



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
EESTI MEREAKADEEMIA
Meremajanduse keskus

Merle Altmäe

**TÖÖMOTIVATSIOONI KUJUNDAMINE SAARE MAAKONNA
ETTEVÕTETES**

Lõputöö

Juhendaja: MBSc, Olev Tõru

Kuressaare, 2019

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Merle Altmäe

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 143559SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: altmae@hotmail.com

Juhendaja: MBSc, Olev Tõru

Töö vastab lõputööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: PhD, Jana Raadik-Cottrell

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

Sisukord

Annotatsioon.....	4
Sissejuhatus	5
1 TÖÖMOTIVATSIOON JA MOTIVATSIOONISÜSTEEM.....	8
1.1 Töömotivatsiooni olemus.....	8
1.2 Töömotivatsiooni kirjeldavad teooriad	9
1.3 Motivatsioonisüsteem ja selle komponendid	15
2 UURINGU ANALÜÜS JA TULEMUSED	22
2.1 Uurimismeetod ja valim.....	22
2.2 Uuringu tulemuste analüüs.....	27
2.3 Järeldused	42
Kokkuvõte	45
Summary	48
Kasutatud allikad	50
Lisa 1 Küsimustik	53

Annotatsioon

Üha suurenevas konkurentsivajaliku tööjõu leidmisel ja säilitamisel peavad tööandjad pöörama senisest enam tähelepanu töötajate motivatsiooni teadlikule juhtimisele. Lõputöö eesmärkideks oli anda ülevaade töömotivatsiooni kujundamisest Saare maakonna ettevõtetes, hinnata erinevate motivatsioonisüsteemi komponentide kasutamist teoreetilisest baasist lähtudes ja selgitada välja piirkonna tööandjate üldine suhtumine töötajate motiveerimise olulisusesse. Eesmärkideni jõudmiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit ning Saare maakonna ettevõtete juhtide seas läbi viidud elektroonilise ankeetküsitluse tulemuste põhjal analüüsiti materiaalseid ja mittemateriaalseid hüvitisi, mida töötajate motiveerimiseks kasutatakse.

Uuringu tulemustest selgus, et maakonna tööandjad peavad personali motiveerimist oluliseks osaks igapäevatööst. Ettevõtetes pakutakse lisaks töötasule erinevaid soodustusi, kuid nende olulisust ega tõhusust ei ole piisavalt analüüsitud. Mittemateriaalsetest hüvitistest hindavad juhid meeldivat kollektiivi, töö huvitavust ja kaasaegset töökeskkonda ning usuvad, et need tingimused on töötajate jaoks täidetud. Motivatsiooniteooriates kõrgemate vajaduste hulka liigitatud eneseteostuse, arengu- ja karjäärivõimalused piirkonna ettevõtetes pigem puuduvad või puuduvad täielikult.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 44 leheküljel, 2 peatükki, 24 joonist, 1 tabelit.

Märksõnad: töömotivatsioon, motivatsioonisüsteem, sisemine motivatsioon, väline motivatsioon, materiaalsed hüvitised, mittemateriaalsed hüvitised.

Sissejuhatus

Töö sisu ja olemus on kiires muutumises. E-kaubandus, nutikassad, automatiseeritud tööliinid, pakiautomaadivõrkude laienemine ja digilahendused on vaid mõned näited tehnoloogiate ja innovatsiooni kiirest arengust. Siiski on jätkuvalt organisatsioonide peamiseks ressursiks töäjõud – inimesed oma soovide, vajaduste ja unistustega. Edukaid ettevõtteid iseloomustab oskus töötajaid organisatsiooni eesmärkide suunas pingutama panna ning eesmärkide saavutamises peitub motiveerimise võlu.

Kasvava konkurentsi tingimustes peavad juhid organisatsioonide atraktiivsemaks muutmise eesmärgil regulaarselt üle vaatama ja vajadusel korrigeerima kasutusel olevaid motivatsioonisüsteeme. Kui pikalt on arvatud, et raha on peamine motiveerimisvahend, siis üha enam väärtustatakse teisi tegureid, mis pikaajalises plaanis oma efektiivsust, sealhulgas kuluefektiivsust, tõestanud on. Motivatsioonisüsteemi erinevad komponendid ja nende oskuslik kujundamine on abiks ettevõtte kui tööandja maine loomisel, mis omakorda lihtsustab värbamist ja vähendab töäjõu voolavust (Krieger 2012: 292).

Saare maakonda on viimastel aastatel iseloomustatud kui üht madalama keskmise töötasuga piirkonda Eestis. Pikalt kestnud väljaränne, kvalifitseeritud töäjõu puudus, tööealise elanikkonna vähenemine ja senise odaval töäjõul tegutsenud majandusmudeli ammendumine on lisaväljakutsed, millega ettevõtjad silmitsi seisavad. (Saare maakonna ettevõtluse... 2019: 10-11) Maakonnas 2019. aastal läbi viidud ettevõtjate rahulolu uuring näitas, et vajaliku töäjõu olemasolu ja selle leidmise võimalusi peetakse küsitletute silmis kõige kriitilisemaks ettevõtluskeskkonda mõjutavaks teguriks. (Saare maakonna ettevõtjate... 2019: 5) Hea töötaja leidmise, hoidmise ning motiveerimise nimel tuleb üha rohkem pingutada ja organisatsiooni poolt pakutav omab selles olulist rolli.

Lõputöö keskmes on töömotivatsiooni kujundamine Saare maakonna ettevõtetes. Autori hinnangul on teema uudne, sest teadaolevalt on seni maakonnas teostatud töörahulolu ja motivatsiooniga seotud uurimistööd olnud peamiselt kindla ettevõtte põhised ning analüüsitud töövõtja vaatenurgast lähtudes. Juhtide seisukohti laiemalt kajastatud ei ole, ometi sõltub juhtkonna hoiakutest ja kompetentsist see, milline tööandja soovitakse olla. Teemavaliku ajendiks osutus TTÜ Tallinna Kolledži tudengi Pille Viikholmi lõputöö, mis uuris töötajate motivatsiooni kujundavaid tegureid Eesti ettevõtete näitel ja milles nähti võimalusi edasiarendusteks.

Lõputöö eesmärkideks on anda ülevaade töömotivatsiooni kujundamisest Saare maakonna ettevõtetes, hinnata erinevate motivatsioonisüsteemi komponentide kasutamist teoreetilisest baasist lähtudes ning selgitada välja piirkonna tööandjate üldine suhtumine töötajate motiveerimise olulisusesse.

Eesmärkide saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Uurida ja kirjeldada töömotivatsiooni olulisust, olemust ning tuntumaid nähtust iseloomustavaid teooriaid;
2. Kirjeldada motivatsioonisüsteemi ja selle komponente;
3. Viia läbi empiiriline uurimus Saare maakonna tööandjate seas, et välja selgitada, milliseid materiaalseid ja mittemateriaalseid motivatsioonisüsteemi komponente kasutatakse piirkonna ettevõtetes;
4. Analüüsida tulemusi teoreetilisest baasist lähtudes;
5. Uuringu kaudu selgitada välja kirjeldatava piirkonna tööandjate üldine suhtumine alluvate motiveerimise olulisusesse.

Teoreetilise baasi väljaselgitamiseks kasutatakse teemakohaseid raamatuid, teadusartikleid ja uuringuid. Empiirilises osas tuginetakse Saare maakonna ettevõtetest saadud andmetele kasutatavate motivatsioonisüsteemide kohta. Uurimisobjektiks on Saare maakonnas registreeritud ja tegutsevad eraettevõtted. Uurimismeetodina kasutatakse ankeetküsitlust eesmärgiga üldistada teatud hulga vastajate arvamusi, saadud andmeid mõõdetakse, kirjeldatakse, võrreldakse ja analüüsitakse.

Lõputöö on struktuuriliselt jaotatud kaheks. Esimene osa keskendub töömotivatsiooni ja motivatsioonisüsteemi metoodilisele käsitlele ning jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimene alapeatükk annab ülevaate töömotivatsiooni olemusest. Teine alapeatükk kirjeldab tuntumaid töömotivatsiooni selgitavaid motivatsiooniteooriaid ning kolmas motivatsioonisüsteemi ja selle komponente. Empiiriline osa analüüsib töötajate motivatsiooni kujundavaid tegureid Saare maakonna ettevõtetes ning koosneb kolmest alapeatükist, millest esimene kirjeldab uurimismeetodit ja valimit, teises kirjeldatakse ja hinnatakse uuringu tulemusi ning kolmandas tehakse järeldused.

Lõputöös käsitletakse töömotivatsiooni kui jõudu, mis mõjutab tööga seotud käitumist, sealhulgas töökoha valikut, tööga seotud tulemusi ja töölt lahkumist. Motivatsioonisüsteemi vaadeldakse tööandja väärtuspakkumisena töötajale.

Autor tänab juhendajat Olev Tõru ja kaasjuhendajat Maris Pinski toetuse ja soovitude eest. Eriline tänu kuulub küsitluses osalejatele, ettevõtete juhtidele, kellela lõputöö valmimine võimalikuks ei oleks saanud.

1 TÖÖMOTIVATSIOON JA MOTIVATSIOONISÜSTEEM

1.1 Töömotiveerimise olemus

Töötajate motiveerimise küsimus on tõenäoliselt organisatsioonikäitumise teoorias ja praktikas üks teravamaid ning enimkäsitletumaid teemasid. Motivateerimine ehk teotamine on kõige olulisem faktor nii sotsiaalses kui majanduslikus mõttes. Kui alamotiveeritud personal saab oma ülesannetega keskpäraselt hakkama, siis hästi motiveeritud meeskond tagab ettevõttele edu. Seega saavutavad paremaid tulemusi need organisatsioonid, mis suudavad oma töötajaid motiveerida. (Brooks 2008: 64) Uuringute kohaselt on motiveeritud töötajad organisatsioonile lojaalsemad, neil on meeskonnaliikmetega paremad suhted, nad näitavad üles initsiatiivi ja võtavad rohkem vastutust, nad on tulemuslikumad ning soovivad end ja ettevõtet arendada, samuti tahavad kliendid nendega rohkem koostööd teha (Pajumaa 2015: 4).

Töömotiveerimine on motiveerimise käsitlemine töö kontekstis. Pinder defineerib töömotiveerimise kui kogumit sisemistest ja välistest jõududest, mis pärinevad nii töötajast endast kui väljastpoolt, mõjutavad tööga seotud käitumist ning määravad selle vormi, suuna, tugevuse ja kestvuse. (Pinder 2008: 11)

Definiitsiooni kohaselt võivad nimetatud jõud olla nii nõrgad kui tugevad, muutuda ajas, sõltuda asjaoludest ja inimestest. Kogum liikuma panevatest jõududest tähendab, et ei ole olemas ühte, kõige tähtsamat vajadust, ajendit, instinkti või välist faktorit, vaid neid on palju. Idee jõust viitab, et motiveerimine avaldub läbi pingutuse. Definiitsiooniga juhitakse tähelepanu välistele faktoritele ehk töökeskkonna olulisusele töömotiveerimise kujunemisel (sh töö iseloom või kasutatav juhtimisstiil), ent samuti viidatakse töötajast endast tulenevatele teatud käitumisviisidele. (Pinder 2008: 11)

Motiveerimise põhjused, miks töötajad püüavad oma tööd paremini ja tulemuslikumalt teha ning need jaotatakse välisteks ja sisemisteks. Välisteks motiveerimiseks on rahalised tasud, materiaalsed soodustused ja teised hüved, mis panevad töötajaid pingutama, et teenida rohkem ja suurendada heaolu. Ka vastumeelset tööd võib mõnda aega teha innukalt, kui selle eest saadav tasu kaalub ebamugavused üle. (Seider 2015) Siiski näitavad uuringud, et kui tööd tehakse ainult saadava tasu pärast, kahaneb huvi töö enese vastu ja käitumist optimeeritakse viisil, mis tagab vähima

energiakuluga suurima tasu. Ehk inimene ei ole motiveeritud töötama, vaid ta on motiveeritud leidma erinevaid viise, kuidas võimalikult kergesti kokkulepitud tasu kätte saada. Seetõttu on oluline kasutada lisaks välistele sisemisi motivaatoreid, milleks on muuhulgas töö mõtestatus ja sügavam tähendus, tunnustamine, innustamine ja teised mittemateriaalsed motiveerimismeetodid. (Pajumaa 2015: 43-47) Väliste motivaatorite efekt võib olla kohene ja võimas, kuid see ei pruugi kesta kaua. Sisemised motivaatorid saavutavad suurema tõenäosusega sügavama ja pikaajalisema mõju. (Armstrong 2004: 56)

Peamiste töömotivatsiooni allikatena välja toodud (Vadi 2004: 91):

- Tasu - nii otsesed kui kaudsed tasud;
- Töö ise - töö sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenguvõimalusi;
- Töökeskkond - koosneb füüsilisest keskkonnast ning suhetest töökohal.

Richard Denny nimetab töömotivatsiooni kujundamise oluliste teguritena naudingut tehtavast, tunnustust ja raha. Naudingut tehtavast tähendab oma tööd tehes olla õnnelik ja rahulolev. Tunnustus on oluliseks stiimuliks motivatsiooni tekkeks ning seejuures odavam ja tõhusaim ergutusvahend. Raha muutub esmaseks motivaatoriks siis, kui sissetulek ei ole piisav igapäevaste vajaduste rahuldamiseks. (Denny 2010: 118-119)

Seega võib lõputöö autori arvates lihtsustatult väita, et kui töötaja saab piisavalt tasustatud, ta on oma tööd tehes õnnelik, töökeskkond on talle sobiv ja teda tunnustatakse tulemuste eest, on kõik eeldused motiveeritud olekuks loodud. Siiski on vaja meeles pidada, et kord loodud motivatsioon ei kesta igavesti, selle hoidmine nõuab teadmisi, oskusi ja tugevat distsipliini (Denny 2010: 90). Pinder rõhutab, et tema käsitluses kujutatakse motivatsiooni millegi nähtamatuna, isegi hüpoteetilisena. Motivatsiooni ei ole võimalik realselt näha ega otseselt mõõta. Saab vaid eeldada, et see on olemas ja toetuda olemasolevatele teooriatele. (Pinder 2008: 13)

1.2 Töömotivatsiooni kirjeldavad teooriad

Töömotivatsiooni käsitlused tuginevad suures osas üldistele motivatsiooniteooriatele, mis aitavad mõista motivatsiooniprotsessi (Armstrong 2004: 55). Motivatsiooniteooriad jaotatakse rahulolu- ehk sisuteooriateks ja protsessiteooriateks vastavalt sellele, kas fookuses on motivatsiooni

põhjused või tegelik käitumine (Panait 2019: 96). Tuntumad sisu- ja protsessiteooriad on kujutatud tabelis 1.

Tabel 1. Motivatsiooniteooriate lihtne klassifikatsioon (Brooks 2008: 66)

Sisuteooriad	Protsessiteooriad
<ul style="list-style-type: none"> • Kahefaktoriteooria (Herzberg); • Vajaduste hierarhia (Maslow, Aderfer); • Saavutusvajaduste teooria (McClelland) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ootuste teooria (Vroom, Porter ja Lawler); • Võrdsusteooria (Adams); • Eesmärgiteooria (Locke); • Atributsiooniteooria (Heider, Kelley)

Sisuteooriad selgitavad, mis inimesi motiveerib, protsessiteooriad keskenduvad motivatsiooni tekkepõhjustele (Shields, Johns 2016: 22). Selgeima ülevaate töömotivatsioonist saab sisu- ja protsessiteooriate ühildamisel (Brooks 2008: 65). Lõputöös kirjeldatakse töömotivatsiooni läbi Maslow, Herzbergi, Vroomi ja Adamsi käsitluste, millele empiirilises osas toetutakse.

Sisuteooriad

Sisuteooriad uurivad, mis motiveerib käitumist töökeskkonnas. See, kui palju inimene saavutatud töötulemusi väärtustab, sõltub tema vajadustest. (Brooks 2008: 72)

Maslow vajaduste hierarhia (1954) kohaselt on inimestel viit tüüpi vajadusi, mis tõusevad esile hierarhiliselt, kindlas järjekorras madalamast kõrgemaks. Madalama taseme vajadused peavad olema täidetud selleks, et järgmised vajadused saaksid esile kerkida ja protsess jätkuda. Teooria kujutab vajadusi püramiidina (Kaur 2012: 1062):

- **Füsioloogilised vajadused** moodustavad püramiidi alumise taseme ja nendeks on põhivajadused nagu toit, õhk ja vesi. Organisatsioonid peavad suutma tagada tasu, mis võimaldab töötajatel endale lubada piisavalt häid elutingimusi, sest vastasel juhul ollakse keskendunud peamiselt ellu jäämisele ja ei suudeta panustada ettevõtte arengusse;
- **Turvalisuse vajadus** aktiveerub, kui füsioloogilised vajadused on täidetud ning viitab ohtudest ja hirmudest vabale töökeskkonnale;
- **Sotsiaalsed vajadused**, näiteks vajadus armastuse ja ühtekuuluvuse järele, moodustavad kolmanda vajaduste taseme. Neid vajadusi saab täita muuhulgas meeskonnatöö ja organiseeritud ühisürituste kaudu;

- **Tunnustuse vajadus** on kõrgema taseme vajadus ja sisaldab nii eneseaustust kui teiste poolt hinnatud olemist. Töötajate saavutuste tunnustamine on vahendiks selle vajaduse rahuldamisel;
- **Eneseteostuse vajadus** moodustab püramiidi ülemise tipu ja viitab vajadusele areneda ning kasutada oma täielikku potentsiaali. Töötajad, kes on jõudnud sellele tasemele, moodustavad Maslow hinnangul organisatsioonide jaoks väärtusliku inimressursi.

Vajaduste hierarhia on pärvinud oma loogilisuse ja lihtsasti mõistetavuse tõttu laialdast tähelepanu, ent uuringud ei ole kinnitanud teooria paikapidavust (Robbins, Coulter 2012: 51). Maslow ise oli samuti sunnitud nentima, et hierarhia ei saa olla jäigalt paigas. Näiteks võib loominguilise isiku jaoks eneseteostus asendada füsioloogilisi vajadusi ja samas on neid, kes ei tunnegi soovi eneseteostuse või tunnustuse järele. Seetõttu on mudeli rakendamine töötajatele keeruline ja tuleb arvestada, et teooria ei ole mõeldud juhtimisvahendina organisatsioonides kasutamiseks. (Brooks 2008: 73)

Herzbergi kahefaktori teooria (1959) on tuntud ka motivatsiooni-hügieeni teooriana (Armstrong 2004: 59), kuna Herzbergi hinnangul tulenevad tööga rahulolu ja motivatsioon kahte liiki faktoritest: motivatsiooni- ehk rahulolu faktoritest (sisemised mõjurid) ja hügieeni- ehk rahulolematuse faktoritest (välised mõjurid). **Motivatsioonifaktorid** on näiteks saavutustunne, tunnustus, vastutus, töö ise, isiklik areng, edasijõudmine, töökoha stabiilsus. **Hügieenifaktorid** on juhtimise kvaliteet ja reeglistik, kontroll ja selle tihedus, töötasu, töötingimused, inimsuhted, staatus. (Brooks 2008: 76-77) Hügieenifaktorid vastavad Maslow vajaduste hierarhia madalama taseme vajadustele ja motivatsioonifaktorid on seotud kõrgema taseme vajadustega (Ozguner, Ozguner 2014: 212).

