



Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Kristi Kärner

TÖÖTAJATE MOTIVEERIMISE VÕIMALUSED
AKTSIASELTSIS *HELIA PUIT*

Lõputöö

Juhendaja: Heve Kirikal, *MA*

Mõdriku 2020

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Annan uurimistöö positiivsele hindele kaitsmise korral Tallinna Tehnikakõrgkoolile tasuta loa (lihtlitsents) enda koostatud uurimistöö reprodutseerimiseks, säilitamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks, sealhulgas digitaalarhiivi lisamiseks kuni autoriõiguse kehtivusaja lõppemiseni.

Koostaja: Kristi Kärner

Töö vastab lõputöö kohta kehtivatele miinimumnõuetele ja selle võib esitada retsensendile.

Juhendaja: Heve Kirikal

SUMMARY

My final thesis is written on the topic of “Different opportunities on how to motivate employees based on an example of Helia Puit AS”. It consists of four separate chapters with one consisting of three different topics. The sources used for this thesis are some books, magazines, business websites, web documents and other students' research papers. In this graduation thesis there are several theoretical statements that are drawn from different sources which focus on the need to motivate employees, suggesting different ways on how to do so, different methods on how to conduct graduation thesis and taking a closer look on a survey that was conducted based on Helia Puit AS employees, the analysis of the data, conclusions and propositions.

The management and human resources department in each company seeks to improve the loyalty and dedication of their employees. However, often times it can be challenging to figure out a way to do that (Employees satisfaction survey, 2007, p 1). The topic has grown to be relevant throughout the last ten years due to the lack of satisfaction of employee motivation among employees and employers. Based on a recent survey that was conducted by CV Keskus.ee and Palgainfo Agency and was carried out by approximately 10 000 employees it shows that about 72% of employees are open to new job offers. It also stated that within the next month one out of four employees (approximately 24%) is planning on switching jobs. This percentage has gone up remarkably in comparison of last year's data that was 18%.

The purpose of this graduation thesis is to figure out the factors that determine the level of motivation and work satisfaction among the employees of Helia Puit AS.

The list of tasks to complete in order to achieve the goal are as follows:

- conduct the survey among Helia Puit AS employees;
- analyze the data and figure out the level of motivation among the employees and the factors that determine the high motivation and work satisfaction among employees;
- draw conclusions based on the data and provide suggestions to Helia Puit AS management.

The survey was carried out among the full employment of Helia Puit AS that consists of 20 employees. This survey provides a great opportunity to come up with objectives and accurate conclusion of the results which then grants a better access of all the downfalls, needs and opinions of the employees.

As a result of the analysis of the survey it is stated that approximately 80% of the employees find their salary to be one of the main motivational factors. On top of that they would appreciate a stronger bonus system. Employees have a need for recognition as well. The data also shows that they would benefit from having better tools and safety kit. On top of that they have a need for privacy and would be appreciative if their work environment would be renovated and fixed up.

SISUKORD

SUMMARY	3
SISSEJUHATUS	5
1 MOTIVEERIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1 Töötajate motiveerimise vajalikkus.....	7
1.2 Töötajate motivatsioonitegurid.....	9
1.3 Rahalised motivaatorid	10
1.4 Mitterahalised motivaatorid	15
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	19
3 EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED	23
3.1 Töörahololu kaardistamise tulemused ja analüüs.....	23
3.2 Hinnangud motiveerivatele teguritele ja analüüs	31
3.3 Järeldused ja ettepanekud.....	35
KOKKUVÕTE	37
KASUTATUD KIRJANDUS.....	38
LISAD	41

Lisa 1. Lõputöö küsimustik

Lisa 2. Lõputöö küsimustiku tulemuste kokkuvõte

Lisa 3. Töötajate eelistatud motivatsioonitegurid olulisuse järjekorras

SISSEJUHATUS

Ettevõtetes räägitakse palju töötajate väärtustamisest ning nende vajaduste ja soovide tundmaõppimisest. Iga ettevõtte juhtkonna ja personaliosakonna soov on muuta oma töötajad ettevõttele lojaalseks ja pühendunuks, samal ajal ei teata mõnikord, kuidas töötajateni jõuda. Ei tunta töötajate ootusi ja töötajaid motiveerivaid tegureid ning ei teata, kuidas teoreetilisi lähtekohti töötajate motivatsioonist ja selle tekitamisest ettevõttes rakendada. Üks ettevõtte juhtide ja töötajate dialoogi arendamise võimalusi on korraldada regulaarseid töötajate rahulolu-uuringuid ning kasutada uuringu tulemusi ettevõttes positiivsete muudatuste elluviimiseks (Töötajate rahulolu-uuring, 2007, lk 1), kuna töötajate negatiivsete hoiakute tulemusena võib oluliselt väheneda organisatsiooni konkurentsivõime (Organisatsioon ja juhtimine, 2015).

Teema on tõusnud aktuaalseks viimase 10 aasta jooksul tööandjate ja töötajate rahulolematusest töötajate motivatsiooni puudumise tõttu. CV Keskus.ee ja Palgainfo Agentuuri 2017. aasta tööturu-uuringust, milles osales üle 10 000 töötaja, selgus, et tervelt 72% töötajatest on avatud uutele tööpakkumistele. Lisaks selgus uuringust, et lähima kuu jooksul plaanib töökohta vahetada iga neljas vastaja (24%), mida on oluliselt enam, võrreldes eelmisel aastal samal ajal tehtud uuringu tulemustega (18%) (Ärileht, 2017). Aastal 2019, on Eestis valdavalt suur tööjõupuudus ning CVKeskus.ee Baltikumi kommunikatsioonijuht Henry Auväärt (Äripäev, 2018) on kommenteerinud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööturu- ja palgauuringut, et antud olukorras on ohtlik võtta töötajate lojaalsust ja töötahet iseenesestmõistetavana. Tema sõnul on praegusel ajal parema töökohta leidmine lihtsam kui kunagi varem. See tähendab, et tööandjad peavad tegema tunduvalt suuremaid pingutusi, et hoida olemasolevaid töötajaid motiveerituna. Töötleva tööstuse ja tootmise valdkonnas läbi viidud sama uuring teemal töötajate motivatsiooni tahe teha oma tööd hästi, andis motiveerituse tasemeks 48%, mis on alla keskmise. Üheks ohuks on ka ettevõtte töötajate eelistuste muutumine aastate jooksul. 2015. aastal ettevõtte hea maine enam esikolmikusse ei mahtunud. Töötajaid motiveeris kõige enam see, kui ettevõtte neid väärtustab (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015, 2015, lk 33). GALLUP'i uuring näitas, et ainult 16% eestlastest on oma tööle pühendunud ja naudivad oma tööd. Sama uuring näitas, et 64% eestlastest käib tööl ainult palka teenimas (neid ei huvita,

kuidas firmal läheb) ja 20% eestlastest töötavad teadlikult oma tööandjale vastu (Pajumaa, 2017).

Tööstatistika büroo hinnangu järgi töötab 56 protsenti 65-aastastest ja vanematest täistööajaga. 13 aastat tagasi oli neid 44 protsenti. Tulevikus töötavad õlg õla kõrval viie põlvkonna esindajad – traditsionalistid (sündinud enne 1946. aastat), buumipõlvkond (sündinud aastail 1946 kuni 1964), põlvkond X (sündinud aastail 1965 kuni 1976), milleeniumipõlvkond (sündinud aastail 1977 kuni 1997) ja põlvkond 2020 (sündinud pärast 1997. aastat). Ka seni on personalitöötajad pidanud toime tulema väga erinevat laadi mitmekesisusega, ent nüüd lisandub sellele ka äärmiselt suur ealine mitmekesisus (Meister ja Willyerd, 2010, lk 28). See võib ettevõtte juhtide olukorra muuta kordades keerulisemaks, kuna erinevate põlvkondade töötajatel on erinevad eelistused neid motiveerivate tegurite suhtes ja ka erinevad vajadused.

Lõputöö uurimisobjektiks on aktsiaselts Helia Puit. Uurimuse läbiviimise uuritavas ettevõttes tingis asjaolu, et töötajate huvi tehtava töö suhtes on langenud, esineb tööle hilinemisi ja puudumisi töölt.

Lõputöö eesmärk on selgitada välja töötajate töörahulolu ja töötajaid motiveerivad tegurid aktsiaseltsis Helia Puit, et leida võimalusi töötajate motivatsiooni suurendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised ülesanded:

- selgitada välja teoreetilistele allikatele tuginedes töötajate motiveerimise võimalused ja koostada metoodika empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- kaardistada töötajate rahulolu;
- selgitada välja töötajaid motiveerivad tegurid ja analüüsida neid;
- teha järeldused ja ettepanekud Helia Puit AS juhtkonnale töötajate poolt eelistatud motiveerimise vahendite osas, et leida võimalusi töötajate motivatsiooni suurendamiseks ja parandada seeläbi töötajate töötulemusi.

Lõputöö koosneb neljast peatükist, kus tuuakse välja teoreetilisi seisukohti erinevatest allikatest, mis käsitlevad ettevõtte töötajate motiveerimise vajalikkust, erinevaid motiveerimise võimalusi, empiirilise uuringu metoodikat ning küsimustiku läbiviimist Helia Puit AS töötajaskonnas, vastuste analüüsi ning järeldusi ja ettepanekuid.

1 MOTIVEERIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Motivatsioon on inimese sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis panevad inimese tegutsema (Alas, 2008, lk 67). See võib olla üks vahendeid, millega ettevõtte saavad oma konkurentsi suurendada turul. Töötaja motivatsioon võib olla ettevõtte ellujäämise või likvideerimise jaoks otsustava tähtsusega. Motivatsioon võib olla äärmiselt oluline tegur tootlikkuse tõstmiseks ja parandamiseks töötajate tulemuslikkust ja ettevõtete strateegiate toetamist (Erceg, 2016). See, kui palju inimene saavutatud töötulemusi väärtustab, sõltub tema vajadustest. Motivatsioonis seisneb inimeste juhtimise tuum, motivatsioon on midagi palju enam kui kiitus hea töö eest (Clemenson, 2002, lk 168). Enamus inimestel on teatud hierarhiliselt seotud vajadused, mis on motivatsiooni allikateks. Kõige tuntum vajaduste teooria on Maslow' püramiid. Paraku on Maslow teooriat ka kritiseeritud: empiirilised uuringud ei ole selle põhiväiteid kinnitanud. Teooriat peetakse ka väga etnotsentriliseks (Brooks, 2006, lk 64). Gary Chapman ja Paul White (2014, lk 28) väidavad, et kui töötajad tunnevad, et nende panust ei väärtustata või ülemus neid hindab, siis otsivad nad endale teise töö.

Jeanne Meister ja Karie Willyerd (2010, lk 13) avaldavad 2010. aastal avaldatud raamatus arvamust, et 2020. aasta töökohta määravad tehnoloogiad. Suurtest areneva majandusega riikidest on saamas uued tegijad. Tuleviku töökohta mõjutavad peamiselt globaliseerumine, uute tööviiside kasutuselevõtt, uute tehnoloogiate väljatöötamine ja tööjõu demograafilise olukorra muutumine. 2020. aasta töökoha määrabki see nn visioon 20/20, mis puudutab värbamisstrateegiaid, paindlikke võimalusi töötajate arenguks ja soodustusi, erksat eestvedamist ning sotsiaalsete võrgustike potentsiaali.

