

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Inseneriteaduskond

Kuressaare Kolledž

Liisi Pooga

# **TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON**

## **LEE RESTORANIS**

Lõputöö

Õppekava “Turismi- ja toitlustuskorraldus”

Juhendaja: Eeve Kärblane, lektor

Kaasjuhendaja: Kristjan Peäske

Kuressaare 2022

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt.

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

Liisi Pooga

19.mai 2022

Üliõpilase kood: 112002SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: liisipooga@gmail.com

Juhendaja Eeve Kärblane, lektor:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....  
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: PhD, Jana Raadik Cottrell

Lubatud kaitsmisele

.....  
(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. JUHTIMISE, TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED JA OLEMUS.....	8
1.1 Juhtimine .....	8
1.2 Juht traditsioonilises ja nüüdisaegses organisatsioonis .....	9
1.2.1. Juhtimise seosed töörahuloluga .....	13
1.3 Töötajate tööga rahulolu olulisus ja selle olemus.....	16
1.3.1 Töörahulolu mõjutavad tegurid .....	17
1.4 Motivatsiooni liigid ja teoreetiline käsitlus .....	20
1.4.1. Töömotivatsiooni mõjutavad tegurid.....	23
1.5 Levinumad töörahulolu- ja motivatsiooniteooriad .....	25
2. TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI VÄLJASELGITAMINE LEE RESTORANIS.....	32
2.1 Organisatsiooni tutvustus .....	32
2.2 Uuringu eesmärk, meetodika ja valim.....	37
2.3 Uuringu tulemused .....	40
2.4 Järeldused ja ettepanekud .....	74
KOKKUVÕTE .....	80
SUMMARY.....	83
KIRJANDUSALLIKAD .....	86
LISAD .....	89
Lisa 1. Töörahulolu ja motivatsiooni ankeetküsimustik.....	89
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused.....	101
Lisa 3. Töötajate keskmised hinnangud ja standardhälve erinevatele töörahulolu teguritele .....	103
Lisa 4. Töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele protsentuaalselt .....	104
Lisa 5. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele sugude lõikes .....	105

Lisa 6. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele vanuse lõikes.....	106
Lisa 7. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele osakonna lõikes.....	107
Lisa 8. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele tööaja lõikes.....	108
Lisa 9. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele lepingu tüübi lõikes .....	109
Lisa 10. Töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu ja motivatsiooni teguritele kogetu ja olulisuse aspektist .....	110
Lisa 11. Töötajate hinnangud erinevatele töörahulolu ja motivatsiooni teguritele osakondade lõikes.....	114
Lisa 12. Töötajate hinnangud töö omadusi puudutavatele väidetele protsentuaalselt.....	122
Lisa 13. Töötajate hinnangud töötingimusi puudutavatele väidetele protsentuaalselt .....	123
Lisa 14. Töötajate hinnangud tasustamist puudutavatele väidetele protsentuaalselt.....	124
Lisa 15. Töötajate hinnangud lisasoodustusi puudutavatele väidetele protsentuaalselt.....	125
Lisa 16. Töötajate hinnangud eneseteostus- ja arenguvõimalusi puudutavatele väidetele protsentuaalselt .....	126
Lisa 17. Töötajate hinnangud juhtimist puudutavatele väidetele protsentuaalselt .....	127
Lisa 18. Töötajate hinnangud kolleege puudutavatele väidetele protsentuaalselt.....	128
Lisa 19. Töötajate hinnangud informatsiooni kättesaadavust puudutavatele väidetele protsentuaalselt .....	129
Lisa 20. Töötajate hinnangud kaasamist puudutavatele väidetele protsentuaalselt.....	130
Lisa 21. Töötajate hinnangud tunnustamist ja tagasisidet puudutavatele väidetele protsentuaalselt .....	131
Lisa 22. Töötajate hinnangud töökultuuri puudutavatele väidetele protsentuaalselt.....	132
Lisa 23. Töötajate hinnangud vastutust puudutavatele väidetele protsentuaalselt .....	133
Lisa 24. Töötajate hinnangud turvalisust puudutavatele väidetele protsentuaalselt.....	134
Lisa 25. Töötajate hinnangud motivatsiooni puudutavatele väidetele protsentuaalselt .....	135
Lisa 26. Töötajate hinnangud soovitamist ja mainet puudutavatele väidetele protsentuaalselt .....	136
Lisa 27. Töötajaid häirivad tegurid töö või töökeskkonna juures .....	137
Lisa 28. Töötajate ettepanekud lisasoodustuste kohta.....	138
Lisa 29. Töötajate ettepanekud meeskonnatöö paremaks korraldamiseks .....	139
Lisa 30. Töötajate ettepanekud töömotivatsiooni tõstmiseks.....	140
Lisa 31. Töötajate mõtted või ettepanekud küsitluses käsitletud teemade kohta .....	141
Lisa 32. Korrelatsioonanalüüsi tulemused.....	142
Lisa 33. Lihtlitsents .....	150

## LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Lee Restorani personali töörahulolu ja motivatsioon ning neid mõjutavad tegurid. Uuringu teema sai valitud, kuna varasemalt ei ole selles ettevõttes töörahulolu ja motivatsiooni küsitlust läbi viidud ning seetõttu puudub restoranil ülevaade töötajate motiveeritusest ja rahulolust. Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni uurimine aitab jõuda selgusele, millega on ettevõtte töötajad rahul ning mis võib põhjustada rahulolematust. Töö tulemustest lähtuvalt selgub, mis on töötaja jaoks oluline, ning ettevõtte juhatusel on võimalik luua seeläbi motiveeriv töökeskkond ja töötingimused.

Eesmärgi saavutamiseks viidi Lee Restoranis läbi töörahulolu ja motivatsiooni veebipõhine küsitlus. Saadud tulemusi analüüsiti kirjeldavat ja järeldavat statistikat kasutades. Küsimustiku koostamisel lähtuti Maslow´ ja Herzbergi kahe faktori teooriast ning eeskujuks on võetud Regina Kruusi 2018. aasta uurimistöo „Töötajate rahulolu ja motivatsioon Rápina paberivabrik AS-i näitel“ meetodika, mida antud töö jaoks ka kohandati.

Küsitluse tulemustest selgus, et Lee Restorani töötajate töörahulolu ja motivatsiooni võib pidada heaks. Analüüsist ilmnes, et töötajate jaoks on seitse kõige enam motiveerivat tegurit tööl hea kollektiiv, töötasu, huvitav töö, arenguvõimalused tööl, stabiilne töösuhe, võimalus valida tööaega ja töökoha kindlus. Kõige enam ollakse ettevõttes rahul juhtimise ja töökultuuriga, sealjuures peetakse olulisemaks töökultuuri. Kõige madalamalt hindasid vastajad teemaplokkide lõikes kaasamist ning rahulolu teguritest olmetingimusi. Suurim erinevus osakondade lõikes seoses tegeliku olukorraga ettevõttes ja töötajate jaoks olulisusega esines teeninduses, tunnustamist ja tagasisidet puudutavates väidetes. Ühtlasi selgus, et köögiosakonna hinnangud olid võrreldes teenindusosakonna omadega madalamad, samas köögiosakonna antud hinnangud olulisusega võrreldes palju ei erinenud.

Küsitluse tulemuste põhjal esitatakse autoripoolsed järeldused ja ettepanekud Lee Restoran OÜ juhatusel töötajate töörahulolu ja motivatsiooni parandamiseks.

*Võtmesõnad: töörahulolu, motivatsioon, töörahulolu mõjutavad tegurid*

## SISSEJUHATUS

Sageli peetakse turismisektoris üheks olulisemaks väärtuseks töötajaid, kuna nad mängivad otsustavat rolli turistide rahulolu, teenuse kvaliteedi ning ettevõtete tulemuslikkuse seisukohast (Chi et al., 2009; Kim et al., 2013, viidatuna Dorta-Afonso et al., 2021). Seetõttu peaks inimväärse töö edendamine olema sektori strateegiates esmatähtis (Maailma Turismiorganisatsioon, 2013), kuna see on oluline töötajate motivatsiooni, pühendumuse ja tööga rahulolu seisukohast (Dorta-Afonso et al., 2021). Nendele keskendumine võib kaasa tuua suurema majandusliku tõhususe, mistõttu võib seda pidada ka väga oluliseks ärieesmärgiks (Belias et al., 2021).

Traditsiooniliselt on turismisektori töökohtadel olnud madalad palgad, suur tööjõu volavus, vähene turvalisus ja stabiilsus, tööajad, mis ei soosi sotsialiseerumist, ning piiratud võimalused arenguks (Baum 2006; Baum et al., 2016, viidatuna Dorta-Afonso et al., 2021). Kuna töötajad avaldavad mõju ettevõtte edukusele ja annavad panuse ettevõtte eesmärkide saavutamiseks, on oluline uurida ja mõista tegureid, mis võivad luua töötajate seas tööga rahulolu. Sealjuures on märkimisväärse tähtsusega personali motiveerimisel ja arendamisel juhi roll ja tema juhtimisstiil (Alas, 2001).

Lee Restoran OÜ on Tallinna vanalinnas asuv restoran, mis taasavati 2021. aastal. Uuenenud käekirja ja interjööriaga Lee pakub moodsat kodumaist kööki ning on läbi aastate olnud toitlustuskoht, kuhu minnakse eesti toitu välismaistele külalistele tutvustama. Ühtlasi on ettevõtte võtnud endale kohustuse tagada, et kõik äritegevused toimuksid võimalikult eetilisel, ning tegutsetakse põhimõttel, et kasvamisest tuleb arvestada ümbritsevat.

Käesolevas töös keskendutakse Lee Restoran OÜ töötajate töörahulolu ja motivatsiooni ning neid mõjutavate tegurite välja selgitamisele. Lee Restoranis ei ole töötajate töörahulolu ja motivatsiooni varem uuritud. Igasuvise hooaja personali suure kasvu ja põhitöötajate töömahu suurenemise tõttu on lõputöö tulemus ettevõtte juhtkonnale väga oluline sisend, selgitamiseks

välja ning tagamaks töötajate motiveeritus ja töörahulolu pidevalt muutuv keskkonnas. Ühtlasi aitavad töö tulemused jõuda selgusele, mis on ettevõtte töötajate jaoks oluline. See omakorda võimaldab luua ettevõtte juhtkonnal motiveeriv töökeskkond ja töötingimused.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. selgitada välja juhtimise seosed töötaja rahuloluga;
2. selgitada välja Lee Restorani personali töörahulolu ja motivatsiooni tase erinevate parameetrite osas;
3. määratleda personali töömotivatsiooni taset mõjutavad tegurid;
4. koostada ning läbi viia restorani meeskonna töörahulolu ja motivatsiooni küsitlus;
5. tuginedes analüüsi tulemustele, teha parendusettepanekud ettevõtte juhtkonnale töörahulolu ja motivatsiooni osas.

Selgitamaks välja, millega on töötajad rahul ning mis võib põhjustada rahulolematust, kasutas lõputöö autor kvantitatiivuuringut, mis viidi läbi ankeetküsitlusena Connect.ee veebikeskkonnas. Poolstruktureeritud intervjuu tulemuste kaudu ja jätkusuutlikkuse dokumendist lähtuvalt kirjeldatakse töös uuritavat ettevõtet. Andmete analüüsiks kasutas autor tabelarvutusprogrammi MS Excel ja statistikaprogrammi SPSS. Väidetevaheliste seoste hindamiseks Pearsoni korrelatsioonanalüüsi.

Lõputöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade juhtimisest, töörahulolust, motivatsioonist, nende olulisusest ja neid mõjutavatest teguritest. Teises peatükis kirjeldatakse organisatsiooni, sealseid juhtimispõhimõtteid, ettevõttes kasutusel olevat motivatsioonisüsteemi ja põhiväärtusi ning küsitakse ka arvamust, mis võib omanike hinnangul põhjustada ettevõttes rahulolu või rahulolematust. Lisaks tutvustatakse metoodilist lähenemist, valimit, uuringu läbiviimise ja andmetöötluse põhimõtteid. Seejärel esitatakse peatükis ka uurimistulemused, millele järgneb peamiste järelduste arutelu ning millele tuginedes pakutakse välja ettepanekud töörahulolu ja motivatsiooni parenduste osas. Küsitluse tulemused annavad ülevaate töötajate rahulolust rahulolu teguritega erinevate sotsiaal-demograafiliste andmete põhjal. Osakonniti antakse lisaks veel ülevaade ka rahulolust töö iseloomuga, töötingimustega, tasustamisega, soodustustega, eneseteostus- ja arenguvõimalustega, juhtimisega, suhetega kolleegidega, informatsiooni kättesaadavusega, kaasamisega, tunnustamise ja tagasisidega, töökultuuriga, vastutusega, töökeskkonna turvalisusega ja motivatsiooniga.

# 1. JUHTIMISE, TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED JA OLEMUS

Teoreetilises peatükis antakse ülevaade juhtimise, töörahulolu ja motivatsiooni olemusest, nende olulisusest ja neid mõjutavatest teguritest. Ühtlasi käsitletakse erinevaid töörahulolu- ja motivatsiooniteooriaid.

## 1.1 Juhtimine

Juhtimine (*management*) viitab protsessile, mille käigus indiviid mõjutab indiviidide rühma, et saavutada ühine eesmärk (Belias et al., 2015; Northouse, 2016, viidatuna Belias et al., 2021), rahuldamiseks sealjuures organisatsiooni liikmete vajadusi (Alas, 2001). Juhtimist kui tegevust on eri autorid erineval viisil defineerinud (Ibid). W. Bennise sõnul tähendab juhtimine asjade õigesti tegemist ja eestvedamine (*leadership*) õigete asjade tegemist. Õigesti juhtimine väljendub aga teatud meetodite valdamises ja nende eesmärgipärasuses kasutamises. Oluline on sellise visiooni loomine, mis innustaks töötajaid seda järgima. Eeldab see õigete eesmärkide seadmist, võimet ära tunda õige asi, intuitsiooni, julgust riskida, tehes midagi teisiti, kui senine praktika on näidanud. (Virovere et al., 2008)

Juhtimise ja eestvedamise roll on saanud organisatsioonides üha olulisemaks. See on olnud viimastel aastakümnetel uurijate, praktikute ja teoreetikute huviorbiidis. Käsitlused juhtimisest on aga aja jooksul pidevalt muutunud. (Brooks, 2008) Vastavalt sellele, millist tähelepanu on ühele või teisele põhiküsimusele pööratud või mida rõhutatud, tuuakse välja põhilised lähenemisviisid ja käsitlusuunad (Alas, 2001). 20. sajandi alguses väitis F. Taylor, et tänu tööprotsessi teadlikule juhtimisele saab töökorraldus olla ühtlustatud, standardiseeritud ja distsiplineeritud ning juhtkonna põhiline ülesanne on sellise analüüsi läbiviimine. Üldjoones on aga suur osa tema põhimõtteid jäänud ajalukku ning nende asemel rakendatakse „inimlikumaid“ põhimõtteid. (Brooks, 2008)



Kõige sagedamini on varasemalt juhtimise funktsioonidena välja toodud neli tegevust: planeerimine (*planning*), organiseerimine (*organizing*), eestvedamine (*leadership*) ja kontrollimine (*controlling*). Usuti, et need võimaldavad saavutada organisatsiooni eesmärke, kindlustamaks, et kõik olulised ressursid on kasutatud. (Alas, 2005) Need võrdlemisi jäigad põhimõtted ei sobi aga enam tänapäeva töövõtete, näiteks lameda hierarhia, paindliku töö ja meeskonnatöoga (Brooks, 2008).

F. Laloux on oma uurimistulemustes veendunud, et see, kuidas organisatsioon praegu juhitakse, enam ei tööta ning on levimas sõnum, et on võimalik ehitada radikaalselt võimsamaid, hingestatud ja eesmärgipäraseid organisatsioone. Ta usub, et ollakse üleminekuperioodis, kus vana juhtimismudel hakkab lagunema, kuid uus pole veel välja kujunenud. (Laloux, 2014)

Laloux on veendumusel, et tänapäeva juhtimine põhineb endiselt soovil tulevikku ennustada ja kontrollida. Organisatsioonid, kes on astunud sammu edasi, näevad organisatsiooni mitte kui masinat, vaid elusorganismi, millel on oma energia, identiteet, loominguine potentsiaal ja suunataju. Selle asemel, et püüda ennustada ja kontrollida tulevikku, tuleks lihtsalt kuulata ja mõista, kelleks organisatsioon tahab saada, millist eesmärki ta soovib teenida. See alternatiivne juhtimismudel põhineb vabadusel, vastutusel, usaldusel ja autonoomial ning tuleb kasuks kõigile organisatsiooni liikmetele. (Laloux, 2014) Rogers on öelnud, et „usk, et kõike tuleb kontrollida, tekitab juba loomu poolest stressi, sest see on võimatu, ning ohte, mille pärast sa tunned vajadust valvel olla, leidub lõputult“ (Rogers et al., 2015, lk 62). Nüüdisaegne juht küsib, mida meeskonnana vajatakse, et olla edukas, mitte seda, kuidas ehitada üles süsteem, mis võimaldaks kõike kontrollida (Ibid).

## **1.2 Juht traditsioonilises ja nüüdisaegses organisatsioonis**

Traditsioonilistes juhtimisteooriates ei pööratud inimtegurile suurt tähelepanu ning põhiliselt tegeleti majandusliku tõhususe, töötingimuste ja kasumi aspektidega (Virovere et al., 2008). Kui alles sajand tagasi arvati, et edukas juht planeerib, jagab korraldusi ja kontrollib, siis praeguseks on olulisel kohal hoopis inimkesksus (Alas, 2001). Nüüdisaegne lähenemine võtab arvesse, et inimeste käitumine töökeskkonnas on väga mitmekesine ja keeruline ning

organisatsiooni kõik tegevused on tihedas vastastikusel sõltuvuses. Suurt tähelepanu pööratakse üha enam töötajate eestvedamisele, mõjutamisele ja motiveerimisele ning väärtustatakse koostööd ja suhtlemist. (Virovere et al., 2008)

„Juht“ (*manager*) on laiem mõiste kui „liider“ (*leader*) ehk eestvedaja. Traditsioonilises organisatsioonis täidab juht teatud funktsiooni ning tal on kindel ametlik tiitel ja roll, mida ta kannab ja täidab. Juhi ülesanne on määratleda eesmärgid ja välja arendada strateegia, mis võimaldaks olemasolevaid ressursse kasutades eesmärgi saavutada. Juht peab saavutama selle, et inimesed järgneksid talle ja läheksid tema ideedega kaasa. Ametiseisund aga ei taga seda, et juht suudaks alati eestvedaja olla. (Brooks, 2008)

Eestvedamiseks (*leadership*) peetakse aga protsessi, mille käigus juht mõjutab töötajat töötama ühiste eesmärkide nimel, kuid vajalik on sealjuures töötaja soov juhile järgneda (Alas, 2001). Eestvedaja motiveerib meeskonnaliikmeid ning arendab organisatsioonikultuuri ja -kliimat (Szczepańska-Woszczyzna, 2021). Organisatsiooni sees võib eestvedajaks saada selline töötaja, kellel puudub ametlik võim. Selleks kujuneb meeskonnaliige, kes suudab enim meeskonna tegevust korraldada, olla teejuhiks teatud eesmärkide saavutamisel ja teisi suunata ning kellel on meeskonna üle mõju. Kotter (1990) näeb eestvedamist seoses inimeste, inspiratsiooni, visionäärsuse, motivatsiooni ja juhtimise dünaamilise rolliga. Ühise keele leidmine inimestega ja kahepoolne kommunikatsioon on see, mis eristab eestvedajat administraatorist ja juhust. Suur osa eestvedaja tööajast kulub seetõttu kommunikatsioonile. (Brooks, 2008) Hea juht on nii *manager* kui ka *leader* (Virovere et al., 2008).

Kuigi Laloux ei oleks tõenäoliselt selles osas samal arvamusel, siis olemasolevaid nüüdisaegseid teooriaid käsitledes selgub, et usutakse siiani, et edukal eestvedajal on tänapäeval selge ettekujutus tulevikust. Juhised edukaks eestvedajaks kujunemisel on toodud välja aga tabelis 1. (Alas, 2001)

Järjest enam levib ka arusaam, et head eeldused teiste juhtimiseks annab enesejuhtimise oskuse olemasolu. Seda toetavad õpetused nagu 1999. aasta Covey „Efektiivsete inimeste 7 harjumust“ ja 2000. aasta Golemani „Emotsionaalne intelligentsus“. (Alas, 2001) Laloux' jaoks on samuti enesejuhtimine üks organisatsioonide peamisi edu võtmeid. Enesejuhtimise abil saab igapäev olla organisatsioonis anduriks ja algatada muudatusi. (Laloux, 2014)

**Tabel 1.** Kuidas olla edukas liider

Oma visiooni – selget ettekujutust tulevikust	
Algata protsesse	toeta töötajaid, kellel on ideid ja julgusta neid uuenduste sisseviimisel
Ole entusiastlik	julgusta isikliku eeskujuga ja jaga visiooni tulevikust
Aita teistel tegutseda	ole meeskonnamängija, toeta teiste talenti ja jõupingutusi
Loo mudel	näita töötajatele, kuidas nad võiksid ja peaksid käituma, ole eeskujuks
Tähista saavutusi	too töösse ja töökeskkonda emotsioone

Allikas: Autori koostatud (Alas, 2001 järgi)

Traditsioonilistest põhimõtetest lähtuva juhi tõekspidamised ja käitumismudelid erinevad märkimisväärselt nüüdisaegse juhi omadest, kes usub inimeste võimetesse. Rogersi, Gilberti ja Whittleworthi (2015) sõnul on treenimine nüüdisaegse juhi mõtteviisi nurgakivi. Treenimist on nad defineerinud, kui “teise inimese õppimise, arengu ja soorituse hõlbustamine. See parandab eneseteadlikkust ja aitab valikuid ära tunda. Treenimise abil on inimesed võimelised leidma ise lahendusi, arendama välja omaenese oskusi ning muutma oma suhtumisi ja käitumist” (Rogers et al., 2015, lk 54). Eesmärk on kaotada lõhe potentsiaali ja soorituse vahel. Juhi lähenemine on tihedalt seotud töötajate kaasamisega, millega on saavutatud ka silmapaistvaid töötulemusi. (Ibid)

Nüüdisaegne mõtteviis juhtimisstiilides on aktuaalne juba 20. sajandi algusest ning arvestab pidevate muutustega ja globaliseerumisega, eelistab võrgustikutaolist struktuuri ja autoriteetset juhtimisstiili autoritaarsele. Parimatele tulemustele orienteeritud juhid ja eestvedajad ei looda ainult ühele juhtimisstiilile, vaid kasutavad neist enamikku, igäüht õigel ajal ja koguses. Ainuõiget kombinatsiooni olemas ei ole ning kõik sõltub konkreetsest olukorrast, inimesest, organisatsiooni iseärasusest jm. (Virovere et al., 2008) Juhtidele oskusteabe andmise läbi saab kujundada tänapäeval edu tagavaid juhtimishoiakuid ja juhtimisstiili (Alas, 2005).

Juhtimis- ja eestvedamisstiile on palju, juht peab olema teadlik võimalikult paljudest neist (Brooks, 2008). Üheks juhtimisstiilide liigituseks on ümberkujundav (*transforming*) ja pragmaatiline (*transactional*) eestvedamine. Kuna autori hinnangul lähtub ümberkujundav juhtimisstiil oma olemuselt sellistest teguritest, mis on sobilikud töötajate rahulolu ja motivatsiooni tagamisel, siis annab autor lühikese ülevaate ümberkujundavast juhtimisstiilist.

Robbins defineerib ümberkujundavat eestvedajat inimesena, kes „innustab järgijaid vahetama oma huvid organisatsiooni omade vastu ning kes suudab oma järgijaid sügavalt ja enneolematult mõjutada“ (Robbins 1984, lk 151, viidatuna Brooks, 2008, lk 189). Ümberkujundav juhtimine tugevdab liidripositsiooni oma toetajate seas (Jung & Sosik, 2002), loob organisatsioonis uuendusliku õhkkonna (Jung et al., 2003), muudab organisatsiooni liikmete isiklike väärtusi (Jung, 2001) ja tugevdab arenguvajadust toetajate hulgas (Bass, 1995, viidatuna Szczepańska-Woszczyzna 2021). Selle tulemusena tunnevad töötajad end kaasatuna ja rahulolevana (Bass & Avolio, 1994, 1997; Bass et al., 2003; Gardner & Avolio, 1998; Judge & Piccolo, 2004; Dumdum, Lowe ja Avolio, 2013, viidatuna Szczepańska-Woszczyzna 2021). Hea koostöö alus juhi ja tema inimeste vahel on usaldus. Oluline on osata näha inimeste potentsiaali ning suunata organisatsiooni liikmete andeid, teadmisi ja oskusi etteantud tulemuste poole. (Szczepańska-Woszczyzna, 2021)

Nüüdisaegsetes organisatsioonides tunnustatakse üha enam lamedamat hierarhiat, mis seisneb otsustusõiguste ümberjagamises ja jagatud võim (Brooks, 2008). Otsustusõigus tähendab võimu otsuseid vastu võtta ja jõustada. Kuna võim on koostööl põhinevates organisatsioonides ühtlasemalt jaotunud, tekib seal rohkem otsustusõigusi kui käsi-ja-kontrolli-süsteemides. (Bushe, 2020) Selle tulemuseks on isejuhtivate meeskondade sünd, jagatud eelarvekontroll ja otsustusprotsessid, orgaanilised struktuurid ning vähemtasandiline hierarhia. Usutakse, et võimu andmine sinna, kus käib sisuline töö, suurendab paindlikkust, kiirendab otsustusprotsessi, motiveerib personali ja tõstab tööga rahulolu. (Brooks, 2008) Laloux on samuti seisukohal, et nii nagu looduses on olemas struktuurid ja koordineerimismehhanismid, on seda ka organisatsioonides. Ükski keeruline süsteem ei tööta tema hinnangul püramiidse hierarhiaga, sest selline hierarhia laguneb keerukuse taustal alati. Selle asemel peaksid inimesed töötama määratletud rollides ja on olemas protsessid, kuidas teha otsuseid ja kuidas tulla toime konfliktidega. Ta on veendumusel, et tuleks lõpetada mõtlemise juhust kui ühest töökohast ja vaadata põhjalikumalt selle aluseks olevaid rolle. (Laloux, 2014)

Kuna teadlased ei ole avastanud kaasasündinud juhtimisvõimet, siis ollakse veendumusel, et juhi võimekus ja professionaalsus kujunevad siiski peamiselt süstemaatilise koolituse ja arendamise tulemusena. Arendamine seisneb efektiivseks juhtimiseks vajalike oskuste, hoiakute ja teadmiste kujundamises. (Alas, 2005) Juhi hoiakud on alati olnud kriitilise tähtsusega, oma käitumise ja eeskujuga võib ta reegleid õhnestada või kinnistada. Mõjutatuna on sellest aga terve organisatsioon. (Tankler, 2004) Iga juht peab olema teadlik oma tugevatest

külgedest, võimetest ja käitumisviisidest. Samuti tuleb aru saada, millal on asjakohased juhioskused, näiteks läbirääkimised või kokkulepped, ning millal kasutada eestvedamisoskusi, ideede genereerimist ja levitamist. (Brooks, 2008)

### **1.2.1. Juhtimise seosed töörahuloluga**

Organisatsioon sõltub seal töötavatest inimestest, nende tahtest ja oskustest töötada. Igat organisatsiooni iseloomustab suhete süsteem, väärtused ja kultuur. Viimasest sõltub, kas inimesed tunnevad end seal hästi. Enamjaolt on määravaks juhi käitumine, see, kuidas ta kolleegi suhtub ja mida väärtustab. Juhi käitumine ja tema juhtimisstiil on üheks organisatsioonikultuuri kujundavaks teguriks. (Virovere et al., 2008) Samuti on juhtimiskvaliteedil (Parker, 1974, viidatuna Szczepańska-Woszczyzna, 2021) otsustav mõju ettevõtte edule.

Juhtimise kvaliteedist on mõjutatud personal, sellest sõltub protsesside efektiivsus, klientide ning töötajate rahulolu ja lojaalsus. Murrangulise tähtsusega on otsustamise kvaliteet – mida, millal, keda, kui palju, kuidas. Need on igapäevased küsimused, millele tuleb juhtidel vastus leida. (Kreegimäe, 2010). Arvesse võttes konkurentsi talentide pärast uurivad teadlased, miks inimesed üldse töökohti vastu võtavad ja neid hülgavad. On tõendeid selle kohta, et inimeste kogemust nende tööst mõjutab tugevalt nende ülemus, mistõttu palju tarvitatud väljendiks on saanud arvamus, et inimesed ei lahku mitte töökohast, vaid juhist. (Bushe, 2020) Ka oma uurimistöös „Ümberkujundava juhtimise mõju avaliku teenistuse motivatsioonile ja töörahulolule: Eesti juhtumid analüüs“ toob Tauno Mändla (2020, lk 50) esile, et töötajate rahulolu oma tööga mõjutab enim vahetu juht.

Juhi toetuse tajumine avaldavad tööga rahulolule positiivset mõju terves organisatsioonis (Griffin, 2001). Oluline on kõikidel juhtidel mõista, et organisatsioon koosneb üksikisikutest, kõik on omaette isiksused, kes käituvad erinevalt. Seega võivad inimeseti erineda reaktsioonid ka juhi tegevusele. (Brooks, 2008)

Töörajad soovivad selliseid juhte, kes vääriskid nende usaldust ja pühendumist. Lojaalsuse puudumine tähendab, et juhtkond ei ole töötaja jaoks usaldusväärne ja nende juhtimispõhimõtted ei vääri pühendumist. Edukad juhid saavad aru, et tähtsad on nii lühi- kui ka pikaajalised investeeringud inimkapitali. Ühtlasi oskavad nad hinnata meeskonna valikut ja

hoidmist. (Virovere et al., 2008) Juhi tõeline ülesanne on luua lojaalsust ning lojaalsed on töötajad nende vastu, keda nad austavad, kes neile meeldivad, kes on usaldusväärsed ja keda imetlevad (Rogers et al., 2015). Lojaalsuse kuus põhimõtet eeldavad lihtsust, ausust, kvaliteeti, õiglust, vastutustunnet ja austust (Virovere et al., 2008).

Stabiilse personali organisatsioonile tagab lojaalne töötaja. Oodates lojaalsust oma töötajatelt, peavad organisatsioonid kui ka juht ise töötajate suhtes lojaalsed olema. Töötajate lojaalsuse saavutamiseks tuleb organisatsioonis (Alas, 2005):

1. suurendada töötajate osalemist otsustamisprotsessis;
2. tihendada juhi suhtlemist ja kontakti personaliga;
3. seada sisse konkurentsivõimeline tasustamis- ja stimuleerimissüsteem;
4. edendada ja koolitada töötajaid;
5. seesmiselt uueneda;
6. planeerida töötajate karjääri;
7. tegema teatavaks vabad töökohad kõigepealt organisatsiooni sees;
8. vähendada hierarhiast tulenevat autokraatlikkust.

Hea ja oskuslik juhtimisoskus tugineb emotsioonidel ja nende õigesse suunda juhtimisel. Liider peab suutma suunata kollektiivseid emotsioone positiivses suunas. Töösuhtes valitsevad emotsioonid mõjutavad motivatsiooni, töömoraali ja pühendumust. Ebameeldivad suhted juhiga põhjustavad tõenäoliselt negatiivseid emotsioone, mis omakorda mõjutab soorituse taset ja organisatsiooni edukust. (Virovere et al., 2008)

Ühtlasi peaks juht avalikustama töötajatele organisatsiooni eesmärgid ja püüdlused ning hoiduma võimu liigsest väljanäitamisest. Suurem osa inimesi ei tolereeri, kui keegi oma võimu avalikult välja näitab või seda kuritarvitab. Omakasupüüdlik käitumine kahjustab organisatsiooni ja sealseid töötajaid. Selle asemel tuleks arendada sooja, vaba ja tihedat suhtlust töötajate ja rühmadega, sellega kindlustab juht personali toetuse. Merrel (1979) on öelnud, et probleemid lahendab edukas juht väikeses rühmas, rõhutades sellega mitteametliku võrgustiku olulisust. Juht peaks võtma eesmärgiks head suhted, s.t inimestevahelise sideme, austuse ja usalduse. Sealjuures tuleb läheneda ka teisitimõtlejatele. (Brooks, 2008)

Suhete loomisel tuleks tähelepanu pöörata ka suhtlemishägule. Bushe on veendumusel, et just see põhjustab organisatsioonides paljusid probleeme. Suhtlemishägu põhineb lugudel, mida

inimesed üksteise kohta on välja mõelnud, ilma et oleks neid asjaosalistega otse arutanud. Üks katsumusi tema sõnul ongi hägu eemaldamine, kollektiivsest kogemusest õppimine ja partnerluse säilitamine, sealjuures selguse saamine nii enda kui ka töökaaslaste subjektiivse tõe kohta. Suhtlemishägu tagajärjel on inimeste arvamus organisatsioonist ja töökaaslastest tihti halvem kui on tegelikkus. Organisatsioonid vajavad teistsuguseid suhtlusoskusi, mis tekitavad kollektiivset uurimist, nii et saadakse koos oma kogemusest õppida ja arendada ühist arusaamist. (Bushe, 2020)

Selleks, et saavutada eesmärgid, peavad organisatsiooni vastavad juhid suutma siduda töötajad ettevõtte äristrateegiaga, teha kõigiga koostööd ja tegutseda tõhusalt (Alas, 2005). Eesmärgi saavutamine on Laloux' hinnangul tõenäolisem, kui ollakse eesmärgi nimel kõigi oma meeltega kohal, võetakse palju sisendeid ja kohanetakse pidevalt ees oleva reaalsusega. Kui ollakse tähelepanelikud, on võimalik avastada lühim tee või täiesti uus sihtkoht, mis täidab eesmärgi paremini. (Laloux, 2014)

Taylor rõhutas ka, et töötaja oskused ja võimed peavad olema tööle vastavad, mistõttu tuleb töötajaid hoolikalt valida. Personalivaliku tähtsus suureneb pidevalt töö keerulisemaks muutumise tõttu. Sealjuures ei tohi unustada hoida sidet tööle võetud inimesega. See kontakt võimaldab sisseelamisperioodil ja ka edaspidi tekkivaid probleeme kiiresti lahendada ja ennetada. Kontakti puudumisel ei ole välistatud vajadus hakata varsti uut töötajat otsima. (Alas, 2001) Autori hinnangul on samuti personali valik väga oluline. Arvestades seda, mis toimub tööturul on olenevalt valdkonnast tööjõu puudus väga suur. Lihtsamate ja kergelt õpitavate tööde puhul ollakse valmis n-ö „ükskõik“ keda tööle võtma, peasi, et olemas oleks töötahe ja sära silmis. Samuti pakutakse ettevõtetes kohapeal väljaõpet, et vähendada tööjõu puudust ettevõttes.

Selleks aga, et tekiks juhi ja töötaja vahel tugev seos, tuleb (Virovere et al., 2008):

1. töötajate valikul tugineda andele, mitte ainult kogemusele, intelligentsile ja sihikindlusele;
2. ootusi määratledes defineerida oodatavad tulemused, mitte protseduurid;
3. motiveerimisel keskenduda töötaja tugevustele, mitte nõrkustele;
4. töötajat arendades tugineda sobivaima ülesande leidmisele, mitte ainult edutamisele.

Need on tegevused, mida saab sooritada edukalt ainult individuaalselt, juhi ja töötaja tasemel (Ibid).

Juhi kindlus ja usaldus töötajate suunal, andes neile piisavalt koolitusi, aega, ressursse ja võimu, tegemaks seda, mida nende arvates nõuab aruandekohustus, kinnitab, et teadmiste ja oskuste ning seega ka eneseusalduse olemasolu puhul töötavad ja arenevad inimesed edukamalt. Mayo hinnangul näib see olevat mõjusa eestvedamise tasuv tulemus. (Mayo, 2004)

### **1.3 Töötajate tööga rahulolu olulisus ja selle olemus**

Maailm on kiires muutumises ja selleks, et nende muudatustega kaasas käia, peab inimene olema uuenduslik, suunatud probleemide lahendamisele ja uute leidmisele. Keegi ei sea enam kahtluse alla heade töötajate vajalikkust organisatsiooni edukuse tagamiseks. Inimesed on väärtuslikud ning organisatsiooni jaoks õigete inimeste ligimeelitamine ja hoidmine üha olulisem. Uuringud on kinnitanud, et töötajad, kes on enda sõnul tööl õnnelikud, töötavad palju efektiivsemalt ja ka nende töörahulolu on suurem. (Virovere et al., 2008)

Inimene pühendab suurema osa oma ärkveloleku ajast tööle, mistõttu mõjutab tööga rahulolu kogu tema elu. Seepärast on oluline, et viibides töökeskkonnas, oleks ta rahulolev ja tunneks ennast seal hästi. Sellega seoses on paljud ettevõtted asunud parandama tööelu kvaliteeti, tegeledes töö rikastamise ja laiendamisega, suurendades töötajate ja meeskondade otsustamisõigust ja tagasisidet töö tulemuste kohta ning kasutades paindlikku tööajagraafikut. (Alas, 2005) Spector (1997) leiab, et üks olulisi põhjuseid, miks töötajad peaksid organisatsioonide töörahuloluga tegelema, on see, et kõik inimesed väärivad ausat, lugupidavat ja head kohtlemist, mida tööga rahulolu teatud määral peegeldabki. Seda võib pidada emotsionaalse heaolu või psühholoogilise tervise näitajaks. Lisaks võib tööga rahulolu peegeldada organisatsiooni toimimist ja tervist.

Pikaajalist edu ei ole võimalik saavutada ilma töötajatele piisavat tähelepanu pööramata, seda näitavad ka edukate ettevõtete uuringud. Ettevõtte suhtumist oma töötajatesse ei saa vaadata lahus ettevõtte suhtumisest klientidesse. Tulemuseni, milleks on motiveeritud töötajad ja rahulolevad kliendid, viib ainult kõrge hoolivuse tase nii oma töötajate kui ka klientide suhtes.



(Alas, 2005) Ka Mayo (2001) on veendumusel, et töötaja töörahulolu on otseses seoses kliendi rahuloluga, eriti nende puhul, kes tegelevad vahetult klientidega (Mayo, 2004).

Tööga rahulolu võib defineerida kui hoiakuid ja tundeid, mis inimestel oma töö suhtes on. Positiivne ja soodne töösse suhtumine viitab tööga rahulolule ning negatiivne ja ebasoodne suhtumine töösse tööga rahulolematusele. (Armstrong & Taylor, 2014) J. Locke (1976, lk 1300) on määratlenud töörahulolu positiivse või nauditava emotsionaalse seisundina, mis tuleneb inimese tööst või töökogemustest. Samuti on näidatud, et tööga rahulolul on oluline seos organisatsiooni pühendumise ja töötajate voolavusega (Schlesinger & Zornitsky, 1991; Testa, 2001, viidatuna Hancer & George, 2003). Töötajaid, kes on oma tööga rahul, peetakse organisatsioonide jaoks stabiilsemateks (Hartman & Yrle, 1996, viidatuna Hancer & George, 2003), seetõttu võib uskuda, et tänu rahulolule jääb töötaja ka pikemaks ajaks ettevõttega seotuks (Hancer & George, 2003).

### **1.3.1 Töörahulolu mõjutavad tegurid**

Ettevõtte kultuur ja tööõhkkond määravad ära selle, kuidas tunnevad inimesed end tööl ja kui rahulolevad nad on. Kui ettevõttes eksisteerib palju ebameeldivaid emotsioone või töötajad ei saa vajalikul määral tunnustust ja tegevusvabadust, on tööstressi ja rahulolematuse tekkimine vältimatu. (Virovere et al., 2008)

Stressi põhjustavad tegurid, mis mõjutavad ka töörahulolu organisatsioonis, võib jagada nelja gruppi (Virovere et al., 2008):

1. ülesandega seotud tegurid – vajadus otsuseid kiiresti vastu võtta, vähese informatsiooni omamine otsustamiseks;
2. rolli nõuetega seotud tegurid – rolli ebaselgsus ja rollikonflikt;
3. töökeskkonnaga seotud tegurid – halvasti sisustatud ja kujundatud töötamiseks ettenähtud ruumid, ekstreemne temperatuur ja teised ohud inimese tervisele;
4. inimestevaheliste suhetega seotud tegurid – juhtimisstiili mõju, konfliktised inimesed ja meeskonna surve.

Kui ettevõttel on selgelt sõnastatud eesmärgid ja strateegia, mis on ka kõigile töötajatele teada, saab sellega vähendada ülesande ja rolliga seotud stressi. See annab lähtekoha eesmärkidele

vastava ametijuhendi koostamiseks ja struktuuri loomiseks. Ametijuhendis välja toodud ülesannete ja kohustuste kirjeldus annab personalile kindlust nii otsuste vastuvõtmisel, kui oma rolli osas. (Alas, 2001)

Tööga rahulolu või rahulolematuse taset mõjutavad veel (Armstrong & Taylor, 2014):

- sisemised motiveerivad tegurid – seotud töö sisuga, eriti Hackmani ja Oldhami (1974) määratletud töö tegurid: autonoomia, tagasiside, oskuste mitmekesisus, ülesande identiteet ja ülesande olulisus;
- juhendamise kvaliteet – Hawthorne'i uuringute (Roethlisberger ja Dixon, 1939) tulemuseks oli väide, et juhendamine on kõige olulisem töötajate hoiakuid määrav tegur;
- edu või ebaõnnestumine – edu tekitab rahulolu, eriti kui see võimaldab inimestel endale tõestada, et nad kasutavad oma võimeid täiel määral; ebaõnnestumise korral tekib aga vastupidine olukord.

Hackmani ja Oldhami töö tegurid aitavad suurendada tööga rahulolu ja motiveeritust, loovad töötajate kõrge töökvaliteedi, tööjõu vähese voolavuse ja puudumiste vähenemise (Alas, 2001). Ka Conger ja Kanungo (1988) väidavad, et motivatsioon tõuseb tuntavalt, kui töötatakse iseseisvamalt, tehes ise loovaid otsuseid, kuidas ülesannet tõhusamalt täita (Brooks, 2008).

Tööraahulolu mõjutavaks teguriks on ka töötasu, mis on oluline põhjus, miks inimesed üldse töötavad. Rahulolu töötasuga mõjutavad mitmed tegurid, kuid eelkõige seos ootuste ja tegeliku töötasu vahel. Töötajate hulgas läbi viidud erinevad uurimused näitavad, et töötasu kuulub viie olulisema motivaatori hulka. Sellepärast avaldab tasustamise poliitika otseselt mõju inimeste tööga seotud käitumisele ja hoiakutele tööl. (Alas, 2005) Seejuures rõhutas Jaques (1961) vajadust, et palgasüsteemid peaksid olema ausad ja õiglased. Teisisõnu peaks tasu olema selgelt seotud pingutuse või vastutuse tasemega ning inimesed ei tohiks saada vähem raha, kui nad väärivad ning seda ka võrreldes kaastöötajatega. (Armstrong & Taylor, 2014) Kui töötaja ei saa tasu hästi tehtud töö eest, on ta rahulolematu ja ilmselt ka alamotiveeritud (Brooks, 2008). Herzberg (2003) näitas juba 1960-ndatel, et kõrge töötasu roll motiveerijana võib olla madal. Samas on madal töötasu tema uurimustöös üheks olulisemaks allikaks mis põhjustab rahulolematust. Seetõttu on ettevõtete palgasüsteemis töötasule tähelepanu pööramine vajalik, kuid pole piisav, tagamaks kvalifitseeritud töötajate pikaajalist motiveeritust. (Roolaht, 2004)

Töösoorituse tulemusena saadakse kahte liiki tasu, mis mõjutavad tööga rahulolu. Raskesti tajutavateks on sisemised tasud, mille alla kuuluvad edu- ja saavutustunne, kõrgenenud vastutustunne ja tunnustamine. (Brooks, 2008) Välised tasud jagunevad omakorda rahaliseks (töötasu ja soodustused) ning mitterahaliseks (töö sisu ja töökeskkond) (Alas, 2001). Sealjuures on tasude suurus ja laad, mis mõjuvad motiveerivalt, inimeseti erinev (Alas, 2005).

Samuti väidetakse olevat töösoorituse ja sisemiste saavutuste vahel otsesem ja vahetum seos, mistõttu ütleb Lawler (1973), et sisemised tasud on olulisemad motivaatorid kui ametikõrgendus või palgatõus. Ka Herzberg (1968) on veendumusel, et sisemised tasud mõjutavad rahulolu tööga tugevamalt ja otsesemalt kui välised tasud. Pärast tasude kättesaamist hindab inimene, kas tasu on õiglane võrreldes teistega, kes töötavad samas või muus organisatsioonis sarnasel positsioonil. Tajudes tasu õiglase ja sobivana, innustab see paremini tööd tegama, tekitades seega rahulolu. (Brooks, 2008) Vastupidise olukorra puhul ei ole inimene rahul ning siis on kaks võimalust: kas püütakse suurendada enda tasu või vähendatakse jõupingutusi. Sealjuures uuringud näitavad, et enamasti valitakse endale lihtsam viis, milleks on jõupingutuse vähendamine. (Virovere et al., 2008) Ühtlasi võib tegelik või tajutud ebavõrdsus kutsuda esile ka konflikti inimeste, meeskondade ja organisatsioonide sees või vahel (Brooks, 2008).

Meeskonnaliikmete tööga rahulolu määravad samuti mitmed tegurid (Campion et al., 1993; Gladstein, 1984, viidatuna Griffin, 2001), nagu meeskonna koosseis, rühmasisesed protsessid ja töö iseloom. Meeskonna põhiolomuseks on teineteise oskuste ja võimete tundmine, üksteise abistamine ja usaldamine. Mida sügavamalt meeskonnavaim ettevõtet läbib, seda paremaid tulemusi võib oodata. (Üksvärav, 2010) Oluliseks teguriks on, et meeskonnas vastutatakse kogu meeskonna tulemuste eest (Virovere et al., 2008).

Erinevad uuringud on näidanud, et meeldiv keskkond töö ja töötajate töösse suhtumine on seotud sobivate kolleegide, asjatundliku ja kompetentse juhtimise, staatuse, paindliku tööaja, tihendatud tööaegajaga ja heade töötingimustega (Virovere et al., 2008). Kõrreveski toob lisaks 2009. aastal sotsiaalministeeriumi läbiviidud Eesti tööelu-uuringu põhjal välja, et töötajate rahulolu (Employment in Europe 2001) oma tööga mõjutavad veel töölepingu tüüp, karjääri- ja enesetäiendamise võimalused, töökeskkond ning töötajate kaasamine. Soodustavatest teguritest on ühtlasi välja toodud töö- ja pereelu tasakaal, suurem autonoomia ja töökoha kindlus. (Kõrreveski, 2010).

Andrew E. Clark (1998) uuringus "Measures of Job Satisfaction" selgus, et inimeste jaoks suurim mõju üldisele tööga rahulolule on headel töösuhetel kolleegidega, millele järgneb huvitav ja vaheldusrikas töö. Töötasul ja headel edutamisevõimalustel on rahulolule ligikaudu sama mõju; samas väiksem, kuid siiski oluline mõju on ka töökoha kindlustundel.

## 1.4 Motivatsiooni liigid ja teoreetiline käsitlus

Motivatsiooni kui psüühilise seisundi keerukuse ja seda kujundavate tegurite paljususe tõttu on selle lahtimõtestamine keeruline. Olemas on hulk motivatsiooni kujunemise mudeleid, neile toetuvaid strateegiaid ning eri aspekte kirjeldavaid psühholoogilisi kontseptsioone. (Krull, 2018) M. Pärjamäe nimetab motivatsiooniks inimese sisemist tahet, mida saab toetada, kuid mitte luua, ning oleneb see inimese väljakujunenud väärtustest ja arenguteest (Malmberg, 2005). Armstrong ja Taylor (2014) on defineerinud motivatsiooni kui jõudu, mis annab energiat, suunab ja toetab käitumist. Võib väita, et erinevad motivatsioonikäsitlused täiendavad üksteist ning aitavad paremini selles teemas orienteeruda (Brooks, 2008).

Motivatsioon koosneb kolmest komponendist, mida (Arnold et al., 1991, viidatuna Armstrong & Taylor, 2014) on kirjeldatud alljärgnevalt:

1. suund – mida inimene üritab teha;
2. pingutus – kui palju inimene pingutab;
3. püsivus – kui kaua inimene proovib.

Traditsiooniline käsitlus motivatsiooniteooriates seisnes selles, et töötajad käituvad ratsionaalselt, et maksimeerida töö eest saadavat tulu. Arvati, et palk kompenseerib töötajale loomuomast ebameeldiva töö jõupingutused ehk raha mis teenitakse on inimesele olulisem kui tehtava töö iseloom. (Brooks, 2008) Tänapäeval käsitletakse motivatsiooni mitmefaktorilisena, mis kujuneb isiksuse arengu kui sotsiaalsete olude koosmõju tulemusena (Krull, 2018).

