



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
EESTI MEREAKADEEMIA

Meremajanduse keskus

Kristi Saar

**TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON
ETTEVÖTTES SW ENERGIA OÜ**

Lõputöö

Juhendaja: Anni Hartikainen

Kaasjuhendaja: Dina Kukk

Kuussaare 2018

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,

Olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Kristi Saar

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 165085SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: kristi.saar23@gmail.com

Juhendaja Anni Hartikainen:

Töö vastab lõputööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| SISUKORD..... | 3 |
| SISSEJUHATUS..... | 4 |
| 1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON..... | 6 |
| 1.1 Töörahulolu ja mõju organisatsioonile..... | 6 |
| 1.2. Motivatsioon ja motivatsiooni teooriad..... | 9 |
| 1.3. Töörahulolu tagamise ja motiveerimise võimalused | 14 |
| 2. SW ENERGIA OÜ TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI UURING..... | 18 |
| 2.1. Ettevõtte tutvustus | 18 |
| 2.2. Uuringu meetodika ja valim | 19 |
| 2.3. Uuringu tulemused..... | 20 |
| 2.4. Järeldused ja ettepanekud | 33 |
| KOKKUVÕTTE | 36 |
| SUMMARY | 39 |
| KASUTATUD ALLIKAD..... | 42 |
| LISAD..... | 44 |
| Lisa 1 SW Energia OÜ töötajate motivatsiooni ja töörahulolu küsitlus | 44 |

SISSEJUHATUS

Töötajate rahulolu ja motiveerituse küsimusele on tänases Eestis järjest rohkem tähelepanu pöörama hakatud. Edukad organisatsioonid on hakanud mõistma, et edukuse võti ei ole mitte ainult arenev tehnoloogia, vaid inimesed, kes seal töötavad. On jõutud selgusele, et nõrgalt motiveeritud töötajad on väheefektiivsed ning pärsivad ka kolleegide töömeeleolu. Et töötajate motiveerituse tasemest sõltuvad nii nende isiklikud töötulemused kui kogu organisatsiooni efektiivsus tervikuna, siis on motivatsiooni eesmärgiks töötajate vajaduste rahuldamise kaudu jõuda organisatsiooni eesmärkide täitumiseni. Stabiilsed ja rahuolevad töötajad annavad ettevõttest professionaalsema kuvandi klientidele ja koostööpartneritele – seeläbi tõuseb efektiivsus, tootlikkus ja ettevõtte väärtus.

Töötajate motiveerimine on osa juhtimisest, millega tuleb paratamatult kokku puutuda igas hästi toimivas organisatsioonis. Et personal on igas organisatsioonis kõige suurem väärtuste looja, siis tuleb ka ettevõtte juhtidel kindlustada, et personal tunneb end tegevat mõttekat tööd. Töö aktuaalsus seisneb ettevõtte töötajate rahulolu ja motivatsiooni uurimisel. See on valdkond, mis ei küllastu, sest niipalju kui on ettevõtteid ning nende erinevaid arengufaase, on sama palju võimalusi paremaks olemiseks. Ühelt poolt saavad tööandjad läbi kaaluda, kuidas oma töötajaid motiveerida, teiselt poolt saavad töötajad leida lahendusi, kuidas panustada ettevõttesse.

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada SW Energia OÜ töötajate peamised motivaatorid ning rahulolu seoses ettevõtte töökorralduse, juhtimise, füüsilise keskkonna ning kolleegidega. SW Energia OÜ on 19 aastat Eesti turul tegutsenud edukas ettevõtte, kus töötab 74 töötajat. Viimane töörahulolu uuring viidi läbi 2012. aastal, samas on viimase kuue aastaga ettevõtte juhtkonnas, osakondades ja tööjaotuses muutunud palju ning ettevõtte vajab uut adekvaatset hinnangut oma töötajate rahulolu ja motiveerituse osas.

Eesmärkide täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada välja töörahulolu mõju organisatsioonile;
- uurida erinevaid motivatsiooniteooriaid;
- anda ülevaade töörahulolust ja motiveerimise võimalustest;
- korraldada töörahulolu ja motivatsiooni uuring ettevõttes;
- analüüsida uuringu tulemusi;
- uurimuse tulemustele tuginedes teha parandusettepanekuid ettevõtte juhtkonnale.

Uurimisülesannete lahendamiseks on materjale kogutud erinevatest allikatest, nii teadusartiklitest kui raamatutest. Uurimustöö koosneb kahest osast, teoreetilisest ja empiirilisest, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimene peatükk annab teoreetilise ülevaate töörahulolust ja motivatsioonist. Alapeatükkides käsitletakse töörahulolu ja mõju organisatsioonile, selgitatakse motivatsiooni olemust ja käsitlusi, antakse ülevaade töörahulolu ja motivatsiooni tõstmise võimalustest. Teises peatükis antakse ülevaade SW Energia OÜ ettevõttest ja töötajatest, selgitatakse uurimismeetodi põhimõtteid ning uuringu läbiviimise korraldust. Uuringu tulemusi tõlgendatakse kümne valdkonna blokina: ettevõtte, tasustamine ja soodustused, töökeskkond ja ohutus, töökorraldus, juhtimine, meeskond, tunnustamine ja tagasiside, eneseteostus ja arenguvõimalused, töö iseloom ning infoliikumine. Töörahulolu uuringu kokkupanemisel on lähtutud ettevõttes varem läbiviidud uuringust ja ettevõtte juhtkonna soovidest. Andmete analüüsist lähtuvalt tuuakse välja peamised tööst tulenevad järeldused ning tehakse ettepanekuid SW Energia OÜ töörahulolu parandamiseks.

Uurimistöö on tagasisideks ettevõtte juhtkonnale, mis annab võimaluse saada anonüümset ja adekvaatset infot oma ettevõtte töötajatelt. See lihtsustab juhtkonna argipäeva, sest lähtudes uuringu tulemustest, saab tähelepanu juhtida olulistele aspektidele.

1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON

1.1 Töörahulolu ja mõju organisatsioonile

Käesolevas peatükis tõlgendatakse töörahulolu mõistet, selgitatakse välja, millised aspektid mõjutavad tööga rahulolemist ning milline mõju on sellel organisatsioonile. Lisaks vaadeldakse töörahulolu seost motivatsiooniga ja selle praktilist tähtsust organisatsioonis.

Sõna „töörahulolu“ tundub esmapilgul kergesti defineeritav, kuid teaduses on sõnale leitud mitu vastet. Chapman ja White ütlevad, et tööga rahulolu mõõdab, mil määral töötaja tunneb, et ta on oma praeguse rolliga tööle organiseeritud organisatsioonis rahul (Chapman & White 2012, 30). Tööga rahulolu on selgitatud ka, kui võrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust ja suhteid töökaaslastega (Vadi 2004, 88). Lisaks täheldatakse, et rahulolev töötaja on rahulik, ilma hirmudeta ning enesekindel. Puudub agressiivsus ja pinget, ta on oma olekult vaba ja erinevalt rahulolematust töötajast teda pigem häirib, kuid teda katkestatakse tema töös. (Malmberg 2005, 12) P.Vain (2003, 58) on märkinud, et rahulolu tekib siis, kui inimese vajadused, mis on talle olulised, on rahuldatud või toimub liikumine nende vajaduste rahuldamise suunas. Töörahulolu on keerukas mõiste ja seda on raske objektiivselt mõõta. Töörahulolu mõjutavad mitmed muutujad, olles seotud üksikisiku sotsiaalsete, kultuuriliste, organisatsiooniliste ja keskkonnateguritega, mis jaotuvad järgmiselt (Karita, Simran, Pramod, Lalit & Sunil 2012, 90):

1. Individuaalsed tegurid: isiksus, haridustase, intelligentsus, vanus, materiaalne staatus, perekonnaseis ja tööle orienteeritus.
2. Sotsiaalsed tegurid: suhted kaastöötajatega, töögruppide normid, koostöötamise võimalused, mitteformaalsed suhted töökaaslastega.
3. Kultuurilised tegurid: töö iseloom, tehnoloogia ja töökorraldus, järelevalve ja juhtimissüsteemid, juhtimissüsteem ja töötingimused.
4. Keskkonnategurid: majanduslikud, sotsiaalsed, tehnilised ja valitsusest tingitud mõjud.

Need tegurid mõjutavad mõne indiviidi puhul töörahulolu, kuid samas ei pruugi samad tegurid teisele isikule mõju avaldada. Seega võib üldine rahulolu tase olla inimestel erinev. ((Karita jt 2012, 90) Saab öelda, et iga töötaja tajub oma rahulolu tööga ja seda on võimalik ka mõõta, kuid selle seisundi ajendid on igal inimesel erinevad.

Ettevõtte on suunatud kasumi ning omanike teenimisele. Töötajate rahulolu on ettevõtte parema teenimisega väga tugevas seoses. Näiteks on teadlased uurinud töötajate rahulolu mõju organisatsiooni jõudlusele, kus Latif, Ahmad, Qasim, Mushtaq, Ferdoos ja Naeem (2013, 166–171) jõuavad järeldustele, et ettevõtte, kellel on rahulolevad töötajad, on tootlikumad ning neil on hea töökeskkond ja maine. Kõrgemale tootlikkusele aitab kaasa ka asjaolu, et rahulolevad töötajad puuduvad töölt vähem, st et nad ei otsi vähetähtsaid vabandusi töölt eemal viibimiseks. Siiski tuleb silmas pidada, et kõrge töörahulolu ei taga alati madalat puudumiste arvu, kuid madal töörahulolu tekitab kõrge puudumiste arvu (Aziri 2011, 85). Vorina, Simonic ja Vlasova, (2017, 243) tõdevad, et mida entusiastlikumad on ettevõtte töötajad, seda paremad ja operatiivsemad on ettevõtte tulemused.

Tööandjatel on kümneid tööga rahulolu hindamise meetodeid, mille hulgast valida. Välja on toodud, et tööga rahulolu on korrelatsioonis järgmiste teguritega:

- töö keerukus (mida keerukam, seda kõrgem on rahulolu);
- töötasu;
- üldised töötingimused;
- tunnustus;
- võimalus rakendada oma oskusi ja andeid;
- tunne, et tehtav töö on oluline ja seda hinnatakse;
- inimestevaheliste suhete kvaliteet tööl;
- rahulolu kolleegidega;
- kontroll otsuste tegemise üle;
- vastustuse tase;
- töökoormus (Malmberg 2012, 32).

Eelnevale tuginedes saab kokkuvõtvalt märkida, et töörahulolu on seisund, mil määral inimene tajub end rahulolevana antud töökeskkonnas. Mida suurem on töötajate rahulolu,

seada kindlam on ka ettevõtte tootlikkus ja seda väärtuslikumana tajutakse ettevõtet. Teisisõnu on oluline välja selgitada, millised tegurid töötajad rahulolevaks teevad ja kui palju ettevõtte saab selleks ära teha. Põhiline on leida viis, kuidas hoida oma töötajad motiveeritud, sest see toob pikemas perspektiivis ettevõttele väärtust.

Tööraahulolu ja motivatsiooni omavahelist seost tõestab ka Frederick Herzbergi kahe faktori teooria. Selle kohaselt on tööraahulolu tegurid jaotatud sisemisteks ja välimisteks teguriteks ehk hügeenifaktorid ja motivatsioonifaktorid. Hügeenifaktorid ehk välised faktorid on need, mis mõjutavad tööga rahulolematust: palk, kindlustunne tööl, töötingimused, kontrolli tihedus ja ulatus, inimestevahelised suhted, töökultuur, juhtimise kvaliteet. Motivatsioonifaktorid ehk sisemised faktorid on need, mille olemasolul võib tekkida rahulolu saavutusvajaduse rahuldamine, vastutus töös, enesearengut võimaldav töö, huvipakkuv töö, tunnustus (Virovere, Alas & Liigand 2005, 64).

Tabel 1. Tööraahulolu mõjutavad tegurid Herzbergi järgi

| Hügeenifaktorid | Motivatsioonifaktorid |
|---------------------------|------------------------------|
| Organisatsiooni poliitika | Saavutused |
| Kontroll | Tunnustus |
| Tööalased suhted | Töö ise |
| Töötingimused | Vastutus |
| Töötasu | Edutamine |
| Staatus | Areng |
| Kindlustunne tööl | |

Allikas: (Azari 2011, 82)

Teooria kohaselt saab motivatsioonifaktorite abil tõsta rahulolu, aga hügeenifaktorite abil leevendada rahulolematust, kuid mitte suurendada tööraahulolu. Ehk siis on väga oluline tagada hügeenifaktorid, sest need tekitavad rahulolematust. (Vadi 2004, lk 88–89) Kokkuvõtvalt saab öelda, et töötajate piisava motiveerimisega on võimalik tõsta üldist rahulolu, aga esmalt on vaja kõrvaldada rahulolematuse tegurid. Seeläbi on võimalik tagada ettevõtte jätkusuutlik areng ja heaolu

1.2. Motivatsioon ja motivatsiooni teooriad

Alljärgnev peatükk annab ülevaate motivatsiooni mõistest ja erinevatest motivatsiooniteooria käsitlustest, mis on tihedalt seotud töörahuloluga ja annavad võimaluse ettevõttel mõista oma töötajaid motiveerivaid tegureid.

Motivatsioon on inimese sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis panevad inimese tegutsema (Alas 2008, 122). Inimestel on erinevad tujud ja meeleseisundid, mis kujundavad käitumist ja olemust. Sisemist jõudu ammutab igaüks vägagi erinevatest ja isiklikest allikatest – ühtedel aitab kiitus sihile lähemale jõuda, teistele aga piisab vaid finantsilisest turgutusest. Kõik sõltub sellest, mis tüüpi on inimene ja kuidas tema mõttemaailm kannustab tulemuse saavutamiseks vajalikke samme astuma. Seetõttu saame öelda, et motivatsioon on väga personaalne ja peitub kõigis. (Saul 2017)

Motiveeritud töötaja tahab aga kõik asjad võimalikult kiiresti ära teha, ta ei kasuta iga võimalust selleks, et aega venitada, oma tundi täis teha. Ta tahab kiiresti ühe tegevuse lõpetada, et järgmiste juurde edasi liikuda. Kõige paremini edenevad asjad, mida inimene tahab teha, mitte need, mida ta peab tegema. (Malmberg 2005, 13) Lisaks on leitud, et töötajad, kes on motiveeritud, neil on kuuluvustunne, nad on tunnustatud ja orienteeritud saavutustele. Motiveeritud töötajad täidavad tööülesandeid vastutustundlikult ja efektiivselt. (Osabiya 2015, 62–75) Samale järeldusele on jõudnud ka Manzoor, uurides motivatsiooni mõju ettevõtte efektiivsusele. Motiveeritud töötajad töötavad kõige paremini ettevõtte huvides, kui ettevõtte ise on arenguvõimeline ja jätkusuutlik. Teisisõnu on töötajate motiveerimine ja organisatsiooni efektiivsus otseselt seotud. (Manzoor 2012, 10)

TTÜ professor ja psühholoog Milvi Tepp ütleb, et motivatsioon on väga erinevate isikuliste protsesside kogum, mis annab inimese tegevusele ja energiale suuna. Töömotivatsiooni ehk tahet pingutada, panustada parema tulemuse nimel saab kujundada erinevate töökeskkonnas olevate tegurite kaudu. Töö ei ole inimese esmane vajadus, kuid töö võimaldab rahuldada paljusid inimlike vajadusi ning just sellest tuleneb töö peamine motiveeriv jõud. (Malmberg 2005, 14)

Selleks, et mõista motivatsiooni esile kutsuvate mõjurite toimemehhanisme, tuleks eristada kahte tüüpi motivatsiooniteooriaid: rahulolu- ja protsessiteooriad.