1.1 Töötajate motiveerimise vajalikkus

Töötajate hoiakud on ilmselgelt organisatsioonile olulised. Kui hoiakud on negatiivsed, tekitavad need organisatsioonile raskusi, mille võimalikud tagajärjed on aeglane töö, puudumised, streigid, tööjõuvoolavus, kehvad töötulemused, vilets kvaliteet, halb klienditeenindus, vargused ja distsipliiniprobleemid (Organisatsioon ja juhtimine, 2015). Praegused motivatsioonisüsteemid, motiveerivad tehnikad ja strateegiad muutuvad vähe ja ei ole piisavalt paindlikud, seega on vaja arendada ja tutvustada uusi süsteeme, mis toob kaasa kõrgema motiveerimise ja

töötajate rahulolu. Praegu näevad ainult vähesed ettevõtted enda inimressurssi kui nende peamist vara, mis suudaks äritegevuses edu saavutada. Kui töötajad ei ole rahul oma tööga ja ei ole motiveeritud täitma oma igapäevaseid tööülesandeid, siis seisavad ettevõtted silmitsi edukuse saavutamise probleemidega äris (Erceg, 2016).

Tööandja vaatest on töötasu oluline tegur eesmärkide saavutamiseks, kuna omab suurt mõju sellele, milline on töötajate motivatsioon ja käitumine. Töötasu mõjutab, milliseid töötajaid organisatsioon leida ja hoida suudab. Teatud tüüpi käitumist hea tasuga kinnitades saab ühildada töötajate huvid organisatsiooni eesmärkidega. Samas on tänapäeval organisatsiooni tasustrateegia palju rohkemat kui lihtsalt palga maksmine sobiliku käitumise ja tulemuste eest. Tasustamine on osa tööandja väärtuspakkumisest oma töötajatele, mis näitab, miks just tema juures on hea töötada. Lisaks töö tasustamisele kirjeldatakse tööandja väärtuspakkumises kõiki erinevaid hüvesid, mida töötajad töösuhte osana saavad. Nendeks võivad olla ühisüritused, karjääri- ja arenguvõimalused ning palju muud. Iga töösuhe on teatud viisil tasustatud. Tasu tehtud töö eest mõjutab oluliselt töötajate motivatsiooni ja käitumist – üldjuhul keskenduvad töötajad enam nendele tööülesannetele, mis neile tasuvamad on. Samas on tööandjal piiratud rahalised võimalused töötajate tasustamiseks. Seetõttu peab töötajate tasustamine olema läbimõeldud, et saavutada töötajate peale tehtavate investeeringule võimalikult kõrge tasuvus ning töötajate tasustamine ei ole ainult rahaline (Kraav, 2017, lk 233-234).

Milvi Tepp (Malmberg, 2005, lk 16) märgib, et “motivatsiooni kujundamisega peab tegelema kõikides ettevõtetes sõltumata organisatsiooni suurusest või arengustaadiumist”.

Kui esmapilgul võib tööandjale tunduda uuringu läbiviimine, uuringu analüüsimine ja motivatsioonisüsteemi väljatöötamine tüütu ja kulukas, siis tegelikult on motiveerivate tegurite väljatöötamine ettevõttele oluline kuluallika vähendaja, kuna töötajaid motiveerida on vähem kulukas kui öelda töötajale: “kui ei meeldi, võid lahkuda”, sest uue töötaja leidmine ja välja koolitamine on kulukam ja aeganõudvam, lisaks levivad ettevõttest ka kuuldused töötajate mitteväärtustamise osas.

1.2 Töötajate motivatsioonitegurid

Sageli käsitletakse motivatsiooni alustena inimese vajadusi. Vajadus on seisund, mille on esile kutsunud teatud tingimuste puudumine, mis kindlustaksid subjekti bioloogilise, vaimse ja sotsiaalse olemasolu ning arengu, ja mis seetõttu ajendab teda tegutsema puuduoleva saavutamiseks (Lauristin ja Vihalemm, 1978, lk 105).

Motiveeritud töötaja tekitamiseks hädavajalikud komponendid on sarnased nendega, mis on olemas rahulolu pakkuvas isiklikus suhtes – vastastikune usaldus, usaldust äratav kommunikatsioon, austus, ühised väärtushinnangud, pühendumine ühisele paremakssaamisele (Willyerd ja Meister, 2010, lk 82).

Väline motivatsioon on seotud käegakatsutava tasuga: palk, turvalisus, töökeskkond, ja töötingimused. Sisemine motivatsioon seostub psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega: võimalusega rakendada oma võimeid, olla tunnustatud (Alas, 2008, lk 122).

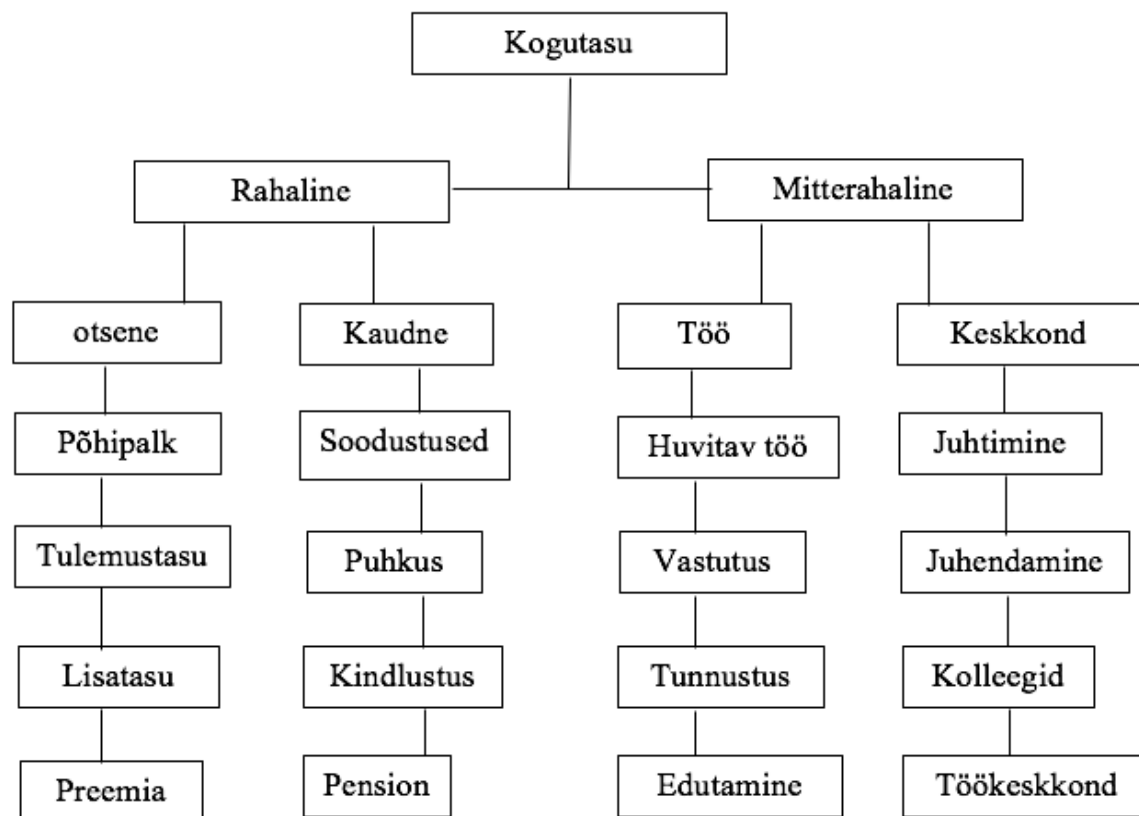
Motivatsioon määrab inimese töösse suhtumise. Parema töösse suhtumisega kaasneb neli-viis korda sagedamini arvamus, et tehtav töö on huvitav, mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev. Need inimesed saavad oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu (*Ibid.*, lk 122). Praegusel ajal on tööturul täiesti uudne olukord, kus korraga töötavad viis erinevat põlvkonda inimesi, kellel kõigil on erinevad ootused tööle, arusaamad tööl käimisest ja töö eest saadavast tasust. Ühed ootavad oma töö eest võimalikult suurt palganumbrit, teised soovivad teha edukat karjääri, kolmandad aga tahavad, et töö ei segaks nende eraelu võimaldaks neil elada paindlikult ja mugavalt. Sellest tulenevalt peavad ka organisatsioonid oma tööandja väärtuspakkumises olema paindlikud, et meelitada enda juurde kõiki erinevaid töötajate gruppe. Tänapäeval lähtubki enamus suurtest organisatsioonidest kogutasu põhimõttest ehk töötajatele pakutakse enam kui lihtsalt töötasu (Kraav, 2017, lk 234).

Colin Barrow (2002, lk 94) toob välja fakti, et raha maksmine pole sugugi ainuke võimalus töötajaid ergutada. Tegelikult võivad just mitterahalised tasud anda kõige sagedamini püsivaid tulemusi. Nendeks on näiteks tunnustus, mis võib ulatuda lihtsalt tänamisest kuni inimese, meeskonna ja kogu firma piduliku autasustamiseremooniani nende saavutuste eest. Inimesed oskavad hinnata selliseid autasusid nagu puhkusereisid ja teatripiletid, aukirjad ja nimelised karikad. Töötajate

stimuleerimisel on oma osa nende töö huvitavaks ja mitmekesiseks muutmisel, vastutavate ülesannete andmisel, ametialase arengu ja edutamise võimaluste pakkumisel.

1.3 Rahalised motivaatorid

Evert Kraav (2017, lk 234) on välja toonud tasustrateegia, kus on kirjeldatud tasustamise filosoofia ja põhimõtted ning töötajate tasupakett. Töötaja tasupaketi moodustavad kõik erinevad tasuliigid, mida töötaja oma tehtud töö eest saab. Reeglina eristatakse otseseid (põhipalk, tulemustasud, preemiad) ja kaudseid (puhkused, soodustused, toetused) rahalisi tasuliike. Lisaks pakutakse töösuhte käigus töötajatele erinevaid mitterahalisi hüvesid (huvitav töö, tunnustus, hea töökeskkond jpm). Kõik see kokku ongi töötajatele pakutav kogutasu, (vt Joonis 1).



Joonis 1. Kogutasu erinevad osad (*Ibid.*, lk 234).

Joonise järgi saab kogutasu juures eristada kuut erinevat tasuosa, mis väljendavad organisatsiooni tasustamise praktikaid ja suhtumist töötajate panusesse. Nendeks on:

- otsesed tasud – kõik fikseeritud ja muutuvad rahalised tasud, mida tööandja töötajale maksab.

- soodustused – lisaks rahalistele tasudele pakutavad hüved ja programmid, mis pakuvad töötajale (ja vahel ka tema perele) täiendavat turvatunnet ja mugavusi.
- tööelu tasakaal – praktikad, programmid ja suhtumine töökorraldusse, mis toetavad töötajate edukat toimetulekut nii tööl kui eraelus (nt paindlik tööaeg ja koht).
- tunnustamine – ametlikud ja mitteametlikud viisid töötajate regulaarseks tunnustamiseks ja nende heade tulemuste, käitumiste ja panuse hindamiseks. Tunnustamine võib olla nii materiaalne kui mittemateriaalne.
- tulemuste juhtimine – organisatsiooni, meeskonna ja töötaja eesmärkide ühildamine strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Sisaldab töötajale konkreetsete ootuste seadmist, oskuste arendamist, tulemuste hindamist ja tagasiside andmist.
- arendamine – töötajate oskuste ja kompetentside edendamine nii lühiajalise kui pikaajalise karjääri ja arengu hüvanguks (Kraav, 2017, lk 235).