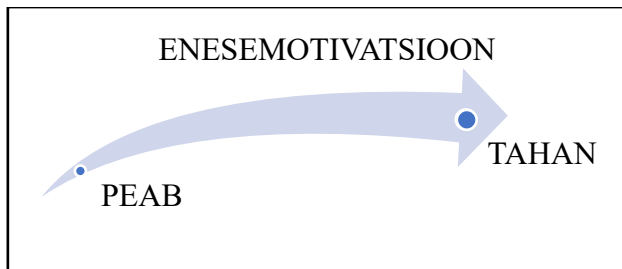
Oma olemuselt võib motivatsioon olla positiivse või negatiivse orientatsiooniga. Positiivne motivatsioon on seotud eesmärkide realiseerimisega, negatiivne aga kartusega ebaõnnestumiste ees. Negatiivse motivatsiooni korral otsib inimene kaitset, mistõttu võib ta näiteks lahkuda

organisatsioonist või loobuda edutamisest. Traditsiooniliste organisatsioonide juhtimine tugines tihti hirmule, tänapäeva organisatsioonide edu aga töötajate austusele, entusiasmile, positiivsele motiveerimisele ja vaimsusele. (Türk & Siimon, 2004)

Motivatsiooniprobleeme seletavaid teooriaid jaotatakse väliseks (*extrinsic motivation*) ja sisemiseks (*intrinsic motivation*) motivatsiooniks. Covington ja Müeller (2001) toovad välja, et väline ja sisemine motivatsioon on kaks sõltumatut faktorit, mis moodustavad kombinatsioone. Edward Deci (Deci, 1975; Deci et al., 1991, viidatuna Krull, 2018) arvates on sisemiseks motivatsiooniks sellised tegevused, millesse lülitatakse, et tunda ennast kompetentsena ja olukorda kontrollivana. Põhjustavad seda otseselt isiklik rahulolu, huvi või rõõmutunne. Sisemine motivatsioon tema hinnangul nõrgeneb, kui tekib tunne, et enesemääratlusele ja kompetentsusele seatakse piiranguid. Sisemine motivatsioon on seotud psühholoogilise ja väline motivatsioon käegakatsutava tasuga (Alas, 2005). Väline motivatsioon esineb siis, kui tehakse asju inimestele või inimeste jaoks, et neid motiveerida. Need võivad avaldada kohest ja võimsat mõju, kuid ei pruugi kesta kaua. (Armstrong & Taylor, 2014)

Samuti näitavad uuringud, et sisemised motivaatorid on võimsamad kui välised. Sellegipoolest lähtuvad organisatsioonid eeldusest, et motivatsiooni suurendamise võib usaldada välistele motivaatoritele. Mõnes olukorras võib lisapingutuse eest antud lisaraha parandada tööviljakust, kuid neid olukordi on vähe. Raha töötab tõukejõuna ainult lihtsate ülesannete puhul ning pigem pärsib sooritust, kui on vaja keerukaid otsuseid ja täpsemat mõttetööd. Tagajärjeks on tööviljakuse vähenemine ja meeskonnatöö kahjustamine. (Rogers et al., 2015)

Motivatsioon peab tulema ennekõike inimese enda seest, sealjuures organisatsiooni juhtfiguuridel on võimalus luua selline töökeskkond, mis aitab inimesel ennast kergemalt motiveerida (Malmberg, 2005). Eneseusk on alustalaks enesemotivatsioonile (Virovere et al., 2008). Valmisoleku jõupingutuseks eesmärgi saavutamisel ning selle suunas püsiva liikumise määrabki A. Bandura (1986, 1997) teooria kohaselt inimese enesetõhususe ootus ehk enesemotivatsioon, usk oma võimesse saavutada püstitatud eesmärk ja seeläbi valmisolek uute ülesannete püstitamiseks ja toimetulekuks, ilma välise surveta (Krull, 2018). Lihtsustatult tähendab enesemotivatsioon oskust teha asjadest, mida peab tegema, asjad, mida inimene soovib teha (vt joonis 1). Bandura on öelnud, et selle, mida usume saavutavat, me ka sageli saavutame (Virovere et al., 2008).



**Joonis 1.** Enesemotivatsiooni olemus

Allikas: Autori koostatud (Virovere et al., 2008 järgi)

Motiveerima on võimeline ennast inimene, kes teab oma tundeid, kellel on adekvaatne enesehinnang ja tugev ning positiivne tunne enda väärtuslikkusest (Virovere et al., 2008). Madal enesemotivatsioon võib mõjutada käitumist ja töösooritust ning ülesandepõhises organisatsioonis osutada kahjulikuks nii töötajale kui organisatsiooni arengule. Seetõttu on oluline aidata töötajal arendada enesetõhusust ning usku tööülesannete edukasse sooritamisse. Vajadusel tuleks pakkuda juhtimisalaseid koolitusi (ajajuhtimise vm). (Brooks, 2008) Ühtlasi, kui juhtimisstiil on demokraatlik, töö pakub autonoomiat, väljakutseid, töötajast hoolitakse, toetatakse isiklike probleemide korral, julgustatakse ja tunnustatakse, siis võimaldab see töötaja positiivset enesehinnangut säilitada ja isegi suurendadagi. Vastupidiselt käitudes võib ettevõtte töötaja enesehinnangu hävitada ja töövõime halvata. (Virovere et al., 2008) Reeglina on kõrge enesehinnanguga inimesed võimelised tulema toime erinevates situatsioonides. Samuti on sellel positiivne mõju motivatsioonile ja tööga rahulolule. (Brooks, 2008)

Inimesed on motiveeritud, kui nad eeldavad, et tegutsemisviis viib tõenäoliselt eesmärgi ja hinnatud tasu saavutamiseni, mis rahuldab nende vajadusi ja soove (Armstrong & Taylor, 2014). Motiveeritud töötajaks peetakse inimest, kes on entusiastlik, otsustusvõimeline, näitab tööd tehes üles energilisust ja on tulemuslik. Demotiveeritud töötaja näeb esilekerkinud takistusi ja probleeme ületamatutena. Tõenäoliselt ei ole demotiveeritud töötaja koostööaldis, puudub tihedamini töölt, ei pea kinni tähtaegadest ning ei soovi muudatusi. (Brooks, 2008)

Tööalaselt saab vaadelda kolme motivatsiooniallikat (Vadi, 2001):

- töötasu, mis koosneb otsestest ja kaudsetest tasudest;
- töökeskkond, mille moodustab füüsiline keskkond ja suhtlemine ning suhted töökohal;
- töö iseloom, selle sisu ning kui palju pakub töö arenguvõimalusi, eneseteostust ja enesest lugupidamist.

Motiveerimiseks tuleks leida iga töötaja jaoks nende kolme motivatsiooniallika sobiv vahekord, sest ühe puudumine võib kompenseerida teise olemasolu (Vadi, 2001).

#### **1.4.1. Töömotivatsiooni mõjutavad tegurid**

Tiheneva konkurentsi tingimustes toimetamiseks on edukale organisatsioonile oluline omada kõrge motivatsiooni ja kvalifikatsiooniga inimesi, kellega on võimalik lihtsamalt jõuda püstitatud eesmärkideni (Alas, 2005). Parema suhtumisega töösse kaasneb tihedamini seisukoht, et tehtav töö on huvitav, otsustamist, uute teadmiste omandamist, mõtlemist ja võimete rakendamist nõudev. Sellised inimesed saavad tööülesannete täitmisega edukamalt hakkama ja tunnevad sellest olulisemalt suuremat rõõmu. (Alas, 2001)

Brooks on öelnud, et paremaid tulemusi suudavad saavutada need organisatsioonid, kes oskavad oma töötajaid motiveerida (Brooks, 2008). Sealjuures kujuneb töötajate motivatsioon paljude tegurite mõjul (Alas, 2005). Malmberg (2005) leiab samuti, et motivatsioonitegurid sõltuvad ja on mõjutatud paljudest asjaoludest, näiteks inimese erialast, vanusest, isikuomadustest, kvalifikatsioonist ja ka eluperioodi aktuaalsetest vajadustest. Trepp märgib samas, et teatud tegurid motiveerivad kõiki töötajaid, näiteks tunnustus. Mayo (2004) sõnul mõjutab samuti edukat motiveerimist tunnustamine, kuid lisaks sellele ka õppimis- ja arenguvõimalused, eestvedamise suund ja juhtimisstiil, füüsiline keskkond, töörühm ja tasu. Leimann, Skärvad ja Teder (2003) peavad lisaks eespool nimetatutele oluliseks suurema vastutuse võimaldamist ja usaldust, autonoomiat, edutamisevõimalusi ja väljavaadet töökoha säilitamiseks.

T. Elenurme hinnangul seostatakse motivatsiooniga (Malmberg, 2005):

1. stiimulid ehk välised motiveerimisvahendid – töövahendid, töötasu, preemia, vastutusrikas töö, karjäär, töökeskkond ja töö rikastamine;
2. motivaatorid ehk sisemised motivatsioonivahendid – võimete, teadmiste ja oskuste rakendamine ja arendamine ning seeläbi soovitud tulemuseni jõudmine;
3. tahe ehk pühendumus – sihikindel, kõigutamatu ja otsustav tahte pingutus ehk sisemine motivatsioon.

Samuti on üheks töötajate oluliseks motivatsiooni mõjutavaks teguriks see, palju organisatsioon panustab personali koolitamisega ja arendamisega. Juhtkond näitab sellega oma

suhtumist personali, kas arendamiseks määratud raha peetakse kuluks või töötajaid motiveerivaks faktoriks. (Alas, 2001) Töötajad ei jää ettevõttesse, kus neil pole arenguvõimalusi. Seetõttu on oluline tegeleda personali koolitamise ja arendamise ning organisatsiooni ja juhtimise arendamisega. (Alas, 2005)

Motivatsiooni mõjutavad tegurid võivad olla ka demotiveerivad, näiteks liiga kõrgete, liiga madalate ja ebareaalsete eesmärkide seadmine; alla tööturu keskmine töötasu; ainult suure palganumbri pärast ebameeldiva töö tegemine; kehva sisekliimaga meeskonnas töötamine ja töökaaslasteks mittesobivad inimesed (Malmberg, 2005). Ühtlasi võivad olla töötajatele demotiveerivad ka halvasti kavandatud ja juhitud palgasüsteemid (Armstrong & Taylor, 2014). Samas, Herzbergi demotiveerivad tegurid seostuvad suuremalt jaolt töökeskkonna ja juhtimisega (Mayo, 2004). Demotivaatorite võimalikul kiire äratundmine ja nende eemaldamine on suur samm edasi töötajate ja iseenda innustamisel (Malmberg, 2005). Motiveerituse taset on aga lihtsam hinnata kollektiivselt kui analüüsida individuaalselt (Mayo, 2004).

Paljud on pooldanud töökohtade ümberkujundamist kui vahendit tööga rahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks, muutes töö huvitavamaks (nt Herzberg, 1968; Herzberg, Mausner ja Snyderman, 1959, viidatuna Spector, 1997). Seda tehakse inimese töö ja ülesannete omaduste muutmise teel (Spector, 1997). Katz (1964) soovitab, et töökohad peaksid pakkuma piisavat mitmekesisust, keerukust, väljakutseid ja oskusi töötaja võimete kaasamiseks (Armstrong & Taylor, 2014).

Hackmani ja Oldhami teooria järgi aitavad töömotivatsiooni tõsta (Alas, 2001):

- töö tunnetamine olulisena;
- vastutuse tunnetamine oma töö tulemuste eest;
- see, et töötaja teab oma pingutuste tulemusi.

Motivatsiooni on võimalik tõsta ka eestvedamise kaudu, määrates suuna, julgustades ja stimuleerides saavutusi ning toetades töötajaid nende püüdlustes saavutada eesmärged ja tulemuslikkust üldiselt (Armstrong & Taylor, 2014). Mayo (2004) hinnangul mõjutab peamiselt inimese motivatsiooni siiski töökeskkond. See koondab endas põhikultuuri, nagu ettevõtte rituaalid, väärtused, süsteemid ja protsessid ning kohaliku kliima, mille tekitavad juhid ja eestvedajad. Samas leiab Gleitman (2014), et erinevates olukordades motiveerivad inimesi erinevad asjad.



## 1.5 Levinumad töörahulolu- ja motivatsiooniteooriad

Erinevate motivatsiooni esile kutsuvate mõjurite toimimisviise selgitavad motivatsiooniteooriad (Vadi, 2001). Nüüdisaegsed motivatsiooniteooriad toetuvad inimeste vajaduste kindlaksmääramisele, nende rahuldamise teede selgitamisele ning väärtustavad kõrgelt inimestevahelisi suhteid ja koostööd (Virovere et al., 2008). Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade erinevatest motivatsiooniteooriatest, käsitledes kolme tuntuimat: A. H. Maslow' vajaduste hierarhia, F. Herzbergi kahe faktori teooria ja McGregori X- ja Y-teooria. Nende teooriaid on rünnatud ja põhjendatust küsitavaks peetud. Sellegipoolest sisalduvad neis tõenäoliselt tuntuimad seletused töötaja motivatsioonile. Nende põhjal on välja arendatud hulk nüüdisaegseid teooriaid, millest juhitudakse ka tänapäeval. (Virovere et al., 2008) Lisaks eelnevatele leiab käsitlust veel D. McClellandi saavutusvajaduse teooria ning protsessiteooriatest on kirjeldatud V. Vroomi ootuste teooriat, J. S. Adamsi võrdsuse teooriat ja E. Locke eesmärgiteooriat.

Motivatsiooniteooriaid võib jagada kahte liiki: sisu- ja protsessiteooriad (vt tabel 2). Esimesed püüavad kindlaks teha, mis annavad tõe inimest alustama, säilitama ja lõpetama sihikindlat tegevust, protsessiteooriad püüavad määratleda neid tegureid, mis mõjutavad motiveeritud käitumist. (Brooks, 2008) Rõhk on psühholoogilistel või vaimsetel protsessidel ja motivatsiooni mõjutavatel jõududel, aga ka põhivajadustel. Seda tuntakse ka kognitiivse teooriana, kuna see viitab inimeste arusaamadele oma töökeskkonnast ning viisidest, kuidas nad seda tõlgendavad ja mõistavad. (Armstrong & Taylor, 2014)

**Tabel 2.** Motivatsiooniteooriate lihtne klassifikatsioon

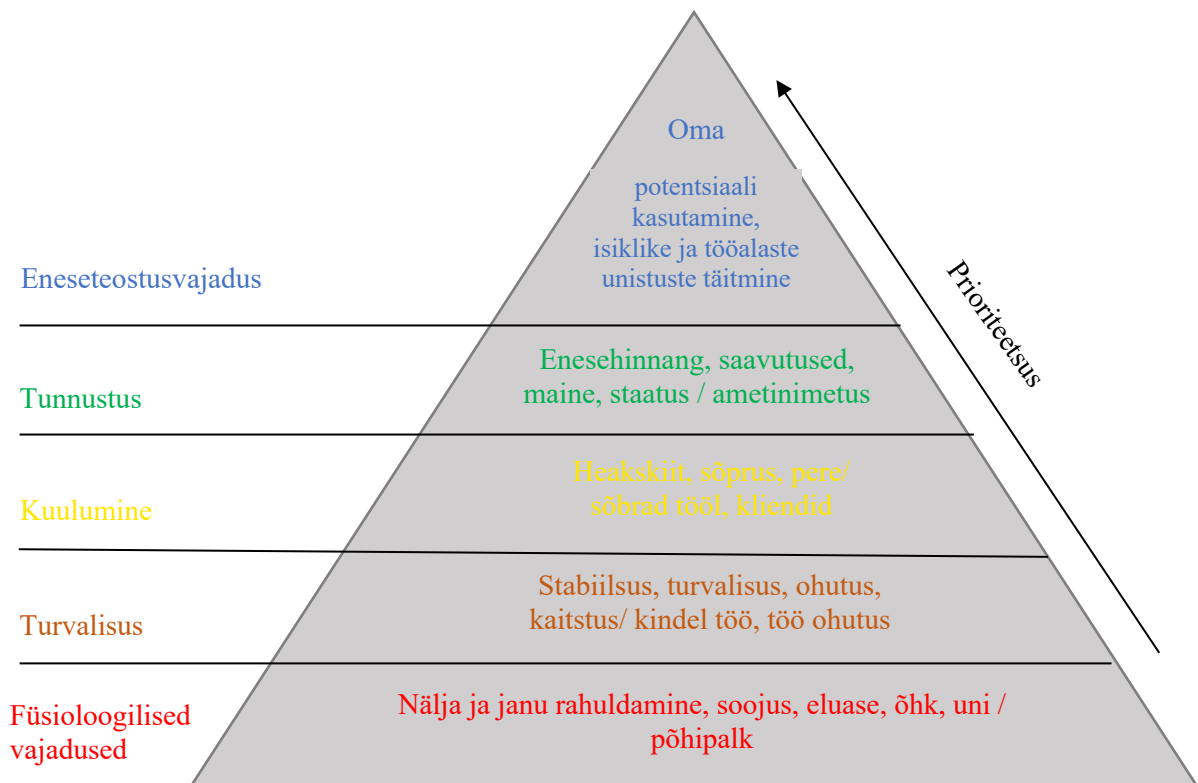
Sisu- ehk rahuloluteooriad	Protsessiteooriad
Vajaduste hierarhia (A. H. Maslow, Aderfier)	Ootuste teooria (Vroom, Porter ja Lawler)
Kahe faktori teooria (F. Herzberg)	Võrdsuse teooria (J. Stacy Adams)
Saavutusvajaduse teooria (D. McClelland)	Eesmärgiteooria (Locke)
	Atributsiooniteooria (Heider, Kelley)

Allikas: Autori koostatud (Brooks, 2008 järgi)

Abraham H. Maslow' viieastmeline **inimvajaduste hierarhia** (joonis 2) andis olulise panuse motivatsiooniprobleemide mõistmiseks (Krull, 2018). Maslow uskus, et inimesed püüdleval

kõrgemate vajaduste, näiteks kõrge enesehinnangu või kunstiliste eesmärkide rahuldamise poole alles siis, kui madalama astme vajadus, näiteks nälg on rahuldatud. Samas juhtis ta tähelepanu sellele, et on olemas ka erandeid. Mõned loomingulised inimesed võivad pigem nälgida kui loobuda luuletamisest või maalimisest, kuid üldjuhul on siiski tema eeldused kehtivad. (Gleitman et al., 2014)

Põhivajaduste rahuldamise eelduseks on sõnavabadus, vabadus teha, mida ise tahetakse, kuni see teisi ei kahjusta, eneseväljenduse vabadus, enese kaitsmise vabadus, õigus, õiglus ning ausus rühmas. Neid tingimusi kaitstakse, sest ilma nendeta oleks põhivajaduste rahuldamine tõsiselt ohustatud. (Maslow, 2007)



**Joonis 2.** Maslow' vajaduste hierarhia

Allikas: Autori koostatud (Gleitman et al., 2014; Alas, 2005 järgi)

Maslow leidis, et olulisemad kõigist vajadustest on füsioloogilised vajadused. Inimene, kellel on puudus toidust, turvalisusest, armastusest ja austusest, ei mõtle sellele, kuidas ettevõttes tööd tõhusamalt korraldada. Ühtlasi ei ilmne kõrgemad vajadused teadvuses enne, kui madalama astme vajadused on vähemalt osaliselt rahuldatud. (Maslow, 2007) Vajaduste rahuldamine ei vii nende kustumisele, vaid sootuks uute, kõrgemate vajaduste tekkeni (Virovere et al., 2008).

Vajaduste rahuldamine on tsükliline (Alas, 2005) ning igal inimesel avaldub ühest ja samast vajadusest juhitud käitumine erinevalt (Alas, 2001).

Maslow' teooriat saab rakendada edukalt tööolukordades. Juht saab aidata kaasa töötajate vajaduste rahuldamisele. Näiteks saab juht anda tööd, mis nõuab suhtlemist ja meeskonnavaimu loomist, kui töötajal on rahuldamata sotsiaalsed vajadused. Kui rahuldamata on lugupidamise vajadus, peaks juht andma talle positiivset tagasisidet, suurendama õigust otsustada või andma talle keerukamaid ülesandeid. (Virovere et al., 2008)

Friedrich Herzberg on **kahe faktori teooria** (*Two-Factor Theory*) looja. Ta kujundas teooria tulemuste põhjal, viies inimeste seas läbi küsitluse, et selgitada välja rahulolu ja mitterahulolu põhjused. Herzberg (Griffin, 1999, viidatuna Alas, 2001) jõudis järeldusele, et kõiki faktoreid saab jagada kaheks (vt tabel 3): hügieenifaktorid, mis mõjutavad tööga rahulolematust ja motivatsioonifaktorid, mille olemasolu võib tekitada rahulolu.

**Tabel 3.** Herzbergi kahe faktori teooria

Hügieeni- ehk taustafaktorid Välised tasud	Motivaatorid ehk sisufaktorid Sisemised tasud
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötasu, kompensatsioonid</li> <li>• Kindlustunne tööl</li> <li>• Töötingimused</li> <li>• Inimestevahelised suhted</li> <li>• Kontrolli tihedus ja ulatus</li> <li>• Töökultuur</li> <li>• Juhtimise kvaliteet</li> <li>• Staatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavutusvajaduse rahuldamine / enesearendamine</li> <li>• Vastutuse usaldamine</li> <li>• Töö iseloom</li> <li>• Tunnustus</li> <li>• Isiklik areng</li> <li>• Edasijõudmine / tõus ametiredelil</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud (Alas, 2001; Brooks, 2008 järgi)

Olenevalt olukorrast võib olla tõhusam tõsta rahulolu kui leevendada rahulolematust, sellisel juhul tuleb tõsta esile motivatsioonifaktoreid. Kui on vajalik pigem leevendada rahulolematust, on efektiivsem kasutada hügieenifaktoreid. (Virovere et al., 2008)

Vaatenurk, et palk on põhiline või isegi ainus motivatsiooniallikas, on iganenud. Seda arusaama tugevdasid ka F. Taylor jt 20. sajandi algul. Herzbergi õpetus väidab, et sisemise tasu saamise ootus motiveerib tõenäolisemalt kui võimalus, et palgatingimused, töötingimused ja töökultuur paraneksid (Brooks, 2008). Hügieenifaktorid iseenesest ei rahulda ega motiveeri töötajaid, kuid

nad võivad leevendada tööga rahulolematust (Herzberg, 1987, viidatuna Armstrong & Taylor, 2014). Näiteks palk ei paku rahulolu, ent kui see on ebapiisav või ebaõiglane, võib see põhjustada rahulolematust. Selle pakkumine ei paku aga püsivat rahulolu. (Armstrong & Taylor, 2014) Rahulolu puudumine ei pruugi veel rahulolematust tähendada (Alas, 2005). Rakendades motivatsioonifaktoreid, tõstab juht aga rahulolu taset (Alas, 2001).

Herzbergi teooria rakendamine on olnud keeruline ja seda on palju kritiseeritud, eriti mis puudutab selle kehtivust. Hoolimata tõsiselt võetavast kriitikast ei ole teooriat siiani ümber lükatud, vaid on tekkinud täiendusi ja küsitavusi. (Brooks, 2008) Ka töö autori arvates on Herzbergi teooria rakendamine töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks teostatav. Siinkohal on oluline kõrvaldada töötajate rahulolematust põhjustavad tegurid, rahuldades hügieenifaktorid. Seejärel tuleks aidata töötajatel leida rahulolu, selgitades omakorda välja need tegurid, mis motiveerivad töötajaid. Sealjuures on autori hinnangul kõige eelduseks meeldiv ja sobiv töö ehk eriala õige valik. Dowling (1971) on tsiteerinud Herzbergi tuntud lauset järgnevalt: „Kui soovite, et inimesed teeksid head tööd, siis andke neile hea töö“ (Armstrong & Taylor, 2014, lk 173).

Psühholoog McGregori (1960) **teooria X ja teooria Y** näitasid, kuidas oletused – kas autoritaarsed (X) või humanistlikud (Y) – mõjutavad juhtimistavasid (Maslow, 2007). McGregor tuvastas, et juhid, kes võtavad omaks teooria X, näevad inimloomust tumedates värvides: inimesed on laisad, mõtlevad ainult enda peale ja töötavad ainult raha pärast. Sellised juhid karjuvad, ähvardavad, süüdistavad ja on kontrollivad, kiidetakse harva ning hoitakse kogu vastutus endale, süüdistades samal ajal kõiges personali. Teooriat Y eelistavad juhid on veendumusel, et inimesi motiveerib tahe tööd hästi teha. Kui lasta töötajatel ise oma ülesannete järel valvata, tekib neil eriline rahulolu. Tullakse tööle, et teha seda hästi, ning ollakse motiveeritud sisuliselt, mitte rahaga, vaid õigusega võtta osa, võtta vastutus ja rakendada kõiki oma sünnipäraseid oskusi. (Rogers et al., 2015) Kui küsitaks, siis suurem osa tänapäeva organisatsioone väidaks, et nende mõttelaad põhineb rohkem Y- kui X-teoorial (Mayo, 2004).

McGregori teooriad mõjutasid Maslow`d ning ta leidis, et on veel üks olemuselt isikuülene oletuste süsteem, nimetades selle **teooria Z**-iks. Kuigi viide Maslow`le puudub, tekkis teooria Z juba 20 aastat varem, kui ilmus Ouchi tuntud raamat „Teooria Z“ Jaapani äritavade (1981). Teooria Z muutis oluliselt klassikalist majandusliku vaeguse mudelit, lisades impulsi ennast teostada, armastada ja püüelda kõrgeimate inimväärtuste poole. Selle järgi on ettevõtte

arenguks vajalikud jagatud otsustamine, vastastikune usaldus, koostöö, lähedus ja hoolivus. Seda teooriat kasutavad ettevõtted tunnevad huvi personali pideva koolitamise vastu, teadvustades endale, et äris peitub potentsiaal ümberkujunemiseks ja ennast teostavate inimeste toetamiseks. Tööd nähakse nii psühholoogilise kogemuse kui majandusliku pürgimusena. (Maslow, 2007)

David McClelland (1961) pani aluse **saavutusvajaduse teooriale**. Selle kohaselt saab isik, kellel on kõrge saavutusvajadus, enda ületamist nõudvate ülesannetega teistest paremini hakkama. Lihtsa või ühise töö sooritamiseks saavad nende ülesannetega paremini hakkama isikud, kellel on teistsugused motiivid. (Virovere et al., 2008) McClellandi teooria järgi (Nelson 1995, lk 151, viidatuna Alas, 2001) tuleb tugineda neljale vajadusele, mis motiveerivad juhte (vt tabel 4).

**Tabel 4.** McClellandi teooria

Saavutusvajadus ( <i>achievement</i> )	Võimuvajadus ( <i>power</i> )	Kuuluvusvajadus ( <i>affiliation</i> )	Asjatundlikkus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Püstitada eesmärgid</li> <li>• Viia asju lõpuni</li> <li>• Alustada uutega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vajadus kontrollida ja mõjutada inimesi ning olukordi</li> <li>• Olla tähelepanu objektiks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vajadus osaleda rühma töös</li> <li>• Seotus teiste inimestega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahe oma võimeid arendada</li> <li>• Esilekerkinud takistusi loominguiliselt ületades jõuda asjade sisuni</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud (Alas, 2001 järgi)

McClelland oli arvamisel, et kuigi igal indiviidil on domineeriv tarvidus, millele tuginedes tuleb luua sobilik töökeskkond ja viis motiveerimiseks, siis korraga tegeletakse mitme vajaduse rahuldamisega (Türk & Siimon, 2004). McClelland ja Boyatzis (1984) leidsid USA-s läbiviidud uuringus, et edukal juhil on kõrge võimu- ja madalam saavutusvajadus. Saavutusvajadus on seotud inimese ettevõtlikkusega ning seda peetakse põhiliseks majandusedu mõjuriks. Võrreldes alluvatega on tavaliselt juhtidel kõrgem saavutusvajadus ja madalam ühtekuuluvustunne. Organisatsiooni edu seisukohalt peetakse kõige olulisemaks kõrge saavutusvajadusega töötajaid. (Brooks, 2008).

Ameerika psühholoog Vroom arendas 1964. aastal edasi esialgse **ootuste teooria**, töötades välja süstemaatilise töemotivatsiooniteooria, mis kuulub protsessiteooriate alla. Vroomi ootuste teooria kohaselt „motiveeritus käituda teatud viisil tuleneb inimese ootusest, et selline

käitumine kutsub esile teatud tagajärje; motivatsioon on kordades tugevam, kui inimene ise sellist tagajärge soovib ning seda väärtustab“ (Brooks 2008, lk 67).

On kolme tüüpi ootusi:

- seos pingutuse ja tulemuse vahel (E-P)
- seos tulemuse ja tasu vahel (P-O)
- valents (V) ehk väärtus, mida inimene sellele omistab

See seletab, miks väline rahaline motivatsioon, näiteks ergutus- või boonusskeem, töötab ainult siis, kui pingutuse ja tasu vaheline seos on selge ning tasu väärtus on pingutust väärt. See selgitab ka, miks tööst endast tulenev sisemine motivatsioon võib olla võimsam kui väline motivatsioon. (Armstrong & Taylor, 2014)

Ootuste teooria võtab arvesse ka väärtust, mida inimene eeldatavale tagajärjele omistab. Inimesed, nende hinnangud ja väärtused oodatavatele tagajärgedele on erinevad. Porteri ja Lawleri (1968) täiendatud ootuste teooria mudel viitab töötaja rahulolu ja töösoorituse vahelisele seosele, väites, et töösooritus ei sõltu ainult pingutusest, vaid ka isikuomadustest, rollitajust ja võimetest. (Brooks, 2008)

Olulised järeldused, mis tulenevad ootuste teooriast (Ibid):

1. inimese käitumisele avaldavad mõju temast enesest ja keskkonnast tulenevad faktorid;
2. inimene teeb otsuseid ja valikuid, kuidas käituda arukalt, kasutades teavet, mis on talle kättesaadav;
3. inimesed on erinevad, nagu on erinevad ka nende tegutsemisajendid, motivatsiooniallikad ja vajadused.

J. Stacy Adamsi **võrdsuse teooria** (1963, 1965) täiendab ootuste mudelit ning on tõestatud (Goodman & Friedman, 1971, viidatuna Brooks, 2008), et see kehtib ka praktikas. Teooria lähtub seisukohast, et iga inimese soov on olla tasustatud teistega võrdselt, sealjuures ei tohi tekkida tunnet, et teda on ära kasutatud. See teooria on ehitatud üles saadud tasu ja tehtud jõupingutuse suhtele. (Virovere et al., 2008) Tähtsus ja väärtus, mis sisendile (töötunnid, saavutused, kvalifikatsioon) ja väljundile (tunnustus, palk) antakse, sõltub aga töötaja isiklikust tajust ja hinnangust (Brooks, 2008).

Tänapäeva organisatsioonides on soositud eesmärgipüstituseks Edwin A. Locke (1968) pakutud **eesmärgitee mudel**. Selle järgi on „...nii motivatsioon kui sooritus parimad, kui inimene on endale seadnud kindlad eesmärgid, mis on väljakutsuvad, kuid siiski saavutatavad, ning soorituse kohta saab tagasisidet“ (Brooks 2008, lk 68). Tagasiside on motivatsiooni säilitamiseks ülioluline, eriti veel kõrgemate eesmärkide saavutamiseks (Armstrong & Taylor, 2014). Locke jt (1968) võrdustasid neli viisi, kuidas eesmärgid muudavad käitumist, nimelt need: mobiliseerivad pingutama; suunavad tähelepanu; suurendavad visadust ja hõlbustavad strateegilist planeerimist (Brooks, 2008).

Selleks, et eesmärgi saavutamine oleks kindlustatud tuleb teooria kohaselt juhil määrata kindlaks, kuidas töötaja peaks oma tööd tegema. Samal ajal õpib juht tundma töötaja vajadusi, et pakkuda tasuks seda, mida üle kõige soovitakse. Näiteks inimest võivad motiveerida reisimisvõimalused, kõlav ametinimetus, õppimisvõimalused (Virovere et al., 2008) või hoopiski vabadus teostada uusi ideid.

Järelikult on juhil motivatsiooni suurendamiseks kaks võimalust (Ibid):

1. selgitada töötajale, kuidas saavutada vajalikku tulemust, mille eest saab oodatud tasu;
2. määrata tasu, mis on töötaja jaoks väärtuslik.

Autor on veendumusel, et kõik nimetatud teooriad aitavad kaasa motivatsiooni mõjutavate protsesside mõistmisele. Küll aga see, mis motiveerib ühte inimest, ei pruugi alati motiveerida teist. Autori hinnangul mängib selles oma osa inimese enda taju erinevate tegurite, käitumisviiside ja nähtuste suhtes. Samuti isiklikud väärtused, mis on aja jooksul välja kujunenud, mõjutatuna keskkonnast, suhetest jms.

## 2. TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI VÄLJASELGITAMINE LEE RESTORANIS

Käesolevas peatükis kirjeldatakse lõputöö uuringuobjektiks olevat Lee Restorani. Seda tehakse ettevõtte ühe omaniku intervjuu tulemuste põhjal, lähtudes sealjuures ka jätkusuutlikkuse dokumendist. Seejärel antakse ülevaade küsitluse eesmärgist, meetodikast ja valimist ning tuuakse välja küsitluse tulemused, järeldused ja ettepanekud.

### 2.1 Organisatsiooni tutvustus

Lee Restoran OÜ on Tallinna vanalinnas Uus tn 31 asuv restoran. Enne 2021. aasta juunikuud oli Lee Restoran tuntud kui Leib Restoran, mis avati 2011. aasta suvel. Uuenenud käekirja ja interjööriga Lee pakub moodsat kodumaist kööki ning on aastate jooksul olnud toitlustuskoht, kuhu minnakse eesti toitu välismaistele külalistele tutvustama (Puhka Eestis, 2021).

Lee tähendab esiisade tulekollet, mille ümber elu kees ja kus valmis maitsev kõhutäis, mida jagas lõkkeäärne kogukond. Tänapäevane Lee on inspireeritud samasugusest iidsest elurõõmust, tuues külalisi üksteisele lähemale jagamiseks mõeldud toidu abil. Menüü kesksel kohal on alati hooajalisus, nüüdisaegsus ja kohalik tooraine, mis on pärit Eesti väiketootjatelt. Menüüst leiab valikuid nii veganitele kui ka lastele. Joogikaart on lai ning rahvusvahelise veini- ja joogivalikuga. (Lee Restoran, s.a.)

Juba praegu on vähem kui aasta aega avatud Lee saanud mitmeid erinevaid tunnustusi. 2021. aasta augustis tunnustas restorani veinikaarti *Wine Spectator*. *Wine Spectator's Restaurant Awards* tunnustab restorane, mille veinikaardid pakuvad huvitavaid veinivalikuid, sobivad nende köögiga ja meeldivad paljudele veinisõpradele (Wine Spectator, s.a.). Saavutatud on ka *White Guide 2021*, Eesti restoranide teejuhi meistriklassi neljas koht (VisitTallinn, 2021). Lee



on paistnud silma oma uuendusmeelsuse ja kohanemisvõimega kriisi ajal ning seoses sellega valitud „Aasta Turismiedendajaks 2021“ (Puhka Eestis, 2021).

Järgnevalt tutvustatakse Lee Restorani omaniku intervjuuerimisel (lisa 2) ning jätkusuutlikkuse dokumendist saadud ülevaadet organisatsioonist ja kasutusel olnud motivatsioonisüsteemist ettevõttes. Töö autor tegi poolstruktureeritud intervjuu 3. märtsil (Intervjuu Lee Restoran OÜ omanikuga), see salvestati nutitelefoniaga.

Lee Restoranis töötab 3. märtsi 2022. aasta seisuga 14 töötajat, kes jagunevad vastavalt tööülesannetele osakondadesse – köök ja teenindus (sh kontor). Sealjuures on ettevõtte struktuur ajas muutunud. Algusaegadel oli see oma olemuselt väga selge: omanik juhtis restorani juhti, restorani juht vahetuse vanemaid, vahetuse vanemad teenindajaid ehk tegemist oli ülevalt allapoole suunatud juhtimisstruktuuriga. Selleks aga, et suudetaks erinevate tasandite inimesi hästi kaasata ettevõtte kasvuloosse, on üle mindud ümberpööratud juhtimisstruktuurile, kus teenindajad ja kokad on n-ö püramiidi üleval ning omanikud ja restorani juht allosas, teenindades töötajaid. Eesmärk on olla treenerid ja inspireerida, selle asemel et ülevalt suunata.

Ettevõtte omanik on veendumusel, et uuritav ettevõtte eristub selgelt kogu külalislahkuse maastikust tööjõu voolavuse osas. Klassikaliselt kirjeldatakse seda kui tööstusharu, kus inimesed ei püsi oma töökohtadel ning liigutakse väga kergelt ühest ettevõttest teise. Kui on aga loodud head töötingimused, on inimesed väga püsivad ning kõigile meeldib stabiilsus, mida hea tööandja suudab pakkuda. Personali seas on töötajaid, kes on töötanud ettevõttes 7-8 aastat, ja ka neid, kes on vahepeal ära käinud, kuid tulnud siiski hiljem ettevõttesse tagasi. Ühtlasi on ettevõtte omanik märganud, et pigem on konkurendi juurde läinud töötajate arv väga väike ning enamasti on see seotud olnud karjääri hüppelise tõusuga, mida ettevõtte ise ei ole suutnud töötajale pakkuda, või on mindud täiesti uusi asju tegema.

Lee Restorani omanik usub, et ettevõtte edukaks juhtimiseks tuleb luua tingimused ja keskkond, kus meeskond saab „õitseda“ ning kus igal struktuuril on lähtuvalt sellest, millist positsiooni ta omab, erinevad ülesanded. Sealjuures on omaniku ülesanne luua see struktuur, et ettevõttes oleks hea töötada, loodud võimalused isiklikuks kasvuks ja arenguks ning samal ajal arvestatud inimeste isiklike erisustega. Suutes see võrgustik õigesti kokku põimida, on lootust, et on loodud hea töökeskkond, tänu millele on võimalus ka ettevõttel „õitseda“.

Lee Restorani juhatuse kõige olulisem väärtus on luua oma meeskonnale turvatunne, mis koosneb mitmetest aspektidest:

- luua võrgustik, kus töötajal on hea olla (ei kardeta eksida, ollakse oodatud ning suhted on sügavad);
- tagada areng ja kasv töötajates, nii et töötajad kasvaksid ühelt poolt professionaalidena ning teisalt ka inimestena;
- luua ühine väärtusruum, mis peab olema kõigile selge ja arusaadav;
- kaasata, nii et kõigil ettevõtte töötajatel on võimalik teha omapoolseid ettepanekuid ja avaldada arvamust, kuidas edasi minna, kui tundub, et kurss on valele poole nihkunud.

Ettevõtte omanik leiab, et meeskonna juhtimisel tuleks vältida juhil üle funktsioneerimist. Asjadest tuleks rääkida, surve asemel olgu „pehme surve“, inimesi tuleb usaldada nende positsioonidel, kuhu nad on määratud, pigem toetada kui kontrollida ning delegeerida õigesti vastutust.

Ühtlasi on Lee Restoran võtnud endale kohustuse tagada, et kõik äritegevused toimuksid võimalikult eetilisel, ja tegutsetakse põhimõttel, et kasvamisel tuleb arvestada ümbritsevat. Ettevõtte tõlgendab enda põhiväärtusi läbi jätkusuutlikkuse, mis koosnevad paljudest erinevatest teguritest ning mille viis põhisammast on järgmised.

- **Meeskonna eest hoolitsemine** – kui meeskond on hästi hoitud, siis on ka külalised hästi hoitud! Oluline on koostöö, avatus, sõbralikkus ja töökus (vt ka allolevat motivatsioonisüsteemi).
- **Külastajate eest hoolitsemine** – tagasiside küsimustikud oma arvamuse avaldamiseks restoranikogemuse osas; ausus ja läbipaistvus menüü koostamisel ja lugude jutustamisel; kindlustus ükskõik millise õnnetuse korral, olgu selleks maha loksunud veinivilk pluusil või vargus; ausus ja alandlikkus külalistega suhtlemisel.
- **Varustajad** – selge suhtlus tarnijatega; arvete õigeaegne tasumine; kohalike väiketootjatega koostöö ning tänu sellele väiksem CO2 jalajälg (lühike tarneahel); tarnijatele on esitatud palve kasutada võimalusel korduvkasutatavaid transpordipakendeid; sujuvamaks koostööks väiketootjatega broneeritakse võimalusel vajaminevad kogused ning omalt poolt garanteeritakse nende koguste ost (mitte vähem kui lubatud).

- **Keskkonnakaitse**

**Energia** – energia, mida restoranis kasutatakse, on 100% taastuenergia, mis tuleb ainult päikese- ja hüdroenergeetikast.

**Jäätmekäitlus** – korrektne jäätmete sorteerimine; papp ja biojäätmekäitlus eraldatakse muust prügist; klaas eraldatakse muust prügist, et tagada nende sisenemine ringmajandusse; restoranis on olemas koht, kuhu töötajad saavad viia kasutatud patareid; juurviljade koorimise asemel püütakse neid tugevalt pesta, et vähendada raiskamist; lahti lõigatud leivaviilud kuivatatakse ning tehakse sellest miso- kaste.

**Jätkusuutlikkus** – WC kätepaber on asendatud puuvillase rätikurulli dosaatoritega; kasutatakse kohvitootmisest üle jäänud kohvikestade valmistatud kohvitasse; võimalikult palju kasutatakse pestavaid rätikuid paberrätikute asemel (taaskasutatud paber); kõrvalsaadusi ja jäätmekäitlust kasutatakse fermenteerimiseks ja hoidiste tegemiseks; nõudepesumasinate kasutatakse ökosertifikaadiga kemikaale; restoran on pühendunud Rohetiigri projektile.

- **Kogukonna kaasamine** – allesjäänud leib ja muud toiduained annetakse Toidupanka; ettevõtte on seotud selliste programmidega nagu heategevuslik õhtusöök „Lapsed söönuks“, Vanalinna päevad, PÖFF, TMW; restoran on vähiraivifondi „Kingitud elu“ püsiannetaja ja osaletakse SOS lasteküla toetuspäeval; ollakse Rohetiigri liikumise liikmed, aidates Eestil liikuda rohelisema tuleviku poole; aidatakse ümber kujundada Tallinna Teeninduskooli kokaõpet; ettevõtte omanikud ja töötajad on kaasatud õppejõududena erinevate koolide õppetegevusse; töötades kohalike talunike ja käsitöölisega, aidatakse kohalikel kogukondadel säilitada nende elustiili; koostöös väiketootjatega on välja töötatud erinevaid tooteid nii restoranile kui hiljem ka müügiks kauplusesse; restorani kinkekaartidega toetatakse kohalikke üritusi ja koolitegevust.

Iga uus äriotsus, mida omanikud restoranis teevad, saab alati juurde küsimuse *milline on selle otsuse tagamaa jätkusuutlikkuse kontekstis?*

Lee Restorani motivatsioonisüsteem ei ole dokumenteeritud, kuid on suusõnaliselt edastatud ettevõtte töötajatele.

1. Töökeskkond – tervislik lõuna, arvestades iga inimese toitumise eripäradega; tasuta puuviljad terve päeva vältel.

2. Tasustamine – boonussüsteem ja preemiad. Ollakse arvamusel, et kui soovitakse saada meeskonnalt parimaid tulemusi, siis on indiviidi tulemustele üles ehitatud boonussüsteemid „ajale jalgu jäänud“. Seega on meeskonna boonussüsteem üles ehitatud kollektiivsusele (meeskondlike tulemuste alusel), mis tähendab, et sellel perioodil, kui ettevõttes läheb hästi, jaotatakse osa käibest boonuseks ettevõtte juhtivtöötajatele. Ühtlasi jagatakse ka jootraha kõigi töötajate vahel. Seda põhjusel, et kõik tööd on võrdselt ühesuguse tähtsusega. Jootrahast saavad osa nii abilised, nõudepesijad kui kokad. Seetõttu jäädakse võib-olla ilma mõnest talendist, kuid ollakse meeskonnana oluliselt tugevamad.
3. Lisasoodustused ja kompensatsioonid – kompensatsioon (50 eurot kuus) erinevate liikumisharjumuste edendamise eest (jõusaal, spordiprogrammid), tööjalatsite hüvitis 50 euro ulatuses aastas, vajaduspõhiselt kompenseeritakse psüühilist abi spetsialistide poolt.
4. Ühisüritused – igal aastal on ettevõtte suvepäevad, jõulupidu ja erinevad väljasõidud taludesse.
5. Töötajate tunnustamine – iga-aastane parimate töötajate valimine. Ühtlasi leitakse, et tunnustamine peaks olema osa töökultuurist. Kui keegi on millegagi hästi hakkama saanud, siis on oluline seda välja öelda. Samuti viiakse ettevõtte juhtivtöötajaid restoranidesse sööma ning tehakse erinevaid lisategevusi läbi hooaja kõikidele töötajatele.
6. Tagasiside andmine – pidev tagasisidestamine on osa tööprotsessist. Kui midagi on valesti või hästi, siis antakse seda vahetult teada või arutatakse läbi.
7. Arenguveestlused – vähemalt 3 korda aastas.
8. Koolitused ja enesetäiendamise võimalused – iga aasta korraldatakse erinevaid koolitusi personalile. See aasta on osa võetud juhtimiskoolitusest „*Clear leadership*“, kus personalil oli võimalik saada juurde teadmisi, kuidas olla parem enda ja meeskonna juht. Samuti saadetakse sommeljeede kursustele need töötajad, kes seda soovivad. Uutele töötajatele on tagatud mentorprogramm ja mentor.
9. Ametikoha vabanedes pakutakse kõigepealt ettevõttesiseselt võimalust karjääriredelil tõusta.

Ühtlasi usub ettevõtte omanik, et ettevõttes ollakse pigem rahul töökorraldusega, samuti ettevõtte kuvandi, töötingimuste, töökultuuri ja arenemisvõimalustega. Rahulolematust võib tekitada tõenäoliselt töögraafik. Nendes piirides, millega mängida saab, soovib ettevõtte juhatus

olla võimalikult paindlik (vabade päevade soovid, graafikupõhine paindlikkus), teisalt on külalislahkuse röömuks töötada aegadel, millal teiste valdkondade inimesed puhkavad (nädalavahetused, õhtud jne).

Saavutamaks töötajatel paremaid töötulemusi, teeb ettevõtte omanik seda isikliku eeskuju ja keskkonna toel. Seejuures peab keskkond olema töötajate jaoks inspireeriv, et tooks välja nendes parima. Ühtlasi usub ettevõtte omanik, et kõige olulisem eeldus edukaks koostöösuhteks ettevõtja ja töötaja vahel on ootuste välja toomine ja selgitamine.

## **2.2 Uuringu eesmärk, metoodika ja valim**

Küsitluse eesmärk oli välja selgitada Lee Restoran OÜ töötajate töörahulolu ja motivatsioon ning neid mõjutavad tegurid. Lee Restoranis ei ole töötajate töörahulolu ja motivatsiooni varem uuritud. Igasuvise personali suure kasvu ja põhitöötajate töömahu suurenemise tõttu on antud töö tulemus ettevõtte juhtkonnale väga oluline sisend, selgitamiseks välja ning tagamaks töötajate motiveeritus ja töörahulolu pidevalt muutuv keskkonnas. Ühtlasi aitavad töö tulemused jõuda selgusele, mis on töötajate jaoks oluline. See omakorda võimaldab luua ettevõtte juhtkonnal motiveeriva töökeskkonna ja töötingimused. Küsimustikku on Lee Restorani juhtkonnal võimalik kasutada ka edaspidi, et läbi viia kordusuuringuid, millele tuginedes oleks võimalik analüüsida toimunud muutusi ja arenguid.

Uurimismeetodina kasutati kvantitatiivuuringu, mis viidi läbi veebipõhise ankeetküsitlusena (vt Lisa 1) Connect.ee veebikeskkonnas. Ankeetküsimustik valiti seetõttu, et seda saavad teha paljud inimesed samal ajal ning seetõttu on see ka kiirem viis andmete kogumiseks. Küsimustiku läbivaatamine on lihtsam, võimalus on teha üldistavaid järeldusi ja eeliseks on ka omavahel kergesti võrreldavad tulemused. Ühtlasi tagab ankeetküsimustik suurema anonüümsuse personali seas. Autor oli teadlik ka riskidest, mis võivad ankeetküsimustikku läbi viies ette tulla. Nendeks on näiteks liiga väike vastajate osakaal, mille tõttu ei pruugi küsitlusest tehtavad järeldused olla usaldusväärsed, ning oht on ka küsimusi valesti tõlgendada. Ettevõtte kirjeldamiseks kasutas autor poolstruktureeritud intervjuu tulemusi ja jätkusuutlikkuse dokumendis kirjapandut.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks viis töö autor veebipõhise ankeetküsitluse läbi Lee Restoranis perioodil 07.-15.03.2022 ning küsitluses osalemine oli vabatahtlik. Valimi moodustasid kõik Lee Restorani töötajad, kellele saadeti elektronposti teel otselink ankeetküsimustikule. Küsitlusele vastas 14 töötajast 13 ehk vastamismäär oli 92,86%. Osakondade lõikes vastas küsitlusele 5 töötajat köögi- ja 9 töötajat teenindusosakonnast (sh kontor).

Küsimustiku koostamisel lähtuti teooria käsitlusest ja ettevõtte vajadustest. Autor võttis eeskujuna ka magistritööst „Töötajate rahulolu ja motivatsioon Räpina paberivabrik AS-i näitel“, mille koostas ja viis läbi Regina Kruus aastal 2018 ning mida antud töö jaoks kohandati.

Hinnangu andmiseks väidetele kasutati Likerti skaalat, kus väiteid hinnatakse ühest viieni: 1 tähendab „üldse ei ole nõus“ ja 5 „olen väga nõus“. Mida madalam tuleb hinnang, seda madalam on motivatsioon ja tööga rahulolu. Likerti skaala töötati välja suhtumise mõõtmiseks teaduslikult aktsepteeritud ja kinnitatud viisil 1932. aastal ning seda kasutatakse haridus- ja sotsiaalteaduste uuringutes ühe fundamentaalsema ja sagedasema psühhomeetrilise vahendina. Konstruktsiooni, kus neutraalsuse asend on täpselt kahe äärmuse vahel (antud töös hinne 3 „neutraalne“), nimetatakse sümmeetriliseks skaalaks. (Joshi et al., 2015)

Küsitlusankeet koosnes kokku 28 küsimusest, mille autor jagas kuude plokki. Lisaks hinnangu andmise väidetele on küsitluses viis avatud ja seitse valikvastustega küsimust, viimased koosnevad sotsiaal-demograafilistest näitajatest.

Esimene plokk (küsimus 1) puudutas töötajate rahulolu ja motivatsiooni tegureid. Töötajatel paluti hinnata rahulolu järgmiste teguritega: töötasu, tulemustasu, töötasustamise põhimõtted, töökultuur (väärtused, suhtumine, kombed), töögraafik, töökorraldus, töökoormus, puhkepausid, tööruumid, olmetingimused (riietusruum jms), töövahendid, kolleegid, otsene juht, juhtkond ja karjäärivõimalused.

