



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
INSENERITEADUSKOND
Kuressaare kolledž

Egle-Liisa Onton

**KAITSEMINISTEERIUMI VALITSEMISALA
ORGANISATSIOONIDE-ÜLENE ATRAKTIIVNE
VÄÄRTUSPAKKUMINE TEENISTUJALE**

Bakalaureusetöö

Õppekava „Ettevõtlus ja elamusmajandus“

Juhendaja: Jana Raadik Cottrell, PhD

Kuressaare 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 ...3980..... sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Egle-Liisa Onton

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 207610SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: egonto@taltech.ee

Juhendaja: Jana Raadik Cottrell, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 4 |
| SISSEJUHATUS | 5 |
| 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD | 6 |
| 1.1. Motivatsioon..... | 6 |
| 1.2. Rahuloluteooriad | 7 |
| 1.3 Väärtuspakkumise olemus..... | 9 |
| 2. EMPIIRILINE UURING..... | 13 |
| 2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused | 13 |
| 2.2 Meetodid..... | 14 |
| 2.3 Väärtuspakkumine Kaitseministeeriumi Valitsemisalas | 15 |
| 3. UURINGU TULEMUSED | 16 |
| 3.1 Väärtuspakkumise tegurite olulisus üldiselt ning praeguse töökoha tegurite atraktiivsus .. | 17 |
| 3.3 Väärtuspakkumise tegurite olulisus..... | 22 |
| 3.5. Arutelu ja ettepanekud..... | 25 |
| KOKKUVÕTE | 26 |
| SUMMARY | 28 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 30 |
| LISAD | 31 |
| Lisa 1. Küsitluse ankeet..... | 31 |
| Lisa 1 järg | 32 |
| Lisa 1 järg | 33 |
| Lisa 1 järg | 34 |
| Lisa 1 järg | 35 |
| Lisa 2. Väärtuspakkumise tegurid Kaitseministeeriumi Valitsemisala organisatsioonides | 36 |
| Lisa 2. järg | 37 |
| Lisa 3. Vabaküsimuse vastused kokkuvõtvalt..... | 38 |
| Lisa 3. Lihtlitsents | 39 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida Kaitseministeeriumi valitsemisala ülest väärtuspakkumist teenistujale. Teooria osas on kirjutatud motivatsioonist, A. Maslow ja F. Herzbergi rahuloluteooriatest ning väärtuspakkumise teguritest töötajatele üldisemalt. Läbi viidud empiirilise uuringu valimiks on kõik Kaitseministeeriumi valitsemisala töötajad, kellel on ligipääs organisatsiooni siseveebile.

Uuringu tulemustest selgub, et kõige olulisemateks väärtuspakkumise teguriteks teenistujatele peetakse kompetentset juhtimist, meeldivat töökeskkonda, isiklike arenguvõimalusi ning meeldivaid kolleege. Praeguse töökoha puhul hinnati kõige atraktiivsemaks teguriks meeldivaid kolleege. Kaitseministeeriumi Valitsemisala organisatsioonide praeguste töötajatele suunatud väärtuspakkumise tegurite hindamisel arvati kõige olulisemaks pikema puhkuse ning tasustatud vabade päevade võtmise võimalust. Eraldi töid vastajad välja, et soovitakse näha kompetentseid ülemaid ja kolleege ning ühistranspordi soodustust või kütuse kompensatsiooni.

Võtmesõnad: Väärtuspakkumine teenistujale, Kaitseministeeriumi Valitsemisala

SISSEJUHATUS

Töötajad on ettevõtte üheks olulisemaks ressursiks tänapäeva kiiresti muutuvast ühiskonnast tagades edukuse eesmärkide saavutamisel. Iga organisatsiooni jaoks on oluline leida ja hoida kindlale ametikohale sobivate väärtushinnangute ning isikuomadustega kompetentseid indiviide, kes on oma tegevusele keskendunud ja motiveeritud. Väärtuspakkumine (ing *value proposition*) on komplekt väärtustest, mida tööandja oma töötajatele pakub. Hea väärtuspakkumise korral on töötajad oma tööga rahul ning kõrgelt motiveeritud.

Kaitseministeeriumi valitsemisalas on mitu erinevat organisatsiooni: Kaitseministeerium (KAM), Kaitseressursside Amet (KRA), Riigi Kaitseinvesteeringute Keskus (RKIK) ning Kaitsevägi (KV). On otsustatud, et eelpool nimetatud asutused tuleks konsolideerida ning viia üle ühtsetele väärtuspakkumise põhimõtetele. Antud lõputöö raames soovitakse välja selgitada, milline oleks teenistuja jaoks organisatsiooni-ülene atraktiivne väärtuspakkumine.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Milline peaks olema Kaitseministeeriumi valitsemisalas väärtuspakkumine, et see oleks teenistujatele atraktiivne?
- Millist väärtuspakkumist ootavad teenistujad Kaitseministeeriumi valitsemisalas töötades?
- Mida peab sisaldama atraktiivne väärtuspakkumine Kaitseministeeriumi valitsemisalas teenistujale?

Töö teoreetilises osas tutvustatakse erinevaid motivatsiooniteooriaid ja väärtuspakkumise teoreetilisi käsitlusi kasutades teadusartikleid, uuringute kokkuvõtteid ning muud seotud usaldusväärset temaatilist kirjandust. Empiirilises osas tutvustatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmeid on kogutud läbi küsitluse Kaitseministeeriumi valitsemisalas töötavatel teenistujatel. Valimisse on kaasatud kõigi nelja organisatsiooni töötajad kasutades juhuvalimit, kus kõigil töötajatel olid võrdsed võimalused uuringus osalemiseks. Töö eesmärgist tulenevalt tugineb töö autor empiirilise uuringu läbiviimisel põhiliselt väärtuspakkumise olemusele ning kahele motivatsiooniteooriale: Maslow` vajaduste hierarhiale ja Herzbergi kahe faktori teooriale.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Esimeses peatükis kirjutatakse lähemalt motivatsioonist, väärtusest ning on välja toodud A. Maslow ja F. Herzbergi teooriad rahulolu teemal. Nendele teemadele tuginedes on seletatud lahti „väärtuspakkumine teenistujale“ mõiste, millest see koosneb ning selle aktuaalsus.

1.1. Motivatsioon

Motivatsioon tuleneb ladinakeelsest sõnast *movere* ja tähendab „liikuma panevad jõud“, mis panevad inimest tegutsema, langetama otsuseid (Neta, Haas, 2019). Motivatsioon on seisund või protsess, mis eelneb eesmärgipärasele käitumisele ehk on inimese käitumise tõukejõuks. Eesti keele seletava sõnaraamatu järgi on motivatsioon motiivide kogum. Motiivideks võivad olla hoiakud, tunded, veendumused, huvid ja väärtused. (Bachmann, Maruste, 2003)

Üldistavalt saab motivatsiooni jagada kahte rühma – sisemine ja välimine (Alas, 2005). Sisemine motivatsioon tekib siis, kui inimesed tunnevad, et nende töö on oluline, huvitav ja väljakutseid pakkuv ning, et see annab neile mõistliku autonoomia. Sisemine motivatsioon põhineb vajadusel olla pädev ning ise otsustav. Seda soodustavad välised stiimulid ehk väline motivatsioon, milleks on sotsiaalsete või materiaalsete hüvede saamine. (Armstrong, 2020) Tegevuse asemel on määravaks saadav tasu. Välise motivatsiooni alla võib lugeda palga, turvalisuse ja töökeskkonna. (Alas, 2005)

Motivatsioon on jõud, mis annab energiat, suunab ja toetab käitumist. Hea tulemuse saavutavad hästi motiveeritud inimesed, kes on valmis tegema oma äranägemise järgi pingutusi, st. tegema iseseisvalt rohkem, kui neilt oodatakse. (Armstrong, 2020) Motivatsioon peab tulema töötaja enda seest, keegi teine seda tema eest üles leida ei saa. Ettevõttel on võimalik motiveeritust toetada ja luua selline keskkond, mis aitab töötaja motivatsiooni otsimisele kaasa. (Malmberg, 2005)

1999 aastal ilmunud raamatus “Inimkapital” (*Human Capital*) kasutab Thomas Davenport inimkapitali investeerimise valemit:

Inimkapital = (suutlikkus + käitumine) x pingutus x aeg

Valemi kombinatsiooni väljundiks on töötulemused ning tööandja peab leidma tingimused, mis viivad pühendumuse kaudu maksimaalse pingutuseni. Pingutuse all on mõeldud vaimsete ja füüsiliste ressursside teadlik rakendamine mingi kindla eesmärgi saavutamiseks.

Töö ei ole inimese esmane vajadus, kuid aitab rahuldada paljusid inimlike vajadusi ning just sellest tuleneb töö peamine motiveeriv jõud. Tahte käivitajateks on ambitsioonikad eesmärgid, projektid, ebakindlus või kriis - asjaolud, mis ühtaegu nõuavad ja stimuleerivad tahtejõudu. Pühendutakse lõppseisundile, millegi saavutamisele, sihi ja tulemusteni jõudmisele. (Malmberg, 2005)

1.2. Rahuloluteooriad

A. Maslow vajaduste hierarhia teooria

Abraham Maslow` püramiid on üks tuntumaid inimesele omaste vajaduste kategoriseerimise süsteeme. Algselt oli vajaduste teooria kasutusel pigem kliinilise psühholoogia valdkonnas, kus Maslow tegi enamuse oma uuringuid. Hiljem, kui hakati pöörama rohkem tähelepanu motivatsiooni rollile töökohal, sai teooriast vajaduste hierarhiline teooria (Maslow, 1943).

Püramiidi tasanditel jagunevad vajadused põhi- ja kõrgema taseme vajadusteks. Maslow väidab, et vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ning kõrgeima astmeni jõudmiseks peavad kõik alamad vajadused täidetud olema. (Alas, 1998).