Hüvituse maksmisel võetakse aluseks järgmised näitajad:

- aeg – kas tunnitasu või perioodi tasu
- tulemused – protsent müügist või sooritatud tööühiku eest
- aeg ja tulemused kombineeritult – selline meetod on levinud müügiesindajate tasustamisel (Alas, 2005, lk 103)

Kogutasu põhise strateegia koostamisel tuleb *Worldatwork* mudeli järgi arvestada mitmete teguritega:

- Organisatsiooni strateegia ning organisatsioonikultuur – personali- ja tasustrateegia peaks lähtuma organisatsiooni strateegiast ja arvestama seejuures, milline on organisatsioonikultuur (nt kas rohkem hinnatakse kollektiivseid või individuaalseid tulemusi).
- Välised mõjutajad – organisatsioonid saavad küll otseselt mõjutada oma töökeskkonda, kuid peavad arvestama, et oma mõju töökeskkonnale on ka välisel keskkonnal, mida tuleb töötajate tasustamisel arvestada (nt kuidas läheb majandusel, milline on olukord tööjõuturul, mida teevad konkurendid jne).

Kui palga- ja premeerimistingimused on liiga ranged, kaob töötajatel motivatsioon, nende töötulemused langevad ja lõpuks võivad nad minna ära mõnele muule tasuvamale tööle. Soodustuseks nimetatakse igasugust kompensatsiooni, mis ei ole ei töötaja põhipalga osa ega oma ka otsest seost töötulemustega. Niisugused mittepalgalised soodustused, nagu näiteks tööandja pensionimaksed, töötingimuste

parandamine, tasuta tervisekindlustus jms., võivad samuti aidata inimeste töötahet tõsta. Sellele lisaks võivad inimesed teatud töökohtadelt eeldada individuaalse koolituse, toodete soodushinnaga ostmise, kodus töötamise või spordirajatiste kasutamise võimalusi, või ka ametiautot ja tasulist lisapuhkust (Barrow, 2002, lk 95-96).

Autor Aleksandar (Erceg, 2016) jõudis oma teaduslikus uurimustöös selgusele, et materiaalne hüvitis on üks olulisemaid omadusi, millel ettevõtte motivatsioonisüsteemid põhinevad ja on ettevõtte otsese mõju all. Materiaalne või rahaline hüvitis peaks tagama ja parandama töötajate finantsolukorda. Peamiseks põhimõtteks on, et tasu töö eest on palk, kuigi paljud töötajad eelistavad ka tasupakette, millest palk on sellest vaid väike osa.

Inimeste tegevusse rakendamist tema vajaduste rahuldamisel on kirjeldatud 5-astmelise motivatsioonitsükliina:

- 1) esmaseks astmeks on vajadused. Vajadus on inimese seisund, milles ta tunneb puudust mingitest talle olulistest tingimustest. See on tarvidus millegi või kellegi järele;
- 2) puudust tunnetades tekib inimeses pinge, millest ta tahab vabaneda;
- 3) pinge sunnib inimest tegutsema. Ta hakkab otsima pinge vähendamise võimalusi;
- 4) eri võimaluste kaalumise tulemusena koostab inimene konkreetse tegevuskava. Ta püüab oma probleeme praktiliselt lahendada;
- 5) praktilise tegevuse käigus rahldatakse tunnetatud tarvidus. Kui tegevus on olnud edukas, väheneb pinge ja inimene on valmis järgmisi vajadusi rahuldama.

Motivatsiooniprotsessis on tähtsad kõik tsükli üksikud osad. Kõige rohkem on siiski käsitletud vajaduste olemust ja nende osa inimtegevuse motiveerimisel (Reece ja Brandt, 1987).

Ühe vajaduste rahuldamise tegurina käsitatakse motivatsiooni uurivates vajadusteoorias raha. Raha on motiveerivaks teguriks paljudele inimestele paljudes olukordades. Seega pole ilmselt mõtet küsida, kas raha võib inimesi motiveerida. Inimeste (tõise) tegevuse mõjutamise seisukohalt tuleks pigem küsida, kas raha motiveerib kõiki töötajaid tegema maksimaalseid pingutusi saavutamaks parimaid tulemusi. Vastus sellele küsimusele on eitav. Raha osa inimeste tõise tegevuse mõjutajana sõltub paljudest asjaoludest nagu töötajate väärtushinnangud, vajadused ja

keskkonnategurid. Seetõttu tuleks teise tegevuse juhtimisel mõelda, kuidas töötajad suhtuvad rahana saadud tasusse. Selleks, et raha kujuneks motiveerivaks teguriks, peab see antud inimesele oluline olema. On tähtis, et töötaja tunnetaks vahetut seost tegevuse tulemuste ja saadava rahalise tasu vahel. Kahjuks juhtub sageli nii, et palgatõus on pigem seotud üldise elatustaseme muutusega kui ettevõtte või organisatsiooni edenemise või tulevikuperspektiividega. Motiveerimise seisukohalt on tähtis töötajate saadava tasu diferentseerimine vastavalt tööpanusele või tulemustele. Ühesugust töötasu võivad inimesed hinnata erinevalt. Palga (töötasu) tähendust töötajale võib kirjeldada mitmesuguste motivatsiooni analüüsivate teooriate abil.

Võrdlusteooria, milles töötasu käsitatakse kui sotsiaalse võrdluse allikat. Inimestele meeldib võrrelda oma tööd ja selle eest saadud tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga. Töötaja võrdleb, kas tema tööine pingutus, haridus, kogemused ja tööga toimetulek on vastavuses sellega, millist tasu ta saab. Selles käsituses muutub peamiseks see, kuidas inimene tunnetab ning tajub oma käitumist ja millise võrdlusobjekti ta valib. Töötaja võib võrrelda tegevuse tulemusi ja palka:

- oma eelnevate kogemustega antud organisatsioonis. Nii saab võrrelda töötaja, kes on organisatsioonis erinevatel ametikohtades töötanud
- oma eelnevate kogemustega teistest organisatsioonidest
- ennast teiste organisatsiooni liikmetega
- teistega teistest organisatsioonidest

Nagu teise inimese tajumisel, nii võime sageli märgata erinevusi siis, kui inimene hindab enda ja teiste tegevuse tulemusi. Näiteks edu ja ebaedu võivad töötaja ja juht erinevalt tunnetada (Vadi, 1996, lk 74-75).

Töötajate tasustamine peab olema eesmärgipärane ja kirjeldatud organisatsioonile loodud tasustrateegias. See ei pea tähendama eraldi põhjalikku dokumenti, kuid juhtkond saab ühiselt läbi mõelda ja kokku leppida, millised on töötajate tasustamise põhimõtted ja eesmärgid. Tasustrateegia lähtub organisatsioonis kokku lepitud strateegiast ning peaks täitma järgmisi eesmärgi:

- toetama äri- ja tegevuseesmärkide saavutamist
- edendama paremaid tulemusi
- toetama ja arendama organisatsioonikultuuri;
- määratlema oodatud käitumisviisid ja tulemused;

- tasustama töötajaid nende lisatud väärtuse järgi;
- joondama tasustamisviisid töötaja vajadustega;
- aitama kaasa töötajate värbamisele, hoidmisele ja motiveerimisele

(Kraav, 2017, lk 234).

Palgasüsteemi valik sõltub kindasti organisatsiooni elutsükli staadiumist ja organisatsiooni kultuurist. Hüvitust organisatsiooni eri arenguastmetel on kirjeldatud alljärgnevas tabelis (vt Tabel 2).

Tabel 1. Hüvitus organisatsiooni eri arenguastmetel (Gaines, 1996)

Arenguaste	Palk	Lisatasud	Soodustused
Ettevalmistav	Konkurentsivõimelised, kui pigem alla turu keskmise periooditasud	Aktsiate ostmiseks laialdased võimalused	Ainult baasvajadusi puudutavaid, alla turu keskmise taseme.
Kasv	Revideeritud periooditasud; palk on turu keskmisel tasemel	Lisatasud on seotud eesmärkidega, aktsiate ostu võimalused juba piiratud	Moodsal tasemel täielikud soodustused, vastutavatele töötajatele piirangud
Küpsus	Üle turu keskmise taseme või keskmisel tasemel periooditasu	Kasumite jagamine, lisatasud, aktsiate ostmise võimalus	Konkurentsivõimelised soodustused; vastavalt tulemustele laiendatud soodustused
Langus	Turu keskmisel tasemel või alla selle periooditasud suunaga vähenemisele; periooditasu osakaal palgas on suur	Vähendatud lisatasud, kusjuures lisatasusid kasutatakse vähe	Limiteeritakse kulusid soodustustele; külmütatakse vastutavate töötajate soodustused

Siinkohal on autor Lynne Gaines (1996, lk 78) välja toonud mõned olulised nõuanded ettevõtte juhile, mida meeles pidada töötajate motiveerimisel:

- ettevõtte töötajate nähtavaks tegemine tippjuhtidele – see annab töötajatele võimaluse neid “avastada” ning viimaks saada ametikõrgendust;
- edendada koostööd, mitte konkurentsi – premeerides mitte panna tundma ühed töötajad tundma ennast võitjana ja teisi kaotajatena. See võib pärssida töötajate motivatsiooni ja tekitada kadedust;
- töötaja karjääri edendamine – töötaja tundma õppimine ja suhtlemine, et teada saada varjatud andeid ja oskusi;
- võimaluste pakkumine akadeemiliseks rikastumiseks;
- töötajate kuulamine – millist tööd neile meeldib teha, millised on tema ootused töökohale;
- tähtsate ülesannete määramine – töötaja tunneb ennast olulisena ettevõtte panuses.

1.4 Mitterahalised motivaatorid

Igas organisatsioonis on oluline vahend motiveerimiseks töötajate ja juhtide vaheline suhtlus. Mõjuvad sisemised tasud toimivad just tänu suhtlusele. Näiteks on üsna tõenäoline, et tunnustus ja konstruktiivne tagasiside osakonnajuhilt mõjub töötajatele motiveerivalt. Neile ei ole piisav teha lihtsalt tööd – sageli vajavad nad ka infot, mis on nende töös oluline. Oluline on ka see, et suhtlemine peab olema kahesuunaline. Ootuste teooria järgi motiveerib inimest püüdlus saavutada soovitud tulemust. Töötaja peab soovitud tulemuse juhile teatavaks tegema. Mõnda töötajat huvitab aastalõpupreemia, teine eelistab võimalust töötada teatud meeskonnaga teatud projekti kallal jne. Kui soovitakse vajadusi täita, on nendest rääkimine vältimatu. Samuti võib kommunikatsioonihäire, st ebatäpse või eksitava info andmine, põhjustada motivatsiooni langust. Juht, kes maad ja ilmad kokku lubab, kuid neid lubadusi ei täida, muutub ebausaldusväärseks. Juhti, kes suhtleb ausalt ja üheselt, usaldatakse ja austatakse. Lõpetuseks märkigem, et tagasiside saamine ja andmine on motivatsiooni ülitähtis komponent. Nii tagasiside andmine kui saamine on kasulik oskus, mida paljudel ei ole, kaasa arvatud juhtidel. Õigesti ajastatud ja hästi edasi antud tagasiside innustab töötajat, kuid halvasti edastatud negatiivne tagasiside või selle puudumine demotiveerib (Brooks, 2006, lk 84-85).