Teise ploki (küsimused 2–17) eesmärk oli välja selgitada, kuidas vastab Lee Restoranis kogetu töötajate poolt soovitud olukorrale. Väiteid koostati ka Maslow' ja Herzbergi teooriaid silmas pidades ning esitati neid kahel viisil. Kõigepealt oli väide, kus töötaja hindas oma rahulolu väitega, ning sellele järgneva väitega hinnati eelneva olulisust enda jaoks. Erinevaid väiteid pidid töötajad hindama Likerti 5-pallisel skaalal.

Kolmanda ploki (küsimused 18–20) eesmärk oli välja selgitada, mis motiveerib töötajat hästi töötama. Selleks pidi vastaja reastama enda jaoks 7 kõige olulisemat rahulolu ja motivatsioonitegurit. 19. küsimuse eesmärk oli välja selgitada, kas rahalised tasud motiveerivad rohkem, kui mitterahalised tasud ja kui oluline on töötajatele motivatsioonisüsteem.

Neljanda ploki (küsimus 21) eesmärk oli saada teada töötajate üldine töörahulolu ja motivatsioon – töötajatel paluti vastata väitele „Ma tulen hommikul rõõmuga Lee Restoran OÜ-sse tööle“.

Viienda ploki küsimused (22-23) puudutasid väiteid soovitamise ja maine kohta, mis annab autori hinnangul ülevaate, kuivõrd rahul ollakse ettevõttega üldiselt. 23. küsimusega said vastajad lisada täiendavaid mõtteid ja ettepanekuid seoses küsitlusega.

Kuuenda ploki (küsimused 24–28) moodustasid sotsiaal-demograafilised näitajad ehk taustaandmed. Vastajal paluti märkida oma sugu, vanus, osakond, ettevõttes töötatud aeg ehk tööstaaz ja lepinguliik.

Küsimustiku andmed kogus autor kokku Connect.ee uuringu programmiga ning andmete analüüsiks kasutati tabelarvutusprogrammi MS Excel ja statistikaprogrammi SPSS. Tulemuste kirjeldamisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid ja Pearsoni korrelatsioonanalüüsi. Pearsoni korrelatsioonikoefitsient mõõdab kahe intervallmuutuja vahelise lineaarse seose tugevust ja suunda. Tavaliselt jäävad korrelatsiooni väärtused vahemikku -1 kuni +1 või 0 kuni +1, kus 0 näitab, et statistiline seos puudub, +1 näitab tugevaimat võimalikku seost (üks-ühele-sõltuvust) ja -1 näitab tugevaimat negatiivset seost. (Baak et al., 2020).

Ühtlasi arvutati andmeanalüüsis välja valimi aritmeetilised keskmised ( $\bar{x}$ ), standardhälve (Std) ja korrelatsioon (r). Esimese ploki rahuloluteguritel arvutati välja lisaks eelnevatele ka mood (Mo), mediaan (Me), miinimum (min) ja maksimum (max). Korrelatsioonanalüüsis kahe muutuja vaheliste seoste tugevuse tõlgendamisel järgiti Rowntree (1987) soovitusi: 0-0.2 väga nõrk; 0.2-0.4 nõrk; 0.4-0.7 keskmine/mõõdukas; 0.7-0.9 tugev; 0.9-1 väga tugev korrelatsioon. Statistilise olulisuse hindamisel lähtuti olulisuse nivoost  $p < 0,01$ . Kuna kogu korrelatsiooni tabel lisadesse ei mahu, on seal välja toodud ainult keskmise kuni väga tugeva seosega väiteid, kus olulisuse nivoo on  $p < 0,01$ . Sellest tulenevalt lähtub autor analüüsis ainult lisas 32 olevast tabelist.

Enne küsitluse laiali saatmist tehti pilootuuring kolmele inimesele (toimus 2. märtsil). Pilootuuringu tagasisidest selgus, et ankeedis ei olnud vaja muudatusi ega parandusi teha. Samuti selgus aeg, mis vastajatel küsimustiku täitmiseks kulub.

## 2.3 Uuringu tulemused

Tööraahulolu ja motivatsiooni küsitluse tulemused esitatakse käesolevas peatükis samas järjestuses teemaplokkide kaupa, nagu need on esitatud küsimustikus. Erandiks on sotsiaal-demograafilised andmed, mis esitatakse analüüsis kõige esimesena. Teemaplokkide lõikes analüüsitakse rahulolutegureid erinevate sotsiaal-demograafiliste andmete põhjal, töö iseloomu, töötingimusi, tasustamist, soodustusi, eneseteostus- ja arenguvõimalusi, juhtimist, suhteid kolleegidega, informatsiooni kättesaadavust, kaasamist, tunnustamist ja tagasisidet, töökultuuri, vastutust, töökeskkonna turvalisust, motivatsiooni ning ettevõtte soovitamist ja mainet.

Erinevaid tööraahulolu ja motivatsiooni väiteid hinnati ettevõttes kogetu rahulolu ja olulisuse aspektist Likerti 5-punktilisel skaalal, kus „1“ – üldse ei ole nõus; „2“ – ei ole nõus; „3“ – neutraalne; „4“ – olen nõus; „5“ – olen väga nõus. Väiteid, mis saavutasid vastajate poolt keskväärtuse alla 3,5, käsitleti rahulolematuna või halvasti toimivana. Tulemust 3,5–3,9 loeti rahuldavaks ning 4 ja enam heaks või väga heaks.

Ankeetküsitlusele vastas 13 inimest, mis moodustas 92,86% kõigist töötajatest. Nendest 30,8% (n=4) olid mehed ja 69,2% (n=9) naised. Vanuseliselt moodustasid kõige suurema grupi 28-aastased ja vanemad töötajad (46,2%, n=6). Vastanute seas oli kõige rohkem töötajaid teeninduses – kõigist vastanutest 61,5% (n=8). Ühtlasi oli rohkem sõlmitud töötajatega tähtajatuid töölepinguid (76,9%, n=10). Kõige enam vastasid küsimustikule töötajad, kes on Lee Restoranis töötanud kuni 1 aasta – neid oli kokku 6 (46,2%). Küsimustikule vastanutest 3 (23,1%) oli tööstaažiga 1–3 aastat ning võrdselt kaks (15,4%) oli vastajaid, kes on töötanud 4–6 aastat ning 6 ja enam aastat (vt tabel 5). Kuigi kõige enam vastanuid on töötanud kuni 1 aasta, ei saa väita, et tööjõu volavus oleks suur. Autori hinnangul on see seotud sellega, et Lee Restoran on olnud avatud alles alla aasta. Ühtlasi on peale poolt aastat suletud olekut 53,8% praegu töötavast personalist juba varem ettevõttega olnud seotud.



**Tabel 5.** Küsitlusele vastanute jagunemine sotsiaal-demograafiliste tunnuste järgi

<b>Sugu</b>	<b>Arv</b>	<b>%</b>	<b>Töötatud aastad</b>	<b>Arv</b>	<b>%</b>
mees	4	30,8%	kuni 1 aasta	6	46,2%
naine	9	69,2%	1–3 aastat	3	23,1%
<b>Vanus</b>	<b>Arv</b>	<b>%</b>	4–6 aastat	2	15,4%
kuni 21 aastat	3	23,1%	6 ja enam aastat	2	15,4%
22–27 aastat	4	30,8%	<b>Lepingutüüp</b>	<b>Arv</b>	<b>%</b>
28 ja rohkem aastat	6	46,2%	tähtajatu tööleping	10	76,9%
<b>Osakond</b>	<b>Arv</b>	<b>%</b>	käsundusleping	3	23,1%
köök	5	38,5%			
teenindus	8	61,5%			

Kuna vastamismäär on väga suur, usub autor, et antud ettevõtte juhatus saab olulist informatsiooni oma organisatsioonis töötavate inimeste motivatsiooni ja töörahulolu kohta.

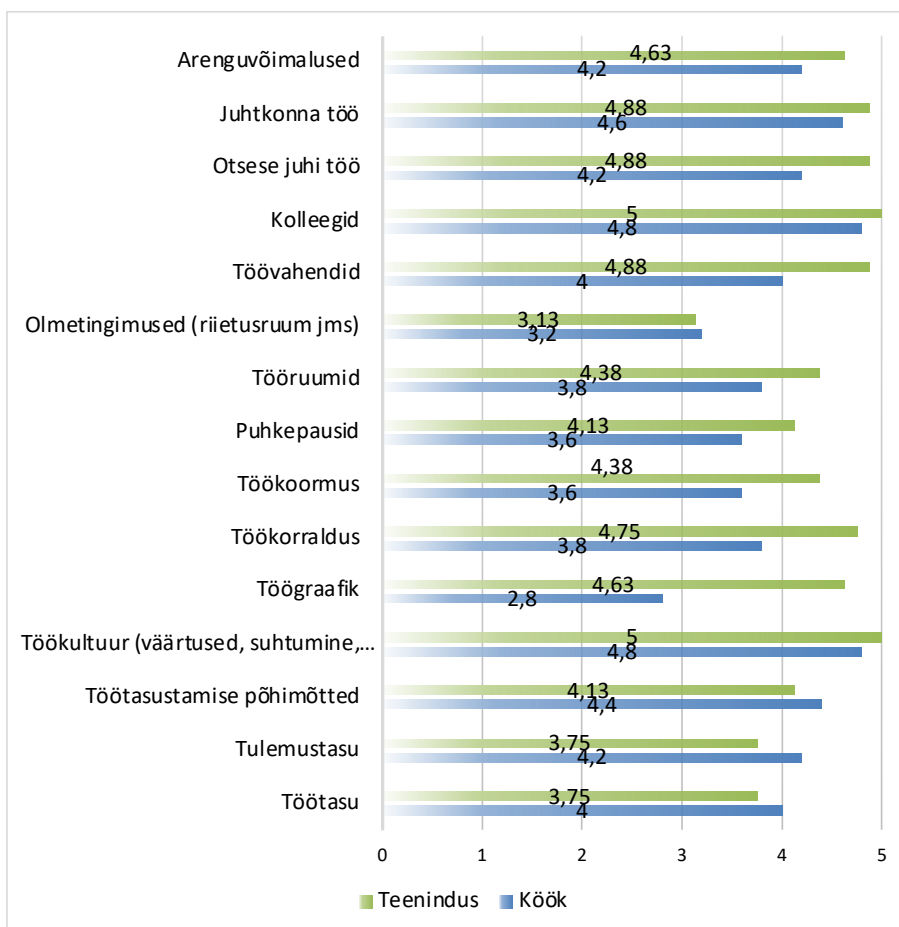
### Hinnangud rahulolu erinevatele teguritele

Töötajad pidid hindama ankeetküsitluses rahulolu erinevate teguritega (1.küsimus küsimustikus). Selle eesmärk oli selgitada välja, millega ollakse Lee Restoranis väga rahul ja mis põhjustab rahulolematust (joonis 3).

Küsitluse tulemustest selgus, et töötajate üldist töörahulolu võib pidada heaks (vt lisa 3) – keskmine töörahulolu 5-punktilisel skaalal on 4,23 (Std=0,68). Jooniselt 3 on näha, et võrdselt kõige enam on töötajad rahul töökultuuri ja kolleegidega, mida hinnati keskmise väärtusega 4,92 (92,3% vastajatest hindas väärtusele 5) ja väga madala standardhälbega 0,22. Samuti hinnati väga kõrgelt juhtkonna tööd ( $\bar{x}$ =4,77; Std=0,77), otsese juhi tööd ( $\bar{x}$ =4,62; Std=0,44) ja töövahendeid ( $\bar{x}$ =4,54; Std=0,52). Kõige madalama keskmise väärtuse said olmetingimused ( $\bar{x}$ =3,15; Std=0,80) – madalaim hinnang oli 2 (23,1% vastanutest; n=3) ja kõrgeim 4. Sellele järgnes tasustamine ( $\bar{x}$ =3,85; Std=0,80) ning võrdselt said keskmiseks väärtuseks 3,92 tulemustasu (Std=0,86), töögraafik (Std=1,12) ja puhkepausid (Std=0,64). Kõige suurem vastajate erinevus (Std=1,12) oli töögraafiku puhul. Oli töötajaid, kes olid väga rahul töögraafikuga (38,5% vastanutest; n=5), ning ka neid, kes ei olnud rahul (15% vastanutest; n=2). Maksimumhinnang, mis töögraafikule anti, oli 5 ja miinimumhinnang 2 (vt lisa 3).

Läbiviidud Pearsoni korrelatsioonanalüüsi tulemustest ilmnes, et mida rahulolevamad on töötajad töökorraldusega, seda rahulolevamad ollakse ka töökoormuse ja töövahenditega.

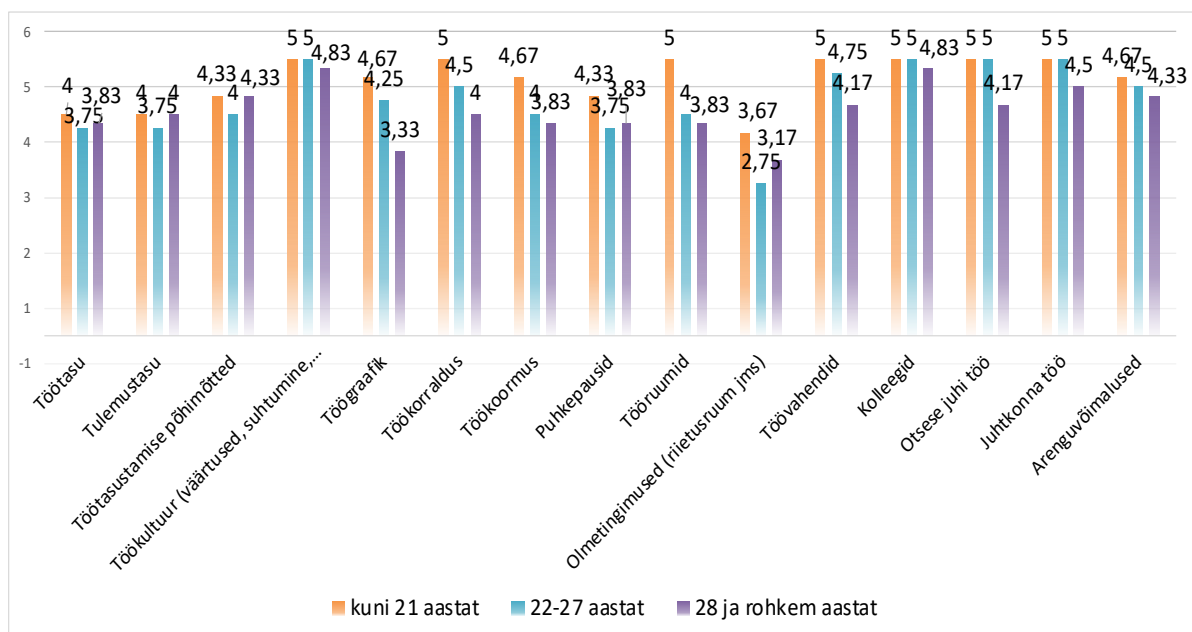
Tugev positiivne seos ( $r>0,7$ ) avaldus töökoormuse ja töökultuuri vahel ning väga tugev seos ( $r>0,9$ ) oli juhtkonna töö ja otsese juhi töö vahel (vt lisa 32).



**Joonis 3.** Töötajate keskmised hinnangud erinevatele tööga rahulolu teguritele osakonna lõikes

Keskväertuste võrdlemisel osakondade lõikes ilmnes olulisi erinevusi töögraafikuga (vt lisa 7). Kõige enam ollakse rahulolematud köögiosakonnas ( $\bar{x}=2,80$ ;  $\text{Std}=0,84$ ), teeninduses oli keskmine väärtus 4,63 ja standardhälve 0,52. Soo põhjal võrreldes ilmnes, et naised ( $\bar{x}=3,78$ ;  $\text{Std}=1,2$ ) olid vähem rahul töögraafikuga kui mehed ( $\bar{x}=4,25$ ;  $\text{Std}=0,96$ ) (vt lisa 5). Võrdselt rahulolematud ollakse aga olmetingimustega – köök ( $\bar{x}=3,2$ ;  $\text{Std}=0,84$ ) ja teenindus ( $\bar{x}=3,13$ ;  $\text{Std}=0,83$ ). Töötasu ( $\bar{x}=3,75$ ;  $\text{Std}=0,71$ ) ja tulemustasuga ( $\bar{x}=3,75$ ;  $\text{Std}=0,89$ ) oli rahulolematum teenindus. Kõik osakonnad olid enam rahul töökultuuri, kolleegide ja juhtkonna tööga (vt lisa 7). Osakondade lõikes tõi võrdlus välja, et keskmiselt andis madalamaid hindideid töörahulolu teguritele köök ( $\bar{x}=4$ ;  $\text{Std}=0,68$ ).

Vanuse lõikes on töörahulolu tase kõrgem kuni 21-aastastel töötajatel ( $\bar{x}=4,62$ ;  $n=3$ ) ning madalaim 28-aastaste ja vanemate seas ( $\bar{x}=4,07$ ;  $n=6$ ). Samuti ilmsid olulised erinevused keskväärtusi võrreldes olmetingimuste osas – 22–27-aastased olid vastanutest kõige vähem rahul ( $\bar{x}=2,75$ ;  $\text{Std}=0,96$ ) ning kuni 21-aastased kõige rohkem rahul ( $\bar{x}=3,67$ ;  $\text{Std}=0,58$ ) (vt joonis 4). Keskväärtuste võrdlemisel ilmses veel, et puhkepausidega on kõige rohkem rahul ( $\bar{x}=4,33$ ;  $\text{Std}=0,58$ ) kuni 21-aastased ja vähem rahul ( $\bar{x}=3,75$ ;  $\text{Std}=0,50$ ) 22–27-aastased töötajad. Kõige rohkem ollakse kõigis vanusegruppides rahul töökultuuri, töövahendite, kolleegide, otsese juhi ja juhtkonna töö ning arenguvõimalustega, mis jäävad keskmisi väärtusi võrreldes vahemikku 4,17–5 (vt lisa 6).



**Joonis 4.** Töötajate keskmine hinnang töörahulolule vanuse lõikes

Töörahulolu tase erinevaid tegureid hinnates on keskmisi väärtusi võrreldes tööstaaži lõikes hea ning olulisi erinevusi ei esine (vahemik 4,10–4,5). Kõige madalam ( $\bar{x}=4,10$ ;  $n=2$ ) on hinnang töörahulolu teguritele 4–6-aastase staažiga töötajatel ja kõrgeim 6+staažiga töötajatel ( $\bar{x}=4,5$ ;  $n=2$ ). Töögraafikuga on kõige vähem rahul 4–6-aastase staažiga töötajad ( $\bar{x}=2,50$ ;  $\text{Std}=0,71$ ) ja kõige rohkem rahul kuni aastase staažiga töötajad ( $\bar{x}=4,33$ ;  $\text{Std}=1,21$ ). Võrdlusest ilmses veel, et 1–3 aastat töötanud töötajad on võrreldes teistega kõige vähem rahul tööruumide ja olmetingimustega ning kõige rohkem rahul tulemustasu ja töötasustamise põhimõtetega (vt lisa 8). Staažikamad töötajad (4–6 aastat ja 6+ aastat) on rohkem rahul otsese juhi ja juhtkonna tööga kui need, kes on ettevõttes vähem töötanud.

Keskväärtuste võrdlemisel ei esinenud olulisi erinevusi käsunduslepingu ( $\bar{x}=4,36$ ; Std=0,48) ja tähtajatu töölepinguga töötajate ( $\bar{x}=4,24$ ; Std=0,68) töörahulolus. Kuigi eelnevale teooriale tuginedes võis arvata, et töölepingu liik avaldab mõju töörahulolule, siis antud ettevõttes see kinnitust ei leidnud. Samas on see oluline informatsioon ettevõtte juhatusele, kinnitamaks, et olenemata lepingu liigist on kogu meeskond hoitud. Kõige enam olid rahulolematud olmetingimustega käsunduslepinguga töötajad ( $\bar{x}=2,33$ ; n=3) (vt lisa 9).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõige enam on töötajad rahul töökultuuri, kolleegide, juhtkonna ja otsese juhi töö ning töövahenditega. Kõige enam tekitavad aga osakondades võrdselt rahulolematust olmetingimused ning rahuldavaks võib pidada tasustamist, tulemustasu, töögraafikut ja puhkepause. Teeninduses ollakse töögraafikuga oluliselt rohkem rahul kui köögis. Töötajate hinnangud kõikide töörahulolu tegurite kohta on esitatud lisa 3. Ühtlasi on toodud lisa 4 välja töötajate hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele protsendiliselt.

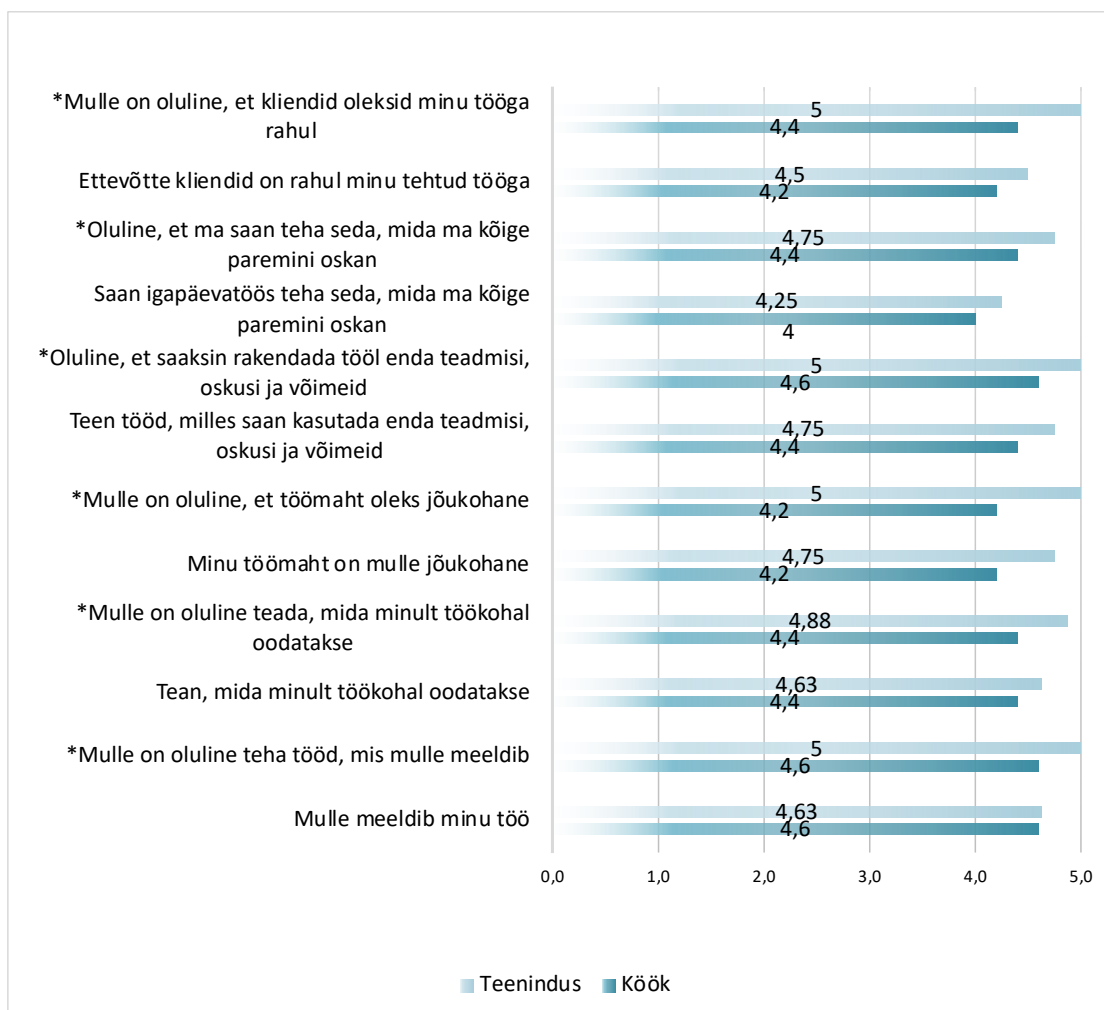
### **Lee Restorani töötajate kogetu rahulolu ja olulisuse võrdlus**

Alateemas antakse ankeetküsimustiku (alates 2. küsimusest) ülevaade saadud tagasisidest lähtuvalt. Milline on töötajate tegelik olukord rahuloluga Lee Restoranis ning nende tegurite olulisus töötaja enda jaoks? Kokkuvõttev tabel on lisa 10, kus on eraldi välja toodud keskmised hinnangud ja standardhälbed erinevatele töörahulolu ja motivatsiooni väidetele (kogetu ja olulisuse kohta). Lisa 11 on leitav tabel töötajate hinnangutega erinevatele töörahulolu ja motivatsiooni teguritele koos standardhällbega osakondade lõikes. Järgnevalt antakse ülevaade küsitlustulemustest teemaplokkide kaupa.

### **Töö iseloom**

Antud teemaplokk sai keskmiseks üldiseks rahulolu näitajaks 4,56 (Std=0,49). Tulemist saab järeldada, et töötajad on töö endaga väga rahul ning ka vastajad olid pigem ühisel meelel hinnangute andmisel. Aritmeetiline keskmine olulisusele oli 4,74 (Std=0,47) ja tegelikule olukorrale ettevõttes 4,47 (Std=0,61). Kõige olulisemateks pidasid kõikide (vt lisa 10) osakondade töötajad võrdselt väiteid „mulle on oluline teha tööd, mis mulle meeldib“ ja „oluline, et saaksin rakendada tööl enda teadmisi, oskusi ja võimeid“ ( $\bar{x}=4,85$ ; Std=0,38), mille olulisust hindas 85% vastanutest väärtusega „5“. Kõigist vastanutest 69% (vt lisa 11) hindas kõrgelt väidet, et saab teha tööd, mis meeldib ( $\bar{x}=4,62$ ; Std=0,65), 23% vastanutest olid samuti pigem nõus ning 8% (n=1) vastanutest oli kahtleval seisukohal („3“). Teadmiste, oskuste ja

võimete rakendamise võimalust töökohal hindas väga heaks 62% vastanutest ning kõrgemalt (4,75) hindas seda keskmisi väärtusi võrreldes teenindus (Std=0,46). 62% vastajate jaoks oli ka töömaht ettevõttes jõukohane (vt lisa 11). Kõige madalam keskmine hinnang anti väitele „saan igapäevatoos teha seda, mida ma kõige paremini oskan“ ( $\bar{x}=4,15$ ; Std=0,69), kus 15% (n=2) vastanutest oli kahtleval seisukohal. Samas oli kõige suurem erinevus (10%), võrreldes kogetut ja töötajate jaoks olulisust, antud teemaplokis väitel „võimalus igapäevatoos teha seda, mida paremini osatakse“ (vt lisa 10).



**Joonis 5.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes töö tegureid puudutavatele väidetele

Köögis oli keskmine hinnang kogetut arvestades 4,3 (Std=0,67) ja teeninduses 4,58 (Std=0,57). Teeninduses töötavad inimesed pidasid võrdselt kõige olulisemaks, et nad saaksid teha tööd, mis neile meeldib, et töömaht oleks jõukohane, oleks võimalus rakendada tööl enda teadmisi, oskusi ja võimeid ning kliendid oleksid tehtud tööga rahul ( $\bar{x}=5$ ; Std= 0) (vt joonis 5).

Standardhälbest on näha, et sellega nõustuvad kõik töötajad, kes selles osakonnas töötavad. Ettevõttes kogetuga võrreldes ei erinenud nende tegurite aritmeetilised keskmised oluliselt (vt lisa 11), madalama väärtuse sai võrreldes olulisusega väide „ettevõtte kliendid on rahul minu tehtud tööga“ ( $\bar{x}=4,5$ ;  $\text{Std}=0,53$ ). Köögiosakonnas hinnati madalaimaks väidet „saan igapäevatöös teha seda, mida ma kõige paremini oskan“, mille puhul oli keskväärtuseks 4 ( $\text{Std}=0,71$ ). Suurim erinevus keskväärtuse võrdlemisel osakondade lõikes oli väitel „minu töömaht on mulle jõukohane“, kus teenindus andis keskmiseks väärtuseks 4,75 ( $\text{Std}=0,46$ ) ja köök 4,2 ( $\text{Std}=0,84$ ). Kõik töö endaga seotud hinnangute keskmised ja standardhälbed osakondade lõikes on toodud välja lisa 11.

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et mida jõukohasem on töötajale töömaht, seda olulisem on, et kliendid oleksid rahul ( $r=0,753$ ) ning võimalik oleks tööl enda teadmisi, oskusi ja võimeid rakendada ( $r=0,698$ ). Samuti selgus, et mida olulisem on teadmine, mida töökohal oodatakse, seda olulisem on, et kliendid oleksid tehtava tööga rahul. Nende vahel oli antud teemaplokis kõige tugevam seos ( $r=0,822$ ) (vt lisa 32).

### **Töötingimused**

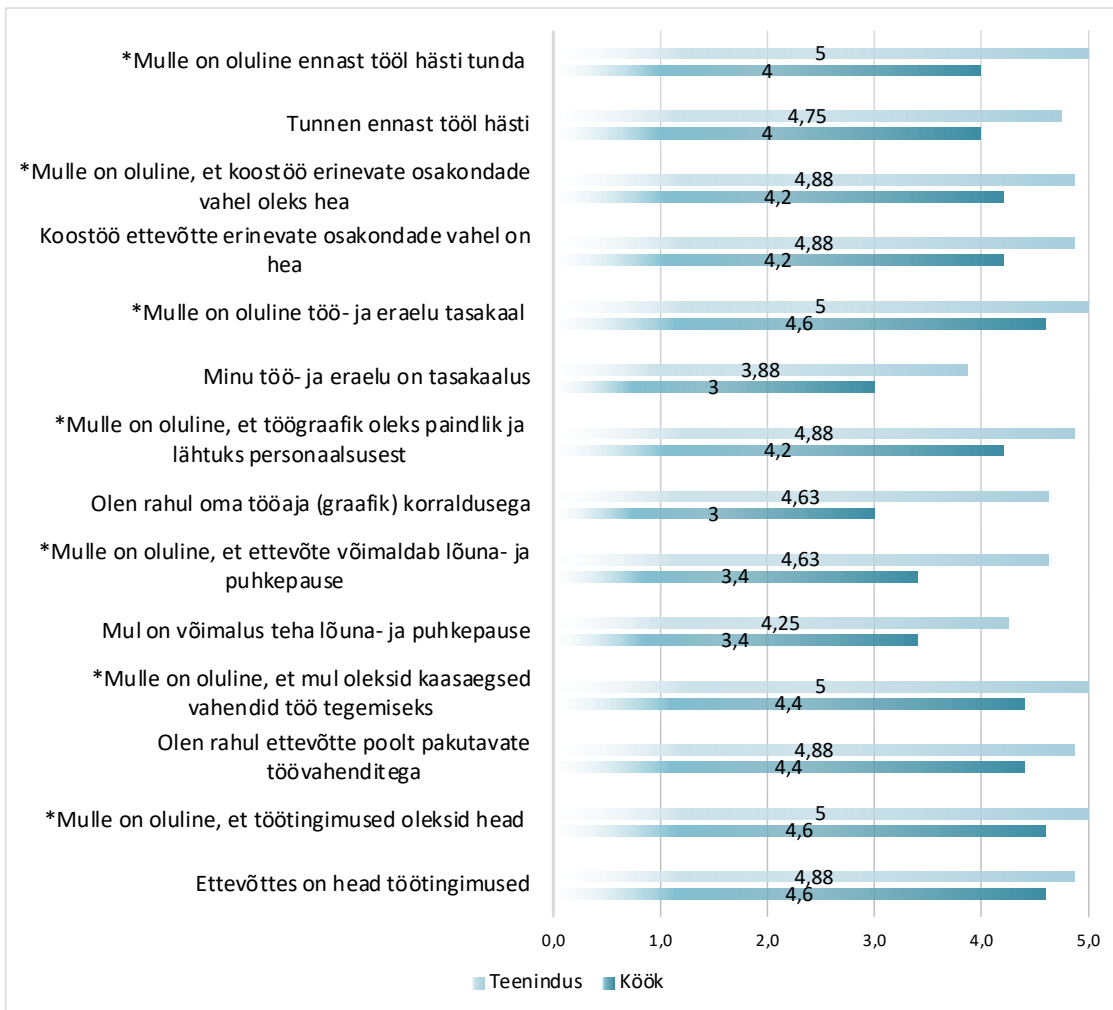
Töötingimuste teemaploki teguritele anti keskmisteks väärtusteks 4,46 ( $\text{Std}=0,74$ ), millest omakorda sai tegelik olukord ettevõttes keskväärtuseks 4,29 ja väidete olulisus 4,64 (vt lisa 10). Seega võib järeldada, et töötajad on üldiselt töötingimustega rahul. Kõige olulisemateks teguriteks pidasid töötajad keskväärtusi võrreldes häid töötingimusi (85% vastanutest), tasakaalus töö- ja eraelu (85% vastajatest) ning rahulolu ettevõtte pakutavate töövahenditega (77% vastajatest) (vt lisa 13). Nende väidete kõige sagedasemaks hinnanguks oli 5, mistõttu saab järeldada, et enamik töötajaid pidas neid tegureid oluliseks.

Kõrgeima tulemuse sai Lee Restoranis kogetu osas väide „ettevõttes on head töötingimused“ ( $\bar{x}=4,77$ ;  $\text{Std}=0,44$ ) – 77% vastanutest nõustus sellega täielikult ning 23% osaliselt. Mitterahuldava ja madalaima tulemuse sai teemaploki juures väide „minu töö- ja eraelu on tasakaalus“, mis sai keskmiseks väärtuseks 3,54 ( $\text{Std}=0,97$ ), kuid mille olulisust on hinnatud osakondades kõrgeks (4,85,  $\text{Std}=0,38$ ). Kogetu on koguni 27% madalam, kui töötajad on selle olulisust enda jaoks hinnanud. Ainult 15% ( $n=2$ ) vastajatest oli rahulolu osas selle väitega täiesti nõus, 38% pigem nõus, neutraalseks jäi 31% ning pigem ei olnud selle väitega nõus 15%

(n=2) vastajatest. Ühtlasi sai rahuldava tulemuse väide „mul on võimalus teha lõuna- ja puhkepause“ ( $\bar{x}=3,92$ ,  $\text{Std}=0,95$ ), kus 8% (n=1) ei olnud väitega nõus.

Töötajate töötingimuste hinnangud osakondade lõikes tegeliku olukorra kohta olid keskmist arvestades vahemikus  $\bar{x}=3-4,88$  ( $\text{Std}=0-1,14$ ), mis näitab, et oli väiteid, millega töötajad olid väga rahul, ning esines ka neid, millega ollakse rahulolematud (vt joonis 6). Ühtlasi sai köök aritmeetiliseks keskmiseks tegelikku olukorda arvestades 3,8 ( $\text{Std}=0,67$ ) ja teenindus 4,59 ( $\text{Std}=0,51$ ), millest saab järeldada, et köök peab töötingimusi rahuldavaks. Kõige suurem erinevus osakondade lõikes oli väitel „olen rahul oma tööaja (graafiku) korraldusega“, mille puhul keskmiseks väärtuseks köögis kujunes 3 ( $\text{Std}=1$ ) ja teeninduses 4,63 ( $\text{Std}=0,52$ ). Köögi kõrge standardhälve antud küsimuses näitab, et töötajad olid valinud rohkem äärmuslikke vastuseid (ollakse nõus või ei olda nõus). Vastanutest 15% (n=2) pigem ei olnud rahul tööaja korraldusega (vt lisa 13). Keskmisi väärtusi võrreldes oli rahulolu väitega „tunnen ennast tööl hästi“ kõrgem teeninduses ( $\bar{x}=4,75$ ;  $\text{Std}=0,46$ ). Köögis oli kogetu keskvärtuseks 4 ( $\text{Std}=0$ ), millega nõustusid kõik viis töötajat. Samuti hinnati antud väite olulisust väärtusega 4.

Teemaploki lõpus oli võimalik vastata küsimusele, mis häirib kõige enam vastajat oma töö või töökeskkonna juures. Oli neid, kes ei lisanud endapoolseid ettepanekuid, kuid tegi seda 69% vastajatest. Töötingimuste juures häiris töötajaid inimliku temperatuuri puudumine tööruumides suvisel perioodil, samuti toodi välja ruumipuudus ja liiga palju inimesi väikeses köögis. Autor usub, et töötajate tajutavad kehvemad töötingimused ei aita kaasa personali motiveerimisele ja töörahulolule. Kui töötaja peab tegema tööd ning samal ajal on töökeskkonnas häirivaid tegureid, mõjutavad need ka töö efektiivsust ning töötaja ei pruugi sellest tulenevalt olla produktiivne ja avatud uuendustele. Oli ka vastajaid, keda häirivad kaastöötajate hoiakud ja suhtumine töösse. Üks vastaja lisas: „Igatsen pikk-lühike graafikut, mis aitas mul töö- ja eraelu paremini tasakaalus hoida.“ Ka alapeatükis 1.3.1 on välja toodud, et üheks töörahulolu soodustavaks teguriks on töö- ja pereelu tasakaal. Kõik töötajate tagasisided on välja toodud lisa 27. Töötajatepoolsetest vastustest saab järeldada, et enam soovitakse muutusi tööaja ning lõuna- ja puhkepauside osas, eriti köögis. Seda kinnitavad ka joonisel 6 kajastatud andmed.



**Joonis 6.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes töötingimusi puudutavatele väidetele

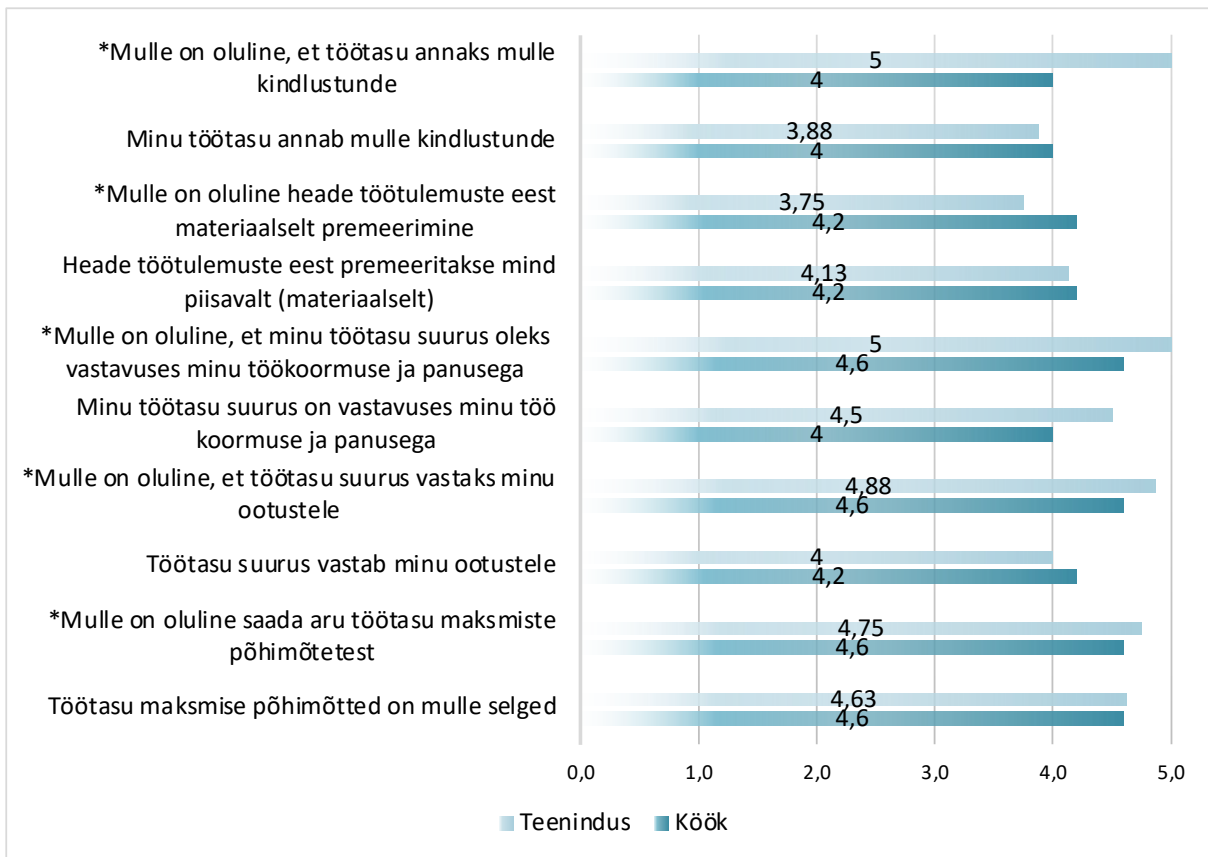
Korrelatsioon näitas mõõdukat seost ettevõtte heade töötingimuste ja väite „mulle on oluline, et töögraafik oleks paindlik ja lähtuks personaalsusest“ vahel ( $r=0,693$ ) ning tugevat seost ( $r=0,822$ ) ettevõtte pakutavate töövahenditega. Mida paremad ja olulisemad on töötingimused, seda rahulolevamad ollakse töövahenditega ning seda olulisemad need vastajate jaoks on (vt lisa 32). Ühtlasi, mida paremad on töövahendid, seda olulisem on, et töögraafik oleks paindlik ja lähtuks personaalsusest ( $r=0,843$ ). Samuti selgus, et mida parem ja olulisem on koostöö ettevõtte erinevate osakondade vahel, seda paremini ennast tööl tuntakse ( $r=0,732$ ). Mida rahulolevamad ollakse lõuna- ja puhkepausidega, seda rahulolevam ollakse oma tööaja korraldusega ( $r=0,728$ ). Mida rahulolevamad ollakse oma tööaja korraldusega, seda rohkem ollakse arvamusel, et töö- ja eraelu on tasakaalus ( $r=0,718$ ). Kõiki omavahelisi seoseid näeb lisa 32.



## Tasustamine

Teemaploki keskmine väärtus oli 5-punktilisel skaalal 4,39 (Std=0,72). Ettevõttes kogetu keskvärtuseks kujunes 4,22 (Std=0,8) ja väidete olulisus töötajate jaoks oli 4,57 (Std=0,63). Kõige kõrgemalt (võrdselt köögis ja teeninduses) on hinnatud selget tasustamissüsteemi ( $\bar{x}=4,62$ ; Std=0,65), millega on väga nõus 69% vastanutest (vt lisa 14). See väide sai ka madalaima standardhälbe, mis näitab, et vastanud hindasid selget tasustamissüsteemi üksmeelselt väga heaks. Suurim erinevus töötajate jaoks, võrreldes ettevõttes kogetut ( $\bar{x}=3,92$ ; Std=0,86) ja olulisust ( $\bar{x}=4,62$ ; Std=0,77), oli kindlustunnet tekitaval töötasul (15% madalam soovitus), mis sai rahuldava tulemuse ning millega väga rahul oli 31% vastanutest (n=4). Ühtlasi peab ainult 31% kõikidest töötajatest väga oluliseks heade töötulemuste eest materiaalselt premeerimist, 38% vastanutest peab seda oluliseks, 23% vastanutest on küsimuses neutraalsed ja 8% ei pea oluliseks. Kõikide osakondade olulisus oli keskvärtusi võrreldes 3,92 (Std=0,95) ning kogetu 4,15 (Std=0,80), mis tähendab, et ettevõttes kogetu oli parem (6%), kui selle väite olulisus tegelikult töötajate jaoks on. Vaadates väidet osakonniti, selgub, et köök hindab selle olulisust ja kogetut võrdseks ( $\bar{x}=4,2$ ; kogetu Std=0,84; olulisus Std=0,45), kuid teeninduse hinnang olulisusele on madalam ( $\bar{x}=3,75$ ; Std=1,16) kui ettevõttes kogetu ( $\bar{x}=4,13$ ; Std=0,83). Kuna standardhälve on kõrge, siis võib järeldada, et vastajad ei olnud ühisel meelel (miinimumväärtus on 2 ja maksimumväärtus 5). Suuremad erinevused (>10%) seoses kogetuga ettevõttes ja olulisusega töötajate enda jaoks olid ootustele vastaval töötasul (14% madalam kui olulisus) ning töötasu vastavusel töökoormuse ja panusega (11% madalam kui olulisus) (vt lisa 10). Kõik tulemused kogetu ja olulisuse kohta on välja toodud lisa 10.

Teeninduses hinnati tasustamist üldiselt ettevõttes kogetuna pisut kõrgemalt ( $\bar{x}=4,23$ ; Std=0,78) kui köögis ( $\bar{x}=4,2$ ; Std=0,89). Suurim erinevus keskvärtuste võrdlemisel osakondade lõikes oli väitel „minu töötasu suurus on vastavuses minu töökoormuse ja panusega“, kus teenindus andis keskmiseks väärtuseks 4,5 (Std=0,76) ja köök 4 (Std=1,22). Kõrge standardhälve tõestab, et töötajad köögis olid hinnanud töötasu suuruse vastavust töökoormuse ja panusega väga erinevalt. Maksimumhinnang, mis sellele väitele anti, oli 5 (54% vastajatest; n=7) ja miinimumhinnang 2 (8% vastajatest; n=1). 77% töötajatest hindas väga oluliseks ka töötasu suuruse vastavust ootusele, mida tõestab kõrge aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}=4,77$ ; Std=0,44). Kõrgem oli aritmeetiline keskmine olulisuse seisukohalt teeninduses ( $\bar{x}=4,88$ ; Std=0,35), kuid ettevõttes kogetu ( $\bar{x}=4$ ; Std=0,76) kujunes madalamaks kui köögis ( $\bar{x}=4,2$ ; Std=0,84) (vt joonis 7)



**Joonis 7.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes tasustamist puudutavatele väidetele

Analüüsi tulemusel selgus, et väga tugev positiivne seos ( $r > 0,9$ ) on väidete „töötasu maksmise põhimõtted on mulle selged“ ja „mulle on oluline saada aru töötasu maksmise põhimõtetest“ vahel, samuti väidete „töötasu maksmise põhimõtted on mulle selged“ ja „heade töötulemuste eest premeeritakse mind piisavalt“ vahel ( $r = 0,763$ ). Mida rahulolevam ollakse töötasuga (ootus), seda enam ollakse arvamusel, et töötasu on vastavuses töökoormuse ja panusega ( $r = 0,775$ ).

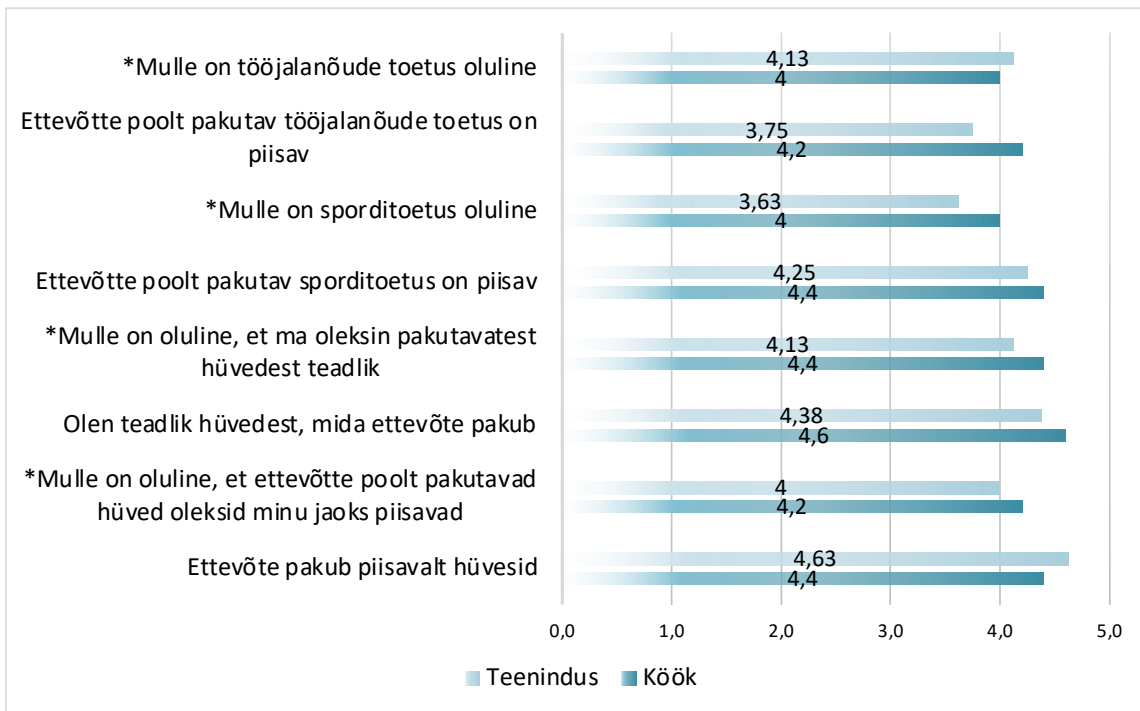
### Lisasoodustused

Lisasoodustustega seotud väidetele antud hinnangute üldine keskmine oli 4,17 (Std=0,96), kusjuures ettevõttes kogetut ( $\bar{x} = 4,31$ ; Std=0,92) on hinnatud kõrgemaks kui olulisust töötajate enda jaoks ( $\bar{x} = 4,04$ ; Std=0,99). Ainult väidet „mulle on tööjalanõude toetus oluline“ on hinnatud kõrgemaks ( $\bar{x} = 4,08$ ; Std=0,86), kui on töötajate tegelik kogetu ( $\bar{x} = 3,92$ ; Std=1,19) ettevõttes. Samas on kogetu standardhälve kõrge, millest saab järeldada, et vastajad ei olnud ühisel meelel. Analüüsidest kööki ja teeninduse antud hinnanguid eraldi, oli näha, et osakondade

(köök Std=1,3; teenindus Std=1,16) vahel suurt kõikumist ei esine ning erinevad hinnangud anti kogu meeskonna lõikes (vt lisa 10). Kokkuvõttes on 46%-le töötajatest pakutav tööjalanõude toetus piisav, 15% vastanutest on pigem nõus, 23% vastanutest jäid neutraalseks ning 15%-le ei ole see piisav (vt lisa 15). Tulemustest saab järeldada, et üldjoones on töötajad lisasoodustustega rahul, kuna keskväärtus on  $>4$  ning töötajate jaoks on olulisus madalam kui ettevõttes kogetu rahulolu (7% kõrgem). Kogetu ja olulisuse kokkuvõtvad tulemused on välja toodud lisa 10.