Rahuloluteooriad selgitavad inimese motivatsiooni vajadustest ja nende rahuldamisest lähtudes. Protsessiteooria lähtekohaks on arusaam, et inimesed analüüsivad situatsiooni ja otsustavad, kas ja kuidas sellele reageerida. (Vadi 2004, 92)

Vajaduspõhiseid rahuloluteooriaid toetab Frederick Herzbergi kahe faktori teooria, mida käsitleti ka töörahulolu peatükis. Samuti toetavad sellist teooriakäsitlust veel A. Maslow` loodud vajaduste hierarhia teooria ja David McClellandi loodud saavutusvajaduse teooria. (Brooks 2008, 72–76) Esimese kahe teoretiku arvamusel kohaselt saab jagada motivatsiooni nii sisemiseks kui välimiseks. Sisemine seostub psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega ehk võimalusega rakendada oma võimed, olla tunnustatud. Väline motivatsioon on seotud käega katsutava tasuga, milleks on palk, turvalisus, töökeskkond ja töötingimused. (Virovere, Alas & Liigand 2005, 59) Käsitledes protsessiteooriat, võib välja tuua Victor Vroomi ootuste teooria ja Stacy Adamsi võrdsuse teooria, kus põhirõhk on inimese erinevatel tunnetusprotsessidel (Vadi 2004, 92).

Kaasaegsed motivatsiooniteooriad toetuvad rohkemal või vähemal määral inimeste vajaduste kindlaksmääramisele ja rahuldamise teede selgitamisele. Üks levinumaid ja tunnustatud vajadusteooriaid on loodud sotsioloog Maslow` poolt. Teooria kohaselt eristatakse seitset vajaduse taset, millest kolme viimast vaadeldakse sageli ühe ehk eneseteostuse vajadusena, mistõttu vajaduste hierarhiale vastab viieastmeline püramiid (Maslow 2007, 76–92). Madalama astme vajadusteks on füsioloogilised vajadused, nagu söömine, joomine, eluase, puhkus, uni. Lisaks veel turvalisuse vajaduse ehk füüsiline ja emotsionaalne kaitse, kindlustunne töö kestvuse suhtes ning sotsiaalsed vajadused, mida mõjutavad ühtekuuluvustunne ja sõprus ning kuulumine kollektiivi. Kõrgema taseme vajadusteks on lugupidamise vajadus ehk sisemised lugupidamise faktorid, nagu enesest lugupidamine, sõltumatus ja selle saavutamine ning välised lugupidamise faktorid, nagu staatus, tunnustamine ja tähelepanu. Sellel tasemel on ka eneseteostuse vajadus, mille teguriteks on areng ning üldine eneseteostus. Siia kuuluvad ka esteetilised vajadused ehk vajadus kogeda ilu ja luua uut ning tunnetusvajadus ehk soov uurida ja mõista ümbritsevat elu. (Virovere jt 2005, 60–61)

Füsioloogilised vajadused on kõigist vajadustest kahtlemata kõige mõjuvõimsamad, sest on baasiks kõigile teistele vajadustele ning nende tekkele. Vajadused on liigitatud vastavalt nende olulisusele. Kirjeldatud teooria põhineb vaikimisi usul, et inimene mõtleb kõrgemate

vajaduste peale siis, kui madalamad on rahuldatud. Ehk mida lähemale jõuab inimene mingi teatud vajaduse rahuldamisele, seda tähtsamaks muutub sellest kõrgemal seisev vajadus. Rahuldatud vajadus ei ole enam stiimul. (Brooks 2008, 72) Teooria loomise ajal väideti, et vaid paar protsenti inimestest jõuab välja eneseteostuseni. Täna sees heaoluühiskonnas see aga enam paika ei pea ning on jõutud arvamisele, et püramiid on pööratud pea peale ehk baasvajaduseks on eneseteostus vajadus. (Virovere jt 2005, 63) Seda kinnitab ka millenniumipõlvkonda kuulujate auahne ning nõudlik soov ennast pidevalt arendada ja kiiresti edu saavutada (Meister & Willyerd 2010, 60–61).

Vajaduspõhiseid motivatsiooniteooriad toetab ka eelnevas alapeatükis käsitletud Frederick Herzbergi kahe faktori teooria. See keskendub sisemistele ja välistele faktoritele, mille kohaselt hügeenifaktorid ehk välised (palk, kindlustunne tööl, töötingimused, kontrolli tihedus ja ulatus, inimestevahelised suhted, töökultuur, juhtimise kvaliteet) mõjutavad tööga rahulolematust ja motivatsioonifaktorid ehk sisemised (saavutusvajaduse rahuldamine, vastutus töös, enesearengut võimaldav töö, huvipakkuv töö, tunnustus), tänu millele on võimalik suurendada rahulolu (Virovere jt 2005, 64). Teooria kohaselt saab motivatsioonifaktorite abil tõsta rahulolu ning hügeenifaktorite abil leevendada rahulolematust (Alas 2008, 124).

Lisaks kahele eelnenud tuntud vajaduspõhisele motiveerimisteooriale on David McClellandi loonud saavutusvajaduse teooria, mis motiveerivb kõige enam juhte. Selle teooria järgi on inimesel kolm põhilist vajadust, mida ta püüab elu jooksul rahuldada, nendeks on (Vadi 2004, 98):

1. Saavutusvajadus – vajadus püstitada eesmärgid, viia asju lõpuni ja alustada uutega.
2. Suhtlemis- ja ühtekuuluvusvajadus – vajadus osaleda rühmatöös, olla seotud teiste inimestega.
3. Võimuvajadus – vajadus mõjutada inimesi ja olukordi, olla tähelepanu objektiks.

Inimestel tekib aga aja jooksul kalduvus tähtsustada ühte kolmest vajadusest ning see hakkab domineerima. Näiteks kõrge saavutusvajadusega töötaja üritab leida rakendust, kuidas tal oleks isiklik vastutus probleemide lahendamisel, projektide tegevuse juhtimisel ning saaks endale seada eesmärgid. (Brooks 2008, 75–76) Kõrge suhtlemis- ja ühtekuuluvusvajadusega inimesed peavad töises tegevuses tähtsaks inimestevahelisi

suhteid ja suhtlemisvõimalusi. Kõrge võimuvajadusega inimesed aga tahavad rohkem vahetult alluvaid mõjutada. (Vadi 2004, 98)

Saavutusvajaduspõhine teooria on seotud inimese ettevõtlikkusega ning see aitab selgitada ettevõtluse fenomeni ja suurte ettevõtete juhtide edukust. Seda peetakse põhiliseks ettevõttesisese või üleriigilise majandusedu mõjuriks. Organisatsiooni seisukohal peetakse siiski kõige olulisemaks kõrge saavutusvajadusega töötajaid, kuna nad väärtustavad rohkem töö tulemust. (Brooks 2008, 75–76)

Kolme esitatud teooriat on võrreldud tabelis 2.

Tabel 2. Motivatsiooniteooriate võrdlus

| Vajaduse tase / teooria | Maslow` teooria | Herzbergi teooria | McClellandi teooria |
|---------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Kõrgema taseme vajadused | Eneseteostus Tunnustus | Motivatsioonifaktorid | Saavutusvajadus Võimuvajadus |
| Madalama taseme vajadused | Kuulumine Turvalisus Füsioloogilised vajadused | Hügeenifaktorid | Kuulumine |

Allikas: (Alas 2008, 125)

Selle kohaselt võib märkida, et McClellandi motivatsiooniteooria, mis on suunatud juhtide motiveerimiseks, on madalama taseme vajaduseks kuulumine. Sama on öeldud ka Maslow` ja Herzbergi teoorias, kuigi madalama taseme mõjutavaid tegureid on nende teooria käsitlustes oluliselt rohkem kui ainult kuulumisvajadus. Kokkuvõtvalt saab nimetada, et nende kolme teooria üheks läbivaks jooneks on kuulumisvajadus, mis motiveerib igal astmel töötajaid.

Protsessiteooriatest saab välja tuua Viktor Vroomi, mille kohaselt ei sõltu motivatsioon ainult vajadustest, vaid tähtsad on ka ootused, mis inimesel on seoses mingi tegevusega (Alas 2008, 125). Ootusteoorias väidetakse, et enne tulemuste saavutamist tehtavaid jõupingutusi arvestatakse kolme peamist tegurite gruppi:

- Töösoorituse tõenäosus (*E – expectancy*) – võimaldab töötajal aru saada, mil määral tema võimed ja kogemused võimaldavad midagi saavutada ja kas ta on suuteline tegevust sooritama.
- Tasu saamise tõenäosus (*I – instrumentality*) – võimaldab töötajal aru saada, mil määral tööalane saavutus viib teatud tulemuseni ehk soovitud tasuni.
- Tasu saamise tähtsus ja soov (*V – valence*) – võimaldab töötajal mõista, kui võrd inimene soovib saavutusele järgnevat tasu. (Türk 1999, 262)

Selline motiveerimisteooria põhineb eeldusel, et töötaja on motiveeritud siis, kui temalt nõutav võimaldab tal ühtlasi realiseerida enese ootusi ja eesmärgid. Juhi ülesandeks jääb tagada, et töötajal oleks võimalik teha selgeid järeldusi. (Vadi 2004, 100)

Siinkohal on oluline välja tuua Stacy Adamsi võrdsusteooria, kus lähtutakse põhimõttest, et inimene tahab olla tasustatud teistega võrdselt ja ei tohi tekkida tunne, et teda on ära kasutatud. Teooria on üles ehitatud saadud tasu ja tehtud jõupingutuse suhtele. Inimese seisukohalt vaadatuna on kolm võimalust, kuidas ta tajub töötasu (Virovere jt 2005, 66):

- vastab jõupingutustele;
- on väiksem kui tehtud pingutus;
- on suurem tehtud pingutusest.

See tähendab, et inimene võrdleb ennast teistega ja teda rahuldab olukord, kui talle tundub, et töö ning tasu vahekord on kas samasugune või parem kui teistel. Kui inimene tajub, et teise töötaja töö ja tasu vahekord on parem kui temal, siis tal on kaks võimalust : kas suurendada enda töötasu või vähendada jõupingutusi. Ettevõtte seisukohalt oleks parem esimene lähenemine, aga tavaliselt valivad inimesed endale lihtsama viisi ehk vähendavad jõupingutusi. (Virovere jt 2005, 66)

Nende teooriate põhjal ei tohi aga mööda vaadata demotiveerimata käitumisest. Demotiveeritud töötaja rakendab oma energiat mujale ning põhjustab sellega pingeid kogu meeskonnas. Kehva kliimaga meeskonnast hakkavad inimesed varem või hiljem lahkuma, sest ebameeldivate kaaslastega koos töötamine muudab töölkäimise kannatuseks. Demotivaatorite äratundmine ja võimalikult kiire likvideerimine on suur samm edasi töötajate ja iseenda innustamisele. (Malmberg 2005, 33–49)

1.3. Tööraahulolu tagamise ja motiveerimise võimalused

Uuringud näitavad, et pühendunud ja sisemiselt motiveeritud töötajad edestavad vähepühendunud töötajaid mitmes punktis:

1. Pühendunud töötajad on firmale lojaalsemad.
2. Nendel on meeskonnaliikmetega paremad suhted.
3. Nad näitavad üles initsiatiivi ja võtavad rohkem vastutust.
4. Nad võtavad harvem haiguspäevi ja soovivad tööle tulla.
5. Kliendid soovivad nendega rohkem koostööd teha.
6. Töötajad on tulemuslikumad – käive ja kasum suurenevad.
7. Nendes firmades on väiksem tööjõuliikumine.
8. Paremad inimesed tahavad sellisesse firmasse tööle tulla.
9. Pühendunud töötajad soovivad end ja firmat arendada.
10. Pühendunud firmas ollakse juhtidega rohkem rahul.

Nagu see loetelu kinnitab, on motiveeritud ja pühendunud töötajatel firmale väga positiivne mõju. Seda alates lojaalsematest klientidest kuni otseste finantstulemusteni välja. Seega jääb üle vaid küsida, kust motiveeritud töötajaid leida või kuidas nende pühendumust suurendada. (Pajumaa 2015, 4)

Selleks, et tagada ettevõtte töötajate järjepidev motiveeritus ja rahulolu, tuleb ettevõttel jälgida mõningaid olulisi parameetreid. Käesolev peatükk annabki ülevaate võimalustest, mida ettevõtte saab ära teha selleks, et hoida oma töötajaid ja tagada mõlemat osapoolt teeniv töösuhe.

Tasustamine on ettevõtte jaoks alati seotud kahe olulise teguriga. Ühelt poolt on tegemist ettevõtte jaoks kuluga, kuid teiselt poolt on tasu inimeste motiveerimise üks vahenditest. (Pedra, Liivamägi & Varts 2007, 237) Tasustamissüsteem on oluline osa ettevõtte personalistrateegiast, mis omakorda lähtub kogu ettevõtte strateegiast. Selleks, et luua edukat tasustamissüsteemi, ei saa lähtuda ainult mujal rakendatud süsteemidest neid oma ettevõttesse üle kandes. Kui soovitakse, et tasustamissüsteem toetaks ettevõtte eesmärgi, peab süsteemi ülesehitamisel lähtuma konkreetse ettevõtte eesmärkidest ja vajadustest.