Tihti levib organisatsioonides väärarusaam, et sisekommunikatsiooni eest vastutab eelkõige sisekommunikatsioonispetsialist või selle puudumisel personaliosakond. Tegelikuses vastutab töötajate juhtimise, aga ka informeerimise ja motiveerimise eest ettevõttes siiski juht. Tema ülesanne on teiste inimeste abil saavutada tulemusi. Selleks, et juhina õnnestuda, tuleb tal oma tahtmine teisteni viia (Pauts, 2012, lk 369).

EMT personalijuht Terje Kuusik (Eda-Liis Kann, 2009) ütleb: “Esimene märk motivatsiooni langusest on see, kui senise tubli töötaja töötulemused langevad, kokkulepetest ei peeta kinni, sagenevad haigestumised jne. Neid märke ei tohi ootama jääda, sest siis tegutsedes võib juba hilja olla. Juht on see, kes eelkõige oma töötajat märkab ja vestluste ning tagasiside käigus sellele tähelepanu pöörab”.

Kahjuks levis pikalt arvamused, et parim mõjutaja töises tegevuses on hirm. Hirmu abil võib saavutada äärmise kuulekuse, hea distsipliini, isegi täpsuse, kuid sageli

pärsitakse mõtlemisvõime, loomingulisus ja rahulolu. Juhina peaks oskama ära tunda ja luua tingimusi, mis motiveerivad kõiki meeskonnaliikmeid. See on väga nõudlik ülesanne: eri inimestele avaldavad mõju erinevad tingimused ja need tingimused võivad aja jooksul muutuda (Clemenson, 2002, lk 168).

Kõige motiveerivamalt mõjub alluvatele aga suhteliselt harvaesinev karismaatiline juht. Sellist juhti peetakse inspireerivaks ja intellektuaalselt innustavaks, mis võimaldab tal oma visiooni organisatsiooni tulevikust alluvate seas populaarseks ja ihaldusväärseks objektiks muuta ning inimesed seda tulemuslikult ellu viima suunata. Kuigi osa Eesti inimesi ei poolda sõna visioon ja samastavad seda nägemuste ja hallutsinatsioonidega, peetakse antud uuringu raames sellist visiooni omavat juhti tulemuslikuks sooritusele orienteeritud korraldajaks. Nii et ühendatud on nii praktiline kui ideeline külg, mis ongi karismaatiliseks peetavate juhtide edu allikas (Alas, 2008, lk 112).

Kui ettevõtte juht tahab vähendada tootmisele ja funktsioneerimisele tehtavaid kulutusi, siis ei pruugi see õnnestuda. Selle nimel peavad pingutama ka teised organisatsiooni liikmed. Juht peab oskama mõjutada ka teisi püstitatud eesmärke täitma. On tähtis, et inimene ise tahaks neid saavutada (Vadi, 1996, lk 74). Positiivsed hoiakud, teiselt poolt, on juhtkonna poolt soovitud, sest on seotud paljude positiivsete väljunditega, mida juhid ootavad. Töötajate rahulolu koos kõrge tootlikkusega on hästi juhitud organisatsiooni kvaliteeditunnus (Organisatsioon ja juhtimine, 2015).

Max Landsberg (2003, lk 185) on toonud välja olulised punktid teiste motiveerimiseks, mida meeles pidada:

- Motiveerides teisi, peaks juht ise olema tõeliselt motiveeritud. See näib ilmne; kuid on üllatav, kui paljud juhid on motiveeritud, ilma et jagaksid oma indu – või neil puudub inspiratsioon samal ajal, kui nad üritavad näida motiveerituna. Inimesed näevad teeskelse kohe läbi. Kui juhi praegune roll töötajat ei motiveeri, siis peaks vahetama selle rolli vastu, mis erutab ja mille puhul elevus teisi motiveerib.
- Oluline on juhi keskendumine inimeste motiveerimisel ühele teema konkreetsele töö või eluvaldkonnale. Mõned inimesed püüavad teha vahet “üldise motiveerituse tunde” ja “mingi konkreetse eesmärgi täitmise suhtes motiveeritud olemise” vahel. Ei tohiks raisata aega selle sõnamänguga. Kui keegi on motiveeritud mingis

kindlas eluvaldkonnas, hakkab ta üsna pea tundma motiveeritust kogu elu suhtes üldiselt.

- Ettevõtte juht võiks olla kunstnik, mitte loengupidaja. Suur osa motiveerimisest tähendab haarata kedagi kaasa mingi kujutluspildiga edust. Tuleks kasutada oma kunstimeelt, et maalida tõeliselt väljakutsuv pilt sellest, mida see inimene või meeskond võib saavutada.

Juht peaks andma töötajatele julgust. Töötajad vajavad selleks kiitust. Tänapäeval pommitatakse inimesi töö juures segaste sõnumitega: positiivseid sõnumeid varjutab alati varjatud kriitika. Seega kiita tuleks siiralt – siis kui see on õigustatud. Juht peaks aitama neil näha nende edasiminekut ja seda, kuidas nende areng sobitub kujutluspildiga (nende enda, meeskonna või ettevõtte visiooniga). Juht peaks aitama neil kontrollida, et nad alateadlikult ennast oma ebatervisliku sisemonoloogiga ei demotiveeriks

Advokaadibüroo juht John Meredith (2018) annab nõu, kuidas järgida just neid aspekte, mis võimaldavad edukalt töötajaid motiveerida:

- Parima kvaliteediga meeskonna värbamine – Töökoha impulsi, hetkelise motivatsioonitaseme ja mõtleva töötaja kindlaks määramine. Motiveerida viimaseid ning määrata nad ühistegevustesse, et nad avaldaksid kogu ülejäänud grupile positiivset mõju. Sujuv üleminek autsaiderist ühildumiseni ja sõprade omamiseni ettevõttes võib juhtuda juhuslikult, kuid see on ebatõenäoline. Julgustada uut töötajat, et temast saaks meeskonna produktiivne osa.
- Kontrollnimekirja koostamine - Uute töötajate ühendamiseks teiste töötajatega juba enne nende saabumist. Nimekiri muudab praeguste töötajate vastutust konkreetsete sammude eest, et aidata uutel töötajatel ennast tunda kodus ja neid motiveerida.
- Selged ootused ja eesmärgid – Koosolekute korraldamine ootuste tugevdamiseks. Mõned juhivad pelgavad personali koosolekut, sest töötajad võivad tõstatada probleeme, millele ei ole kerge leida vastuseid. Mõned juhivad usuvad, et andes töötajale rahalise boonuse aasta lõpus on piisav, et motiveerida töötajaid panustamiseks nende ettevõttesse. *TINYpulse*-i poolt läbi viidud uuringus, milles osales üle 200 000 töötaja, oli rahaline motivaator loendis seitsmendal kohal, samas kui võrdsus oli esimesel kohal. Juhtidel tuleb leida teisi võimalusi töötajate motiveerimiseks ilma, et toetuks ainult rahalistele stiimulitele.

- Ametialane ja isiklik areng - Töötajate motivatsiooni suurendamine, näidates huvi töötajate professionaalse ja isikliku arengu vastu.
- Uute töötajate tiheldalt sidumine kõrgelt motiveeritud töötajatega. On ütlus, et *töötajast saab selline töötaja nagu viis inimest, kellega ta kõige enam koos aega veedab.*

Tuleks arvestada, et tegemist on maratoni, mitte sprindiga. On ebatõenäoline, et kellegi motiveerimine toimub hetkega. Tuleks jaotada oma abipakkumine võttes arvesse aega, kannatust ja kiitust – nii, et seda jätkuks terveks teekonnaks. Loomulikult, kõik see käib nii iseenda kui teiste motiveerimise kohta (Landsberg, 2003. lk 186). Siinkohal tuleks kindlasti välja tuua aspekt, et motiveerimine ei ole ühekordne tegevus. Riina Rohelaan (Malmberg, 2005, lk 17) rõhutab, et: “motivatsioonisüsteemi ühesehitamine on pidev tegevus, mis ei lõpe iial”.

Mitterahalised motivaatorid on tõestuseks, et paljudele töötajatele lihtsalt heast kuutasust ei piisa ning töörahulolu-uuring ning motivatsioonitegurite välja selgitamine on igas ettevõttes vajalik läbi viia. Kui juht tõstab alati töötaja tasu, mis juba lühikese aja möödudes ei näita enam paremaid tulemusi, siis võib juhtuda, et juht mõistab liiga hilja, et on tõstnud palgataseme äärmiselt kõrgeks, kuid tulemused on endiselt samad.

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Teema on tõusnud aktuaalseks viimase 10 aasta jooksul tööandjate ja töötajate rahulolematusest töötajate motivatsiooni puudumise tõttu. CV Keskus.ee ja Palgainfo Agentuuri 2017. aasta tööturu-uuringust, milles osales üle 10 000 töötaja, selgus, et tervelt 72% töötajatest on avatud uutele tööpakkumistele. Lisaks selgus uuringust, et lähima kuu jooksul plaanib töökohta vahetada iga neljas vastaja (24%), mida on oluliselt enam, võrreldes eelmisel aastal samal ajal tehtud uuringu tulemustega (18%) (Ärileht, 2017). 2019. aastal on Eestis valdavalt suur tööjõupuudus ning CVKeskus.ee Baltikumi kommunikatsioonijuht Henry Auväärt (2018) on kommenteerinud Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööturu- ja palgauuringut, et antud olukorras on ohtlik võtta töötajate lojaalsust ja töötahet iseenesestmõistetavana. Tema sõnul on praegusel ajal parema töökoha leidmine lihtsam kui kunagi varem. See tähendab, et tööandajat peavad tegema tunduvalt suuremaid pingutusi, et hoida olemasolevaid töötajaid motiveerituna. Sama uuringu tulemused teemal töötajate motivatsiooni tahe teha oma tööd hästi, töötleva tööstuse ja tootmise valdkonnas, andis motiveerituse tasemeks 48%, mis on alla keskmise. Üheks ohuks on ka ettevõtte töötajate eelistuste muutumine aastate jooksul. Näiteks viie aasta jooksul võivad muutuda nende eelistused ka motivatsiooni teguritele. See annab põhjuse viia läbi igal aastal või paari aasta tagant töötajate rahulolu-uuring. 2010. aastal motiveeris töötajaid enim juhtkonna usaldusväärsus, millele järgnes töötajate väärtustamine ettevõtte poolt ja ettevõtte hea maine. 2015. aastal ettevõtte hea maine enam esikolmikusse ei mahtunud. Töötajaid motiveeris kõige enam see, kui ettevõtte neid väärtustab. Sellele järgnesid avatud pingevaba tööõhkkond ja juhtkonna usaldusväärsus. Töötajaid motiveerib kõige enam see, kui ettevõtte neid väärtustab. Sellele järgnevad avatud pingevaba tööõhkkond ja juhtkonna usaldusväärsus. Sellele omakorda töökoha stabiilsus (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015, 2015, lk 33).

Lõputöö uurimisobjektiks on aktsiaselts Helia Puit. Uurimuse läbiviimise uuritavas ettevõttes tingis asjaolu, et töötajate huvi tehtava töö suhtes on langenud, esineb tööle hilinemisi ja puudumisi töölt.