Osakondade lõikes aritmeetilisi keskmisi hinnates sai köök pisut kõrgema tulemuse kogetut arvestades (4,4; Std=0,82) kui teenindus (4,25; Std=1), millest saab järeldada, et köök on hüvedega rahulolevam kui teenindus. Samas oli teeninduses hälve  $\geq 1$ , mis tähendab, et vastajate arvamused ei ühti. Kõige kõrgemalt hindasid teenindusosakonna töötajad väidet „ettevõtte pakub piisavalt hüvesid“, mille keskväärtus oli 4,63 ja standardhälve 0,74. Köögis oli tulemuseks vastavalt  $\bar{x}=4,4$  ja Std=0,55 ning tervelt 62% (n=8) kõikide osakondade vastanutest on rahul ettevõtte pakutavate hüvedega (vt joonis 8). Suurim standardhälve oli väitel „mulle on sporditoetus oluline“, mille keskmiseks väärtuseks oli teeninduses 3,63 (Std=1,41) ja köögis 4 (Std=1) ning mis näitab, et rohkem esines vastajate poolt äärmuslikke arvamusi teenindusosakonnas. Samuti oli antud väide ainuke, millele anti selles teemaplokis hinnang „1 – üldse ei ole nõus“. Kuigi töötajad sporditoetust väga oluliseks ei pidanud, peab 62% vastajatest ettevõtte pakutavat sporditoetust piisavaks (vt lisa 15). Samuti on ettevõttes kogetu 14% kõrgem töötajate hinnangust olulisusele. Köök hindas selle teemaploki juures kõige kõrgemalt väidet „olen teadlik hüvedest, mida ettevõtte pakub“, mis sai keskmiseks väärtuseks 4,6 ja standardhälbeks madala tulemuse 0,55. See näitab, et vastanute seas, kes köögis töötavad, suuri eriarvamusi hinnangute andmisel ei olnud. Teeninduses olid tulemused vastavalt  $\bar{x}=4,38$  ja Std=1,06.

Kõige tugevam positiivne seos ( $r=0,838$ ) avaldus arvamuste vahel, et pakutav sporditoetus ja ja tööjalanõude toetus on piisavad. Mõõdukas ( $r=0,686$ ) oli seos väidete „ettevõtte pakub piisavalt hüvesid“ ja „olen teadlik hüvedest, mida ettevõtte pakub“ vahel. Ühtlasi selgus analüüsist, et mida olulisem on teadmine pakutavatest soodustustest, seda olulisem on töötajate jaoks tööjalanõude toetus ( $r=0,706$ ).

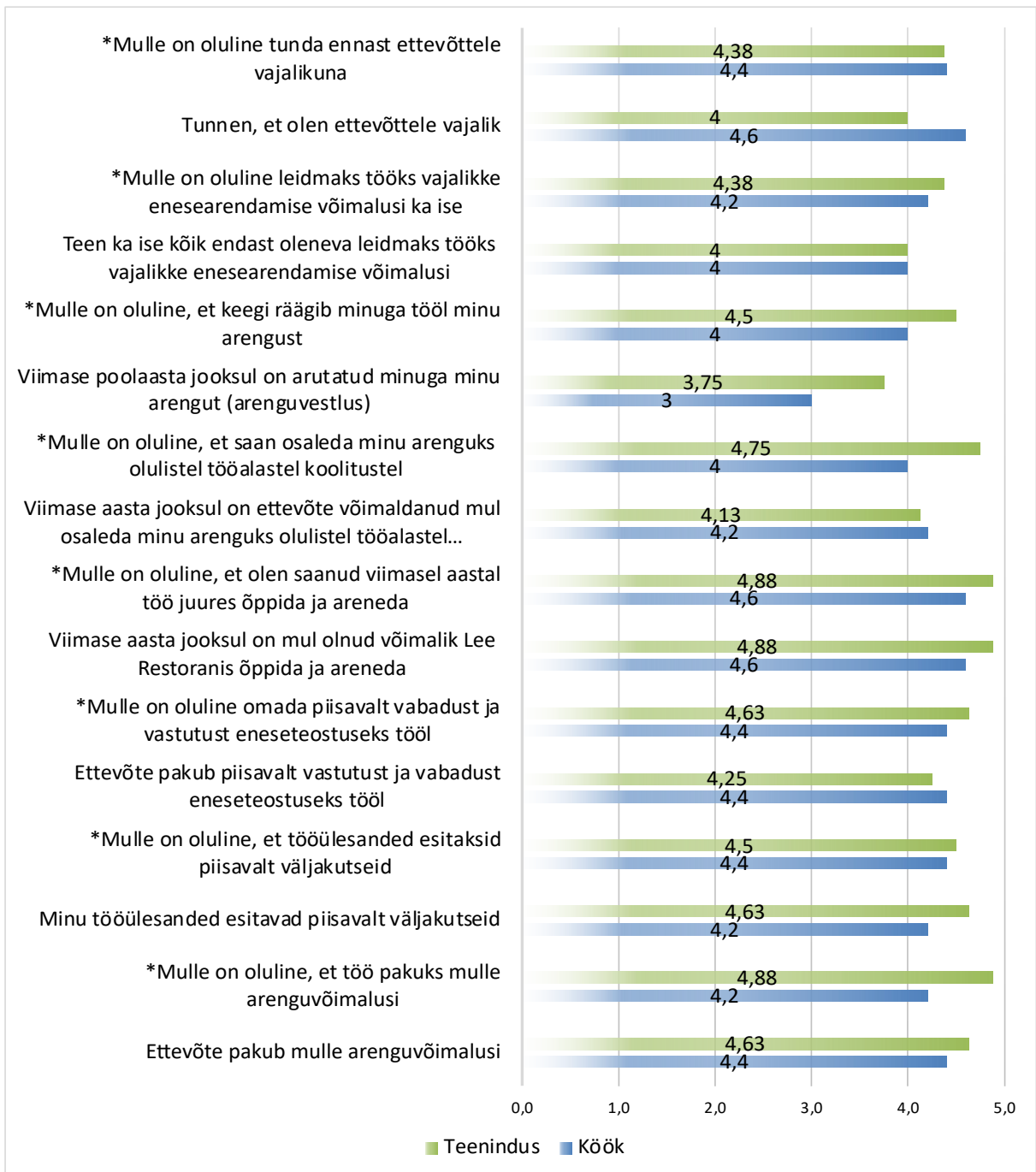


**Joonis 8.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes lisasoodustusi puudutavatele väidetele

Teemaploki lõpus oli vastajatel võimalik välja tuua lisasoodustusi, mis oleksid neile endile olulised ja mida võiks ettevõtte pakkuda (vt lisa 28). Leidus neid, kes on kõigea rahul, ning neid, kellel ei olnud lisasoodustuste soove. Enda ettepanekud tegi 38% vastajatest ja need kõlasid järgnevalt: „...mingit laadi tervisetootust, mida saab sporditoetuse asemel kasutada“, „...soodustus erinevate restoranide küllastamiseks, et oma silmaringi laiendada ja teadmisi koguda“, „...sporditoetus rahvaspordiüritustel osalemiseks“, „...väljaõpped ja programmid, mis võimaldavad omandada oskusi, mis töö tegemisel kasuks tulevad“ ning „füsioterapeut, massaaž“.

### Eneseteostus- ja arenguvõimalused

Keskmiselt hindasid töötajad selle teemaploki väiteid 4,36 palliga (Std=0,7). Ettevõttes kogetu keskvärtuseks kujunes 4,24 (Std=0,77) ja nende väidete olulisus töötajate jaoks oli 4,48 (Std=0,63). Võib järeldada, et töötajad hindasid ettevõttesiseseid eneseteostus- ja arenguvõimalusi heaks, samuti ei olnud antud hinnangud üldist arvestades väga kõikumad. Võrreldes olulisuse aspekti, ühtisid väljakutseid pakkuvad tööülesanded ( $\bar{x}=4,46$ ) ning viimase aasta jooksul õppimis- ja arenemisvõimalused ( $\bar{x}=4,77$ ) ettevõttes tegeliku kogetuga (vt lisa 10).



**Joonis 9.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes eneseteostus- ja arenguvõimalusi puudutavatele väidetele

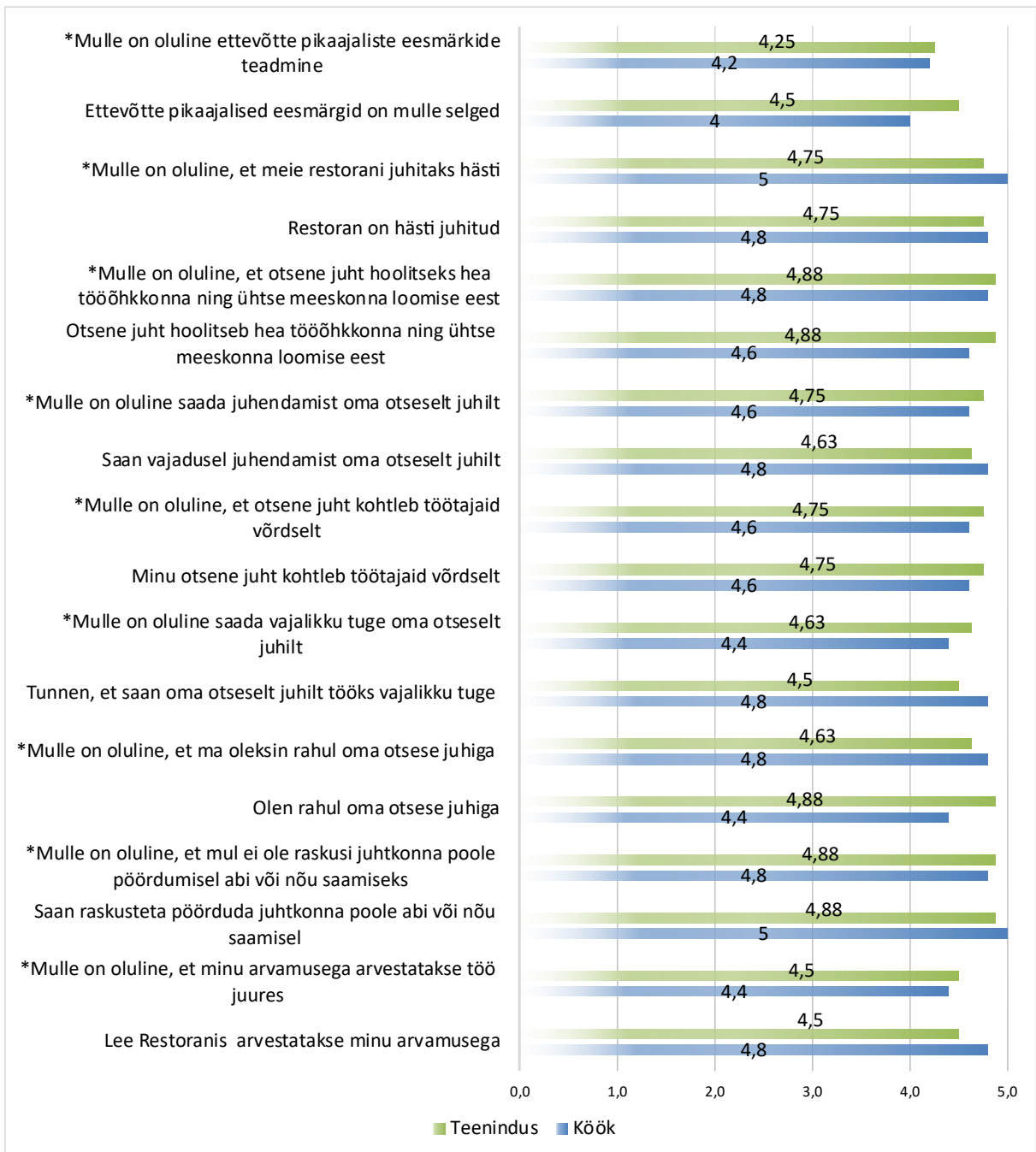
Kõige olulisemaks peab teenindus võrdselt ( $\bar{x}=4,88$ ;  $Std=0,35$ ) väiteid „mulle on oluline, et töö pakuks mulle arenguvõimalusi“ ja „mulle on oluline, et olen saanud viimasel aastal töö juures õppida ja areneda“. Olulisus osaleda arenguks tähtsatel tööalastel koolitustel sai keskväärtuseks 4,75 ( $Std=0,46$ ). Neid väiteid hindas väga oluliseks ka köök (joonis 9). Kõige olulisemaks peab

köök samuti väidet „mulle on oluline, et olen saanud viimasel aastal töö juures õppida ja areneda“ ( $\bar{x}=4,6$ ; Std=0,55).

Hinnates osakondade lõikes kogetu aritmeetilisi keskmisi, sai selles teemaplokis köök madalama tulemuse (4,18; Std=0,72) kui teenindus (4,28; Std=0,8). Ühtlasi ilmnes, et vastajad ei olnud ühisel meelel hinnangute andmisel väitele „viimase poolaasta jooksul on arutatud minuga minu arengut“. Köögis hinnati keskmiseks väärtuseks 3 ning standardhälbeks kõrge 1,22, teeninduses oli keskvärtuseks 3,75 ja standardhälbeks veelgi kõrgem 1,39. Mõlemad keskvärtused olid selle teemaploki madalaimad tulemused. Osakondade kõrge standardhälve näitab, et nendes küsimustes olid vastajad andnud võrdselt äärmuslikke vastuseid. Samuti oli antud väide ainuke, millele anti selles teemaplokis hinnang „1 – üldse ei ole nõus“ (n=1), ning kogetu oli 20% madalam kui töötajate jaoks teguri olulisus. Tulemustest saab järeldada, et antud küsimuses ollakse köögis rahulolematud ning teeninduses pigem rahuldaval seisukohal. Väide „tunnen, et olen ettevõttele vajalik“ sai köögiosakonnast kõrge keskvärtuse 4,6 ning madala standardhälbe (Std=0,55), mis näitab, et selles küsimuses köögipersonali hinnangud oluliselt ei erinenud. Olulisust tunda ettevõttele vajalikuna hinnati pisut madalamaks (4,4; Std=0,55) kui ettevõttes kogetut. Teeninduses oli aga keskvärtuseks 4 ja standardhälbeks 1,07, mis näitab äärmuslikke hinnanguid. Teenindusosakonnas oli töötajaid, kes peavad ennast väga oluliseks ettevõttele, ning oli ka üks töötaja, kes pigem ei pea.

## **Juhtimine**

Valdkonna väidetele antud hinnangute aritmeetiline keskmine oli 4,66 (Std=0,51). Samuti sai see teemaplokk üldist rahulolu arvestades kõige kõrgema aritmeetilise keskmise. Nende väidete olulisus sai vastajatelt keskvärtuseks 4,65 (Std=0,53), ettevõttes kogetu väärtuseks kujunes 4,68 (Std=0,49) (vt lisa 10). See oli ka ainuke teemaplokk, kus keskvärtuste üldine erinevus vastajate jaoks olulisuse ja ettevõttes kogetu vahel oli kõige väiksem (0,03 punkti). Sellest võib järeldada, et Lee Restorani töötajad on juhtimisega pigem väga rahul ning sealjuures on kogetu rahulolu ettevõttes isegi pisut parem kui olulisus (vt lisa 10). Madalast standardhälbest saab järeldada, et vastajate hinnangud olulisel määral üksteisest ei erinenud ning pigem ollakse ühisel meelel. Ühtlasi oli kõige madalam hinnang, mis väidetele omistati, „3“. Juhtimise kohta esitatud väidetele saadud hinnangute kõik keskvärtused on esitatud joonisel 10.



**Joonis 10.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes juhtimist puudutavatele väidetele

Olulisuse aspektist oli väga kõrgelt hinnatud lihtsust pöörduda raskusteta juhtkonna poole abi või nõu saamiseks, hea tööõhkkonna ja ühtse meeskonna loomist otsese juhi poolt ning hästi juhitud restorani (vt lisa 10), mis kõik said keskväärtuseks 4,85 ja standardhälbeks 0,38. 92% vastajatest saab raskusteta pöörduda juhtkonna poole abi või nõu saamiseks (vt lisa 17). Ühtlasi hinnati ettevõttes kogetut ( $\bar{x}=4,92$ ;  $Std=0,28$ ) kõrgemaks kui selle olulisust vastajate jaoks. Kõige vähem oluliseks pidasid vastajad teadmist, millised on ettevõtte pikaajalised eesmärgid,

kus tegelikkus ettevõttes sai 4,31 (Std=0,63) ja olulisus tulemuse 4,23 (Std=0,60). Täiesti või pigem rahul oma otsese juhiga on 92% vastajatest (8% ehk üks vastaja jäi neutraalseks), mille üldine keskmine oli 4,69 (Std=0,63). Need tulemused on olulised, kuna näitavad, et personal usaldab oma ettevõtte juhtkonda ja otsest juhti.

Osakondade lõikes oli juhtimisega rohkem rahul teenindus ( $\bar{x}=4,69$ ; Std=0,46) ning sellele järgnes kohe ka köök keskväärtusega 4,64 (Std=0,5). Kõige enam erines osakondade lõikes hinnang väitele „ettevõtte pikaajalised eesmärgid on mulle selged“. Kui teenindus andis sellele aritmeetiliseks keskmiseks 4,5 (Std=0,53), siis köök 4 (Std=0,7), mis oli ka madalaim väärtus selle teemaploki väidete puhul. Järgmisena sai köögis madalama keskväärtuse tegelikku olukorda silmas pidades väide „olen rahul oma otsese juhiga“ ( $\bar{x}=4,4$ ), mis on tegelikult hea tulemus ja näitab, et kõik juhtimisega seonduvad väited said pigem head või väga head hinnangud. Kõige kõrgemalt hindasid teenindusosakonna vastajad ettevõttes kogetut võrdselt ( $\bar{x}=4,88$ ; Std=0,35) väidetega „saan raskusteta pöörduda juhtkonna poole abi või nõu saamisel“, „olen rahul oma otsese juhiga“ ja „otsene juht hoolitseb hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest“. Köögis hindasid vastajad ettevõttes kogetut keskmisi väärtusi võrreldes kõige kõrgemalt väidet „saan raskusteta pöörduda juhtkonna poole abi või nõu saamisel“ ( $\bar{x}=5$ ; Std=0) – kõik vastajad olid väitele hinnangut andes ühisel meelel. Aritmeetilised keskmised osakonniti on välja toodud joonisel 10.

Väidete „otsene juht hoolitseb hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest“ ja „olen rahul oma otsese juhiga“ vahel näitab korrelatsioonanalüüs väga tugevat seost ( $r=0,927$ ). Samuti näitab analüüs tugevaimat võimalikku seost ( $r=1$ ) väidete „mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt“ ja „mulle on oluline, et otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt“ vahel. Tugevaim võimalik seos ( $r=1$ ) on lisaks väidete „mulle on oluline, et otsene juht hoolitseks hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest“ ja „mulle on oluline, et mul ei ole raskusi juhtkonna poole pöördumisel abi või nõu saamiseks“ vahel. Kõik väidetevahelised olulised seosed on välja toodud lisas 32.

### **Suhted kolleegidega**

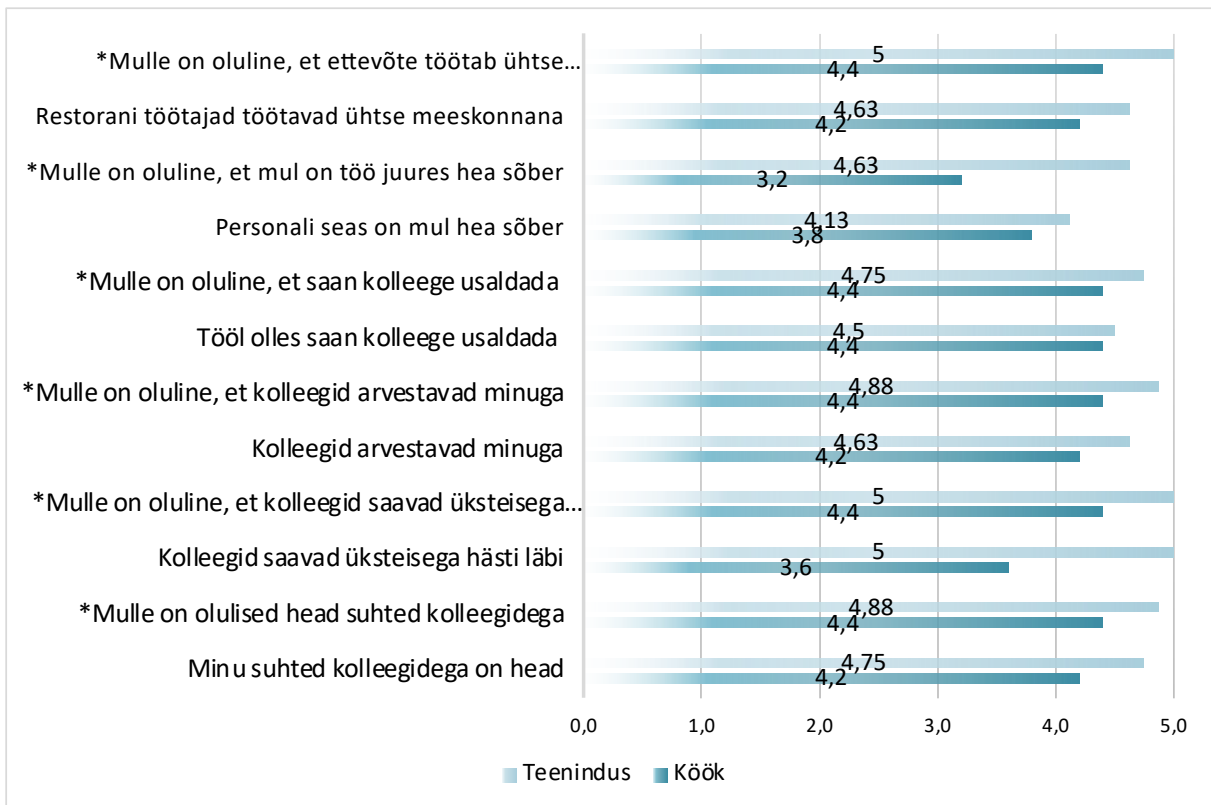
Kolleegidevaheliste suhete teemaploki keskmine väärtus 5-punktilisel skaalal oli 4,5 (Std=0,65). Ettevõttes kogetu keskväärtuseks kujunes 4,4 (Std=0,7) ja väidete olulisus töötajate jaoks oli 4,6 (Std=0,56).



Kõige olulisemaks peavad vastajad suhetes kolleegidega häid omavahelisi suhteid ja ühtse meeskonna tunnet, mis mõlemad said aritmeetiliseks keskmiseks 4,77 (Std=0,44). See näitab, et vastajad hindavad nende tegurite olulisust sarnaselt. Kõige kõrgemalt (kogetu) üldist arvestades on aga hinnatud enda häid suhteid kolleegidega ( $\bar{x}=4,54$ ; Std=0,66), millega on täiesti nõus 62% vastanutest, pigem nõus 31% vastanutest ning kahtleval seisukohal 8% (n=1) (vt lisa 18). Töö juures hea sõbra olemasolu on hinnatud nii olulisuse ( $\bar{x}=4,08$ ) kui ka kogetu ( $\bar{x}=4$ ) osas teemaploki juures kõige madalamaks. Samas on nende standardhälbed samuti kõrged (vt lisa 10), millest saab järeldada, et vastajad ei ole ühisel meelel väidete osas. 46% vastajate jaoks on hea sõbra olemasolu tööl väga oluline, 23% jaoks pigem oluline, 23%-le jääb neutraalseks ja 8%-le (n=1) pigem ei ole oluline. Ettevõttes kogetu osas jäävad selle väite hinnangud sarnaseks, kuid head sõpra tööl ei ole 15%-l (n=2) vastajatest ning 15% vastajatest annab hinnanguks „3“ (vt lisa 18).

Osakondade lõikes oli rohkem rahul teenindus, kus aritmeetiline keskmine oli 4,6 (Std=0,58). Köögis oli üldiseks keskmiseks väärtuseks 4,07 (Std=0,72). Väidetest erines osakondade lõikes kõige enam olulisust puudutav väide „mulle on oluline, et mul on töö juures hea sõber“ – köögiosakonna töötajad hindasid aritmeetiliseks keskmiseks 3,2 (Std=1,1), mis oli ka madalaim väärtus selle teemaploki väidetele. Teenindusosakonna vastajad andsid sellele väitele aritmeetiliseks keskmiseks 4,63 (Std=0,52). Kõrge standardhälve köögis näitab, et töötajad ei ole ühisel meelel väite olulisuse osas. Oli üks vastaja, kes hindas seda väga oluliseks („5“), kuid oli ka vastaja, kes pigem ei pidanud seda oluliseks („2“).

Kogetu üldine aritmeetiline keskmine osakondade lõikes jäi 3,6 ja 5 vahele ning kõrgemad hinnangud andsid kõigile väidetele teenindusosakonna töötajad. Aritmeetilise keskmise 5 (teeninduses) sai kogetu osas väide „kolleegid saavad üksteisega hästi läbi“ (Std=0), mis oli võrreldes köögiga suurima erinevusega (28%). Väide „minu suhted kolleegidega on head“ sai keskmiseks 4,75 (Std=0,46) ning väited „kolleegid arvestavad minuga“ ja „restorani töötajad töötavad ühtse meeskonnana“ said tulemuseks võrdselt 4,63 (Std=0,52). Köögiosakonnas said needsamad väited võrreldes teenindusega tulemuseks madalamad keskmised. Väite „kolleegid saavad üksteisega hästi läbi“ aritmeetiliseks keskmiseks kujunes köögis 3,6 ja standardhälbeks 0,55, mis on ka teisena kõige madalam tulemus teemaploki keskmisi võrreldes. Köögiosakonnas oli keskmisi väärtusi võrreldes kõrgeim tulemus 4,4 ja standardhälve 0,55 väitel „tööl olles saan kolleege usaldada“. Kõik kolleegidevaheliste suhetega seotud hinnangute keskmised osakondade lõikes on välja toodid joonisel 11.



**Joonis 11.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes kolleege puudutavatele väidetele

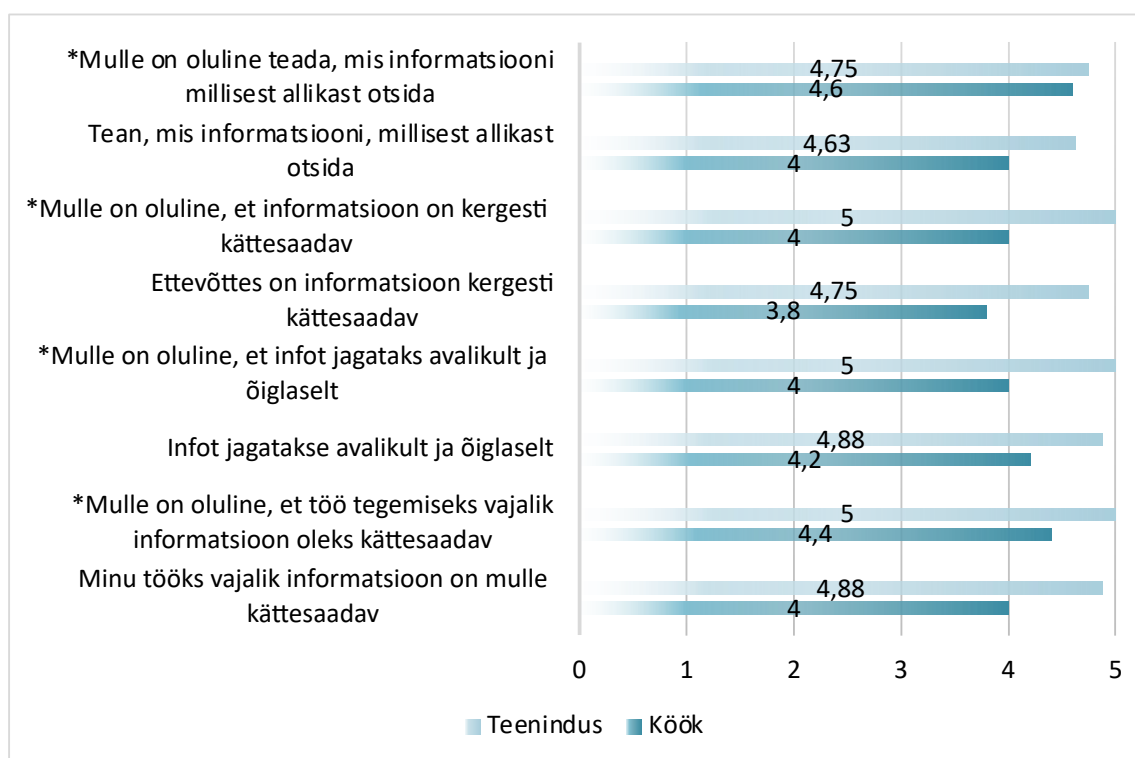
Meeskonnatöö parendamise osas said ka vastajad teha omapoolseid ettepanekuid teemaploki lõpus (vt lisa 29). Enim soovisid töötajad, et ettevõttes toimuks rohkem ühisüritusi, koosolekuid või niisama koosviibimisi. Selle ettepaneku tegid 54% (n=7) vastajatest. Ühtlasi leidis 15% vastajatest (n=2), et meeskonna koolitused võiksid minna tööaja arvestusse või olla kohustuslikud. Samuti leiti, et meeskonnatöö paremaks toimimiseks võiks olla osakondadevaheline info liikumine parem ning osakondade üldkoosolekutel tuleks tihedamalt arutada probleemide ja tugevuste üle. Samas leiti ka, et majas pole nii tugevat meeskonnatööd varem olnud ning kõik on väga hästi.

Korrelatsioonanalüüsi käigus ilmnas, et kui suhted kolleegidega on head, siis usaldatakse kolleege rohkem ( $r=0,721$ ) ning arvestatakse üksteisega ( $r=0,912$ ). Ühtlasi selgus, et tugevaim võimalik seos ( $r=1$ ) on väidete „mulle on oluline, et ettevõtte töötab ühtse meeskonnana“ ja „mulle on oluline, et kolleegid saavad üksteisega hästi läbi“ vahel.

## Informatsiooni kättesaadavus

Töötajate üldine hinnang informatsiooni kättesaadavusele oli keskmiselt 4,58 (Std=0,66) (vt lisa 10), millest saab järeldada, et töötajad on informatsiooni kättesaadavusega rahul. Ettevõttes kogetu keskväärtuseks kujunes 4,48 (Std=0,65) ja väidete olulisus töötajate jaoks oli 4,67 (Std=0,68).

Kõige olulisemaks peavad vastajad vajaliku informatsiooni kättesaadavust ( $\bar{x}=4,77$ ; Std=0,44) ja teadmist, millisest allikast informatsiooni otsida ( $\bar{x}=4,69$ ; Std=0,63). Kõige kõrgemalt (kogetu) üldist arvestades on hinnatud avaliku ja õiglasel informatsiooni jagamist ( $\bar{x}=4,62$ ; Std=0,65), millega on täiesti nõus 69% vastanutest, pigem nõus 23% vastanutest ning kahtleval seisukohal 8% (n=1) (vt lisa 19). Kõige suurem varieeruvus oli osakondade lõikes väitel „mulle on oluline, et informatsioon on kergesti kättesaadav“, mille standardhälbeks kujunes kõõgiosakonnas 1,22 ning keskväärtuseks 4 (vt lisa 11). Teenindusosakonnas oli hälbeks 0 ning keskväärtuseks 5, mis näitab täielikku üksmeelt osakonna vastajate seas.



**Joonis 12.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes informatsiooni kättesaadavust puudutavatele väidetele

Kõige kõrgemad tulemused andsid kõigile väidetele ka selle teemaploki juures teenindusosakonna töötajad (kogetu  $\bar{x}=4,78$ ; Std=0,42) ning madalamad hinnangud sai kogetu osas köök ( $\bar{x}=4$ ; Std=0,67). Kõrge aritmeetilise keskmise said teeninduses võrdselt (4,88; Std=0,35) väited „minu tööks vajalik informatsioon on mulle kättesaadav“ ja „informatsiooni jagatakse avalikult ja õiglaselt“. Ka köögiosakonnas hinnati kõige kõrgemalt informatsiooni jagamist avalikult ja õiglaselt ( $\bar{x}=4,2$ ; Std=0,84) ning järgnesid võrdselt aritmeetilise keskmisega 4 ja hälbega 0,71 väited „minu tööks vajalik informatsioon on mulle kättesaadav“ ja „tean, mis informatsiooni millisest allikast otsida“. Madalamad tulemused osakonniti olid köögiosakonnas väitel „ettevõttes on informatsioon kergesti kättesaadav“, mis sai rahuldava hinnangu 3,8 (Std=0,45), ja teenindusosakonnas väitel „tean, mis informatsiooni millisest allikast otsida“, mis sai hinnangu 4,63 (Std=0,52). Kuigi teeninduses sai see väide madalama hinnangu võrreldes teistega antud teemaplokis, võib öelda, et selle väitega ollakse siiski väga rahul (tulemus >4). Kõik informatsiooni liikumisega seotud hinnangute keskmised osakondade lõikes on toodud välja joonisel 12.

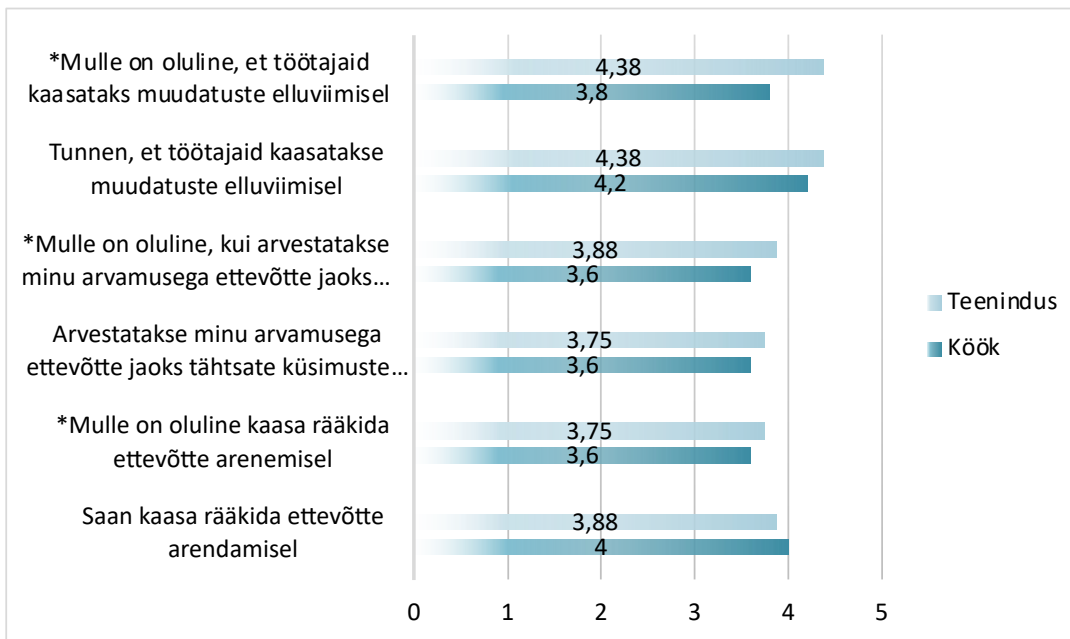
Korrelatsioonanalüüsist selgus (vt lisa 32), et mida rahulolevamad ollakse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavusega, seda enam usutakse, et informatsiooni jagatakse avalikult ja õiglaselt ( $r=0,716$ ) ning seda olulisem see töötajate jaoks on ( $r=0,771$ ). Ühtlasi, mida rahulolevamad ollakse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavusega, seda enam arvatakse ka, et ettevõttes on informatsioon kergesti kättesaadav ( $r=0,836$ ) ning seda paremini teatakse, millist informatsiooni millisest allikast otsida ( $r=0,836$ ).

### **Kaasamine**

Selgus, et kaasamist puudutavaid väiteid (vt lisa 10) hindasid töötajad keskmiselt keskväärtusi võrreldes hindega 3,92 (Std=0,92), mis võib viidata sellele, et töötajad ei pea kaasamist kõige olulisemaks. Ettevõttes kogetu keskväärtuseks kujunes 3,97 (Std=0,95) ja nende väidete olulisus töötajate jaoks oli 3,87 (Std=0,89), mis näitab, et ettevõttes kogetu oli isegi pisut parem kui nende väidete olulisus.

Kõige olulisemaks peavad vastajad personali kaasamist muudatuste elluviimisel ( $\bar{x}=4,15$ ; Std=0,90), mida on ka kogetu osas hinnatud kõige kõrgemaks ( $\bar{x}=4,31$ ; Std=0,75). Kõige vähem oluliseks on peetud võimalust kaasa rääkida ettevõtte arendamisel ( $\bar{x}=3,69$ ; Std=0,85), mis 46% vastajate jaoks on väga oluline, 23% jaoks pigem oluline ning 31% jääb neutraalseks (vt lisa 20).

Kõige enam varieerusid hinnangud väitele „arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel“, mille hälve oli 1,25 ning keskmine 3,69. Vaadates aga tulemust osakondade vahel, on näha, et rohkem varieerusid erinevad hinnangud teeninduses, kus standardhälveks oli 1,49 ( $\bar{x}=3,75$ ). Köögiosakonnas oli tulemuseks 0,89 ( $\bar{x}=3,6$ ). Ühtlasi sai see väide ka kõige madalama tulemuse ettevõttes kogetu osas mõlemas osakonnas.



**Joonis 13.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes kaasamist puudutavatele väidetele

Osakondade lõikes selgus, et kõige kõrgemalt hindasid kaasamist puudutavaid väiteid kogetu osas teenindusosakonna töötajad – aritmeetiline keskmine oli 4 ja standardhälve 1,13. Hinnangute andmisel esines rohkem erinevusi, mistõttu on ka standardhälve seal kõrgem. Köögiosakonnas oli üldiseks keskmiseks väärtuseks 3,93 (Std=0,68). Kõige olulisemaks pidasid vastajad nii teeninduses ( $\bar{x}=4,38$ ; Std=0,92) kui köögis ( $\bar{x}=3,8$ ; Std=0,84), et töötajaid kaasataks muudatuste elluviimisel, mis sai ettevõttes kogetu osas teeninduses võrdse tulemuse olulisusega. Köögiosakonnas sai see aga suurema (kogetu) aritmeetilise keskmise ( $\bar{x}=4,2$ ; Std=0,45) kui olulisuse. Nii olulisuse kui tegeliku olukorra vahel arvestatavaid erinevusi osakondades ei ilmnenud (joonis 13).

Korrelatsioonanalüüsis ilmnas seos, et mida rohkem saadakse kaasa rääkida ettevõtte arendamisel, seda rohkem usutakse, et ettevõtte arvestab töötaja arvamusega tähtsate küsimuste arutamisel ( $r=0,826$ ). Mida rohkem usutakse, et ettevõtte arvestab töötaja arvamusega ettevõtte

jaoks tähtsate küsimuste arutamisel, seda enam tuntakse, et töötajaid kaasatakse muudatuste elluviimisel ( $r=0,819$ ). Teemaploki kõik seosed on leitavad lisas 32.

### **Tunnustamine ja tagasiside**

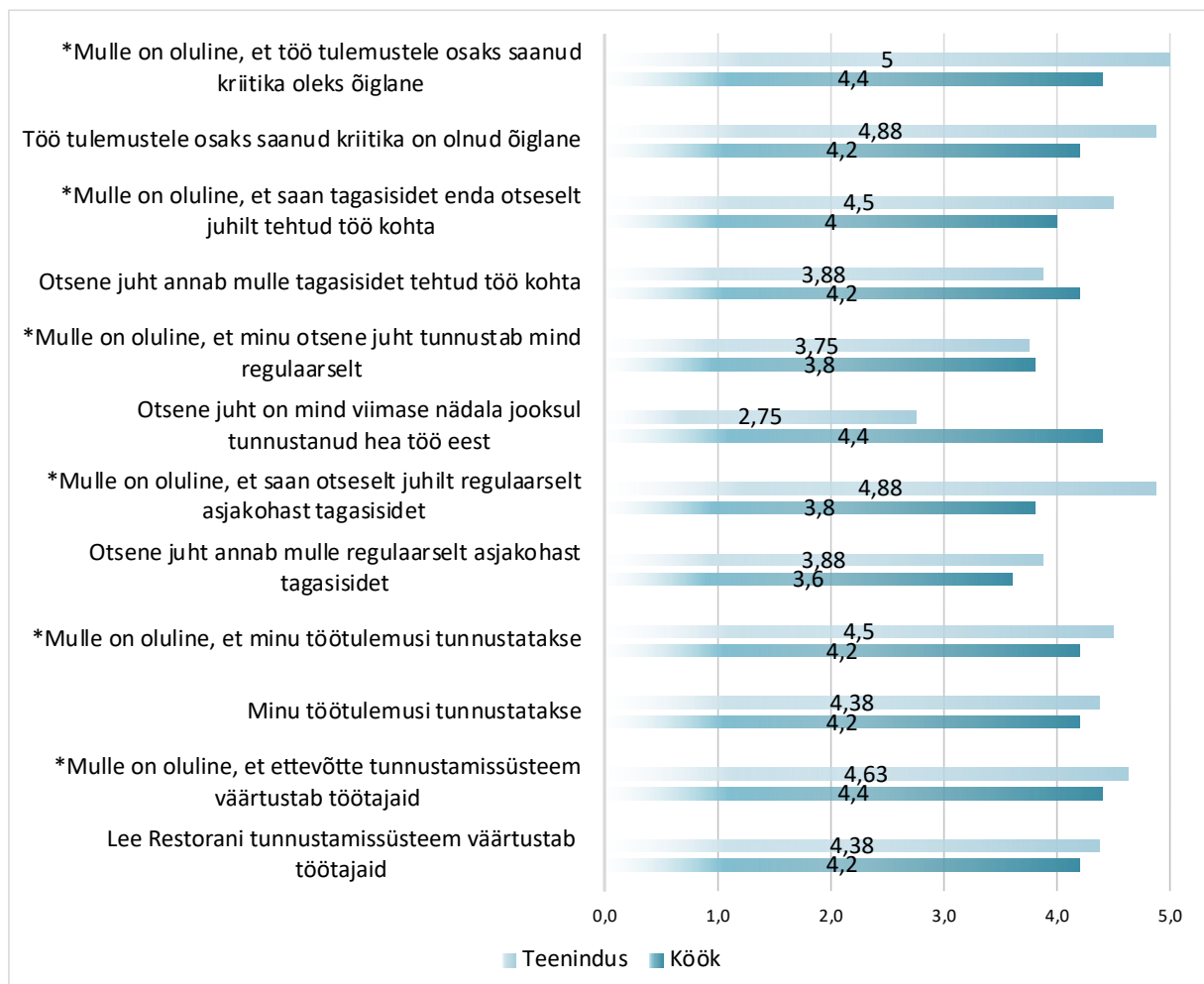
Keskmiseks väärtuseks tunnustamise ja tagasiside teemaplokile anti 4,22 (Std=0,75), mis näitab, et töötajad on ettevõttes tunnustamise ja tagasiside saamisega pigem rahul. Ettevõttes kogetu keskmiseks kujunes 4,06 ja hälbeks 0,86, väidete olulisuse puhul olid need näitajad 4,37 ja 0,64. Tulemused on kokku võetud lisas 10.

Kõige olulisemaks peavad töötajad, et töö tulemustele osaks saav kriitika oleks õiglane ( $\bar{x}=4,77$ ; Std=0,44), ettevõtte tunnustamissüsteem väärtustaks töötajaid ( $\bar{x}=4,54$ ; Std=0,52) ja otsene juht annaks regulaarselt asjakohast tagasisidet ( $\bar{x}=4,46$ ; Std=0,66). Ettevõttes kogetut antud väidete osas on samuti hinnatud kõige kõrgemaks (vt lisa 10). Ainult väide „otsene juht annab mulle regulaarselt asjakohast tagasisidet“ sai viienda tulemuse – keskväärtuseks hinnati 3,77 (Std=1,01), mis tähendab, et olulisusega võrreldes on kogetu 15% madalam. Mitterahuldava tulemuse sai keskväärtusega 3,38 (Std=1,39) väide „otsene juht on mind viimase nädala jooksul tunnustanud hea töö eest“. Samas ei ole ka selle väite olulisust hinnatud väga kõrgeks ( $\bar{x}=3,77$ ; Std=0,83), mis võib näidata, et personal ei pea regulaarset tunnustamist oluliseks (10% madalam olulisusest). Ühtlasi on selle väite standardhälve kõrge, mis näitab vastajate suurt erinevust kogetu osas. Kokkuvõttes on 23% vastanutest saanud tunnustust viimase nädala jooksul, 31% vastanutest on selle väitega pigem nõus, 23% kahtleval seisukohal, 8% pigem ei ole nõus ja 15% ( $n=2$ ) ei ole viimasel ajal saanud tunnustust (vt lisa 21).

Vaadeldes osakondi eraldi, hinnati teenindusosakonnas ettevõttes kogetu väiteid keskmise väärtusega 4,02 (Std=0,88) ja köögiosakonnas 4,13 (Std=0,61). Seega ollakse mõlemas osakonnas pigem rahul tunnustamise ja tagasisidega. Kogetu üldine aritmeetiline keskmine osakondade lõikes jäi 2,75 ja 4,88 vahele, mis näitab, et esineb ka tegureid, millega ettevõttes ei olda üldse rahul.

Väidet „töö tulemustele osaks saanud kriitika on olnud õiglane“ on teenindusosakonnas hinnatud kõige kõrgemalt ( $\bar{x}=4,88$ ; Std=0,35). Samas varieerusid selle osakonna hinnangud seoses standardhälbega vastajate seas kõige enam; väited „otsene juht on mind viimase nädala jooksul tunnustanud hea töö eest“ (Std=1,39), „otsene juht annab mulle regulaarselt asjakohast tagasisidet“ (Std=1,25) ja „otsene juht annab mulle tagasisidet tehtud töö kohta“ (Std=1,25) (vt

lisa 11). Võrreldes kogetut ja olulisust, on kõige suurem erinevus samuti teenindusosakonnas, kus väitel „otsene juht on mind viimase nädala jooksul tunnustanud hea töö eest“ on kogetu olulisusega võrreldes 27% madalam. Ühtlasi sai ka see väide teemaplokis kõige madalama aritmeetilise keskmise 2,75. Köögiosakonnas oli aga selle väite aritmeetiline keskmine kogetuid võrreldes kõige kõrgem ( $\bar{x}=4,4$ ; Std=0,55). Teine kõige suurem erinevus tegeliku olukorra ( $\bar{x}=3,88$ ) ja olulisuse ( $\bar{x}=4,88$ ) vahel oli väitel „otsene juht annab mulle regulaarselt asjakohast tagasisidet“, mille erinevus teeninduses olulisusega võrreldes oli 20% madalam. Köögiosakonnas oli aga selle väite aritmeetiline keskmine kogetuid võrreldes kõige madalam – 3,6 (Std=0,55). Mõlemad tulemused näitavad, et tegelikult on otsese juhi regulaarne tunnustamine ja regulaarne asjakohase tagasiside andmine töötajatele olulisem kui tegelik kogetu ettevõttes.



**Joonis 14.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes tunnustamist ja tagasisidet puudutavatele väidetele

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et töötajaid väärtustava tunnustamissüsteemi ja töö tulemustele osaks saanud kriitika õigsuse vahel on tugev seos ( $r=0,719$ ). Samuti on mõõdukas seos väidete „minu töötulemusi tunnustatakse“ ja „otsene juht annab mulle tagasisidet tehtud töö kohta“ vahel ( $r=0,694$ ). Väga tugev positiivne seos ( $r=0,905$ ) on väidete „otsene juht annab mulle regulaarselt asjakohast tagasisidet“ ja „otsene juht annab mulle tagasisidet tehtud töö kohta“ vahel (vt lisa 32).