Motivatsioonifaktorite abil saab tõsta rahulolu ning, nagu Herzbergi töödest on võimalik välja lugeda, suurendada motivatsiooni, hügieenifaktorite abil saab leevendada rahulolematust. Kahefaktori teooria väidab, et sisemise tasu saamise ootus motiveerib inimest tõenäolisemalt kui võimalus, et töötingimused, töökoha stabiilsus või palgatingimused paranevad. (Brooks 2008: 79) Samuti märkis Herzberg, et palgatõusust tulenev rahulolu on lühiajaline võrreldes tööst endast tuleneva rahulolu kestvusega ehk raha ei ole motivaator, küll aga võib ebaõiglane tasusüsteem viia demotivatsioonini (Armstrong 2004: 59).

Teooria looja arvates tuleb motiveeriva töökeskkonna saavutamiseks võimaldada töötajal saada kasu sisemistest tasudest ning elimineerida võimalikke rahulolematust tekitavaid mõjureid (Brooks 2008: 88). Motivatsiooni ja tulemuslikkuse tõstmiseks soovitas Herzberg vähendada kontrolli, suurendada isiklikku vastutust, autoriteeti ja otsustusvabadust, pakkuda väljakutseid uute tööülesannete kaudu ning jagada otsest tagasisidet (Buchanan, McCalman 2018).

Kahefaktoriteooria ei ole empiirilisel tõestatud ja omab mitmeid kontseptuaalseid nõrkusi. Peamiseks diskussiooni allikaks on väide, mille kohaselt raha ei saa olla motivaator. Uuringute põhjal võivad materiaalsed tasud olla märkimisväärsed rahulolu tekitajad ning isegi käivitada sisemist motivatsiooni, samuti ei saa alatähtsustada raha tugevat sümboolset väärtust. Teooria peamine kasulikkus seisneb siiski sisemiste tasude olulisuse rõhutamises. Raha on küll vajalik, ent see ei ole kõik. Sisemised tasud, näiteks väljakutsed ja töö vaheldusrikkus, võivad olla võimsad motivaatorid. (Shields, Johns 2016: 24-25)

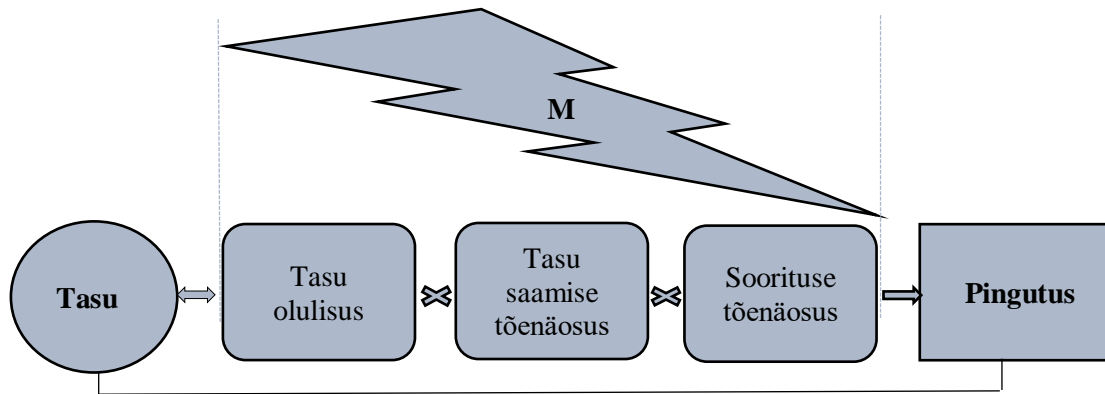
Protsessiteooriad

Protsessiteooriate keskmes on psühholoogilised protsessid ja jõud, mis mõjutavad motivatsiooni. Võrreldes sisuteooriatega pakuvad protsessiteooriad juhtidele rohkem ja täpsemaid juhiseid motivatsioonitehnikate toimimise kohta ja nende ignoreerimine võib praktikas viia motiveerimise mõistes kasutute tasusüsteemide rakendamiseni. (Armstrong 2004: 59-60)

Vroomi ootuste teooria (1964) on protsessiteooriatest tuntuim ja baseerub ratsionaalse valiku paradigmat. Vroom väidab, et töömotivatsiooni mõjutavad kolm peamist tegurit, milleks on ootus ehk töösoorituse tõenäosus (*expectation*), tasu saamise tõenäosus (*instrumentality*) ja tasu olulisus töötaja jaoks (*valence*). Teooria kohaselt on motivatsiooni käivitavaks jõuks ootus ja motivatsiooni tase sõltub sellest, kui väga inimesed midagi soovivad ning kui suureks hindavad võimalust, et nad soovitu oma tegevuse tulemusel saavad. (Panait 2019: 96) Mudel sisaldab kolme seost (Robbins, Coulter 2012: 497):

- Pingutuse ja tulemuse vaheline seos – mil määral inimene tunnetab, et suurem pingutus viib parema tulemuseni;
- Tulemuse ja tasu vaheline seos – mil määral inimene usub, et parem tulemus viib soovitud tasuni;
- Saadava tasu ihaldusväärsus ning olulisus inimese jaoks.

Vroomi mudelit on kujutatud joonisel 1. Mudelist lähtudes võrdub motivatsiooni tugevus ehk jõud töösoorituse tõenäosuse, tasu saamise tõenäosuse ning tasu olulisuse korrutisega ($M = V \times I \times E$) ja juhid peaksid tegutsema kõigi kolme elemendi maksimeerimise nimel (Shields, Johns 2016: 29).



Joonis 1. Vroomi ootuste mudel (Shields, Johns 2016: 29)

Ootuste teooria selgitab, kuidas tulemustel põhinev tasustamine on efektiivne vaid juhul, kui seos pingutuse ja tasu vahel on selge ning lubatud tasu omab töötaja jaoks piisavalt väärtust ekstra pingutuseks (Shields, Johns 2016: 29). Samuti aitab Vroom mõista psühholoogilisi protsesse, mis tugevalt mõjutavad motivatsiooni (varasemad kogemused, mõtlemine, tunnetus, uskumused, hinnangud) ning tunnistab, et töötajad ei ole motiveeritud samadest tasudest samal moel, mistõttu tuleb kindlaks teha nende individuaalsed vajadused (Parijat, Bagga 2014: 4).

Adamsi võrdsusteooria (1963, 1965) tegeleb peamiselt rahaga (Latham 2012: 43) ja pakub kasuliku käsitluse tasude ning nendest saadava tõenäolise rahulolu seostest (Brooks 2008: 81). Herzbergi teooria väidab, et madal töötasu võib tekitada rahulolematust ja demotivatsiooni, ent jätab kirjeldamata, mida selle tulemusena ette võetakse. Puudujäägi kompenseerib võrdsusteooria, mille kohaselt võrdlevad töötajad enda poolt organisatsioonile antava ja selle eest saadava suhet teistega. Sisendid, mida töötaja organisatsioonile annab, on näiteks pingutus, haridus ja kogemused. Väljundid, mida sisendite eest vastu saadakse, on muuhulgas töötasu, tunnustamine ning töötingimused. (Latham 2012: 43)

Kui töötaja tajub võrdluses teiste samalaadset tööd tegevate inimestega ebaõiglust, siis üritab ta võrdust taastada ühel järgnevatest viisidest (Bell, Martin 2012: 109-110):

1. Moonutades taju enda panusest ja saadavast tasust. See tähendab, et töötaja psühholoogiliselt kohaneb õigustamaks toimuvat ebaõiglust;
2. Muutes oma panust töösse, vähendades või suurendades pingutust, kuni see on töö eest saadavat tasu arvestades tajutav õiglasena;
3. Lahkudes organisatsioonist.

Võrdsusteooria on kommunikatsioonile orienteeritud. Juht saab omada kontrolli palga, soodustuste, ametikõrgenduse ja töötingimuste üle, ent töötaja tunnetus võrdluses teistega piirab juhi võimalusi kontrollida, kuidas alluv tajub enda kompetentsust, väärtust ja saavutusi. Seetõttu on oluline töötajatele selgitada, millel põhineb tasusüsteem, milliseid tingimusi on vaja täita ametikõrgenduse saamiseks ning laiemalt, millistel alustel teatud juhtimisotsuseid langetatakse. (Bell, Martin 2012: 110)

Kuna järgnevas alapeatükis keskendutakse motivatsioonisüsteemile, siis teooriaid selgitava osa kokkuvõttena tuuakse välja võtmeelemendid efektiivse motivatsioonisüsteemi rakendamiseks (Shields, Johns 2016: 33):

- Tuleb mõista töötajate individuaalseid vajadusi (sisuteooriad);
- Pakkuda tuleb töötajatele väärtuslikke tasusid (Maslow vajaduste hierarhia, ootuste teooria);
- Lubadustest peab kinni pidama ehk lubatud tasusid peab ka pakkuma (ootuste teooria);
- Tuleb leida õige tasakaal rahaliste ja mitterahaliste hüvitiste vahel (kahefaktori teooria);
- Sisemisi tasusid ei tohi alahinnata (kahefaktori teooria);
- Peab juhtima töötajate tunnetust antavate sisendite ja saadavate tasude võrdlemisel teistega (võrdsusteooria).

Ei ole olemas üht ja ainuõiget motivatsiooniteooriat. Kirjeldatud käsitlused aitavad küll mõista töömotivatsiooni olemust, ent motivatsioon on keeruline, muutuv ja kultuurispetsiifiline nähtus. Kui tegemist oleks juhtidele lihtsa ülesandega, oleksid organisatsioonid täidetud hästi motiveeritud personaliga. (Brooks 2008: 91) Lõputöö koostaja hinnangul on igas uuritud teoorias vajalikke tähelepanekuid ning juhid peavad suutma selekteerida organisatsioonist ja seal töötavatest inimestest lähtuvalt olulise väheolulisest.

1.3 Motivatsioonisüsteem ja selle komponendid

Motiveeritud töötajad on valmis tegema rohkem, kui töö seda nõuab. Nad on produktiivsemad, energilisemad ja loovamad. Alamotiveeritud töötajad panustavad vähem ning väldivad lisäülesannete võtmist. Töömotivatsiooni näol ei ole tegemist konstantse nähtusega, vaid seda mõjutavad individuaalsed karakteristikud ja organisatsioonist tulenevad tegurid. Seetõttu vajavad ettevõtteid süsteemi, mis suudaks tagada teatud motivatsioonitaseme ja selle jätkusuutlikkuse. (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 2)

Bussin ja Van Rooy (2014) kirjeldavad motivatsioonisüsteemi kui tööandja poolset väärtuspakkumist töötajale (Hahn 2018). Rohelaan kujutab motivatsioonisüsteemi nähtusena, millega saab suunata töötajaid pingutama nende eesmärkide ja sündmuste nimel, mis on organisatsiooni jaoks olulised (Malberg 2005: 18). Motivatsioonisüsteem peab kindlustama ettevõtte kui tööandja atraktiivsuse, heade töötajate säilimise ja personali motivatsiooni anda endast parim (Shields, Kaine 2016: 16). Kuna rahalised tasud üksi ei suuda säilitada töötajate motivatsiooni, on vajalik lisaks pakkuda autonoomiat ja paindlikkust, samuti võimalusi arenguks ning eneseteostuseks (Krieger 2012: 292).

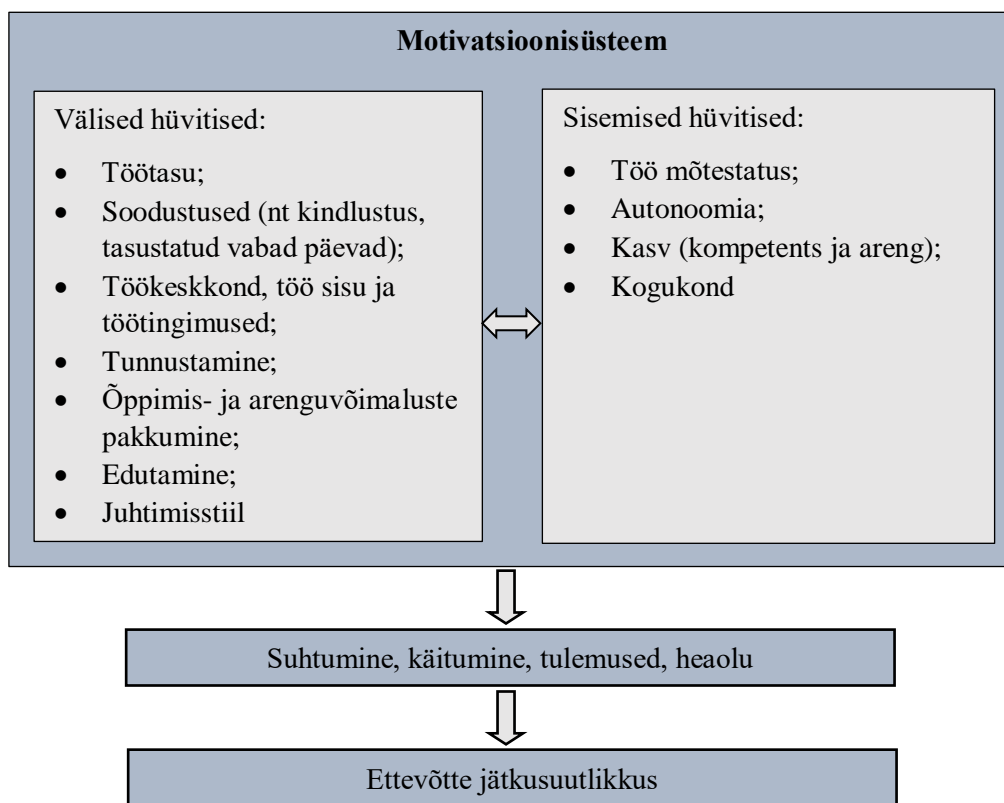
Ettevõtte motivatsioonisüsteemi peamine ülesanne on tagada tööjõu soovitud käitumine, mis kindlustaks organisatsiooni eesmärkide saavutamise ja edu, mistõttu on tegemist olulise juhtimisvahendiga. Motivatsioonisüsteem peab olema kooskõlas ettevõtte majanduslike võimaluste ning töötajate ootuste ja vajadustega, toetama äristrateegiat, tagama välise konkurentsivõime ning sisemise õigluse, olema lihtne kommunikeerida ja administreerida ning vastama organisatsiooni kultuurile. (Krieger 2012: 292-294)

Psühholoog Milvi Tepi sõnul peab motivatsiooni kujundamisega tegelema kõikides organisatsioonides olenemata selle suurusest või arengustaadiumist. Kuna erinevaid inimesi motiveerivad erinevad tegurid, on motivatsioonisüsteemi loomisel oluline arvestada, millised inimesed ettevõttes töötavad. Kedagi võib motiveerida võim, kedagi saavutused ja kedagi inimsuhted. Siiski on tegureid, mis motiveerivad kõiki – näiteks tunnustamine. (Malmberg 2005: 16-17).

Töömotivatsiooni kujundamisel ei saa alahinnata muutuseid uute põlvkondade väärtussüsteemis. Hetkel on tööturul aktiivsed X-põlvkond (1960. ja 1970. aastatel sündinud) ja Y-põlvkond (1980–

2000 sündinud) ning sisenemas on Z-põlvkond (pärast 2000. aastat sündinud). Y-põlvkond ehk *millennials* väärtustab varasemast X-põlvkonnast, kes on olnud orienteeritud edule ja karjäärile, enam missioonipõhist ja enesearengule suunatud tööd ning otsib töökohal paindlikkust. Need trendid süvenevad veelgi digiajastu Z-põlvkonna noorte hulgas. (Saare maakonna ettevõtluskeskkonna... 2019: 6)

Motivatsioonisüsteemi komponentideks on hüvitised, mida Levesque (2014) kohaselt saab kategoriseerida välimisteks või sisemisteks vastavalt nende allikale ning materiaalsusele või immateriaalsusele (Hahn 2018). Väliste ja sisemiste hüvitiste seost ja tulemit kirjeldab joonis 2.



Joonis 2. Motivatsioonisüsteem (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 3)

Välised hüvitised tulenevad välistest allikatest, sisaldades motiveerivaid faktoreid nagu rahaline tasu või kiitus. Sisemised hüvitised tulenevad inimese seest, sõltudes isiklikest eelistustest, mis võimaldavad tegevust nautida. (Hahn 2018) Sisemised hüvitised baseeruvad positiivsetel tunnetel, mida saadakse tööd tehes. Välja võib tuua neli peamist sisemist hüvitist (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 11):

1. Tunne tähendusest – tehtava töö olulisus ja eesmärk;
2. Tunne valikust – võimalus otsustada, kuidas tööülesandeid teostada;
3. Tunne kasvust – oskuslikkus oma tööd teha ning kompetentsuse ja pingutuse tulemusena saavutada midagi erilist;
4. Tunne kuuluvusest – positiivne emotsioon kuulumisest gruppi.

Nimetatud tunded on suures osas mõjutatud sotsiaalsetest tingimustest, mis omakorda sõltuvad välistest hüvitistest. Juhtidel on võimalik mõjutada sisemisi hüvitisi ettevõtte poolt pakutavaid väliseid hüvitisi hoolikalt kujundades. (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 11) Järgnevalt annab autor ülevaate rahalistest ja mitterahalistest välistest hüvitistest, mida ettevõtted saavad töötajatele pakkuda sisemiste hüvitiste toetamiseks.

Rahalised hüvitised

Rahaline hüvitamine koosneb traditsioonilistest otsestest rahalistest hüvitistest ehk töötasustamisest ja muudest rahasse arvestatavatest tasudest ehk kaudsest hüvitamisest (Türk 2005: 255-257).

Otsesed rahalised hüvitised jagunevad (Maripuu, Orula 2012: 309-313):

- **Põhipalk** - kindel tasuosa, mida töötaja saab tehtava töö eest. Summa lepatakse kokku ja fikseeritakse töölepingus. Põhipalk moodustab enamikel juhtudel kõige suurema ja olulisema osa tasupaketist ja peaks olema vastavuses töötaja tööks vajalike oskuste, teadmiste ja kogemustega. Põhipalga rolliks on maksta õiglast tasu tööjõu kui ühe olulise ressursi eest ettevõttes;
- **Lisatasu** - hüvitis, mis võib regulaarselt lisanduda põhipalgale, näiteks staažitasu, tasu akadeemilise kraadi või ebasoodsamate töötingimuste eest. Lisatasu on seotud konkreetse töötajaga ja moodustab tavaliselt osa põhipalgast;
- **Tulemustasu** - makstakse töötajale kokkulepitud tulemuse või eesmärgi saavutamise eest. Reeglina peab töötaja saama tulemustasu tulemuse eest, mida tema oma tööga saab mõjutada. Tulemustasu skeemi ülesehitus peab olema lihtne ja arusaadav, sest vastasel korral kaob oluline seos töötaja poolt antava panuse ja pingutuse ning teenitava tasu vahel;

- **Preemia** - pigem ühekordse loomuga hüvitis, mida kasutatakse motiveerimiseks või tunnustamiseks juhul, kui töötaja on saavutanud midagi erakordset, viinud läbi olulise projekti vms. Preemia peab olema seotud konkreetse tegevuse, panuse ja tulemusega, sest vastasel korral võib preemia väärtus devalveeruda nii preemiat saanud töötaja kui teiste töötajate jaoks.

Soodustused on kaudsed rahalised tööandja poolt pakutavad hüved, mille võimaldamine ei tulene üldjuhul seadusest ega töökorralduslikest vajadusest (Palgainfo trendid... 2019: 37). Soodustuste rakendamisel on lisaks töötajate motiveerimisele ja töö tulemuslikkuse kasvatamisele mitu eesmärki (Türk 2005: 255):

1. Suurendada töötajate usaldust tööandja vastu ning muuta nad lojaalsemaks;
2. Hõlbustada töötajate sidumist organisatsiooniga ning seeläbi vähendada tööjõu voolavust;
3. Aidata tõsta ettevõtte mainet ja konkurentsivõimet tööturul.