Lõputöö eesmärk on selgitada välja töötajate töörahulolu ja töötajaid motiveerivad tegurid aktsiaseltsis Helia Puit, et leida võimalusi töötajate motivatsiooni suurendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised ülesanded:

- selgitada välja teoreetilistele allikatele tuginedes töötajate motiveerimise võimalused ja koostada metoodika empiirilise uuringu läbiviimiseks;
- kaardistada töötajate rahulolu;
- selgitada välja töötajaid motiveerivad tegurid ja analüüsida neid;
- teha järeldused ja ettepanekud Helia Puit AS juhtkonnale töötajate poolt eelistatud motiveerimise vahendite osas, et leida võimalusi töötajate motivatsiooni suurendamiseks ja parandada seeläbi töötajate töötulemusi.

Uuring viidi läbi kaardistusuringuna, mis on kvantitatiivne. Kvantitatiivne uurimismeetod pakub väga palju erinevaid võimalusi uurimistulemuste mõõtmiseks ja omavaheliseks võrdlemiseks. Andmed olid arvulised ehk struktureeritud, lõpus koostati statistiline analüüs ja võrdlus. Kvantitatiivsete uuringute läbiviimine annab võimaluse uurida, milline on olukord uuritavas valdkonnas ning annab võimaluse välja tuua miks olukord selline on. Kvantitatiivset uurimust, kasutatakse üsna palju sotsiaal- ja ühiskonnateadustes. Selle juured on loodusteadustes ja mõned uurimismenetlused ongi nendel teadusaladel ühesugused (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2005, lk 130). Andmekogumismeetodina kasutati anonüümset küsimustikku, kus inimeste rühmalt kogutakse andmeid standardiseeritud viisil. Kogutud materjali abil püütakse kirjeldada, võrrelda ja seletada nähtusi (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2005, lk 125). Küsimustiku koostamisel võeti küsimused ja väited erinevatest uuringutest - Tartu Ülikooli tudengi Sigrít Partsí (2014, lk 47) bakalaureusetööst, Tallinna Tehnikaülikooli tudengi Kristi Saare (2018, lk 44) lõputööst ning Eesti Maaülikooli tudengi Darja Tserkasina (2015, lk 36).

Küsitlus viidi läbi Helia Puit AS töötajaskonna seas. Helia Puit AS on täielikult Eesti kapitalil põhinev ettevõtte, mis on asutatud 1993 aastal. Firma põhitegevuseks on kuivatatud sae- ja höövelmaterjali ning sügavimmutatud puidu tootmine. Klientideks on peamiselt suuremad ja väiksemad ehitusettevõtted, puidutöötledajad ja eraisikud. Helia Puit AS on Eesti Vabariigi Patendiametis registreeritud kaubamärk (Ettevõtte, s.a.) ning saanud ka mitmeid eduka Eesti ettevõtte tunnistusi. Helia Puit teeb pidevalt koostööd Eesti, Läti ja Venemaa saematerjali tootmisettevõtetega.

Küsimustik koosneb 57-st väitest, mis on jagatud kümneks osaks teemade lõikes. Lisaks veel seitsmest lisaküsimusest, kus on töötajatel võimalus vajadusel jätta lisakommentaare. Viimane küsimustiku osa koosneb viiest valikvastusest, millele vastamine oli vabatahtlik, kui töötaja tahtis jääda täielikult anonüümseks ning ei soovinud avaldada oma sugu, vanust, tööstaaži ettevõttes või haridustaset, kuid antud juhul vastasid kõikidele valikvastustele kõik töötajad. Uuringu läbiviimiseks küsiti luba juhatajalt, kes täitis samuti küsimustiku ning seejärel kinnitas nõusoleku. Uuring viidi läbi ajaperioodil oktoober - november 2019 paberil väljatrükituna ning küsimustik jagati kätte kõikidele Helia Puit AS töötajatele hommikul koosolekul ning need koguti kokku teatud ajaks teatud asukohta. Uuringu tulemusi on analüüsitud andmetöötlusprogrammis *MS Excel*, mis andis kõige parema võimaluse reastada andmed tabelisse ning arvutada aritmeetilist keskmist ja standardhälvet.

Valimi moodustasid ettevõtte Helia Puit AS 20 töötajat. Uuringus osales 20 töötajat, seega lõplikuks valimiks kujunes 100%. See annab hea võimaluse teha objektiivne ning tõeväärne kokkuvõtte tulemustest, mis omakorda annab hea ülevaate kõikide töötajate vajadustest, arvamustest ja puudujääkidest. Küsimustikule vastas neli naist ning kuusteist meest. Vanuses 18-51 või enam. Kõige rohkem töötajaid on vanusegrupis 31-40aastat - kokku kaheksa töötajat ehk vastanute hulgast 40%. Kõige vähem töötajaid on vanusegrupis 41-50aastat - kaks töötajat ehk 10%. Vanusegrupis 18-30 on viis töötajat ehk vastanutest 25% ning vanusegrupis 51 või enam on samuti viis töötajat ehk 25% vastanutest.

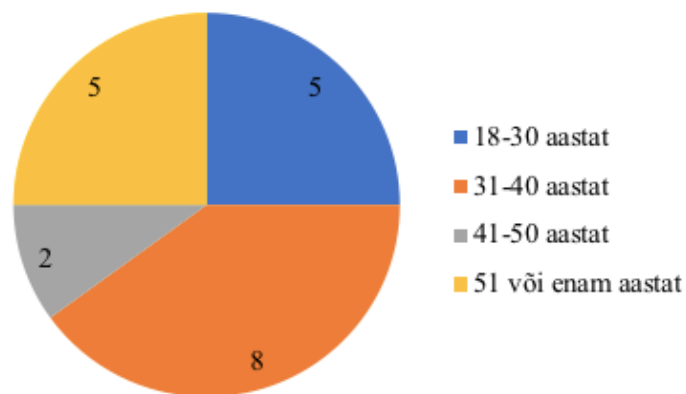
Valimi koosseisu iseloomustab Tabel 3.

Tabel 2. Valimi koosseis

Töötajate arv		
Sugu	mees	16
	naine	4
Tööstaaž	üle 10 aasta	3
	6-10 aastat	7
	kuni 5 aastat	10
Haridus	põhiharidus	3
	keskkharidus või keskeri	15
	kõrgharidus	2
Töökoht	kontoris	5
	objektil	15

Tööstaažiga 6-10aastat on seitse töötajat ning kõige vähem töötajaid on tööstaažiga üle 10 aasta - kolm töötajat. Pooled küsimustikule vastanud töötajaist on töötanud ettevõttes kuni viis aastat.

Ettevõtte töötajad on valdavalt kesk(eri)haridusega - 15 töötajat. Põhiharidusega töötajaid on kaks ning kõrgharidusega töötajaid on kolm. Kontoris töötab viis töötajat ning viisteist töötajat töötavad objektil.



Joonis 2. Vastajate vanuseline koosseis

3 EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED

Antud peatükis on välja toodud uuringu tulemused, tulemuste analüüs, järeldused ja ettepanekud. Uuringu tulemusi on analüüsitud andmetöötlusprogrammis *MS Excel*, mis andis kõige parema võimaluse reastada andmed tabelisse ning arvutada aritmeetilist keskmist ja standardhälvet. Aritmeetiline keskmine on tõenäoliselt kõige sagedamini kasutatav näitaja statistilisel andmete analüüsis. Aritmeetilise keskmise ehk keskväärtuse arvutamiseks liidetakse kokku kõigi vastajate antud tunnuste väärtused ja jagatakse saadud summa vastajate arvuga. Tulemuseks on näitaja, mida võib käsitleda kui tüüpilist või läbilõikelist vastust vaatlusalusele küsimusele. Standardhälve iseloomustab vastuste hajuvust keskmise ümber. Standardhälbe saab, kui leida kõigi vastajate vastuste erinevus üldisest keskmisest ning arvutada nende erinevuste keskmine. Seega näitab standardhälve tüüpilist erinevust üldisest keskmisest. Kui standardhälve on suur, siis võib arvata, et vastajate vastused on enamasti üldisest keskmisest kaugel. Kui standardhälve on väike, siis on vastajate vastused antud üldise keskmise lähedale. Viimasel juhul tundub, et vastajad on olnud oma vastustes küllaltki üksmeelsed (Rootalu, 2014).

Tulemused tuuakse välja keskmise keskmisest kõrgeima hinnanguga valdkonnast kuni keskmise keskmisest madalaima hinnanguga valdkonnani.

3.1 Tööraahulolu kaardistamise tulemused ja analüüs

Tööraahulolu kaardistamiseks 57-st väitest koosnev küsimustik grupeeriti kümneosaliseks. Töö autor jagas väited alljärgnevateks töötajaid motiveerivateks teguriteks hindamaks tööraahulolu:

- ettevõtte;
- tasustamine;
- eneseteostus ja arenguvõimalused;
- juhtimine;
- soodustused;
- tunnustamine ja tagasiside;
- töökeskkond ja korraldus;
- kollektiiv;
- töö ise;
- info liikumine ettevõttes.

Töötajatel paluti hinnata väiteid viiepallisel skaalal, kus 5 tähendab nõustun täielikult, 4 - pigem nõustun, 3 - nii ja naa, 2 - pigem ei nõustu, 1 - üldse ei nõustu. Hinnangu andmisel paluti tõmmata iga väite puhul ühele kõige sobivamale vastusevariandile ring ümber.

Andmete analüüsimiseks arvutati kõikide töörahulolu tegurite aritmeetiliste keskmiste keskmine (m'), milleks oli 3,50. Samuti arvutati standardhälve keskmiste keskmisena ($SD'=0,71$). Analüüsimisel võrreldi vastajate poolt antud hinnanguid keskmiste keskmisega. Keskväärtused, mis jäid alla 3,50, vajavad parandamist.

Kõige kõrgema hinnangu sai valdkond töökeskkond ja korraldus ($m=4,16$, $SD=0,24$), millest võib järeldada, et töötajad on kõige rohkem rahul töökeskkonna ja töökorraldusega. Kõige madalama keskmise hinnangu sai soodustusi puudutav valdkond ($m=2,51$, $SD=0,25$) (vt Tabel 2). Töötajad ei ole rahul antud valdkonnaga, kuna ettevõttes puudub täielikult preemia,- või sooduspaketid ettevõtte töötajatele. Ettevõtte töötajad on esitanud küsimustikku ka soove soodustuspakettide olemasolule, et töötajatel oleks igas kuus või kvartalis millegi poole püüelda ning seeläbi tõsta töö efektiivsust.