## **Töökultuur**

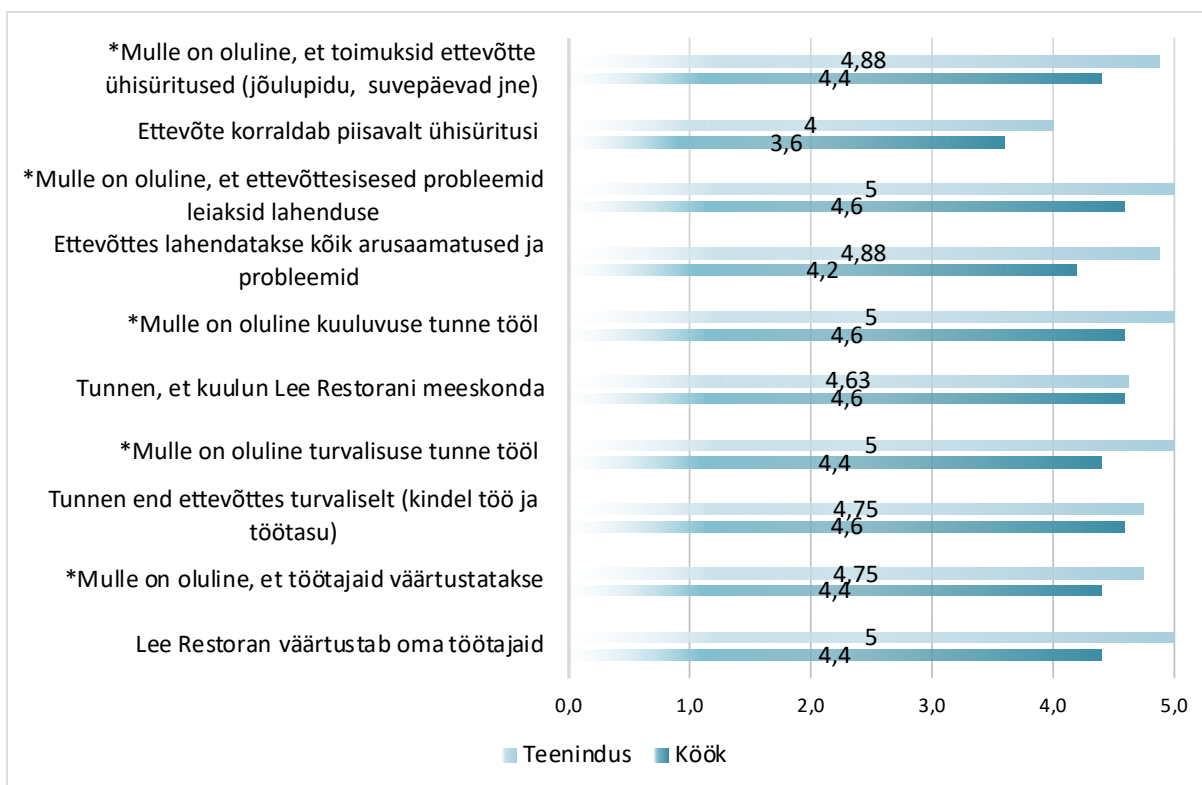
Töökultuuri rahulolu hinnanguks anti keskmiseks väärtuseks 4,63 (Std=0,54), mis näitab, et töötajad on ettevõtte töökultuuriga väga rahul. Samuti sai see teemaplokk teisena kõige kõrgema aritmeetilise keskmise teemaplokkide seas. Ettevõttes kogetu keskmiseks kujunes 4,51 ja hälbeks 0,59, väidete olulisuse keskmiseks 4,75 (Std=0,49). Kogetu ja olulisuse tulemused on kokku võetud tabelis 10.

Kõige olulisemaks peavad töötajad võrdselt, et ettevõttesisesed probleemid leiaksid lahenduse ja meeskonda kuuluvuse tunnet ( $\bar{x}=4,85$ ; Std=0,38), kusjuures 85% peab neid väga oluliseks ning 15% pigem oluliseks (vt lisa 22). Samuti on oluline turvalisuse tunne tööl (kindel töö ja töötasu) ( $\bar{x}=4,77$ ; Std=0,44) – 77% vastanutest oli sellega täiesti nõus ja 23% pigem nõus. Ettevõttes kogetut võrreldes said need väited samuti kõrged tulemused (vt lisa 10), kuid kõige kõrgemaks on hinnatud väidet „Lee Restoran väärtustab oma töötajaid“ – keskväärtuseks hinnati 4,77 (Std=0,44). Selle väite olulisust oli hinnatud madalamaks, kui olukord ettevõttes tegelikult on (3% kõrgem). Rahuldava tulemuse sai keskväärtusega 3,85 (Std=0,9) väide „ettevõtte korraldab piisavalt ühisüritusi“ – 23% vastanutest on sellega täiesti nõus, 46% vastanutest pigem nõus, 23% ei osanud vastata või oli ükskõiksel seisukohal ning 8% ( $n=1$ ) pigem ei ole nõus (vt lisa 22). Osakondade lõikes oli see ka madalamaks tulemuseks aritmeetilisi keskmisi võrreldes (joonis 15) ning oli kõige suurem erinevus olulisuse ja kogetu vahel –18% (vt lisa 10). Kuna teeninduses kujunes hälbeks 1,07 (vt lisa 11), siis näitab see, et hinnangute andmisel ei olnud osakonnas üksmeel. Köögiosakonnas oli selle väite hälbeks 0,55.

Teemaploki keskmiseks väärtuseks köögiosakonnas hinnati kogetut arvestades 4,28 (Std=0,53), teeninduses oli keskväärtuseks 4,65 (Std=0,53). Kõige kõrgemalt hindasid (ettevõttes kogetut) teenindusosakonna vastajad väiteid „Lee Restoran väärtustab oma töötajaid“ ( $\bar{x}=5$ ; Std=0), „ettevõttes lahendatakse kõik arusaamatused ja probleemid“ ( $\bar{x}=4,88$ ;



Std=0,35) ja „tunnen end ettevõttes turvaliselt (kindel töö ja töötasu)“ ( $\bar{x}=4,75$ ; Std=0,46). Kõõgiosakonnas hinnati neid väiteid ka pigem heaks või väga heaks (vt lisa 11). Olulisuse ja tegeliku olukorra vahel arvestatavaid erinevusi rohkem ei ilmnenud (joonis 15).



**Joonis 15.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes töökultuuri puudutavatele väidetele

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et töötajate väärtustamise ja järgnevalt välja toodud tunnuste vahel on mõõdukad kuni väga tugevad seosed ( $r>0,6$ ): oluline turvalisuse tunne tööl (kindel töö ja töötasu) ( $r=1$ ), oluline kuuluvuse tunne tööl ( $r=0,778$ ) ning arusaamatuste ja probleemide lahendamine ( $r=0,693$ ). Ühtlasi ilmnes, et mida enam tuntakse end ettevõttes turvaliselt (kindel töö ja töötasu), seda rohkem tuntakse, et kuulutakse meeskonda ( $r=0,923$ ) (vt lisa 32).

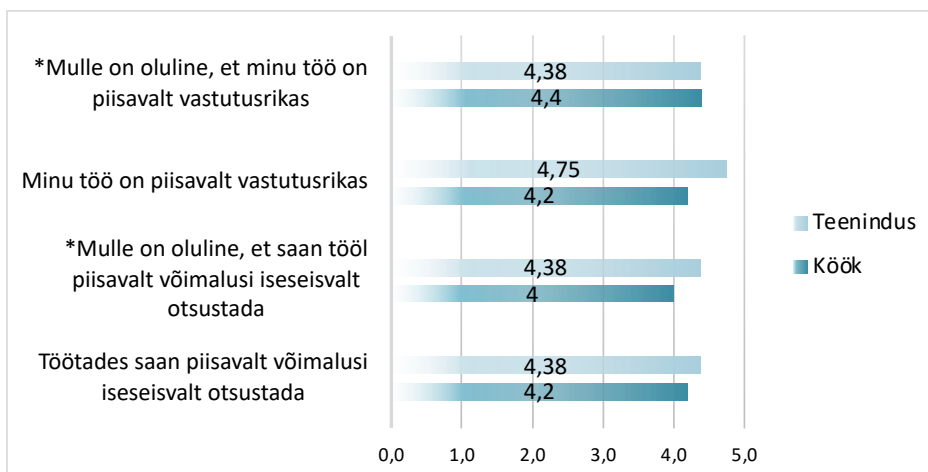
### Vastutus

Valdkonna väidetele antud hinnangute aritmeetiline keskmine oli 4,37 (Std=0,7). Nende väidete olulisus sai vastajatelt keskväärtuseks 4,31 (Std=0,75) ja ettevõttes kogetu 4,42 (Std=0,65) (vt lisa 10), seega olulisus vastaja jaoks on madalam kui tegelik olukord ettevõttes.

Olulisuse aspektist oli hinnatud kõiki väiteid keskväärtusi võrreldes  $>4$ , mis näitab, et töötajatele on oluline saada tööl piisavalt võimalusi iseseisvalt otsustada ja et töö oleks

vastutusrikas. Piisavalt vastutusrikkaks peab oma tööd 62% vastanutest, 31% on sellega pigem nõus ja 8% kas ei osanud vastata või oli ükskõiksel seisukohal. Piisavalt võimalusi tööl iseseisvalt otsustada on 38%-l vastanutest, 54% on sellega pigem nõus ja 8% (n=1) andis hinnanguks „3“ (vt lisa 23).

Teemaploki ettevõttes kogetu keskmiseks väärtuseks köögiosakonnas hinnati 4,2 (Std=0,84), teeninduses 4,56 (Std=0,49). Osakondade lõikes ilmnes (vt joonis 16), et kõige vähem vastutusrikkaks on oma tööd hinnanud köögiosakonna töötajad ( $\bar{x}=4,2$ ), kuigi olulisust on hinnatud seal pisut kõrgemaks ( $\bar{x}=4,4$ ) kui teeninduses ( $\bar{x}=4,38$ ). Samas oli ettevõttes kogetu teenindusosakonnas kõrgem ( $\bar{x}=4,75$ ), kuid jällegi olulisuse aspektist vaadatuna oli vastutusrikka töö olemasolu olulisus madalam ( $\bar{x}=4,38$ ). Iseseisvalt otsustamise soov ja tegelik olukord teeninduses said mõlemad keskväärtuseks 4,38, millest võib järeldada, et osakonna töötajad on sellega ettevõttes väga rahul. Köögiosakonnas kogetu ja olulisus oluliselt ei erinenud (vt joonis 16).



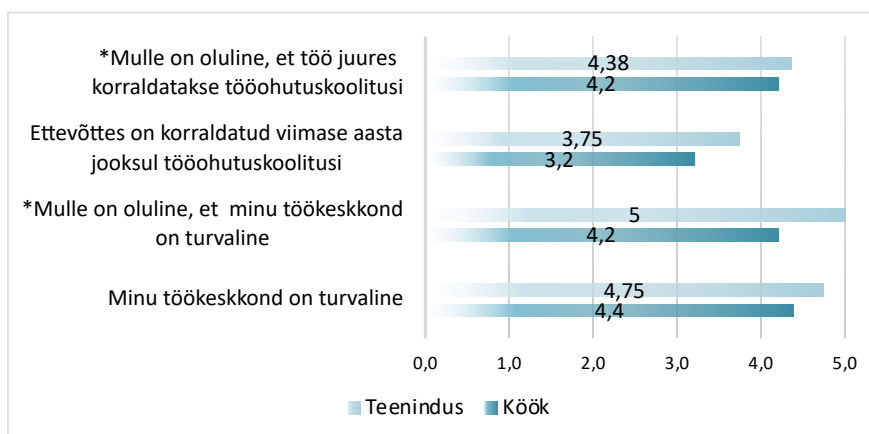
**Joonis 16.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes vastutust puudutavatele väidetele

Vastutust puudutavate väidete võrdlusest selgus, et mida rohkem saadakse võimalusi iseseisvalt otsustada, seda olulisem see töötajate jaoks on ( $r=0,743$ ) ning seda enam usutakse, et töö on piisavalt vastutusrikas ( $r=0,77$ ).

## Turvalisus

Turvalisuse väidetele antud hinnangute aritmeetiline keskmine oli 4,29 ning standardhälve 0,81. Nende väidete olulisus sai vastajatelt keskväärtuseks 4,5 (Std=0,63) ja ettevõttes kogetu 4,08 (Std=0,99) (vt lisa 10).

Võrreldes kogetut ja olulisust, on kõige suurem erinevus väitel „ettevõttes on korraldatud viimase aasta jooksul tööhutuskoolitusi“ – kogetu ettevõttes on 18% madalam, kui töötajad oluliseks on pidanud (vt lisa 10). Võimalust osaleda tööhutuskoolitustel peab 38% vastanutest väga oluliseks, 54% on pigem nõus ja 8% vastanutest jäi neutraalseks (vt lisa 24). Väide „ettevõttes on korraldatud viimase aasta jooksul tööhutuskoolitusi“ sai keskväärtuseks 3,54. Kuigi tegemist on madala tulemusega, siis uurides vastajate tagasisidet, selgub, et need, kes on kauem töötanud, on samuti hinnanud küsimust punktile „2“ või „1“. Ettevõtte korraldab aga igale uuele tulijale kas enne tööle asumist või esimeste päevade jooksul vastava tööhutuskoolituse, seega on arusaadav, miks kauem olnud töötajad viimase aasta jooksul ei ole tööhutuskoolitusel osalenud (see on kohustuslik uuele tööle minnes või ametikoha vahetudes). Selgus, et 38% vastajatele on ettevõttes korraldatud viimase aasta jooksul tööhutuskoolitusi, 46% kas ei osanud vastata või oli ükskõiksel seisukohal, 8% (n=1) pigem ei olnud nõus ja 8% (n=1) vastanutest ei olnud kindlasti saanud tööhutuskoolitust.



**Joonis 17.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes turvalisust puudutavatele väidetele

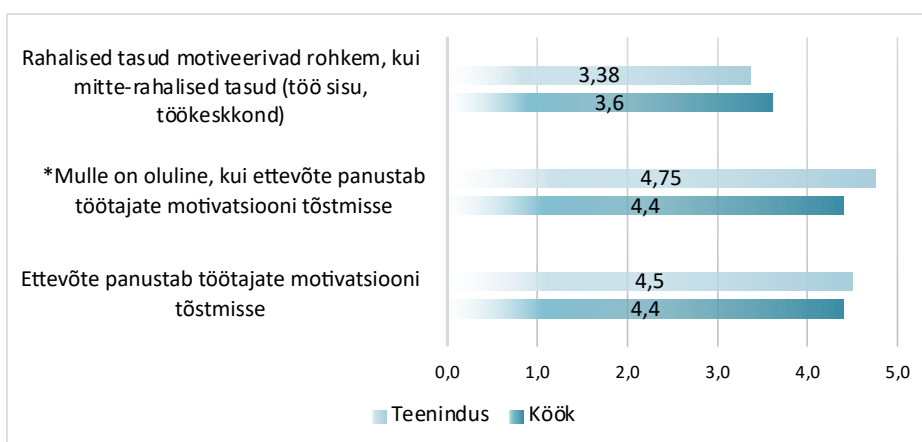
Osakondade lõikes oli rohkem rahul teenindus, kus aritmeetiline keskmine oli 4,25 (Std=0,98). Köögiosakonnas oli keskmiseks väärtuseks rahuldav 3,8 (Std=0,99). Osakondadevahelisest võrdlusest ilmnes, et kõige olulisemaks pidas turvalist keskkonda teenindus ( $\bar{x}=5$ ; Std=0) ning

vähem oluliseks köögiosakond ( $\bar{x}=4,2$ ; Std=0,84) (vt lisa 11). Samas oli ettevõttes kogetu köögiosakonnas kõrgem ( $\bar{x}=4,4$ ) kui töötajate hinnangud olulisusele. Erinevus tegeliku olukorra ja soovitu vahel seoses võimalusega osaleda tööohutuskoolitustel oli suurim köögiosakonnal (24%), teenindusosakonnas oli tegeliku ja olulisuse erinevus 14% (kokku oli üldist arvestades 18% erinevus). Samuti sai see väide (kogetu ettevõttes) nii köögiosakonnas kui ka teeninduses madalaimad tulemused teemaploki juures – köögiosakond hindas aritmeetiliseks keskmiseks 3,2 (Std=1,10) ja teenindus 3,75 (Std=1,49) (vt joonis 17).

Ühtlasi näitab korrelatsioon väga tugevat seost väidete „ettevõttes on korraldatud viimase aasta jooksul tööohutuskoolitusi“ ja „mulle on oluline, et töö juures korraldatakse tööohutuskoolitusi“ vahel ( $r=0,97$ ).

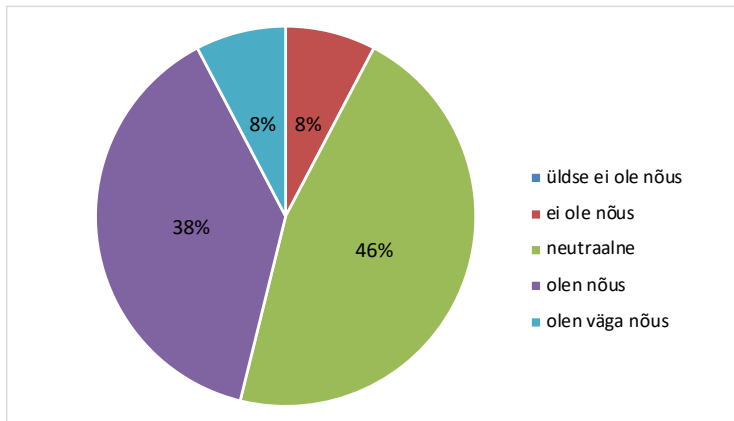
## Motivatsioon

Teemaploki eesmärk oli välja selgitada, kas töötajate jaoks on oluline, et ettevõtte panustaks töötajate motivatsiooni tõstmisse, ning kuidas tajuvad töötajad tegelikku olukorda. Väidete olulisus sai vastajatelt keskväärtuseks 4,62 (Std=0,51) ja ettevõttes kogetu 4,46 (Std=0,66) (vt lisa 10). Ka sellel korral oli teenindusosakonnas olulisem, et ettevõtte panustaks töötajate motivatsiooni tõstmisse ( $\bar{x}=4,75$ ), ning ettevõttes kogetu ( $\bar{x}=4,5$  teeninduses) oli võrreldes köögiosakonnaga pisut kõrgem. Samas said köögiosakonnas olulisus ja kogetu võrdsed tulemused ( $\bar{x}=4,4$ ), millest saab järeldada, et olulisus vastab tegelikkusele ettevõttes (vt joonis 18). Tulemustest ilmneb, et töötajad on märganud ettevõtte panust motivatsiooni tõsta, mis kindlasti on juhatusele rahulolu pakkuv.



**Joonis 18.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes motivatsiooni puudutavatele väidetele

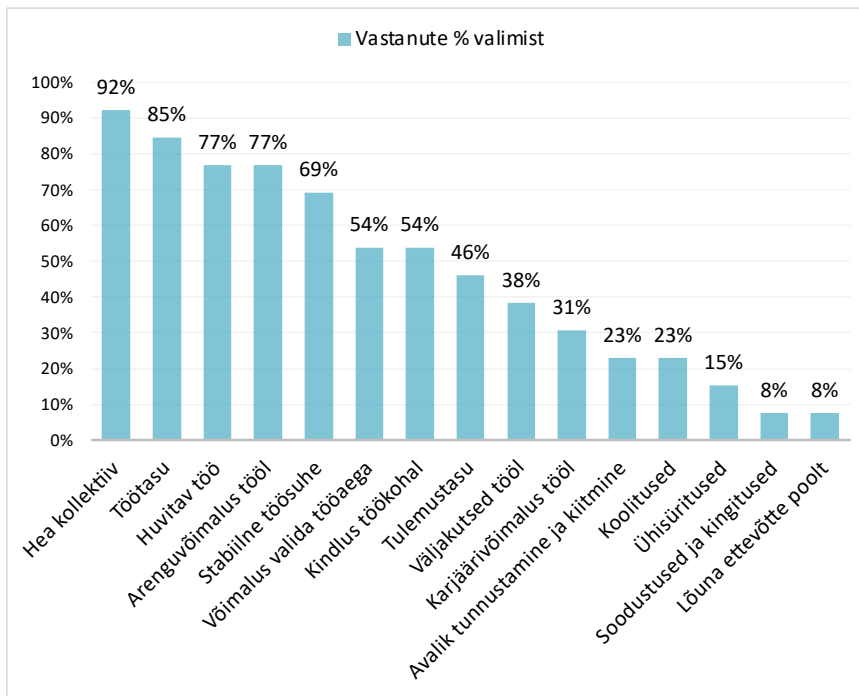
Ühtlasi soovis autor välja selgitada, kas rahalised tasud motiveerivad töötajaid rohkem kui mitterahalised tasud (töö sisu, töökeskkond). 8% (n=1) vastajatest peab rahalisi tasusid motiveeriva tegurina väga oluliseks, 38% on pigem nõus selle väitega, 46% jääb kahtlevale seisukohale ja 8% (n=1) pigem ei pea rahalisi tasusid oluliseks (joonis 19). Keskväärtuseks kujunes 3,46 (Std=0,78), seejuures pidas teenindus rahaliste tasude mõju motivatsioonile vähem oluliseks kui köök ( $\bar{x}=3,6$ ) (joonis 18).



**Joonis 19.** Töötajate hinnang rahaliste tasude motiveerivale mõjule (protsentides)

Ühtlasi selgitati ka välja, millised tegurid motiveeriks Lee Restorani töötajaid kõige enam hästi töötama ja tagaks nende rahulolu. Ankeetküsitluses said töötajad valida enda jaoks seitse kõige enam motiveerivat tegurit tööl.

Kõige enam osutusid valituks järgnevad tegurid: kolleegid (92%), töötasu (85%), huvitav töö (77%), arenguvõimalus tööl (77%) ja stabiilne töösuhe (69%). Kõige vähem oluliseks peeti soodustusi, kingitusi ja lõunat ettevõtte poolt (8%). Kuigi teooriates on rõhutatud, et töötasu roll motiveerijana on madal, siis autori arvates alahinnatakse rahaliste hüvede potentsiaali motiveerijana. Kui töötasu suurus ei ole vastavuses töötaja töökoormuse ja panusega, siis varem või hiljem tekitab see töötajas rahulolematust, mis omakorda võib pärssida töösooritust ja motivatsiooni. Kuigi ettevõtte poolt lõuna pakkumine ei ole enamiku jaoks seitsme motiveeriva teguri hulgas, ei tähenda see autori arvates seda, et personal ei peaks seda oluliseks. Kui ettevõtte lõunaid ei pakuks, usub autor, et see tekitaks personalis rahulolematust. Pigem võetakse iseenesestmõistetavana, et ettevõtte sellesse panustab. Kõik olulisemad motivatsiooni ja töörahulolu tegurid on toodud välja joonisel 20.

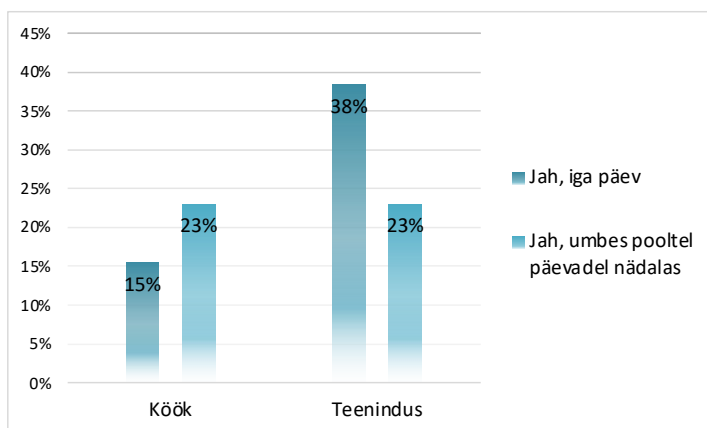


**Joonis 20.** Olulisemad motivatsiooni ja töörahulolu tegurid tööl (protsentides)

Töötajatel paluti ka lisada ettepanekuid enda töömotivatsiooni tõstmiseks. Ettepanekuid lisas 69% vastajatest. Kõige enam (38% ettepaneku tegijatest; n=5) esitati ettepanekuid töömotivatsiooni tõstmiseks seoses kollektiivi ning koos veedetud ajaga. Töömotivatsiooni tõstaks vastajate arvates järgmised nüansid: „oskuslikum ja suurem kollektiiv“, „hea keskkond ning ümbritsevad inimesed“, „ilmselt lihtsalt teadmine, et mul on tööl inimesed, kellega mul on lõbus tööd teha“ ning „töömotivatsiooni aitab tõsta töökaaslastega koos veedetud aeg (väljasõidud, nii töökoha korraldatud kui ka omaalgatuslikud), mis tekitab kollektiivitunde ja aitab sul paremini tundma õppida inimesi, kellega koos töötad. Ürituste jm korraldamine annab sama efekti, peamine on ühiselt veedetud kvaliteetaeg“. Ankeetküsitluses hinnati teemaploki „Suhted kolleegide“ all väga kõrgelt rahulolu kollektiiviga. Samas, kuna kõige enam vastanutest näeb motiveeriva tegurina just head kollektiivi, on arusaadav, et soovitakse veelgi lähedamat ja siiramat suhtlust personali vahel. Selleks sobivaim viis võib olla üritustel ja muudel koosviibimistel veedetud aeg, nagu selgus ühe vastaja ettepanekust. Kuigi ühisüritused olid ainult kahe (15%) vastanu seitsme motiveeriva teguri hulgas, siis võrreldes olulisusega töökultuuri teemaploki juures on ettevõttes kogetu olnud 18% madalam. See näitab jällegi autori hinnangul ürituste olulisust motiveeriva tegurina. Lisaks leidis 15% (n=2) vastanutest, et motivatsiooni tõstaks kõrgem töötasu, ning 8% (n=1) vastanutest sooviks rohkem regulaarseid arenguevestlusi. Kõik töötajatepoolsed ettepanekud ja kommentaarid on esitatud lisa 30.

## Üldine rahulolu

Ankeetküsitlusele vastanutest 54% märkis väite „ma tulen hommikul rõõmuga Lee Restorani tööle” vastuseks „iga päev“ (vt joonis 21). Teenindusosakonnas tuleb iga päev rõõmuga tööle 38% vastanutest ja köögiosakonnas 15% vastanutest. Umbes pooltel päevadel nädalas tuleb rõõmuga tööle 46% vastanutest, köögi- ja teenindusosakonnas võrdselt 23%.



### Joonis 21. Töötajate hinnang üldise rahulolu kohta (protsentides)

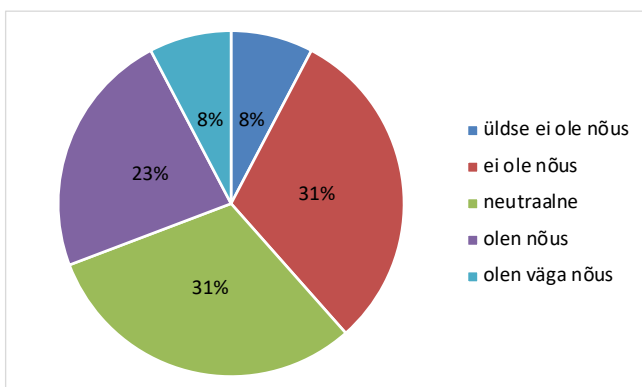
Tagasisidest võib järeldada, et kui personal tuleb enamikul päevadest rõõmuga tööle, ollakse ettevõttes väga rahul.

## Soovitamine ja maine

Ankeetküsitlusest selgus, et ainult 8% (n=1) vastanutest soovib ka viie aasta pärast kindlasti töötada Lee Restoranis, 23% on sellega pigem nõus, 31% on kahtleval seisukohal, 31% pigem ei tööta ning 8% (n=1) kindlasti ei tööta viie aasta pärast Lee Restoranis (vt joonis 22). Samas soovitab enamik küsitlusele vastanutest (85%) Lee Restorani kui tööandjat oma sõbrale ning 15% (n=2) pigem soovitavad (vt lisa 26). See näitab, et põhjus ei ole selles, et töötajad oleksid ettevõttega rahulolematud. Heale tuttavale või sõbrale soovitavad ettevõtet kui tööandjat mitte ainult need töötajad, kes näevad end ise tulevikus ettevõttega seotuna, vaid ka kõik vastajad, kes end viie aasta pärast enam ettevõttes tööl ei näe.

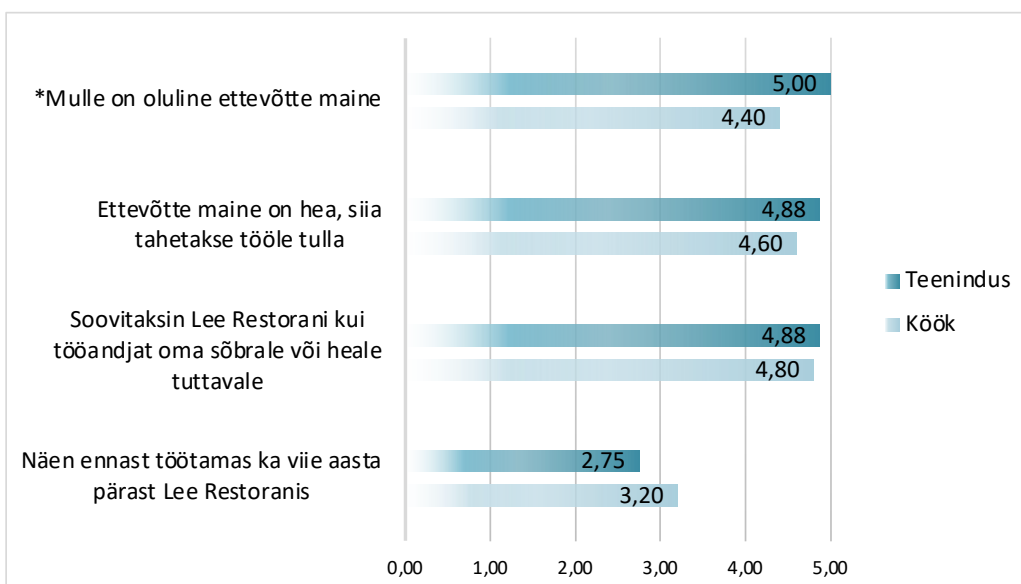
Autor usub, et eelnev tagasiside tuleneb valdkonna spetsiifikast. Paljud, kes näiteks teeninduses töötavad, on kooliõpilased, kes soovivad lõpuks minna oma õpitud erialale tööle. Samuti võib töö- ja eraelu ühildamine olla keerulisem, kui luuakse pere. Sellel perioodil hinnatakse veelgi

rohkem töögraafiku paindlikkust ja lühemaid tööpäevi, mida ei pruugi aga alati olla võimalik valdkonnast tulenevalt pakkuda.



**Joonis 22.** Töötajate hinnang väitele „näen ennast töötamas ka viie aasta pärast Lee Restoranis“ (protsentuaalne)

Küsitluse lõpus said vastajad lisada veel omapoolseid ettepanekuid ning üks vastaja tõi välja: „Ma isiklikult ei näe ennast 5 aasta pärast Lees tööl, aga vaid sellepärast, et mõtlen tuleviku osas tööd mõnes teises valdkonnas. Kindlasti on Lee koht, kus soovitaksin töötada oma sõpradel ning lähedastel, sest seal olev kollektiiv ning nende üldine heaolu on miski, millesse restoran ilmselgelt palju panustab.“ Kõik vastajatepoolsed ettepanekud on esitatud lisas 31.



**Joonis 23.** Töötajate keskmised hinnangud osakondade lõikes soovitamist ja mainet puudutavatele väidetele



Osakondade lõikes kirjeldab hinnanguid soovitamise ja maine kohta joonis 23. Nii köögiosakonnas ( $\bar{x}=4,8$ ; Std=0,45) kui ka teeninduses ( $\bar{x}=4,88$ ; Std=0,35) hinnati võrdselt väidet „soovitaksin Lee Restorani kui tööandjat oma sõbrale või heale tuttavale“. Väitele „näen ennast töötamas ka viie aasta pärast Lee Restoranis“ andsid kõrgeima hinnangu köögitöötajad ( $\bar{x}=3,2$ ; Std=1,3). Kõige madalamalt hindasid seda väidet teenindusosakonna töötajad ( $\bar{x}=2,75$ ; Std=1,04), kuid kõrge standardhälbe järgi olid mõlema osakonna töötajad selles küsimuses erineval arvamusel.

77% vastajate jaoks on oluline, et ettevõttel, kus töötatakse, oleks hea maine, 23% jaoks on see pigem oluline. Kõige olulisem on see teenindusosakonnas ( $\bar{x}=5$ ; Std=0), köögiosakonnas hinnati aritmeetiliseks keskmiseks 4,4. Ettevõttes kogetu oli köögis kõrgem ( $\bar{x}=4,6$ ) kui vastajate jaoks olulisus. Suuri erinevusi tegeliku olukorra ja soovitu vahel ei olnud ning andmetest lähtuvalt saab välja lugeda, et töötajate arvates on ettevõtte maine väga hea ja Lee Restorani kui tööandajat soovitatakse.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõige olulisemateks teguriteks hindasid töötajad ankeetküsitluses võrdselt ( $\bar{x}=4,85$ ; Std=0,38) võimalust teha meeldivat tööd, võimalust rakendada teadmisi, oskusi ja võimeid, ettevõtte häid töötingimusi, tasakaalus töö- ja eraelu, töökoormuse ja panusega vastavuses töötasu, juhtkonna poolt abi või nõu saamise lihtsust, hea töökeskkonna ja ühtse meeskonna loomist, hästi juhitud restorani, meeskonda kuuluvuse tunnet ning arusaamatuste ja probleemide lahendamist. Vastavalt samadele teguritele olid tulemused ettevõttes kogetu osas head või väga head järgnevatel teguritel: võimalus teha meeldivat tööd ( $\bar{x}=4,62$ ; Std=0,65), võimalus rakendada teadmisi, oskusi ja võimeid ( $\bar{x}=4,62$ ; Std=0,51), ettevõtte head töötingimused ( $\bar{x}=4,77$ ; Std=0,44), töökoormuse ja panusega vastavuses töötasu ( $\bar{x}=4,31$ ; Std=0,95), hea töökeskkonna ja ühtse meeskonna loomine ( $\bar{x}=4,77$ ; Std=0,44), hästi juhitud restoran ( $\bar{x}=4,77$ ; Std=0,44), meeskonda kuuluvuse tunne ( $\bar{x}=4,62$ ; Std=0,65) ning arusaamatuste ja probleemide lahendamine ( $\bar{x}=4,62$ ; Std=0,51). Samas hinnati kogetu osas tasakaalus töö- ja eraelu rahuldavalt ( $\bar{x}=3,54$ ; Std=0,97) ning lihtsust pöörduda juhtkonna poole abi või nõu saamiseks ( $\bar{x}=4,92$ ; Std=0,28) hoopiski paremaks, kui töötajate enda jaoks olulisus on. Samuti on hinnatud ettevõtte mainet väga kõrgelt ( $\bar{x}=4,77$ ; Std=0,60).

Ettevõttes töötajate poolt tajutud tegeliku olukorra ja soovitu seisukohalt olid kõige suuremateks erinevusteks (>10%) töö- ja eraelu tasakaal (-27%), tööaja korraldus (-13%), kindlustunnet tekitav töötasu (-15%), ootustele vastav töötasu (-14%), töötasu vastavus

töökoormuse ja panusega (-11%), arenguvestlus viimasel poolaastal (-20%), regulaarne asjakohase tagasiside andmine otsese juhi poolt (-15%), hea töö eest regulaarselt tunnustamine teeninduses (-27%) ja ühisürituste korraldamine (-18%). Teemaplokkide lõikes on kõige olulisemaks peetud töökultuuri, mille olulisuse keskväärtus on 4,75 ning tegelikkus ettevõttes 4,51.

## 2.4 Järeldused ja ettepanekud

Lee Restorani töötajate seas läbi viidud ankeetküsitluse tulemustest saab järeldada, et ettevõttes töötavad inimesed on pigem väga rahulolevad ja motiveeritud. Töötajate üldine kogetu hinnang kõigi teemaplokkide väidetele oli aritmeetilist keskmist arvestades 4,34. Suuremale osale ehk 92%-le töötajatest pigem meeldib või väga meeldib töö, mida nad teevad ( $\bar{x}=4,62$ ). Samuti läheb 53% vastajatest iga päev ja 46% pooltel päevadel nädalas rõõmuga tööle, mis näitab töötajate rahulolu ettevõttega. Selgus ka, et vanuse lõikes on töörahulolu tase rahulolu teguritel (küsimus 1) kõrgem kuni 21-aastastel töötajatel ( $\bar{x}=4,62$ ;  $n=3$ ) ning madalaim 28+aastaste seas ( $\bar{x}=4,07$ ;  $n=6$ ).

Küsitlusest ilmnest, et köögiosakonna hinnangud olid enamjaolt võrreldes teenindusosakonna omadega madalamad. Kõigi teemaplokkide keskväärtusi hinnates said teenindusest kõrgema tulemuse tegelikku olukorda võrreldes ainult lisasoodustuste, tunnustamise ja tagasiside teemaplokkid. Kui aga võrrelda rahulolu hinnanguid köögiosakonna antud olulisuse hinnangutega, olid erinevused väga väikesed, jäädes kuni 10% piiresse. See näitab, et tegelikult köögiosakonna hinnangud soovitud palju ei erinenud, ning võib viidata sellele, et paljud tegurid lihtsalt ei ole niivõrd olulised köögis töötavatele vastajatele, kui seda on teeninduses. Autor soovib pöörata tähelepanu ja juhatusel välja selgitada, millest võivad tuleneda köögiosakonna madalamad hinnangud nii kogetut kui olulisust puudutavatele väidetele. Põhjuseks võib olla töökeskkonnast (väike köök) tulenev pingeline või töötaja(te) madal enesekindlus, mistõttu ennast või oma panust tööle piisavalt ei väärtustata.

Lee Restorani töötajate töörahulolu on ühe tegurina autori hinnangul tingitud headest suhetest oma juhtkonna ja otsese juhiga. Järeldada saab seda vastajate antud väga positiivsetest hinnangutest juhtimise teemaploki all, kus rahuloluks kujunes aritmeetilise keskmise järgi 4,68. Teoorias on välja toodud, et „on tõendeid selle kohta, et inimeste kogemust nende tööst mõjutab

tugevalt nende ülemus“ ning “juhi toetus ja selle tajumine avaldavad positiivset mõju tööga rahulolule kogu ettevõttes“, mistõttu on juhtimine oluline tegur, mõjutamaks töötajate töörahulolu.

Personali rahulolu mõjutavad ettevõttes eelnevale lisaks positiivselt töökultuur, kolleegid, töövahendid ja arenguvõimalused. Kõik need tegurid said analüüsi esimeses osas „hinnangud rahulolu erinevatele teguritele“ ning ka teises osas „kogetu rahulolu ja olulisuse võrdlus“ arvestatavalt head tulemused aritmeetilist keskmist silmas pidades. Ühtlasi ollakse nendega rahul kõigis vanusegruppides koos juhtkonna ja otsese juhi tööga. Lõputöö teoorias on kõigi nende tegurite osas samuti välja toodud nende olulisus töörahulolu tagamisel. Ühtlasi selgus analüüsis, et Lee Restorani töötajate seitsme motiveeriva teguri hulka kuulub kõige enam hea kollektiiv, mis taas rõhutab kolleegide olulisust tööga rahulolu tagamisel. Seetõttu tuleks juhatusel arvestada, et õige ja sobiva meeskonna moodustamine on ettevõtte töötajate jaoks väga oluline, tagamaks töötajate rahulolu ja motiveerituse.

Kõige vähem oluliseks peetakse Lee Restoranis teemaplokkide võrdluses kaasamist, sealjuures sai ka ettevõttes kogetu vastajate poolt rahuldava tulemuse. Teemaploki väidetest peavad ainukesena töötajad pisut olulisemaks võrreldes kogetuga, et tähtsates küsimustes arvestataks nende arvamusega. Kuigi teoreetilises osas on välja toodud kaasamise olulisus juhi poolt ning ka antud ettevõtte juhatuse peab töötajate kaasamist oluliseks, siis töötajad ise seda võrreldes teiste teguritega nii oluliseks ei pea. Põhjus võib olla selles, et töötajatel puudub kas oma arvamus, nad ei tunnetanud piisavalt seost või sidet ettevõttega või töökeskkond ei ole täiel määral rahuldust pakkuv, toetamaks kaasatust.

Analüüsis selgus, et töötajate jaoks seitse kõige enam motiveerivat tegurit töö on hea kollektiiv, töötasu, huvitav töö, arenguvõimalused töö, stabiilne töösuhe, võimalus valida tööaega ja töökoha kindlus. Teades, et vastajaid motiveerivad hästi töötama eelnimetatud tegurid, tuleks töörahulolu tagamisel ja motivatsiooni tõstmisel neile tähelepanu pöörata ning vajadusel rahulolu nende tegurite osas suurendada.

Kokkuvõtvalt said kõik ülejäänud teemaplokkid koondtulemuseks rahulolu osas aritmeetilise keskmise 4 ja enam, mistõttu võib järeldada, et rahulolu ettevõttes on hea või väga hea. Sellest tulenevalt leiab autor, et väga oluline on nende tegurite osas töötajate rahulolu säilitamine.

Ühtlasi toob autor kõigist teemaplokkidest välja need tegurid, mis said aritmeetilise keskmise tulemuseks vähem kui 4 ning mis olid vastajate jaoks olulised. Autori hinnangul aitaks nende tegurite parendamine töötajate töörahulolu ja motivatsiooni veelgi tõsta. Seega oleks vajalik pöörata tähelepanu ning parendada kõigis osakondades järgnevate tegurite rahulolu: olmetingimused ( $\bar{x}=3,15$ ), tasakaal töö- ja eraeluga ( $\bar{x}=3,54$ ), kindlustunnet tekitav töötasu ( $\bar{x}=3,92$ ), regulaarselt arenguestluste läbiviimine ( $\bar{x}=3,46$ ), regulaarselt asjakohase tagasiside andmine otsese juhi poolt ( $\bar{x}=3,77$ ) ja ühisürituste korraldamine (jõulupidu, suvepäevad) ( $\bar{x}=3,85$ ). Kõõgiosakonnas peaks parendama töögraafiku ja tööaja korraldust ( $\bar{x}=2,5$ ;  $\bar{x}=3$ ), töökorraldust ( $\bar{x}=3,8$ ), töökoormust ( $\bar{x}=3,6$ ), puhkepause ( $\bar{x}=3,6$ ), tööruume ( $\bar{x}=3,8$ ), kolleegidega läbisaamist ( $\bar{x}=3,6$ ) ning informatsiooni paremini kättesaadavust ( $\bar{x}=3,8$ ). Teenindusosakonnas tuleks vastustest lähtuvalt parendada veel töötasu ( $\bar{x}=3,75$ ), tulemustasu ( $\bar{x}=3,75$ ), tööjalanõude toetuse suurust ( $\bar{x}=3,75$ ), hea töö eest regulaarselt tunnustamist ( $\bar{x}=2,75$ ) ja otsese juhi tagasiside andmist tehtud töö kohta ( $\bar{x}=3,88$ ).

Suuremad erinevused seoses kogetuga ettevõttes ja olulisusega töötajate jaoks olid lisaks väljatoodule ootustele vastavas töötasus (14% madalam) ning töötasu vastavuses töökoormuse ja panusega (11% madalam), seejuures keskväärtused olid suuremad kui 4. Siinkohal on kohane välja tuua alapeatükis 1.5 esitatud Maslow' teooria, mis viitab sellele, et kõigepealt peavad olema rahuldatud madalama astme vajadused (töötasu), kasvõi osaliselt, enne kui asutakse rahuldama kõrgema astme vajadusi. Kuigi Herzberg on välja toonud, et töötasu ei paku rahulolu, siis ebapiisav töötasu tekitab siiski rahulolematust. Ühtlasi leiab 85% vastanutest, et neid motiveerib tööd hästi tegema töötasu ning ka kaks töötajat lisisid ettepanekutesse, et nende motivatsiooni tõstaks suurem töötasu. Kuna mitmed töötasuga seonduvad tegurid said vastajatelt rahuldava tulemuse, siis soovitab töö autor töötajate töötasud iga aasta osakonniti üle vaadata, et vältida rahulolematuse teket. Võimalusel tuleks kehtestada ka iga-aastane palgatõus, sealjuures selgitada välja ootused ning viia töötasu vastavusse töökoormuse ja panusega. Töötasu, mis pakub kindlustunnet, on töötajate jaoks oluline ning seotud töö põhivajaduse, rahulolu ja antud ettevõttes ka motivatsiooniga.

Kuigi ettevõttes on kehtestatud arenguestluste kord, ei ole viimase poolaasta jooksul kõigi töötajatega arenguestluste läbi viidud. Selles küsimuses ollakse kõõgiosakonnas rahulolematud ning teeninduses pigem rahuldaval seisukohal. Kuna tulemustest selgus, et arenguestluste läbiviimine on töötajate jaoks väga oluline ning üks vastaja tõi välja, et töömotivatsiooni tõstab „rohkem regulaarseid arenguestluste“, teeb autor ettepaneku kehtestada regulaarsete

arenguestluste kord ning seda ka järgida. Arenguestluste läbiviimine on hea võimalus selgitada välja töötajate mured, soovid ja unistused ning annab see võimaluse soovikorral nende elluviimisel aidata. Ettevõttel on võimalik ka vastavalt saadud informatsioonile läheneda individuaalselt töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tagamisele.

Selleks, et hoida töötajaid motiveerituna ja rahulolevana, tuleb töökeskkonda panustada. Üha enam on keeruline leida kvalifitseeritud tööjõudu, mistõttu peavad tööandjad end töötajate jaoks atraktiivseks tegema. Kui töökeskkonnas on häirivaid või rahulolematust põhjustavaid tegureid, ei pruugi töötaja pikaks ajaks ettevõttesse tööle jääda ning minnakse sinna, kus panustatakse rohkem töötajate heaolusse. Kuna köögi- ja teenindusosakonnas ollakse võrdselt rahulolematud olmetingimustega, teeb autor juhatusele ettepaneku parandada olmetingimusi (sh riietusruumi). Samuti ilmnes, et 22–27-aastased on vastanutest olmetingimustega kõige vähem rahul ( $\bar{x}=2,75$ ; Std=0,96) ning kuni 21-aastased kõige rohkem rahul ( $\bar{x}=3,67$ ; Std=0,58).

Kehvema tulemuse said köögiosakonna vastajate seas ka tööruumid. Kui töökeskkonnas on häirivaid tegureid, mõjutavad need töö efektiivsust ning töötaja ei pruugi sellest tulenevalt olla produktiivne ja avatud uuendustele. Ühtlasi on töötajad küsitluses välja toonud, et tööruumides puudub suvisel perioodil inimlik temperatuur, liiga palju inimesi on väikeses köögis ning on ruumipuudus. Seetõttu näeb autor, et võimaluste piires tuleks leida lahendusi nende rahulolu langetavate tegurite kõrvaldamiseks. Raskendav tegur on, et tegemist on muinsuskaitse all oleva hoonega ning ruumiplaneeringute muutmine on sisuliselt võimatu. Samuti on hiljuti kööki võimaluste piires suuremaks tehtud, kuid arusaadavalt oleks töötajate soov veelgi suurem köök. Et köögiosakonna hinnangud on teeninduse omadest madalamad, näeb autor seal võimalikku seost rahulolematusega olmetingimuste ja tööruumide osas. Väidet kinnitab Herzbergi teooria, mille kohaselt demotiveerivad tegurid seostuvad ühe tegurina valdavalt töökeskkonnaga, kusjuures paremad tingimused toovad kaasa ka suurema rahulolu töötajate seas. Kuna tööd tuleb teha kogu aeg väikeses köögis, on pinge sellest tulenevalt kõrge. Seetõttu võis töökeskkonnast tulenev rahulolematuse väljenduda ka teistele teguritele antud madalamates hinnangutes.

Valdkonnast tulenevalt on keeruline luua töötajatele motiveerivat tööaja korraldust, kuid erinevate teooriate kohaselt on see oluline tegur oma tööga rahulolu saavutamisel. Ettevõtte töötajatel on rohkem just köögi seisukohalt (vähem teeninduses) kas mitterahuldavad või rahuldavad tulemused töögraafiku, tööaja korralduse, puhkepauside ning tasakaalus töö- ja

eraeluga. Ka korrelatsioonanalüüsis selgus, et mida rahulolevamad ollakse oma tööaja korraldusega, seda rohkem ollakse arvamusel, et töö- ja eraelu on tasakaalus. Ning mida rahulolevamad ollakse lõuna- ja puhkepausidega, seda rahulolevam ollakse oma tööaja korraldusega. Ühtlasi tõi üks töötaja välja: „Igatsen pikk-lühike graafikut, mis aitas mul töö- ja eraelu paremini tasakaalus hoida.“ Intervjuus omanikuga selgus samuti, et tõenäoliselt ollakse rahulolematud tööaja graafikuga. Seetõttu leiab autor, et esmatähtis oleks leida lahendus, mis muudaks tööaja graafiku ning teiste tegurite rahulolu paremaks. Oluline on see ka seetõttu, et need tegurid on kõik omavahelises tihedas seoses. Ühtlasi selgus keskväärtuste võrdlemisel, et puhkepausidega on kõige rohkem rahul ( $\bar{x}=4,33$ ) kuni 21-aastased ja vähem rahul ( $\bar{x}=3,75$ ) 22–27-aastased töötajad.

Võimalust osaleda tööohutuskoolitustel peab 92% vastanutest kas väga oluliseks või pigem oluliseks. Kuigi ettevõttes kauem töötanud personal on koolituse läbinud ja igal aastal koolitusel osalema ei pea, tuleb küsitlusest välja, et selle vastu on huvi olemas. Sellest tulenevalt teeb töö autor juhatusel ettepaneku viia kõigile töötajatele läbi tööohutusalane koolitus. Turvaline töökeskkond on oluline ning see on hea võimalus „värskendada mälu“ töökeskkonna riske teadvustades, et osataks ohte vältida või neid minimeerida.

Kuna ettevõttes kogetu ja olulisuse vahel seoses ürituste korraldamisega oli 18% erinevus ning kõõgiosakonnas on hinnatud kolleegidega läbisaamist rahuldavaks, teeb töö autor ettepaneku viia läbi rohkem ühisüritusi ja koosviibimisi. Need loovad veelgi tugevamaid suhteid kolleegide vahel, parandavad omavahelist läbisaamist ning suurendavad meeskonda kuuluvuse tunnet.

Ollakse veendumusel, et tunnustamine on teguriks, mis motiveerib kõiki töötajaid. Seetõttu on oluline nii ettevõtte omanikel kui ka juhil märgata ja tunnustada regulaarsemalt töötajate saavutusi ning häid tulemusi töös. See tekitaks arusaama, et nende tööd hinnatakse ja osutatud panus on oluline. Tunnustamise vorme on erinevaid – selleks võib olla suurema vastutuse andmine, vaba päev, aasta töötaja valimine, üritusel osalemine, kinkekaart jms. Väga oluliseks on juhi poolt ka läbimõeldud personaalse asjakohase tagasiside andmine. Nii positiivne kui ka oskuslikult edastatud negatiivne tagasiside motiveerivad töötajat oma tööd paremini tegema. See näitab, et töötaja tegemisi on märgatud, neist hoolitakse ning need avaldavad ettevõttele mõju. Selgitamiseks välja, milline tunnustamine igat töötajat päriselt motiveerib, tuleks teha individuaalselt iga töötajaga sellekohane intervjuu või ühildada see väljaselgitamine arenguveestlusega.