Kui soodustused eelpool nimetatud eesmäärke täidavad, on nad **mõjusad**. Selleks, et soodustused oleksid mõjusad, peavad nad olema töötajate jaoks **olulised** ning see sõltub töötajate vajadustest ja eelistustest. Soodustuste mõjususe seisukohalt tuleb tagada, et töötajad oleksid soodustusest **teadlikud**. Tähtis on soodustuse **erilisus** – kas seda pakuvad paljud ettevõtted või üksikud. Lisaks peavad soodustused olema **tõhusad**. Kuna mitmeid hüvesid käsitletakse erisoodustusena ning maksustatakse vastavalt, ei pruugi mõjusad soodustused samaaegselt tõhusad olla. (Palgainfo trendid... 2019: 37-38)

Soodustuste paketi koostamisel tuleb vältida peamisi vigu – töötajad ei tea, milliseid soodustusi pakutakse, nad ei kasuta neid, pakutav ei vasta töötajate ootustele ja soodustuste administreerimine on niivõrd keeruline, et selleks tuleb luua täiendav ametikoht. Ettevõtetel on võimalik valida, kas pakkuda sarnaseid soodustusi võrreldes konkureerivate ettevõtetega või otsustada eristumise kasuks. Organisatsioonides, kus töötajad kuuluvad erinevatesse vanuserühmadesse ning nende ootused ettevõtte poolt pakutava osas erinevad, on soovitatav kasutada paindlikku soodustuste paketti (*flexible benefits scheme*), mis sisaldab kindlaid, kõikidele pakutavaid soodustusi ning lisaks saab töötaja valida paar soodustust vastavalt isiklikele eelistustele. (Maripuu, Orula 2012: 315-316)

Mitterahalised hüvitised

Mitterahaline hüvitamine on seotud töötajate motiveerimisega läbi nende kõrgemate vajaduste rahuldamise ning tähendab töötaja jaoks eelkõige sobiva töö ja töökeskkonna kujundamist. Töö peaks olema huvitav, vastutusrikas, võimaldama eneseteostust ja arengut. Üha olulisemat rolli töötajate motiveerimisel omavad kompetentne juhtimine, meeldivad kaastöötajad, organisatsiooni ja ametikoha maine, head töötingimused ning sobiv tööaeg. (Türk 2005: 255-262)

Töökeskkond ja sisu on hüvitismehhanism, mille peamine eesmärk on pakkuda töötajatele turvalist ja mugavat füüsilist keskkonda (sobiv temperatuur, piisav valgus, ergonoomilised masinad, vajalik ruum tegutsemiseks) ning tähendusrikast tööd. Paljudes riikides sätestab kohalik seadusandlus tööandjale kohustuse hoolitseda töötaja tervise, ohutuse ja heaolu eest. Ent on ettevõtteid, mis soovivad töötajate vajaduste rahuldamiseks täiendavalt keskkonda panustada. (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 9) Edukad organisatsioonid suudavad luua töökeskkonna, kus inimesed tunnevad end suurepäraselt (Tracy 2013:11).

Leidub ametid, mis iseenesest mõjuvad motiveerivalt nõudes tegijailt loovust, kujutlusvõimet ja kõrget energiataset, pakuvad põnevust ja väljakutseid ning tavaliselt on lisaks hästi tasustatud. Suur osa ametikohtadest vajavad siiski standardeid ja rutiini ning kuluefektiivsuse ja tulemuslikkuse saavutamiseks on kujundatud relatiivselt monotoonseteks. Ei ole lihtne motiveerida tehase liinitöötajaid, kelle tegevust saadab kontroll ja regulatsioon. Organisatsioonid peaksid pidevalt püüdlema töö võimalikult huvitavaks ja nauditavaks muutmise poole ning tööülesannete struktureerimisele selliselt, et töö vastaks töötaja olemusele. (Tracy 2013: 37-38)

Tunnustamine on psühholoogide sõnul kõige efektiivsem viis panna inimest kasulikku tegevust kordama. Sageli tunnustatakse töötajaid vaid millegi erakordse saavutamisel ja võib juhtuda, et lihtsalt heade tulemuste nimel ei olda enam valmis pingutama, sest teatakse, et selle eest kiitust pälvida ei ole võimalik. Kuna erakordseid saavutusi juhtub harva, möödubki töötaja igapäev kiituse ja tunnustusega. (Pajumaa 2015: 78)

Tunnustamissüsteemide peamine eesmärk on töötajaid motiveerida ja väärtustada ettevõttele pühendumist. Tunnustamise mõju on efektiivsem, kui seda tehakse võimalikult kiiresti pärast tegevust või saavutust. (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 9) Laakso (2012) kirjeldab, kuidas juhtide oskus jagada õigel moel tunnustust motiveerib, tõstab töötaja enesetunnet ning innustab

teisi sarnaselt käituma. Samas ebaõigel viisil tunnustamine võib vallandada kadedust ja piinlikkust. (Hahn 2018) Tunnustamissüsteem ei pea olema mahukas ja keeruline. Igapäevaselt tähendab tunnustamine lihtsalt inimestele meelde tuletamist, et nad teevad oma tööd hästi ja on ettevõtte jaoks olulised. (Pajumaa 2015: 80)

Õppimine ja areng Töötajatele arenguvõimaluste pakkumise eesmärk on toetada nende kompetentsi, enesekindlust, saavutusi ja motivatsiooni (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 9). Ettevõtte hinnalisemaks ressursiks ei ole mitte lihtsalt töötajad, vaid töötajad, kes tahavad õppida ja areneda ning selle tulemusel maksimaalselt ettevõttesse panustada (Türk 2005: 311). Isikliku arengu tunnetamine tekitab naudingut ning järjepidev õppimine on saavutuste, motivatsiooni, entusiasmi ja pühendumise võtmelement. Juhid peaksid iga alluvaga koostöös looma individuaalse arenguplaani, mille kaudu suurendada töötaja väärtust. Jätkuv õppeprotsess ja areng ei ole tänases kiiresti muutuv ja konkurentsitihedas majanduskeskkonnas ellujäämiseks valik ega võimalus, vaid see on kohustus. (Tracy 2013: 71-75)

Edutamine on töötaja tõusmine organisatsiooni hierarhias ühelt positsioonilt järgmisele. Üldjuhul on tegemist ihaldatud hüvitisega, kuna toob kaasa suurema töötasu, sisemise ja välimise staatuse, autonoomia, väljakutsed ja teistele meeldimise. Kuigi kõik töötajad ei soovi edutamist – need, kellele töö ja tasu juba pakuvad piisavalt rahuldust, nähakse selles peamiselt siiski positiivset tagasisidet, mis kasvatab motivatsiooni. (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 10) On ettevõtteid, kus tõus karjääriredelil ei ole võimalik, kuid „pole tulevikku“ tunnet saab kontrolli all hoida ja vähendada hea juhtimisega. Teades, et organisatsioonis puudub karjäärivõimalus, peaksid juhid stiimulit ja motivatsiooni pakkuma läbi koolituste ja eduelamuste. (Denny 2010: 43-44)

Efekttiivne juhtimine, mida mõistetakse kui protsessi, kus üks inimene mõjutab grupi käitumist teatud eesmärkide suunas, on samuti hüvitise vorm. Muuhulgas sisaldab efekttiivne juhtimine toetamist, eesmärkide seadmist, töötajatega neid puudutavate otsuste arutamist, kaasamist, koostöö soodustamist, nulltolerantsi kehtestamist sisemisele konkurentsile (kus ühe isiku edu saavutatakse teiste kulul) ja toimiva kommunikatsioonisüsteemi loomist. (Franco-Santos, Gomez-Mejia 2015: 10)

On palju võimalusi töötajate igapäevaseks motiveerimiseks. Juhtidel tuleb olla loov ning omandada oskus nende kasutamiseks. (Dessler 2013: 425) Elenurme hinnangul on motivatsioonisüsteemi kujundamisel kommunikatsioonil tähtis roll. Järjekindlalt peab kõnelema

sellest, mida on tehtud ning mida veel planeeritakse teha. Vajadusest motivatsioonisüsteemi muutmiseks annavad märku rahulolu uuringud. Heade töötajate lahkumine näitab aga, et muudatuste tegemisega ollakse juba hiljaks jäädud. (Malmberg 2005: 17)

2 UURINGU ANALÜÜS JA TULEMUSED

2.1 Uurimismeetod ja valim

Lõputöö eesmärkideks on anda ülevaade töömotivatsiooni kujundamisest Saare maakonna ettevõtetes, hinnata erinevate motivatsioonisüsteemi komponentide kasutamist teoreetilisest baasist lähtudes ning selgitada välja piirkonna tööandjate üldine suhtumine töötajate motiveerimise olulisusse.

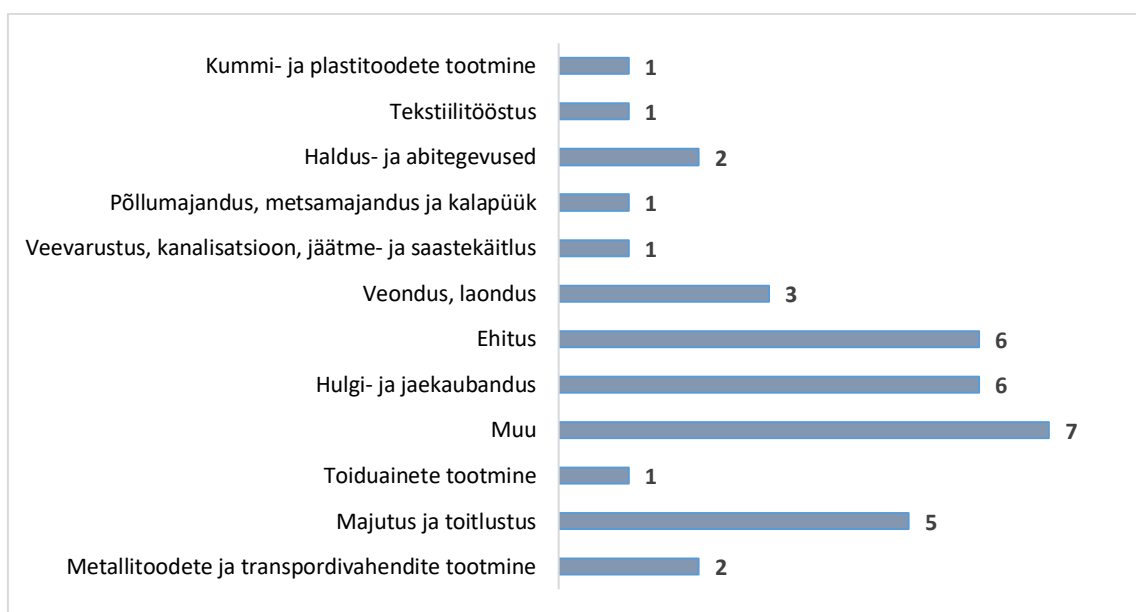
Eesmärkideni jõudmiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Vajalike andmete kogumiseks viidi läbi ankeetküsitlus Saare maakonna ettevõtete juhtide seas ning saadud andmeid kasutati üldiste näitajate saamiseks. Ankeedi (lisa 1) koostamisel võeti aluseks Viikholmi (2014) küsimustik, mida osaliselt muudeti vastavalt lõputöö eesmärkidele. Soodustusi käsitlev plokk tugines Palgainfo Agentuuris kasutatavale jaotusele tulenevalt selle ülevaatlikkusest ja põhjalikkusest.

Valimi kriteeriumiks osutusid ettevõtted, mis on registreeritud Saare maakonnas, on esitanud 2018. aasta majandusaasta aruande ning kus töötab vähemalt kolm töötajat. Registrate ja Infosüsteemide Keskusest saadud andmete kohaselt oli tunnustele vastavaid ettevõtteid uuringu ettevalmistamise hetkel maakonnas 447. E-kiri kutsega küsitluses osaleda saadeti 200 tööandja e-posti aadressile, mis on välja toodud äriregistris.

Uuringu teostamiseks kasutati *Google Docs* keskkonda. Küsitlusvorm oli avatud ajavahemikul 14.–25.10.2019. Kokku täitis küsimustiku 36 ettevõtte juhti, mis teeb osavõtumääraks 18%. Autor mõistab, et vastajate arv ei ole piisav käsitletava piirkonna ettevõtetes kasutatavate motivatsioonisüsteemide kohta täieliku ülevaate saamiseks, ent peab seda piisavaks üldistuste tegemiseks. Kogutud andmete põhjal teostati kirjeldav arvandmete analüüs ning diagrammide kaudu anti visuaalne pilt uuringu tulemustest. Andmete töötlemiseks ja esitamiseks kasutati lisaks *Google Docsi* poolt võimaldatavale analüüsile *Microsoft Excel* 2016 andmetöötlusprogrammi.

Küsitlusankeedi sissejuhatavas osas tutvustati osalejatele autorit ja uuringu teostamise eesmärki, rõhutati osalemise vabatahtlikkust ning anonüümsust, selgitati eeldatavalt vormi täitmisele kuluvat aega ja võimalust saada tulemused vastaja e-posti aadressile selle lisamisel.

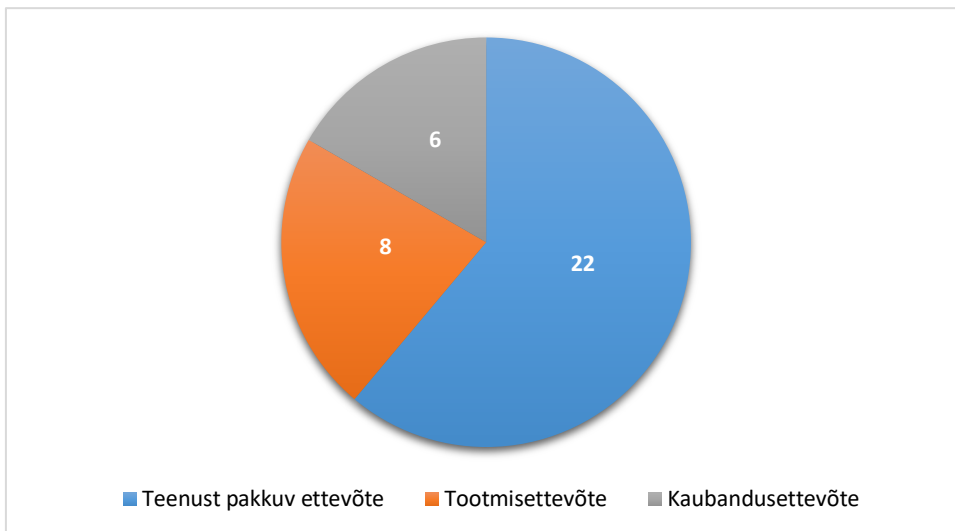
Küsimustiku esimesed kuus küsimust koostati ettevõtete ja nende töötajaskonna profileerimiseks. Osalejad esindasid erinevaid tegevusalasid (joonis 3) – kuus vastajat tegutseb hulgi- ja jaekaubanduses, kuus ehituses, viis majutuses ja toitlustuses, kolm veonduses ja laonduses, kaks metallitoodete ja transpordivahendite tootmises ning samuti kaks osalejat märkisid tegevusalaks haldus- ja abitegevused. Üks esindaja on toiduainete tootmise valdkonnast, põllumajanduse ja kalapüügi tegevusharust, tekstiilitööstusest, kummi- ja plastitoodete tootmisest ning üks veevarustuse, kanalisatsiooni, jäätme- ja saastekäitluse tegevusalalt.



Joonis 3. Küsimustikule vastanute jaotus tegevusala järgi (autori koostatud)

Seitse ettevõtjat ei leidnud olemasolevast sobivat valikut ja tõid täiendavas lahtris välja tegevusalana autoremondi, veterinaaria, montaažiteenuse pakkumise, disaini, fototeenuse pakkumise, laevaehituse ja kohviku (joonis 3).

Et tulemustest anda ülevaatlilikumat pilti, otsustas lõputöö autor ettevõtte koondada kolme üldnimetuse alla: teenust pakkuv ettevõtte, tootmisettevõtte ja kaubandusettevõtte, tuginedes Viikholmi (2014) käsitlusele ning jättes endale võimaluse edaspidises analüüsis kasutada spetsiifilisemate tegevusalade kirjeldamist. Koondamise tulemus on kujutatud joonisel 4.

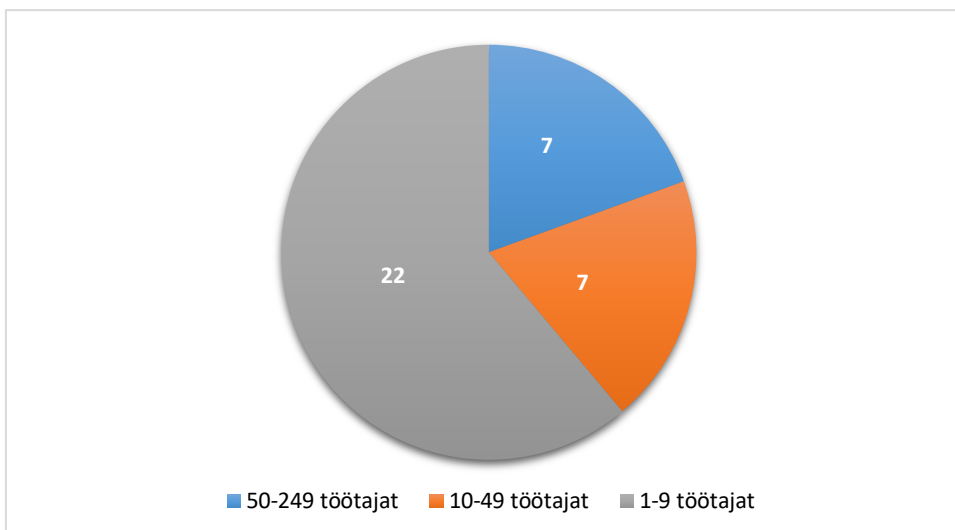


Joonis 4. Küsimustikule vastanute konsolideeritud liigitus (autori koostatud)

Jooniselt 4 nähtub, et kõige enam osales küsitluses ettevõtteid, mis pakuvad teatud teenust, kokku 22 (61,1 %). Kaheksa vastajat (22,2%) tegutsesid tootmisettevõtteidena ning kaubandusettevõtteid osales küsitluses kuus (16,7 % vastanutest).

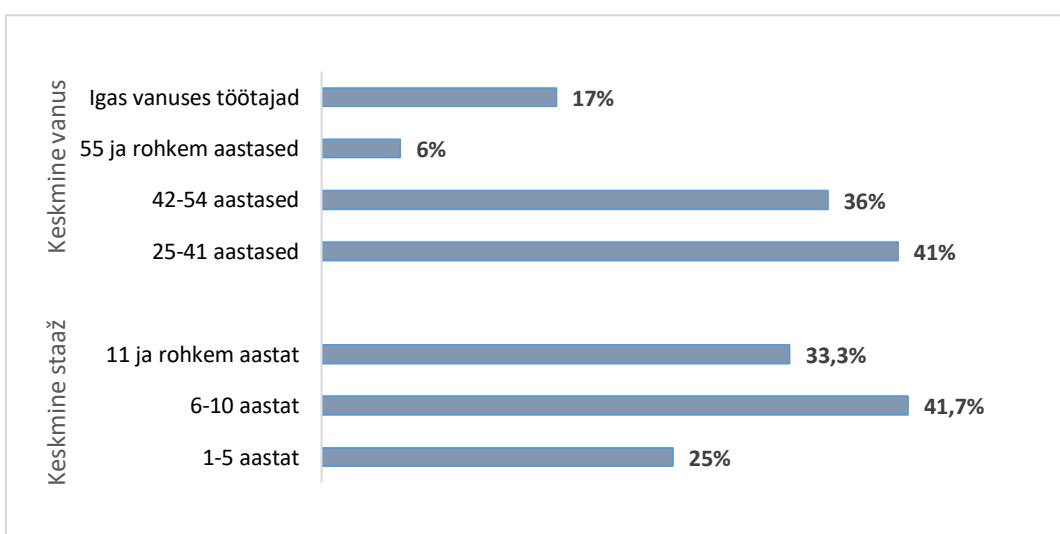
Tegutsemisaastate lõikes olid suur osa (80,6 % ehk 29 vastajat) osalejatest juba kogunud, 11 ja rohkem aastat tegutsenud ettevõtteid. Viis vastajat (13,9 %) on tänaseks tegutsenud 6-10 aastat ning kaks vastajat on turul suhteliselt uued tulijad, 1-5 aastat tegutsenud ettevõtteid. Analüüsi koostaja hinnangul kinnitab näitaja 2019. aasta maakonna ettevõtjate rahuloluküsitluse tulemusi, mille kohaselt peetakse juhtide seas piirkonna ettevõtluskeskkonda hoolimata mõningatest kitsaskohtadest väga heaks (Saare maakonna ettevõtjate... 2019: 3).