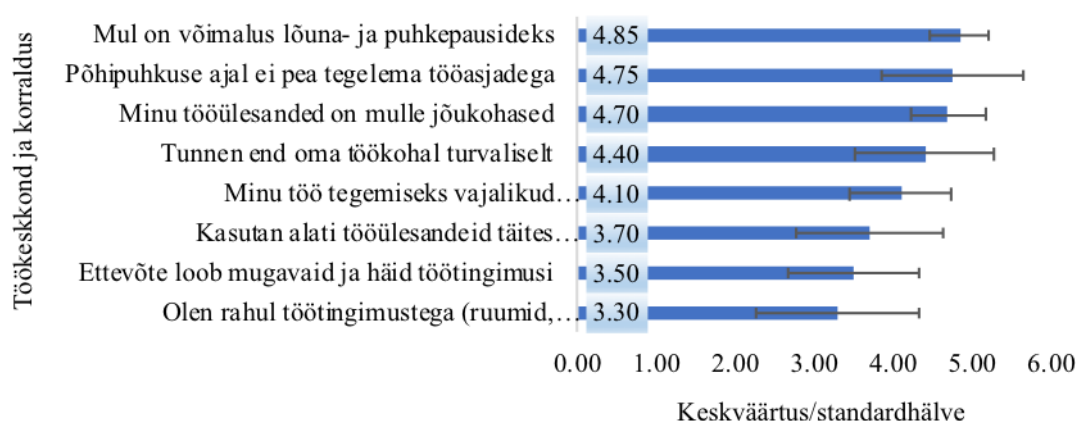
Tabel 3. Keskmised hinnangud ja standardhälve töörahulolule tegurite lõikes

Valdkond	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
Töökeskkond ja korraldus	4,16	0,24
Kollektiiv	4,06	0,09
Ettevõtte	3,96	0,34
Töö ise	3,80	0,09
Juhtimine	3,73	0,12
Tasustamine	3,73	0,14
Eneseteostus ja arenguvõimalused	3,51	0,14
Info liikumine ettevõttes	3,49	0,06
Tunnustamine ja tagasiside	3,48	0,21
Soodustused	2,51	0,25

Kõrgemad hinnangud said ka kollektiivi ning ettevõtet puudutavad valdkonnad (vastavalt $m=4,06$, $SD=0,09$ ja $m=3,96$, $SD=0,34$). See annab märku töötajate heast arvamusest ettevõtte maine ja kindlustunde kohta töökoha olemasolust.

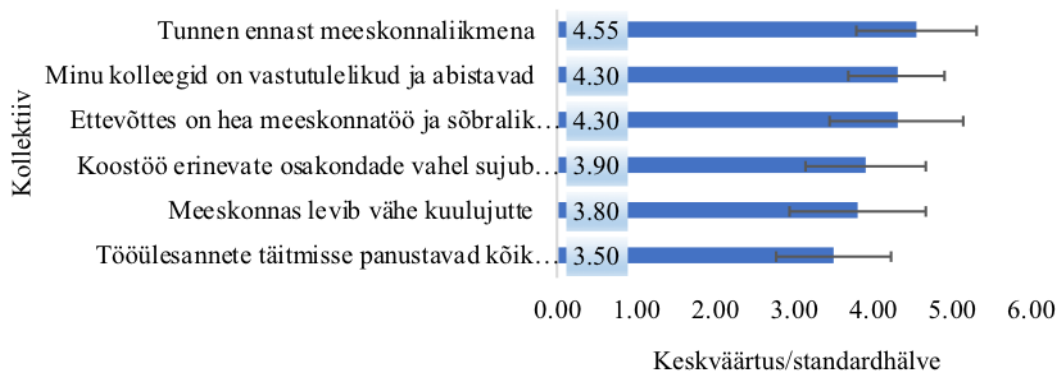
Töörahulolu hindamisel on töökeskkonna ja korralduse valdkond (vt Joonis 3, lk 25) saanud kõige kõrgema keskmise hinnangu ($m=4,16$, $SD=0,24$). Töökeskkonda ja korraldust mõõtvatest väidetest anti kõige kõrgemad hinnangud väitele, mis puudutab võimalust lõuna- ja puhkepausideks ($m=4,85$, $SD=0,37$) ning sarnaselt kõrge

keskmise hinnanguga on väide, mis kirjeldab töötajate võimalust põhipuhkuse ajal puhata, mitte tegeleda tööasjadega ($m=4,75$, $SD=0,91$). Kõige vähem oldi rahul töötingimustega (ruumid, valgustus, tualett jms), mis on keskmiste keskmisest madalama hinnanguga ($m=3,30$, $SD=1,03$). See annab aimu tööruumide ja olmeruumide renoveerimise vajadusest. Antud valdkonna kõrge keskmise hinnangu alusel on põhjust arvata, et töötajad on töökeskkonna ja korraldusega kõige enam rahul.



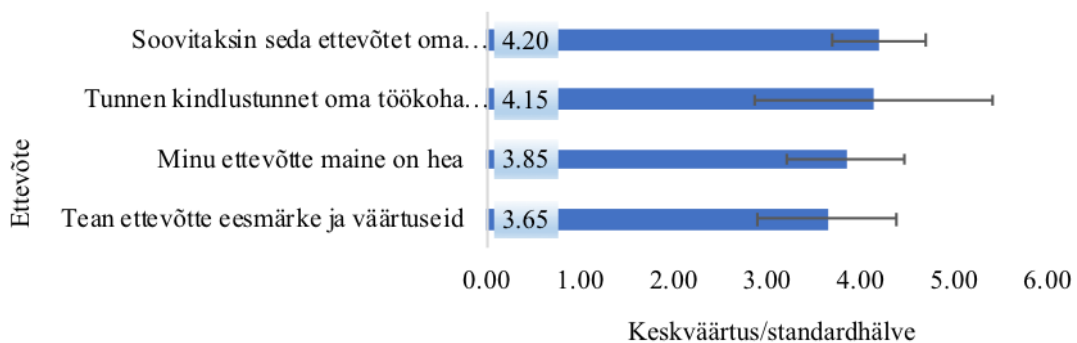
Joonis 4. Keskmised hinnangud töökeskkonna ja korralduse valdkonnale

Rahulolu kollektiivi valdkonnaga on töötajad hinnanud (vt Joonis 4, lk 26) sarnaselt eelnevalt vaadeldud valdkonnaga kõrgelt ($m=4,06$, $SD=0,09$). Antud valdkonna kõrgeimad hinnangud anti väidetele, mis puudutasid ettevõttes head meeskonnatööd ning sõbralikku õhkkonda (vastavalt $m=4,55$, $SD=0,76$ ja $m=4,30$, $SD=0,73$). Kõrged hinnangud kollektiivi valdkonnale näitavad töötajate rahulolu ja üksteise toetust, kui töötajad töötavad koos ühes meeskonnas ja pingutavad samade eesmärkide nimel. Antud valdkonna kõige madalama keskmise hinnanguga on väide, mis tõi välja töötajate arvamuse meeskonnaliikmete võrdsest töösse panustamisest ($m=3,50$, $SD=0,61$). Sellegipoolest on väide keskmiste keskmisest kõrgema hinnanguga. Ettevõttes on varasemalt teada, et töökoormuse jaotamisel töötajate vahel esineb probleeme. Tublimad töötajad tunnevad, et neid kasutatakse ära, kui nad paremate tulemuste nimel pingutavad ja töötavad efektiivsemalt, samal ajal, kui teised töötajad (näiteks suitsetatjad) lähevad suitsupausile. Enamasti aeglustub siis kogu meeskonna töö, kui üks lüli on puudu. Seetõttu ei jõuta ka soovitud tulemusteni, mille nimel pingutati.



Joonis 4. Keskmised hinnangud kollektiivi valdkonnale

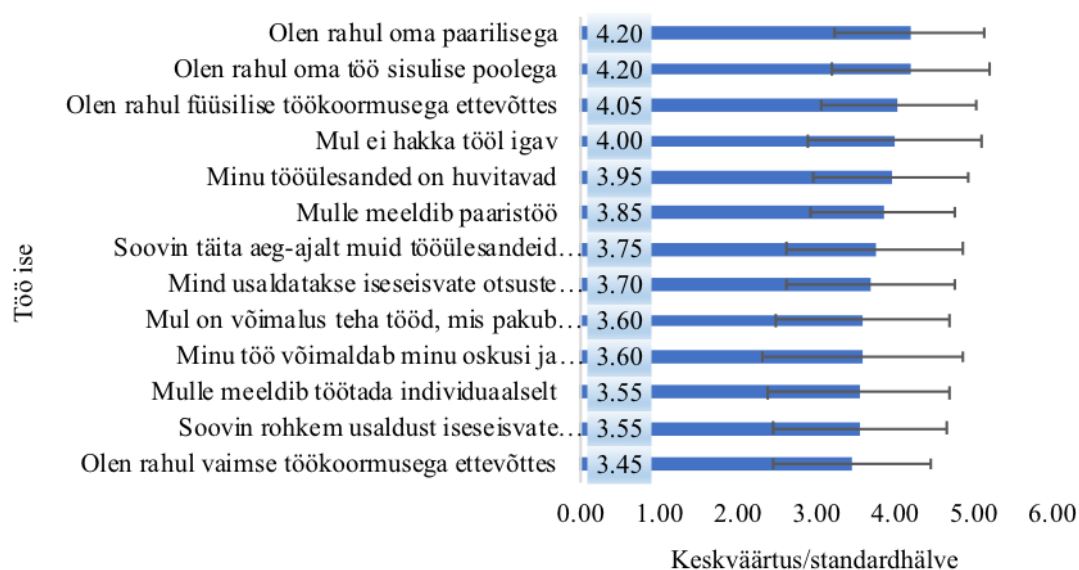
Töötajad andsid ettevõtet puudutavas valdkonnas (vt Joonis 5) keskmisest kõrgema hinnangu väitele, mis toob välja töötajate arvamuse, kas nad soovitaksid seda ettevõtet oma tuttavatele/sõpradele ($m=4,20$, $SD=0,62$) ning sarnaselt kõrge hinnanguga on väide, mis toob välja töötajate kindlustunde oma töökoha säilimise suhtes ($m=4,15$, $SD=0,49$), mis on väga positiivne hinnang ning arvatavasti on ka see ettevõttes madala kaadrivoolavuse põhjuseks. Töötajad ei tunne kartust töökohast ilma jäämisest ning ei näe vajadust vahetada tihti ametikohta. Antud valdkonna kõige madalama hinnangu sai väide, mis toob välja töötajate arvamuse ettevõtte heast mainest ($m=3,85$, $SD=0,75$). Vaatamata sellele on väide keskmise keskmisest hinnangust kõrgem ning ei vaja parendamist.



Joonis 5. Keskmised hinnangud ettevõtte valdkonnale

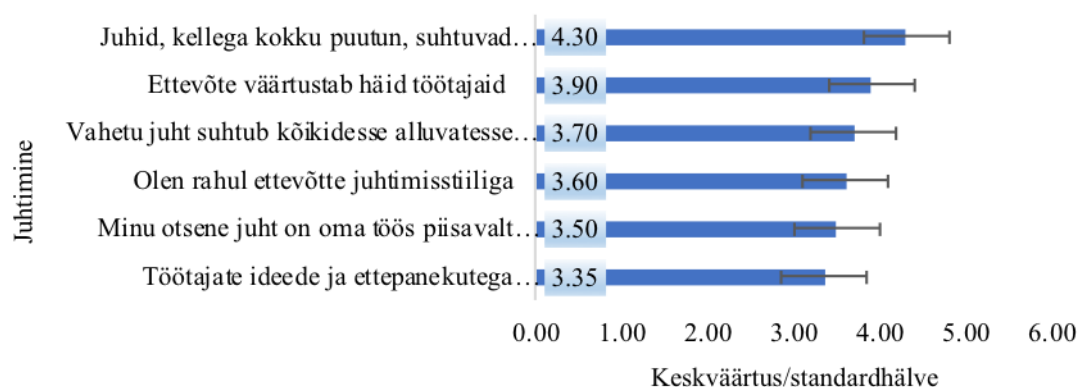
Rahulolu töö endaga on töötajad hinnanud antud valdkonda (vt Joonis 6, lk 27) hinnanguga ($m=3,80$, $SD=0,09$). Antud valdkonna kõrgeimad hinnangud anti väidetele, mis puudutasid rahulolu töö sisulise poolega ja rahulolu oma paarilisega (vastavalt $m=4,20$, $SD=1,01$ ja $m=4,20$, $SD=0,95$). Kõige madalama hinnanguga on

väide, mis näitab rahulolu vaimse töökoormusega ettevõttes ($m=3,45$, $SD=1,00$). Hinnang on keskmise keskmisest madalam ning vajab parendamist.