Mida paremini ühilduvad ettevõtte strateegia ja tasusüsteem, seda tulemuslikum ta on. (Pedra jt 2007, 238) Sealjuures on oluline sõnastada täpselt ja kõigile arusaadavalt töö eesmärk ning arvestada selle juures eesmärgi saavutamise võimalust. Tuleb aga meeles pidada, et liiga suur eesmärk ei ole enam motivaator. (Pajumaa 2015, 60)

Lisaks tuleb tasustamisstrateegiat luues jälgida, et see haakuks teiste personalivaldkonna strateegiate ja poliitikaga, nagu värbamisstrateegia, töötajate hindamine, koolitamine ja arendamine (Pedra jt 2007, 242). Motivaatorina mõjuvad ka erinevad soodustused ning lisahüved, kuid nende juures peaks ettevõtte silmas pidama, millist väärtust see edasi kannab ja kui oluliseks töötajad neid peavad. Paljud organisatsioonid väärtustavad tervislikku ja sportlikku eluviisi, siis on loogiline, et toetatakse ja soodustatakse ka töötajate spordiga tegelemist. Samas ei tohi unustada töötajaid, kes eelistavad vabal ajal pigem lugeda, teatris käia vms. (Murdoja & Seeder 2015)

Peale rahalise motiveerimisvõimaluse on olemas ka mitterahaline motiveerimine. Mitterahaline hüvitamine on seotud töö, töökeskkonna ja selle spetsiifikaga. Meeldiv ja eneseteostust võimaldav töö motiveerib töötajat pühendunumale ja tõhusamale tööle. Oluliseks motivaatoriks on veel töökeskkond ja selle sobivus töötajale. See sõltub sellistest töökorralduse iseärasustest nagu kompetentne juhtimine, sobivad kaastöötajad, sobiv kohastaatus, head töötingimused, sobiv tööaeg ja näiteks ka kodus töötamise võimalus. (Türk 1999, 163)

Mitterahalise motiveerimisega saab algust teha juba tööintervjuul, kus tuleks uuele töötajale lubada täpselt seda, mida firma talle hetkel pakkuda suudab. See võimaldab töötajal objektiivselt hinnata, kas ta on selleks valmis. Kokkuvõttes on parem, kui uus töötaja loobub koheselt, kui hakkab hiljem ka teiste motivatsiooni alla tirima. (Pajumaa 2015, 57)

Üheks oluliseks motivaatoriks on töötingimused ehk füüsiline töökeskkond. Inimesed viibivad suure osa ajast oma töökohal, mistõttu on oluline, et töötajal oleks seal hea olla. Seetõttu tasub jälgida, et töötajatel oleksid olemas kõik vajalikud vahendid ja tingimused töö maksimaalseks soorituseks. Töötingimusi mõjutavaid tegureid on palju, aga olulised on

kindlasti töövahendid, tööruum kui ka töökeskkonnas olev temperatuur. (20 huvitavat lahendust...2012)

Lisaks headele töötingimustele on vajalik meeskonna koostoitimine. Selle tarbeks on hea korraldada asjalikke tööväliseid üritusi, seda eriti tegevusaladel, kus on hooajalisus ja pingelised perioodid tööalastes tegemistes, mis tekitavad pingeid ka töötajate vahel. Meeskonnatöö tegevustega üritustel on tähtsal kohal meelelahutus, kuid kindlasti ei tohiks olla tegemist niisama ööklubikülastusega. Meeskonnategevused kolleegidega peaksid pigem maandama pingeid, murdma jää uute tiimiliikmete vahel, neid paremini tiimi sulandama ning andma võimaluse näha ja avastada kolleegides omadusi, mida igapäevatoös ei pruugi märgata. Koos läbi elatud kogemused tugevdavad tiimitunnet. (Kuidas korraldada...2017)

Olulist rolli omab motiveerimise juures tunnustamine ja kiitmine. Kõige efektiivsem viis panemaks inimest mingit kasulikku tegevust kordama on tunnustamine. Näiteks, kui töötaja teeb midagi firma jaoks kasulikku, mille eest juht teda kiidab, on väga tõenäoline, et töötaja seda tegevust korrata püüab. Seega, kui me tunnustame inimest ainult juhul, kui ta saavutab midagi erakordset, võib juhtuda, et heade tulemuste nimel ei olegi inimene valmis pingutama, sest teab, et teda selle eest ei kiideta. Kuna aga erakordseid saavutusi juhtub harva, möödubki töötaja igapäevane elu hallis ja apaatses tsoonis. (Pajumaa 2015, 78) Samuti arvavad paljude organisatsioonide juhid, et nende töövaldkonnas pole tunnustamise kaudu motiveerimist võimalik kasutada. Üllatuslikult tõestavad aga paljud uuringud tunnustamise positiivset mõju kõigis tegevusvaldkondades. Seetõttu saab väita, et antud mõtteviis on kinni juhtides ning tunnustamise kaudu motiveerimist on võimalik rakendada pea igas organisatsioonis. (Chapman & White 2012, 122–123) Siinkohal on oluline märgata kõiki töötajaid, et ei kujuneks välja privilegeeritud klassi ehk enamkiidetud töötajaid. Selleks, et tunnustuse kaudu motiveerimine oleks tõhus, peab juht olema hooliv ja tundma oma töötajaid ning teadma, millised motiveerivad tegurid just neile mõjuvad. (Malmberg 2005, 59)

Kindlasti on siinkohal oluline juhivoolne tagasiside. Kiire ja asjakohane tagasiside võimaldab töötajatel seada fookust nendele tegevustele, mis on olulised ja mis omavad lõpptulemusele kõige suuremat mõju. Juhi roll on hoida visiooni ja lõppeesmärke silme ees

ning nähes, et töötaja ei liigu kooskõlas püstitatud eesmärkidega, tuleb nendele esimesel võimalusel sellest teada anda. Siiski on oluline meeles pidada, et isegi sellisel juhul, kui töötaja on rajalt kõrvale nihkunud peab tagasiside olema alati toetava iseloomuga. (Pajumaa 2015, 65) Lisaks on aastas korra või kaks vajalik pidada töötajatega arenguestlusi, mille käigus tegeletakse eelnenud perioodi tööeesmärkide analüüsiga ning tulevikueesmärkide püstitamisega. Läbi tuleks arutada nii õnnestumised kui ka ebaõnnestumised. Arenguestlus annab võimaluse teada saada töötaja üldisest rahulolust ning leida individuaalselt töötajat motiveerivad tegurid. (Jalakas 2010, 91–101) Töötajale tuleks mõista anda, et temast hoolitakse ning oluline on julgustada ja innustada töötajat tema enda nimetatud saavutusi kordama. (Pedra jt 2007, 182)

Motiveerivaks jõuks organisatsioonis on ka inimeste võimalus õppida ja areneda ning tajuda oma töö tähendust ja tähtsust. Koolituse ja õppimise varal saab inimene võimaluse isiklikuks arenguks. See annab talle tunde, et organisatsioon väärtustab teda ja tema tööd. (Pedra jt 2007, 197)

Olulist rolli töörahulolu tagamisel omab info jagamine ehk hea kommunikatsioon. Hästi korraldatud sisekommunikatsioon aitab töötajatel tunda end ettevõtte tegevusse kaasatuna, motiveerituna ja rahulolevana. Seetõttu peavad töötajad olema informeeritud nii organisatsiooni eesmärkidest, käekäigust, esile kerkivatest probleemidest kui ka muudest töökorralduslikest muudatustest. (Malmberg 2005, 73–74) Samuti peab vajalik info olema korrektne, õigeaegne, terviklik ning oluline. Suures ettevõttes on selle tarbeks mõistlik luua ettevõtte eripära arvesse võttes vajalikud infosüsteemid. (Alas 2008, 148–150)

Kokkuvõtvalt saab märkida, et töötaja rahulolu ja motivatsiooni on võimalik tagada paljude parameetritega. Oluline on aga märgata iga töötajat kui eraldi indiviidi ning mõista, millised tegurid just temale rahulolu ja motivatsiooni tagavad.

2. SW ENERGIA OÜ TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI UURING

2.1. Ettevõtte tutvustus

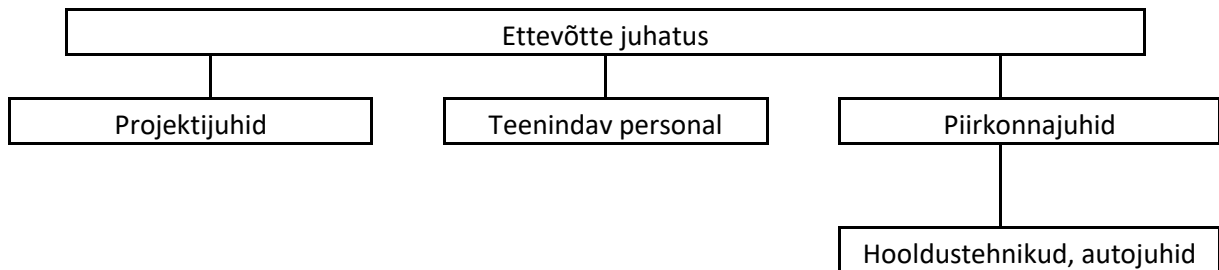
SW Energia OÜ on 1999. aastal loodud ettevõtte, mille põhitegevusalaks on soojusenergia tootmine, jaotamine ja müük, aastakäibega 20 miljonit eurot. Klientidele pakutakse katlamajade ja küttesüsteemide täishaldust alates kütuse tarnimisest kuni efektiivse ja säästliku soojusenergia tootmiseni. Katlamajade kütusena kasutatakse peamiselt Eestis toodetud kütuseid, näiteks puidujäätmehid, hakkepuitu, pelletit, turvast, põlevkiviõli ja gaasi. Kokku toodetakse soojusenergiat ligi 250 katlamajas, kõikides maakondades üle Eesti. Põhilisteks klientideks on tootmisettevõtted, põllumajandusettevõtted, omavalitsusüksused ning väikelinnade ja asulate tarbijad. Lisategevusaladeks on katlamajade, soojussõlmede ja soojatrasside ehitus, põlevkiviõli müük ja transporditeenuse osutamine. (SW Energia 2018)

SW Energia katlamajad on mehitamata ja varustatud ettevõttes väljatöötatud kauglugemis- ja monitooringseadmetega, mis edastavad informatsiooni ööpäevaringselt hoolduspersonalile. Ettevõttes töötavad kõrgharidusega insenerid, kes on välja töötanud mitmeid unikaalseid tehnilisi lahendusi erinevate biokütuste ja põlevkiviõli põletamiseks. Kokku töötab ettevõttes 74 töötajat, kuhu kuuluvad: tippjuhid, insenerid, elektrikud, keevitajad, hooldustehnikud, kütuseveoautojuhid ja sõbralik teeninduspersonal. Ettevõtte eesmärgiks on soodsa, keskkonnahoidliku ja jätkusuutliku soojusenergia tootmine ja müük, mis on garanteeritud ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 sertifikaatidega. (*Ibid.*)

Ettevõtte juhatuse alluvuses töötavad projektijuhid, piirkonnajuhid ja muu teenindav personal (vt joonis 1, 19). Sealhulgas raamatupidajad, jurist, analüütik, kliendihaldur, personalispetsialist, turundusspetsialist, sekretär.

Töötajatega tegeleb ettevõttes personalispetsialist, kelle ülesandeks on nii personali värbamine, arendamine kui ka üldise tagasiside kogumine. Katlamajade eest vastutavad

neli piirkonnajuhti, nende alluvuses töötavad hooldustehnikud, kes tegelevad katlamajade hooldamise ja remondiga.



Joonis 1. SW Energia juhtimise struktuur (Allikas: SW Energia 2018)

2.2. Uuringu metoodika ja valim

Käesoleva uuringu eesmärgiks oli välja selgitada SW Energia OÜ personali töörahulolu ja motivatsioon ning uuringu tulemustest lähtuvalt teha parandusettepanekuid töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Uuringumeetodiks valiti kvantitatiivne uurimismeetod ja andmete kogumiseks kasutati küsimustikku (vt lisa 1). Ankeetküsimustiku struktuuri koostamisel võttis töö autor eeskujul varasemalt koostatud SW Energia rahulolu-uuringu küsitluse põhjast (Berštein 2012), mille sõnastust vajadusel muudeti ja lisati küsimusi vastavalt ettevõtte juhtkonna soovile.

Küsimustik koosnes kümnest valdkonna blokist ja sisaldas küsimusi taustaandmete kohta, tänu millele oli võimalik määrata personaalselt töötajat motiveerivad tegurid. Demograafilistest andmetest sai ära märkida vanuse, aga töötajate anonüümsuse tagamiseks oli tegemist vabatahtliku vastusega. Igas blokis oli 3–5 väidet, kokku 38 väidet, mis jaotusid järgnevasse valdkondadesse:

- ettevõtte;
- tasustamine ja soodustused;
- töökeskkond ja -ohutus;
- töökorraldus;
- juhtimine;

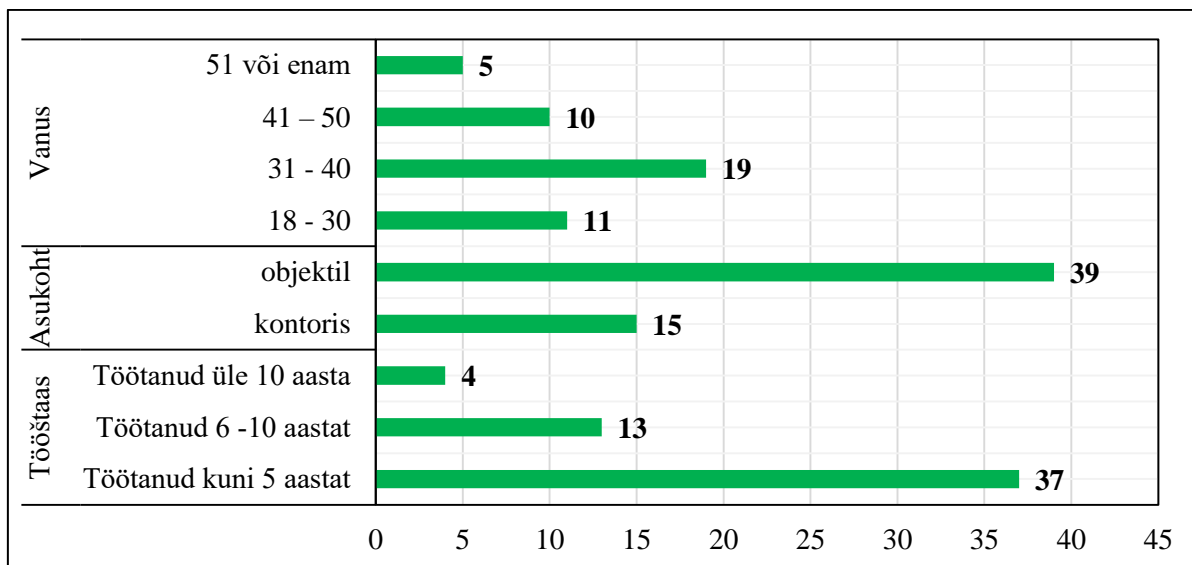
- meeskond;
- tunnustamine ja tagasiside;
- eneseteostus ja arenguvõimlused;
- töö iseloom;
- info liikumine.

Valimisse kuulusid kõik 74 ettevõtte töötajat. Juhatuse liikmeid töötajate hulka ei arvestatud. Igale väitele tuli vastata kohandatud 4-pallisel *Likerti* skaalal, kus: 4 - olen täiesti nõus, 3 - pigem olen nõus, 2 - pigem ei ole nõus, 1 - ei ole nõus, 0 - ei oska öelda. Vastusevariante „ei oska öelda” aritmeetilise keskmise ja standardhälbe arvutamisel ei kasutatud. Küsitlusega saadud andmeid töödeldi *MS Excel* programmi kaasabil. Uuring viidi läbi aprillikuus vahemikus 02.04–09.04.2018. a. Küsimustik oli anonüümne ning koostati elektrooniliselt *Google Docs* failina ning edastati valimile personaalsele e-mailile.

2.3. Uuringu tulemused

Uuringus saadud andmeid analüüsiti väidetele antud hinnangute tulemusel, mida kajastati joonistel keskmistena. Saadud tulemused esitati teemablokkide kaupa. Eraldi analüüsiti ja võrreldi väidetele antud hinnanguid vastajate töö asukohast lähtudes, seda vajaduspõhiselt, kui märgati erisusi.

