kuupäev: oktoober 2018. a., allikas Knowhow Nonprofit: <https://knowhownonprofit.org/your-team/people-management-skills/staff/motivation/motivating#>
- Officevibe. (2013). *State of employee engagement*. Kasutamise kuupäev: november 2018. a., allikas <https://www.officevibe.com/state-employee-engagement>
- Raymond, C. (9. märts 2017. a.). Are Employee Engagement and Employee Motivation the Same Thing? lk 1-8. Kasutamise kuupäev: 15. oktoober 2018. a., allikas <https://www.forbes.com/sites/paycom/2017/03/09/are-employee-engagement-and-employee-motivation-the-same-thing/#7c4514b2933f>
- Ryan, R., & Deci, E. (jaanuar 2000. a.). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. Allikas: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202>
- Saks, A., & Gruman, J. (juuni 2014. a.). Human Resource Development Quarterly. *What Do We Really Know About Employee Engagement?*, lk 155-158.
- Solaris. (kuupäev puudub). *Alexela Kontserdimaja*. Kasutamise kuupäev: november 2018. a., allikas Solaris: <https://www.solaris.ee/meelelahutus-sport/kontserdimaja/>
- Steers, R., Mowday, R., & Shapiro, D. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 381-382. Kasutamise kuupäev: 3. detsember 2018. a., allikas <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2004.13670978?journalCode=amr>
- Temkin Group. (2017). *The goldmine of untapped organizational value*. Allikas: https://experiencematters.blog/wp-content/uploads/2018/02/1802_EmployeeEngagement_Infographic.pdf
- Pällin, A. (2018). Klienditeenindajate kaasahaaratus ja motiveeritus Alexela Kontserdimaja näitel. *Kursusetöö*. TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.

LISAD

Lisa 1. Kirjeldava statistika tabel

| | Valim | Mediaan | Keskväärtus | Standardhälve |
|---|-------|---------|-------------|---------------|
| Kaasahaaratuse tegurid | | | | |
| Eesmärk ja visioon | 47 | 4 | 3,8 | 0,977 |
| Tullakse tööle hea tujuga | 47 | 4 | 4 | 0,860 |
| Stressivaba | 47 | 3 | 3,2 | 0,999 |
| Tuntakse töö turvaliselt | 47 | 5 | 4,5 | 0,718 |
| Teatakse, mida oodatakse | 47 | 5 | 4,3 | 0,891 |
| Tööl on suurem tähendus | 47 | 3 | 3,3 | 1,280 |
| Uute oskuste arendamine ja kasvamine tööl | 47 | 3 | 3,3 | 1,200 |
| Karjääri võimalused | 47 | 2 | 2,5 | 1,300 |
| Kiitmine | 47 | 3 | 3,3 | 1,144 |
| Tunnustamine ja premeerimine | 47 | 3 | 2,9 | 1,233 |
| Informatsiooni jagatakse ausalt, avatult ja tihti | 47 | 4 | 3,6 | 1,012 |
| Informatsioon jõuab igaüheni | 47 | 4 | 3,4 | 1,058 |
| Räägitakse uhkusega ettevõttest, kus töötatakse | 47 | 4 | 3,5 | 1,213 |
| Hügieenifaktorid | | | | |
| Palk | 47 | 4 | 3,3 | 1,125 |
| Töötingimused | 47 | 4 | 3,8 | 0,816 |
| Töövahendite olemasolu | 47 | 4 | 3,7 | 0,788 |
| Esmane väljaõpe | 47 | 4 | 3,6 | 0,898 |
| Otsesed juhid ja suhted nendega | 47 | 4 | 3,9 | 0,905 |
| Suhted kaastöötajatega | 47 | 4 | 4,2 | 0,876 |
| Töökultuur | 47 | 3 | 3,4 | 0,945 |
| Administraatorite koordineerimisoskus | 47 | 4 | 3,7 | 1,069 |
| Motivatsioonifaktorid | | | | |
| Soov olla oma töös efektiivsem | 47 | 4 | 3,9 | 0,814 |
| Vastutuse usaldamine | 47 | 4 | 3,8 | 0,816 |
| Enesearendamise võimalus | 47 | 3 | 3,2 | 1,035 |
| Huvipakkuv töö | 47 | 3 | 3,4 | 1,035 |

Lisa 2. Küsitluse tulemused

Klienditeenindajate kaasahaaratus ja motiveeritus

Väidetele vastamine toimub 5-pallisel skaalal, kus:

"1" - antud väide ei kehti absoluutselt Sinu kohta; "2" - antud väide pigem ei kehti Sinu kohta;

"3" - antud väide kehtib osaliselt Sinu kohta; "4" - antud väide pigem kehtib Sinu kohta;

"5" - antud väide kehtib täielikult Sinu kohta. Tõmba vastusele ring ümber.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ma tean ettevõtte eesmärged ja visiooni | 2% | 6% | 28% | 38% | 26% |
| Ma tulen tööle hea tujuuga | 0% | 6% | 17% | 47% | 30% |
| Mu töö on stressi vaba | 4% | 17% | 43% | 26% | 11% |
| Ma tunnen tööl ennast turvaliselt | 0% | 2% | 6% | 34% | 57% |
| Ma tean mida mult oodatakse | 0% | 6% | 9% | 30% | 55% |
| Tööl mida teen on minu jaoks suurem tähendus | 13% | 13% | 28% | 28% | 19% |
| Mul on võimalus arendada uusi oskusi ja seeläbi kasvada läbi töö | 6% | 21% | 26% | 28% | 19% |
| Mul on karjääri võimalused | 32% | 19% | 23% | 19% | 6% |
| Mu otsesed ülemused kiidavad mind hästi tehtud töö eest | 6% | 17% | 32% | 28% | 17% |
| Mind tunnustatakse ja premeeritakse hea töö eest | 17% | 23% | 26% | 26% | 9% |
| Mu otsesed ülemused jagavad minuga informatsiooni avatult, ausalt ja tihti | 4% | 9% | 26% | 45% | 17% |
| Informatsioon ettevõtte sees liigub kiiresti ja jõuab igaheni | 2% | 21% | 23% | 38% | 15% |
| Ma räägin uhkusega millises ettevõttes ma töötan | 6% | 15% | 23% | 30% | 26% |

Lisa 2 järg

Ma soovitaksin organisatsiooni kus ma töötan ka oma sõpradele/sugulastele/tuttavatele

Ei mitte mingil juhul 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Jah kindlasti soovitaks

Sugu M/N

| | |
|-----|-----|
| M | N |
| 19% | 81% |

Vanus

Kas see on Sinu ainus töökoht JAH/EI

| | |
|-----|-----|
| JAH | EI |
| 51% | 49% |

Tööstaaž ettevõttes

| | |
|------------|-----|
| 0-4 kuud | 15% |
| 5-12 kuud | 23% |
| 1-2 aastat | 30% |
| 3-5 aastat | 21% |
| 5+ aastat | 11% |

Kõik tekkinud mõtted/mured/ettepanekud võib siia kirja panna.

Lisa 3. Intervjuu küsimused

1. Millised on Sinu peamised ül ja milline mõju on sellel teenindaja tööle?
2. Millist rolli mängivad teenindajad antud ettevõttes?
3. Kas arvad, et teenindajad väärtustavad/ teavad ettevõtte põhiväärtusi, visiooni, missiooni?
4. Kuidas hindad töötajate kaasahaaratust ja motiveeritust 100% skaalal?
5. Kuidas on töötajad rahul ettevõtte poolt pakutavate hügieenifaktoritega (palk, töövahendid)?
6. Kuidas on teenindajad rahul ettevõtte poolt pakutavate motivatsioonifaktoritega (arenguvõimalused, tunnustamine)?
7. Kas sa arvad, kas teenindajaid kõnetavad rohkem hügieenifaktorid või motivatsioonifaktorid? Ja miks?
8. Kuidas suhtud praegusesse töötajate voolavusse? Milliseid emotsioone/tundeid see sinus tekitab, kuidas see sinu tööd mõjutab?
9. Mis sa arvad, kas kõrgemalt hinnati suhteid otseste juhtidega või kaastöötajatega?
10. Mis sa arvad, kas madalamalt hinnati karjäärivõimalusi, tunnustamist/premeerimist või tööil mida tehakse on suurem tähendus?
11. Milline oleks sinu nägemus ideaalsest toimivast meeskonnast?
12. Kuidas oled soodustanud teenindajate õppimist ja arengut?
13. Millised oleksid sinu ettepanekud, kuidas ja millised vahendid oleksid parimad teenindajate motiveerimiseks ja kaasahaaratuse suurendamiseks? Või kas sa arvad, et neid miski motiveeriski?
14. Millised on märksõnad, mis iseloomustavad tervet kontserdimaja pere? Praegusel hetkel?
15. Millised oleksid märksõnad kui iseloomustaksid ideaalset toimivat kontserdimaja pere?