Autor soovib kõigepealt keskenduda ettevõtte juhatusel nende tegurite tõstmisele, mis langetavad personali motivatsiooni ja tööga rahulolu. Samal ajal on oluline säilitada nende tegurite rahulolu, mis on saanud aritmeetiliseks keskmiseks 4 ja enam. Üldise rahulolu ja motiveerituse tõstmiseks on vaja aga tulevikus tähelepanu pöörata kõigile teguritele.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtete huvides on hoida töötajaid motiveerituna ning rahulolevana, et minimeerida töötajate voolavust ning tagada ettevõtte edukus. Kõik juhid aga ei mõista, kuidas tagada personali rahulolu ja motivatsioon ning kuidas see mõjutab organisatsioonile pühendumust. Asjatud on jõupingutused töötajate töörahulolu saavutamiseks, kui on teadmata personali tegelik rahulolu ning olulisus erinevate töörahulolu ja motivatsiooni tegurite osas. Seetõttu on oluline pühendada aega ja ressursi nende tegurite väljaselgitamiseks.

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada Lee Restoran OÜ töötajate töörahulolu ja motivatsioon ning neid mõjutavad tegurid. Küsitluse teema sai valitud, kuna varasemalt ei olnud Lee Restoranis töörahulolu ja motivatsiooni küsitlust läbi viidud ning seetõttu puudus restoranil ülevaade töötajate hetkemotiveeritusest ning -rahulolust.

Töö teoreetilises osas anti ülevaade juhtimise, töörahulolu ja motivatsiooni olemusest, nende olulisusest ja neid mõjutavatest teguritest. Lisaks käsitleti erinevaid töörahulolu- ja motivatsiooniteooriaid. Teises peatükis anti ülevaade Lee Restoranist kui organisatsioonist ning tutvustati metoodilist lähenemist, valimit, küsitluse läbiviimise ja andmetötluse põhimõtteid. Seejärel esitati küsitlustulemused, millele järgnes peamiste järelduste arutelu ning millele tuginedes toodi välja parendusettepanekud Lee Restorani juhatusele.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks viidi läbi Lee Restorani töötajatega veebipõhine töörahulolu ja motivatsiooni küsitlus. Küsitlusankeet koosnes kokku 28 küsimusest, mille autor jagas kuude plokki. Tulemusi analüüsiti osakondade alusel, kus hinnati tegelikku olukorda rahuloluga ja nende väidete olulisust töötajate jaoks. Ühtlasi analüüsiti rahulolu tegureid sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes ja väidetevahelisi seoseid korrelatsioonanalüüsi kaudu. Küsitluse valimiks olid kõik 14 Lee Restorani töötajat, kellest võttis osa 13 töötajat (vastamismäär 92,86%).



Läbiviidud küsitluse tulemustest selgus, et Lee Restorani töötajate üldine kogetu hinnang oli 4,34, seega on töötajad ettevõttes pigem väga rahulolevad ja motiveeritud. Sealjuures vanuse lõikes on töörahuolu tase rahulolu teguritel kõrgem kuni 21 aastastel töötajatel ning madalaim 28+ aastate seas.

Ühtlasi ilmnes, et töötajate jaoks on seitse kõige enam motiveerivamat tegurit töö hea kollektiiv, töötasu, huvitav töö, arenguvõimalused töö, stabiilne töösuhe, võimalus valida tööaega ja töökoha kindlus. Kõige enam ollakse ettevõttes rahul juhtimise ja töökultuuriga, sealjuures kõige olulisemaks peetakse töökultuuri ja töö iseloomu (tööd ennast). Kõige madalamalt hindasid vastajad teemaplokkide lõikes kaasamist, kuid see ei ole ka ettevõtte töötajate jaoks oluline. Rahulolu teguritest hinnati madalamalt olmetingimusi ja töötasu. Sealjuures on vastanutest 22–27-aastased olmetingimustega kõige vähem rahul ning kuni 21-aastased kõige rohkem rahul. Osakonniti hinnati madalamalt köögiosakonnas töögraafiku ja töötaja korraldust. Suurim erinevus osakondade lõikes seoses tegeliku olukorraga ettevõttes ja töötajate jaoks olulisusega esines teenindusosakonnas tunnustamist ja tagasisidet puudutavates väidetes. Osakondade lõikes selgus, et köögiosakonna hinnangud olid võrreldes teenindusosakonna omadega madalamad, samas köögiosakonna antud hinnangud olulisusega võrreldes palju ei erinenud.

Lähtuvalt lõputöö käigus läbi viidud küsitluse tulemustest ja nende põhjal tehtud järeldustest esitas töö autor juhatusele alljärgnevad ettepanekud töörahuolu parendamiseks:

1. parandada võimaluste piires olmetingimusi (sh riietusruumi) ja köögis tööruume;
2. vaadata üle ja leida võimalused luua köögiosakonna töötajatele motiveerivam töögraafiku ja puhkepauside korraldus;
3. kehtestada võimalusel iga-aastane palgatõus, mis oleks vastavuses töötaja ootuste, töökoormuse ja panusega;
4. kehtestada regulaarsete arenguestluste kord iga poole aasta või kvartali tagant ning seda ka järgida;
5. viia läbi rohkem ühisüritusi ja koosviibimisi;
6. kaaluda tööjalanõude toetuse tõstmist;
7. tunnustada regulaarsemalt töötajate saavutusi, tekitamaks arusaama, et nende tööd hinnatakse ja panus on oluline;
8. viia kõigile töötajatele läbi tööohutusalane koolitus;

9. anda otsese juhi poolt töötajatele regulaarselt asjakohast tagasisidet tehtud tööle.

Läbiviidud ankeetküsitlus täitis eesmärgi. Tulemustest saadi teada, mis on töötajate jaoks oluline, millega ollakse ettevõttes rahul ning mis tegurid vajaksid parendust. Lee Restorani juhatusele annab see olulist informatsiooni ning võimaldab luua veelgi motiveerivamat töökeskkonda ja -tingimusi.

Küsitluse tulemustest lähtuvalt tegi autor ettevõtte juhatusele ettepanekud töötajate tööga rahulolu tõstmiseks ning soovib küsitlust läbi viia iga aasta. Küsimustikku on Lee Restoran OÜ juhatusel võimalik kasutada ka edaspidi, et läbi viia kordusuuringuid. See annab hea võimaluse analüüsida toimunud muutusi ja selgitada välja, kas ettepanekud, mis rahulolu tõstmiseks tehti, on täitnud eesmärgi. Ühtlasi annab see võimaluse küsitluse läbiviimise hetkel kontrollida ettevõtte sisekliimat ning näitab töötajatele, et nende heaolust hoolitakse ja huvitatakse.

## **SUMMARY**

### **EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND MOTIVATION IN RESTAURANT LEE**

Liisi Pooga

The aim of this final thesis was to determine the level of job satisfaction and motivation of the employees of Lee Restoran OÜ and the factors influencing the above.

The topic of the thesis was selected because a survey on job satisfaction and motivation had not previously been conducted at Lee Restoran OÜ and therefore, the restaurant had no overview of the current motivation and satisfaction status of its employees. Due to the considerable growth in the number of seasonal staff every summer and increased work load of the primary staff, the result of the thesis is a very important input for the management of the company, in order to determine and ensure the motivation and job satisfaction of the employees in the constantly changing environment. At the same time, it is in the interest of the company to maintain the high level of motivation and satisfaction of the employees in order to minimise employee turnover and ensure the success of the company.

In order to achieve the aim, the author identified the following research tasks:

1. to study correlation between management and employee satisfaction;
2. to define level of job satisfaction and motivation of the staff across various parameters;
3. identification of the factors influencing the level of job satisfaction of the staff;
4. preparation and conducting a survey on job satisfaction and motivation among the restaurant team;
5. based on results of the analysis, providing improvement suggestions to the management of the company regarding job satisfaction and motivation.

A quantitative survey was used to achieve the aim of the thesis, conducted as a questionnaire on the Connect.ee online platform. The questionnaire was prepared based on the two-factor theory by Maslow and Herzberg and guided by the methodology used in the research of 2018 by Regina Kruus “Satisfaction and motivation of employees using the example of R pina paberivabrik AS”, which was also adjusted for this paper. The company investigated in the research was also described via the results of a semi-structured interview and the document of sustainability. The questionnaire consisted of 28 questions in total, divided into six blocks. Results were analysed by departments, assessing the importance of statements and the actual situation in the company, by sociodemographic identifiers of employees and correlations between statements using correlation analysis. The sample of the survey consisted of all 14 employees of Lee Restoran O , 13 employees of whom took part (response rate 92.86%). The questionnaire was filled out in March 2022.

The theoretical part of the thesis provided an overview of the nature of management, job satisfaction and motivation, their importance and the factors influencing them. In addition, various job satisfaction and motivation theories were addressed. The second chapter provided an overview of Lee Restoran O  as an organisation and introduced the methodological approach, sample, principles of carrying out the survey and data processing. After this, the results of the questionnaire were presented, followed by a discussion of the primary conclusions, based on which improvement suggestions to the management of Lee Restoran O  were highlighted.

The results of the survey revealed that the overall assessment of the experience of the respondents was 4.34 (incl. satisfaction factors) meaning that overall, employees are mostly very satisfied and motivated in the company. Across age groups the level of job satisfaction is highest among young employees (21 years old or younger) and lowest among ages those 28+.

It also turned out that the seven most motivating factors at work for the employees are a good team, wages, interesting work, development opportunities at work, stable employment relationship, the option of choosing work time, and job security. Employees are most satisfied with the management and work culture, wherein work culture and the nature of work (the work itself) are considered to be the most important. Respondents gave the lowest score across subject blocks to involvement, but the employees of the company also do not consider it to be important. Work environment and rest conditions and wages received lower results among

satisfaction factors. In this area, the 22–27-year-old age group appeared least satisfied and the age group of up to 21-year-olds most satisfied. Across departments, work schedule and work time organisation of the kitchen received the lowest scores. The greatest difference across departments regarding the actual situation in the company and what is important for employees occurred in statements concerning service, appreciation and feedback. It also turned out that the assessments of the kitchen department were lower compared to those of the service department, but at the same time the assessments of the kitchen did not differ much when compared to importance.

The survey served its purpose, the results revealed what is important for employees, what they are satisfied with in the company and which factors require improvements. This provides important information to the management of Lee Restoran OÜ and allows to create an even more motivating working environment and conditions.

Based on the results of the survey, the author has submitted proposals to the management of the company to improve the work satisfaction of employees and recommends that the survey be carried out annually. This provides a good opportunity to determine whether the proposals made to improve satisfaction have served their purpose. This also provides an opportunity to check the environment of the company at the time of carrying out the survey, as well as showing the employees that their welfare matters.

## KIRJANDUSALLIKAD

- Alas, R. (2001). *Juhtimise alused*. 3. kt. Tallinn: Külim.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. 4. kt. Tallinn: Külim.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13<sup>th</sup>ed). London: KoganPage.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=1658904>
- Baak, M., Koopman, R., Snoek, H., Klous., S (2020). A new correlation coefficient between categorical, ordinal and interval variables with Pearson characteristics. *Computational Statistics and Data Analysis*, 152.  
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2020.107043>
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., Mantas, C. (2021). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299-317.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867695>
- Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikätumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Tallinn Raamatutrükikoda.
- Bushe, G. R. (2020). *Selge eestvedamine: Kuidas säilitada toimiv koostöö ja partnerlus*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Clark, A. (1998). Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries. *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, 34, 14. <https://doi.org/10.1787/670570634774>
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13, 3226.  
<https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Gleitman, H., Gross, J., Reisberg, D. (2014). *Psühholoogia*. Tartu: Hermes.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, A. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.  
<https://doi.org/10.1002/job.101>

- Hancer, M., George, R.T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.  
<https://doi.org/10.1177/1096348002238882>
- Intervjuu. Lee Restoran OÜ omanikuga (03.03.2022)
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., Pal, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403.  
<https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kreegimäe, K. (2012). *Juhtimine*. Kasutamise kuupäev: 28.02.2022,  
<http://juhtimine.weebly.com/index.html>
- Krull, E. (2018). *Pedagoogilise psühholoogia käsiraamat*. 3. kt. Tartu: Tartu Ülikool.
- Kõrreveski, K. (2010). *Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõõde*. Statistikaamet. Eesti Statistika Kvartalikirj. 4/2010. Tallinn: Kirjastanud Statistikaamet.  
[https://www.stat.ee/sites/default/files/2020-07/kvartalikirj\\_nr\\_4-10\\_oiendusega.pdf](https://www.stat.ee/sites/default/files/2020-07/kvartalikirj_nr_4-10_oiendusega.pdf)
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Leimann, J., Skärvad, P., Teder, J. (2003). *Strateegiline Juhtimine*. Tallinn: Külim.
- LeeRestoran. (s.a.). [Lee Restorani kirjeldus]. Kasutamise kuupäev: 28.02.2022,  
<https://leeresto.ee>
- Malmberg, K. (2005). *Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda?* Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
- Maslow, A.H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus.
- Mändla, T. (2020). *Ümberkujundava juhtimise mõju avaliku teenistuse motivatsioonile ja töörahalolule: Eesti juhtumite analüüs*. [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool]. TalTech Raamatukogu Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/4ee5390b-007e-475d-8de6-c2f6a64c861e>
- Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Puhka Eestis. (08.10.2021). *Aasta turismiedendaja 2021 on LEE Restoran*. Kasutamise kuupäev: 15.02.2022,  
<https://www.puhkaeestis.ee/et/turismiprofessionaalile/uudised/aasta-turismiedendaja-2021-on-lee-restoran>
- Rogers, J., Gilbert, A., Whittleworth, K. (2015). *Juht kui treener*. Tallinn: AS Äripäev.
- Roolaht, T. (2004). Kvalifitseeritud tööjõu puudus ja töötajate hüvitamine. *Juhtimisteooria ja*

*praktika sünergia organisatsioonides. 2. rahvusvaheline konverents: 26.-28. mai 2004, Tartu.* (toim). M.,Vadi. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 56-64.

Rowntree, D. (1987). *Statistics without Tears: a primer for non-mathematicians*. New York: Penguin Book.

Türk, K., Siimon, A. (2004). *Juhtimine: teoreetilised alused*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781452231549>

Szczepańska-Woszczyzna, K. (2020). *Management theory, innovation, and organisation: a model of managerial competencies*. New York: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781003057123>

Tankler, Ü. (2004). Lähenedisi juhtimiseetikale. *Juhtimisteooria ja praktika sünergia organisatsioonides. 2. rahvusvaheline konverents: 26.-28. mai 2004, Tartu.* (toim). M.,Vadi. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 100-108.

Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Virovere, A., Alas, R. ja Liigand, J. (2008). *Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Külim.

VisitTallinn. (15.11.2021). *White Guide: Tallinna parimad restoranid 2022*. Kasutamise kuupäev: 22.02.2022, <https://www.visittallinn.ee/est/kulastaja/loe-soovitusi/kõik-artiklid-soovitused/tallinna-parimad-restoranid>

Üksvärav, R. (2010). *Organisatsioon ja üksikisik*. Tallinn: Tea Kirjastus.

Wine Spectator. (s.a.). *About the Awards Levels*. Kasutamise kuupäev: 22.02.2022, <https://www.winespectator.com/articles/about-the-awards>



# LISAD

## Lisa 1. Tööraahulolu ja motivatsiooni ankeetküsimustik

Lugupeetud vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli Kuressaare Kolledži üliõpilane Liisi Pooga ja palun Teie abi lõputöö koostamisel. Küsitluse eesmärk on välja selgitada Lee Restorani töötajate motivatsioon ja tööraahulolu ning neid mõjutavad tegurid.

Küsimustik on anonüümne ja selle vastuseid kasutatakse üldistatud kujul lõputöös. Saadud tulemustest valmib kokkuvõtte, mida tutvustatakse uuringus osalenud ettevõttele koos ettepanekutega tööraahulolu ja motivatsiooni parendamiseks.

Küsimustiku esimeses osas palun valida sobivaim vastusevariant, mis vastab Teie arvamusele kõige täpsemini. Tehke valitud numbrile (skaalal 1-5) ring ümber. Küsimustiku teises osas, mis sisaldab demograafilisi küsimusi, palun teha sobivasse vastusevariandi lahtrisse rist. Mõningate küsimuste ja väidete ploki lõpus on Teil võimalus anda ka omapoolne tagasiside, vastata küsimusele ning teha parendusettepanekuid.

Küsimustikus ei ole õigeid ja valesid vastuseid, aga palun Teil võimalikult avameelselt vastata. Kvaliteetse tulemuse saamiseks palun täita kogu küsimustik. Vastamine võtab aega orienteeruvalt 20–25 minutit ja küsimustik on avatud kuni 13.03.2022.

NB! Kõigi vastanute vahel läheb loosi Siigur Group 50-eurone kinkekaart. Et osaleda loosimises, kirjutage pärast küsimustiku täitmist oma nimi kontori tahvlil olevasse tabelisse (LOOSITABEL). Loosimises osalemine on vabatahtlik. Loosimine toimub peale küsitluse tähtaja lõppu 3 tööpäeva jooksul.

Täiendavate küsimuste korral vastan meeleldi meili teel: [liisipooga@gmail.com](mailto:liisipooga@gmail.com)

Täna, et olete valmis oma aega küsimustiku täitmisele pühendama!

Liisi Pooga

Palun hinnake, kuidas Te olete nõus järgnevate väidetega.

Tõmmake tabelis ring ümber sobivale numbrile.

1 - üldse ei ole nõus; 2 - ei ole nõus; 3 - neutraalne; 4 - olen nõus; 5 - olen väga nõus

### 1. Palun hinnake, kui rahul Te olete Lee Restoran OÜ-s:

	üldse ei ole rahul	ei ole rahul	neutraalne	olen rahul	olen väga rahul
töötasuga	1	2	3	4	5
tulemustasuga	1	2	3	4	5
töötasustamise põhimõtetega	1	2	3	4	5
töökultuuriga (väärtused, suhtumine, kombed jms)	1	2	3	4	5
töögraafikuga	1	2	3	4	5
töökorraldusega	1	2	3	4	5
töökoormusega	1	2	3	4	5
puhkepausidega	1	2	3	4	5
tööruumidega	1	2	3	4	5
olmetingimustega (riietusruum jms)	1	2	3	4	5
töövahenditega	1	2	3	4	5
kolleegidega	1	2	3	4	5
otsese juhi tööga	1	2	3	4	5
juhtkonna tööga	1	2	3	4	5
arenguvõimalustega	1	2	3	4	5

### 2. Palun hinnake väiteid töö iseloomu kohta:

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Mulle meeldib minu töö	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline teha tööd, mis mulle meeldib</i>	1	2	3	4	5
3	Tean, mida minult töökohal oodatakse	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline teada, mida minult töökohal oodatakse</i>	1	2	3	4	5
5	Minu töömaht on mulle jõukohane	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline, et töömaht oleks jõukohane</i>	1	2	3	4	5
7	Teen tööd, milles saan kasutada enda teadmisi, oskusi ja võimeid	1	2	3	4	5
8	<i>Mulle on oluline, et saaksin rakendada tööl enda teadmisi, oskusi ja võimeid</i>	1	2	3	4	5
9	Saan igapäevatöös teha seda, mida ma kõige paremini oskan	1	2	3	4	5

10	<i>Mulle on oluline, et ma saan teha igapäevatoos seda, mida ma kõige paremini oskan</i>	1	2	3	4	5
11	Ettevõtte kliendid on minu tehtud tööga rahul	1	2	3	4	5
12	<i>Mulle on oluline, et kliendid oleksid minu tööga rahul</i>	1	2	3	4	5

### 3. Palun hinnake töötingimusi:

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Ettevõttes on head töötingimused	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline, et töötingimused oleksid head</i>	1	2	3	4	5
3	Olen rahul ettevõtte pakutavate töövahenditega	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, et mul oleksid nüüdisaegsed vahendid töö tegemiseks</i>	1	2	3	4	5
5	Mul on võimalus teha lõuna- ja puhkepause	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline, et ettevõtte võimaldab lõuna- ja puhkepause</i>	1	2	3	4	5
7	Olen rahul oma tööaja (graafik) korraldusega	1	2	3	4	5
8	<i>Mulle on oluline, et töögraafik oleks paindlik ja lähtuks personaalsusest</i>	1	2	3	4	5
9	Minu töö- ja eraelu on tasakaalus	1	2	3	4	5
10	<i>Mulle on oluline töö- ja eraelu tasakaal</i>	1	2	3	4	5
11	Koostöö ettevõtte erinevate osakondade vahel on hea	1	2	3	4	5
12	<i>Mulle on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel oleks hea</i>	1	2	3	4	5
13	Tunnen ennast tööl hästi	1	2	3	4	5
14	<i>Mulle on oluline ennast tööl hästi tunda</i>	1	2	3	4	5

### 4. Mis Teid kõige enam häirib oma töö või töökeskkonna juures, et oma tööd hästi teha?

5. Palun hinnake väiteid tasustamise kohta:

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Töötasu maksmise põhimõtted on mulle selged	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline saada aru töötasu maksmise põhimõtetest</i>	1	2	3	4	5
3	Töötasu suurus vastab minu ootustele	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, et töötasu suurus vastaks minu ootustele</i>	1	2	3	4	5
5	Minu töötasu suurus on vastavuses minu töökoormuse ja panusega	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline, et minu töötasu suurus oleks vastavuses minu töökoormuse ja panusega</i>	1	2	3	4	5
7	Heade töötulemuste eest premeeritakse mind piisavalt (materiaalselt)	1	2	3	4	5
8	<i>Mulle on oluline heade töötulemuste eest materiaalselt premeerimine</i>	1	2	3	4	5
9	Minu töötasu annab mulle kindlustunde	1	2	3	4	5
10	<i>Mulle on oluline, et töötasu annaks mulle kindlustunde</i>	1	2	3	4	5

6. Palun hinnake väiteid soodustuste kohta:

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Ettevõtte pakub piisavalt hüvesid	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline, et ettevõtte pakutavad hüved oleksid minu jaoks piisavad</i>	1	2	3	4	5
3	Olen teadlik hüvedest, mida ettevõtte pakub	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, et ma oleksin pakutavatest hüvedest teadlik</i>	1	2	3	4	5
5	Ettevõtte pakutav sporditoetus on piisav	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on sporditoetus oluline</i>	1	2	3	4	5
7	Ettevõtte pakutav tööjalanõude toetus on piisav	1	2	3	4	5
8	<i>Mulle on tööjalanõude toetus oluline</i>	1	2	3	4	5

## 7. Millised soodustused oleksid Teile veel olulised?

--

8. Palun hinnake ettevõttesiseseid eneseteostus- ja arenguvõimalusi (saavutusvajadus):

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Ettevõtte pakub mulle arenguvõimalusi	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline, et töö pakuks mulle arenguvõimalusi</i>	1	2	3	4	5
3	Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, et tööülesanded esitaksid piisavalt väljakutseid</i>	1	2	3	4	5
5	Ettevõtte pakub piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline omada piisavalt vabadust ja vastutust eneseteostuseks tööl</i>	1	2	3	4	5
7	Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalik Lee Restoranis õppida ja areneda	1	2	3	4	5
8	<i>Mulle on oluline, et olen saanud viimasel aastal töö juures õppida ja areneda</i>	1	2	3	4	5
9	Viimase aasta jooksul on ettevõtte võimaldanud mul osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel	1	2	3	4	5
10	<i>Mulle on oluline, et saan osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel</i>	1	2	3	4	5
11	Viimase poolaasta jooksul on arutatud minuga minu arengut (arenguvestlus)	1	2	3	4	5
12	<i>Mulle on oluline, et keegi räägib minuga tööl minu arengust</i>	1	2	3	4	5
13	Teen ka ise kõik endast oleneva, leidmaks tööks vajalikke enesearendamise võimalusi	1	2	3	4	5
14	<i>Mulle on oluline leida tööks vajalikke enesearendamise võimalusi ka ise</i>	1	2	3	4	5
15	Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	1	2	3	4	5
16	<i>Mulle on oluline tunda ennast ettevõttele vajalikuna</i>	1	2	3	4	5

9. Palun hinnake juhtimist:

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Juhtkond arvestab minu arvamusega	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline, et minu arvamusega arvestatakse</i>	1	2	3	4	5
3	Saan raskusteta pöörduda juhtkonna poole abi või nõu saamiseks	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, et saaksin raskusteta pöörduda abi või nõu saamiseks juhtkonna poole</i>	1	2	3	4	5
5	Olen rahul oma otsese juhiga	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline, et ma oleksin rahul oma otsese juhiga</i>	1	2	3	4	5
7	Tunnen, et saan oma otseselt juhilt tööks vajalikku tuge	1	2	3	4	5
8	<i>Mulle on oluline saada vajalikku tuge oma otseselt juhilt</i>	1	2	3	4	5
9	Minu otsene juht kohtleb töötajaid võrdselt	1	2	3	4	5
10	<i>Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb töötajaid võrdselt</i>	1	2	3	4	5
11	Saan vajadusel juhendamist oma otseselt juhilt	1	2	3	4	5
12	<i>Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt</i>	1	2	3	4	5
13	Otsene juht hoolitseb hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	1	2	3	4	5
14	<i>Mulle on oluline, et otsene juht hoolitseks hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest</i>	1	2	3	4	5
15	Restoran on hästi juhitud	1	2	3	4	5
16	<i>Mulle on oluline, et meie restorani juhitaaks hästi</i>	1	2	3	4	5
17	Ettevõtte pikaajalised eesmärgid on mulle selged	1	2	3	4	5
18	<i>Mulle on oluline ettevõtte pikaajaliste eesmärkide teadmine</i>	1	2	3	4	5

**10. Palun hinnake suhteid kolleegidega:**

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Minu suhted kolleegidega on head	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on olulised head suhted kolleegidega</i>	1	2	3	4	5
3	Kolleegid saavad üksteisega hästi läbi	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, et kolleegid saavad üksteisega hästi läbi</i>	1	2	3	4	5
5	Kolleegid arvestavad minuga	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline, et kolleegid arvestavad minuga</i>	1	2	3	4	5
7	Tööl olles saan usaldada kolleegi	1	2	3	4	5
8	<i>Mulle on oluline kolleegi usaldada</i>	1	2	3	4	5
9	Personali seas on mul hea sõber	1	2	3	4	5
10	<i>Mulle on oluline, et mul on töö juures hea sõber</i>	1	2	3	4	5
11	Restorani töötajad töötavad ühtse meeskonnana	1	2	3	4	5
12	<i>Mulle on oluline, et ettevõtte töötab ühtse meeskonnana</i>	1	2	3	4	5

**11. Ettepanekud meeskonnatöö parendamiseks:**

--

**12. Palun hinnake informatsiooni kättesaadavust:**

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Minu tööks vajalik informatsioon on mulle kättesaadav	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline, et töö tegemiseks vajalik informatsioon oleks kättesaadav</i>	1	2	3	4	5
3	Informatsiooni jagatakse avalikult ja õiglaselt	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, et infot jagataks avalikult ja õiglaselt</i>	1	2	3	4	5

5	Ettevõttes on informatsioon kergesti kättesaadav	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline, et informatsioon on kergesti kättesaadav</i>	1	2	3	4	5
7	Tean, mis informatsiooni millisest allikast otsida	1	2	3	4	5
8	<i>Mulle on oluline teada, mis informatsiooni millisest allikast otsida</i>	1	2	3	4	5

### 13. Palun hinnake väiteid kaasamise kohta:

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Saan kaasa rääkida ettevõtte arendamisel	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline kaasa rääkida ettevõtte arenemisel</i>	1	2	3	4	5
3	Arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, kui arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel</i>	1	2	3	4	5
5	Tunnen, et töötajaid kaasatakse muudatuste elluviimisel	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline, et töötajaid kaasataks muudatuste elluviimisel</i>	1	2	3	4	5

### 14. Palun hinnake väiteid tunnustamise ja tagasiside kohta:

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Lee Restorani tunnustamissüsteem väärtustab töötajaid	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline, et ettevõtte tunnustamissüsteem väärtustab töötajaid</i>	1	2	3	4	5
3	Minu töötulemusi tunnustatakse	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, et minu töötulemusi tunnustatakse</i>	1	2	3	4	5
5	Otsene juht annab mulle regulaarselt asjakohast tagasisidet	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline, et saan otseselt juhilt regulaarselt asjakohast tagasisidet</i>	1	2	3	4	5
7	Otsene juht on mind viimase nädala jooksul tunnustanud hea töö eest	1	2	3	4	5
8	<i>Mulle on oluline, et minu otsene juht tunnustab mind regulaarselt</i>	1	2	3	4	5



9	Otsene juht annab mulle tagasisidet tehtud töö kohta	1	2	3	4	5
10	<i>Mulle on oluline, et saan tagasisidet enda otseselt juhilt tehtud töö kohta</i>	1	2	3	4	5
11	Töö tulemustele osaks saanud kriitika on olnud õiglane	1	2	3	4	5
12	<i>Mulle on oluline, et töö tulemustele osaks saanud kriitika oleks õiglane</i>	1	2	3	4	5

**15. Palun hinnake töökultuuri (väärtused, hoiakud, kombed):**

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Lee Restoran väärtustab oma töötajaid	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline, et töötajaid väärtustatakse</i>	1	2	3	4	5
3	Tunnen end ettevõttes turvaliselt (kindel töö ja töötasu)	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline turvalisuse tunne tööl</i>	1	2	3	4	5
5	Tunnen, et kuulun Lee Restorani meeskonda	1	2	3	4	5
6	<i>Mulle on oluline kuuluvuse tunne tööl</i>	1	2	3	4	5
9	Ettevõttes lahendatakse kõik arusaamatused ja probleemid	1	2	3	4	5
10	<i>Mulle on oluline, et ettevõttesised probleemid leiaksid lahenduse</i>	1	2	3	4	5
9	Ettevõtte korraldab piisavalt ühisüritusi	1	2	3	4	5
10	<i>Mulle on oluline, et toimuksid ettevõtte ühisüritused (jõulupidu, suvepäevad)</i>	1	2	3	4	5

**16. Palun hinnake väiteid vastutuse kohta:**

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Töötades saan piisavalt võimalusi iseseisvalt otsustada	1	2	3	4	5
2	<i>Mulle on oluline, et saan tööl piisavalt võimalusi iseseisvalt otsustada</i>	1	2	3	4	5
3	Minu töö on piisavalt vastutusrikas	1	2	3	4	5
4	<i>Mulle on oluline, et minu töö on piisavalt vastutusrikas</i>	1	2	3	4	5

**17. Palun hinnake väiteid turvalisuse kohta:**

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Minu töökeskkond on turvaline	1	2	3	4	5
2	Mulle on oluline, et minu töökeskkond on turvaline	1	2	3	4	5
3	Ettevõttes on korraldatud viimase aasta jooksul tööohutuskoolitusi	1	2	3	4	5
4	Mulle on oluline, et töö juures korraldatakse tööohutuskoolitusi	1	2	3	4	5

**18. Palun hinnake, mis motiveerib Teid kõige enam hästi töötama. Reastage alljärgnevad 7 kõige olulisemat motivatsioonitegurit (1 – motiveerib kõige rohkem):**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Töötasu                  | <input type="checkbox"/> Hea kollektiiv                  |
| <input type="checkbox"/> Tulemustasu              | <input type="checkbox"/> Avalik tunnustamine ja kiitmine |
| <input type="checkbox"/> Võimalus valida tööaega  | <input type="checkbox"/> Ühisüritused                    |
| <input type="checkbox"/> Huvitav töö              | <input type="checkbox"/> Soodustused ja kingitused       |
| <input type="checkbox"/> Nüüdisaegsed töövahendid | <input type="checkbox"/> Lõuna ettevõtte poolt           |
| <input type="checkbox"/> Väljakutsed töö          | <input type="checkbox"/> Kindlus töökohal                |
| <input type="checkbox"/> Karjäärivõimalus töö     | <input type="checkbox"/> Koolitused                      |
| <input type="checkbox"/> Stabiilne töösuhe        | <input type="checkbox"/> Arenguvõimalus töö              |

**19. Palun hinnake väiteid motivatsiooni kohta:**

	VÄIDE	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
1	Ettevõtte panustab töötajate motivatsiooni tõstmisse	1	2	3	4	5
2	Mulle on oluline, kui ettevõtte panustab töötajate motivatsiooni tõstmisse	1	2	3	4	5
3	Rahalised tasud motiveerivad rohkem kui mitterahalised tasud (töö sisu, töökeskkond)	1	2	3	4	5

**20. Palun lisage siia ettepanekuid enda töömotivatsiooni tõstmiseks:**

**21. Ma tulen hommikul rõõmuga Lee Restoran OÜ-sse tööle:**

- 21.1  Jah, iga päev
- 21.2  Jah, umbes pooltel päevadel nädalas
- 21.3  Umbes kord nädalas
- 21.4  Umbes kord kuus
- 21.5  Mitu korda kuus
- 21.6  Seda ei juhtu pea kunagi

**22. Palun hinnake väiteid soovitamise ja maine kohta:**

	üldse ei ole nõus	ei ole nõus	neutraalne	olen nõus	olen väga nõus
Näen ennast töötamas ka viie aasta pärast Lee Restoranis	1	2	3	4	5
Soovitaksin Lee Restorani kui tööandjat oma sõbrale või heale tuttavale	1	2	3	4	5
Ettevõtte maine on hea, siia tahetakse tööle tulla	1	2	3	4	5
<i>Mulle on oluline ettevõtte maine</i>	1	2	3	4	5

**23. Palun kirjutage siia täiendavaid mõtteid või ettepanekuid, kui soovite midagi lisada:**

**PALUN TEHKE ENDALE SOBIVASSE LAHTRISSE X:**

**24. Mis on Teie sugu:**

24.1  mees

24.2  naine

**25. Kui vana Te olete:**

25.1  kuni 21 aastat

25.3  28 ja rohkem aastat

25.2  22-27 aastat

**26. Millises osakonnas Te töötate:**

---

26.1  köök

26.2  teenindus

**27. Kui kaua olete töötanud Lee Restoran OÜ-s:**

---

27.1  kuni 1 aasta

27.3  4-6 aastat

27.2  1-3 aastat

27.4  6 ja enam aastat

**28. Teil on ...?**

---

28.1  tähtajatu tööleping

28.2  käsundusleping

## **Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused**

*Käesolev intervjuu on sisend minu, Liisi Pooga lõputöö küsitlusse. Eesmärgiks on kaardistada töötajate motivatsioon ja rahulolu Lee Restoran OÜ-s ning võimalused nende tõstmiseks. Intervjuu põhjal saadud informatsiooni kasutatakse lõputöös üldistatud kujul.*

1. Millised on Teie ootused sellele uurimistöele?
2. Kui suur on Teie meeskond (töötajate arv)?
3. Milline on Lee Restoranis tööjõu voolavus? Kas see on mõnes osakonnas suurem ja mis on Teie arvates selle põhjuseks?
4. Mida peate oluliseks ettevõtte edukal juhtimisel?
5. Millest lähtute ettevõtte juhtimisel ja arendamisel, et tagada koostöö sujuvus ja meeskonna toimimine?
6. Milliseid vigu tuleks meeskonna juhtimisel Teie kogemuse põhjal eelkõige vältida?
7. Kuidas kirjeldate organisatsioonikultuuri Teie ettevõttes?
8. Millised on Teie organisatsiooni põhiväärtused?
9. Kas ja kuidas tunnustatakse töötajaid heade töötulemuste eest?
10. Millistes osakondades saadakse lisaks põhipalgale ka tulemustasu ja kus on ainult põhipalk? Kuidas kujuneb välja tulemustasu (müüginumbrite, klientide tagasiside vms põhjal)?
11. Palun kirjeldage, millega Teie arvates meeskonnas ollakse rahul ja mis põhjustab rahulolematust seoses töökorraldusega.
12. Kuidas Te mõjutate töötajaid paremaid töötulemusi saavutama?
13. Palun kirjeldage senini kasutusel olnud motivatsioonisüsteeme (preemiad, toetused, kompensatsioonid jms)? Kas motivatsioonisüsteem on dokumenteeritud või edastatud töötajatele suusõnaliselt?
14. Mis eesmärki motivatsioonisüsteem täidab?
15. Kas töötajatele antakse tehtud töö eest tagasisidet? Millisel viisil seda tehakse?
16. Kas töötajatele selgitatakse, mida neilt oodatakse?

17. Kas töötajad saavad otsustada enda tööülesannete täitmise üle ise, reguleerida enda töö tempot, töötegemise viisi või on kõik reeglitega fikseeritud (töömaht, aeg, pausid)?
18. Millised on Teie ettevõtte töötajate tööajad? Mil määral saavad töötajad kaasa rääkida enda töögraafikute tegemisel? Kas töötajad saavad esitada töösoove, avaldada soovi saada vaba päev?
19. Kas töötajatele korraldatakse koolitusi või seminare? Kui jah, siis milliseid ja kui tihti?
20. Kas Te peate oluliseks teha süsteemselt töötajatega infotunde, koosolekuid?

Täna vastuste eest!

*Allikas: Autori koostatud*

### Lisa 3. Töötajate keskmised hinnangud ja standardhälve erinevatele töörahulolu teguritele

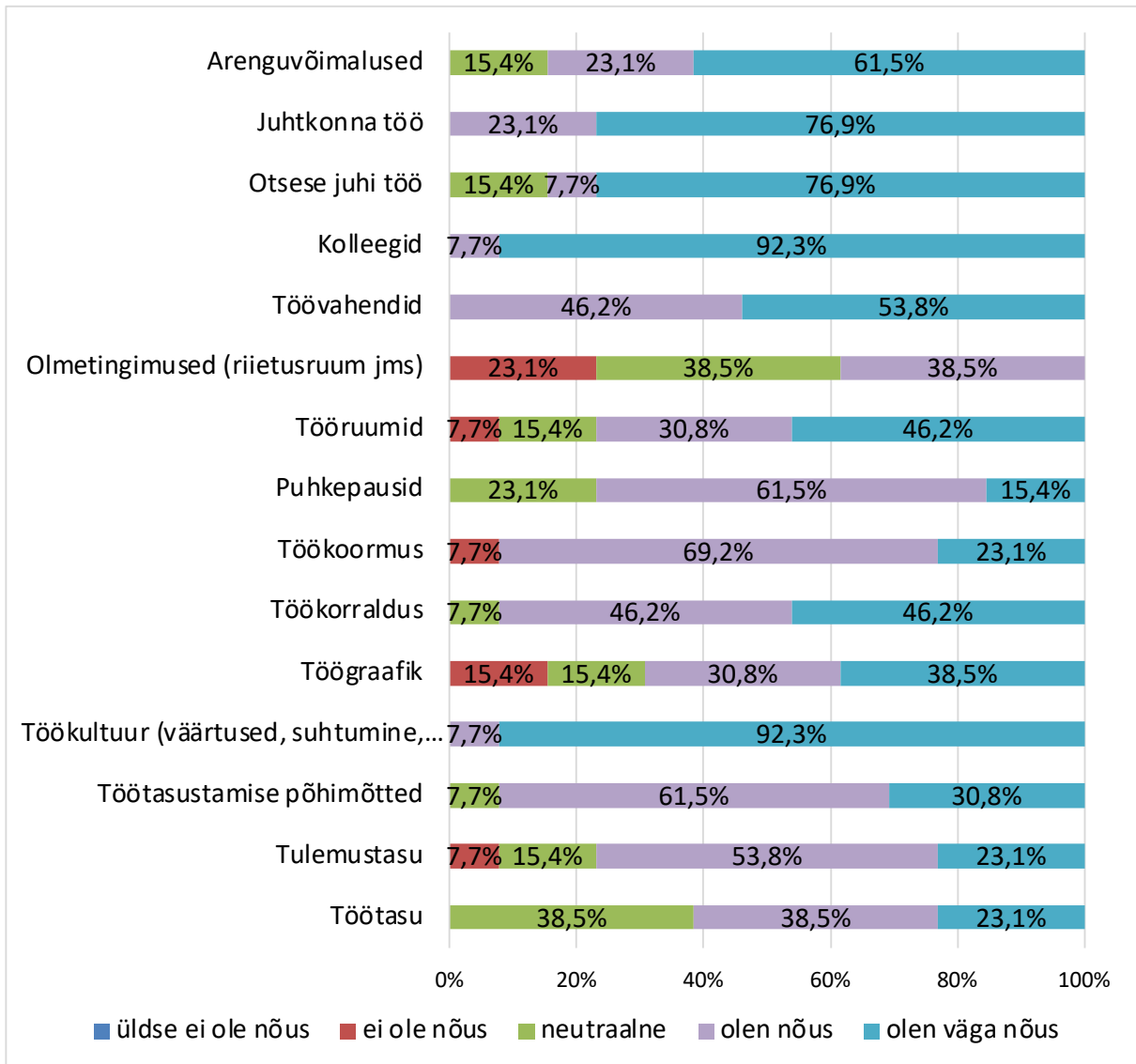
Tegur	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)	Me	Min	Max	Mo
Töötasu	3,85	0,8	4	3	5	3
Tulemustasu	3,92	0,86	4	2	5	4
Töötasustamise põhimõtted	4,23	0,6	4	3	5	4
Töökultuur (väärtused, suhtumine, kombed jms)	4,92	0,28	5	4	5	5
Töögraafik	3,92	1,12	4	2	5	5
Töökorraldus	4,38	0,65	4	3	5	4
Töökoormus	4,08	0,76	4	2	5	4
Puhkepausid	3,92	0,64	4	3	5	4
Tööruumid	4,15	0,99	4	2	5	5
Olmetingimused (riietusruum jms)	3,15	0,8	3	2	4	3
Töövahendid	4,54	0,52	5	4	5	5
Kolleegid	4,92	0,28	5	4	5	5
Otsese juhi töö	4,62	0,77	5	3	5	5
Juhtkonna töö	4,77	0,44	5	4	5	5
Arenguvõimalused	4,46	0,78	5	3	5	5
Kokku:	4,23	0,68	4	2	5	5

Allikas: Autori koostatud

Märkused:

1. Tegureid hinnati Likerti 5-punktisel skaalal: 1 - ei ole üldse rahul, 2 - ei ole rahul, 3 - neutraalne, 4 - olen rahul ja 5 - olen väga rahul.
2. Mediaan (Me) - tähistab kõige sagedamini esinevat vastust
3. Mood (Mo) - tähistab tunnuste kõige sagedamini esinevat väärtust

#### Lisa 4. Töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele protsentuaalselt



Allikas: Autori koostatud



**Lisa 5. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele sugude lõikes**

Tegur	Mees		Naine	
	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)
Töötasu	3,75	0,96	3,89	0,78
Tulemustasu	3,5	1,29	4,11	0,6
Töötasustamise põhimõtted	4,25	0,5	4,22	0,67
Töökultuur (väärtused, suhtumine, kombed jms)	5	0	4,89	0,33
Töögraafik	4,25	0,96	3,78	1,2
Töökorraldus	4,25	0,5	4,44	0,73
Töökoormus	4,25	0,5	4	0,87
Puhkepausid	4	0	3,89	0,78
Tööruumid	4,25	0,96	4,11	1,05
Olmetingimused (riietusruum jms)	3,5	0,58	3	0,87
Töövahendid	4,25	0,5	4,67	0,5
Kolleegid	4,75	0,5	5	0
Otsese juhi töö	4,75	0,5	4,56	0,88
Juhtkonna töö	4,75	0,5	4,78	0,44
Arenguvõimalused	4,75	0,5	4,33	0,87
Kokku:	4,28	0,58	4,24	0,7

Allikas: Autori koostatud

**Lisa 6. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele vanuse lõikes**

Tegur	Kuni 21 aastat		22-27 aastat		28 ja rohkem aastat	
	$\bar{x}$	Std	$\bar{x}$	Std	$\bar{x}$	Std
Töötasu	4	1	3,75	0,5	3,83	0,98
Tulemustasu	4	0	3,75	0,96	4	1,1
Töötasustamise põhimõtted	4,33	0,58	4	0,82	4,33	0,52
Töökultuur (väärtused, suhtumine, kombed jms)	5	0	5	0	4,83	0,41
Töögraafik	4,67	0,58	4,25	0,96	3,33	1,21
Töökorraldus	5	0	4,5	0,58	4	0,63
Töökoormus	4,67	0,58	4	0	3,83	0,98
Puhkepausid	4,33	0,58	3,75	0,5	3,83	0,75
Tööruumid	5	0	4	1,41	3,83	0,75
Olmetingimused (riietusruum jms)	3,67	0,58	2,75	0,96	3,17	0,75
Töövahendid	5	0	4,75	0,5	4,17	0,41
Kolleegid	5	0	5	0	4,83	0,41
Otsese juhi töö	5	0	5	0	4,17	0,98
Juhtkonna töö	5	0	5	0	4,5	0,55
Arenguvõimalused	4,67	0,58	4,5	1	4,33	0,82
Kokku:	4,62	0,3	4,27	0,55	4,07	0,75

Allikas: Autori koostatud

**Lisa 7. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele osakonna lõikes**

Tegur	Köök		Teenindus	
	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)
Töötasu	4	1	3,75	0,71
Tulemustasu	4,2	0,84	3,75	0,89
Töötasustamise põhimõtted	4,4	0,55	4,13	0,64
Töökultuur (väärtused, suhtumine, kombed jms)	4,8	0,45	5	0
Töögraafik	2,8	0,84	4,63	0,52
Töökorraldus	3,8	0,45	4,75	0,46
Töökoormus	3,6	0,89	4,38	0,52
Puhkepausid	3,6	0,55	4,13	0,64
Tööruumid	3,8	0,84	4,38	1,06
Olmetingimused (riietusruum jms)	3,2	0,84	3,13	0,83
Töövahendid	4	0	4,88	0,35
Kolleegid	4,8	0,45	5	0
Otsese juhi töö	4,2	1,1	4,88	0,35
Juhtkonna töö	4,6	0,55	4,88	0,35
Arenguvõimalused	4,2	0,84	4,63	0,74
Kokku:	4	0,68	4,42	0,54

Allikas: Autori koostatud

**Lisa 8. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahalolu teguritele tööaja lõikes**

Tegur	Kuni 1 aasta		1-3 aastat		4-6 aastat		6 ja enam aastat	
	$\bar{x}$	Std	$\bar{x}$	Std	$\bar{x}$	Std	$\bar{x}$	Std
Töötasu	3,67	0,82	4,67	0,58	3,5	0,71	3,5	0,71
Tulemustasu	3,5	0,84	5	0	3,5	0,71	4	0
Töötasustamise põhimõtted	4	0,63	5	0	4	0	4	0
Töökultuur (väärtused, suhtumine, kombed jms)	4,83	0,41	5	0	5	0	5	0
Töögraafik	4,33	1,21	4	1	2,5	0,71	4	0
Töökorraldus	4,5	0,84	4	0	4	0	5	0
Töökoormus	4	1,1	4	0	4	0	4,5	0,71
Puhkepausid	4	0,63	3,67	0,58	3,5	0,71	4,5	0,71
Tööruumid	4,5	0,84	3	1	4,5	0,71	4,5	0,71
Olmetingimused (riietusruum jms)	3	0,89	3	1	3,5	0,71	3,5	0,71
Töövahendid	4,67	0,52	4,33	0,58	4	0	5	0
Kolleegid	5	0	4,67	0,58	5	0	5	0
Otsese juhi töö	4,5	0,84	4,33	1,15	5	0	5	0
Juhtkonna töö	4,67	0,52	4,67	0,58	5	0	5	0
Arenguvõimalused	4,33	0,82	4,33	1,15	4,5	0,71	5	0
Kokku:	4,23		4,24		4,1		4,5	

Allikas: Autori koostatud

**Lisa 9. Lee Restorani töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu teguritele lepingu tüübi lõikes**

Tegur	Tähtajatu tööleping		Käsundusleping	
	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)
Töötasu	3,80	0,92	4,00	0,00
Tulemustasu	3,90	0,88	4,00	1,00
Töötasustamise põhimõtted	4,30	0,48	4,00	1,00
Töökultuur (väärtused, suhtumine, kombid jms)	4,90	0,32	5,00	0,00
Töögraafik	3,60	1,07	5,00	0,00
Töökorraldus	4,30	0,67	4,67	0,58
Töökoormus	4,00	0,82	4,33	0,58
Puhkepausid	4,00	0,67	3,67	0,58
Tööruumid	4,20	0,79	4,00	1,73
Olmetingimused (riietusruum jms)	3,40	0,70	2,33	0,58
Töövahendid	4,40	0,52	5,00	0,00
Kolleegid	4,90	0,32	5,00	0,00
Otsese juhi töö	4,50	0,85	5,00	0,00
Juhtkonna töö	4,70	0,48	5,00	0,00
Arenguvõimalused	4,50	0,71	4,33	1,15
Kokku:	4,23		4,36	

Allikas: Autori koostatud

**Lisa 10. Töötajate keskmised hinnangud erinevatele töörahulolu ja motivatsiooni teguritele kogetu ja olulisuse aspektist**

Hinnatav väide	N	Ettevõttes kogetu		Hinnang olulisusele	
		Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)
<b>TÖÖ ISELOOM</b>					
Võimalus teha meeldivat tööd	13	<b>4,62</b>	0,65	<b>4,85</b>	0,38
Teadmine, mida töökohalt oodatakse	13	4,54	0,52	4,69	0,48
Töömaht on jõukohane	13	4,54	0,66	4,69	0,63
Teadmiste, oskuste ja võimete rakendamise võimalus	13	<b>4,62</b>	0,51	<b>4,85</b>	0,38
Võimalus igapäevatöös teha seda, mida paremini osatakse	13	4,15	0,69	4,62	0,51
Kliendid on rahul tehtud tööga	13	4,38	0,65	4,77	0,44
<b>Kokku:</b>		<b>4,47</b>		<b>4,74</b>	
<b>TÖÖTINGIMUSED</b>					
Ettevõtte head töötingimused	13	<b>4,77</b>	0,44	<b>4,85</b>	0,38
Rahulolu ettevõtte pakutavate töövahenditega	13	4,69	0,48	4,77	0,44
Võimalus teha lõuna- ja puhkepause	13	<b>3,92</b>	0,95	4,15	0,80
Paindlik ja personaalne töögraafik	13	4,00	<b>1,08</b>	4,62	0,51
Tasakaalus töö- ja eraelu	13	<b>3,54</b>	0,97	<b>4,85</b>	0,38
Erinevate osakondade vaheline hea koostöö	13	4,62	0,51	4,62	0,51
Tööl hästi tundmine	13	4,46	0,52	4,62	0,65
<b>Kokku:</b>		<b>4,29</b>		<b>4,64</b>	
<b>TASUSTAMINE</b>					
Selged töötasu maksmise põhimõtted	13	<b>4,62</b>	0,65	4,69	0,63
Ootustele vastav töötasu	13	4,08	0,76	4,77	0,44
Töö koormuse ja panusega vastavuses töötasu	13	4,31	0,95	<b>4,85</b>	0,38
Töötulemuste eest premeerimine (materiaalne)	13	4,15	0,80	<b>3,92</b>	0,95