Joonis 5 iseloomustab küsitluses osalenud ettevõtete töötajate arvu. Suurima osa vastajatest moodustasid 1-9 töötajaga mikroettevõtteid, kokku 22 (61,1%). Nii väikeettevõtteid (10-49 töötajat) kui keskmise suurusega ettevõtteid (50-249 töötajat) oli osalejate hulgas seitse ning eraldi võttes moodustasid 19,4% vastanutest. Lõputöö autor hindab kõrgelt eelkõige keskmise suurusega ettevõtete osalusprotsenti. Arvestades, et 2017. aastal oli neid maakonnas kokku 22 (Saare maakonna ettevõtluse... 2019: 19), teeb see kõikide maakonna 50-249 töötajaga ettevõtete seas vastajate osakaaluks 31,8%.



Joonis 5. Töötajate arv küsimustikule vastanud ettevõtetes (autori koostatud)

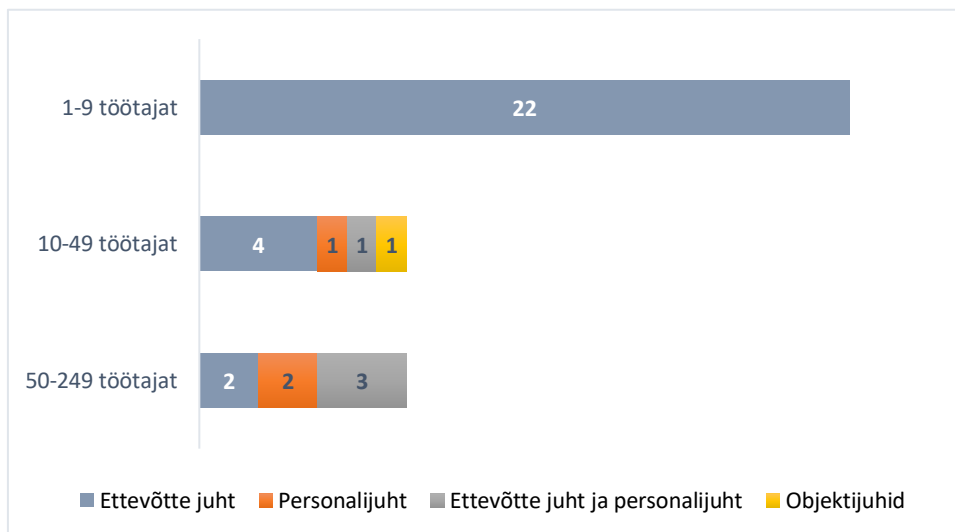
Järgnevad kaks küsimust olid seotud töötajate keskmise vanuse ja staažiga ettevõtetes ning tulemusi kujutatakse joonisel 6. Selleks, et osata õigesti valida motiveerimismeetodeid, peab tundma töötajaid ning nende eelistusi. Erinevatel generatsioonidel on juhtidele ning organisatsioonidele, kus nad töötavad, erinevad ootused. Enim esindatud vanusegrupp vastanud ettevõtete töötajate hulgas oli 25-41 aastased ehk Y-põlvkond (41% osalenutest), järgnesid ettevõtted, kus töötajate keskmine vanus jääb vahemikku 42-54 aastat ehk X-põlvkond (36%). Igas vanuses töötajaid leidub 17% küsitluses osalenud ettevõtetes ning 55 ja rohkem aasta vanused on ülekaalus kahe vastaja (6%) töötajaskonnas.



Joonis 6. Töötajate keskmine vanus ja staaž küsimustikule vastanud ettevõtetes (autori koostatud)

Ettevõtete profiilist selgus, et maakonna töövõtjad on lojaalsed ja töökohta kergekäeliselt ei vaheta (joonis 6). 41,7% ehk 15 vastajat hindas oma töötajate keskmiseks staažiks 6-10 aastat, 11 ja rohkem aastat on töötatud 12 vastaja ettevõttes (33,3%) ning veerandi (25%) ehk üheksa vastanu hinnangul on töötajate keskmine staaž ettevõttes 1-5 aastat. Lõputöö autori arvates näitab tulemus ühest küljest, et juhid teevad oma tööd hästi ja oskavad töötajaid hoida, teisest küljest peegeldab kirjeldatava maakonna töökohtade valiku piiratust ning inimeste üldist ettevaatlikkust muutuste suhtes.

Personalijuhi kasutamist töötajatega tegelemisel illustreerib joonis 7, mis kujutab tulemust, et ala professionaal on palgatud vaid kümne ja enama töötajaga ettevõttesse, mis on kulude juhtimise seisukohast igati mõisteta.



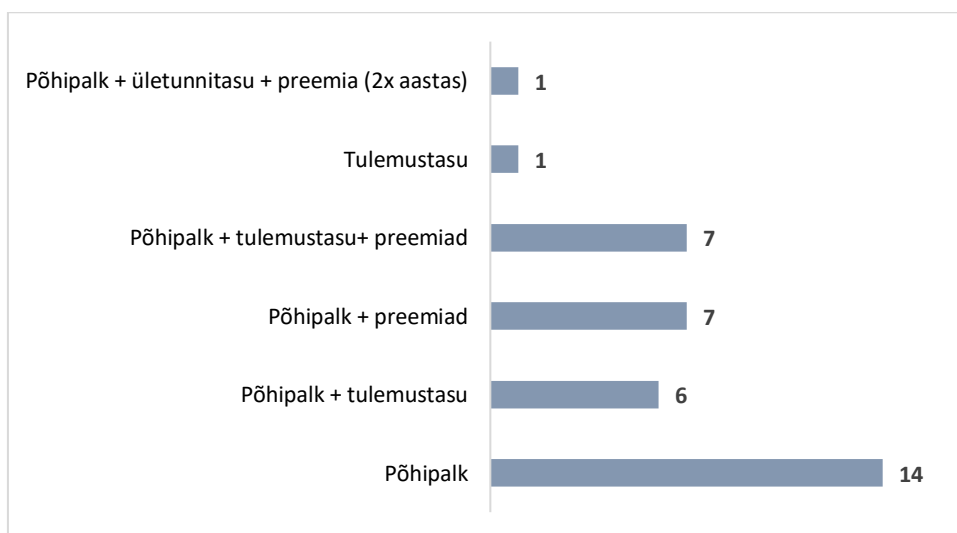
Joonis 7. Personalijuhi kasutamine erineva suurusega ettevõtetes (autori koostatud)

Kõigis vastanud 1-9 töötajaga mikroettevõtetes täidab ettevõtte juht muuhulgas personalijuhi rolli. Sama on välja toonud neli väikeettevõtjat (57,1% väikeettevõtetest) ja kaks keskmise suurusega ettevõtte esindajat (28,6% keskmise suurusega ettevõtetest). Peamiselt personalijuhi või personalijuhi ja ettevõtte juhi koostöös toimub töötajatega tegelemine enamikus keskmise suurusega ettevõtetes (viies ehk 71,4% vastanud keskmise suurusega ettevõttes) ning kahes väikeettevõttes (28,6%). Üks väikeettevõtja on välja toonud, et töötajatega tegelevad objektijuhid. Objektijuht on see, kes igapäevaselt töötajatega kokku puutub ning tema oskused ja pädevus inimressursi juhtimisel on selgelt väga olulised.

2.2 Uuringu tulemuste analüüs

Alapunktis 2.2 analüüsitakse uuringu tulemusi. Käsitletakse materiaalseid ja mittemateriaalseid motivatsioonisüsteemi komponente, mida Saare maakonna ettevõtetes töötajate ligiõmbamiseks, hoidmiseks ning sisemise motivatsiooni ergutamiseks rakendatakse. Pikemalt peatutakse soodustustel, mille tark pakkumine võimaldab saavutada olulist konkurentsieelist. Lisaks uuritakse, kuidas toimub info liikumine ettevõtetes, kuidas saadakse tagasisidet ning milline on tööandjate üldine suhtumine töötajate motiveerimise olulisusse. Samuti hinnatakse, kui keeruliseks peetakse sobiva tööjõu leidmist maakonnas.

Kuigi Herzberg liigitas töötasu hügieenifaktorite hulka, on väide tekitanud vaidlusi ning arutelu. Maslow määratluses moodustab palk osa töötaja põhivajadustest, see peaks olema piisav normaalse elatustaseme tagamiseks ning vastama töötaja tööks vajalike oskuste, teadmiste ja kogemustega. Üldine soovitus on maksta võrdselt või pisut enam võrdluses valdkonna keskmisega ning seeläbi vältida motivatsiooni languse ja rahulolematuse tekkimist. Ankeedis ei küsitud ettevõtetes makstava töötasu suurust, kuna tegemist on avaliku infoga, ent uuriti, mil määral on töötajatel võimalus oma tegevuse tulemusena tasu suurust mõjutada. Joonis 8 annab ülevaate töö tasustamise viisidest Saare maakonna ettevõtetes.



Joonis 8. Töö tasustamise viisid ettevõtetes (autori koostatud)

Joonis 8 näitab, et 38,9% küsitluses osalenud ettevõtetest (14 vastanut) kasutab tasustamisel kindlaks määratud põhipalka, mille suurust töötaja tegevus ei mõjuta. Seitsmes ettevõttes (19,4%) lisanduvad põhipalgale preemiad ning kuus ettevõtet (16,7% vastanutest) maksab põhipalgale

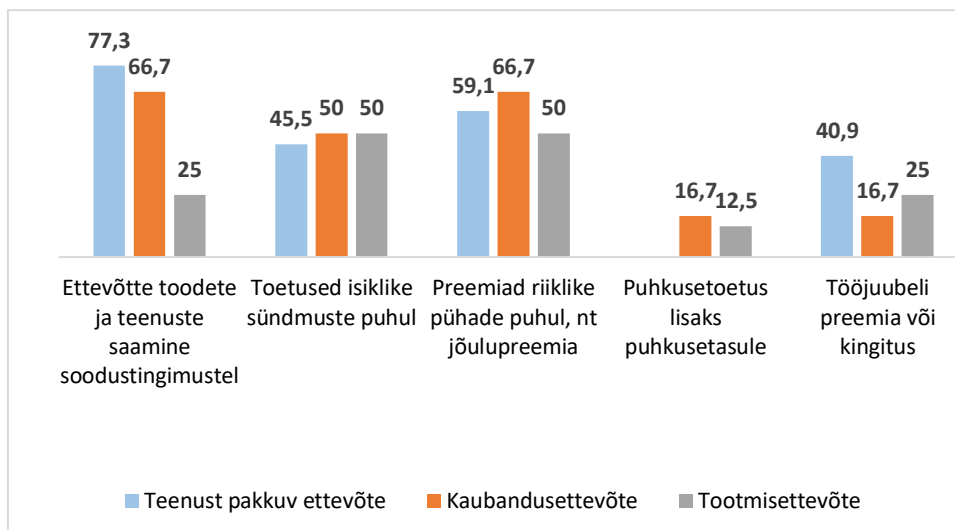
lisaks tulemustasu. Seitsmes ettevõttes (19,4% osalejatest) toimub tasustamine kombinatsioonina põhipalgast, tulemustasust ning preemiast. Üks vastaja on toonud välja, et ettevõttes makstakse põhipalgale lisaks ületunnitasu ning kaks korda aastas preemiat. Ühes teenust pakkuvast ettevõttes sõltub tasu suurus vaid töötaja panusest.

Tulemustasustamine on efektiivne otseste töötulemuste mõjutaja, ent teooriast lähtuvalt võib tekkida oht, et raha kui väline motivaator hakkab liialt kontrollima töötaja tegevust ning sellega kaob autonoomia sisemise käivitajana. Ootuste teooria omakorda selgitab, kuidas tulemustel põhinev tasustamine on efektiivne vaid juhul, kui seos pingutuse ja tasu vahel on selge ning lubatud tasu omab töötaja jaoks piisavalt väärtust lisapingutuseks. Tulemustasu skeemi ülesehitus peab olema lihtne ja arusaadav, et ei kaoks tähendus töötaja poolt antava panuse ning teenitava tasu vahel.

Järgnevalt paluti ettevõtete juhtidel märkida, kas ettevõttes pakutakse soodustusi ning juhul kui neid ei pakuta, oli osalejatel võimalus soodustusi puudutavatele küsimustele mitte vastata. 31 ettevõtte esindajat ehk 86,1% osalejatest kinnitas, et ettevõttes pakutakse soodustusi. Viie vastaja (13,9%) hinnangul soodustusi ei pakuta, ent kuna neist kaks osales järgnevates küsimustes, võib ütelda, et erinevaid soodustusi pakutakse töötajatele ülekaalukalt suure osas (91,7%) vastanud ettevõtetes.

Atraktiivselt koostatud ja hoolikalt läbimõeldud soodustuste pakett võib saada määravaks töökoha valikul, kui pakutav palgatase on võrdluses alternatiiviga sama. Läbi soodustuste on võimalik töötajaid organisatsiooniga siduda ning mõjutada nende käitumist soovitud suunas, vähendada tööjõu voolavust ning tõsta ettevõtte mainet. Seetõttu keskenduti järgmises küsimustiku osas üksikasjalikumalt antud valdkonnale.

Joonis 9 kirjeldab, kuidas riiklike pühade puhul makstakse preemiat enam kui pooltes vastanud kaubandusettevõtetes (66,7%) ja teenust pakkuvates ettevõtetes (59,1%) ning neljas tootmisettevõttes (50%). Uuring näitas, et organisatsioonides, mis preemiat maksavad, on see eranditult ette nähtud kõikidele töötajatele. Eestis on tegemist üldjuhul jõulupreemiaga ning võimaldab tööandjatel tunnustada personali aasta vältel ühiselt tehtud pingutuste ja saavutatud tulemuste eest.



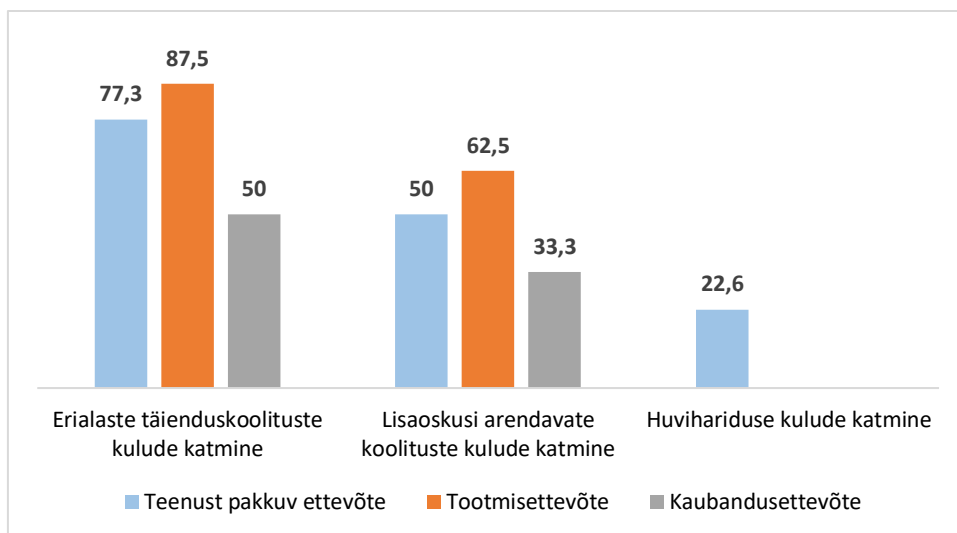
Joonis 9. Ettevõtetes pakutavad preemiad ja toetused, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Joonis 9 toob välja, et pooltes kaubandus- ja tootmisettevõtetes peetakse töötajaid meeles oluliste isiklike sündmuste puhul. Teenusepakkujate seas on lisaks riiklike pühade puhul makstavale preemiale küllalt tavapärase (40,9% valdkonna vastajatest) tähistada tööjuubelit kingituse või rahasummaga. Ettevõtte tooteid ja teenuseid on töötajatel võimalik soodsamalt saada enamikes teenust pakkuvates (77,3%) ja kaubandusettevõtetes (66,7%). Tootmisettevõtete juhtide vastuste põhjal kujunes vastavaks näitajaks 25% ning põhjuseks võib olla toodangu spetsiifilisus. Üks juht tõi eraldi välja, et töötajad saavad erinevatest kauplustest ettevõttega sama soodustust ning ühes ettevõttes on kasutusel sooduskaardid.

Ükski küsitluses osalenud ettevõtetest ei teosta tööandja makseid töötaja pensioni III sambasse, mis oli valikus esindatud (lisa 1). Tegemist ei ole ka Eestis üldiselt laiemalt kasutatava soodustusega. Inimesed eelistavad kohe kätte saada rohkem raha ja tööandjad soovivad pigem maksta konkurentsivõimelist tasu, jättes investeerimisvalikud töötajale. (Pärli 2018)

Töötajate koolitamine ja areng on tänases konkurentsisis ettevõtete jaoks mitte valik vaid kohustus. Maslow hierarhias liigitub eneseteostus kõrgeima taseme vajaduseks ja nii inimesed kui organisatsioonid peaksid järjekindlalt püüdlema selle vajaduse rahuldamise poole. Kahefaktoriteooria seisukohalt on isiklik areng ja edasijõudmine selgelt töömotivatsiooni mõjutavad tegurid. Joonis 10 näitab, et erialaste täienduskoolituse kulusid kaetakse suures osas tootmisettevõtetes (87,5% vastanud valdkonna esindajatest), enamikes teenust pakkuvates ettevõtetes (77,3%) ja pooltes kaubandusettevõtetes (joonis 10). Samuti ollakse tootmis-, teenust

pakkuvates ja kaubandusettevõtetes valmis tasuma vajadusel töötajate lisaoskusi arendavate koolituste kulusid, kuid töötaja isiklike huvidega seonduvate koolituste ja kursuste hüvitamine on võimaldatud kõikidest vastajatest vaid viies teenuste pakkumisega seotud ettevõttes.