Püramiidi tasandid alt üles hierarhiliselt on järgmised (Maslow, 2007):

- füsioloogilised vajadused (vesi, toit, uni) – töökohal palk, info liikumine, töökorraldus, töötingimused
- turvalisuse vajadus (vajadus turvatundele) – töökohal tööohutus, kindel töökoht
- armastus- ja kuuluvusvajadus (kuulumine mingisse kindlasse inimese jaoks olulisse rühma) – töökohal kuulumine kollektiivi, sõprus, kolleegid
- tunnustusvajadus (vajadus teiste poolt pakutavale tunnustusele) – töökohal teiste hinnang, vastutus, prestiiž
- eneseteostuse vajadus (vajadus saavutada oma soovid, kombata piire) – töökohal edu, karjäär, väljakutseid esitav töökoht

Maslow` teooria eeldused (Maslow, 1954):

1. käitumist mõjutavad üksnes rahuldamata vajadused
2. kui üks osa rahuldatakse, tuleb järgmine, mis vajab tähelepanu

3. motiivid moodustavad keeruka kompleksi ning käitumisele avaldavad mõju mitu motiivi korraga
4. inimesel on soov tõusta pidevalt aina kõrgemale
5. kõrgema taseme vajaduste rahuldamiseks on rohkem võimalusi kui madalamatel tasemetel

Läbi väliskeskkonna (raha, turvalisus) saab rahuldada madalama astme vajadusi ja seesmiselt on võimalik rahuldada kõrgema taseme vajadusi (Freeman, 1999). Põhjendatud motivatsiooniteooria eeldab, et motivatsioon on konstantne, lõpmatu ja kompleksne, ning see on praktiliselt iga organismilise seisukorra universaalne omadus (Maslow, 2007).

F. Herzbergi kahe faktori teooria

Frederick Herzberg 20. sajandi ühe tuntuima motivatsiooniteooria alusel saab inimese vajadused jagada kaheks – füsioloogilisteks ja psühholoogilisteks. Füsioloogilised vajadused on vältida ebameeldivusi ja psühholoogilised vajadused on kasutada oma võimeid. Herzbergi uuringu kohaselt muudavad inimesed töökohas rahulolevaks/motiveerituks olemuselt hoopis teised tegurid, kui need tegurid, mis põhjustavad rahulolematust. Uuringus osalenud töötajad tundsid rahulolevust kui neid tunnustati ning kui töö pakkus arenemisvõimalusi. Rahulolematust tunti seoses kehvade töötingimuste või rahaga. (Herzberg 2003)

Rahulolu kirjeldamiseks lõi Herzberg kahe faktori teooria, mille kohaselt mõjutavad rahulolu motivatsiooni- ja hügieenifaktorid (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).

Tööga rahulolematust mõjutavad tegurid on hügieenifaktorid (Alas, 2005):

- palk
- töötingimused (töökorraldus ning keskkonnatingimused)
- kindlustunne tööl
- inimestevahelised suhted
- suhted ülemusega
- töökultuur
- juhtimise kvaliteet ja ettevõtte juhtkonna poliitika
- isiklik elu.

Rahulolu mõjutavad tegurid on motivatsioonifaktorid (Alas, 2005):

- edukus töös

- saavutamise tunnustamine
- töö huvitavus
- töö vastutusrikkus
- ametialane tõus ja enesearendamise võimalus.

Rahulolu puudumine ei tähenda kohest rahulolematust. Hügieenifaktorite abil saab leevendada rahulolematust ning motivatsioonifaktoritega on võimalik suurendada rahulolu. Tuleb mõista, et olenevalt ettevõttest ja tingimustest on mõnes olukorras parem suurendada rahulolu (tunnustada, pakkuda arenguvõimalusi) kui, et vähendada rahulolematust (parandada töötingimusi, suurendada tasu). (Alas, 1998)

1.3 Väärtuspakkumise olemus

Väärtus, filosoofias reaalsuse aspekt, asi, nähtus või suhe, mis on inimese olemise seisukohast oluline ja tähenduslik. Väärtused on harilikult vastavuses subjekti vajadustega, teenivad tema huve ja võimaldavad teostada eesmärke. Väärtus on mõiste soovitavast, mis mõjutab kättesaadavate teguviiside, eesmärkide ja vahendite valikut ning on nähtustele antavate hinnangute kriteerium. (Väärtus, filosoofia)

Väärtus sõltub vaatelejust ning see muutub vastavalt arusaamadele. Levinuim väärtuse mõõtühik on raha, kuid palju hinnalisem on emotsionaalne tähendus. Töötajate jaoks on lisaks rahalisele tasule väärtusteks põnevad väljakutsed ja arenemisevõimalused. (Mayo, 2001)

Employer Value Proposition (EVP) ehk tööandja väärtuspakkumist võib defineerida kui tööandja lubadust, kus on määratletud töötajale meeldivad tegurid. On oluline, et töötaja tunneks oma panust ning selle tähtsust ettevõttes. (Minchington 2017).

Töötaja annab ettevõttele oma isikliku inimkapitali ning tahab vastu saada mingit suuremat väärtust. Tihti pakutakse suurimaks väärtuseks tööandja poolt rahalist tasu palga, toetuste ja preemiate näol, kuid enamik soovib sellest enamat. Inimesed on huvitatud pigem väljakutsuvast tööst, kuulumisest organisatsiooni, staatuse omamisest (mis kaasneb tööga), kolleegide ja avalikkuse tunnustusest, huvitavatest töökaaslastest, innustavast töökeskkonnast, seltsielust ning

reisimisvõimalustest. See, kuidas tööandja väärtust pakub, määrab ära teenistuja motiveerituse, pühendumuse ja lojaalsuse. (Mayo, 2001)

Tööandja väärtuspakkumine sisaldab järgmisi elemente (Armstrong, 2020):

- Hüved - hüvitised ja puhkus
- Töökeskkond - töö ja huvide ühtlustamine, töö- ja eraelu tasakaal
- Organisatsioon - turupositsioon, toote/teenuse kvaliteet ja sotsiaalne vastutus
- Võimalused - karjääri- ja arenguvõimalused
- Inimesed - juhtimise kvaliteet, läbisaamine kolleegidega, kõrgema juhtkonna maine

Erinevate töötajate seas läbi viidud väärtuspakkumisega seotud uuringud USA-s näitavad, et peale spetsialistide on kõigil esikohal palk ja edasiarenemise võimalused esimese 5 motivaatori seas, siis samal ajal kui juhid väärtustavad väljakutsete olemasolu, peavad ametnikud oluliseks turvalisust ja lugupidavat suhtumist (Tabel 1). Uute oskuste omandamist peavad oluliseks ainult spetsialistid. (Alas 2005)

Tabel 1. Tööga seotud väärtused eri ametite puhul

| Jrk. nr | Juhid | Spetsialistid | Ametnikud | Tükitöölised |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | palk ja soodustused | arengu- võimalused | palk ja soodustused | palk ja soodustused |
| 2 | arengu- võimalused | palk ja soodustused | arengu- võimalused | turvalisus |
| 3 | võim | väljakutse | otsene ülemus | lugupidamine |
| 4 | täideviimine | uued oskused | lugupidamine | otsene ülemus |
| 5 | väljakutse | otsene ülemus | turvalisus | arengu- võimalused |

Allikas: Alas (2005, 105-106)

Sisuline pakkumine

Tööandjale peaksid kulutused olema protsessi sisend, mille käigus luuakse väärtuseks nimetatavat väljundit (Mayo, 2001). Kõrge palk ei ole suurim motivaator, küll aga on madal palk väga

demotiveeriv. Omavahel kokku lepitud, selgelt sõnastatud ja vastastikku aktsepteeritud töötingimused ja selle eest saadav tasu on motivatsiooni aluseks. (Malmberg 2005)

Töötajate rahulolu kujundamisega tuleb tegeleda ka siis, kui tundub, et kõik on hästi, sest see mõjutab töötajate lojaalsust. Töötajad, kes on rahul oma töötingimustega, eriti palga ja soodustustega, ei vaata tööturul ringi paremate pakkumiste järele. Samas ei loo rahulolu automaatselt motivatsiooni – ajendit, vajadust ja/või soovi oma tööd hästi teha. (Seeder, 2018)

Töökeskkond

Kulno Türk on oma 2005 aastal ilmunud raamatus toonud välja, et töökeskkonna sobivus ja meeldivus on hea väärtuspakkumise üks osa ning see sõltub peamiselt töökorralduse iseärasustest, milleks on:

- kompetentne juhtimine
- sobivad kaastöötajad
- ametistaatus
- head töötingimused
- sobiv tööaeg
- kaugtöö võimalus

„Inimene on motiveeritud siis, kui ta teeb endale meeldivat tööd meeldivas keskkonnas.“ (Mats Soomre)

Nüüdisaegsetes organisatsioonides on head töötingimused saanud nii loomulikuks osaks, et neid ei osata enam hinnata. Halbade töötingimuste korral on töötajad aga väga nõudlikud ning sellistele kohtadele on uusi inimesi väga raske värvata. (Türk, 2005) Kõrge palgaga ei motiveeri ka siis inimest töötama kui tööd tuleb teha mitte kaasaegses ja ebamugavas keskkonnas; kui peab kasutama vananenud tehnikat, asukoht on ebamugav ja üldine miljöö inetu. (Malmberg, 2005)

Kodus töötamine nõuab paindlikumat juhtimist ja töökorraldust, kuid aitab hoida kokku materiaalsete vahendite pealt, milleks on tööandjal ruumi ettevalmistus ning töötajal tööle minemisele kuluvad ressursid. (Türk, 2005)

Karjääri ja arengu pakkumised

Eneseteostust võimaldav töö motiveerib töötajat rohkem pühendumata ja tõhusamalt tegutsema oma tööülesannetes. Edukas ja soliidse organisatsioonis töötamine tekitab töötajas uhkuse tunde. Ametistaatus võimaldab ennast selgelt identifitseerida ning tunnetada väärtust ja positsiooni ühiskonnas. Staatust aitavad määratleda erinevad sümbolid nagu ametinimetus, kabinet, ametiauto, firma riietus ja sümboolika. Staatusesümbolid on motiivid, mille poole töötajad püüdnud. (Türk, 2005)