Kindlustunnet tekitav töötasu	13	3,92	0,86	4,62	0,77
<b>Kokku:</b>		<b>4,22</b>		<b>4,57</b>	
<b>LISASOODUSTUSED</b>					
Piisavate hüvede pakkumine	13	4,54	0,66	4,08	0,95
Teadmine pakutavatest hüvedest	13	4,46	0,88	4,23	0,93
Sporditoetus	13	4,31	0,95	3,77	1,24
Tööjalanõude toetus	13	3,92	1,19	4,08	0,86
<b>Kokku:</b>		<b>4,31</b>		<b>4,04</b>	
<b>ENESETEOSTUS- JA ARENGUVÕIMALUSED</b>					
Arenguvõimaluste pakkumine	13	4,54	0,52	4,62	0,65
Väljakutseid pakkuvad tööülesanded	13	4,46	0,66	4,46	0,52
Vastutus ja vabadus eneseteostuseks	13	4,31	0,63	4,54	0,66
Viimase aasta jooksul võimalus olnud õppida ja areneda	13	4,77	0,44	4,77	0,44
Töölased arendavad koolitused	13	4,15	0,99	4,46	0,78
Arenguestlus viimasel poolaastal	13	3,46	1,33	4,31	0,63
Endale enesearendamise võimaluste leidmine	13	4,00	0,71	4,31	0,75
Teadmine, et ollakse ettevõttele vajalik	13	4,23	0,93	4,38	0,65
<b>Kokku:</b>		<b>4,24</b>		<b>4,48</b>	
<b>JUHTIMINE</b>					
Arvamusega arvestamine juhtkonna poolt	13	4,62	0,51	4,46	0,66
Kerge pöörduda ilma raskusteta juhtkonna poole abi või nõu saamiseks	13	4,92	0,28	4,85	0,38
Rahulolu otsese juhiga	13	4,69	0,63	4,69	0,48
Tööks vajalik tugi otseselt juhilt	13	4,62	0,51	4,54	0,66
Töötajate võrdne kohtlemine otsese juhi poolt	13	4,69	0,48	4,69	0,63
Juhendamine otsese juhi poolt	13	4,69	0,48	4,69	0,63
Hea tööõhkkonna ja ühtse meeskonna loomine	13	4,77	0,44	4,85	0,38
Hästi juhitud restoran	13	4,77	0,44	4,85	0,38
Teadmine, millised on ettevõtte pikaajalised eesmärgid	13	4,31	0,63	4,23	0,60
<b>Kokku:</b>		<b>4,68</b>		<b>4,65</b>	

<b>SUHTED KOLLEEGIDEGA</b>					
Head suhted kolleegidega	13	<b>4,54</b>	0,66	4,69	0,48
Head omavahelised suhted	13	4,46	0,78	<b>4,77</b>	0,44
Üksteisega arvestamine	13	4,46	0,66	4,69	0,48
Kolleegide usaldamine	13	4,46	0,66	4,62	0,51
Töö juures hea sõber	13	4,00	<b>1,15</b>	4,08	<b>1,04</b>
Ühtse meeskonna tunne	13	4,46	0,52	<b>4,77</b>	0,44
<b>Kokku:</b>		<b>4,40</b>		<b>4,60</b>	
<b>INFORMATSIOONI KÄTTESAADAVUS</b>					
Vajaliku informatsiooni kättesaadavus	13	4,54	0,66	<b>4,77</b>	0,44
Avaliku ja õiglase informatsiooni jagamine	13	<b>4,62</b>	0,65	4,62	0,77
Informatsiooni kerge kättesaadavus	13	4,38	0,65	4,62	0,87
Teadmine, millisest allikast informatsiooni otsida	13	4,38	0,65	4,69	0,63
<b>Kokku:</b>		<b>4,48</b>		<b>4,67</b>	
<b>KAASAMINE</b>					
Võimalus kaasa rääkida ettevõtte arendamisel	13	<b>3,92</b>	0,86	<b>3,69</b>	0,85
Arvamusega arvestamine ettevõtte tähtsates küsimustes	13	<b>3,69</b>	<b>1,25</b>	<b>3,77</b>	0,93
Personali kaasamine muudatuste elluviimisel	13	<b>4,31</b>	0,75	<b>4,15</b>	0,90
<b>Kokku:</b>		<b>3,97</b>		<b>3,87</b>	
<b>TUNNUSTAMINE JA TAGASISIDE</b>					
Töötajaid väärtustav tunnustamissüsteem	13	4,31	0,63	4,54	0,52
Töötulemuste tunnustamine	13	4,31	0,48	4,38	0,65
Regulaarne asjakohase tagasiside andmine	13	<b>3,77</b>	<b>1,01</b>	4,46	0,66
Regulaarne tunnustamine	13	<b>3,38</b>	<b>1,39</b>	<b>3,77</b>	0,83
Tehtud töö kohta tagasiside andmine	13	4,00	<b>1,00</b>	4,31	0,75
Töö tulemustele osaks saanud kriitika õigsus	13	<b>4,62</b>	0,65	<b>4,77</b>	0,44
<b>Kokku:</b>		<b>4,06</b>		<b>4,37</b>	



<b>TÖÖKULTUUR</b>					
Töötajate väärtustamine	13	<b>4,77</b>	0,44	4,62	0,65
Turvalisuse tunne tööl (kindel töö ja töötasu)	13	4,69	0,48	4,77	0,44
Meeskonda kuuluvuse tunne	13	4,62	0,65	<b>4,85</b>	0,38
Arusaamatuste ja probleemide lahendamine ettevõttes	13	4,62	0,51	<b>4,85</b>	0,38
Ühisürituste korraldamine (jõulupidu, suvepäevad jne)	13	<b>3,85</b>	0,90	4,69	0,63
<b>Kokku:</b>		<b>4,51</b>		<b>4,75</b>	
<b>VASTUTUS</b>					
Võimalus iseseisvalt otsustada	13	4,31	0,63	4,23	0,73
Vastutusrikas töö	13	<b>4,54</b>	0,66	<b>4,38</b>	0,77
<b>Kokku:</b>		<b>4,42</b>		<b>4,31</b>	
<b>TÖÖKESKKONNA TURVALISUS</b>					
Turvaline töökeskkond	13	<b>4,62</b>	0,65	<b>4,69</b>	0,63
Võimalus osaleda tööhutuskoostel	13	<b>3,54</b>	<b>1,33</b>	4,31	0,63
<b>Kokku:</b>		<b>4,08</b>		<b>4,50</b>	
<b>MOTIVATSIOON</b>					
Töötajate motivatsiooni tõstmise panustamine	13	4,46	0,66	4,62	0,51
Rahalised tasud motiveerivad rohkem kui mitterahalised tasud (töö sisu, töökeskkond)	13	<b>3,46</b>	0,78		
<b>Kokku:</b>		<b>3,96</b>		<b>4,62</b>	
<b>SOOVITAMINE JA MAINE</b>					
Näen ennast töötamas ka viie aasta pärast Lee Restoranis	13	<b>2,92</b>	<b>1,12</b>		
Soovitaksin Lee Restorani kui tööandjat oma sõbrale või heale tuttavale	13	<b>4,85</b>	0,38		
Hea ettevõtte maine	13	4,77	0,60	<b>4,77</b>	0,44
<b>Kokku:</b>		<b>4,18</b>		<b>4,77</b>	

Allikas: Autori koostatud

Märkused:

1. Tabelis on **tumedalt** märgitud need hinnangud, mis said teemaploki kõrgemad tulemused.
2. **Punaseks** need hinnangud, mis olid teemaploki madalaimad (<4) ja standardhälbed mis olid kõrgemad, kui 1.

**Lisa 11. Töötajate hinnangud erinevatele töörahulolu ja motivatsiooni teguritele osakondade lõikes**

Väide	Köök		Teenindus	
	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)	Keskmine ( $\bar{x}$ )	Standardhälve (Std)
<b>TÖÖ ISELOOM</b>				
Mulle meeldib minu töö	4,6	0,55	4,63	0,74
*Mulle on oluline teha tööd, mis mulle meeldib	4,6	0,55	5	0
Tean, mida minult töökohal oodatakse	4,4	0,55	4,63	0,52
*Mulle on oluline teada, mida minult töökohal oodatakse	4,4	0,55	4,88	0,35
Minu töömaht on mulle jõukohane	4,2	0,84	4,75	0,46
*Mulle on oluline, et töömaht oleks jõukohane	4,2	0,84	5	0
Teen tööd, milles saan kasutada enda teadmisi, oskusi ja võimeid	4,4	0,55	4,75	0,46
*Oluline, et saaksin rakendada tööl enda teadmisi, oskusi ja võimeid	4,6	0,55	5	0
Saan igapäevatoos teha seda, mida ma kõige paremini oskan	4	0,71	4,25	0,71
*Oluline, et ma saan teha seda, mida ma kõige paremini oskan	4,4	0,55	4,75	0,46
Ettevõtte kliendid on rahul minu tehtud tööga	4,2	0,84	4,5	0,53
*Mulle on oluline, et kliendid oleksid minu tööga rahul	4,4	0,55	5	0
<b>Kokku:</b>	<b>4,37</b>	<b>0,63</b>	<b>4,76</b>	<b>0,35</b>
<b>TÖÖTINGIMUSED</b>				
Ettevõttes on head töötingimused	4,6	0,55	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et töötingimused oleksid head	4,6	0,55	5	0
Olen rahul ettevõtte pakutavate töövahenditega	4,4	0,55	4,88	0,35

*Mulle on oluline, et mul oleksid nüüdisaegsed vahendid töö tegemiseks	4,4	0,55	5	0
Mul on võimalus teha lõuna- ja puhkepause	3,4	1,14	4,25	0,71
*Mulle on oluline, et ettevõtte võimaldab lõuna- ja puhkepause	3,4	0,55	4,63	0,52
Olen rahul oma tööaja (graafik) korraldusega	3	1	4,63	0,52
*Mulle on oluline, et töögraafik oleks paindlik ja lähtuks personaalsusest	4,2	0,45	4,88	0,35
Minu töö- ja eraelu on tasakaalus	3	1	3,88	0,83
*Mulle on oluline töö- ja eraelu tasakaal	4,6	0,55	5	0
Koostöö ettevõtte erinevate osakondade vahel on hea	4,2	0,45	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel oleks hea	4,2	0,45	4,88	0,35
Tunnen ennast tööl hästi	4	0	4,75	0,46
*Mulle on oluline ennast tööl hästi tunda	4	0,71	5	0
<b>Kokku:</b>	<b>4</b>	<b>0,61</b>	<b>4,75</b>	<b>0,34</b>
<b>TASUSTAMINE</b>				
Töötasu maksmise põhimõtted on mulle selged	4,6	0,55	4,63	0,74
*Mulle on oluline saada aru töötasu maksmise põhimõtetest	4,6	0,55	4,75	0,71
Töötasu suurus vastab minu ootustele	4,2	0,84	4	0,76
*Mulle on oluline, et töötasu suurus vastaks minu ootustele	4,6	0,55	4,88	0,35
Minu töötasu suurus on vastavuses minu töökoormuse ja panusega	4	1,22	4,5	0,76
*Mulle on oluline, et minu töötasu suurus oleks vastavuses minu töökoormuse ja panusega	4,6	0,55	5	0
Heade töötulemuste eest premeeritakse mind piisavalt (materiaalselt)	4,2	0,84	4,13	0,83
*Mulle on oluline heade töötulemuste eest materiaalselt premeerimine	4,2	0,45	3,75	1,16
Minu töötasu annab mulle kindlustunde	4	1	3,88	0,83
*Mulle on oluline, et töötasu annaks mulle kindlustunde	4	1	5	0

<b>Kokku:</b>	<b>4,30</b>	<b>0,75</b>	<b>4,45</b>	<b>0,62</b>
<b>LISASOODUSTUSED</b>				
Ettevõtte pakub piisavalt hüvesid	4,4	0,55	4,63	0,74
*Mulle on oluline, et ettevõtte pakutavad hüved oleksid minu jaoks piisavad	4,2	0,45	4	1,2
Olen teadlik hüvedest, mida ettevõtte pakub	4,6	0,55	4,38	1,06
*Mulle on oluline, et ma oleksin pakutavatest hüvedest teadlik	4,4	0,55	4,13	1,13
Ettevõtte pakutav sporditoetus on piisav	4,4	0,89	4,25	1,04
*Mulle on sporditoetus oluline	4	1	3,63	1,41
Ettevõtte pakutav tööjalanõude toetus on piisav	4,2	1,3	3,75	1,16
*Mulle on tööjalanõude toetus oluline	4	0,71	4,13	0,99
<b>Kokku:</b>	<b>4,28</b>	<b>0,75</b>	<b>4,11</b>	<b>1,09</b>
<b>ENESETEOSTUS- JA ARENGUVÕIMALUSED</b>				
Ettevõtte pakub mulle arenguvõimalusi	4,4	0,55	4,63	0,52
*Mulle on oluline, et töö pakuks mulle arenguvõimalusi	4,2	0,84	4,88	0,35
Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid	4,2	0,84	4,63	0,52
*Mulle on oluline, et tööülesanded esitaksid piisavalt väljakutseid	4,4	0,55	4,5	0,53
Ettevõtte pakub piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	4,4	0,55	4,25	0,71
*Mulle on oluline omada piisavalt vabadust ja vastutust eneseteostuseks tööl	4,4	0,55	4,63	0,74
Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalik Lee Restoranis õppida ja areneda	4,6	0,55	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et olen saanud viimasel aastal töö juures õppida ja areneda	4,6	0,55	4,88	0,35
Viimase aasta jooksul on ettevõtte võimaldanud mul osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel	4,2	0,84	4,13	1,13
*Mulle on oluline, et saan osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel	4	1	4,75	0,46

Viimase poolaasta jooksul on arutatud minuga minu arengut (arenguveustus)	3	1,22	3,75	1,39
*Mulle on oluline, et keegi räägib minuga tööl minu arengust	4	0,71	4,5	0,53
Teen ka ise kõik endast oleneva, leidmaks tööks vajalikke enesearendamise võimalusi	4	0,71	4	0,76
*Mulle on oluline leida tööks vajalikke enesearendamise võimalusi ka ise	4,2	0,84	4,38	0,74
Tunnen, et olen ettevõttele vajalik	4,6	0,55	4	1,07
*Mulle on oluline tunda ennast ettevõttele vajalikuna	4,4	0,55	4,38	0,74
<b>Kokku:</b>	<b>4,23</b>	<b>0,71</b>	<b>4,45</b>	<b>0,68</b>
<b>JUHTIMINE</b>				
Lee Restoranis arvestatakse minu arvamusega	4,8	0,45	4,5	0,53
*Mulle on oluline, et minu arvamusega arvestatakse töö juures	4,4	0,89	4,5	0,53
Saan raskusteta pöörduda juhtkonna poole abi või nõu saamiseks	5	0	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et mul ei ole raskusi juhtkonna poole pöördumisel abi või nõu saamiseks	4,8	0,45	4,88	0,35
Olen rahul oma otsese juhiga	4,4	0,89	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et ma oleksin rahul oma otsese juhiga	4,8	0,45	4,63	0,52
Tunnen, et saan oma otseselt juhilt tööks vajalikku tuge	4,8	0,45	4,5	0,53
*Mulle on oluline saada vajalikku tuge oma otseselt juhilt	4,4	0,89	4,63	0,52
Minu otsene juht kohtleb töötajaid võrdselt	4,6	0,55	4,75	0,46
*Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb töötajaid võrdselt	4,6	0,89	4,75	0,46
Saan vajadusel juhendamist oma otseselt juhilt	4,8	0,45	4,63	0,52
*Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	4,6	0,89	4,75	0,46
Otsene juht hoolitseb hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	4,6	0,55	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et otsene juht hoolitseks hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	4,8	0,45	4,88	0,35
Restoran on hästi juhitud	4,8	0,45	4,75	0,46

*Mulle on oluline, et meie restorani juhitaaks hästi	5	0	4,75	0,46
Ettevõtte pikaajalised eesmärgid on mulle selged	4	0,71	4,5	0,53
*Mulle on oluline ettevõtte pikaajaliste eesmärkide teadmine	4,2	0,84	4,25	0,46
<b>Kokku:</b>	<b>4,63</b>	<b>0,57</b>	<b>4,68</b>	<b>0,46</b>
<b>SUHTED KOLLEEGIDEGA</b>				
Minu suhted kolleegidega on head	4,2	0,84	4,75	0,46
*Mulle on olulised head suhted kolleegidega	4,4	0,55	4,88	0,35
Kolleegid saavad üksteisega hästi läbi	3,6	0,55	5	0
*Mulle on oluline, et kolleegid saavad üksteisega hästi läbi	4,4	0,55	5	0
Kolleegid arvestavad minuga	4,2	0,84	4,63	0,52
*Mulle on oluline, et kolleegid arvestavad minuga	4,4	0,55	4,88	0,35
Tööl olles saan kolleege usaldada	4,4	0,55	4,5	0,76
*Mulle on oluline, et saan kolleege usaldada	4,4	0,55	4,75	0,46
Personali seas on mul hea sõber	3,8	1,1	4,13	1,25
*Mulle on oluline, et mul on töö juures hea sõber	3,2	1,1	4,63	0,52
Restorani töötajad töötavad ühtse meeskonnana	4,2	0,45	4,63	0,52
*Mulle on oluline, et ettevõtte töötab ühtse meeskonnana	4,4	0,55	5	0
<b>Kokku:</b>	<b>4,13</b>	<b>0,68</b>	<b>4,73</b>	<b>0,43</b>
<b>INFORMATSIOONI KÄTTESAADAVUS</b>				
Minu tööks vajalik informatsioon on mulle kättesaadav	4	0,71	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et töö tegemiseks vajalik informatsioon oleks kättesaadav	4,4	0,55	5	0
Infot jagatakse avalikult ja õiglaselt	4,2	0,84	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et infot jagataks avalikult ja õiglaselt	4	1	5	0
Ettevõttes on informatsioon kergesti kättesaadav	3,8	0,45	4,75	0,46
*Mulle on oluline, et informatsioon on kergesti kättesaadav	4	1,22	5	0
Tean, mis informatsiooni millisest allikast otsida	4	0,71	4,63	0,52

*Mulle on oluline teada, mis informatsiooni millisest allikast otsida	4,6	0,89	4,75	0,46
<b>Kokku:</b>	<b>4,13</b>	<b>0,80</b>	<b>4,86</b>	<b>0,27</b>
<b>KAASAMINE</b>				
Saan kaasa rääkida ettevõtte arendamisel	4	0,71	3,88	0,99
*Mulle on oluline kaasa rääkida ettevõtte arenemisel	3,6	0,89	3,75	0,89
Arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel	3,6	0,89	3,75	1,49
*Mulle on oluline, kui arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel	3,6	0,89	3,88	0,99
Tunnen, et töötajaid kaasatakse muudatuste elluviimisel	4,2	0,45	4,38	0,92
*Mulle on oluline, et töötajaid kaasataks muudatuste elluviimisel	3,8	0,84	4,38	0,92
<b>Kokku:</b>	<b>3,8</b>	<b>0,78</b>	<b>4</b>	<b>1,03</b>
<b>TUNNUSTAMINE JA TAGASISIDE</b>				
Lee Restorani tunnustamissüsteem väärtustab töötajaid	4,2	0,84	4,38	0,52
*Mulle on oluline, et ettevõtte tunnustamissüsteem väärtustab töötajaid	4,4	0,55	4,63	0,52
Minu töötulemusi tunnustatakse	4,2	0,45	4,38	0,52
*Mulle on oluline, et minu töötulemusi tunnustatakse	4,2	0,84	4,5	0,53
Otsene juht annab mulle regulaarselt asjakohast tagasisidet	3,6	0,55	3,88	1,25
*Mulle on oluline, et saan otseselt juhilt regulaarselt asjakohast tagasisidet	3,8	0,45	4,88	0,35
Otsene juht on mind viimase nädala jooksul tunnustanud hea töö eest	4,4	0,55	2,75	1,39
*Mulle on oluline, et minu otsene juht tunnustab mind regulaarselt	3,8	0,84	3,75	0,89
Otsene juht annab mulle tagasisidet tehtud töö kohta	4,2	0,45	3,88	1,25
*Mulle on oluline, et saan tagasisidet enda otseselt juhilt tehtud töö kohta	4	0,71	4,5	0,76

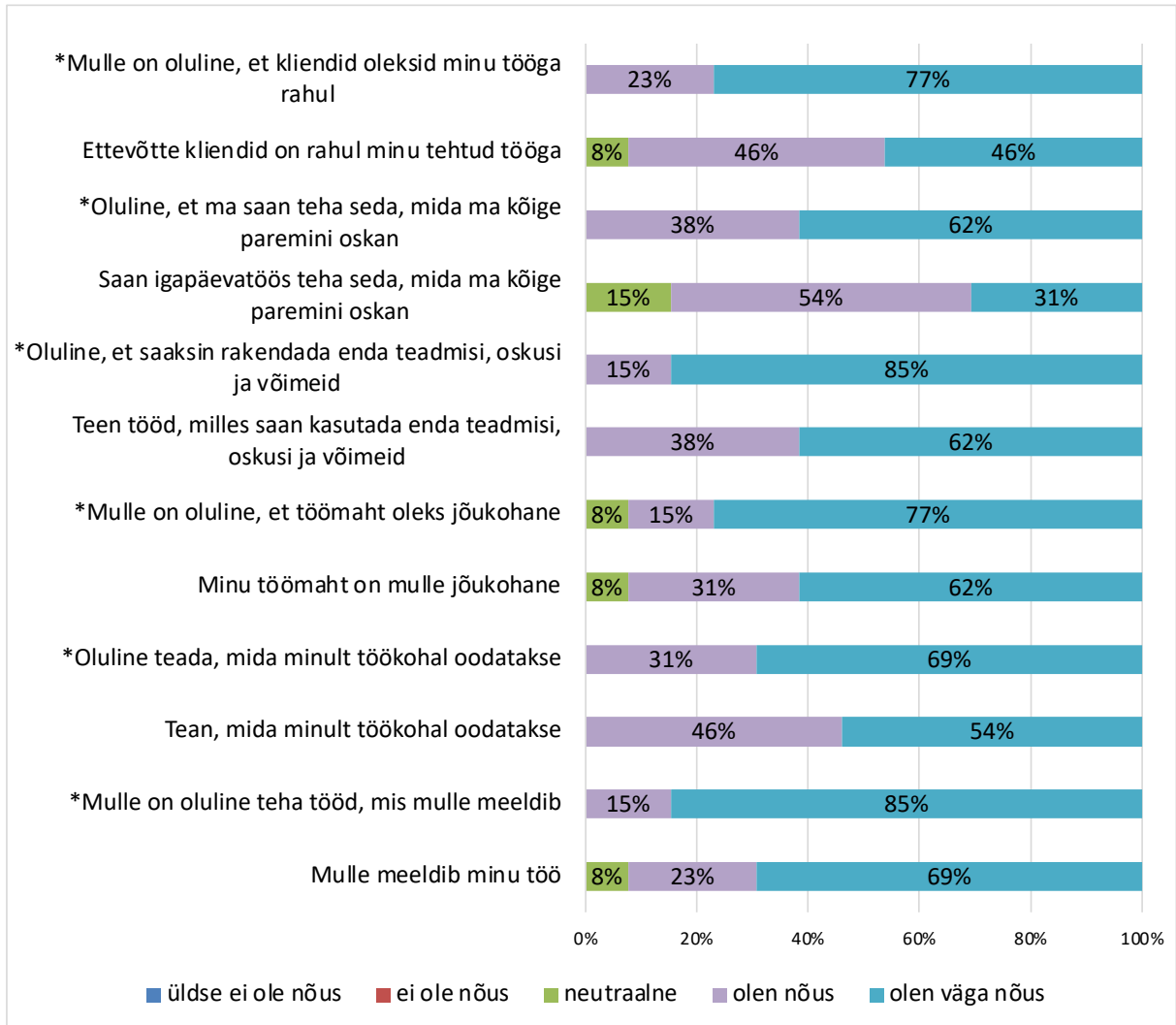
Töö tulemustele osaks saanud kriitika on olnud õiglane	4,2	0,84	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et töö tulemustele osaks saanud kriitika oleks õiglane	4,4	0,55	5	0
<b>Kokku:</b>	<b>4,12</b>	<b>0,63</b>	<b>4,28</b>	<b>0,69</b>
<b>TÖÖKULTUUR</b>				
Lee Restoran väärtustab oma töötajaid	4,4	0,55	5	0
*Mulle on oluline, et töötajaid väärtustatakse	4,4	0,55	4,75	0,71
Tunnen end ettevõttes turvaliselt (kindel töö ja töötasu)	4,6	0,55	4,75	0,46
*Mulle on oluline turvalisuse tunne tööl	4,4	0,55	5	0
Tunnen, et kuulun Lee Restorani meeskonda	4,6	0,55	4,63	0,74
*Mulle on oluline kuuluvuse tunne tööl	4,6	0,55	5	0
Ettevõttes lahendatakse kõik arusaamatused ja probleemid	4,2	0,45	4,88	0,35
*Mulle on oluline, et ettevõttesisesed probleemid leiaksid lahenduse	4,6	0,55	5	0
Ettevõtte korraldab piisavalt ühisüritusi	3,6	0,55	4	1,07
*Mulle on oluline, et toimuksid ettevõtte ühisüritused (jõulupidu, suvepäevad jne)	4,4	0,89	4,88	0,35
<b>Kokku:</b>	<b>4,38</b>	<b>0,57</b>	<b>4,79</b>	<b>0,37</b>
<b>VASTUTUS</b>				
Töötades saan piisavalt võimalusi iseseisvalt otsustada	4,2	0,84	4,38	0,52
*Mulle on oluline, et saan tööl piisavalt võimalusi iseseisvalt otsustada	4	0,71	4,38	0,74
Minu töö on piisavalt vastutusrikas	4,2	0,84	4,75	0,46
*Mulle on oluline, et minu töö on piisavalt vastutusrikas	4,4	0,55	4,38	0,92
<b>Kokku:</b>	<b>4,2</b>	<b>0,73</b>	<b>4,47</b>	<b>0,66</b>
<b>TURVALISUS</b>				
Minu töökeskkond on turvaline	4,4	0,89	4,75	0,46
*Mulle on oluline, et minu töökeskkond on turvaline	4,2	0,84	5	0
Ettevõttes on korraldatud viimase aasta jooksul tööohutuskoolitusi	3,2	1,1	3,75	1,49



*Mulle on oluline, et töö juures korraldatakse tööhutuskooolitusi	4,2	0,45	4,38	0,74
<b>Kokku:</b>	<b>4</b>	<b>0,82</b>	<b>4,47</b>	<b>0,67</b>
<b>MOTIVATSIOON</b>				
Ettevõtte panustab töötajate motivatsiooni tõstmisse	4,4	0,89	4,5	0,53
*Mulle on oluline, kui ettevõtte panustab töötajate motivatsiooni tõstmisse	4,4	0,55	4,75	0,46
Rahalised tasud motiveerivad rohkem kui mitterahalised tasud (töö sisu, töökeskkond)	3,6	0,89	3,38	0,74
<b>Kokku:</b>	<b>4,13</b>	<b>0,78</b>	<b>4,21</b>	<b>0,58</b>
<b>SOOVITAMINE JA MAINE</b>				
Näen ennast töötamas ka viie aasta pärast Lee Restoranis	3,2	1,3	2,75	1,04
Soovitaksin Lee Restorani kui tööandjat oma sõbrale või heale tuttavale	4,8	0,45	4,88	0,35
Ettevõtte maine on hea, siia tahetakse tööle tulla	4,6	0,89	4,88	0,35
*Mulle on oluline ettevõtte maine	4,4	0,55	5	0
<b>Kokku:</b>	<b>4,25</b>	<b>0,8</b>	<b>4,38</b>	<b>0,44</b>

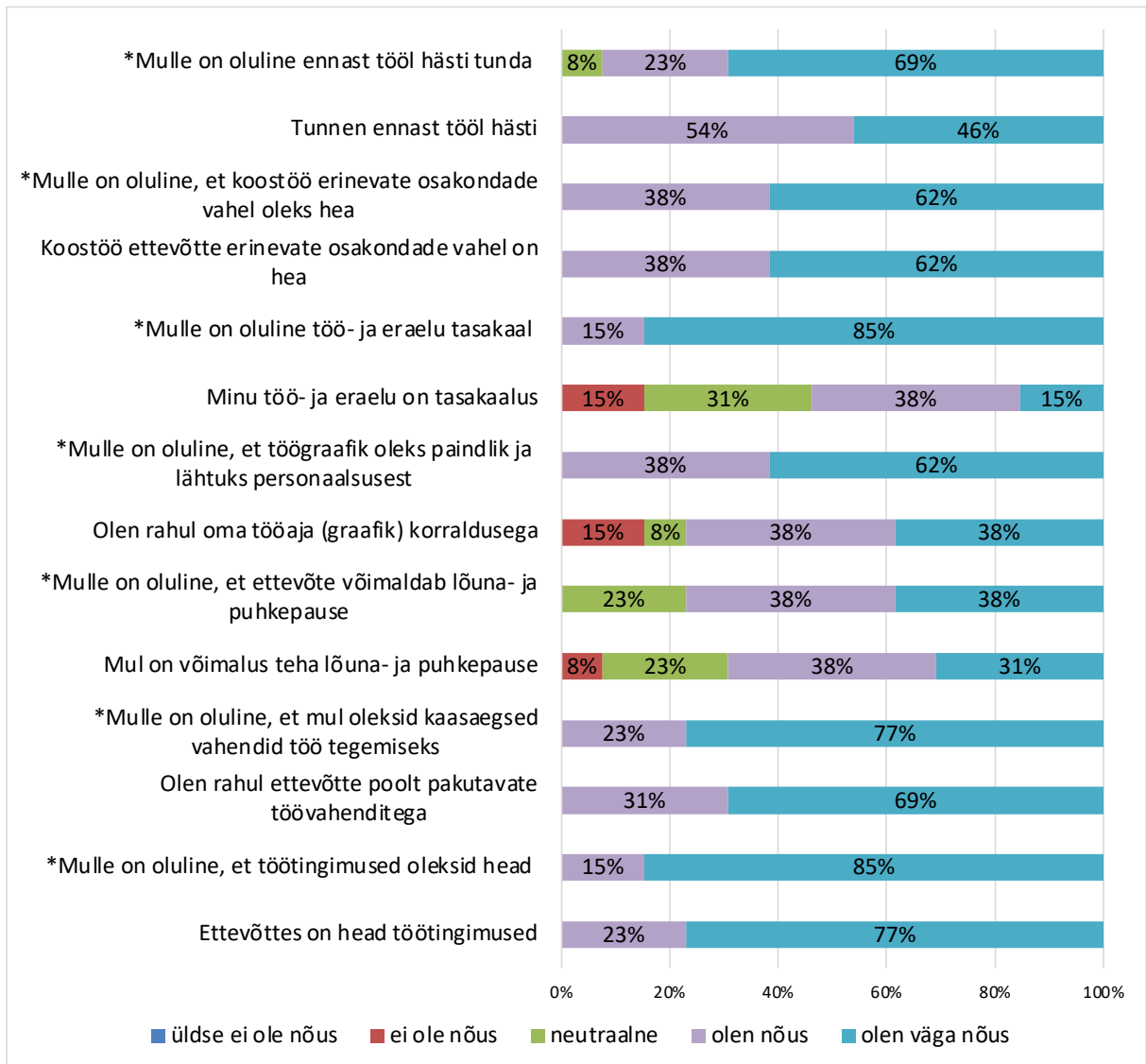
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 12. Töötajate hinnangud töö omadusi puudutavatele väidetele protsentuaalselt



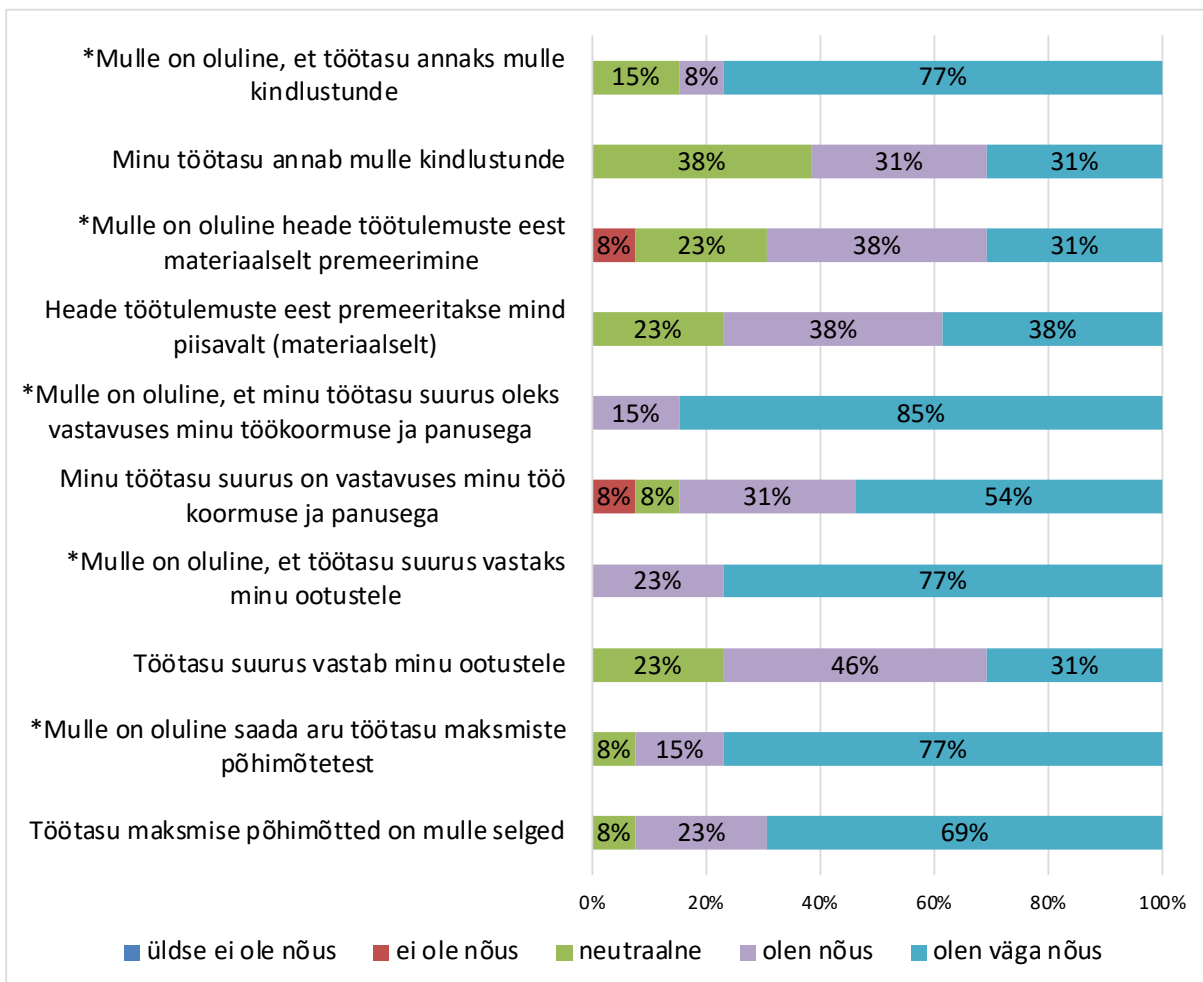
Allikas: Autori koostatud

### Lisa 13. Töötajate hinnangud töötingimusi puudutavatele väidetele protsentuaalselt



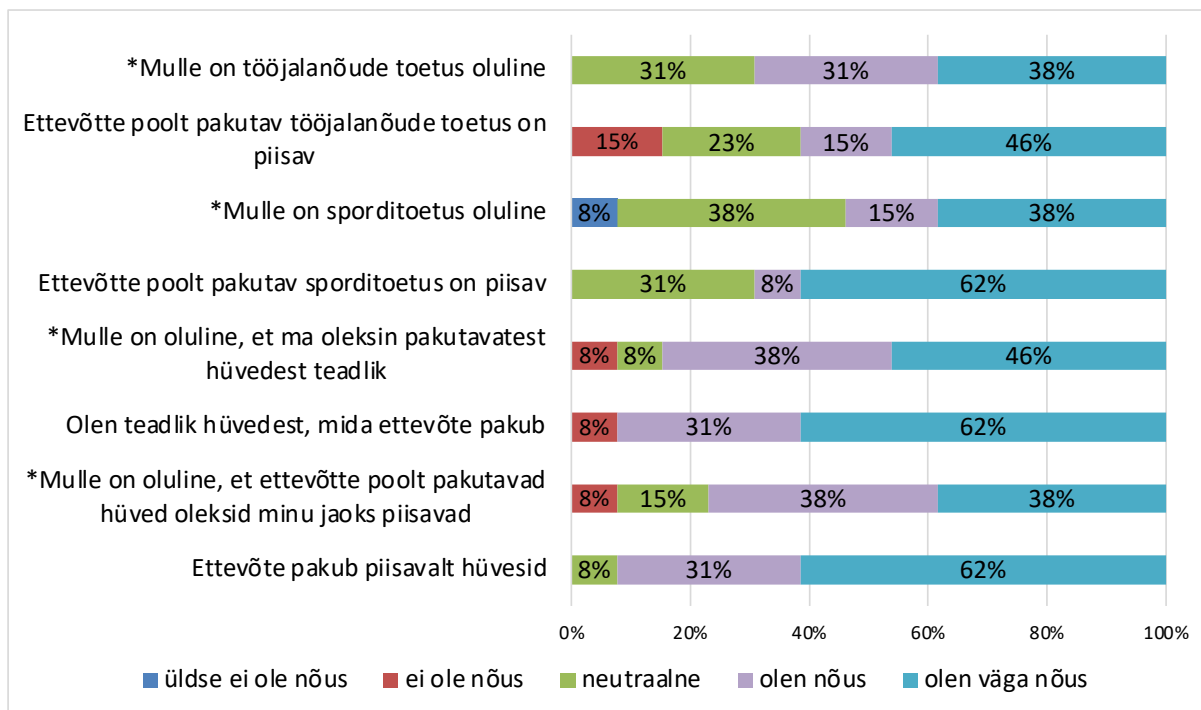
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 14. Töötajate hinnangud tasustamist puudutavatele väidetele protsentuaalselt



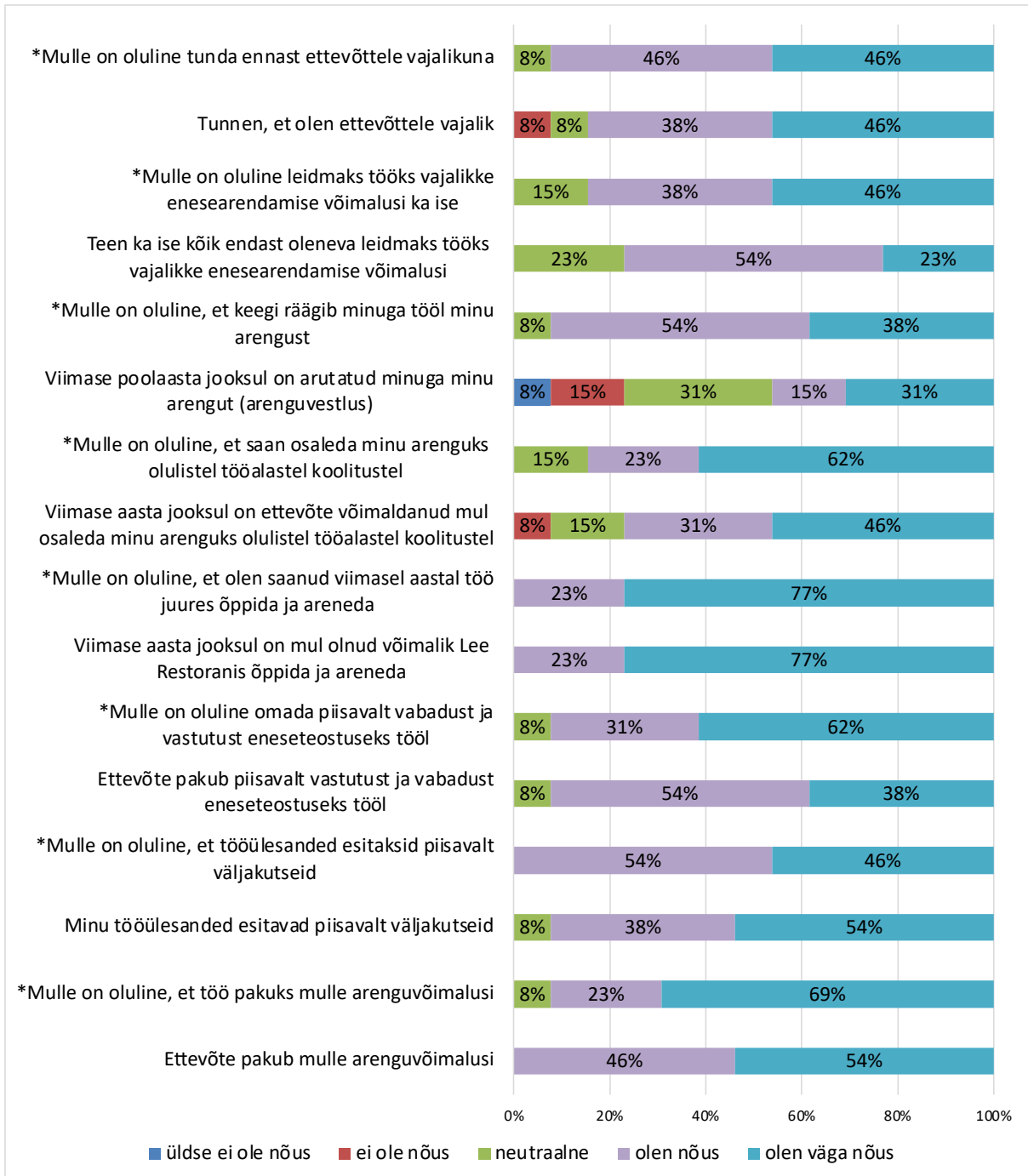
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 15. Töötajate hinnangud lisasoodustusi puudutavatele väidetele protsentuaalselt



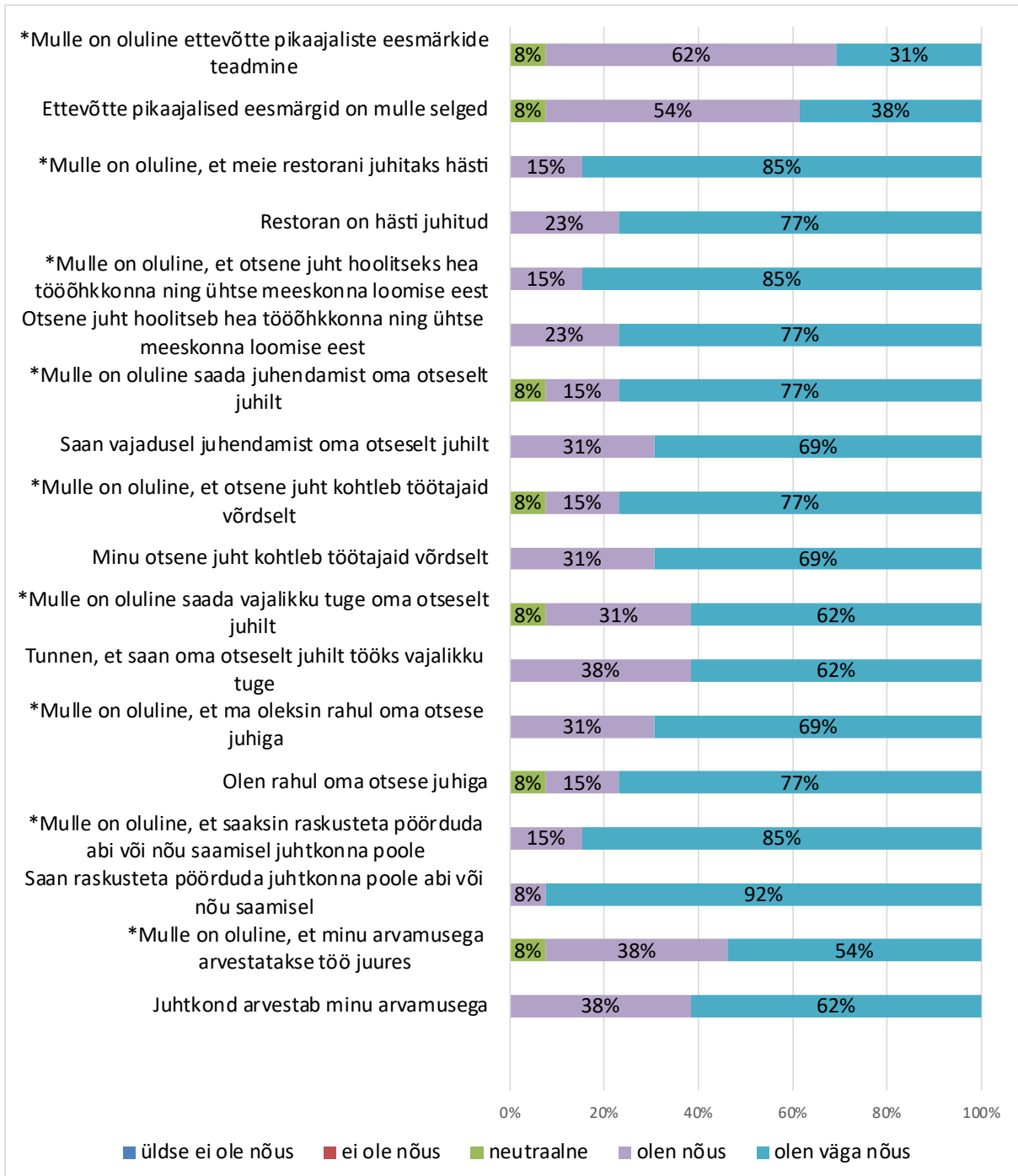
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 16. Töötajate hinnangud eneseteostus- ja arenguvõimalusi puudutavatele väidetele protsentuaalselt



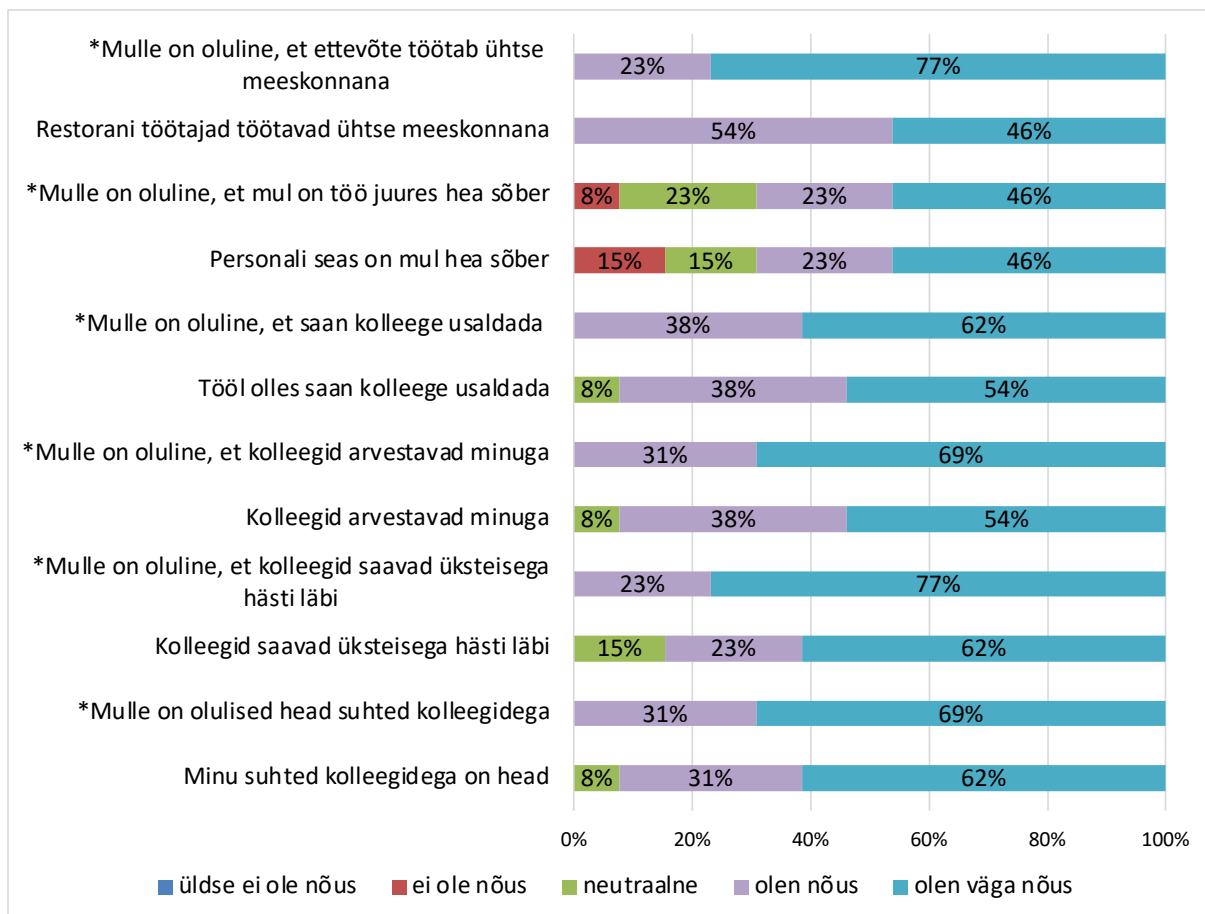
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 17. Töötajate hinnangud juhtimist puudutavatele väidetele protsentuaalselt