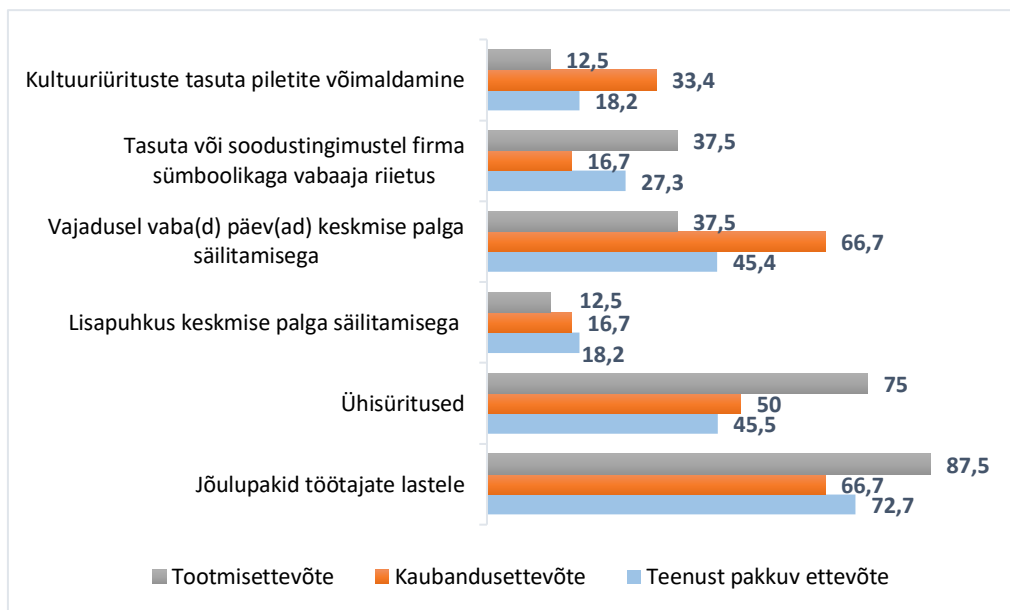


Joonis 10. Ettevõtetes pakutavad koolituste ja arenguga seotud soodustused, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Ankeet sisaldas töötajate arendamisega seotud lisaküsimust, kus paluti tööandjatel märkida, kuidas toimub ettevõtetes personali koolitamine üldiselt. Ükski osalenutest ei vastanud, et koolitamist ei toimu. Ülekaalukalt koolitatakse töötajaid siis, kui selleks nähakse vajadust (33 vastajat ehk 91,7% küsitletutest), samuti on sagedane praktika uute töötajate väljaõpe (15 ettevõtet ehk 41,7%) ning kolmes küsitluses osalenud teenindusettevõttes viiakse lisaks läbi regulaarseid tasemekoolitusi.

Jooniselt 11 nähtub, et maakonna tööandjad väärtustavad perekonda ja enamik neist teeb töötajate lastele jõulukinke (87,5% tootmisettevõtetest, 72,7% teenust pakkuvatest ettevõtetest ning 66,7% kaubandusettevõtetest). Meeskonna ühtekuuluvustunnet hoitakse meelsasti üleval ühisürituste korraldamisega ning selles paistavad silma eelkõige tootmisettevõtted. Firma suve- või talvapäevad on tavaliselt oodatud sündmused, kuid neist osavõtt peaks olema vabatahtlik, et mitte panna ebamugavasse olukorda töötajaid, kelle jaoks sotsiaalsed vajadused ei ole esikohal.

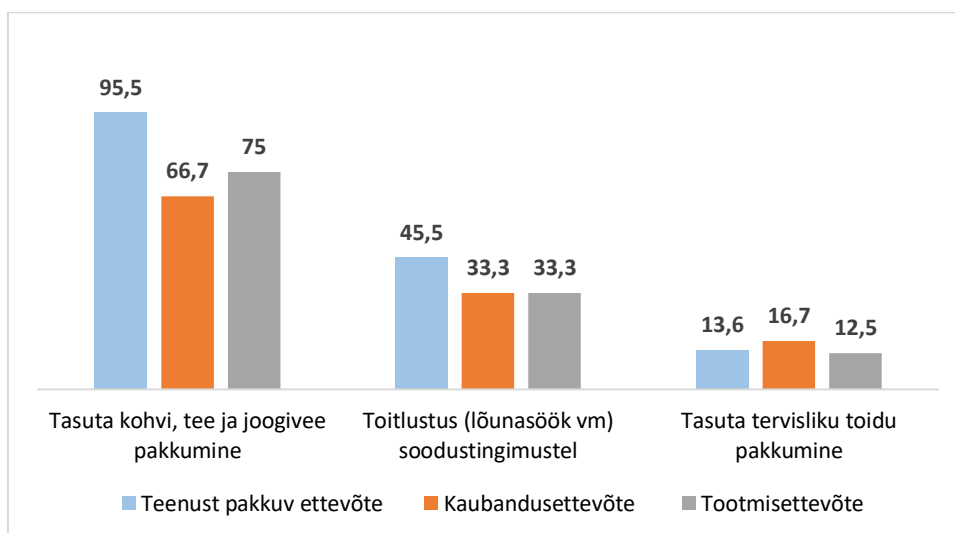
Töö- ja vabaaja vahelise tasakaalu säilitamiseks võimaldatakse vajadusel vabaid päevi keskmise palga säilitamisega peamiselt kaubandusettevõtetes (66,7% vastanud sektori esindajatest). Põhipuhkusele täiendava lisapuhkuse andmine küsitletute hulgas laialdaselt levinud ei ole, ent igas valdkonnas on esindatud ettevõtted, mis keskmise palgaga lisapuhkust pakuvad (joonis 11).



Joonis 11. Ettevõtetes pakutavad töö- ja vabaaja tasakaalustamisega seotud soodustused, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Joonis 11 toob samuti välja, et firmasümboolikaga vabaaja riietus on tasuta või soodustingimustel saadaval peaaegu pooltes (37,5%) tootmisettevõtetes ning kultuuriüritustele tasuta pileteid võimaldatakse eelkõige kaubandussektoris (33,4% sektori esindajatest).

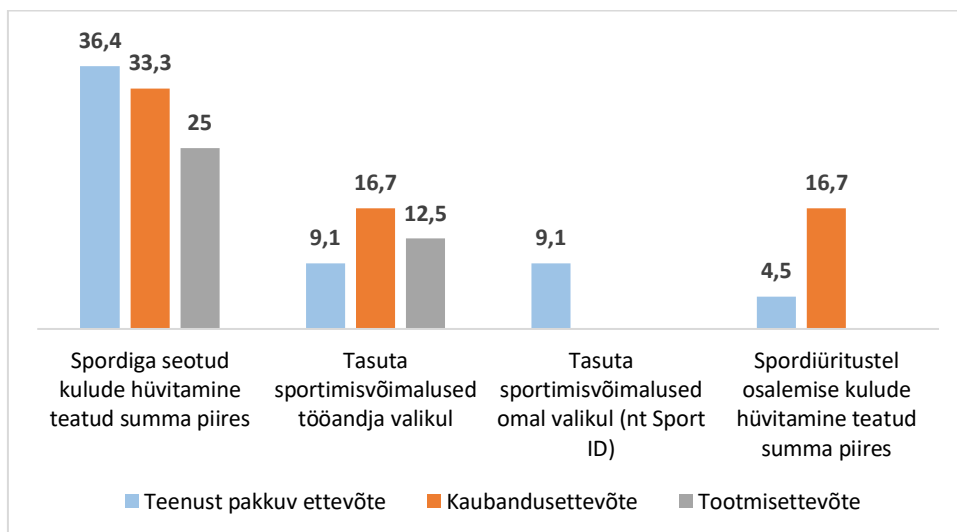
Tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumine töötajatele on ettevõtetes tänapäeval tavapärane (joonis 12) ja töötajad ei pruugi seda enam soodustusena tajuda. Loomulikuna tunduva hüvitise väärtus on siiski kõrge võrdluses asutustega, kus elementaarseks muutunud hüve saadaval ei ole.



Joonis 12. Ettevõtetes pakutavad toitlustusega seotud soodustused, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Populaarsust kogumas on tervisliku toidu, näiteks tasuta puuviljade pakkumine töökohal ning vastanute hulgas eristusid igas valdkonnas ettevõtted, mis seda juba teevad ning sellega oma hoolimist töötajate tervisesse ning heasse enesetundesse väljendavad. Soodustingimustel toitlustamine on võimaldatud peaaegu pooltes (45,5%) küsitluses osalenud teenust pakkuvates ettevõtetes ning võrdselt (33,3%) kaubandus- ja tootmisettevõtetes (joonis 12).

Sportlike eluviiside toetamine ei ole küsitluse tulemuste kohaselt Saare maakonna tööandjate seas tavaline (joonis 13). Tootmisettevõtetes pööratakse treenimisvõimaluste soodustamisele kõige vähem tähelepanu, vaid kaks ehk 25% valdkonna vastajatest hüvitab osaliselt spordiga seotud kulutusi või võimaldab tasuta treeninguid tööandja valikul.

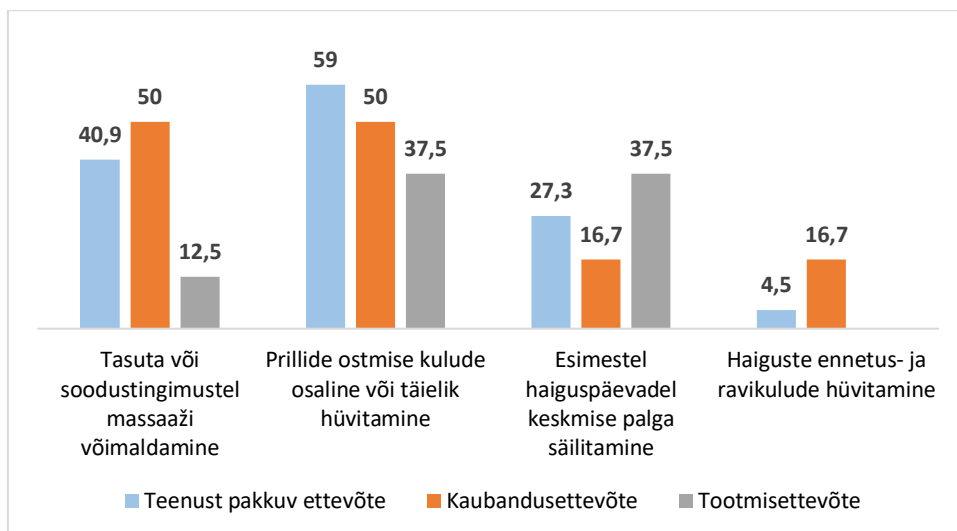


Joonis 13. Ettevõtetes pakutavad spordiga seotud soodustused, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Kaubandusettevõtetest pooled ehk 50% toetavad mingil moel sportimist ning lisaks eelpool väljatoodule soodustatakse spordiüritustel osalemist. Teenust pakkuvad ettevõtted paistavad silma laiemate valikuvõimalustega ning kaks neist (9,1% valdkonna vastajatest) on märkinud, et soovijatele võimaldatakse tasuta sportimist omal valikul, kasutades selleks näiteks Sport ID lahendust. Siiski kokku vaid üheksa vastajat ehk 40,9% küsitluses osalenud teenust pakkuvatest ettevõtetest innustab töötajaid soodustuste kaudu sportima. Eraldi toodi välja tasuta spaa kasutamise võimalust ning üks ettevõtja märkis, et hüvitab spordiga seotud kulutusi 100%.

Spordile lisaks või selle asemel pakutakse massaaži pooltes ehk 50% kaubandus- ning peaaegu pooltes (40,9%) teenust pakkuvates ettevõtetes (joonis 14). Prillide ostmise kulude osalise või

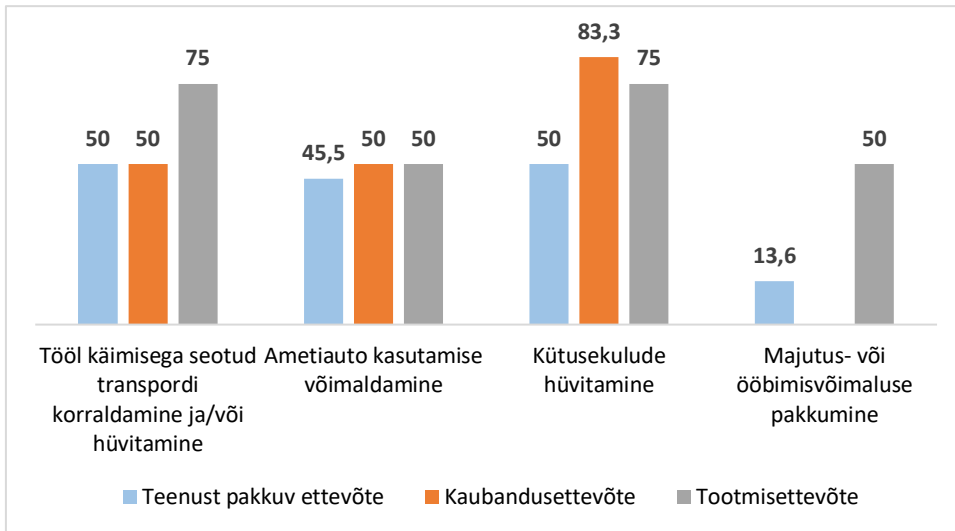
täieliku hüvitamise on välja toonud 59% vastanud teenust pakkuvatest ettevõtetest, 50% kaubandusettevõtetest ning 37,5% tootmisettevõtetest. Tegemist on soodustusega, mis muutub tööandjale kohustuslikuks juhul, kui töötaja nägemisteravus töö tulemusel halveneb (Miidla-Vanatalu 2016) ning sellest võib olla tingitud suhteliselt kõrge hüvitise pakkujate protsent.



Joonis 14. Ettevõtetes pakutavad tervisega seotud soodustused, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Esimestel haiguspäevadel keskmise palga säilitamine on tööandjate võimalus vähendada rahalistel põhjustel haigena töötamist, näidata hoolimist ja toetada kiiremat tervenemist. Ettevõtteid, mis sel moel töötajate tervisesse panustavad, ei ole küsitluses osalenute hulgas palju, ent 37,5% tootmisettevõtetest, 27,5% teenust pakkuvatest ettevõtetest ja 16,7% kaubandusettevõtetest seda siiski teevad (joonis 14). Haiguste ennetus- ja ravikulusid (vaktsiinid, täiendavad tervisekontrollid) hüvitab kõikidest vastanutest vaid üks teenust pakkuv ettevõtte ning üks kaubandusettevõtte.

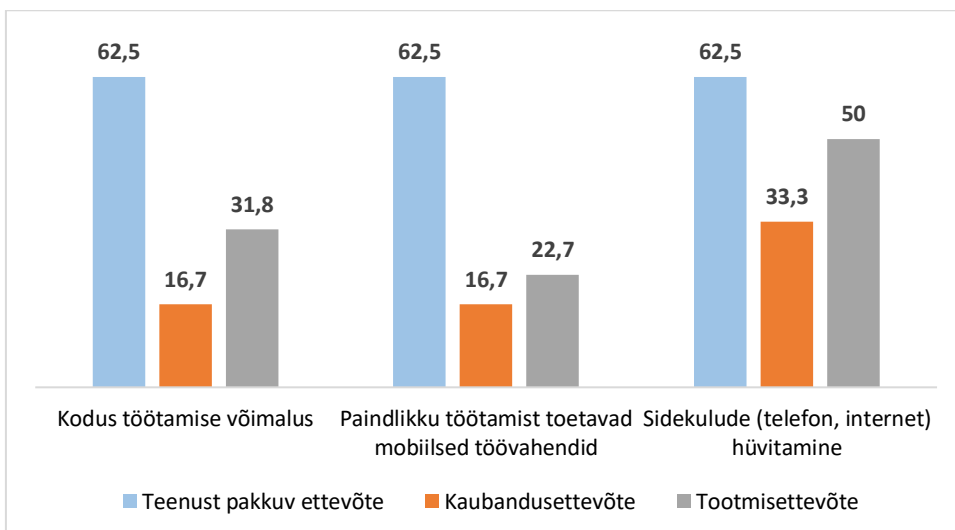
Transpordiga seotud hüvitisi pakutakse aktiivselt (joonis 15) ning see võib olla seotud ettevõtete koondumisega suurematesse keskustesse, kuhu personal maapiirkondadest igapäevaselt kohale sõidab. Olukorra leevendamiseks ning piisava tööjõu olemasolu tagamiseks on tööandjatel võimalik korraldada transport või hüvitada kütusekulud. Ametiauto kasutamist osadele töötajatest võimaldatakse pooltes vastanud kaubandus- ja tootmisettevõtetes ning peaaegu pooltes (45,5%) teenust pakkuvates ettevõttes.



Joonis 15. Ettevõtetes pakutavad transpordi ja majutusega seotud soodustused, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Majutust töökoha läheduses pakuvad vajaduspõhiselt koguni 50% tootmisettevõtetest (joonis 15) ning näitaja võib viidata välistööjõu kasutamisele.

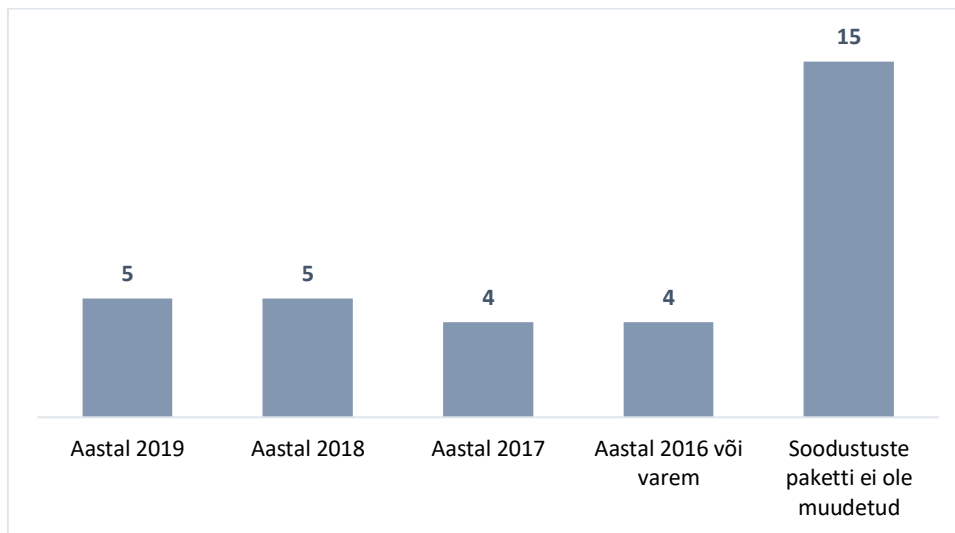
Töölus väärtustatakse üha enam paindlikkust tööajas ja töötamist kontorist eemal. Paindlikkus ja iseseisvalt otsustamine muutuvad eriti oluliseks digiajastu Z-põlvkonna tööturule sisenemisel. Joonis 16 näitab, et enam kui pooltes (62,5%) vastanud teenust pakkuvates ettevõtetes on paindlikud lahendused juba kasutusel, võimaldatakse kodus töötamist, hüvitatakse sidekulusid ja



Joonis 16. Ettevõtetes pakutavad paindlikku töötamisega seotud soodustused, väljendatud protsentides (autori koostatud)

mobiilseid töövahendeid. On loomulik, et kaubanduses või vahetustega töötavates tootmisettevõtetes on paindlikkuse rakendamine keerulisem, ent nagu vastuste jaotumisest nähtub, siiski võimalik ning kui mitte kõikidele, siis osadele töötajate gruppidele või üksikutele töötajatele. Paindlikkus võib väljenduda muuhulgas töötajatele võimaluse andmises graafikute koostamisel kaasa rääkida või töötaja alguse ja lõpu üle iseseisvalt otsustada ning sellega ergutada sisemist motivatsiooni läbi autonoomia.

Soodustustega seotud küsimuste ploki lõpetuseks paluti tööandjatel välja tuua, millal viimati toimus soodustuste paketi ülevaatus ja muutmine (joonis 17) ning kas töötajatel on võimalik soodustuste kujundamisel kaasa rääkida.