Organisatsioonikultuur

Avatud suhted ning meeskonnatöö vaim on olulised osad, mida head juhid peaksid saavutama. Ühisüritused aitavad luua hea õhkkonna ning usalduse, et töötaja tunneks end organisatsioonile olulise liikmena. (Türk, 2005)

Kompetentne juhtimine seisneb õiglastes otsustes ja tasustamises, mis lähtub organisatsiooni eesmärkidest ning kus on arvesse võetud töö tulemusi ning töötajate panust. (Türk, 2005) Suurenenud on ka töötajate rahulolu ettevõtte tegevuses kaasa rääkimise võimalusega. „Kui 2009. ja 2015. aastal oli sellega väga rahul vastavalt 12% ja 14% töötajatest, siis 2021 aastal oli tööil kaasarääkimise võimalusega väga rahul juba iga viies töötaja,“ sõnas Põlluäär. (Statistikaamet, 2022)

Lisahüved

Paindlik tööaeg on muutunud üheks olulisemaks hüveks ning see on muutnud tööandjad liberaalsemateks, lubades võimaluse korral töötajal ise otsustada millal ja kus ta oma tööd teeb (Türk, 2005). Statistikaameti juhtivanalüütik Katriin Põlluääre sõnul on tööaeg muutunud paindlikumaks eelkõige suurettevõtetes, kus on 250 ja enam töötajat. 2009. aastal said tööaega valida umbes pooled ja 2015. aastal ligi kaks kolmandikku töötajatest, siis 2021 aastal sai töötaja osas kaasa rääkida lausa 85,9% suurettevõtete töötajatest. (Statistikaamet, 2022)

2. EMPIIRILINE UURING

Empiirilise uuringu eesmärk on välja selgitada millist väärtuspakkumist peavad Kaitseministeeriumi Valitsemisalas töötavad teenistujad atraktiivseks. Nelja organisatsiooni töötajate käest uuriti atraktiivse väärtuspakkumise ootuste ja hetkeolukorra kohta. Uurimustöös püstitatud probleemide lahendamiseks kasutati kvantitatiivset uurimisstrateegiat - andmed koguti veebiküsitlusega.

2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused

Tekst Töö eesmärgiks on välja selgitada, milline väärtuspakkumine motiveerib teenistujaid kaitseministeeriumi valitsemisalas töötama.

Uurimus viidi läbi neljas erinevas organisatsioonis, milleks olid:

- Kaitseministeerium (KAM)
- Kaitseressursside Amet (KRA)
- Riigi Kaitseinvesteeringute Keskus (RKIK)
- Kaitsevägi (KV)

Töö eesmärgist lähtuvalt püstitatud uurimisülesanded:

1. Milline peab olema Kaitseministeeriumi valitsemisalas väärtuspakkumine, et see oleks teenistujale atraktiivne?
2. Millist väärtuspakkumist ootab teenistuja Kaitseministeeriumi valitsemisalas töötades?
3. Mida peab sisaldama atraktiivne väärtuspakkumine Kaitseministeeriumi valitsemisalas teenistujale?

Ankeet (Lisa 1) oli teenistujatele kättesaadav siseveebides avalehel, kus oli uuringus osalema kutsuv aknake. Küsitlus oli avatud 18 päeva ajavahemikul 04.-22.09.2023.

2.2 Meetodid

Uurimus on viidud läbi kasutades empiirilist meetodit ehk läbi „kaardistava“ küsimustiku (Lisa 1).

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa läbiviimise etapid:

- Eelnev taustauuring organisatsioonidele
- Uurimismeetodi ja valimi valik
- Ankeedi koostamine teenistujatele
- Veebiküsimustiku läbiviimine
- Veebiküsimustiku analüüs
- Tulemuste koostamine
- Järelduste ja kokkuvõtete koostamine

Uurimismeetodiks on valitud kvantitatiivne uurimismeetod ehk veebiküsimustik, mis viidi läbi Kaitseväe e-õppe keskkonnas “Ilias”. Enamik küsimustikust koosnes reitingskaala väidetest (kokku 44 väidet), kus vastajad andsid hinnanguid viie punkti skaalal (esimene oli kõige mitte olulisem/atraktiivsem ja viies kõige olulisem/atraktiivsem). Lisaks oli üks avatud vastustega küsimus, et võimaldada vastajatel lisada omapoolseid mõtteid ja tähelepanekuid. Küsimustik koosnes neljast küsimuste ploki. Ankeet sisaldas ka minimaalsel määral küsimusi isikuandmete kohta, mis tagas vastajate anonüümsuse, kuid andis võimaluse demograafiliste võrdluste tegemiseks.

Esimene küsimuste plokk koosnes väidetest, mis olid koostatud käesolevas töös käsitletud väärtuspakkumise komponentidele tuginedes. Vastajatel paluti hinnata kaheksa eri teguri olulisust viie punkti skaalal kuivõrd oluline või mitte oluline on väide töökoha atraktiivsuse hindamisel.

Teises ploki uuris töö autor, kuivõrd on praegused Kaitseministeeriumi Valitsemisala väärtuspakkumise elemendid atraktiivsed teenistujatele. Vastajal tuli hinnata 5-punkti skaalal kuivõrd väide on tema jaoks atraktiivne.

Kolmas küsimuste plokk sisaldas erinevaid väiteid, mis on juba Kaitseministeeriumi Valitsemisala erinevates organisatsioonides kasutusel või mida plaanitakse tulevikus kasutada. Kasutatud väidete seast soovis töö autor leida kõige olulisemad, et need saaks organisatsioonide üleselt kasutusele võetud, et tagada võrdsed tingimused ja võimalused kõigile. Lisaks oli kolmanda ploki

lõpus avatud vastustega küsimus, kus vastajad said lisada omalt poolt ettepanekuid või tähelepanekuid, mis on neile olulised.

Neljas plokk koosnes sotsiaal-demograafilistest küsimustest, mille eesmärgiks on vastajate valimi sisene grupeerimine ja võrdlemine.

Enne küsitluse läbiviimist testiti küsitlusest arusaamist ning küsitluse läbimiseks kuluvat aega pilootuuringuga. Pilootuuringus osales kaks Kaitseväge teenistajat. Pilootuuringu tulemusel korrigeeriti mõningate väidete sõnastust ning leiti, et optimaalne küsimustiku täitmiseks kuluv aeg on 5 minutit.

Käesoleva töö puhul kasutati kombineeritult mugavusvalimi põhimõtetega juhuvalimit. „Mugavusvalimisse kaasatakse liikmeid nii-öelda mugavalt, uurijale kergesti kättesaadavate huvialuste hulgast ning lähtutakse lihtsa kättesaadavuse, leitavuse, käsitletavuse, koostöövalmiduse põhimõttest“. (Õunapuu 2014, 142) Juhuvalimit kasutati, et oleks kaasatud kõik organisatsioonid, ametikohad, asukohad (põhitöökoha alaline asukoht), soolised, hariduslikud ja vanuselised erinevused. Küsimustiku valimisse kuulusid kõik Kaitseministeeriumi Valitsemisala töötajad, kellel on ligipääs siseveebile. Küsitletavad teenistujad on pärit Eesti eri paigust ning ametikohtadelt, nad on erineva soo ning vanusega, seega võimaldab antud valim saada võimalikult tervikliku pildi hetkeolukorrast Kaitseministeeriumi Valitsemisalas. Autor analüüsis käesoleva uuringu tulemusi demograafiliste näitajate põhiselt, et saada faktipõhist informatsiooni parendusettepanekute tarbeks.

2.3 Väärtuspakkumine Kaitseministeeriumi Valitsemisalas

Kaitseministeeriumi Valitsemisalas olevate organisatsioonide personaliosakonnad on konsolideerimise suunas liikumiseks kaardistanud hetkel pakutavad väärtuspakkumise tegurid (Lisa 2). Tabelis välja toodud tegurite kohta on küsitluses (Lisa 1) küsimus 3, kus töötajad saavad iga teguri olulisust 5-palli skaalal hinnata.

Saadud info edastatakse personaliosakonnale, kes võimaluste piires arvestab konsolideerimisel saadud infot.

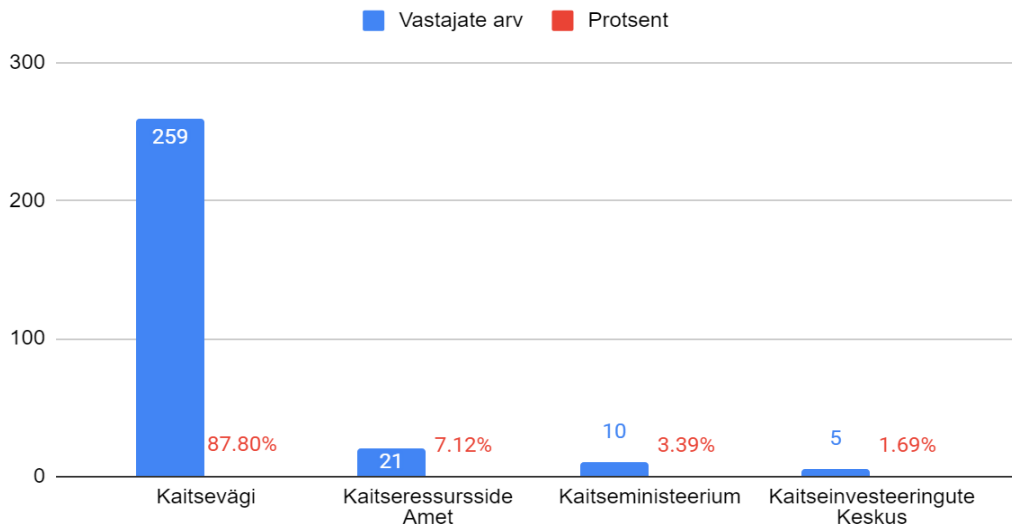
3. UURINGU TULEMUSED

Teenistujate seas läbiviidud uuringu tulemusel saadud vastuste töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutati Microsoft Exceli programmi. Ankeedi lingi avas ning nõusoleku uuringus osalemiseks andis 360, kuid sisulistele küsimustele vastas neist 295 vastajat. Järgnev analüüs on teostatud ainult sisulistele küsimustele vastatud tulemuste põhjal.