Küsimustiku tagastas 54 töötajat 74st ehk 73% kogu valimist. Vastajatest 15 töötasid kontoris ja 39 olid objektitöötajad. Kogu vastajate hulgast olid 37 töötajat töötanud kuni viis aastat, 13 töötajat kuus kuni kümme aastat ja ainult neli vastajat olid töötanud üle kümne aasta. Vabatahtliku vastusena sai märkida oma vanuse, mille vastas kokku 45 töötajat kõigist vastajatest. Seetõttu edasises analüüsis seda kui ühte võimaliku parameetrit ei käsitletud. Lähtudes ettevõttest saadud andmetele ei käsitletud parameetrina ka tööstaaži, kuna üle kümne aasta töötanute arv oli 15, kuid küsitlusele vastas neist vaid neli. Alljärgneval joonisel 2 (lk 21) on välja toodud vastajate vanus, töö asukoht ja tööstaaž.

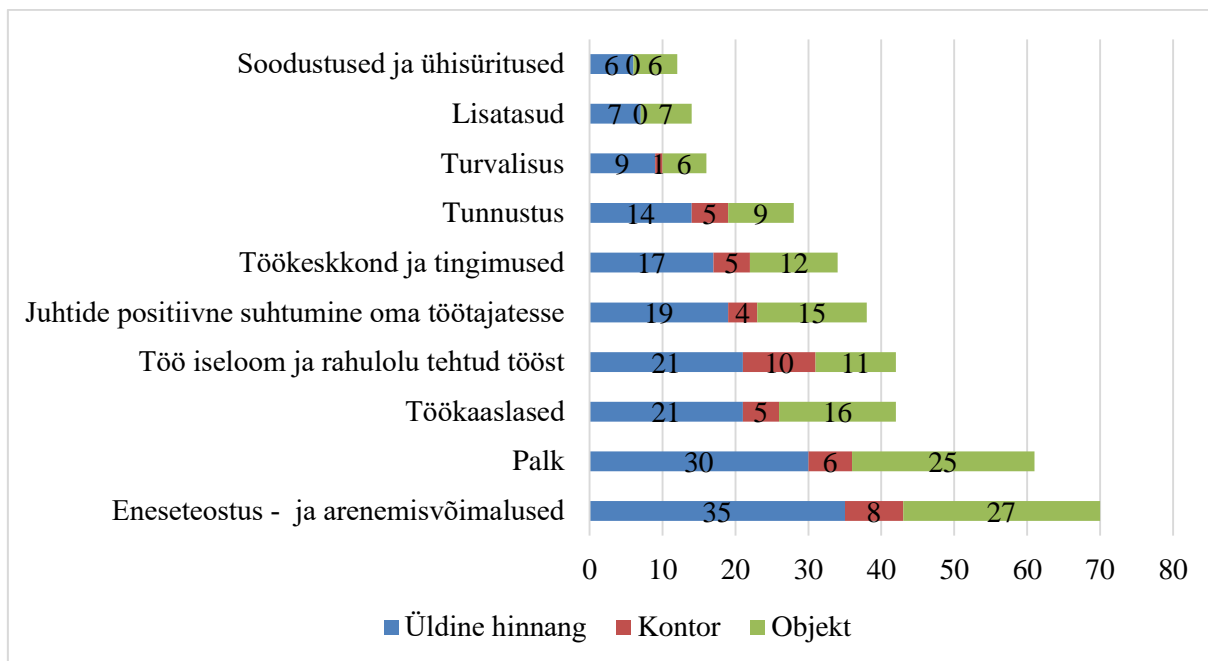


Joonis 2. Töötajate üldandmed

Tulemuste analüüsimisel lähtus autor järgmistest väidetele antud hinnangutest:

- hinnang 1,0–1,9: töötajad ei ole üldse nõus;
- hinnang 2,0–2,6: töötajad pigem ei ole nõus;
- Hinnang 2,7–3,3: töötajad on pigem nõus;
- Hinnang 3,4–4,0: töötajad on täiesti nõus.

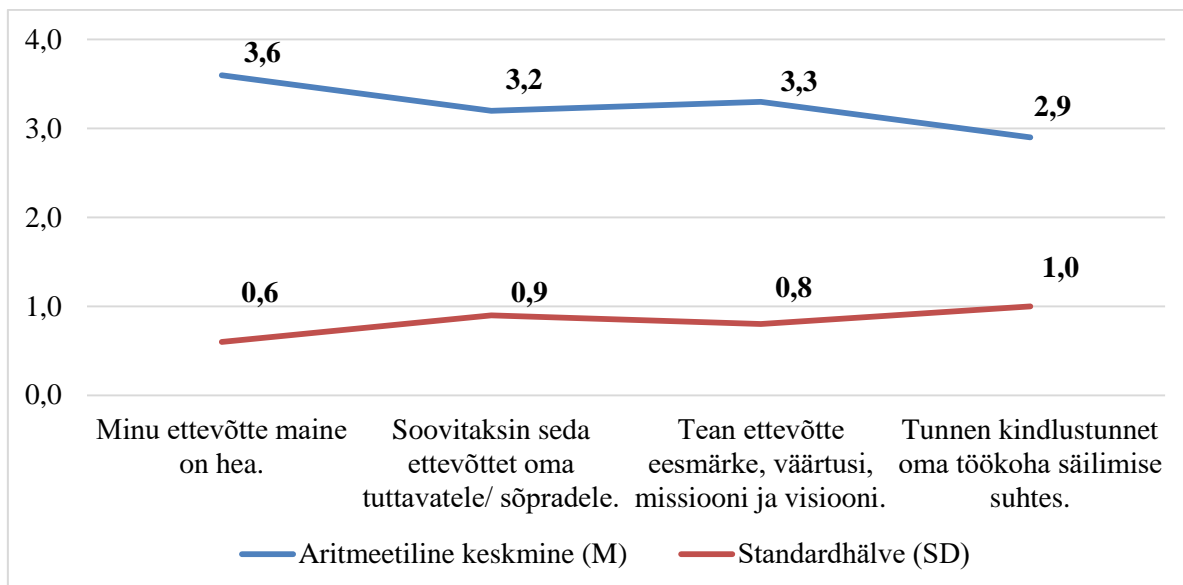
Küsimusele, kus töötajatel paluti märkida kolm kõige olulisemat motivaatorit tööl, selgus, et kõige rohkem motiveerisid töötajaid eneseteostus- ja arenemisvõimalused, mida märkis 35 vastajat. Sellele järgnesid palk, 30 töötajat, ning töö iseloom ja rahulolu tehtud tööst, 22 vastajat. Vaadeldes aga eraldi kontori- ja objektitöötajate vastuseid, võis täheldada mõningaid erinevusi (vt joonis 3, 22).



Joonis 3. Motivatsioonifaktorid tööl

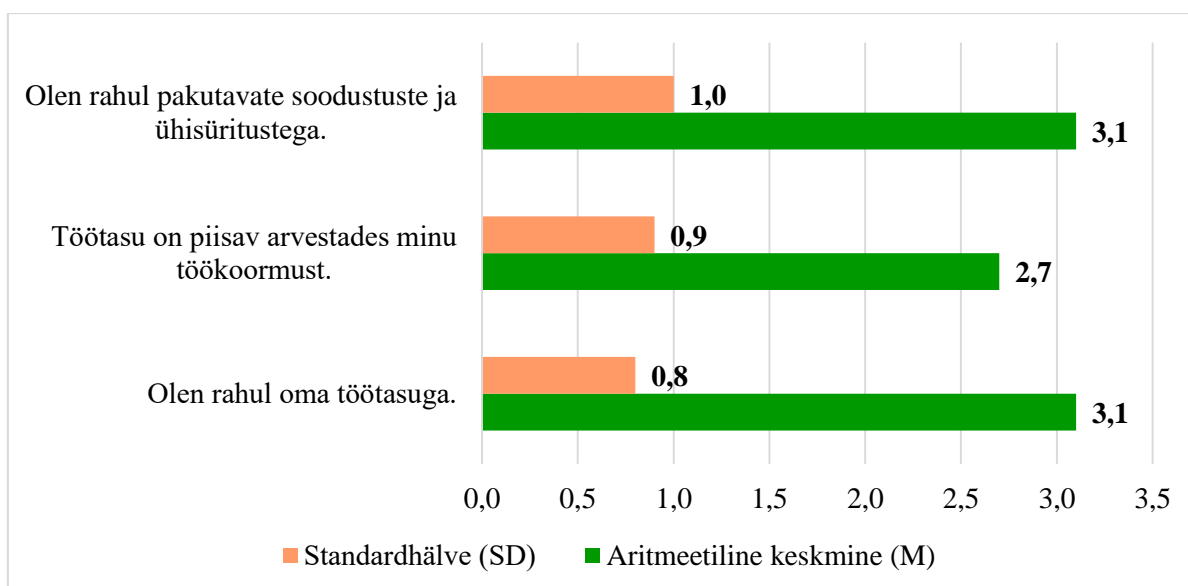
Kontoritöötajaid motiveeris kõige enam töö iseloom ja rahulolu tehtud tööst, mis objektitöötajatel oli järjekorras alles kuues. Objektitöötajaid motiveerisid enim eneseteostus- ja arenemisvõimalused, millele järgnes palk ning seejärel töökaaslased. Kontoritöötajate jaoks jäid töökaaslased aga kuuendale kohale. Teisel kohal motivaatoritest olid kontoritöötajatele oluline eneseteostus- ja arenemisvõimalused ning kolmandal kohal palk.

Ettevõttega seotud töörahulolu teguritega oldi kokkuvõtvalt pigem nõus ($M=3,3$). Täiesti rahul oldi ettevõtte mainega ($M=3,6$). Samuti varieerus antud hinnang väidetest kõige vähem ($SD=0,6$). Pigem nõus olid töötajad väidetega „soovitaksin seda ettevõtet oma tuttavatele/sõpradele“ ($M=3,2$) ja „tean ettevõtte eesmärgi, väärtusi, missiooni ja visiooni“ ($M=3,3$). Antud blokis sai kõige väiksema hinnangu väide „tunnen kindlustunnet oma töökoha säilimise suhtes“ ($M=2,9$), millega vastajad olid siiski pigem nõus. Käsitletud teguri hinnangud varieerusid kõige enam ($SD=1,0$). Ettevõttega seotud rahulolule antud hinnangud on välja toodud joonisel 4, lk 23.



Joonis 4. Ettevõttega seotud hinnangud

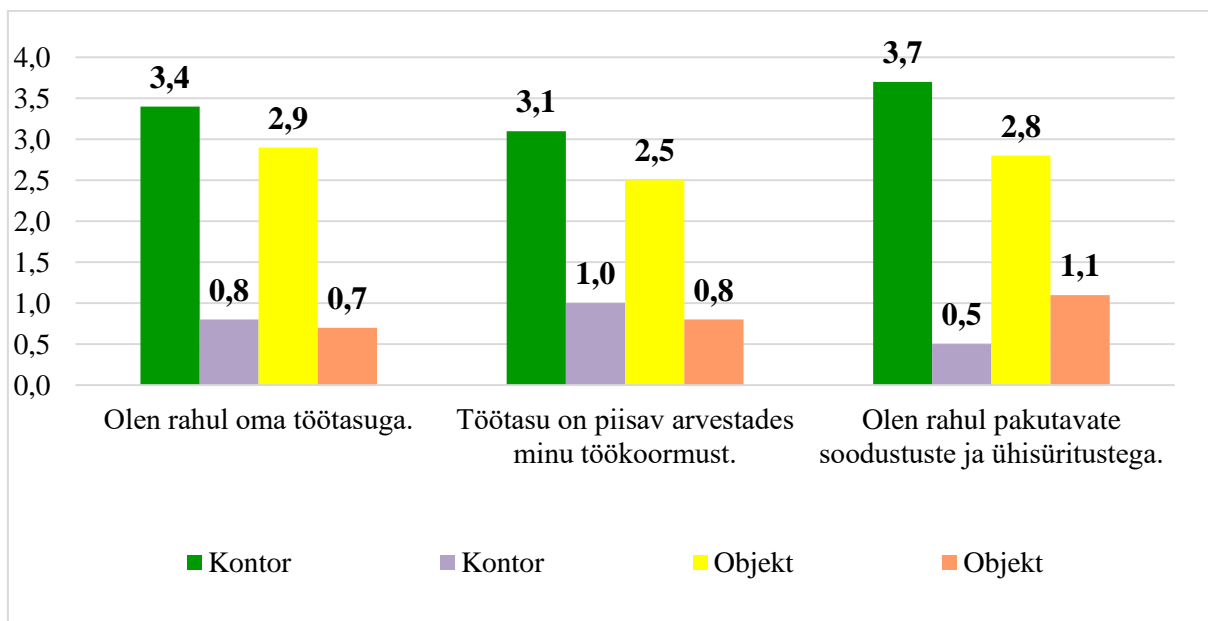
Töölase tasustamise ja soodustustega rahulolu hindamiseks esitati töötajatele kolm väidet. Tasustamise ja soodustustega seotud teguritele antud hinnangute üldine aritmeetiline keskmine oli 3,0 ja standardhälve 0,9. Seega olid töötajad tasustamisega seotud faktoritega pigem rahul. Üldine hinnang on esitatud joonisel 5.



Joonis 5. Tasustamise ja soodustustega seotud üldine hinnang

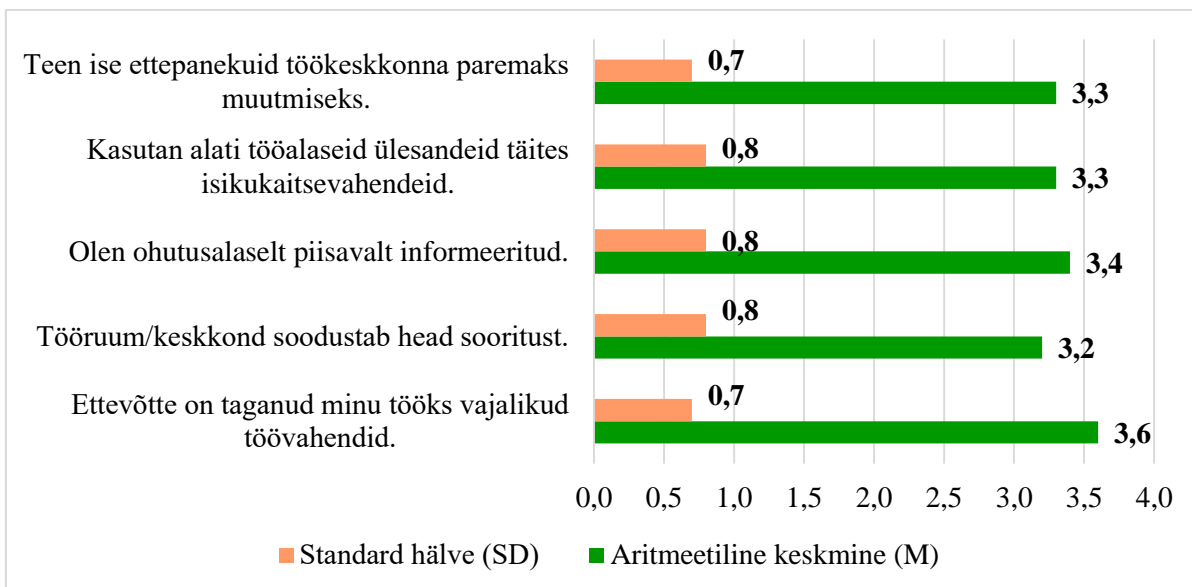
Vaadeldes hinnanguid sõltuvalt töö asukohast, selgus (vt joonis 6, lk 24), et kontoritöötajad olid tasustamise ja soodustustega seotud väidetega täiesti rahul ($M=3,4$). Suuremat

rahulolematust seoses tasustamise ja soodustustega võis näha objektil töötavate isikute seas, kus aritmeetiline keskmine on 2,8 ning standardhälve 0,9. Kõige rahulolematud olid objektitöötajad väitega „töötasu on piisav arvestades minu töökoormust“ (M=2,5), millega vastajad ei olnud pigem nõus. Suurim hinnangu varieerumine oli näha objektiltöötajate vastustes väitele, kuidas ollakse rahul pakutavate soodustuste ja ühisüritustega, mille standardhälve oli 1,1.