Allikas: Autori koostatud

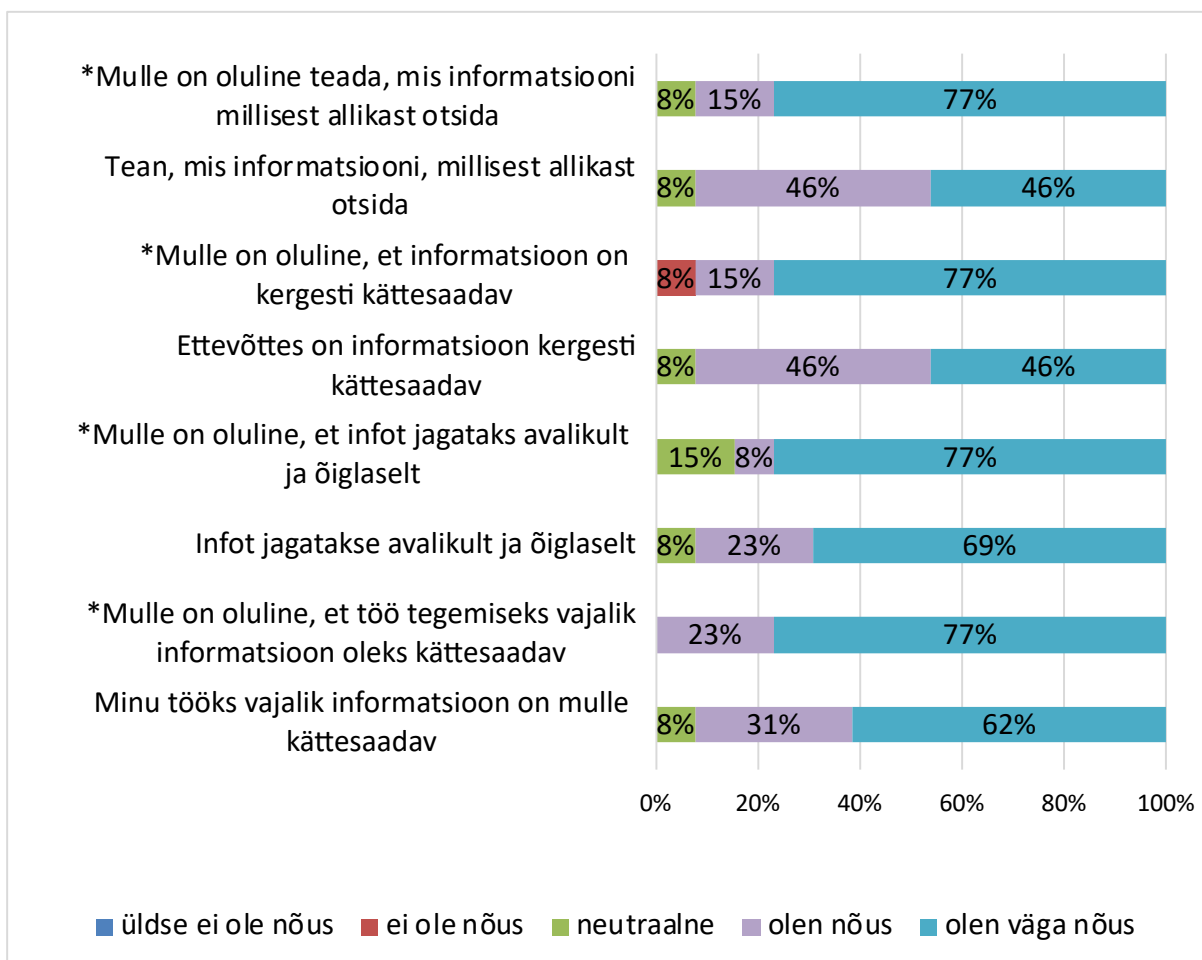
## Lisa 18. Töötajate hinnangud kolleege puudutavatele väidetele protsentuaalselt



Allikas: Autori koostatud

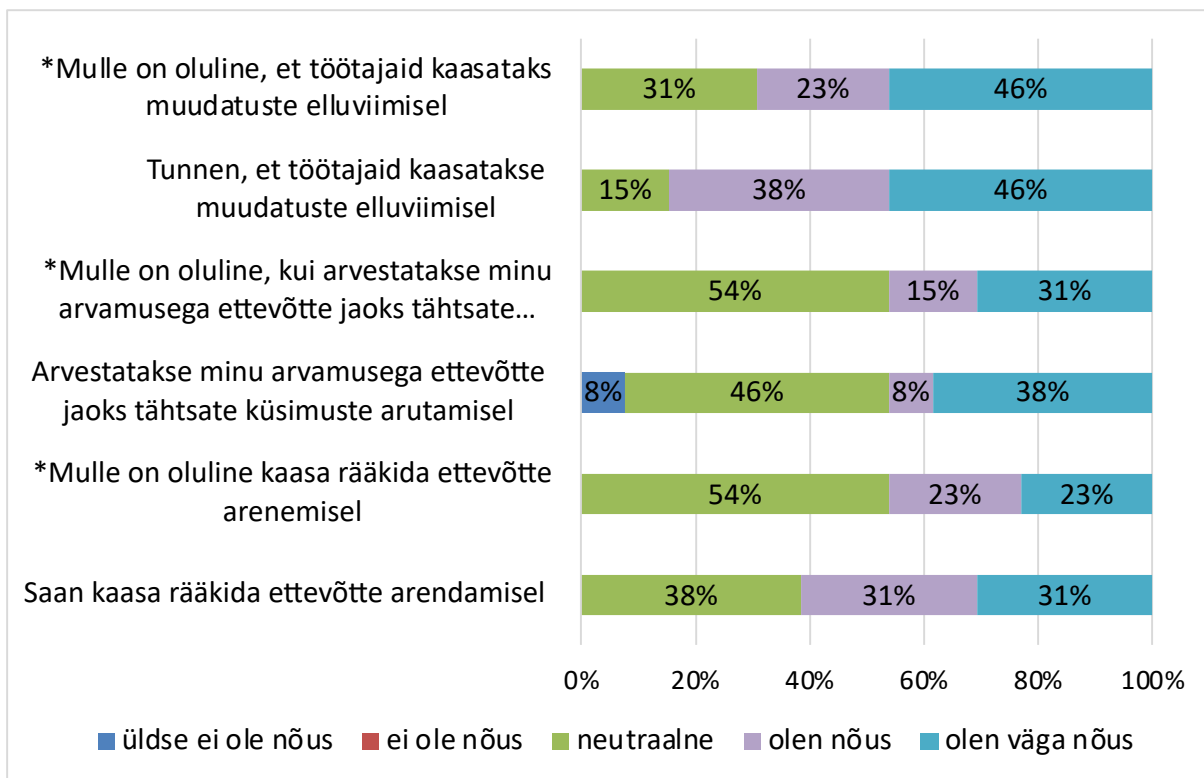


## Lisa 19. Töötajate hinnangud informatsiooni kättesaadavust puudutavatele väidetele protsentuaalselt



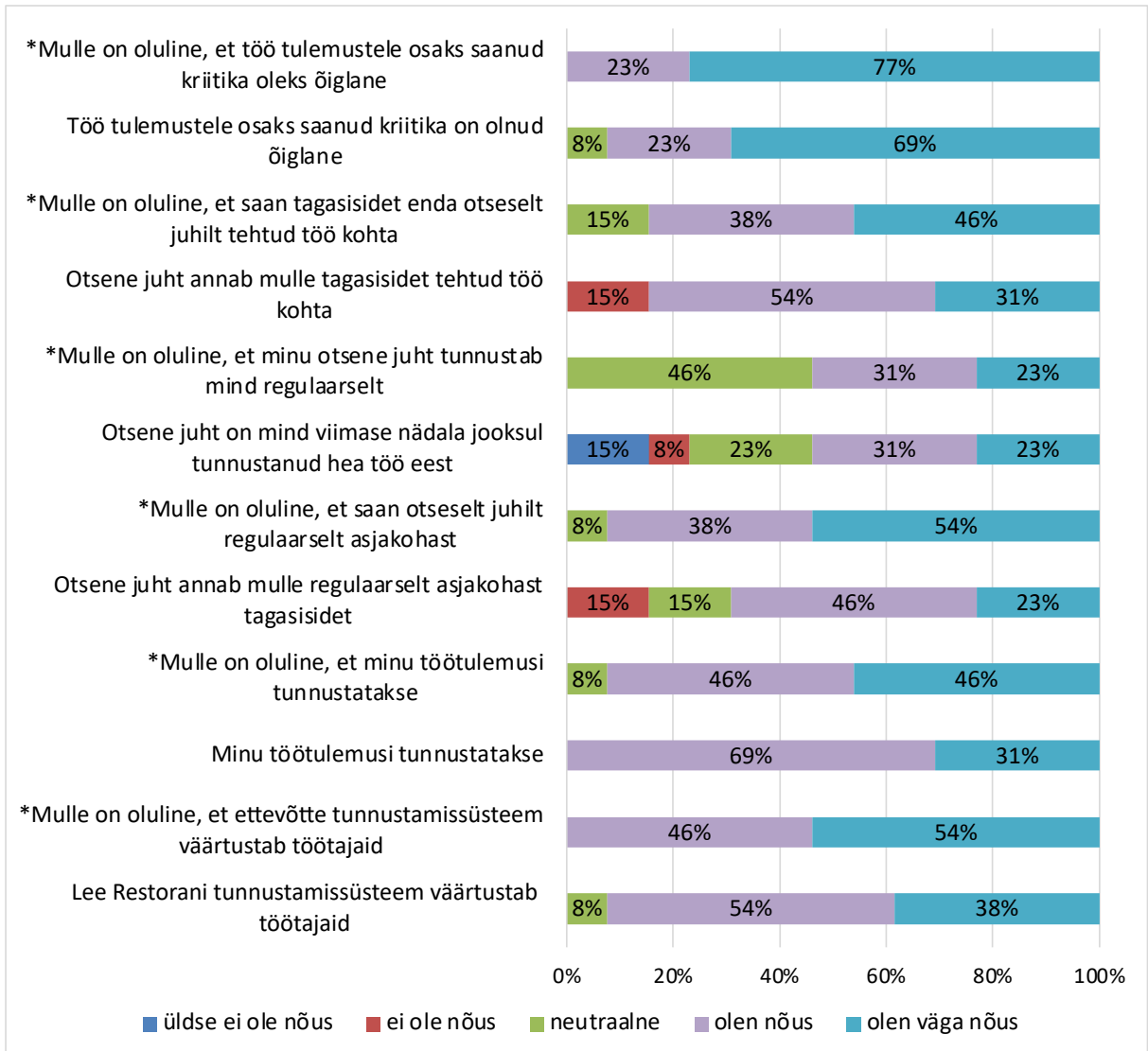
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 20. Töötajate hinnangud kaasamist puudutavatele väidetele protsentuaalselt



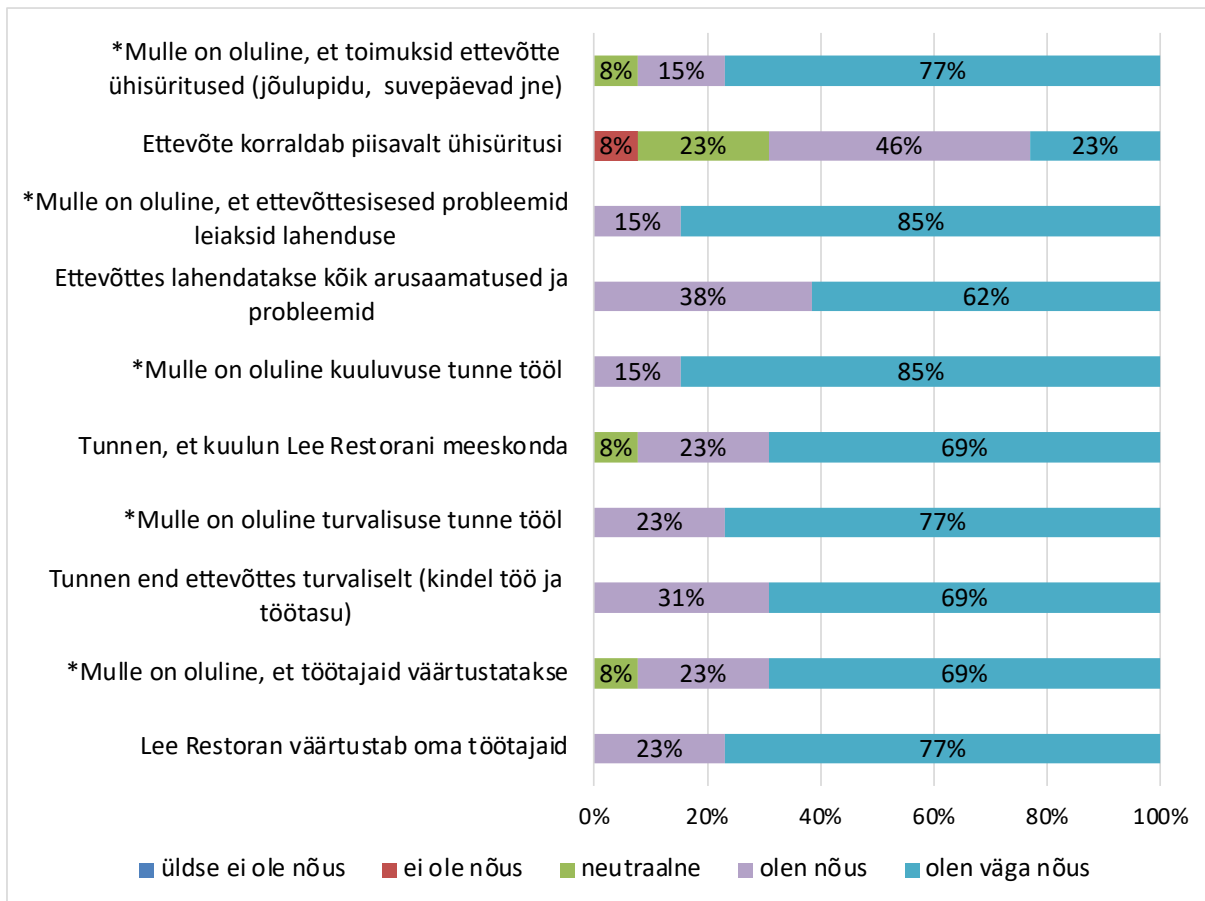
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 21. Töötajate hinnangud tunnustamist ja tagasisidet puudutavatele väidetele protsentuaalselt



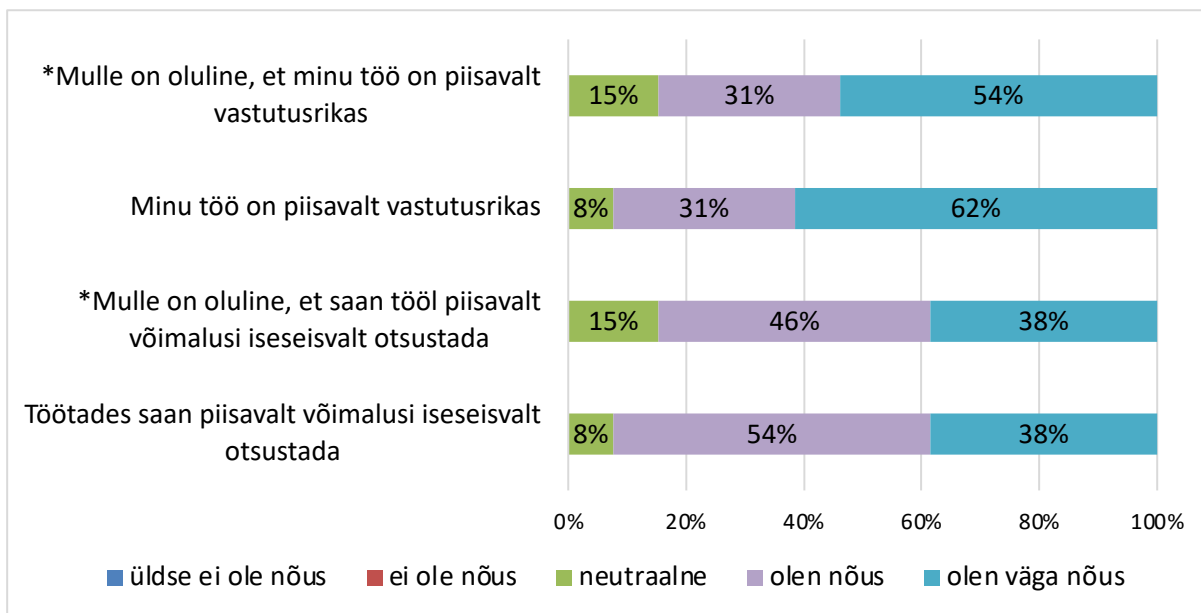
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 22. Töötajate hinnangud töökultuuri puudutavatele väidetele protsentuaalselt



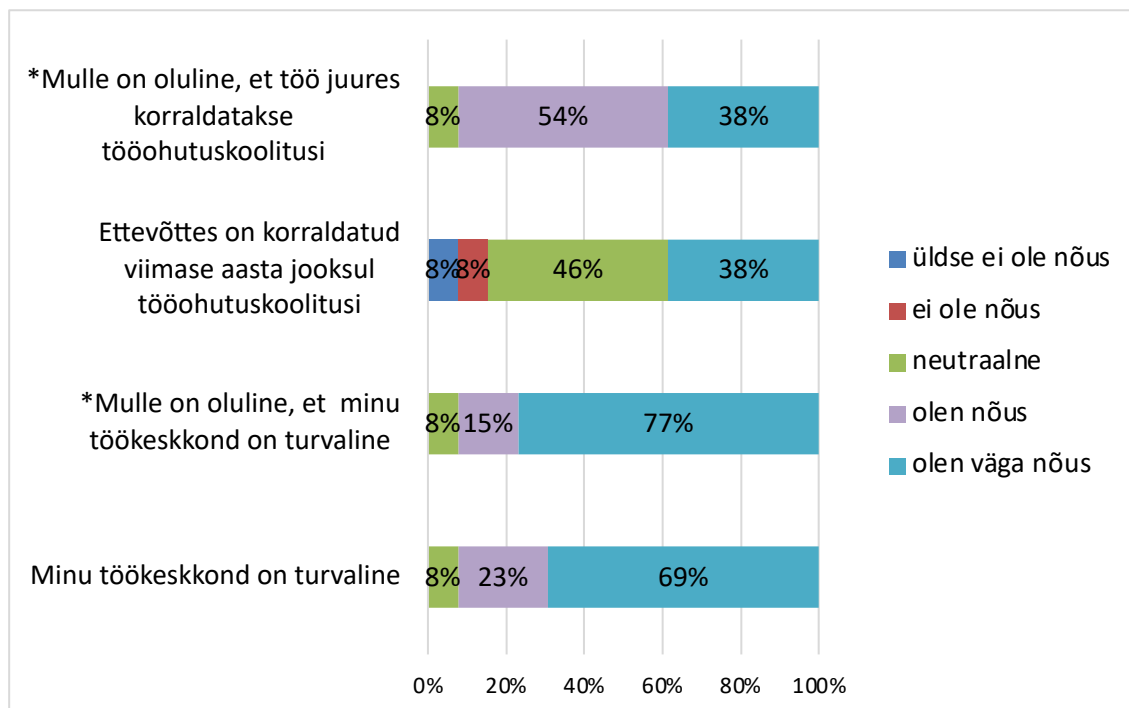
Allikas: Autori koostatud

### Lisa 23. Töötajate hinnangud vastutust puudutavatele väidetele protsentuaalselt



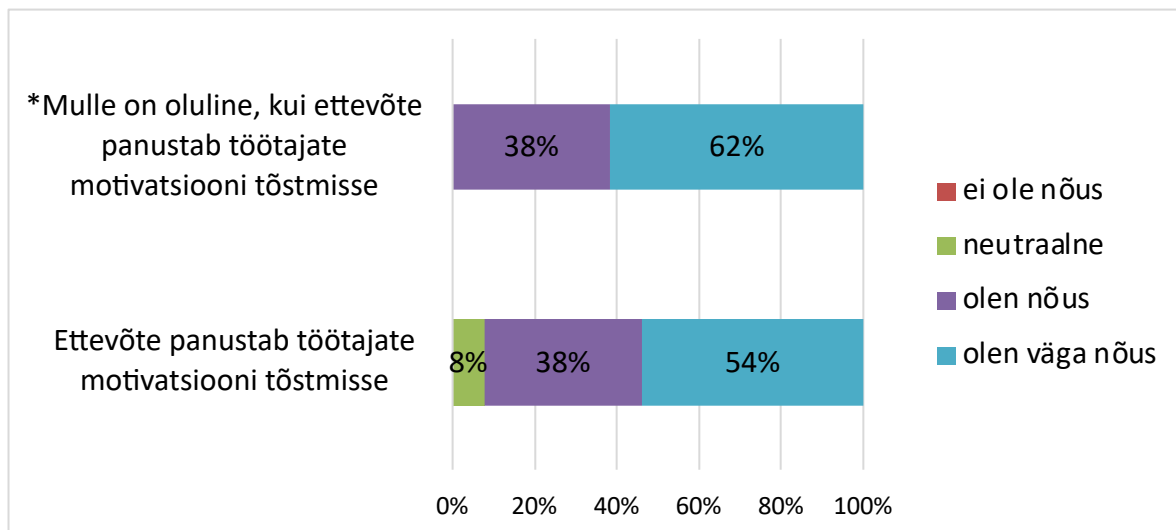
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 24. Töötajate hinnangud turvalisust puudutavatele väidetele protsentuaalselt



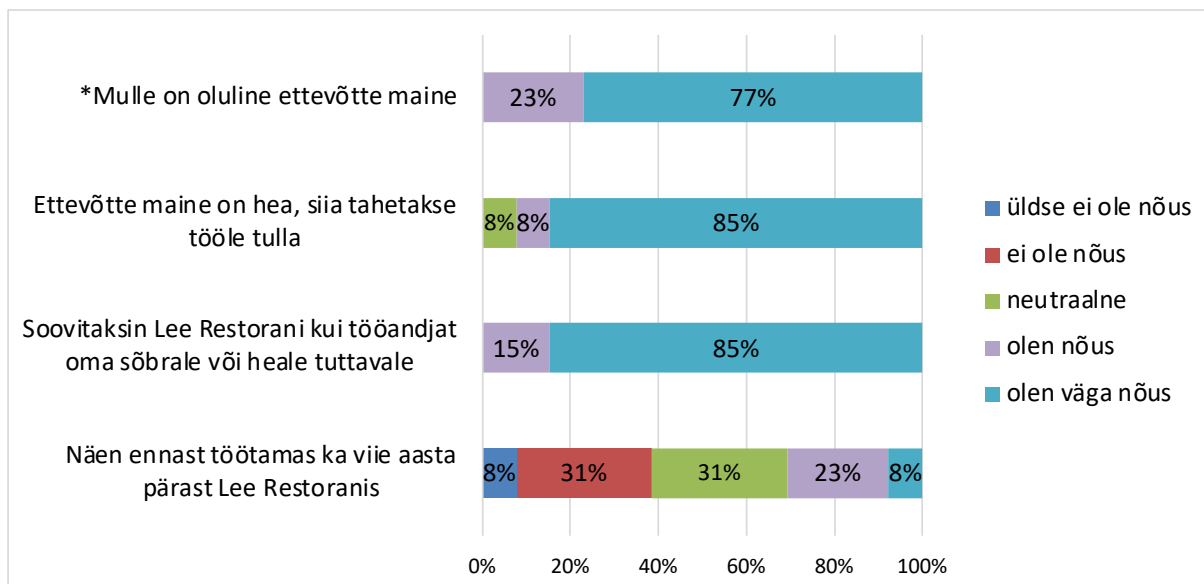
Allikas: Autori koostatud

## Lisa 25. Töötajate hinnangud motivatsiooni puudutavatele väidetele protsentuaalselt



Allikas: Autori koostatud

## Lisa 26. Töötajate hinnangud soovitamist ja mainet puudutavatele väidetele protsentuaalselt



Allikas: Autori koostatud



## Lisa 27. Töötajaid häirivad tegurid töö või töökeskkonna juures

1. Inimliku temperatuuri puudumine tööruumides suvisel perioodil ja igatsen pikk-lühike graafikut, mis aitab mul töö- ja eraelu paremini tasakaalus hoida.
2. Mõnikord häirib mind kaastöötajate hoiak ja suhtumine oma töösse. Sooviksin, et inimesed laseksid lahti eelarvamustest ning näitaksid välja soovi õppida.
3. Ma täpselt ei mõista küsimust, kuid kui vastata, mis häirib mind minu töö või töökeskkonna juures, siis ei tule ühtegi asja pähe. Olen väga rahul keskkonnaga, mis mind tööl ümbritseb. Samuti mulle meeldib inimestega suhelda, aga kui miski natukene häirib, siis see võib olla ebaviisakad kliendid. See on aga paratamatus ning ei sõltu minu töökeskkonnast.
4. Kõige enam häirib inimeste vingumine.
5. Meeskonna ühtekuuluvus saab alati parem olla, kuid oleme iga päev sellele aina lähemal.
6. Liigne *multitasking* – kiirel ajal vaja teha väga erinevaid ülesandeid.
7. Töö juures häirib mind kõige enam selle loomus, kus minu edu oleneb inimestest, keda teenindan, mis on faktor, mida ma suurel määral mõjutada ei saa.
8. Ruumipuudus
9. Väikses köögis liiga palju inimesi

## **Lisa 28. Töötajate ettepanekud lisasoodustuste kohta**

1. Võib-olla mingit laadi tervisetootus, mida saab sporditoetuse asemel kasutada.
2. Mingisugune soodustus erinevate restoranide külastamiseks, et oma silmaringi laiendada ja teadmisi koguda.
3. Ausalt öeldes ei suudaks rohkemat küsida, olen väga rahul praeguste tingimustega.
4. Näiteks mingi sporditoetus rahvaspordiüritustel osalemiseks.
5. Töötan osalise koormusega ja ei tunne hetkel soodustustest puudust.
6. Vajalikud väljaõpped ja -programmid, mis võimaldavad omandada oskusi, mis töö tegemisel kasuks tulevad (näiteks *coaching*).
7. Füsioterapeut, massaaž

## **Lisa 29. Töötajate ettepanekud meeskonnatöö paremaks korraldamiseks**

1. Ühtsed meeskonnakoolitused, mis võiksid olla tööaja sees, et kõik oleks rohkem motiveeritud osalema.
2. Meil pole majas nii tugevat meeskonnatööd varem olnud, kõik on väga hästi!
3. Pole kindel, kuidas seda saaks etemaks muuta, kuid kindlasti aitaks tiimile ühtsuse loomine ja kollektiivsed õpped/tegevused. Hea oleks, kui need oleksid kohustuslikud ja/või tunnid lähevad kirja.
4. Korraldada rohkem ühiseid koosolemisi.
5. Ühisüritused
6. Info parem liikumine osakondade vahel
7. Ühtsustunne tagab parema töö ning selle kasvatamiseks tuleks tihedamini midagi ühiselt ette võtta, et inimesed saaksid üksteist ka tööväliselt tundma õppida.
8. Ühiseid üritusi rohkem
9. Ausalt öeldes mul pole, nii seltskond kui kõik seal olevad inimesed saavad omavahel hästi läbi ning suhtlevad vajalikest muredest, nõuannetest jm.
10. Ühisüritused, koolitused, teadmiste testimine
11. Tihedamalt probleemide ja tugevuste üle arutamist saali ja köögi ühiskoosolekutel

### **Lisa 30. Töötajate ettepanekud töömotivatsiooni tõstmiseks**

1. Oskuslikum ja suurem kollektiiv
2. Mul on piisavalt motivatsiooni, ei vaja midagi juurde.
3. Hea keskkond ning ümbritsevad inimesed tõstavad minu töömotivatsiooni.
4. Projektid
5. Parem tööaeg, mahu lõikes
6. Ilmselt lihtsalt teadmine, et mul on tööl inimesed, kellega mul on lõbus tööd teha.
7. Palgatõus
8. Töömotivatsiooni aitab tõsta töökaaslastega koos veedetud aeg (väljasõidud, nii töökoha korraldatud kui ka omaalgatuslikud), mis tekitab kollektiivitunde ning aitab sul paremini tundma õppida inimesi, kellega koos töötad. Ürituste jm korraldamine annab sama efekti, peamine on ühiselt veedetud kvaliteetaeg.
9. Hetkel ilmselt oleks selleks palk.
10. Rohkem regulaarselt arenguvestlusi

### **Lisa 31. Töötajate mõtted või ettepanekud küsitluses käsitletud teemade kohta**

1. Mulle on oluline, et ettevõtte võimaldab mul karjääris edasi liikuda. Lees töötamine on minu jaoks hüppekivi suuremate asjadeni.
2. Ma isiklikult ei näe ennast 5 aasta pärast Lees tööl, kuid vaid selle pärast, et mõtlen tuleviku osas tööd mõnes teises valdkonnas. Kindlasti on Lee koht, kus soovitaksin töötada oma sõpradel ning lähedastel, sest seal olev kollektiiv ning nende üldine heaolu on miski, millesse restoran ilmselgelt palju panustab.

## Lisa 32. Korrelatsioonanalüüsi tulemused

Nr.	Väide	r**	Väide
1	Rahulolu töökoormusega	0,822	Rahulolu töökultuuriga (väärtused, suhtumine, kombed jms)
2	Rahulolu töökoormusega	0,778	Rahulolu töökorraldusega
3	Rahulolu töövahenditega	0,817	Rahulolu töökorraldusega
4	Rahulolu juhtkonna tööga	0,952	Rahulolu otsese juhi tööga
5	*Mulle on oluline teada, mida minult töökohal oodatakse	0,72	Tean, mida minult töökohal oodatakse
6	*Mulle on oluline, et saaksin rakendada tööl enda teadmisi, oskusi ja võimeid	0,698	Minu töömaht on mulle jõukohane
7	*Mulle on oluline, et kliendid oleksid minu tööga rahul	0,822	*Mulle on oluline teada, mida minult töökohal oodatakse
8	*Mulle on oluline, et kliendid oleksid minu tööga rahul	0,753	Minu töömaht on mulle jõukohane
9	*Mulle on oluline, et kliendid oleksid minu tööga rahul	0,778	*Mulle on oluline, et saaksin rakendada tööl enda teadmisi, oskusi ja võimeid
10	Olen rahul ettevõtte pakutavate töövahenditega	0,822	Ettevõttes on head töötingimused
11	*Mulle on oluline, et mul oleksid nüüdisaegsed vahendid töö tegemiseks	0,778	*Mulle on oluline, et töötingimused oleksid head
12	*Mulle on oluline, et ettevõtte võimaldab lõuna- ja puhkepause	0,822	*Mulle on oluline, et mul oleksid nüüdisaegsed vahendid töö tegemiseks
13	Olen rahul oma tööaja (graafik) korraldusega	0,728	Mul on võimalus teha lõuna- ja puhkepause
14	*Mulle on oluline, et töögraafik oleks paindlik ja lähtuks personaalsusest	0,693	Ettevõttes on head töötingimused
15	*Mulle on oluline, et töögraafik oleks paindlik ja lähtuks personaalsusest	0,843	Olen rahul ettevõtte pakutavate töövahenditega
16	*Mulle on oluline, et töögraafik oleks paindlik ja lähtuks personaalsusest	0,693	*Mulle on oluline, et mul oleksid nüüdisaegsed vahendid töö tegemiseks
17	Minu töö- ja eraelu on tasakaalus	0,718	Olen rahul oma tööaja (graafik) korraldusega
18	*Mulle on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel oleks hea	0,693	*Mulle on oluline, et mul oleksid nüüdisaegsed vahendid töö tegemiseks

19	*Mulle on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel oleks hea	0,775	*Mulle on oluline, et ettevõtte võimaldab lõuna- ja puhkepause
20	Tunnen ennast tööl hästi	0,732	Koostöö ettevõtte erinevate osakondade vahel on hea
21	Tunnen ennast tööl hästi	0,732	*Mulle on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel oleks hea
22	*Mulle on oluline ennast tööl hästi tunda	0,761	*Mulle on oluline, et töötingimused oleksid head
23	*Mulle on oluline ennast tööl hästi tunda	0,832	*Mulle on oluline, et mul oleksid nüüdisaegsed vahendid töö tegemiseks
24	*Mulle on oluline ennast tööl hästi tunda	0,763	*Mulle on oluline, et ettevõtte võimaldab lõuna- ja puhkepause
25	*Mulle on oluline ennast tööl hästi tunda	0,778	*Mulle on oluline, et töögraafik oleks paindlik ja lähtuks personaalsusest
26	*Mulle on oluline ennast tööl hästi tunda	0,778	*Mulle on oluline, et koostöö erinevate osakondade vahel oleks hea
27	*Mulle on oluline saada aru töötasu maksmise põhimõtetest	0,907	Töötasu maksmise põhimõtted on mulle selged
28	Minu töötasu suurus on vastavuses minu töökoormuse ja panusega	0,775	Töötasu suurus vastab minu ootustele
29	*Mulle on oluline, et minu töötasu suurus oleks vastavuses minu töökoormuse ja panusega	0,778	*Mulle on oluline, et töötasu suurus vastaks minu ootustele
30	Heade töötulemuste eest premeeritakse mind piisavalt (materiaalselt)	0,763	Töötasu maksmise põhimõtted on mulle selged
31	Olen teadlik hüvedest, mida ettevõtte pakub	0,686	Ettevõtte pakub piisavalt hüvesid
32	*Mulle on oluline, et ma oleksin pakutavatest hüvedest teadlik	0,732	*Mulle on oluline, et ettevõtte pakutavad hüved oleksid minu jaoks piisavad
33	Ettevõtte pakutav tööjalanõude toetus on piisav	0,838	Ettevõtte pakutav sporditoetus on piisav
34	*Mulle on tööjalanõude toetus oluline	0,706	*Mulle on oluline, et ma oleksin pakutavatest hüvedest teadlik
35	Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid	0,836	*Mulle on oluline, et töö pakuks mulle arenguvõimalusi
36	Ettevõtte pakub piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl	0,803	*Mulle on oluline, et tööülesanded esitaksid piisavalt väljakutseid

37	Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalik Lee Restoranis õppida ja areneda	0,832	*Mulle on oluline, et töö pakuks mulle arenguvõimalusi
38	Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalik Lee Restoranis õppida ja areneda	0,686	Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid
39	*Mulle on oluline, et saaksin töö juures õppida ja areneda	0,832	*Mulle on oluline, et töö pakuks mulle arenguvõimalusi
40	*Mulle on oluline, et saaksin töö juures õppida ja areneda	0,686	Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid
41	*Mulle on oluline, et saaksin töö juures õppida ja areneda	1	Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalik Lee Restoranis õppida ja areneda
42	Viimase aasta jooksul on ettevõtte võimaldanud mul osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel	0,801	Ettevõtte pakub mulle arenguvõimalusi
43	*Mulle on oluline, et saan osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel	0,711	*Mulle on oluline, et töö pakuks mulle arenguvõimalusi
44	*Mulle on oluline, et saan osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel	0,829	Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalik Lee Restoranis õppida ja areneda
45	*Mulle on oluline, et saan osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel	0,829	*Mulle on oluline, et saaksin töö juures õppida ja areneda
46	*Mulle on oluline, et keegi räägib minuga tööl minu arengust	0,719	*Mulle on oluline, et töö pakuks mulle arenguvõimalusi
47	*Mulle on oluline, et keegi räägib minuga tööl minu arengust	0,707	*Mulle on oluline, et saan osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel
48	Teen ka ise kõik endast oleneva, leidmaks tööks vajalikke enesearendamise võimalusi	0,717	Ettevõtte pakub mulle arenguvõimalusi
49	Teen ka ise kõik endast oleneva, leidmaks tööks vajalikke enesearendamise võimalusi	0,837	Viimase aasta jooksul on ettevõtte võimaldanud mul osaleda minu arenguks olulistel tööalastel koolitustel
50	*Mulle on oluline leida tööks vajalikke enesearendamise võimalusi ka ise	0,822	Ettevõtte pakub mulle arenguvõimalusi
51	*Mulle on oluline leida tööks vajalikke enesearendamise võimalusi ka ise	0,774	*Mulle on oluline, et töö pakuks mulle arenguvõimalusi
52	*Mulle on oluline leida tööks vajalikke enesearendamise võimalusi ka ise	0,698	Minu tööülesanded esitavad piisavalt väljakutseid



53	*Mulle on oluline leida tööks vajalikke enesearendamise võimalusi ka ise	0,74	Viimase aasta jooksul on mul olnud võimalik Lee Restoranis õppida ja areneda
54	*Mulle on oluline leida tööks vajalikke enesearendamise võimalusi ka ise	0,74	*Mulle on oluline, et saaksin töö juures õppida ja areneda
55	*Mulle on oluline tunda ennast ettevõttele vajalikuna	0,703	Ettevõtte pakub piisavalt vastutust ja vabadust eneseteostuseks tööl
56	*Mulle on oluline tunda ennast ettevõttele vajalikuna	0,808	Tunnen, et olen ettevõttele vajalik
57	*Mulle on oluline, et ma oleksin rahul oma otsese juhiga	0,736	*Mulle on oluline, et minu arvamusega arvestatakse töö juures
58	*Mulle on oluline saada vajalikku tuge oma otseselt juhilt	0,721	*Mulle on oluline, et minu arvamusega arvestatakse töö juures
59	*Mulle on oluline saada vajalikku tuge oma otseselt juhilt	0,698	*Mulle on oluline, et mul ei ole raskusi juhtkonna poole pöördumisel abi või nõu saamiseks
60	*Mulle on oluline saada vajalikku tuge oma otseselt juhilt	0,921	*Mulle on oluline, et ma oleksin rahul oma otsese juhiga
61	Minu otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt	0,748	*Mulle on oluline, et minu arvamusega arvestatakse töö juures
62	*Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt	0,77	*Mulle on oluline, et minu arvamusega arvestatakse töö juures
63	*Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt	0,839	*Mulle on oluline, et mul ei ole raskusi juhtkonna poole pöördumisel abi või nõu saamiseks
64	*Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt	0,756	*Mulle on oluline, et ma oleksin rahul oma otsese juhiga
65	*Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt	0,832	*Mulle on oluline saada vajalikku tuge oma otseselt juhilt
66	*Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt	0,762	Minu otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt
67	Saan vajadusel juhendamist oma otseselt juhilt	0,762	*Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt
68	*Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	0,77	*Mulle on oluline, et minu arvamusega arvestatakse töö juures
69	*Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	0,839	*Mulle on oluline, et mul ei ole raskusi juhtkonna poole pöördumisel abi või nõu saamiseks
70	*Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	0,756	*Mulle on oluline, et ma oleksin rahul oma otsese juhiga

71	*Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	0,832	*Mulle on oluline saada vajalikku tuge oma otseselt juhilt
72	*Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	0,762	Minu otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt
73	*Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	1	*Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt
74	*Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt	0,762	Saan vajadusel juhendamist oma otseselt juhilt
75	Otsene juht hoolitseb hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	0,778	*Mulle on oluline, et mul ei ole raskusi juhtkonna poole pöördumisel abi või nõu saamiseks
76	Otsene juht hoolitseb hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	0,927	Olen rahul oma otsese juhiga
77	Otsene juht hoolitseb hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	0,753	*Mulle on oluline saada vajalikku tuge oma otseselt juhilt
78	*Mulle on oluline, et otsene juht hoolitseks hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	1	*Mulle on oluline, et mul ei ole raskusi juhtkonna poole pöördumisel abi või nõu saamiseks
79	*Mulle on oluline, et otsene juht hoolitseks hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	0,698	*Mulle on oluline saada vajalikku tuge oma otseselt juhilt
80	*Mulle on oluline, et otsene juht hoolitseks hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	0,839	*Mulle on oluline, et otsene juht kohtleb alluvaid võrdselt
81	*Mulle on oluline, et otsene juht hoolitseks hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	0,839	*Mulle on oluline saada juhendamist oma otseselt juhilt
82	*Mulle on oluline, et otsene juht hoolitseks hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	0,778	Otsene juht hoolitseb hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest
83	*Mulle on oluline, et meie restorani juhitaks hästi	0,778	Restoran on hästi juhitud
84	*Mulle on oluline ettevõtte pikaajaliste eesmärkide teadmine	0,762	*Mulle on oluline, et minu arvamusega arvestatakse töö juures
85	Kolleegid arvestavad minuga	0,912	Minu suhted kolleegidega on head
86	*Mulle on oluline, et kolleegid arvestavad minuga	0,822	*Mulle on oluline, et kolleegid saavad üksteisega hästi läbi
87	Tööl olles saan usaldada paljusid kolleege	0,721	Minu suhted kolleegidega on head
88	*Mulle on oluline, kui saan usaldada paljusid kolleege	0,693	*Mulle on oluline, et kolleegid saavad üksteisega hästi läbi
89	*Mulle on oluline, kui saan usaldada paljusid kolleege	0,843	*Mulle on oluline, et kolleegid arvestavad minuga

90	*Mulle on oluline, et mul on töö juures hea sõber	0,72	*Mulle on olulised head suhted kolleegidega
91	*Mulle on oluline, et mul on töö juures hea sõber	0,78	Kolleegid saavad üksteisega hästi läbi
92	*Mulle on oluline, et mul on töö juures hea sõber	0,775	*Mulle on oluline, et kolleegid saavad üksteisega hästi läbi
93	*Mulle on oluline, et mul on töö juures hea sõber	0,72	*Mulle on oluline, et kolleegid arvestavad minuga
94	*Mulle on oluline, et mul on töö juures hea sõber	0,695	Personali seas on mul hea sõber
95	Restorani töötajad töötavad ühtse meeskonnana	0,732	*Mulle on oluline, kui saan usaldada paljusid kolleege
96	*Mulle on oluline, et ettevõtte töötab ühtse meeskonnana	1	*Mulle on oluline, et kolleegid saavad üksteisega hästi läbi
97	*Mulle on oluline, et ettevõtte töötab ühtse meeskonnana	0,693	*Mulle on oluline, kui saan usaldada paljusid kolleege
98	*Mulle on oluline, et ettevõtte töötab ühtse meeskonnana	0,775	*Mulle on oluline, et mul on töö juures hea sõber
99	*Mulle on oluline, et töö tegemiseks vajalik informatsioon oleks kättesaadav	0,753	Minu tööks vajalik info on mulle kättesaadav
100	Informatsiooni jagatakse avalikult ja õiglaselt	0,716	Minu tööks vajalik info on mulle kättesaadav
101	*Mulle on oluline, et informatsiooni jagatakse avalikult ja õiglaselt	0,771	Minu tööks vajalik info on mulle kättesaadav
102	*Mulle on oluline, et informatsiooni jagatakse avalikult ja õiglaselt	0,952	*Mulle on oluline, et töö tegemiseks vajalik informatsioon oleks kättesaadav
103	Ettevõttes on informatsioon kergesti kättesaadav	0,836	Minu tööks vajalik info on mulle kättesaadav
104	*Mulle on oluline, et informatsioon on kergesti kättesaadav	0,84	*Mulle on oluline, et töö tegemiseks vajalik informatsioon oleks kättesaadav
105	*Mulle on oluline, et informatsioon on kergesti kättesaadav	0,883	*Mulle on oluline, et informatsiooni jagatakse avalikult ja õiglaselt
106	Tean, mis informatsiooni millisest allikast otsida	0,836	Minu tööks vajalik info on mulle kättesaadav
107	Tean, mis informatsiooni millisest allikast otsida	0,803	Ettevõttes on informatsioon kergesti kättesaadav
108	*Mulle on oluline teada, mis informatsiooni millisest allikast otsida	0,927	*Mulle on oluline, et töö tegemiseks vajalik informatsioon oleks kättesaadav
109	*Mulle on oluline teada, mis infot millisest allikast otsida	0,94	*Mulle on oluline, et informatsiooni jagatakse avalikult ja õiglaselt
110	*Mulle on oluline teada, mis infot millisest allikast otsida	0,982	*Mulle on oluline, et informatsioon on kergesti kättesaadav

111	Arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel	0,826	Saan kaasa rääkida ettevõtte arendamisel
112	Arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel	0,684	*Mulle on oluline kaasa rääkida ettevõtte arenemisel
113	*Mulle on oluline, kui arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel	0,85	*Mulle on oluline kaasa rääkida ettevõtte arenemisel
114	*Mulle on oluline, kui arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel	0,724	Arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel
115	Tunnen, et töötajaid kaasatakse muudatuste elluviimisel	0,819	Arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel
116	Tunnen, et töötajaid kaasatakse muudatuste elluviimisel	0,709	*Mulle on oluline, kui arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel
117	*Mulle on oluline, et töötajaid kaasataks muudatuste elluviimisel	0,713	Arvestatakse minu arvamusega ettevõtte jaoks tähtsate küsimuste arutamisel
118	*Mulle on oluline, et töötajaid kaasataks muudatuste elluviimisel	0,912	Tunnen, et töötajaid kaasatakse muudatuste elluviimisel
119	*Mulle on oluline, et ettevõtte tunnustamissüsteem väärtustab töötajaid	0,725	Ettevõtte tunnustamissüsteem väärtustab töötajaid
120	*Mulle on oluline, et minu töötulemusi tunnustatakse	0,817	*Mulle on oluline, et ettevõtte tunnustamissüsteem väärtustab töötajaid
121	*Mulle on oluline, et minu otsene juht tunnustab mind regulaarselt	0,698	*Mulle on oluline, et ettevõtte tunnustamissüsteem väärtustab töötajaid
122	*Mulle on oluline, et minu otsene juht tunnustab mind regulaarselt	0,794	*Mulle on oluline, et minu töötulemusi tunnustatakse
123	Otsene juht annab mulle tagasisidet tehtud töö kohta	0,694	Minu töötulemusi tunnustatakse
124	Otsene juht annab mulle tagasisidet tehtud töö kohta	0,905	Otsene juht annab mulle regulaarselt asjakohast tagasisidet
125	*Mulle on oluline, et saan tagasisidet enda otseselt juhilt tehtud töö kohta	0,761	*Mulle on oluline, et minu töötulemusi tunnustatakse
126	*Mulle on oluline, et saan tagasisidet enda otseselt juhilt tehtud töö kohta	0,758	Otsene juht annab mulle regulaarselt asjakohast tagasisidet
127	Töö tulemustele osaks saanud kriitika on olnud õiglane	0,719	Ettevõtte tunnustamissüsteem väärtustab töötajaid

128	*Mulle on oluline, et töö tulemustele osaks saanud kriitika oleks õiglane	0,686	*Mulle on oluline, et saan otseselt juhilt regulaarselt asjakohast tagasisidet
129	*Mulle on oluline, et töö tulemustele osaks saanud kriitika oleks õiglane	0,832	Töö tulemustele osaks saanud kriitika on olnud õiglane
130	*Mulle on oluline turvalisuse tunne tööl (kindel töö ja töötasu)	1	Lee Restoran väärtustab oma töötajaid
131	Tunnen, et kuulun Lee Restorani meeskonda	0,923	Tunnen end ettevõttes turvaliselt (kindel töö ja töötasu)
132	*Mulle on oluline kuuluvuse tunne tööl	0,778	Lee Restoran väärtustab oma töötajaid
133	*Mulle on oluline kuuluvuse tunne tööl	0,778	*Mulle on oluline turvalisuse tunne tööl (kindel töö ja töötasu)
134	Ettevõttes lahendatakse kõik arusaamatused ja probleemid	0,693	Lee Restoran väärtustab oma töötajaid
135	Ettevõttes lahendatakse kõik arusaamatused ja probleemid	0,778	*Mulle on oluline, et töötajaid väärtustatakse
136	Ettevõttes lahendatakse kõik arusaamatused ja probleemid	0,693	*Mulle on oluline turvalisuse tunne tööl (kindel töö ja töötasu)
137	*Mulle on oluline, et ettevõttesisesed probleemid leiaksid lahenduse	0,778	Lee Restoran väärtustab oma töötajaid
138	*Mulle on oluline, et ettevõttesisesed probleemid leiaksid lahenduse	0,778	*Mulle on oluline turvalisuse tunne tööl (kindel töö ja töötasu)
139	*Mulle on oluline, et ettevõttesisesed probleemid leiaksid lahenduse	1	*Mulle on oluline kuuluvuse tunne tööl
140	Ettevõtte korraldab piisavalt ühisüritusi	0,746	*Mulle on oluline, et töötajaid väärtustatakse
141	*Mulle on oluline, et toimuksid ettevõtte ühisüritused (suvepäevad, jõulupidu jne)	0,839	*Mulle on oluline kuuluvuse tunne tööl
142	*Mulle on oluline, et toimuksid ettevõtte ühisüritused (suvepäevad)	0,839	*Mulle on oluline, et ettevõttesisesed probleemid leiaksid lahenduse
143	*Mulle on oluline, et saan tööl piisavalt võimalusi iseseisvalt otsustada	0,743	Töötades saan piisavalt võimalusi iseseisvalt otsustada
144	Minu töö on piisavalt vastutusrikas	0,77	Töötades saan piisavalt võimalusi iseseisvalt otsustada
145	Minu töö on piisavalt vastutusrikas	0,763	Mulle on oluline, et saan tööl piisavalt võimalusi iseseisvalt otsustada
146	Mulle on oluline, et töö juures korraldatakse tööohutuskoolitusi	0,97	Ettevõttes on korraldatud viimase aasta jooksul tööohutuskoolitusi

Allikas: Autori koostatud

## Lisa 33. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina, Liisi Pooga

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate töörahulolu ja motivatsioon Lee restoranis“, mille juhendajad on Eeve Kärblane ja Kristjan Peäske,

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

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

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

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

---

\_\_\_\_\_ (kuupäev)

---

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