Alljärgnevalt antakse ülevaade empiirilise uuringu tulemustest, mida on analüüsitud kolmes osas. Küsimustiku vastustest selgub, millised on peamised tegurid, mida Kaitseministeeriumi Valitsemisala teenistujad oluliseks peavad ning, mida arvatakse praegusest pakutust. Liigitused on tehtud peamiselt ametikoha, tegevväelane või ametnik, vahel. Tulemused on välja toodud tekstina, tabelitena ning illustreerivate joonistena. Esmalt on analüüsitud vastajate hinnangud peamiste väärtuspakkumise tegurite olulisuse kohta üldiselt. Järgmiseks vaatas töö autor, kui atraktiivseks hindasid vastajad praegusel töökohal neid samu väärtuspakkumise tegureid. Mõlema küsimuse kohta vaadeldi keskmist hinnet ning võrreldi ametnike ning tegevväelaste tulemuste erinevust. Teises osas analüüsiti kolmanda küsimuse tulemusi, kus olid välja toodud hetkel Kaitseministeeriumi Valitsemisalas kasutusel olevad tegurid, et leida, millised neist on töötajate arvates olulisemad. Töö kolmandas pooles vaadeldi vabakasti väljale kirjutatud kommentaare ning tehti nende kohta kokkuvõtte.

Küsitlusele vastanutest 31% (N=90) olid ametnikud ning 69% (N=205) tegevväelased. Naisi vastas 29% (N=86) ja mehi 71% (N=209). Ametnike tööstaaž on keskmiselt 4,8 aastat samal ajal kui tegevväelastel on 9,7. Organisatsioonide lõikes on Jooniselt 1 näha, et enim vastuseid tuli Kaitseväest (N=259), järgnes Kaitseressursside Amet (N=21), Kaitseministeerium (N=10) ja Kaitseinvesteeringute Keskus (N=5).

Vastajate jaotus organisatsioonide lõikes



Joonis 1. Vastajate jaotus organisatsioonide lõikes
Allikas: Onton (2023)

3.1 Väärtuspakkumise tegurite olulisus üldiselt ning praeguse töökoha tegurite atraktiivsus

Küsimuse „Millised alljärgnevatest teguritest on Teile olulised töökoha atraktiivsuse hindamisel?“ eesmärk oli välja selgitada erinevate väärtuspakkumise tegurite olulisus Kaitseministeeriumi Valitsemisalas teenistujate seas. Küsimuses oli välja toodud 8 tegurit (Tabel 2.), mis peaksid kindlasti olema väärtuspakkumise osad ning küsitluse vastajatel paluti iga märksõna olulisust eraldi hinnata.

Tabel 2. Väärtuspakkumise tegurid

| Väärtuspakkumise tegurid |
|----------------------------|
| Võimalus karjääri arenguks |
| Meeldiv töökeskkond |
| Mitmesugused soodustused |
| Isikliku arengu võimalused |
| Arenev organisatsioon |
| Kompetentne juhtimine |
| Ametistaatus |

| |
|---------------------------------|
| Väärtuspakkumise tegurid |
| Meeldivad kolleegid |

Allikas: Onton (2023)

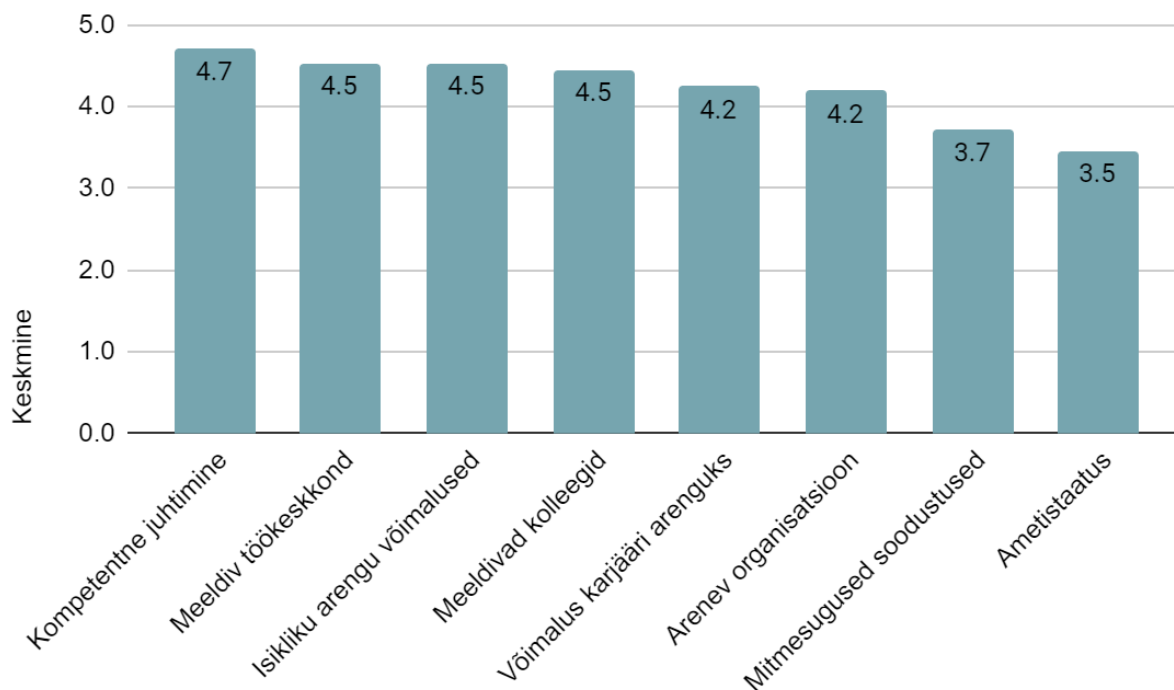
Autor sõnastas valikvastused Likerti 5-palli skaalale, kus arvule 1 vastas “üldse mitte oluline” ning arvule 5 “väga oluline” (Tabel 3), mis andis võimaluse luua tegurite pingerea ning tuua välja olulisemad.

Tabel 3. Likert skaala sõnastus

| Likerti skaala väärtus | Olulisus | Atraktiivsus |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------|
| 1 | üldse mitte oluline | üldse mitte atraktiivne |
| 2 | väheoluline | vähe atraktiivne |
| 3 | keskmiselt oluline | keskmiselt atraktiivne |
| 4 | pigem oluline | pigem atraktiivne |
| 5 | väga oluline | väga atraktiivne |

Allikas: Onton (2023)

Olulisteks teguriteks osutusid kompetentne juhtimine (olulisuse näitaja 4,7), meeldiv töökeskkond, isikliku arengu võimalused ja meeldivad kolleegid (4,5). Arenev organisatsioon ja võimalused karjääri arenguks (4,2), mitmesugused soodustused (3,7) ja ametistaatus (3,5) hinnati pigem või keskmiselt oluliseks.



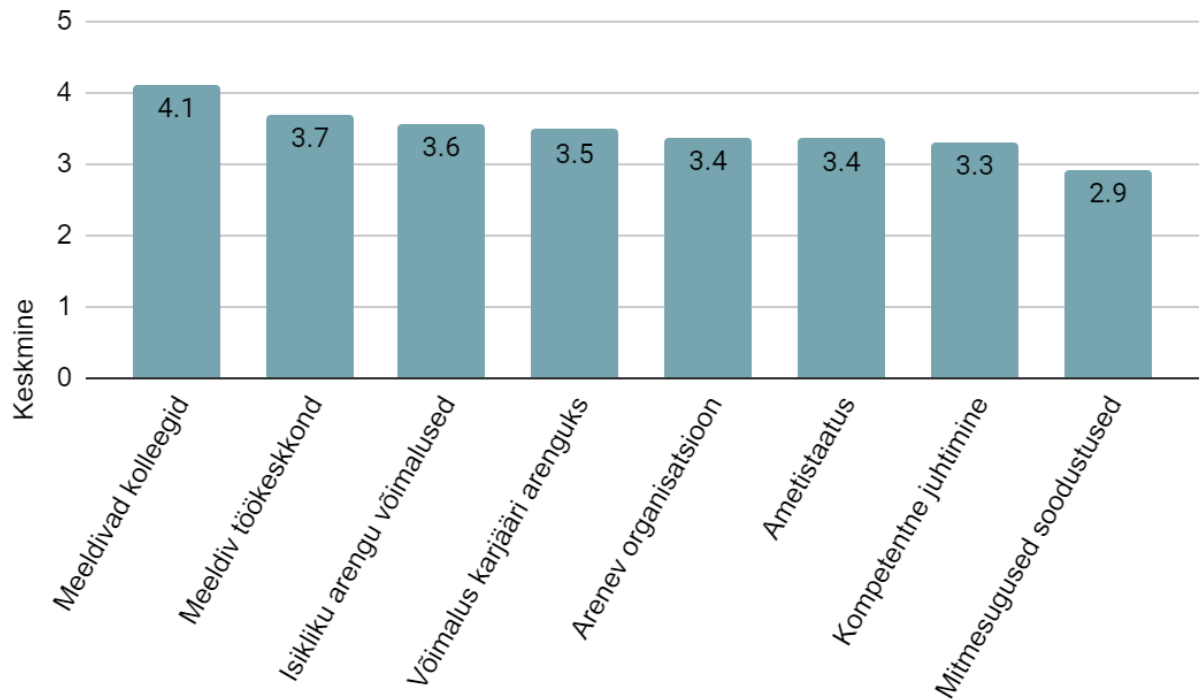
Joonis 2. Väärtuspakkumise tegurite olulisus

Allikas: Onton (2023)

Küsimuse „Kui atraktiivne on Teie praegune töökoht Teile? Palun hinnake oma töökohta atraktiivsust alljärgnevate tegurite osas“ eesmärk oli välja selgitada kuidas atraktiivne on teenistujate praegune töökoht. Küsimuses oli välja toodud 8 tegurit (Tabel 2.), mis olid esindatud ka esimeses küsimuses, kus uuriti erinevate tegurite olulisust.