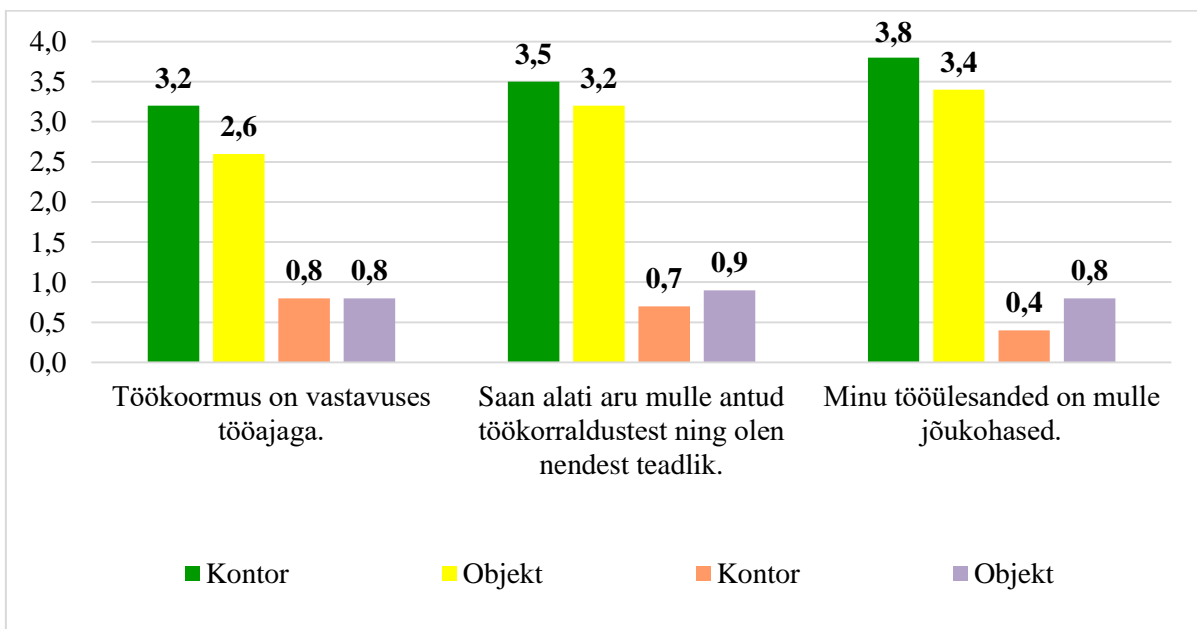
Joonis 6. Tasumise ja soodustusega seotud hinnangud lähtudes töö asukohast

Töökeskkonna ja ohutusega seotud töörahulolu tegurite aritmeetiline keskmine oli 3,4 ehk töötajad olid täiesti rahul esitatud väidetega ning keskmine standardhälve oli 0,7. Seega saab öelda, et töökeskkonna ja ohutusega ollakse rahul. Pigem nõus oldi väidetega „tööruum/töökeskkond soodustab head sooritust“ (M=3,2), „kasutan alati tööalaseid ülesandeid täites isikukaitsevahendeid“ (M=3,3) ja „teen ise ettepanekuid töökeskkonna paremaks muutmiseks“ (M=3,3) (vt joonis 7, lk 25). Lähtudes töö asukohast, mingeid olulisi erisusi ei märganud.



Joonis 7. Töökeskkonna ja ohutusega seotud hinnangud

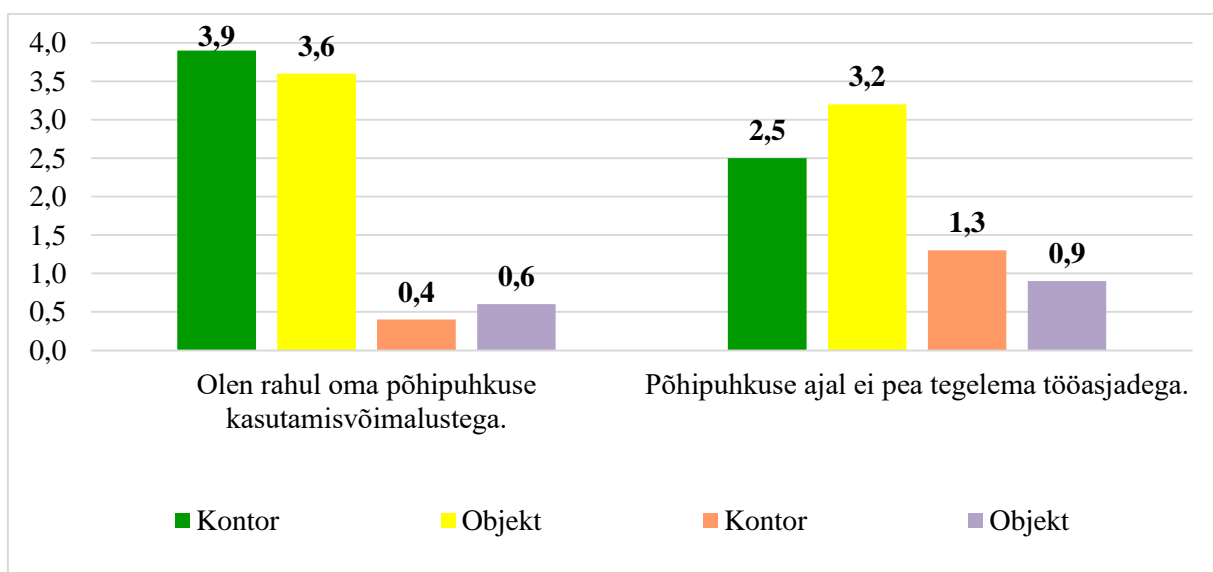
Kõiki töökorraldusega seotud tegureid hinnati keskmiseks ($M=3,3$) ja standardhälveks keskmine ($SD=0,8$). Üleüldises vaates sai kõige madalama hinnangu väide, et töökoormus on vastavuses tööajaga ($M=2,8$), mis näitab, et väitega oldi siiski pigem nõus. Ülevaade alljärgneval joonisel 8.



Joonis 8. Töökorraldusega seotud hinnangud

Vaadeldes aga eraldi kontori- ja objektitöötajaid, võis märgata olulisi erinevusi töökorraldust puudutavates tegurites. Kontoritöötajad olid täiesti nõus väitega „minu tööülesanded on mulle jõukohased“ ($M=3,8$) ja „olen rahul oma põhipuhkuse kasutamisevõimalustega“ ($M=3,9$). Standardhälve oli mõlemal juhul 0,4, mis näitab, et hinnangud varieerusid vähe (vt joonis 8, lk 25 ja joonis 9). Kontoritöötajad olid kõige vähem ehk pigem mitte nõus väitega, et põhipuhkuse ajal ei pea tegelema tööasjadega, mille aritmeetiline keskmine oli 2,5 ja standardhälve, mis varieerus kõige rohkem (1,3).

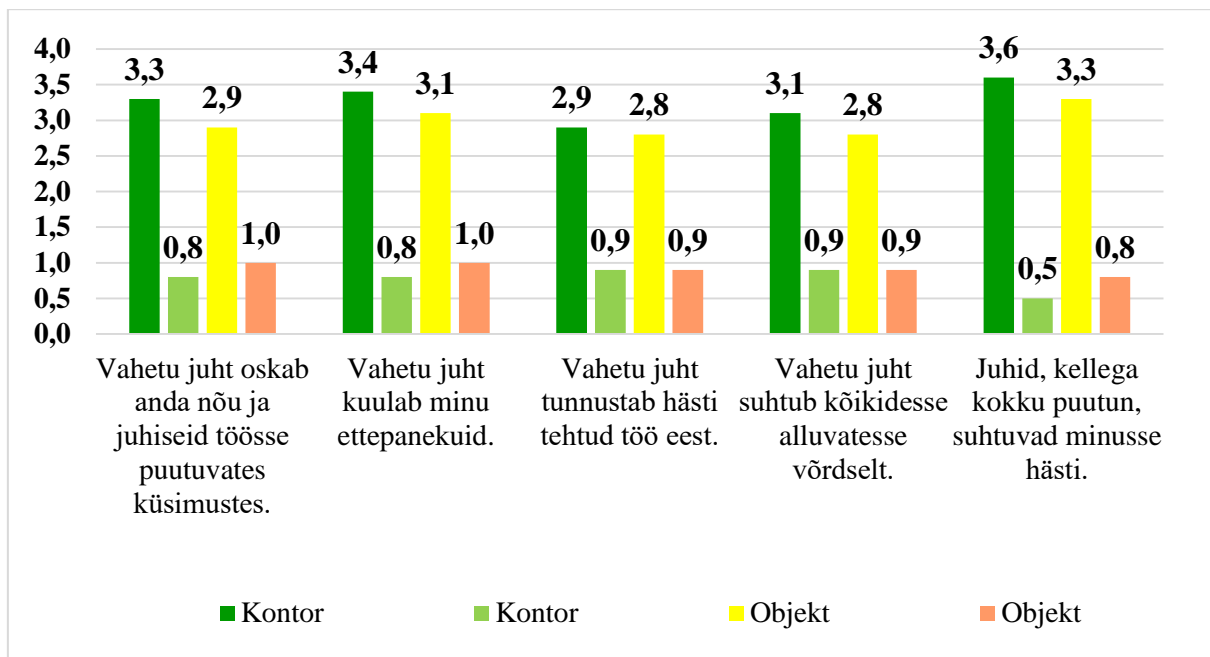
Lähtudes objektitöötajate hinnangust, oldi väitega, et põhipuhkuse ajal ei pea tegelema tööasjadega, pigem nõus ($M=3,2$). Samuti varieerus vastus oluliselt vähem kui kontoritöötajatel, mille standardhälve oli 0,9. Pigem ei oldud nõus väitega, et töökoormus on vastavuses tööajaga, mille objektitöötajate aritmeetiline keskmine oli 2,6 ning hinnangud varieerusid 0,8 (vt joonis 9,).



Joonis 9. Põhipuhkusega seotud hinnangud

Hindamiseks rahulolu seoses juhtimisega, esitati vastajatele viis väidet, millega oldi üldiselt pigem nõus ($M=3,1$) ning hinnangud varieerusid ($SD=0,9$) Pigem nõus oldi väidetega, et vahetu juht tunnustab hästi tehtud töö eest ($M=2,9$) ja vahetu juht suhtub kõikidesse alluvatesse võrdselt ($M=2,9$) ning mõlema standardhälve oli 0,9. Antud blokis said eelnevad väited kõige madalama hinnangu. Täiesti nõus oldi väitega, et juhid, kellega kokku puutun, suhtuvad minusse hästi ($M = 3,4$) ning hinnangud olid kõige vähem varieeruvad ($SD=0,8$). Töö asukohast lähtuvalt antud hinnanguid vaadeldes olid selle

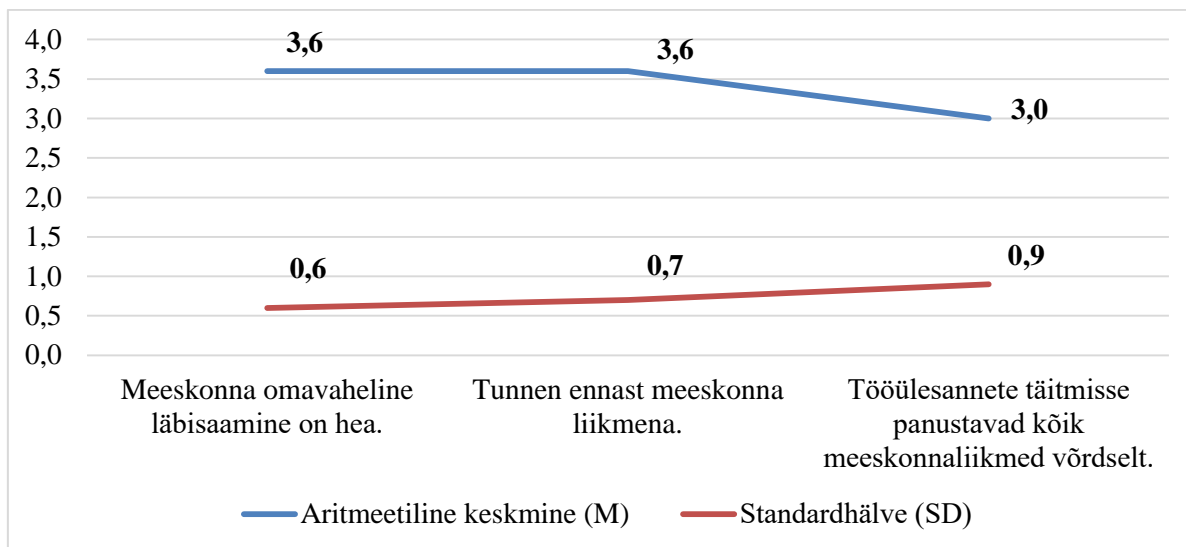
väitega täiesti nõus kontoritöötajad ($M=3,6$) ning hinnangu varieeruvus antud blokis oli väike ($SD=0,5$) (vt joonis 10). Pigem nõus olid objektil töötajad, kus aritmeetiline keskmine oli 3,3 ja väitele antud hinnangud varieerusid rohkem ($SD=0,8$).