Joonis 17. Soodustuste paketi viimane muutmine ettevõtetes, vastajate arv (autori koostatud)

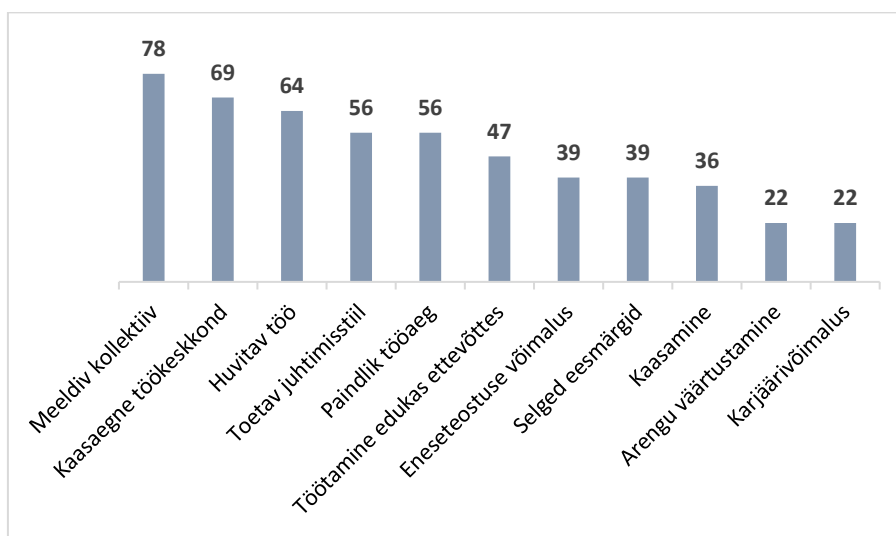
Joonis 17 kirjeldab fakti, et peaaegu pooltes uuringus osalenud soodustusi pakkuvates ettevõtetes ei ole soodustuste paketti kunagi muudetud. Lõputöö autori hinnangul näitab tulemus, et soodustustega ei ole teadlikult tegeletud, nende vajalikkust ja vastavust töötajate soovidele ei ole analüüsitud ning võimalik ja mitte ebatavaline, et töötajad isegi ei tea, milliseid soodustusi ettevõttes pakutakse.

Positiivsena võib välja tuua, et viies vastanud ettevõttes on soodustuste paketti muudetud käesoleval aastal, viies aastal 2018 ning kokku kaheksas aastal 2017 või enne seda. Muudatuste tulemusel on küsitluse andmetel pakutavate soodustuste arv suurenenud (72% muudatusi läbi viinud ettevõtetes), kulud soodustustele on kasvanud (56% ettevõtetes) ja töötajate

valikuvõimalused laienenud (44% ettevõtetes). Töötajate arvamuse ja eelistustega soodustuste kujundamisel arvestatakse või pigem arvestatakse 22 ettevõttes (66,1% kõikidest vastajatest), pigem ei arvestata või ei arvestata üldse veerandis küsitletud ettevõtetes.

Materiaalsed hüvitised on olulised, kuid kord kuus laekuv töötasu ja kord aastas makstav jõulupremia ei suuda pikaajaliselt kompenseerida halba juhtimist, puuduvat meeskonnavaimu, väljakutseid mittepakkuvat tööd või ebakvaliteetseid töövahendeid. Küll aga võib autori arvates toime olla vastupidine – inspireeriv juht, toredad töökaaslased, töötaja olemusele vastav töö ning isikliku arengu tunnetamine kooskõlas organisatsiooni arenguga võimaldavad tagada kõrget ja püsivat töömotivatsiooni hoolimata tagasihoidlikult kasvavast palganumbrist.

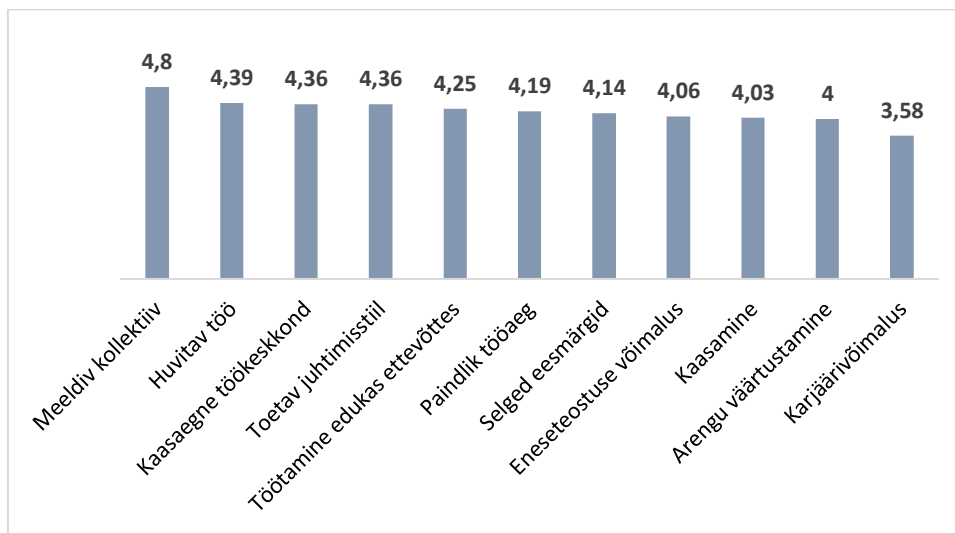
Mitterahalisi motiveerimisvahendeid puudutavas küsimuste plokkis paluti tööandjatel alustuseks märkida, milliseid mittemateriaalseid hüvitisi nende ettevõtte töötajatele pakub. Valida võis mitu hüvitist ning vastuste protsentuaalne jagunemine suuremast väiksemaks on näidatud joonisel 18.



Joonis 18. Ettevõtetes pakutavad mittemateriaalsed hüvitised, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Kõige enam tõid juhid välja meeldivat kollektiivi, järgnesid kaasaegne töökeskkond, huvitav töö, toetav juhtimisstiil ning paindlik tööaeg, töötamine edukas ettevõttes, eneseteostuse võimalus, selged eesmärgid, kaasamine ning võrdselt viimastena arengu väärtustamine ja karjäärivõimalus (joonis 18).

Seejärel paluti juhtidel hinnata, kui oluliseks peetakse töötajate motiveerimisel nimetatud mittemateriaalseid hüvitisi isiklikult. Hindamiseks kasutati Likerti skaalat, kus hinnangud võrdsid järgnevalt: 5 - väga oluline, 4 – oluline, 3 – neutraalne, 2 – väheoluline ja 1 – üldse mitte oluline. Tulemused on keskmise hinnangu alusel kõrgemast madalamaks järjestatult kujutatud joonisel 19.



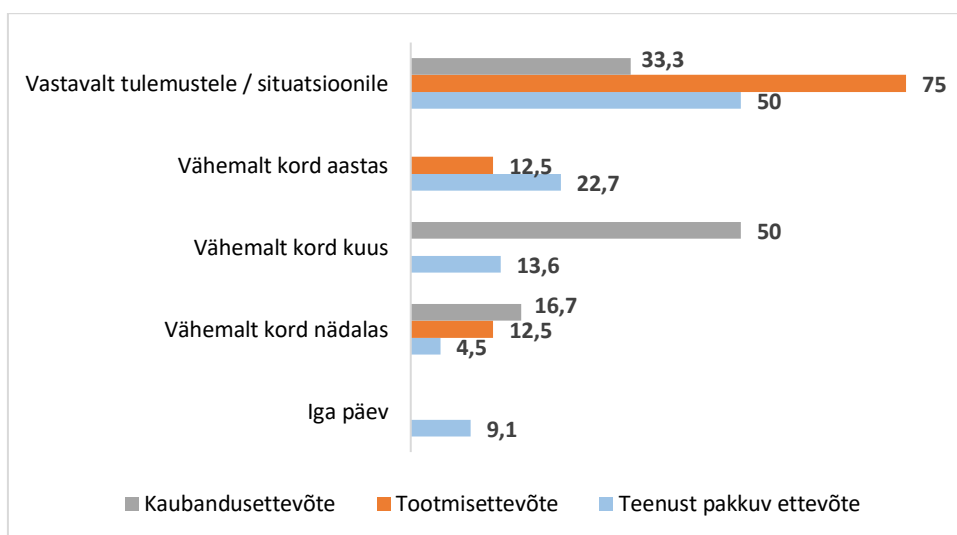
Joonis 19. Töandjate keskmine hinnang mittemateriaalsete hüvitiste olulisusele töömotiveerimise kujundajatena (autori koostatud)

Jooniste 18 ja 19 võrdluses on selgelt märgata, et tööandjad pakuvad töötajatele seda, mida ise väärtustavad. Kõrgelt hinnatakse toetavat ja meeldivat kollektiivi, töö huvitavust ning kaasaegset töökeskkonda ja need tingimused on suures osas ettevõtetes juhtide vaate kohaselt täidetud. Juhtimisstiili ning ettevõtte edukust peetakse mõnevõrra vähem tähtsaks ning nimetatud faktorid on töömotiveerimise kujundajatena välja toodud väiksemas arvus ettevõtetes. Töötajate areng ja karjäär ei ole juhtide jaoks niivõrd olulised ning enamikes küsitletud ettevõtetes ei pöörata arenguvajadustele erilist tähelepanu ja edutamine ei pruugi paljudes organisatsioonides lihtsalt võimalik olla.

Autor analüüsis juhtide hinnanguid eraldi ettevõtete suuruse ja tegevusala lõikes ning kuigi välja joonistusi erisused, siis meeldivat kollektiivi ehk organisatsioonis loodud ühtekuuluvus- ja meeskonnatunnet pidasid kõik juhid olulisimaks mittemateriaalseks hüveks. Sarnaselt eranditult kõige vähem tähtsaks peeti karjäärivõimalust. Keskmise suurusega ettevõtete juhid väärtustavad motivaatoritena teistest enam selgelt püstitatud eesmärkide olemasolu ning toetavat juhtimisstiili (keskmise hinnang mõlemal teguril 4,7), mikroettevõtete juhid ettevõtte edukust (keskmise

hinnang 4,4) ja kaubandusettevõtete juhid tööaja paindlikkust (keskmine hinnang 4,5). Võib väita, et maakonna ettevõtetes keskendutakse peamiselt hügieeniteguritele, mis kahefaktori teooria kohaselt vähendavad küll rahulolematust, ent olulist mõju töömotivatsioonile ei avalda.

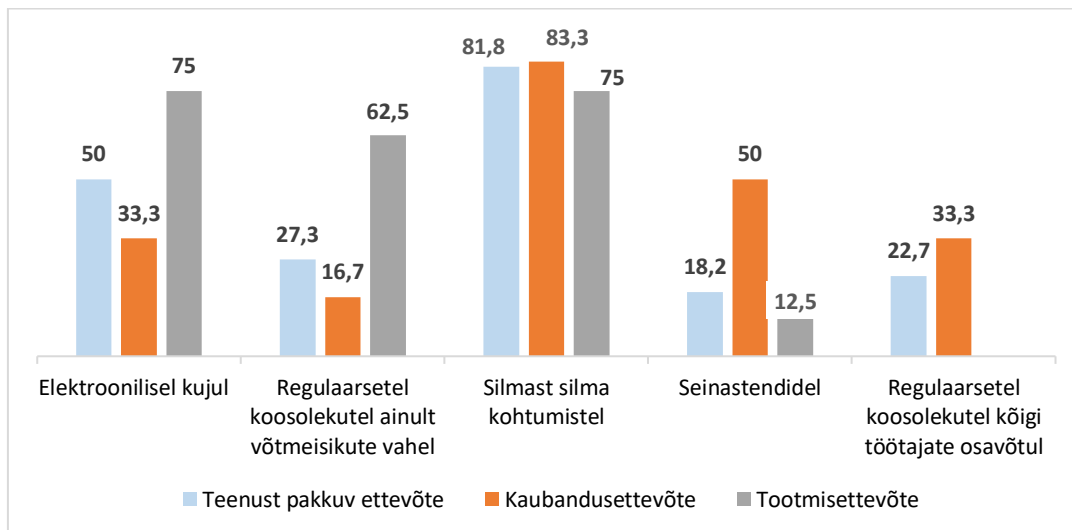
Tunnustamist on nimetatud üheks olulisemaks teguriks, millega töötajate sisemist motivatsiooni mõjutada saab. Kuigi Maslow nimetas tunnustuse vajadust kõrgema taseme vajaduseks ja Herzberg liigitas tunnustamise motivatsioonitegurite hulka, siis sageli arvatakse, et juhid ei tunnusta piisavalt või ei tee seda üldse. Seetõttu sooviti järgmise küsimusega välja selgitada, kui tihti maakonna tööandjad töötajatele tunnustust jagavad. Joonisel 20 on kujutatud vastuseid, mille kohaselt eelistatakse tootmisettevõtetes tunnustamist vastavalt tulemustele, samuti toimub tulemustel põhinev tunnustamine pooltes teenust pakkuvates ettevõtetes. 50% kaubandusettevõtete juhtidest tõi välja, et proovivad personalile kiidusõnu jagada vähemalt kord kuus.



Joonis 20. Töötajate tunnustamine ettevõtetes, väljendatud protsentides (autori koostatud)

On ettevõtjaid, kes loovad positiivset tunnustavat õhkkonda igapäevaselt ning juhte, kes pööravad töötajate saavutustele tähelepanu vähemalt kord aastas (joonis 20). Kui üks kord aastas toimub organisatsiooni tänuüritus, mida töötajad ootavad ning kus tunnustatakse parimaid, võib tegemist olla motiveeriva ja innustava lahendusega. Siiski tasub kaaluda spontaansid märkamisi ning pigem tihedamini kui harvem. See ei maksa midagi, ent tasu järgneva pingutuse näol, mida töötaja vastu annab, on hindamatu väärtusega.

Kommunikatsioon omab organisatsiooni motivatsioonisüsteemis olulist rolli – töötajad tahavad teada, kuidas organisatsioonil läheb ning kursis olla temadega, mis neid otseselt puudutavad. Adamsi võrdsusteorია rõhutab, kuidas hästi korraldatud kommunikatsioon ja järjepidev selgitustöö vähendab võimalusi ebaõiglustunde tekkimiseks. Küsitlus tõi välja, et maakonna iga valdkonna ettevõtjad eelistavad info jagamist silmast silma kohtumistel (joonis 21), mis on kõige kindlam viis tagamaks, et ei teki valesti mõistmisi. Elektroonilisel kujul liigub info suures osas tootmisettevõtetes (75%) ning pooltes teenust pakkuvates ettevõtetes. Pooltes kaubandusettevõtetes on võimalik olulist teavet lugeda seinastendidel. Regulaarsed koosolekud ainult võtmeisikute vahel toimuvad 62,5% tootmisettevõtetes ning kaubandus- ja tootmisettevõtetes viiakse koosolekuid läbi nii seotud isikute kui kõikide töötajate osavõtul.

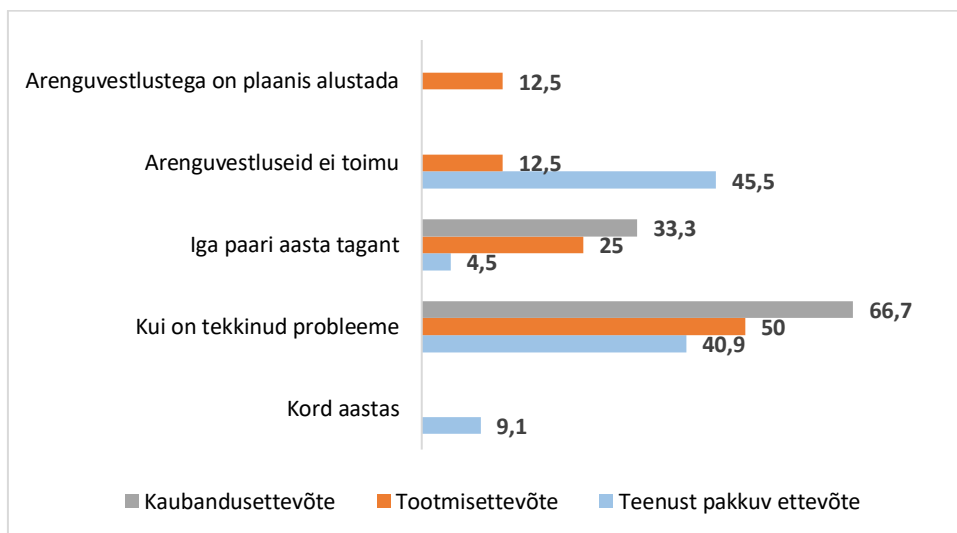


Joonis 21. Info liikumine ettevõtetes, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Kommunikatsioonikanaleid ei saa olla liiga palju. Olgu tegemist igapäevase suhtluse, infolehtede, siseveebi või e-posti vahetamisega, tähtis on, et vajalik teave oleks olemas ja leitav.

Sisekommunikatsioon ei peaks olema vaid ühesuunaline, jagatava infoga samaväärselt oluline on personali tagasiside ja sellega arvestamine. Küsitlusest selgus, et vaid kolm ettevõtte juhti kõikidest vastanutest viivad töötajate seas läbi rahulolu uuringuid ja tavapäraselt saadakse personalilt tagasisidet individuaalsetel vestlustel või üldkoosolekutel. Siiski annavad rahulolu uuringud töötajatele võimaluse väljendada arvamust anonüümselt ja juhid võiksid neid kasutada senisest enam, et teada saada tegelikke seisukohti, ka neid, mida silmast silma vestlustel või üldkoosolekutel avaldada ei soovita.

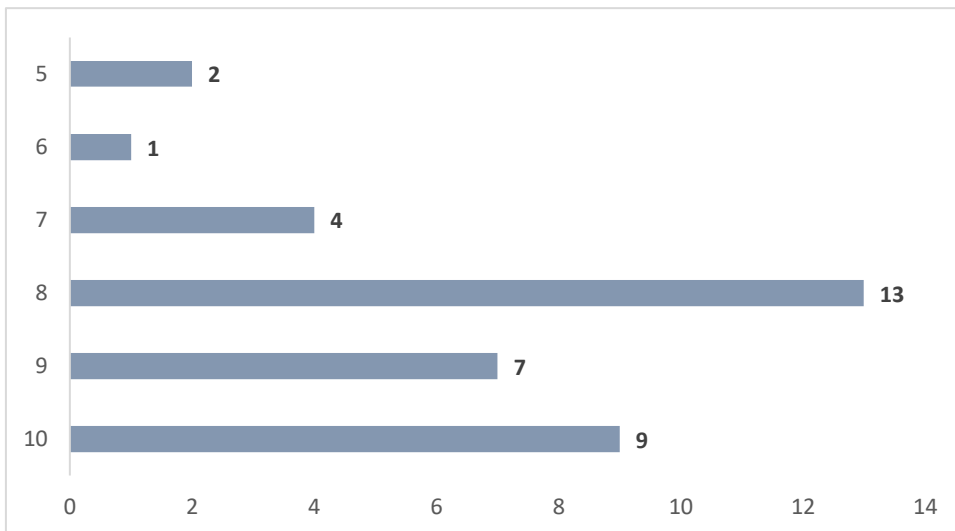
Joonise 22 kohaselt ei ole ettevõtjate seas samuti tavapärane regulaarsete areng vestluste korraldamine ning neid teostatakse eelkõige probleemide tekkimisel. Iga paari aasta tagant viiakse töötajatega areng vestluseid läbi 33,3% kaubandus ettevõtetes, veerandis tootmis ettevõtetes ning ühes teenust pakkuv as ettevõttes. Vaid kahes teenustega tegelevas ettevõttes toimuvad iga-aastased motiveerivad vestlused töötaja areng vajaduste hindamiseks ja personaalse tagasiside andmiseks. Üks tootmis ettevõtja tõi positiivselt välja, et areng vestlustega plaanitakse alustada.



Joonis 22. Areng vestluste korraldamine ettevõtetes, väljendatud protsentides (autori koostatud)

Joonisel 22 kirjeldatud vastused kinnitavad lõputöö autori hinnangul veelkord, et personali areng ja tagasiside on maakonna tööandjate jaoks pigem väheväärtuslikud ning nendele teguritele tuleks pöörata rohkem tähelepanu, et rõhutada eranditult iga töötaja olulisust organisatsiooni jaoks.