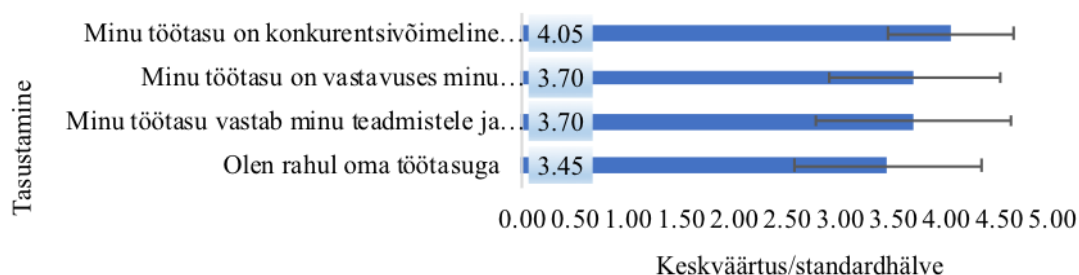
Joonis 6. Keskmised hinnangud töö enda valdkonnale

Tööraahulolu hindamisel on juhtimist puudutav valdkond (vt Joonis 7) saanud keskmise hinnangu ($m=3,73$, $SD=0,12$). Juhtimist mõõtvatest väidetest anti kõige kõrgemad hinnangud väitele, mis puudutab juhtide head suhtumist töötajatesse ($m=4,30$, $SD=0,73$) ning sarnaselt kõrge keskmise hinnanguga on väide, mis kirjeldab töötajate väärtustamist ettevõtte poolt ($m=3,90$, $SD=0,79$). Kõige vähem oldi rahul töötajate ideede ja ettepanekutega arvestamisega, mis on keskmiste keskmisest madalama hinnanguga ($m=3,35$, $SD=0,88$) ning vajab parendamist



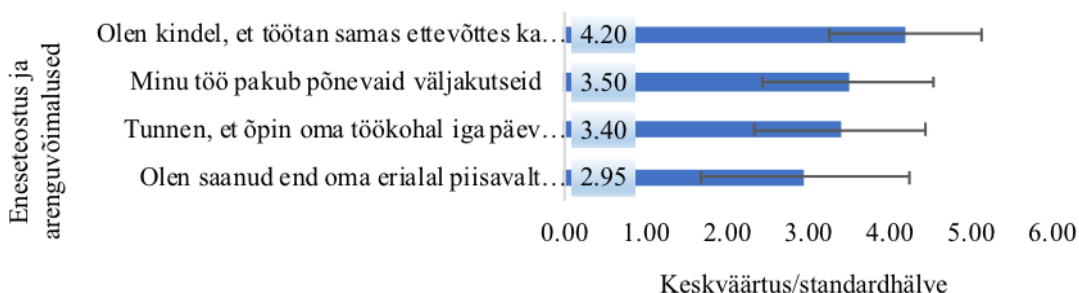
Joonis 7. Keskmised hinnangud juhtimise valdkonnale

Tööraahulolu hindamisel on tasustamist puudutav valdkond (vt Joonis 8) saanud keskmise hinnangu ($m=3,73$, $SD=0,14$). Tasustamist mõõtvatest väidetest anti kõige kõrgemad hinnangud väitele, mis puudutab konkurentsivõimelist töötasu, võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes ning töötasu vastavust töökoormusega (vastavalt $m=4,05$, $SD=0,60$ ja $m=3,70$, $SD=0,80$). Kõige vähem oldi rahul oma töötasuga, mis on keskmiste keskmisest madalama hinnanguga ($m=3,45$, $SD=0,89$) ning vajab parendamist. Töötajad on andnud kõrge hinnangu palkade konkurentsivõimelisuse kohta, kuid sellegipoolest kajastub uuringut analüüsides töötajate vähene rahulolu pakutava palgaga.



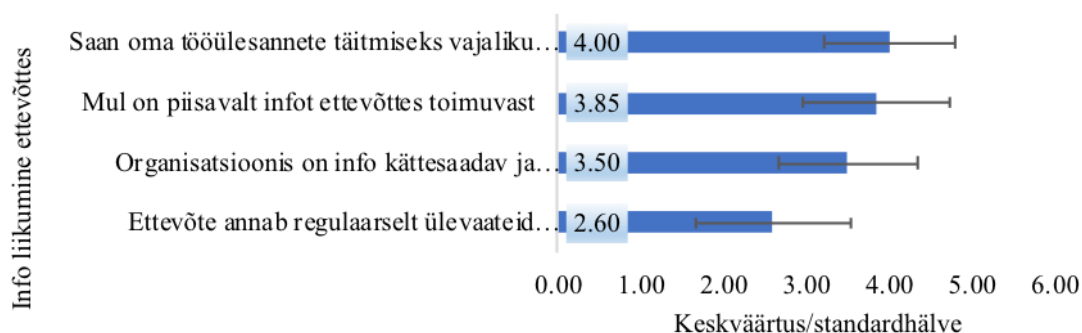
Joonis 8. Keskmised hinnangud tasustamise valdkonnale

Tööraahulolu hindamisel on eneseteostust ja arenguvõimalusi puudutav valdkond (vt Joonis 9) saanud keskmise hinnangu ($m=3,51$, $SD=0,14$). See on viimane valdkond, mis on kõrgem keskmise keskmisest hinnangust. Eneseteostusi ja arenguvõimalusi mõõtvatest väidetest anti kõige kõrgemad hinnangud väitele, mis puudutab kindlustunnet töötamaks ka järgmisel aastal samas ettevõttes ning väitele, mis kirjeldab põnevate väljakutsete pakkumist oma ametikohalt. (vastavalt $m=4,20$, $SD=0,95$ ja $m=3,50$, $SD=1,05$). Kõige vähem oldi rahul võimalustega end antud erialal täiendada, mis on keskmiste keskmisest madalama hinnanguga ($m=2,95$, $SD=1,28$) ning vajab parendamist. Töötajatel ei ole ettevõttes palju arenemisruumi ning õpivad harva oma töökohal midagi uut.



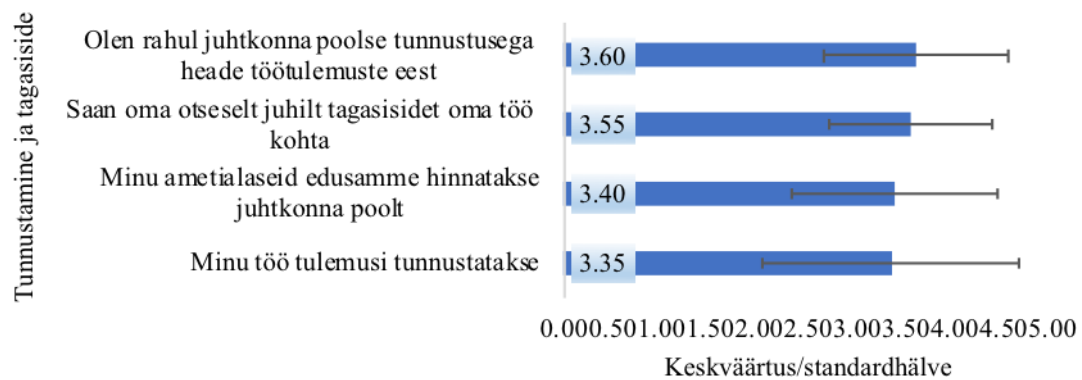
Joonis 9. Keskmised hinnangud eneseteostuse ja arenguvõimaluste valdkonnale

Tööraahulolu hindamisel on info liikumist ettevõttes puudutav valdkond (vt Joonis 10) saanud keskmise keskmisest madalama hinnangu ($m=3,49$, $SD=0,06$). Info liikumist ettevõttes mõõtvatest väidetest anti kõige kõrgemad hinnangud väitele, mis puudutab õigeaegset vajaliku info kättesaamist ning väide, mis kirjeldab head info liikumist ja kättesaadavust (vastavalt $m=4,00$, $SD=0,79$ ja $m=3,85$, $SD=0,88$). Kõige vähem oldi rahul väitega, mis kirjeldab juhtkonna regulaarset ülevaate andmist ettevõtte tulemustest ja eesmärkidest, mis on keskmiste keskmisest madalama hinnanguga ($m=2,60$, $SD=0,94$) ning vajab parendamist. Ettevõttes on vaja parendada kommunikatsioonivõimalusi ning anda töötajatele regulaarselt ülevaateid ettevõtte eesmärkidest.



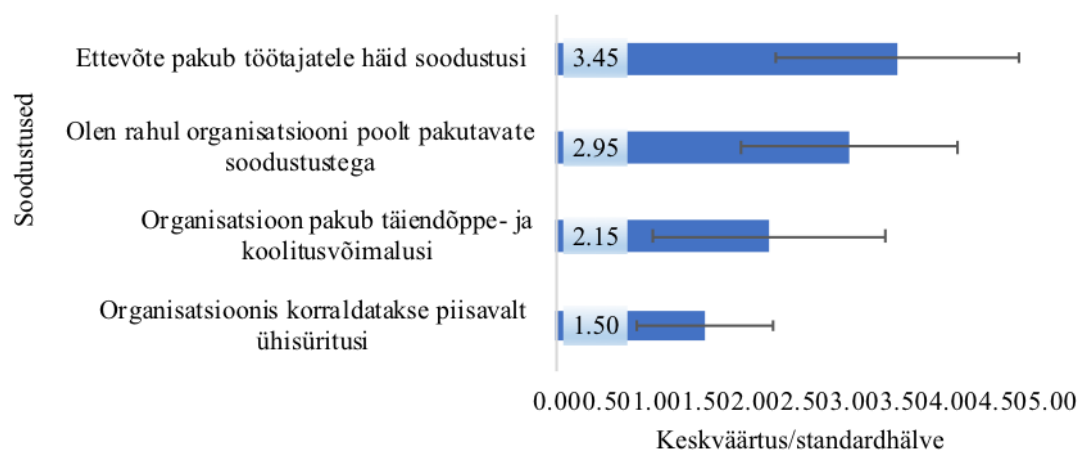
Joonis 10. Keskmised hinnangud ettevõttes info liikumise valdkonnale

Tööraahulolu hindamisel on tunnustamist ja tagasisidet puudutav valdkond (vt Joonis 11, lk 30) saanud keskmise keskmisest madalama hinnangu ($m=3,48$, $SD=0,21$). Tunnustamist ja tagasisidet mõõtvatest väidetest anti kõige kõrgemad hinnangud väitele, mis puudutab juhtkonna poolset tunnustamist heade töötulemuste eest ning väitele, mis kirjeldab tagasiside saamist oma otseselt juhtilt (vastavalt $m=3,60$, $SD=0,94$ ja $m=3,55$, $SD=0,83$). Kõige vähem oldi rahul töötulemuste tunnustamisega, mis on keskmiste keskmisest madalama hinnanguga ($m=2,95$, $SD=1,28$) ning vajab parendamist. Ettevõtte töötajad tunnevad suurt puudust tunnustamisest ja positiivsest tagasisidest.