Joonis 10. Juhtimisega seotud hinnangud

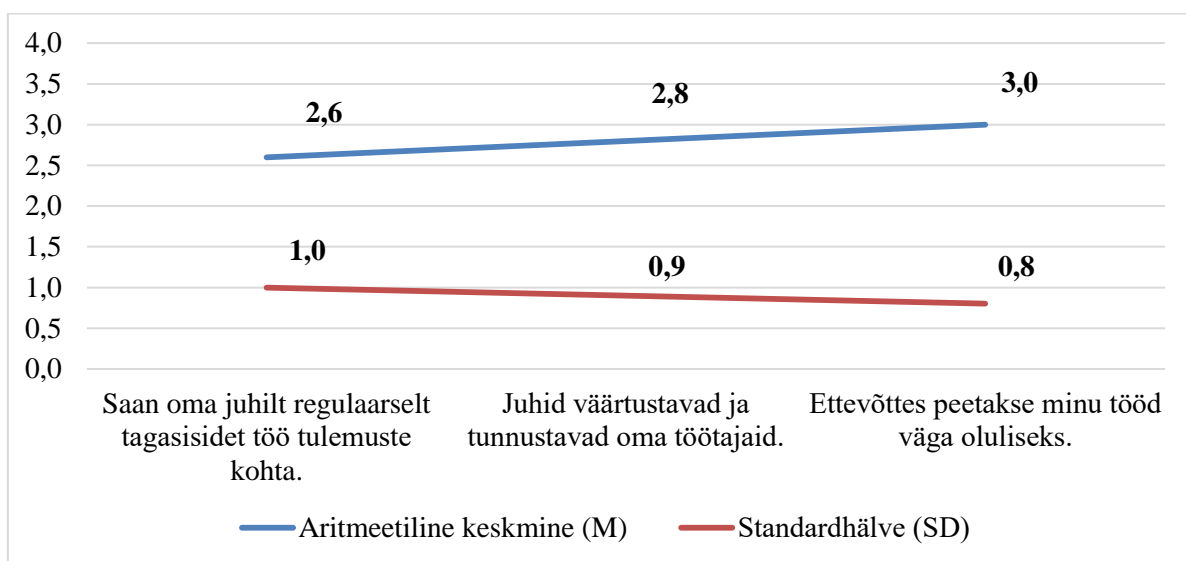
Mõnevõrra võib näha erinevust ka vahetu juhi oskuses anda nõu ja juhiseid töösse puutuvates küsimustes. Objektitöötajate hinnangul $M=2,9$ ja kontoritöötajatel $M=3,3$. Samuti hindasid objektil töötajad madalamaks vahetu juhi suhtumist kõikidesse alluvatesse võrdselt ($M=2,8$). Kõrgemalt hindasid seda kontoritöötajad ($M=3,1$). Mõlema osapoole hinnangute varieeruvus oli sarnane ($SD=0,9$).

Meeskonna ja selle suhetega seotud rahulolu teguritega oldi täiesti nõus ($M=3,4$) ning vastajate hinnangud varieerusid antud blokis kõige vähem ($SD=0,7$). Kõige vähem oldi nõus väitega, kus tööülesannete täitmisse panustavad kõik meeskonnaliikmed võrdselt, mille aritmeetiline keskmine oli 3,0. Antud teguri hinnang varieerus blokis ka kõige rohkem ($SD=0,9$). Erisusi sõltuvalt töö asukohast ei leitud. Meeskonnaga seotud rahulolule antud hinnangud on välja toodud joonisel 11, lk 28.



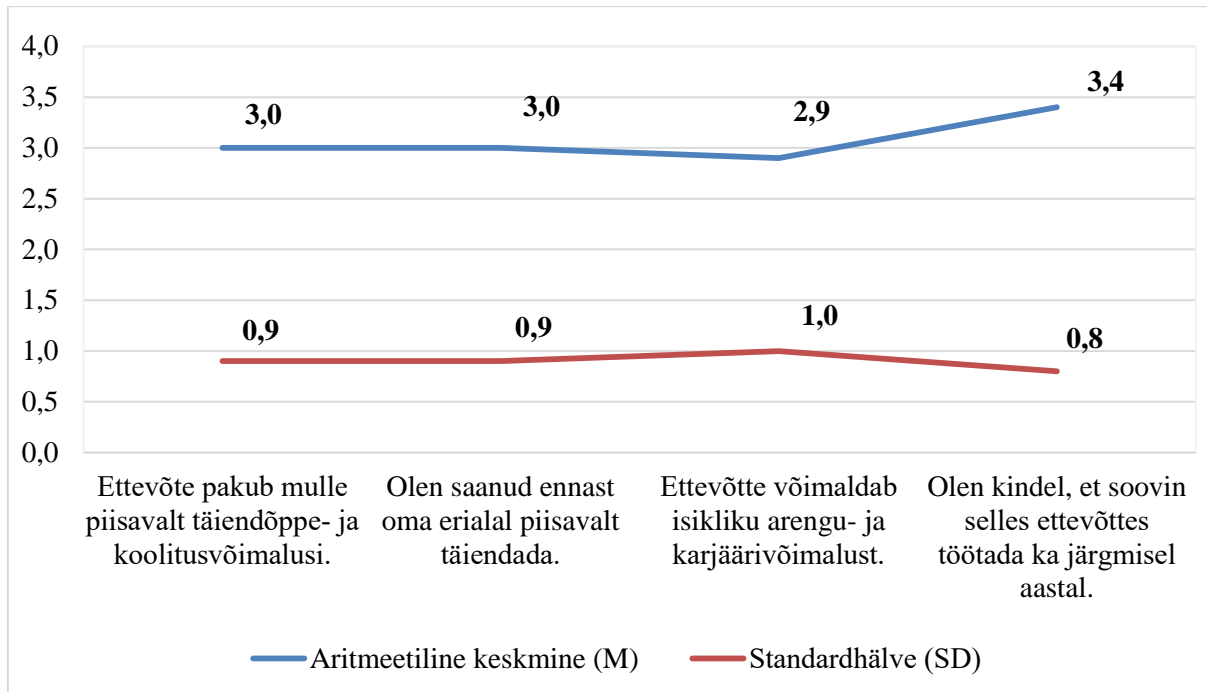
Joonis 11. Meeskonnaga seotud hinnangud

Tunnustamise ja tagasisidega seotud töörahulolu mõjutavatest teguritest sai kõige kõrgema hinnangu väide, et ettevõttes peetakse minu tööd väga oluliseks ($M=3,0$) ning hinnang varieerus antud blokis kõige vähem ($SD=0,8$). See tähendab, et antud väitega oldi pigem nõus (vt joonis 12). Pigem nõus oldi ka väitega, et saan oma juhilt regulaarselt tagasisidet töö tulemuste kohta ($M=2,6$) ning standardhälve oli 1,0, kuigi tegemist oli teemavaldkonna madalama hinnanguga. Üleüldist keskmist arvestades võib öelda, et tunnustamise ja tagasiside teguritega oldi aritmeetilist keskmist arvestades pigem nõus ($M=2,8$) ja väidetele antud hinnangud varieerusid ($SD=0,9$). Olulisi erinevusi töö asukohast lähtuvalt ei leitud.



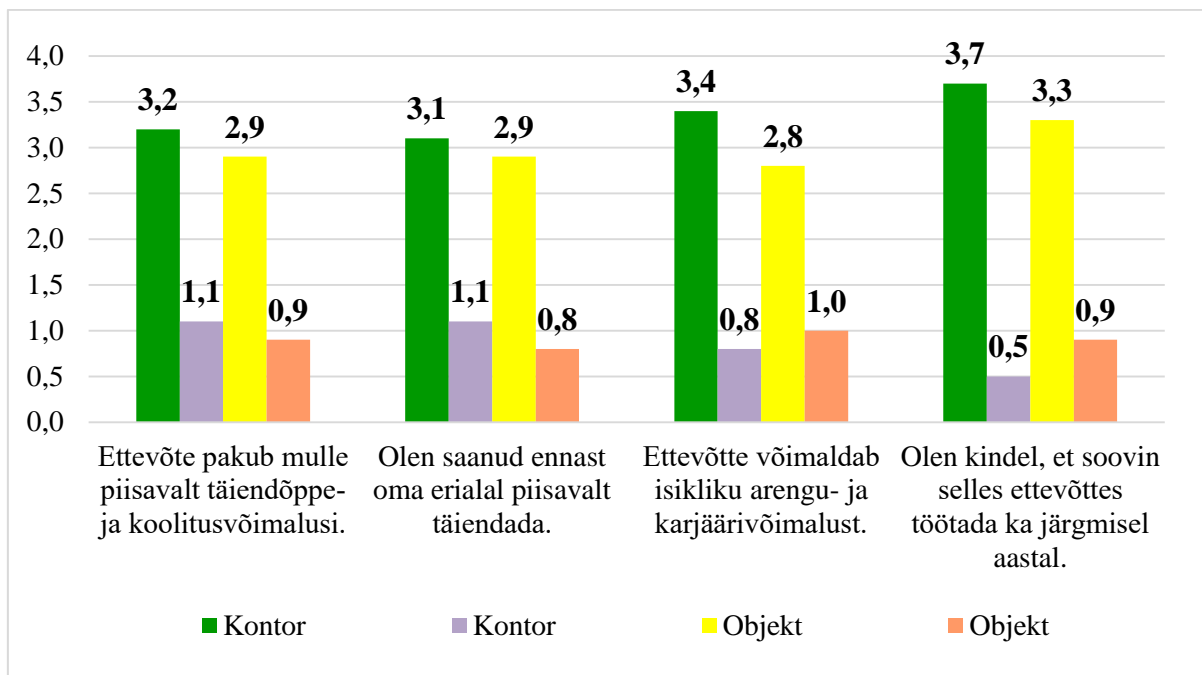
Joonis 12. Tunnustamise ja tagasisidega seotud hinnangud

Eneseteostus- ja arenguvõimaluste rahulolu hindamiseks esitati neli väidet. Hinnangute aritmeetiline keskmine oli 3,1 ja standardhälve 0,9, millest saab järeldada, et pigem olid töötajad esitatud väidetega nõus (vt joonis 13).



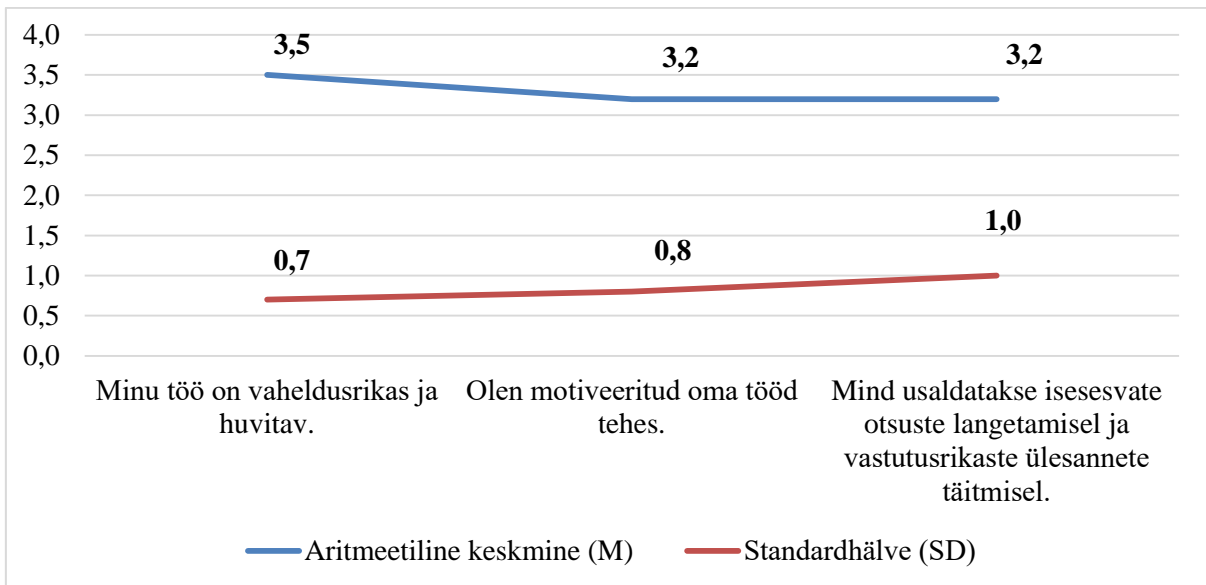
Joonis 13. Eneseteostus- ja arenguvõimalustega seotud üldine hinnang

Madalamalt hindasid eneseteostus- ja arenguvõimalusi objektil töötajad, kelle üldine aritmeetiline keskmine oli 3,0 ehk oldi pigem nõus. Kontoritöötajad olid väitega täiesti nõus ($M=3,4$). Mõlemate gruppide hinnangud olid väga varieeruvad ($SD=0,9$). Väitele „olen kindel, et soovin selles ettevõttes töötada ka järgmisel aastal“ olid objektil töötajad pigem nõus ($M=3,3$) ja kontoritöötajad täiesti nõus ($M=3,7$). Samuti varieerusid hinnangud antud tegurile oluliselt vähem kontoritöötajate seas ($SD=0,5$) kui objektil töötajate hulgas ($SD= 0,9$) (vt joonis 14, lk 30).



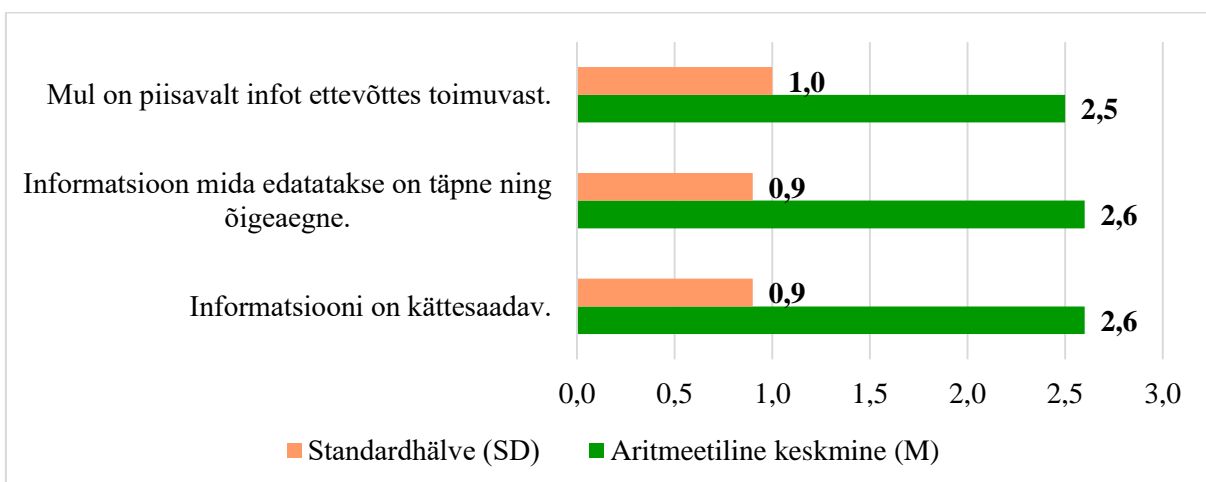
Joonis 14. Eneseteostus- ja arenguvõimalustega seotud hinnang lähtudes töö asukohast

Töö iseloomu ja sellega rahulolu hindamiseks esitati töötajatele kolm väidet. Antud hinnangute üldine aritmeetiline keskmine oli 3,3 ning hinnangute varieeruvus arvestades standardhälvet 0,8. Arvestades keskmist, võib öelda, et töö iseloomuga seotud väidetega oldi pigem nõus. Väide „mind usaldatakse iseseisvate otsuste langetamisel ja vastutusrikaste ülesannete täitmisel“ sai aritmeetilise keskmise alusel kõige väiksema tulemuse ehk 3,2 ning hinnangute varieeruvus oli kõige kõrgem 1,0. Kõige kõrgem hinnang anti väitele, et minu töö on vaheldusrikas ja huvitav ($M=3,5$) ning hinnangud varieerusid kõige vähem ($SD=0,7$). Pigem nõus oldi ka väitega, et olen motiveeritud oma tööd tehes ($M=3,2$), mille hinnang varieerus oluliselt vähem ($SD=0,8$) kui kõige kõrgem standardhälve antud teemavaldkonnas, kus aritmeetiline keskmine oli sama (vt joonis 15, lk 31).