Lõputöö ühe eesmärgina sooviti välja selgitada juhtide üldine suhtumine töötajate motiveerimise olulisusesse ning sellest tulenevalt paluti küsitluses osalejatel hinnata isikliku arvamuse põhjal antud faktorit 10-palli skaalal, kus 10 võrdus väga olulisega ja 0 üldse mitte olulisega. Keskmiseks hinnanguks kujunes 8,36, mida analüüsi koostaja peab kõrgetasemeliseks tulemuseks. Juhid mõistavad oma rolli töötajate motivatsiooni kujundamisel ning motiveerimine on osa nende igapäevasest tööst (joonis 23).

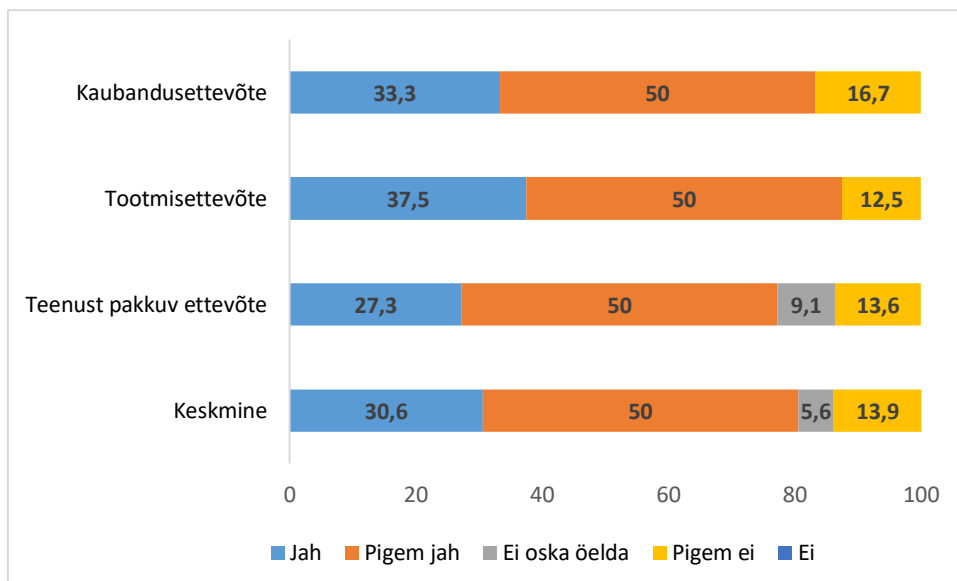


Joonis 23. Juhtide hinnang töötajate motiveerimise olulisusesse, erinevate hinnangute andjate arv (autori koostatud)

Tegevusalade järgi vaadeldes tähtsustasid motiveerimist kõige kõrgemalt tootmisettevõtete juhid, kelle keskmine hinnang oli 8,75 ning protsentuaalselt enim märgiti maksimumhinnanguid. Kaubandusettevõtete juhtide vastuste keskmiseks kujunes 8,5 ja teenust pakkuvate ettevõtete esindajatel 8,2. Ettevõtte suuruse järgi analüüsid andsid 50-249 töötajaga ettevõtete juhid kõrgeima keskmise hinnangu – 9, väikeettevõtete juhid 8,3 ja mikroettevõtete juhid 8,2.

Vastajatel oli võimalik soovi korral antud hinnangut põhjendada. Seda tegid kolm juhti ning välja toodi: „*Haritud, motiveeritud, võimetekohaselt tasustatud töötaja on väärtus*“, „*Rutiinse töö puhul on motiveerimine eriti vajalik*“ ja „*Töötajate motiveerimine peaks olema kindlasti kõrgemal, kui see on meil täna. Liigume vaikselt sinna poole, et muuta töötajate jaoks töötamist meie ettevõttes väga heaks. Kuna töötajad on need, kelle abil ettevõtte toimib, on oluline, et nemad oleks rahul*“.

Ankeedi viimases küsimuses paluti juhtidel märkida, kas ettevõtte jaoks vajaliku tööjõu leidmist Saare maakonnas peetakse keeruliseks. Vastused on välja toodud joonisel 24, mis selgitab, kuidas ükski tegevusvaldkond ei tunne end praeguses tööjõuturu seisus kindla ja sobiva tööjõuga piisavalt



Joonis 24. Juhtide vastused küsimusele, kas ettevõtte jaoks vajaliku töøjõu leidmist peetakse Saare maakonnas keeruliseks, vastused väljendatud protsentides (autori koostatud)

varustatuna. Pooled kõikidest vastanutest arvasid, et vajaliku töøjõu leidmine on pigem keeruline ja 30,6 % ettevõtete juhtidest kinnitasid raskusi töötajate värbamisel.

2.3 Järeldused

Lõputöö raames läbi viidud uuring andis ülevaate Saare maakonna ettevõtetes kasutatavatest motivatsioonisüsteemi lahendustest, nii materiaalistest kui mittemateriaalistest hüvitistest, mida tööandjad personali töömotivatsiooni kujundamiseks pakuvad. Samuti saadi küsitluse kaudu teada piirkonna ettevõtjate üldine suhtumine töötajate motiveerimise olulisusesse. Kuigi küsitluses osalejate hulk ei ole piisav lõplike hinnangute andmiseks, peab lõputöö autor seda küllaldaseks üldistavate järelduste tegemiseks.

Küsitluses osalenud ettevõtete profileerimisel selgus, et maakonna töövõtjad on lojaalsed ja ühes organisatsioonis püstitakse pikalt, mis näitab, et juhid teevad oma tööd hästi ning on suutnud luua motiveeriva töökeskkonna. Personalijuhi abi ja teadmisi selleks kasutatakse vaid väikeettevõtetes ja keskmise suurusega ettevõtetes, kõikides vastanud 1-9 töötajaga mikroettevõtetes täidab juht muude tegevuste kõrvalt personalijuhi ülesandeid. Keegi ei saa olla ekspert igas valdkonnas ning seetõttu peaksid juhid ennast ning samuti alamastme juhte, kui neid organisatsioonis on, järjepidevalt koolitama ja kursis hoidma personalijuhtimises toimuvaga.

Maakonna ettevõtete töötasusüsteemi ülesehitused ei olene organisatsiooni suuruselt, vanusest või tegevusalast - tasustamisel kasutatakse nii kindlaks määratud põhipalka kui erinevaid kombinatsioone põhipalgast, tulemustasust ning preemiatest, samuti leidub ettevõtteid, kus makstakse vaid tulemustel põhinevat töötasu. Tulemustasustamine on efektiivne meetod töö tulemuslikkuse parandamiseks, ent seejuures tuleb silmas pidada, et tasustamise põhimõtted oleksid selged, lihtsasti mõistetavad ja õiglased. Tagama peab, et oodatav tasu oleks töötaja jaoks piisavalt väärtuslik ekstra pingutamiseks.

Ülekaalukalt suur osa piirkonna ettevõtetest kasutab töötajate motiveerimiseks erinevaid soodustusi. Tavapärase soodustustena võib välja tuua jõulukinkide tegemise töötajate lastele, tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumise töökohas ning ettevõtte toodete ja teenuste omahinnaga võimaldamise. Tegemist on tänapäeval elementaarseks muutunud hüvedega, millele lisaks tasub leida võimalusi eristumiseks. Värsked puuviljad, spordiklubi või töötaja isiklike huvidega seonduvate kursuste osaline hüvitamine, kultuuriürituste või spaa külastuste võimaldamine tööandja kulul – valikuid on palju, et personal ennast väärtusliku ja erilise tunneks ning selle võrra enam ettevõtte arengusse ja eesmärkide saavutamisesse panustaks. Oluline ei ole soodustuste hulk, vaid pakutav peab vastama töötajate soovidele, vajadustele ja eelistustele. Uuringust selgus, et kuigi enamikes ettevõtetes on soodustusi pakutakse, siis ligi pooltes organisatsioonides ei ole nende vajalikkust või otstarbekust kunagi põhjalikult analüüsitud. See võib ettevõtte jaoks tähendada asjatuid kulutusi hüvedele, millel puuduvad nii mõjus, olulisus kui tõhusus. Samuti ei pruugi töötajad isegi teada, milliseid soodustusi tööandja pakub.

Rahalised hüvitised üksi ei suuda pikaajaliselt tagada püsivat töömotivatsiooni, samaväärselt olulised on mitterahalised hüvitised, mis suudavad rahuldada töötajate kõrgemaid vajadusi. Küsitlus tõi selgelt välja, et juhid pakuvad seda, mida ise väärtustavad ning tulemus kinnitab veelkord juhtide teadmiste ja kompetentsuse rolli ettevõtte kui tööandja kujundamisel. Saare maakonna ettevõtjad hindavad kõrgelt toredat ja omavahel sobivat kollektiivi, töö huvitavust ning töökeskkonna kaasaegsust ja usuvad, et nimetatud motivatsioonisüsteemi komponendid on töötajate jaoks ettevõtetes tagatud. Vastustele tuginedes saab väita, et motivatsiooniteooriates rõhutatud eneseteostus ja areng ei ole piirkonna tööandjate jaoks töötajate motiveerimisel tähtsad ja enamikes ettevõtetes puuduvad nii eneseteostuse, arengu- kui karjäärivõimalused. Väljaõpe viiakse läbi uutele töötajatele ning kuigi ollakse valmis vajadustele vastavalt korraldama ja kompenseerima erialaseid täiendkoolitusi, siis neid vajadusi pigem ei nähta. Olukorda saaks

parendada regulaarsete arenguveestluste kaudu ning mitte eesmärgiga lahendada juba tekkinud probleeme, vaid murekohtade üleskerkimise ennetamiseks.

Erinevaid inimesi motiveerivad erinevad tegurid, kuid õigel viisil tunnustamist peetakse universaalseks meetodiks töötaja sisemise motivatsiooni, enesehinnangu ja organisatsioonile pühendumise kasvatamiseks. Head juhid peaksid igapäevaselt tegutsema toetava ja tunnustava tööõhkkonna loomise nimel ning küsitletute seas leidus ettevõtjaid, kes seda teevad. Tavapäraselt märgatakse töötaja pingutusi siiski harvem ja eelkõige erakordsete tulemuste saavutamisel. Saab vaid loota, et märkamist väärivaid saavutusi tuleb ette piisavalt tihti, et personali silmad särava ja töömotivatsioon kõrgena hoida.

Ettevõtte sisekommunikatsioon on osa motivatsioonisüsteemist ja informatsioon peab liikuma kahe-suunaliselt. Samavõrd kui töötajad soovivad teada, kuidas organisatsioonil läheb, millised on püstitatud eesmärgid ning mida ja kuidas nemad saavad eesmärkide saavutamiseks teha, peaksid juhid olema huvitatud personali tagasisidest, hoiakutest ja arvamustest. Küsitlusest selgus, et maakonna ettevõtjad eelistavad info jagamist igapäevaste silmast silma vestluste käigus, kuid vajaliku teabe jagamiseks peetakse ka koosolekuid, kasutatakse elektroonilisi kanaleid ja seinastende. Tagasisidet saadakse peamiselt individuaalsetel vestlustel või üldkoosolekutel ning vaid üksikud tööandjad viivad töötajate seas läbi rahulolu uuringuid, mis annaksid võimaluse anonüümsusest tingituna arvamust väljendada julgemalt ning avatumalt.

Uuring tõi välja, et Saare maakonna tööandjad hindavad töötajate motivatsiooni kujundamist oma igapäevatöö oluliseks osaks ning kõige kõrgemalt tähtsustavad töömotivatsiooniga tegelemist keskmise suurusega (50-249 töötajat) ettevõtete juhid. Samuti selgus, et ükski tegevusvaldkond ei tunne end praeguses tööjõuturu seisus kindla ja sobiva tööjõuga piisavalt varustatuna. 80,6% kõikidest vastanutest märkisid, et nende ettevõtte jaoks on töötajate leidmine keeruline või pigem keeruline.

Autor usub, et lõputöö on praktilise väärtusena tõstnud esile kitsaskohad ja võimalused, millele tööandjad saaksid ettevõtete motivatsioonisüsteemide muutmisel tähelepanu pöörata, et maakonna organisatsioonide atraktiivsust ja konkurentsivõimet nii olemasolevate kui potentsiaalsete töövõtjate silmis suurendada. Samuti võiks tööst olla kasu ettevõtetes, kus motivatsioonisüsteem on alles loomisel.

Kokkuvõte

Lõputöö „Töömotivatsiooni kujundamine Saare maakonna ettevõtetes“ eesmärkideks oli anda ülevaade töömotivatsiooni kujundamisest kirjeldatava piirkonna ettevõtetes, hinnata erinevate motivatsioonisüsteemi komponentide kasutamist teoreetilisest baasist lähtudes ja selgitada välja maakonna tööandjate üldine suhtumine töötajate motiveerimise olulisusse.

Teemavalik tulenes probleemist, et pikalt kestnud väljaränne, kvalifitseeritud tööjõu puudus, tööealise elanikkonna vähenemine, senise odaval tööjõul tegutsenud majandusmudeli ammendumine ja Eesti ühe madalaima keskmise töötasuga piirkonna maine on muutnud vajaliku tööjõu olemasolu ja selle leidmise võimalused kriitiliseks maakonna ettevõtluskeskkonda mõjutavaks teguriks. Hea töötaja leidmise, hoidmise ning motiveerimise nimel peavad tööandjad aina enam pingutama ja organisatsiooni poolt pakutav muutub üha olulisemaks. Töötasu motiveerimisvahendina on tähtis, ent vähemväärtuslikeks ei saa pidada teisi tegureid, mis oma efektiivsust, sealhulgas kuluefektiivsust, tõestanud on. Motivatsioonisüsteemi erinevad komponendid ja nende oskuslik kujundamine on abiks ettevõtte kui tööandja maine loomisel lihtsustades värbamist, vähendades tööjõu voolavust, tõstes personali motivatsiooni anda endast parim ning tagades seeläbi organisatsiooni eesmärkide saavutamise ja edu.

Töö esimeses osas käsitleti töömotivatsiooni olemust ja nähtust kirjeldavaid teoreetilisi lähenemisi, samuti motivatsioonisüsteemi ning selle komponente. Teises peatükis anti ülevaade uurimismeetodist ja uuringu läbiviimise korraldusest, analüüsiti uuringu tulemusi ning tehti järeldused. Lõputöös vaadeldi töömotivatsiooni kui jõudu, mis mõjutab tööga seotud käitumist, sealhulgas töökoha valikut, tööga seotud tulemusi ja töölt lahkumist. Motivatsioonisüsteemi kujutati tööandja väärtuspakkumisena töötajale.

Uuringu teostamiseks valiti kvantitatiivne uurimismeetod ja andmete kogumiseks kasutati elektroonilist ankeetküsimustikku. Uuring viidi maakonna tööandjate seas läbi ajavahemikus 14.–25.10.2019. Küsitlusele vastas 36 ettevõtte juhti, mis andis autorile piisava aluse üldiste näitajate hindamiseks. Tulemusi kirjeldati peamiselt tegevusvaldkondade lõikes.

Analüüsist selgus, et Saare maakonna tööandjad peavad töötajate motiveerimist tähtsaks osaks oma tööst ja on suutnud luua innustava ning lojaalsust tagava töökeskkonna, mida kinnitab fakt, et personal püsib organisatsioonides pikalt ja kergekäeliselt töökohta ei vahetata.

Tasusüsteemide ülesehitused ei olene ettevõtte tegevusvaldkonnast, suuruselt või vanusest – kasutatakse kindla põhipalga maksmist või erinevaid kombinatsioone põhipalgast, tulemustasust ja preemiast. Fikseeritud põhipalk peaks olema õiglane ja konkurentsivõimeline ning suutma tagada teatud elatustaseme, et vältida rahulolematuse teket. Tulemustasustamise korral peab oodatav tasu olema töötaja jaoks piisavalt väärtuslik täiendavaks pingutuseks ning tasustamise põhimõtted selged ja võrdsust rõhutavad. Preemiad on ühekordse loomuga hüvitised, mida kasutatakse motiveerimiseks ja tunnustamiseks erakordsete saavutuste puhul ning uuringust selgus, et enam kui pooled maakonna ettevõtetest premeerivad töötajaid ühiselt tehtud pingutuse eest.

Soodustused on kaudsed rahalised hüvitised, mille abil on võimalik töötajaid organisatsiooniga siduda, vähendada tööjõu voolavust ning tõsta ettevõtte kui tööandja atraktiivsust ja konkurentsivõimet. Selleks, et soodustused oleksid mõjusad ja tõhusad, peavad nad olema töötajate jaoks olulised, töötajad peaksid teadma, milliseid soodustusi ettevõttes pakutakse ning tähtsust omab ka soodustuste erilisus – kas seda pakuvad paljud ettevõtted või üksikud. Enamikes küsitletud ettevõtetes on erinevad soodustused kasutusel ja tavapäraste hüvedena võib nimetada jõulukinkide tegemise töötajate lastele, tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumise töökohas ning ettevõtte toodete ja teenuste omahinnaga võimaldamise. Soovitus on leida lahendusi eristumiseks ning seda läbi oma personali vajaduste ja soovide tundmise. Uuring tõi välja, et peaaegu pooltes organisatsioonides ei ole soodustuste mõjusust, tõhusust ja vajalikkust piisavalt analüüsitud ning see võib ettevõtete jaoks tähendada asjatuid kulusi, mida saaks vältida iga-aastase soodustuste paketi ülevaatusena ning töötajate kaasamisega soodustuste kujundamise protsessi.

Motivatsioonisüsteemi materiaalsed komponendid peavad pikaajalise ja stabiilse motivatsioonitaseme tagamiseks olema tasakaalus mittemateriaalsete hüvitistega, mis tähendab töötaja jaoks eelkõige sobiva töö ja töökeskkonna loomist. Töö peaks olema huvitav, võimaldama iseseisvust, eneseteostust ja arengut. Kompetentne juhtimine, meeldivad kaastöötajad, organisatsiooni maine, head töötingimused ja paindlikkus nii töötajas kui -kohas muutuvad töökoha valikul üha olulisemateks. Saare maakonna ettevõtjad hindavad kõrgelt toredat ja omavahel sobivat kollektiivi, töö huvitavust ning töökeskkonna kaasaegsust ja usuvad, et nimetatud motivatsioonisüsteemi komponendid on töötajate jaoks ettevõtetes tagatud. Maslow hierarhias kõrgemate vajaduste ja Herzbergi teoorias motivatsiooni tõstvate faktorite hulka liigitatud eneseteostus, areng ning karjäärivõimalused on piirkonna ettevõtetes tagaplaanil ning juhid peaksid enam teadvustama nende tegurite olemasolu vajalikkust töömotivatsiooni kujundamisel.

Eelpool väljatoodu kehtib samalaadselt tunnustamise kohta – juhtide kohustus on järjekindlalt tegutseda toetava, tunnustava ja innustava tööõhkkonna loomise nimel, sest õigel viisil tunnustamine kasvatab sisemist motivatsiooni ja organisatsioonile pühendumist ning seda kinnitavad nii Maslow kui Herzbergi tööd. Kuigi maakonna tööandjad eelistavad tulemustel põhinevat tunnustamist, siis igapäevane inimestele meelde tuletamine, et nad teevad oma tööd hästi ning on ettevõtte jaoks olulised, annab aluse positiivsele töösse suhtumisele ja produktiivsuse kasvule.