Autor teisendas valikvastused 5-palli skaalale, kus arvule 1 vastas “üldse mitte atraktiivne” ning arvule 5 “väga atraktiivne” (Tabel 3), mis andis võimaluse luua tegurite pingerea ning tuua välja atraktiivsemad.

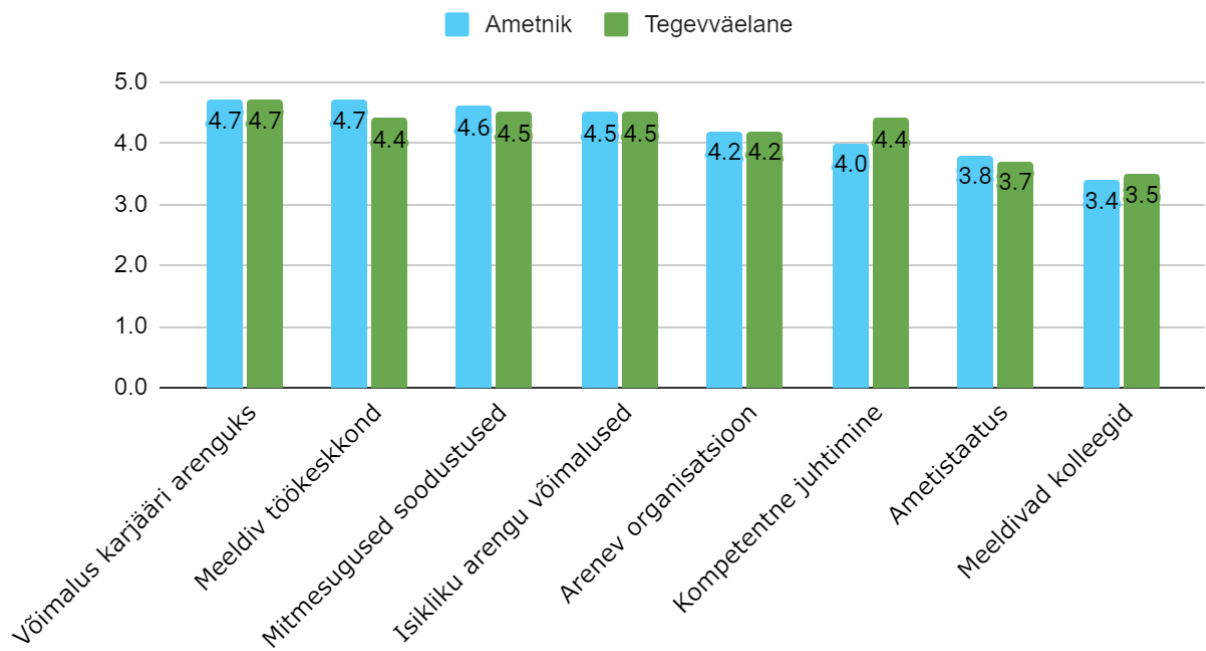
Väga atraktiivseks ei hinnatud keskmiselt ühtegi tegurit. Pigem atraktiivseteks teguriteks praegusel töökohal osutusid meeldivad kolleegid (olulisuse näitaja 4,1), meeldiv töökeskkond (3,7), isikliku arengu võimalused (3,6) ja võimalused karjääri arenguks (3,5). Keskmiselt atraktiivseks hinnati arenev organisatsioon ja ametistaatus (3,4), kompetentne juhtimine (3,3) ja mitmesugused soodustused (2,9).



Joonis 3. Väärtuspakkumise tegurite atraktiivsus praegusel töökohal
Allikas: Onton (2023)

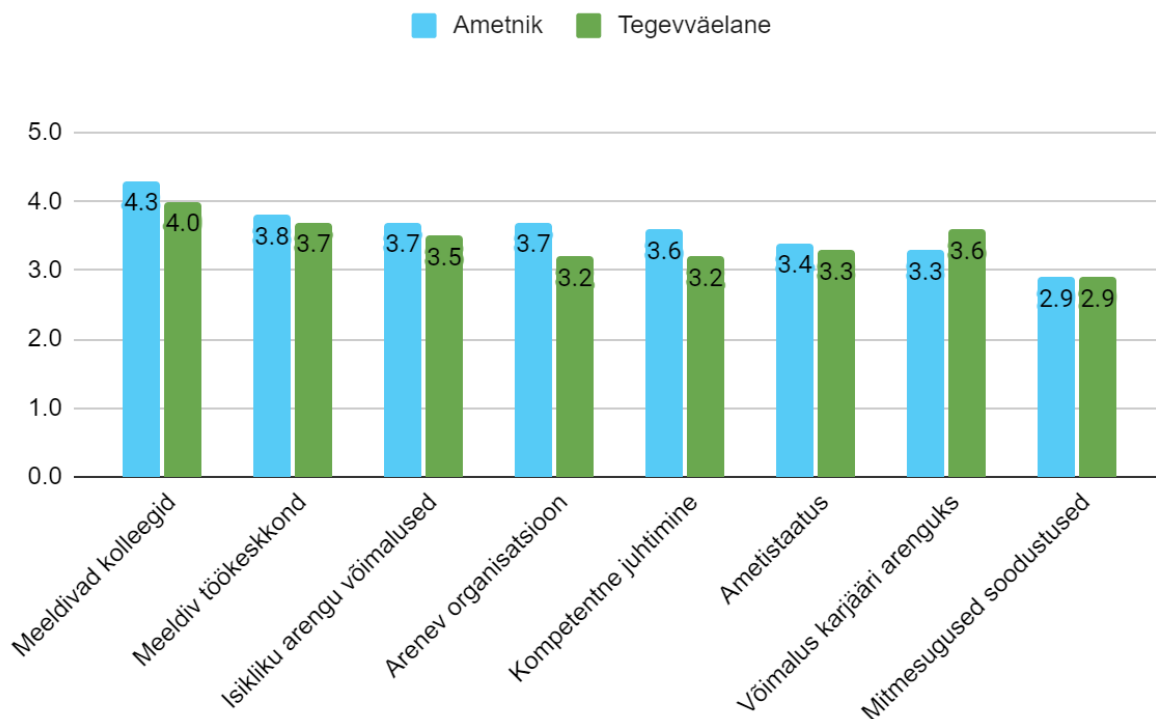
Kahe joonise (Joonis 2 ja 3) võrdlusest selgub, et tegurite olulisus ja hetkel Kaitseministeeriumi Valitsemisalas pakutavate võimaluste atraktiivsus ei ühti.

Lisaks vaatas töö autor mõlema küsimuse puhul erinevusi tegevväelaste ja ametnike seisukohtade vahel (Joonis 4). Väärtuspakkumise tegurite olulisuse hindamisel olid mõlema ametikoha esindajad pigem üksmeelsed, suurema erinevusena tuli välja ainult, et tegevväelastele on võimalus karjääri arenguks 0,4 punkti olulisem (ametnikud 4,0 ja tegevväelased 4,4) ning teenistujatele/ametnikele see vastu meeldivad kolleegid 0,3 punkti olulisemad (ametnikud 4,7 ja tegevväelased 4,4). Ülejäänud näitajate olulisus oli sama või siis erines vaid 0,1 punkti võrra.



Joonis 4. Ametikohtade võrdluses tegurite olulisus
Allikas: Onton (2023)

Väärtuspakkumise tegurite atraktiivsuse kohta praegusel töökohal hinnati rohkem erinevalt (Joonis 5). Praeguse töökoha väärtuspakkumise tegurite atraktiivsuse hindamisel olid mõlema ametikoha esindajad samuti pigem samal meelel. Suurema erinevusena tuli välja, et teenistujatele/ametnikele on praegune töökoht 0,4 punkti rohkem atraktiivne areneva organisatsiooni (ametnikud 3,7 ja tegevväelased 3,2) ja kompetentse juhtimise seisukohast (ametnikud 3,6 ja tegevväelased 3,2), Veel erinevad ametikohtade arvamused 0,3 punkti praeguste kolleegide atraktiivsuse suunal (ametnikud 4,3 ja tegevväelased 4,0) ning võimalused karjääri arenguks (ametnikud 3,3 ja tegevväelased 3,6).