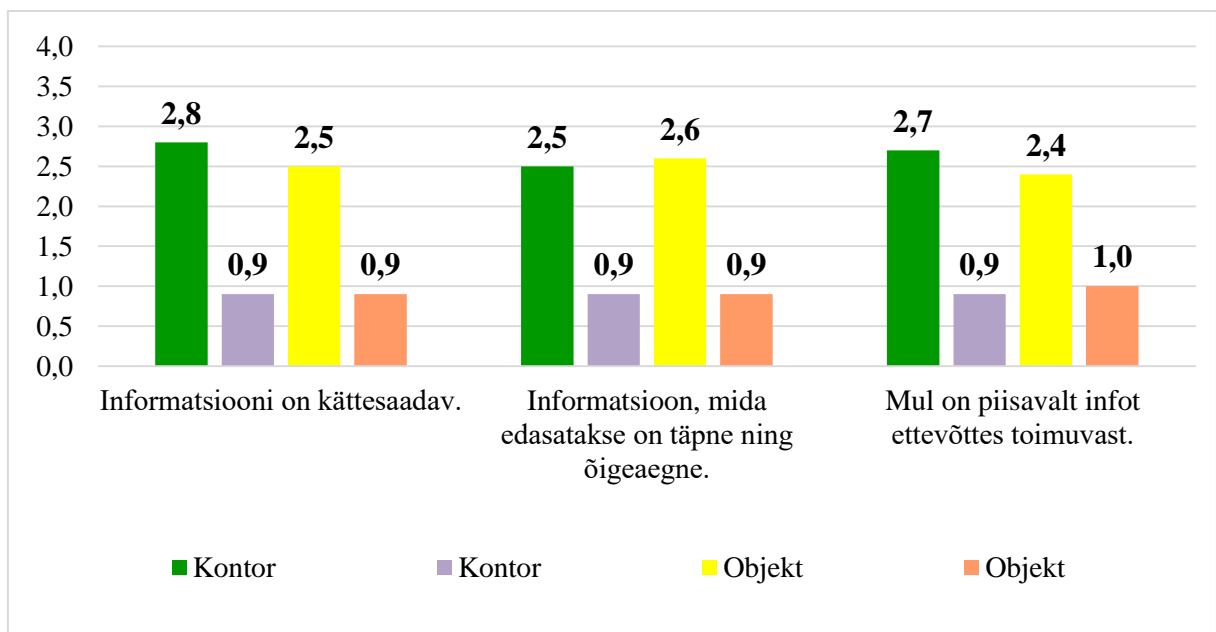
Joonis 15. Töö iseloomuga seotud hinnangud

Info liikumisega seotud rahuloluteguritena esitati hindamiseks kolm väidet, mis said kogu küsitlust arvesse võttes kõige madalama tulemuse (vt joonis 16). Väidete aritmeetiline keskmine oli 2,6 ja standardhälve 0,9. See tähendab, et pigem ei oldud info liikumisega seotud väidetega nõus. Kõige madalama tulemuse sai väide „mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast“ (M=2,5) ja standardhälve oli kõige kõrgem ehk 1,0. Sellest veidi kõrgema tulemuse, kuid pigem ei oldud nõus (M=2,6) said väited „informatsioon, mida edastatakse on täpne ning õigeaegne“ ja „informatsiooni on kättesaadav“. Mõlemal juhul hinnangud varieerusid (SD=0,9).



Joonis 16. Info liikumisega seotud üldine hinnang

Kontori- ja objektitöötajate hinnangutes võib näha olulist erinevust (vt joonis 17). Kontoritöötajad olid pigem nõus väidetega „informatsioon on kättesaadav“ (M=2,8) ja „mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast“ (M=2,7). Mõlemal juhul hinnangud varieerusid (SD=0,9). Objektitöötajate puhul said just need tegurid kõige madalamad hinnangud ja nendega ei olnud pigem nõus. Väide „informatsioon on kättesaadav“ sai aritmeetiliseks keskmiseks 2,5 ja „mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast“ 2,4. Esimese väite puhul oli standardhälve 0,9 ja ehk kõige madalama hinnanguga väite puhul 1,0. Pigem mitte nõus aga ei olnud nii kontori- kui objektitöötajad väitega, et informatsioon, mida edastatakse, on täpne ning õigeaegne, kus kontoritöötajate aritmeetiline keskmine oli 2,5 ja objektitöötajate keskmine hinnang 2,6. Mõlemal juhul oli hinnangute standardhälbeks 0,9.



Joonis 17. Info liikumisega seotud hinnangud lähtudes töö asukohast

2.4. Järeldused ja ettepanekud

SW Energia OÜs läbi viidud uuringu tulemusena võib järeldada, et töötajad pigem nõustusid esitatud rahuloluregule, sest üldine töörahulolu antud hinnang oli 3,2. Töörahulolu hinnangute tõstmiseks ettepanekute tegemisel toetub autor peamiselt uurimustöö teoreetilisele osale ja isiklike kogemustele käsitletud ettevõttes. Võrdluseks toob autor välja ka 2012. aastal tehtud SW Energia OÜ rahuloluküsitluse järeldused, et selgitada, kas kuue aasta jooksul on rahulolematuse tegurid muutunud.

Käesoleva küsitluse tulemusena selgus, et kontori- ja objektitöötajate põhimotivaatorid on erinevad. Välja sai tuua välja erisuse, kus kontoritöötajad hindasid töö iseloomu ja rahulolu tehtud tööst, samas objektitöötajate jaoks olid olulised töökaaslased. Siinkohal võib tulla erisus sellest, et kontoris töötavad spetsialistid, kes tegelevad oma kindla töölooga, samas objektil töötades tuleb pidevalt teha koostööd kolleegidega. Nende iseärasustega peaks arvestama ka ettevõtte – kõiki töögrupe ei ole võimalik motiveerida samade faktoritega. Lisaks erisusele aga motiveerisid mõlemal nii eneseteostus- ja arenguvõimalused kui ka palk.

Lähtudes üldisest rahulolust, vajab kriitilist tähelepanu info liikumise tagamine ettevõttes, kuna rahulolematust põhjustas see nii kontori- kui objektitöötajate seas. Esmalt tuleks välja selgitada, milline info jääb töötajatele kättesaamatuks ning millised faktorid võivad takistada info edasiliikumist. Lisaks tuleks jälgida, et info jõuaks töötajateni õigeaegselt ning oleks täpselt esitatud. Kiire ja täpse kommunikatsiooni tagamiseks aitaks kaasa ühtse infosüsteemi loomine. Näiteks siseveeb, mis sisaldab tööks vajalikku infot ja on kõigile töötajatele ligipääsetav. Kajastada võiksid peamised uudised, blanketid, puhkusegraafikud ja asendajad, ka sünnipäevad jms.

Töö tulemustest saab välja tuua fakti, et töötajad ei tunne kindlustunnet oma töökoha säilimise suhtes. Siinkohal tuleks välja selgitada, miks inimesed tunnevad ebakindlust ning milliste faktorite abil oleks võimalik seda tõsta.

Töökorraldusega seotud väidete blokkis jäi silma, et kõige rohkem rahulolematust põhjustas kontoritöötajate seas just väide, et põhipuhkuse ajal tuleb tegeleda tööasjadega.

Tõenäoliselt on kontoritöötajate mitterahulolu puhkuse ajal töötamisega tingitud sellest, et oma e-mailide ja pakiliste asjadega peavad nad tegelema aeg-ajalt ka puhkusel viibides, samas objektitöötajat puhkuse ajal reeglina välja ei kutsuta. Selle tarbeks on mõistlik luua ühtne puhkusesüsteem ning võimaluse korral leida pädev asendaja ettevõtte seest.

Juhtimise ja vahetu juhiga seotud väiteid hindasid objektitöötajad keskmiselt madalamalt kui kontoritöötajad. Erisus objektitöötajate hinnangutel võib tuleneda asjaolust, et töö objektil on projektipõhisem ja probleemid ning arusaamatused kergemad tekkima. Töö asukohast sõltumata on näha, et töötajad ootavad vahetult juhilt rohkem tunnustust. Lähtudes lõputöö teoreetilises osas esitatud motiveerimisvõimalustest, on töötajate tunnustamine väga oluline. Töö autor usub, et tunnustus hea töö eest jätab tahaplaanile probleemid ning kokkuvõttes on töötaja motiveeritum lahendusi looma.

Samuti tundsid objektitöötajad suuremat rahulolematust nende töökoormuse ja tasu vastavuses. On mõistetav, et suur töökoormus võib olla tingitud projektipõhise töö eripärast ning mingil perioodil peavad töötajad tegema ületunnitööd ja rohkem pingutama. Siinkohal võiks ettevõtte kaaluda näiteks objektitöötajatele peale projekti edukat lõpetamist korraldada lõõgastav koosviibimine, sest objektil töötajad hindasid kõrgelt ühisüritusi ja kaaskolleege. Kaaluda võiks ka rahaliste preemiate väljaandmist.

Isikliku arengu- ja karjäärivõimalusi hindasid objektitöötajad oluliselt madalamalt kui seda tegid kontoritöötajad. On mõistetav, et teatud positsioonidel, mis on seotud kindla spetsiifikaga, on raske leida arengu- ja karjäärivõimalusi. Seetõttu tuleks lähemalt uurida, millised on töötajate tulevikusoovid ning kuidas saab ettevõtte sellele arengule kaasa aidata. Sellise info saamiseks on mõistlik vähemalt aastas korra viia kõigi töötajatega läbi arenguestlused ning seeläbi seada tulevased eesmärgid.

Peale antud tähelepanekute leidis töö autor, et põhjalikumat uurimist vajaksid veel üle kümne aasta töötanud inimesed. Seda just põhjusel, et antud uurimuse alusel ei olnud võimalik käsitleda ühe parameetrina tööstaaži, kuna üle kümne aasta töötanud inimestest, keda on ettevõtte andmetel 15, vastas küsitlusele vaid neli. Seetõttu ei saanud teha adekvaatseid järeldusi, kuid oli näha, et antud grupis oli üldine rahulolu madalam.

Võrreldes käesoleva uurimistöö järeldusi 2012. aastal läbiviidud uuringuga, oli näha, et mõlemal korral on suuremat tähelepanu vajanud info liikumine ettevõttes, töötajate

enesekindluse suurendamine seoses töökoha säilimisega ning töökoormuse vastavus palgaga. Lisaks märgiti vajadust töötajate arendamiseks ning suurema tähelepanu pööramist tunnustamisele. Positiivseks näitajaks oli asjaolu, et tänaseks olid töötajad täiesti rahul töökeskkonnaga seotud näitajatega, kuus aastat tagasi hindasid töötajad selle teguri oluliselt madalamaks.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et ettevõtte on oluliselt panustanud töökeskkonda ja -ohutusse, kuna antud teemavaldkonnas esitatud väidetega olid kõik töötajad täiesti nõus. Samuti oldi täiesti rahul kollektiiviga ning inimesed tundsid ennast täisväärtuslike meeskonnaliikmetena.

KOKKUVÕTTE

Lõputöö „Töötajate töörahulolu ja motivatsioon ettevõttes SW Energia OÜ“ eesmärk oli välja selgitada SW Energia OÜ töötajate peamised motivaatorid ning rahulolu seoses ettevõtte töökorralduse, juhtimise, füüsilise keskkonna ning kolleegidega. Lähtudes uuringu tulemustest, sooviti teha parandusettepanekud ettevõtte juhtkonnale.

Autor valis töö teema tulenevalt valdkonna aktuaalsusest, sest iga ettevõtte maine on edukuse üheks tähtsamaks teguriks. See, kuidas erinevad sidusgrupid ettevõtte mainet tajuvad, omab suurt mõju ettevõtte jätkusuutlikkusele. Kõige paremini annavad ettevõtte kuvandit edasi tema töötajad – seda nii koostööpartneritele, klientidele kui ka potentsiaalsetele töötajatele. Et töötajaid motiveerida ja nende igakülgset rahulolu tagada, on vaja ülevaadet ettevõttes rahulolu tagavatest teguritest.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade töörahulolust ja motivatsioonist, käsitletakse motivatsiooni olemust ning selgitatakse töörahulolu ja motivatsiooni tõstmise võimalusi. Teises peatükis antakse ülevaade SW Energia OÜ ettevõtetest ja töötajatest, selgitatakse uurimismeetodi põhimõtteid ja uuringu läbiviimise korraldust, tehakse järeldused ja ettepanekud.

SW Energia OÜ on 1999. aastal loodud ettevõtte, mille põhitegevusalaks on soojusenergia tootmine, jaotamine ja müük. Viimasel viiel aastal on ettevõttes toimunud suured struktuurimuudatused, liitunud on palju spetsialiste ja juhte, mistõttu ettevõtte töötajate tegelikust rahulolust puuduvad adekvaatsed andmed. Varasem töötajate töörahuloluuuring tehti aastal 2012, kus ettevõttes töötas 49 inimest, tänaseks on töötajaid 74.

Uuringumeetodiks valiti kvantitatiivne uurimismeetod ja andmete kogumiseks kasutati küsimustikku. Selle tarbeks koostas autor erinevatele allikatele tuginedes ankeetküsimustiku ning viis läbi uuringu ajavahemikus 02.04.–09.04. 2018. Tulemusi analüüsiti terve ettevõtte lõikes kui ka töö asukohast lähtuvalt. Lisaks toodi võrdluseks sisse 2012. aastal tehtud uuringu järeldused ning seos käesoleva tööga.

Tulemusi analüüsid selgus, et enamikes aspektides jäid töötajad pigem rahulolevaks ning üldine hinnang tööga seotud teguritele oli keskmisest kõrgem.