Efektiivne sisekommunikatsioon toetab ettevõtte motivatsioonisüsteemi toimimist, tagab töötajate teadlikkuse ja takistab võimaliku ebaõiglustunde tekkimist. Küsitletud ettevõtjad jagavad infot peamiselt silmast silma kohtumistel, elektrooniliste kanalite kaudu ja koosolekutel, personalilt tagasisidet saadakse enamasti individuaalsetel vestlustel või üldkoosolekutel. Vaid kolmes ettevõttes kõikidest vastanutest viiakse töötajate seas läbi rahuloluga seotud uuringuid, mis võivad olla väärtusliku ja ausa tagasiside allikaks ning seetõttu soovitab autor rahulolu uuringute aktiivsemat kasutuselevõttu.

Tööjõuturu trendid on tekitanud tööandjates ebakindlust ja ükski tegevusvaldkond ei tunne end uuringu tulemustele toetudes sobiva tööjõuga piisavalt varustatuna. Lõputöö autori hinnangul on teostatud lõputöö praktilise väärtusena tõstnud esile kitsaskohad ja võimalused, millele tööandjad saaksid ettevõtete motivatsioonisüsteemide muutmisel tähelepanu pöörata, et maakonna organisatsioonide atraktiivsust ja konkurentsivõimet nii olemasolevate kui potentsiaalsete töövõtjate silmis suurendada. Samuti võiks tööst olla kasu ettevõtetes, kus motivatsioonisüsteem on alles loomisel.

Summary

CREATING THE WORK MOTIVATION IN THE COMPANIES OF SAARE COUNTY

Merle Altmäe

The graduation thesis is written in Estonian and contains 44 pages of content, 24 diagrams and 1 table. References are made to 31 sources.

There is nothing more important for any company than motivated workforce. High level of work motivation guarantees success and competitiveness of organization. Work motivation is desired but it is not a constant phenomenon as influenced by individual characteristics and organizational factors. Thus, companies require mechanisms that could ensure a consistent level of motivation. Motivation system can be described as the value proposition from employer to employee and it should guarantee the attractiveness of the company, keeping best employees and their willingness to go the extra mile when their job requires it. The components of motivation system can be categorized based on their tangible or intangible natures and the intrinsic or extrinsic source of the rewards. As monetary bonuses alone are not enough to keep the motivation, it is also necessary to offer non-monetary incentives such as autonomy and flexibility, possibilities to learn and develop, career opportunities and social activities in the workplace.

The aims of the thesis are to provide an overview of creating the work motivation in the companies of Saare County, to assess the usage of different components of motivation system based on theoretical background and to find out employers' general attitude towards the importance of motivating their employees. The topic of this paper is relevant as longly lasted outmigration, lack of skilled personnel, decline in the working-age population, exhaustion of economic model that is based on cheap labour force and the reputation as one of the region with lowest average salaries in Estonia have turned finding and keeping necessary workforce to crucial factors that are affecting local business environment.

In the first part of the thesis author examines the nature of work motivation and popular motivation theories, also explains the motivation system and its components. In second part she gives an overview of the research method and arrangement, analyses the results and makes conclusions. Data was collected via online questionnaire which was filled out by 36 managers from companies with different size, age and business activities. The number of answers was not enough to provide

complete overview of motivation systems used in described area, but it was possible to make generalisations.

The main results showed that managers understand their important role in the motivation process and they are doing the job well, as employees are staying in the companies for a long time and are not leaving easily. Almost all companies use monetary incentives to motivate employees, but in many cases the offering has not been extensively analysed. This can mean costs to the compensations that are not actually necessary and effective.

Employers value highly team spirit, interesting work and modern working environment as non-monetary incentives and they believe these components of the motivation system are provided to workers. In Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual-factor theory mentioned higher needs such as opportunities for growth and advancement, achievement and self-actualization are not that important to employers and these components are less presented or entirely missing in the companies of Saare County. It can be said that more attention is paid to hygiene factors than to motivators.

The results of the analyses also showed that managers prefer to give recognition according to great work results and leaders should pay more attention to creating the positive and encouraging everyday environment at the work place. At the moment the employers are not showing too much interest in employees' opinion and author suggested to use satisfaction surveys more actively to get valuable and honest feedback.

Author believes that the final thesis has the practical value as it has brought out the possibilities and weaknesses to consider when creating or changing the motivation system. As a result the attractiveness and competitiveness of the companies can be increased.

Kasutatud allikad

- Armstrong, M. (2004). Employee reward. London: CIPD Publishing
- Bell, R. L., Martin, J. S. (2012). The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations. - *Journal of Management Policy and Practice*. Vol. 13 (3), 106-115. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2372166 (01.11.2019)
- Brooks, I. (2008). Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Buchanan, D., McCalman, J. (2018). High Performance Work Systems: The Digital Experience. London: Routledge
- Denny, R. (2010). Motiveeritud võitma. Kuidas motiveerida ennast ja teisi. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS
- Dessler, G. (2013). Human Resources Management. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Franco-Santos, M., Gomez-Mejia, L. (2015). Reward Systems. DOI: 10.1002/9781118785317.weom050102. https://www.researchgate.net/publication/304570009_Reward_Systems (10.11.2019)
- Hanh, H. (2018). The Use of Reward and Incentive Systems: A Case Study of McDonald's. – *ToughNickel*, 5.05.2018. <https://toughnickel.com/business/The-Use-of-Reward-and-Incentive-System-A-Case-Study-of-McDonalds> (10.11.2019)
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. - *Global Journal of Management and Business Studies*. Vol. 3 (10), 1061-1064. https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n10_03.pdf (20.09.2019)
- Krieger, M. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Peatükk: Tasusüsteemi loomine ja strateegilised otsused. Tallinn: PARE
- Latham, G., P. (2012). Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice. California: SAGE Publications, Inc

Malberg, K. (2005). Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS

Maripuu, K.T., Orula, U. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Peatükk: Tasustamine. Tallinn: PARE

Miidla-Vanatalu, M. (2016). Millal peab tööandja hüvitama töötaja prillide maksumuse? – *Raamatupidaja.ee*, 18.10.2016. <https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2016/10/18/millal-peab-tooandja-huvitama-tootaja-prillide-maksumuse> (15.11.2019)

Ozguner, Z., Ozguner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. - *International Journal of Business and Social Science*. Vol 5 (7), 2007-2015.

<https://pdfs.semanticscholar.org/8bd3/9bdc03ecb6d9af47609e771f0a2839882435.pdf>
(20.12.2019)

Pajumaa, K. (2015). Mitterahaline motiveerimine: 20 nippi iseenda ja oma meeskonna sisemise motivatsiooni suurendamiseks. <https://www.digar.ee/arhiiv/et/raamatud/19764> (03.11.2019)

Palgainfo trendid tööturul ja tasustamises. (2019). Uuringu tulemuste kokkuvõte. Talv 2018/2019. *Palgainfo agentuur*. (10.11.2019)

Panait, C.A. (2019). Motivation and Performance in Organization. - *Global Economic Observer*. Vol 7 (1), 93-99. http://www.globeco.ro/wp-content/uploads/vol/split/vol_7_no_1/geo_2019_vol7_no1_art_011.pdf (11.10.2019)

Parijat, P., Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. - *International Research Journal of Business and Management*. Vol 7 (9), 1-8. <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf> (01.11.2019)

Pinder, C.C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press

Pärli, M. (2018). Vabatahtlikku pensionisambasse panustab vaid käputäis tööandjaid. – *Pensionikeskus*, 29.05.2018. <https://www.pensionikeskus.ee/uudis/vabatahtlikku-pensionisambasse-panustab-vaid-kaputais-tooandjaid/> (10.11.2019)

Robbins, S., Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc

- Saare maakonna ettevõtjate rahulolu uuring 2019. (2019). *Eesti Uuringukeskus OÜ*.
<https://www.saaremaavald.ee/documents/17113760/17728406/Saare+maakonna+ettev%C3%B5tjate+rahulolu+uuring+2019.pdf/6ec142dd-3c70-461c-8540-4e788ecf83ac> (15.11.2019)
- Saare maakonna ettevõtluse ja ettevõtluskeskkonna kaardistamine ning ülevaade 2018. (2019) *Saare Arenduskeskus SA*.
https://www.sasak.ee/application/files/6515/6258/9125/2019_06_03_Saare_maakonna_ettevotlu se_ja_ettevotluskeskkonna_kaardistamine_ja_ulevaade_.pdf (20.11.2019)
- Saare maakonna ettevõtluskeskkonna ja selle arendamisvõimaluste analüüs. (2019). *Saare Arenduskeskus SA*.
https://sasak.ee/application/files/5715/6258/7733/2019_06_03_Saare_maakonna_ettevotluskeskk onna_arendamisvoimaluste_analuus.pdf (20.11.2019)
- Shields, J., Johns, R., Kaine, S. (2016). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press
- Seeder, K. (2015). Töötajate sisemine motivatsioon ja lojaalsus sõltuvad vahetust juhust. - *CVKeskus.ee*, 08.04.2015. <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/personaliotsing/tookeskkond- ja-tootajate-rahulolu/tootajate-sisemine-motivatsioon-ja-lojaalsus-soltuvad-vahetust-juhist> (04.11.2019)
- Tracy, B. (2013). *Motivation*. New York: American Management Association
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Viikholm, P. (2014). Töötajate motivatsiooni kujundavad tegurid Eesti ettevõtete näitel. Lõputöö. Tallinna Tehnikaülikool Tallinna Kolledž. Majandusarvestus.
<https://digikogu.taltech.ee/en/item/7efb3033-35f5-4354-aa0d-24b054ba653c> (20.12.2019)

Lisa 1 Küsimustik

Töömotivatsiooni kujundamine Saare maakonna ettevõtetes

Hea Saare maakonna tööandja!

Täna, et osalete uuringus, mille eesmärk on kaardistada meetodid, mida kohalikud tööandjad töötajate motiveerimisel kasutavad. Küsitlus viiakse läbi TalTech Eesti Mereakadeemia ettevõtluse ja elamusmajanduse eriala lõputöö raames, Teie osalemine on vabatahtlik ja anonüümne, ent äärmiselt tänuväärne. Ankeedi täitmine võtab aega kuni 15 minutit, soovi korral on Teil võimalus tellida tulemused valitud e-posti aadressile. Küsitlusvorm on avatud kuni 25.10.2019.

Head vastamist!

Lugupidamisega
Merle Altmäe
altmae@hotmail.com

* Kohustuslik

Ettevõtte üldandmed

Teie ettevõtte tegevusvaldkond *

- Ehitus
- Elektri- ja gaasivarustus, soojatootmine
- Haldus- ja abitegevused
- Haridus
- Hulgi- ja jaekaubandus
- Info ja side
- Kinnisvaraala tegevus
- Kummi- ja plastitoodete tootmine
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Majutus ja toitlustus
- Metallitoodete ja transpordivahendite tootmine
- Puidutöötlemine ja mööblitööstus
- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Rahandus, kindlustus (finantsvahendus)
- Tekstiilitööstus
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Toiduainete tootmine
- Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus
- Veendus, laondus
- Muu

Kui valisite muu, siis palun täpsustage

Teie ettevõtte tegutsemisaeg *

- Alla aasta
 1-5 aastat
 6-10 aastat
 11 ja rohkem aastat

Töötajate arv Teie ettevõttes *

- 1-9 töötajat
 10-49 töötajat
 50-249 töötajat
 250 ja rohkem töötajat

Töötajate keskmine staaž Teie ettevõttes *

- Alla aasta
 1-5 aastat
 6-10 aastat
 11 ja rohkem aastat

Teie ettevõtte töötajate keskmine vanus *

- Kuni 24 aastased
 25-41 aastased
 42-54 aastased
 55 ja rohkem aastased
 Igas vanuses töötajad

Kes tegeleb Teie ettevõttes personaliga *

- Ettevõtte juht
 Personalijuht
 Ettevõtte juht ja personalijuht
 Muu: _____

Töö tasustamise viisid Teie ettevõttes *

- Põhipalk
 Tulemuspalk
 Põhipalk + tulemuspalk
 Põhipalk + preemiad
 Põhipalk + tulemuspalk + preemiad
 Muu: _____

Kas Teie ettevõttes rakendatakse soodustusi töötajate motiveerimiseks *

- Jah
 Ei

Soodustused

Kui vastasite eelmisele küsimusele jaatavalt, siis palun märkige, milliseid soodustusi Teie ettevõttes rakendatakse. Kui vastasite eitavalt, siis võite selle jaotise vahele jätta.

Toetused ja preemiad

	Kõikidele töötajatele	Osadele töötajate gruppidele	Üksikutele töötajatele	Ei paku
Organisatsiooni toodete või teenuste saamine soodustingimustel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toetused isiklike sündmuste puhul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preemiad riiklike pühade puhul, nt jõulupremia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhkusetootus lisaks puhkusetasule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööjuubeli preemia või kingitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööandja maksed töötaja pensioni III sambasse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kui vastasite muu, siis palun kirjeldage,
milliseid toetusi ja preemiaid Teie ettevõttes
veel pakutakse**

Erialase arengu ja haridusega seotud soodustused

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Kõikidele töötajatele	Osadele töötajate gruppidele	Üksikutele töötajatele	Ei paku
Erialaste täienduskoolituste kulude katmine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisaoskusi arendavate koolituste kulude katmine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huvihariduse kulude katmine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kui vastasite muu, siis palun kirjeldage,
milliseid erialase arengu ja haridusega seotud
soodustusi Teie ettevõttes veel pakutakse**

Toitlustusega seotud soodustused

	Kõikidele töötajatele	Osadele töötajate gruppidele	Üksikutele töötajatele	Ei paku
Tasuta kohvi, tee ja joogivee pakkumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toitlustus (lõunasöök vm) soodustingimustel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasuta tervisliku toidu pakkumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kui vastasite muu, siis palun kirjeldage,
milliseid toitlustusega seotud soodustusi Teie
ettevõttes veel pakutakse**

Spordiga seotud soodustused

	Kõikidele töötajatele	Osadele töötajate gruppidele	Üksikutele töötajatele	Ei paku
Spordiga seotud kulude hüvitamine teatud summa piires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasuta sportimisvõimalused tööandja valikul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasuta sportimisvõimalused omal valikul (nt Sport ID)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spordiüritustel osalemise kulude hüvitamine teatud summa piires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Kui vastasite muu, siis palun kirjeldage,
milliseid spordiga seotud soodustusi Teie
ettevõttes veel pakutakse**

Terviseiga seotud soodustused

	Kõikidele töötajatele	Osadele töötajate gruppidele	Üksikutele töötajatele	Ei paku
Tasuta või soodustingimustel massaaži võimaldamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prillide ostmise kulude osaline või täielik hüvitamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimestel haiguspäevadel keskmise palga säilitamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haiguste ennetus- ja ravikulude hüvitamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kui vastasite muu, siis palun kirjeldage, milliseid tervisega seotud soodustusi Teie ettevõttes veel pakutakse

Ühisürituste, puhkuse ja vaba aja seotud soodustused

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Kõikidele töötajatele	Osadele töötajate gruppidele	Üksikutele töötajatele	Ei paku
Jõulupakid töötajate lastele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ühisüritused, sh koos töötajate peredega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisapuhkus keskmise palga säilitamisega (nt talvepuhkus vms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vajadusel vaba(d) päev(ad) keskmise palga säilitamisega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasuta või soodustingimustel firma sümboolikaga vaba aja riietus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultuuriürituste tasuta piletite võimaldamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kui vastasite muu, siis palun kirjeldage, milliseid ühisürituste, puhkuse ja vaba aja seotud soodustusi Teie ettevõttes veel pakutakse

Transpordiga seotud soodustused

	Kõikidele töötajatele	Osadele töötajate gruppidele	Üksikutele töötajatele	Ei paku
Tööl käimisega seotud transpordi korraldamine ja/või hüvitamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isiklikuks otstarbeks ametiauto kasutamise võimaldamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kütusekulude hüvitamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töökoha lähedal majutus- või ööbimisvõimaluse pakkumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kui vastasite muu, siis palun kirjeldage, milliseid transpordiga seotud soodustusi Teie ettevõttes veel pakutakse

Töökorraldusega seotud hüved

	Kõikidele töötajatele	Osadele töötajate gruppidele	Üksikutele töötajatele	Ei paku
Kodus töötamise võimalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paindlikku töötamist toetavad mobiilsed töövahendid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sidekulude (telefon, internet) hüvitamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kui vastasite muu, siis palun kirjeldage, milliseid töökorraldusega seotud hüvesid Teie ettevõttes veel pakutakse

Millal Teie ettevõttes soodustuste paketti viimati muudeti

- Aastal 2019
- Aastal 2018
- Aastal 2017
- Aastal 2016 või varem
- Soodustuste paketti ei ole muudetud

Palun hinnake soodustuste paketi viimatisel muutmisel mõjusid

	Vähenenud	Samaks jäänud	Suurenenud	Ei oska öelda
Töötajate valikuvõimalused soodustuste kasutamisel on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakutavate soodustuste arv on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte kulud soodustustele on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kas Teie ettevõtte töötajatel on võimalus neid puudutavate soodustuste kujundamisel kaasa rääkida?

- Jah
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei
- Ei oska öelda

Mitterahalised motiveerimisvahendid

Palun märkige, milliseid mitterahalisi hüvitisi Teie ettevõtte oma töötajatele pakub *

Märkige kõik sobivad.

- Kaasaegne töökeskkond
- Eneseteostuse võimalus
- Meeldiv kollektiiv
- Huvitav töö
- Karjäärivõimalus
- Arengu väärtustamine
- Kaasamine
- Selged eesmärgid
- Toetav juhtimisstiil
- Töötamine edukas ettevõttes
- Paindlik tööaeg
- Muu: _____

Palun hinnake 5-palli skaalal, kui olulised on nimetatud tegurid töömotivatsiooni kujundamisel Teie arvates

	1 - Ei ole üldse oluline	2 - Väheoluline	3 - Neutraalne	4 - Pigem oluline	5 - Väga oluline
Kaasaegne töökeskkond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eneseteostuse võimalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meeldiv kollektiiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huvitav töö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjäärivõimalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arengu väärtustamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaasamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selged eesmärgid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toetav juhtimisstiil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötamine edukas ettevõttes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paindlik tööaeg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kui tihti tunnustate oma ettevõtte töötajaid *

- Vastavalt tulemustele
- Iga päev
- Vähemalt kord nädalas
- Vähemalt kord kuus
- Vähemalt kord aastas
- Harvem
- Muu:

Kuidas toimub Teie ettevõttes töötajate koolitamine *

Märkige kõik sobivad.

- Vastavalt vajadusele
- Koolitatakse uusi töötajaid
- Tasemekoolitusi viiakse läbi igal aastal
- Koolitamist ei toimu
- Muu: _____

Kuidas toimub info liikumine Teie ettevõttes *

Märkige kõik sobivad.

- Elektroonilisel kujul (siseveeb, e-kirjad jms)
- Regulaarsetel koosolekutel kõigi töötajate osavõtul
- Regulaarsetel koosolekutel ainult võtmeisikute vahel
- Seinastendidel
- Infolehtedel
- Silmast silma kohtumistel
- Muu: _____

Kuidas saadakse tagasisidet ettevõtte töötajatelt *

Märkige kõik sobivad.

- Viiakse läbi rahulolu-uuringuid
- Üldistel koosolekutel
- Individuaalsetel vestlustel
- Muu: _____

Kui tihti viite töötajatega läbi arenguvestluseid *

- Kord aastas
- Iga paari aasta tagant
- Siis, kui on tekkinud probleeme
- Arenguvestluseid ei toimu
- Muu:

Palun hinnake, kui oluliseks osaks oma tööst peate töötajate motiveerimist *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Täiesti ebaoluliseks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Väga oluliseks

Soovi korral palun põhjendage oma hinnangut

Kas Teie arvates on Saare maakonnas keeruline leida Teie ettevõttele sobivat tööjõudu *

- Jah
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei
- Ei oska öelda

**Täna Teid vastamise eest! Kui soovite
kokkuvõtet uuringutulemustest, siis palun
lisage siia e-posti aadress**