Joonis 5. Ametikohtade võrdluses tegurite atraktiivsus praegusel töökohal
Allikas: Onton (2023)

3.3 Väärtuspakkumise tegurite olulisus

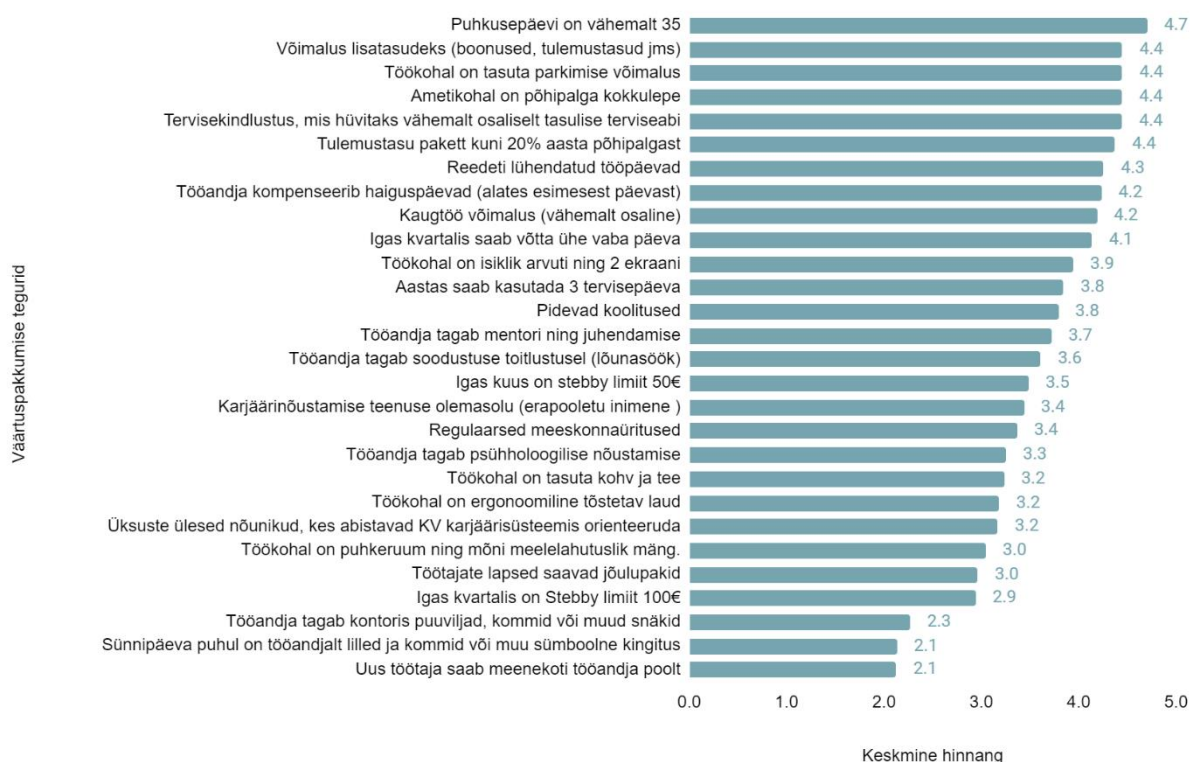
Küsimuse „Palun hinnake iga alljärgnevat väidet“ eesmärk oli välja selgitada praegu erinevates Kaitseministeeriumi Valitsemisala organisatsioonides kasutusel olevate väärtuspakkumise tegurite olulisus. Küsimuses oli välja toodud 28 väidet (Lisa 2.), mida vastajad said 5-punkti skaalal hinnata.

Autor teisendas valikvastused Likerti 5-palli skaalale, kus arvule 1 vastas “üldse mitte oluline” ning arvule 5 “väga oluline” (Tabel 2), mis andis võimaluse luua tegurite pingerea ning tuua välja olulisemad.

Jooniselt 6 on näha, et 35 puhkusepäeva on kõige olulisem (keskmine hinne 4,7) töötajate seas. Lisaks hinnati oluliseks lisatasu võimalusi, tasuta parkimist, põhipalga olemasolu, tervisekindlustust ja tulemustasu kuni 20% põhipalgast (kõigi keskmiseks hindeks kujunes 4,4). Vähem oluliseks peeti uue töötajana meenekoti saamist ning sünnipäeva puhul tööandjalt kingi

saamist (keskmise hindegaga 2,1). Veel ei pea töötajad oluliseks, et tööandja tagab kontorisse snäkid ja maiustused (2,3).

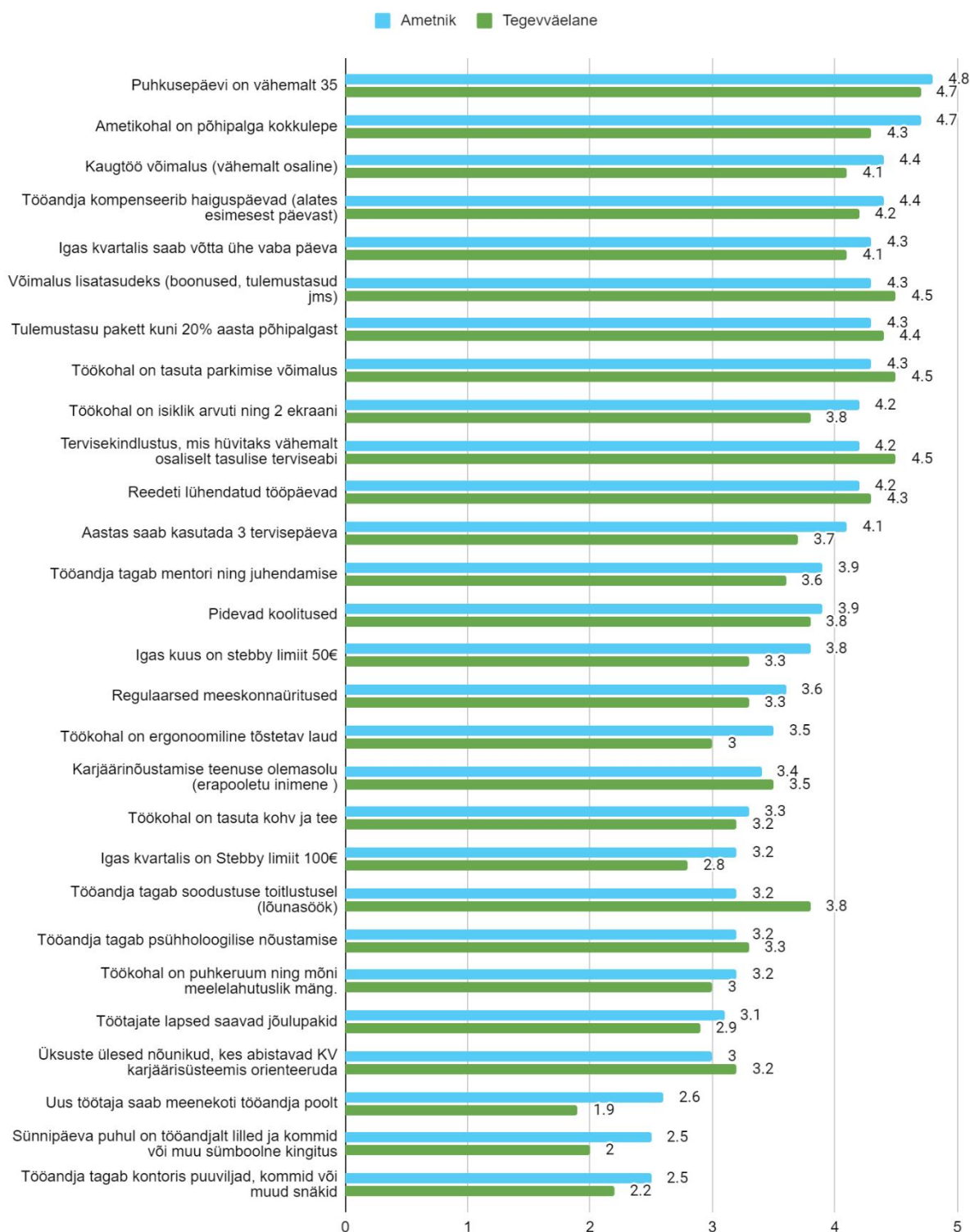
Välja võiks veel tuua, et sarnaste tegurite hulgast hinnati “Igas kuus tagab tööandja 50€ ulatuses Stebby või muu sarnase platvormi kaudu sportimise ja aktiivse eluviisi toetust” pigem oluliseks (3,5) samas kui väide “Igas kvartalis tagab tööandja 100€ ulatuses Stebby või muu sarnase platvormi kaudu sportimise ja aktiivse eluviisi toetust.” hinnati keskmiselt oluliseks (2,9).



Joonis 6. Väärtuspakkumise tegurite olulisus

Allikas: Allikas: Onton (2023)

Joonisel 7 on välja toodud keskmiste hinnangute erinevus lähtudes ametikohast. Üldiselt võib väita, et ametnikud on enamusi väiteid kõrgemalt hinnanud kui tegevvälased. Erandiks on sisulise pakkumise (boonused, lisatasud) ning lisahüvede (tasuta parkimine, tervisekindlustus, lõunasöögi kompensatsioon) väited, mida tegevvälased on olulisemaks hinnanud.



Joonis 7. Ametikohtade võrdluses väärtuspakkumise tegurite olulisus
 Allikas: Allikas: Onton (2023)

Lisaks ette antud väidete hindamisele oli vastajatel võimalus ka omalt poolt tegureid kirjutada, mida nad oluliseks peavad, kuid mida nimistus ei olnud. Vaba teksti väljale kirjutati 85 vastust, millest 75 läksid analüüsi tegemisel arvesse. Kõikide vastuste sisude põhjal tegi töö autor jaotuse 24 -ks kokkuvõtva punkti (Lisa 3).

Kõige olulisem puudu olev tegur vastajate arvates on “Kompetentsed ja pädevad kolleegid ning ülemad” (n=13). Kaitseväge kord on selline, et iga tegevvälane peaks roteerima iga kolme aasta tagant ning selline tihe ametite vahetus võib kaasa tuua olukorra, kus töötajad ei jõua end uueks ametikohaks piisavalt ette valmistada. Samal põhjusel tulevad ette ka olukorrad, kus teenistuja elab ühes linnas aga tööle sõidab teise. Paljuski selle tulemusel tõid kümme vastajat välja “Kütusekompensatsioon kaugelt tulijatele” ning kaheksa vastajat “Ühistranspordi soodustus”. Veel toodi välja, et rotatsiooni käigus tuleks arvestada ka töötaja perele elukoha pakkumisega (n=3) või pikemaajalisema kaugtöö võimalusega (n=2).

3.5. Arutelu ja ettepanekud

Autori poolt läbi viidud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada atraktiivne väärtuspakkumine Kaitseministeeriumi Valitsemisala organisatsioonides. Põhinedes uurimistulemustele, teeb autor käesolevas alapunktis ettepanekuid organisatsioonide personaliosakonnale töörahulolu tõstmiseks ning motivatsiooni suurendamiseks.