Lõputöö tulemustest lähtuvalt tegi autor järgnevad järeldused ja ettepanekud:

- Kontori- ja objektitöötajad hindavad erinevalt põhimotivaatoreid, mistõttu peaks ettevõtte arvestama, et kõiki töögrupe ei ole võimalik motiveerida samade faktoritega. Samas motiveerivad kõiki töötajaid nii eneseteostus- ja arenguvõimalused kui ka palk.
- Kriitilist tähelepanu vajab ettevõttes info liikumise tagamine – rahulolematuse väljendus nii kontori- kui objektitöötajate osas. Mõistlik oleks luua ühtne infosüsteem, näiteks siseveeb.
- Töötajad ei tunne kindlustunnet oma töökoha säilimise suhtes. Vajalik on välja selgitada, miks inimesed tunnevad ebakindlust ning milliste faktorite abil oleks kindlustunnet võimalik tõsta.
- Mitterahulolu tekitab kontoritöötajatele asjaolu, kui põhipuhkuse ajal tuleb tegeleda tööasjadega. Vajalik oleks luua ühtne puhkusesüsteem ning võimaluse korral leida pädev asendaja ettevõtte seest.
- Juhtimise ja vahetu juhiga seotud väiteid hindasid objektitöötajad keskmiselt madalamalt kui kontoritöötajad. Kõik töötajad märkisid suuremat tunnustamisvajadust. Seega on vajalik pöörata tähelepanu tunnustamisele, mis tõstaks töötajate motiveeritust ning rahulolu seoses juhtimisega.
- Üle tuleb vaadata objektitöötajate töökoormuse ja töötasu vastavus. Et objektitöötajad hindasid kõrgelt ühisüritusi ja kaaskolleege, siis võiks ettevõtte näiteks peale projekti edukat lõpetamist korraldada lõõgastava koosviibimise. Kaaluda võiks rahaliste preemiate väljaandmist.
- Objektitöötajad hindasid isikliku arengu- ja karjäärivõimalusi oluliselt madalamalt kui kontoritöötajad. Teemavaldkond vajab konkreetsemat uurimist. Täpsema info annaksid kord aastas läbi viidavad arenguveestlused.
- Töö autor leidis, et põhjalikum uurimist vajaksid üle kümne aasta töötanud inimesed, kuna antud töögrupis oli üldine rahulolu madalam. Vähesese vastajate hulga tõttu ei olnud hinnanguid võimalik töös käsitleda.

Nii 2012. aastal läbi viidud uuringu tulemustes kui käesolevas töös ilmnesid sarnased jooned: mõlemal korral on suuremat tähelepanu vajanud info liikumine ettevõttes, töötajate enesekindluse suurendamine seoses töökoha säilimisega ning töökoormuse vastavus palgaga. Lisaks märgiti ühiselt vajadust töötajate arendamiseks ning suurema tähelepanu pööramist tunnustamisele. Positiivseks näitajaks oli asjaolu, et tänaseks on töötajad täiesti rahul töökeskkonnaga seotud näitajatega, kuus aastat tagasi hindasid töötajad selle teguri oluliselt madalamaks.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et ettevõtte on oluliselt panustanud töökeskkonda ja -ohutusse, samuti ollakse rahul kollektiiviga ning töötajad tunnevad ennast täisväärtuslike meeskonnaliikmetena.

SUMMARY

Employee Satisfaction and Motivation in the Company SW Energia OÜ

Kristi Saar

The objective of the final thesis "Employee Satisfaction and Motivation in the Company SW Energia OÜ" was to identify the main motivators of SW Energia OÜ employees and their satisfaction with the organization, management, physical environment and colleagues in the company. The aim was to suggest improvements to the management of the company based on the results of the study.

The author chose the subject of the thesis based on the actuality of the field, because the reputation of any given company is one of the most important factors in its success. The way in which different stakeholders perceive the reputation of a company has a great impact on the sustainability of the company. To partners, customers and potential employees, the image of a company is best represented by its staff. In order to motivate employees and ensure their complete satisfaction, an overview of the factors that ensure satisfaction in the company is required.

The theoretical part of the thesis gives an overview of workplace satisfaction and motivation, discusses the nature of workplace motivation, and explains the possibilities for increasing workplace satisfaction and motivation. The second chapter gives an overview of the company and employees of SW Energia OÜ, explains the principles of the research methodology and the organization of the research work, makes conclusions and suggestions.

SW Energia OÜ is a company founded in 1999, its main activity is the distribution and sale of thermal energy. During the last five years, the company has undergone major structural changes, many specialists and managers have joined the company, and therefore there is no adequate information about the actual satisfaction of the employees of the company. An earlier employee satisfaction survey was carried out in 2012, when the company had 49 employees, today it has 74.

Quantitative research method was selected as the research method and a questionnaire was used to collect data. For this purpose, the author drew up a questionnaire based on various sources and conducted a survey between 02.04.-09.04.2018. The results were analyzed based on the company as a whole and based on the location of the workplace. In addition, the findings of the 2012 study were compared to the current study.

Analyzing the results revealed that, in most respects, employees were rather satisfied, and the overall opinion of work-related factors was higher than the average.

Based on the results of the thesis, the author made the following conclusions and suggestions:

- Office and site staff assess core motivators differently, which is why the company should take it into account that it is not possible to motivate all the working groups using the same factors. At the same time, all employees are motivated both by self-realization and development opportunities, as well as by their salary.
- Ensuring better information flow needs some critical attention - both the office staff and site staff showed dissatisfaction. It would be rational to create a single information system, such as an intranet.
- Employees do not feel secure about maintaining their jobs. It is necessary to find out why people feel uncertain and which factors can enhance their confidence.
- Office staff was dissatisfied with the fact that they had to work during their annual leave. It is necessary to create a uniform vacation system and, if possible, find a competent substitute within the company.
- Statements related to management and their direct manager were rated lower by site staff than by office staff. All employees noted a higher need for recognition. It is therefore necessary to pay attention to recognition, which would increase staff motivation and satisfaction with management.
- It should be reviewed how the salary corresponds to the work load of the site staff. As the site staff highly appreciated common social events and their colleagues, the company could, for example, organize a relaxing gathering after a successful completion of a project. Giving monetary bonuses should be considered.

- Site staff rated their personal development and career opportunities considerably lower than office workers. The subject area needs more specific research. Yearly developmental interviews would give more info.
- The author of the thesis found that more research should be done with people who have worked at the company for more than 10 years, as the overall satisfaction was the lowest in this group. Because of the low number of respondents, it was not possible to deal with their assessments in the thesis.

Both, the results of the 2012 study and the current thesis, showed similar tendencies: in both cases, information flow within the company, increasing employee confidence about maintaining their jobs, as well as how the salary corresponds to work load, needed more attention. In addition, the need for employee development and greater emphasis on recognition was commonly noted. A positive indicator was the fact that today, employees are completely satisfied with the indicators related to their working environment, six years ago employees evaluated this factor considerably lower.

In conclusion, it can be said that the company has made a significant contribution to the working environment and safety, people are also happy with their working team and feel that they are valuable members of the team.

KASUTATUD ALLIKAD

Alas, R. (2005). Personalijuhtimine. 4.kt. Tallinn: Külim.

Alas, R. (2008). Juhtimise alused. 5. kt. Tallinn: Külim.

Azari, B. Job satisfaction: A Literature review. Management Research and Practice, December 2011, Vol.3, Issue 4, p.77-86. <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf> (02.04.2018)

Berštein, K. (2012). Personali töörahulolu analüüs OÜ-s SW Energia: bakalaaurusetöö. Tartu: Eesti Maaülikool. <https://dspace.emu.ee/xmlui/handle/10492/418> (02.03.2018)

Brooks, I. (2008). Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Chapman, G.D., White, P.E. (2012). Tunnustamise viis keelt töö. Tallinn: MTÜ Allika kirjastus.

Jalakas, K. (2010). Tagasiside töötajate arendamisel. Tallin: AS Äripäev.

Karita, G., Simran, K., Pramod, G., Lalit, J., Sunil, S. K. (2012). 1 (3) p. 88-95. Impact of Job Satisfaction on Employee Performance, a Challenge for HM Managers in Changing Enviroment. – *International Journal of Scientific Research and Reviews*. www.ijssr.org/down_150.php (22.04.2018)

Kuidas korraldada meeskonda liitvat töövälisist sündmust? Äripäev. Personaliuudised. <http://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/04/26/kuidas-korraldada-meeskonda-liitvat-toovalist-sundmust> (01.05.2018)

Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., Naeem, H. (2013). (5), p. 166-171. Impact of employee`s job satisfaction on organizational performance. – *European Journal of Business and Management*.

Malmberg, K. (2005). Tahte tekitajad. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.

Manzoor, A. (2012). 3 (1) 1-12 Impact of Employees Motivation on Organizational Effectivness. – *Business Management and Strategy*. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/bms/article/view/904/688> (24.04.2018)

- Maslow, A.H. (2007). Motivatsioon ja isiksus. 3. kt. Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus.
- Meister, J.C., Willyerd, K. 2010. Aasta töökoht. Tallinn: Kirjastus Hermes.
- Murdoja, T., Seeder, K. Mis maksab motiveeritud töötaja? (2015).
(<http://www.sekretar.ee/uudised/2015/03/17/mis-maksab-motiveeritud-tootaja>
(31.04.2018).
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees` motivation on organizational performance.
– *Journal of Public Administration and Policy Research*, 2015, 7 (4), 62-75. DOI:
10.5897/JPAPR2014.0300
http://www.academicjournals.org/article/article1433502383_Osabiya.pdf (15.04.2018)
- Pajumaa, K. Mitterahaline motiveerimine: 20 nippi iseenda ja oma meeskonna sisemise
motivatsiooni suurendamiseks. <https://www.digar.ee/arhiiv/et/raamatud/19764>
(20.04.2018)
- Pedra, J. , Liivamägi, A. , Varts, R. (2007). Pare Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn:
PARE ja Kirjastus Pegasus.
- Saul, F. Mis on motivatsioon? <http://www.tooelu.ee/et/uudised/to> (07.12.2017)
- SW Energia, 2018. <https://swenergia.ee/sw-energia-vaartused/> (16.04.2018)
- Türk, K. Personali juhtimine ja eestvedamine. 2. kt. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1999.
- Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. (2004). 5. kt. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vain, P. Millal sa rahul oled? (2003) – *Direktor. Ajakiri targale juhile*, 10 (27).
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. Organisatsiooni käitumine. Tallinn: Külim, 2005.
- Vorina, A., Simonic, M., Vlasova, M. (2017). (55) (2). An analysis of the relationship
between job satisfaction and employee engagement. – *Economic Themes*, p. 243-262.
- 20 huvitavat lahendust, kuidas motiveerida oma töötajaid ilma palka tõstmata. (2012).
https://www.cvkeskus.ee/career_center.php?op=view&article_id=2625 (01.05.2018)

LISAD

Lisa 1 SW Energia OÜ töötajate motivatsiooni ja töörahulolu küsitlus

Lugupeetud SW Energia OÜ töötaja!

Olen Kristi Saar ja õpin TTÜ Kuressaare Meremajanduse keskuses ettevõtlust ja elamusmajandust. Oma lõputöö raames uurin teemat “SW Energia OÜ töötajate motivatsioon ja töörahulolu”.

Käesoleva ankeetküsitluse eesmärgiks on teada saada ettevõtte töötajate töörahulolu ning motiveeritust antud töökeskkonnas. Küsimustik on anonüümne ja saadavaid andmeid kasutatakse statistiliste kokkuvõtete ja analüüside tegemiseks ning teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul. Saadud tulemustele tuginedes on eesmärk välja selgitada, millega on töötajad rahul ning millised töörahulolu tegurid vajaksid rohkem tähelepanu. Kogutud andmete põhjal tehakse SW Energia juhtkonnale ettepanekuid olukorra parendamiseks.

Lisaks ootan rõõmuga Teie arvamusi ja ettepanekuid.

Tänan, et leiate aega küsimustikule vastamiseks!

1. Teie tööstaaž antud ettevõttes? *

- Kuni 5 aastat
- 6 – 10 aastat
- Üle 10 aasta

2. Teie vanus? (vastamine vabatahtlik)

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 või enam

Lisa 1 järg

3. Täidan oma töökohustusi ... *

- kontoris
- objektil

4. Palun märkige kolm Teie jaoks kõige olulisemat motivaatorit töö!

- Eneseteostus- ja arenemisvõimalused
- Tunnustus
- Töö iseloom ja rahulolu tehtud tööst
- Töökeskkond ja tingimused
- Turvalisus
- Juhtide positiivne suhtumine oma töötajatesse
- Töökaaslased
- Soodustused ja ühisüritused
- Lisatasud
- Palk
- Muu: _____

Palun andke oma hinnang lähtudes jaotusest:

4 - olen nõus; 3 - pigem olen nõus; 2 - pigem ei ole nõus; 1 - ei ole nõus; 0 - ei oska öelda

5. ETTEVÖTTE

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Minu ettevõtte maine on hea. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Soovitaksin seda ettevõtet oma tuttavatele/ sõpradele? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Tean ettevõtte eesmärged, väärtusi, missiooni ja visiooni. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Tunnen kindlustunnet oma töökoha säilimise suhtes. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Lisa 1 järg

6. TASUSTAMINE JA SOODUSTUSED

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Olen rahul oma töötasuga. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Töötasu on piisav arvestades minu töökoormust. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Olen rahul pakutavate soodustuste ja ühisüritustega. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

7. TÖÖKESKKOND JA – OHUTUS

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Ettevõtte on taganud minu tööks vajalikud töövahendid. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Tööruum/keskkond soodustab head sooritust. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Olen ohutusalaselt piisavalt informeeritud. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Kasutan alati tööalaseid ülesandeid täites isikukaitsevahendeid. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Teen ise ettepanekuid töökeskkonna paremaks muutmiseks. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Lisa 1 järg

8. TÖÖKORRALDUS

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Olen rahul oma töökoormusega. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Saan alati aru mulle antud töökorraldustest ning olen nendest teadlik. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Minu tööülesanded on mulle jõukohased. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Olen rahul oma põhipuhkuse kasutamisvõimalustega. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Põhipuhkuse ajal ei pea tegelema tööasjadega. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

9. JUHTIMINE

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Vahetu juht oskab anda nõu ja juhiseid töösse puutuvates küsimustes. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Vahetu juht kuulab minu ettepanekuid. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Vahetu juht tunnustab hästi tehtud töö eest. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Vahetu juht suhtub kõikidesse alluvatesse võrdselt. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Juhid, kellega kokku puutun, suhtuvad minusse hästi. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Lisa 1 järg

10. MEESKOND

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Meeskonna omavaheline läbisaamine on hea. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Tunnen ennast meeskonna liikmena. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Tööülesannete täitmisse panustavad kõik meeskonnaliikmed võrdselt. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

11. TUNNUSTAMINE JA TAGASISIDE

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Saan oma juhilt regulaarselt tagasisidet töö tulemuste kohta. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Juhid väärtustavad ja tunnustavad oma töötajaid. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Ettevõttes peetakse minu tööd väga oluliseks. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Lisa 1 järg

12. ENESETEOSTUS JA ARENGUVÕIMALUSED

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Ettevõtte pakub mulle piisavalt täiendõppe- ja koolitusvõimalusi. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Olen saanud ennast oma erialal piisavalt täiendada. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Ettevõtte võimaldab isikliku arengu- ja karjäärivõimalust. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Olen kindel, et soovin selles ettevõttes töötada ka järgmisel aastal. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

13. TÖÖ ISELOOM

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Minu töö on vaheldusrikas ja huvitav. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Olen motiveeritud oma tööd tehes. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Mind usaldatakse iseseisvate otsuste langetamisel ja vastutusrikaste ülesannete täitmisel. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Lisa 1 järg

14. INFO LIIKUMINE

| Väide | 4 - olen nõus | 3 - pigem olen nõus | 2 - pigem ei ole nõus | 1 - ei ole nõus | 0 - ei oska öelda |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Informatsiooni on kättesaadav. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Informatsioon, mida edastatakse, on täpne ning õigeaegne. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

15. Palun lisage siia oma arvamused ja ettepanekud.