Üheks olulisemaks teguriks peeti pädevate juhtide olemasolu, samas kui praegusel töökohal oli juhi kompetentsi näitaja pigem keskmine. Sellest lähtuvalt tuleks juhtide värbamise ning olemasolevate koolitamisele rohkem rõhku panna.

Samuti on töötajatele olulised isiklikud arenguvõimalused ning meeldiv töökeskkond ja vähemolulised erinevad soodustused ning ametistaatus. Sellest lähtuvalt tuleks ka konsolideerimisel rohkem vaadata sisulise pakkumuse tegureid ja vähem rõhku lisahüvedele panna.

Hetkel organisatsioonides pakutavatest teguritest jäi enim silma, et töötajad hindavad kõrgelt pikema puhkuse ning tasustatud vabade päevade võtmise võimalust. Tulemustest tulenevalt soovib töö autor seda arvesse võtta ning kõigile samade reeglite alusel sellist võimalust pakkuda.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada Kaitseministeeriumi Valitsemisala töötajate jaoks atraktiivse väärtuspakkumise tegurid ning nende olulisus. Autori poolt tehtud järeldustele tuginedes on võimalik luua parem töökeskkond, mis oleks praegustele ja tulevastele teenistujatele atraktiivne.

Eesmärgi saavutamiseks selgitas töö autor välja väärtuspakkumise tegurid tuginedes motivatsiooni laiemale mõistele ning A. Maslow ja F. Herzbergi rahuloluteooriatele. Väärtuspakkumine jaguneb viieks:

- Sisuline pakkumine ehk töötaja rahulolu palga, preemia, kompensatsioonide ja muude hüvedega tervikuna.
- Tunnetatud positiivne töökeskkond ehk töötaja selge arusaamine oma tööülesannetest kuni hea töö- ja eraelu tasakaaluni.
- Karjäärivõimalused ehk kindlustunne töö osas, koolitused, töötaja hindamine ning tagasiside.
- Organisatsioonikultuur ehk positiivsed suhted kolleegide ja ülemustega, koostöö, toetuse ning usalduse olemasolu.
- Lisahüved ehk palgaline puhkus, sporditoetus, töötajate tervisekindlustuse ja muude selliste kulude hüvitamine ning rahulolu kogu hüvitiste süsteemiga tervikuna.

Atraktiivse väärtuspakkumise leidmiseks püstitas töö autor kolm uurimisküsimust. Töö käigus läbi viidud ankeetküsitlusega Kaitseministeeriumi Valitsemisala teenistujatelt kogutud andmete analüüsimisel leiti järgmised tulemused:

Seitsmest välja toodud väärtuspakkumise tegurist hindasid teenistujad kõige olulisemaks kompetentset juhtimist, sealt edasi tulid meeldiv töökeskkond, isiklikud arenguvõimalused ning meeldivad kolleegid. Pigem ja keskmiselt olulisteks hinnati karjääri arengut, organisatsiooni arengut, mitmesuguseid soodustusi ning ametistaatust. Ametnike ja tegevväelaste hinnangud

erinesid karjääri võimaluste puhul, mida tegevväelased pidasid olulisemaks ning meeldivate kolleegide puhul, mida ametnikud pidasid olulisemaks. Muud tegurid hinnati enamasti sama väärseks.

Praeguse töökoha puhul hinnati kõige atraktiivsemaks kolleegi. Keskmiselt atraktiivseks peeti töökeskkonda, isikliku arengu võimalusi, karjääri arengut, organisatsiooni arengut, ametistaatust, kompetentset juhtimist ning mitmesuguseid soodustusi. Atraktiivsuse hindamisel olid ametnike ja tegevväelaste hinnangud rohkem erinevad. Praeguse töökoha puhul on ametnike hinnang oma juhtide ning organisatsiooni arengu kohta kõrgem kui tegevväelastel. Ainult karjääri võimalusi peavad tegevväelased praegusel ametikohal atraktiivsemaks kui ametnikud.

Kaitseministeeriumi Valitsemisala organisatsioonide praeguste väärtuspakkumise tegurte hindamisel hinnati kõige olulisemaks pikema puhkuse ning tasustatud vabade päevade võtmise võimalust. Vähem oluliseks peeti erinevate kinkide ning meenete jagamist tähtpäevade puhul. Tegevväelastele on rohkem olulised tegurid, mis puudutavad lisatasusid ja boonuseid. Ametnikele läheb rohkem korda töökeskkonda ning lisahüvesid puudutavad tegurid.

Bakalaureusetööle seatud eesmärk täideti. Uurimistulemuste põhjal selgitati välja atraktiivne väärtuspakkumine Kaitseministeeriumi Valitsemisala organisatsioonide töötajate seas. Töö autor loodab, et uurimistulemusi võetakse võimaluste piires organisatsioonide konsolideerimisel arvesse ning töötajad saavad atraktiivse väärtuspakkumise, mis aitab rahulolu tõsta.

SUMMARY

The aim of the bachelor's thesis was to find out the factors of an attractive value proposition for the employees of the Ministry of Defense's Management Area and their importance. Based on the conclusions made by the author, it is possible to create a better working environment that would be attractive to current and future employees.

To achieve the goal, the author of the paper found out the factors of the value proposition based on the broader concept of motivation and the satisfaction theories of A. Maslow and F. Herzberg.

The value proposition is divided into five parts:

- Substantial offer, i.e. the employee's satisfaction with salary, bonus, compensations and other benefits as a whole.
- Perceived positive work environment, i.e. the employee's clear understanding of his/her duties to a good work-life balance.
- Career opportunities, i.e. job security, training, employee evaluation and feedback.
- Organizational culture, i.e. positive relations with colleagues and superiors, existence of cooperation, support and trust.
- Additional benefits, i.e. paid vacation, sports allowance, compensation for employee health insurance and other such expenses, and satisfaction with the entire benefits system as a whole.

In order to find an attractive value proposition, the author posed three research questions. Analyzing the data collected from the employees of the Administration Area of the Ministry of Defense with a questionnaire conducted during the work, the following results were found:

Out of the seven factors of the value proposition, the employees rated competent management as the most important, followed by a pleasant working environment, personal development opportunities and pleasant colleagues. Rather, career development, organizational development, various benefits and job status were assessed as moderately important. The evaluations of officers and conscripts differed regarding career opportunities, which conscripts considered more

important, and pleasant colleagues, which officers considered more important. Other factors were mostly rated equally.

Colleagues were rated the most attractive for the current job. On average, the working environment, personal development opportunities, career development, organizational development, professional status, competent management and various benefits were considered attractive. When assessing attractiveness, the assessments of officers and active-duty soldiers were more different. In the case of the current workplace, officers' assessment of their managers and the development of the organization is higher than that of active military personnel. Only career options are considered more attractive by active military personnel than civil servants in their current position.

In the assessment of the current value proposition factors of the Ministry of Defense's Management Area organizations, the possibility of taking longer vacations and paid days off was rated as the most important. Sharing various gifts and souvenirs on anniversaries was considered less important. For active military personnel, there are more important factors regarding bonuses and bonuses. Officials are more concerned with factors related to the working environment and additional benefits.

The goal set for the bachelor thesis was fulfilled. Based on the research results, an attractive value proposition among the employees of the Ministry of Defense's Management Area organizations was identified. The author of the paper hopes that the research results will be taken into account when consolidating organizations, as much as possible, and that employees will receive an attractive value proposition that will help increase satisfaction.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

1. Alas, R. (1997). Personali juhtimine. Tallinn: kirjastus Külim
2. Alas, R. (1998). Personali juhtimise käsiraamat. Tallinn: kirjastus Külim
3. Alas, R. (2005). Personali juhtimise käsiraamat. Tallinn: kirjastus Külim
4. Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page
5. Freeman, R. M. (1999). Correctional Organization and Management. Public Policy Challenges, behavior and structure. United States of America: Butterworth- Heinemann, 291.
6. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
7. Maslow, A. H. (1943). A theory of Human Motivation. Psychological Review.
8. Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper and Row.
9. Maslow, A. H. (2007). Motivatsioon ja isiksus. Tallinn
10. Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
11. The Experience Economy, Actual Problems Of Economics, 2013, Vol. 43 No. 5, pp. 566–576
12. Neta, M., Haas, I.J. (2019). Movere: Characterizing the Role of Emotion and Motivation in Shaping Human Behavior. In: Neta, M., Haas, I.J. (eds) Emotion in the Mind and Body. Nebraska Symposium on Motivation, vol 66. Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-27473-3_1, 12.12.2022
13. Seeder, K. (2017). Mitterahalise motiveerimise võimalused. Kättesaadav: <http://www.raamatupidaja.ee/uudised/2017/12/27/mitterahalise-motiveerimisevoimalused>, 27.11.2022
13. Seeder, K. (2018) Mis motiveerib head tööd tegema? Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/arvamused/2018/08/23/kadri-seeder-mis-motiveerib-head-tood-tegema>, 27.11.2022
14. Eesti Entsüklopeedia, 2006. Kättesaadav: [http://entsyklopeedia.ee/artikkel/v%C3%A4%C3%A4rtus_\(filosoofia\)1](http://entsyklopeedia.ee/artikkel/v%C3%A4%C3%A4rtus_(filosoofia)1), 13.02.2023
15. Statistikaamet / “Tööaeg on muutunud paindlikumaks ja tööga rahulolu on kasvanud” / <https://www.stat.ee/et/uudised/tooaeg-muutunud-paindlikumaks-ja-tooga-rahulolu-kasvanud>, 27.11.2022.
16. Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool. Kättesaadav: <http://hdl.handle.net/10062/36419>, 28.09.2023

LISAD

Lisa 1. Küsitluse ankeet

Hea kolleeg!

Seoses Tallinna Tehnikaülikooli bakalaureuse õpingutega olen lõputöö raames läbi viimas uuringut, mille eesmärgiks on välja selgitada, milline väärtuspakkumine on kaitseministeeriumi valitsemisalas töötavale teenistujale atraktiivne.

Uuring on anonüümne ning saadud tulemusi analüüsitakse ja kasutatakse Kaitseministeeriumi valitsemisala paremaks konsolideerimiseks.

Palun täida küsimustik hiljemalt 26.03.2023.

Küsimustele vastamine võtab aega kuni 15 minutit. Kui Sul on küsimusi või probleeme küsitlusele vastamisega, siis palun võta minuga ühendust.

1. Millised alljärgnevatest teguritest on Teile olulised töökoha atraktiivsuse hindamisel?
Hinnake iga tegurit 5 – punkti skaalal, kus 5-väga oluline, 1- üldse mitte oluline.

| Töökoha atraktiivsuse tegurid | Aktiivsuse hinnang | | | | |
|-------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Võimalus karjääri arenguks | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Meeldiv töökeskkond | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mitmesugused soodustused | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Isikliku arengu võimalused | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lisa 1 järg

| Töökoha atraktiivsuse tegurid | Aktiivsuse hinnang | | | | |
|-------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Arenev organisatsioon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kompetentne juhtimine | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ametistaatus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Meeldivad kolleegid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Kui atraktiivne on Teie praegune töökoht Teile? Palun hinnake oma tööandja atraktiivsust alljärgnevate tegurite osas 5-punkti skaalal, kus 5-väga atraktiivne, 1- üldse mitte atraktiivne.

| Töökoha atraktiivsuse tegurid | Aktiivsuse hinnang | | | | |
|-------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Võimalus karjääri arenguks | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Meeldiv töökeskkond | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mitmesugused soodustused | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Isikliku arengu võimalused | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Arenev organisatsioon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kompetentne juhtimine | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ametistaatus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Meeldivad kolleegid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lisa 1 järg

3. Palun hinnake iga alljärgnevat väidet 5- punkti skaalal, kus 5 on väga oluline ja 1- ei ole üldse oluline.

| Väide | Aktiivsuse hinnang | | | | |
|--|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et igas kvartalis saaks võtta ühe vaba päeva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et igas kvartalis saaks võtta ühe vaba päeva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et igas kvartalis saaks võtta ühe vaba päeva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et aastas saaks kasutada 3 tervisepäeva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et igas kuus oleks <i>Stebby</i> limiit 50€ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et igas kvartalis oleks <i>Stebby</i> limiit 100€ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et töökohal oleks tasuta kohv ja tee | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et ametikohal oleks põhipalga kokkulepe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et oleks võimalus lisatasudeks (boonused, tulemustasud jms) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et töökohal oleks isiklik arvuti ning 2 ekraani | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et töökohal oleks ergonoomiline tõstetav laud | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et oleks kaugtöö võimalus (vähemalt osaline) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et tööandja tagaks mentori ning juhendamise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et toimuksid pidevad koolitused | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lisa 1 järg

| Väide | Aktiivsuse hinnang | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et tööandja kompenseeriks haiguspäevad (alates esimesest päevast) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et tööandja tagaks soodustuse toitlustusel (lõunasöök) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et tööandja pakuks tervisekindlustust, mis hüvitaks vähemalt osaliselt tasulise terviseabi (hambaravi, eriarstid jne) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et toimuksid regulaarsed meeskonnaüritused (suvepäevad, jõulupeod, spordiüritused jne) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et uue töötajana saaksid meenekoti tööandja poolt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et tööandja tagaks psühholoogilise nõustamise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et töötajate lapsed saaksid jõulupakid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et puhkusepäevi oleks 35 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et sünnipäeva puhul oleks tööandjalt lilled ja kommid või muu sümboolne kingitus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline tulemustasu pakett kuni 20% aasta põhipalgast | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline karjäärinõustamise teenuse olemasolu (erapooletu inimene kellega suhelda kõikide tööga seotud murede ja küsimuste korral) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline üksuste ülesed nõunikud, kes abistavad KV karjäärisüsteemis orienteeruda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et reeded oleksid lühendatud tööpäevad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et kontoris/töökohal oleksid tööandja poolt puuviljad, kommid või muud snäkid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lisa 1 järg

| Väide | Aktiivsuse hinnang | | | | |
|--|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teenistujale on oluline, et töökohal oleks puhkeruum ning mõni meelelahutuslik mäng (lauatennis, lauajalgpall, wii vms.) | | | | | |
| Teenistujale on oluline, et töökohal oleks tasuta parkimise võimalus | | | | | |

4. Kui Teil on mõni aspekt, mis on Teile oluline, kuid mida eespool olevas nimistus ei ole, siis palun kirjutage see siia:

5. Teie otsene tööandja

- a. Kaitsevägi
- b. Kaitseministeerium
- c. Kaitseinvesteeringute keskus
- d. Kaitseressursside Amet

6. Teie ametikoht

- a. Ametnik
- b. Tegevvälane

7. Mitu aastat olete antud töökohal töötanud? _____ aastat

8. Teie sugu?

- a. Naine
- b. Mees

Teie vanus täisaastates? _____ aastat

Lisa 2. Väärtuspakkumise tegurid Kaitseministeeriumi Valitsemisala organisatsioonides

Tabel 1. Väärtuspakkumise tegurid Kaitseministeeriumi Valitsemisala organisatsioonides

| |
|---|
| Igas kvartalis saab ühe tasustatud vaba päeva võtta. |
| Aastas saab võtta kuni 3 tasustatud vaba päeva/ tervispäeva. |
| Igas kuus tagab tööandja 50€ ulatuses Stebby või muu sarnase platvormi kaudu sportimise ja aktiivse eluviisi toetust. |
| Igas kvartalis tagab tööandja 100€ ulatuses Stebby või muu sarnase platvormi kaudu sportimise ja aktiivse eluviisi toetust. |
| Tööandja tagab tasuta kuumade jookide võimaluse töökohal. |
| Tööandja pakub kindlat põhipalka. |
| Tööandja pakub võimalusi lisatasudeks - boonused, tulemustasud jne. |
| Tööandja tagab töötajale kindla arvuti ning vähemalt kaks suurt ekraani. |
| Töötajale on oluline ergonoomilised töövahendid, näiteks muudetava kõrgusega laud. |
| Töötajale on oluline kaugtöö võimalus. |
| Tööandja peab tagama mentori ning juhendamise. |
| Tööandja peab tagama erialased koolitused. |
| Tööandja kompenseerib haiguspäevad (alates esimesest päevast). |
| Tööandja tagab soodustuse toitlustusel (lõunasöök). |
| Tööandja pakub tervisekindlustust, mis hüvitab vähemalt osaliselt tasulise terviseabi. |
| Tööandja tagab regulaarsed meeskonnaüritused (suvepäevad, jõulupeod, spordiüritused jne). |
| Tööandja tagab uuele töötajale meenekoti või muu sümboolse kingituse. |
| Tööandja tagab psühholoogilise nõustamise. |
| Tööandja tagab töötajate lastele jõulupakid. |
| Töötajatele on ette nähtud vähemalt 35 päeva põhipuhkust. |
| Tööandja poolt on sünnipäeva puhul töötajatele lilled ja kommid või muu sümboolne kingitus. |
| Töötajale on võimalik rakendada tulemustasu paketti kuni 20% aasta põhipalgast. |
| Tööandja tagab karjäärinõustamise teenuse olemasolu (erapooletu inimene kellega suhelda kõikide tööga seotud murede ja küsimuste korral). |
| Tööandja tagab üksuste ülesed nõunikud, kes abistavad KV karjäärisüsteemis orienteeruda. |
| Tööandja tagab reedeti lühendatud tööpäevad (1-2 tundi). |

Lisa 2. järg

| |
|---|
| Tööandja tagab, et kontoris/töökohal oleksid puuviljad, kommid või muud snäkid. |
|---|

| |
|---|
| Tööandja tagab, et töökohal oleks puhkeruum ning mõni meelelahutuslik mäng. |
|---|

| |
|---|
| Tööandja tagab töökohal tasuta parkimise võimaluse. |
|---|

Allikas: Kaitseresursside Ameti erakogu (2022)

Lisa 3. Vabaküsimuse vastused kokkuvõtvalt

Tabel 2. Vabaküsimuse vastused ja vastajate arv

| Kirjutatud tegurid | Vastajate arv |
|--|----------------------|
| Kütusekompensatsioon / elektri auto laadimise võimalus | 10 |
| Eripension | 5 |
| Ühistraspordi soodustused | 8 |
| Kompendentsed ülemad ja kolleegid | 13 |
| Õppimisvõimalused väljaspool organisatsiooni | 2 |
| Vaba päev tähtpäeva puhul | 1 |
| Avalik kandideerimine kõigile vabadele ametikohtadele | 1 |
| Ületundide eest rahas tasumine | 3 |
| Pere töökoha lähedale või vastupid | 3 |
| Väiksem töökoormus | 4 |
| Rohkem puhkust | 4 |
| Parem töökeskkond/ tingimused | 5 |
| Kaugtöö võimalus / paindlik tööaeg | 2 |
| Suurem töötasu | 12 |
| Hüved töötaja perele | 2 |
| Tervisekindlustus / haiguspäevade tasustamine | 6 |
| Kindel tööaeg ja sellest kinni pidamine | 7 |
| Nelja päevane töönädal | 1 |
| Maksusoodustused | 2 |
| Tööandja sissemakse III sambasse | 1 |
| Anonüümne tagasiside andmine ülemale | 2 |
| Lõunaune võimalus | 1 |
| Kindlustunne tuleviku osas | 4 |
| Parem <i>stebby</i> | 1 |

Allikas: Onton (2023)

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina _____ Egle-Liisa Onton _____ (autori nimi)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
_____ Kaitseministeeriumi Valitsemisala Organisatsioonide-Ülene
Atraktiivne _____ Väärtuspakkumine
Teenistujale _____

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ Jana Raadik
Cottrell _____
(juhendaja nimi)

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.

_____ 04.12.2023 _____ (kuupäev)

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 loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.