Joonis 11. Keskmised hinnangud tunnustamise ja tagasiside valdkonnale

Rahulolu soodustuste valdkonnaga on töötajad hinnanud (vt Joonis 12) keskmise keskmisest kõige madalama hinnanguga ($m=2,51$, $SD=0,25$). Antud valdkonna kõrgeimad hinnangud anti väidetele, mis puudutasid töötajatele heade soodustuste pakkumist ning väitele, mis kirjeldab rahulolu organisatsiooni poolt pakutavate soodustustega (vastavalt $m=3,45$, $SD=1,23$ ja $m=2,95$, $SD=1,10$). Antud valdkonna kõige madalama keskmise hinnanguga on väide, mis puudutab ettevõttes ühisürituste korraldamist ($m=1,50$, $SD=0,69$). Madalad hinnangud soodustuste valdkonnale annavad märku töötajate vajadusest premiapakettide ja ühisürituste järele.



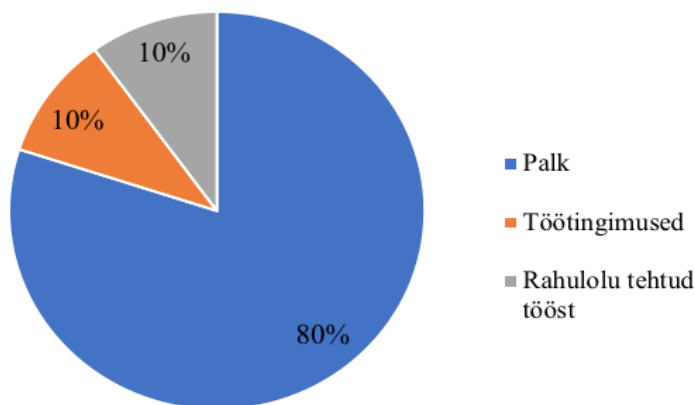
Joonis 12. Keskmised hinnangud soodustuste valdkonnale

3.2 Hinnangud motiveerivatele teguritele ja analüüs

Küsimustiku motivatsioonitegurite valdkonna esimeses punktis paluti reastada kuus kõige olulisemat motivaatorit, kus 1- kõige olulisem kuni 6 - kõige vähem oluline.

Esimeseks ehk kõige olulisemaks motivaatoriks valisid 16 töötajat palga. Kõikide 20 töötaja seas oli ainult 2 töötajat, kes ei märkinud esimese kuue olulisima motivatsiooniteguri hulka teguriks palk. Tulemused toovad selgelt välja, et 80% töötajatest peab palka kõige olulisemaks motiveerivaks teguriks. 2 töötajat valisid tegurid töötingimused ja rahulolu tehtud tööst.

Allpool oleval joonisel on toodud välja töötajate kõige olulisemad motivatsioonitegurid ning diagrammil on näha kõige suurem osakaal palgal.



Joonis 12. Helia Puit AS töötajate kõige olulisemad motivatsioonitegurid

Teiseks oluliseks motivaatoriks valisid 5 töötajat lisatasud ja soodustused ning töökaaslased. Mõlemad tegurid - arenemisvõimalus ja turvalisus valisid 2 töötajat ning tegureid töötingimused ja töö iseloom valisid 3 töötajat.

Järjekorras kolmandaks olulisimaks motivaatoriks oli 8 töötaja poolt valitud tegur töökeskkond ning 7 töötajat valisid teguri töökaaslased. Mõlemat tegurit – eneseteostus ja palk valisid 2 töötajat ning üks töötaja valis teguri lisatasud ja soodustused.

Tähtsusest neljandaks motivaatoriks valiti 6 töötaja poolt mõlemad tegurid – tunnustus ja töökeskkond. 3 töötajat pidasid oluliseks töö iseloomu, 2 töötajat arenemisvõimalust ning tegureid lisatasud ja soodustused, eneseteostuse võimalus ning töötingimused valiti kõik 1 töötaja poolt.

Vähem oluliseks teguriks valiti 7 töötaja poolt eneseteostus võimalus ning 5 töötajat valisid arenemisvõimaluse. 3 inimest märkisid ära rahulolu tehtud tööst, mõlemaid tegureid – töökeskkond ja töötingimused valisid viiendaks motivatsiooniteguriks 2 inimest ning ainult üks töötaja hindab turvalisust.

Kõige vähem oluliseks 6-st motivatsioonitegurist pidasid 5 inimest rahulolu tehtud tööst ning 4 töötajat arenemisvõimalust. 3 töötajat märkisid kuuendaks teguriks töö iseloomu ja ühisüritused. 1 töötaja peab kõige vähem oluliseks töökeskkonda ja mõlemaid tegureid – töökaaslased ja tunnustus märkisid 2 töötajat.

Helia Puit AS töötajate eelistatuimad motivatsioonitegurid on palk, lisatasud ja soodustused, töökaaslased, tunnustus, eneseteostusvõimalus ja rahulolu tehtud tööst. Koostatud on ka tabel töötajate eelistatuid motivatsioonitegureid olulisuse järjekorras (vt Lisa 3).

Olulisemad põhjused Helia Puit AS-is töötamiseks

Küsimustikule vastaja lisas 2 olulist põhjust, miks talle meeldib töötada just Helia Puit AS-is ning vastused olid järgmised:

Tabel 4. Töötajate eelistatud motivatsioonitegurid olulisuse järjekorras (autori koostatud).

Tegurid	Eelistajate arv
juhtkond	1
kollektiiv	8
asukoht	3
arenemisvõimalus	2
töö välistingimustes	1
sobiva koormusega töö	3
töötasu	4
huvitav	1
kindel tööaeg	2

Sellele punktile vastajaid oli kokku 13. Vastustest võib tuua välja enamlevinud põhjusteks, miks meeldib töötada Helia Puit aktsiaalseltis: töötasu, kollektiiv, sobiva koormusega töö ja ettevõtte asukoht.

Rahulolematuse põhjused

Küsimustiku punktile, milles paluti välja tuua põhjused, miks ei ole rahul oma tööga või töötingimustega andsid töötajad vastused:

- kontoriruum ja mööbel vajab ergonoomilisemat lähenemist (ka konditsioneer puhub selga), erinevate osakondade vahel kehvad kommunikatsiooni võimalused;
- puhkeruumis suitsetamine häirib, töövahendite puudumine või nende halb kvaliteet;
- puhkemajas suitsetamine (eriti tualetis), töötempo aeg-ajalt liiga kiire;
- vähe edasiarenemise ruumi, palk võiks alati suurem olla;
- tootmistöö võiks liikuda mõnikord kiiremini, et minu töö ei seiseks.
- üksluine, masinad vajavad korralikku hooldust;
- aeg-ajalt ajutised lisakoormused, pikad päevad - ei võimalda ennast 100%-liselt välja puhata;
- eksimused töös vähese info tõttu, väljas on külm töötada, sooviks soojemaid tööriideid ja varustust;

Kogutud andmete põhjal on vajalik tuua sisse ettevõttes muudatused, mis puudutavad siseruumides suitsetamise ranget keelustamist. Töövahendite olemasolu ja kvaliteedi kontroll ning vajadusel soetamine. Isikukaitsevahendite ülekontrollimine ning uute vahendite soetamine. Tuua sisse muudatused, et osakondade vahelist kommunikatsiooni parendada ja kiirendada - soetada uued ja parema ühendusega kvaliteetsed raadiosaatjad.

Tööraahulolu tase

Töötajatel paluti kirjeldada, kuidas on viimaste aastate jooksul tööraahulolu muutunud ning allpool olevas tabelis on toodud välja töötajate vastuste tulemused.

Tabel 5. Töötajate tööraahulolu taseme muutus viimaste aastate jooksul ja muutuste põhjused

Tööraahulolu tase muutus viimaste aastate jooksul	Töötajate arv	Põhjused
Tõusnud	4	• Töötingimuste paranemine; • enesekindluse ja oskuste arenemine; • kompetentse kaadri lisandumine ja valitsev edumeelsus.
Sama	4	
Langenud	5	• Rutiinitalumatus; • tööruumid vajavad uuendust; • vähesed võimalused karjääriredelil tõusmiseks; • madal palk; • kehv läbisaamine juhtkonnaga; • soovin rohkem toetavat suhtumist kollegide poolt.

Tulemusi analüüsid selgub, et viiel töötajal on töörahulolu viimastel aastatel langenud seoses rutiiniga, väheste võimalustega karjääriredelil tõusmiseks, madala palga, tööruumide aegunud olukorra pärast ning kehva läbisaamise tõttu juhtkonnaga. Neljal töötajal on töörahulolu tase olnud aastate vältel muutumatu ning samuti neljal töötajal on töörahulolu tõusnud töötingimuste paranemise, enesekindluse ja oskuste arenemise, kompetentse kaadri ja valitseva edumeelsuse tõttu.

Lisavahendite vajadus ja soovitused juhtkonnale

Töötajatel paluti lisada küsimustikku informatsioon, mis puudutab vajadust töövahendite, isikukaitsevahendite või mõne muu vahendi olemasolu kohta ning samuti paluti töötajatel anda juhtkonnale soovitused, mida saab ettevõtte juhtkond teha või muuta, et tõsta Helia Puit AS töötajate motivatsioonitaset ja töörahulolu.

Tabel 6. Töötajate vajadused ning ettepanekud juhtkonnale

Vajadused ja soovitused	Ettepanekud
Lisavahendite vajadus	• kontoriruumide ergonoomilisemaks muutmine; • isikukaitsevahendid nagu kõrvaklapid ja korralik raadiosaatja, mille aku peaks vastu vähemalt terve tööpäeva; • tootmisosakonnas võiks olla kaasaegsem tehnoloogia; • elektrilised tööriistad, mis kiirendaksid töötempot • privaatse kabineti olemasolu, suurem laud, vajalik IT programm, mis vajalik tõhusamaks tööks, korralik tool ja kaasaegsem arvuti.
Soovitused juhtkonnale	• eraldada puhkemajas suitsuruum muudes olmeruumidest; • masinatele kindlad hooldusajad • natuke rohkem “präänikut” ja vähem “piitsa”; • investeerida töötajate töökeskkonna (või puhkeruumide) renoveerimisse; • korraldada ühisüritusi; • konkreetne palga- ja preemiasüsteem; • rohkem töötajate kiitmist. Peamiselt antakse negatiivset tagasisidet; • suitsetamise piiramine olmeruumides on hädavajalik; • olmeruumid vajavad renoveerimist. Võiks olla eraldi pesuruum, suitsuruum ja puhkeruum, kus oleks rohkem kappe.

Antud vastuseid analüüsid saab teha järeldused, et mitmed töötajad vajavad tunnustamist, isikukaitsevahendeid, elektrilisi tööriistu efektiivsemaks tööks, kontoriruumide kui ka tööruumide ergonoomilisemaks muutmist ning suitsetamise ranget keelustamist olmeruumides.

3.3 Järeldused ja ettepanekud

Helia Puit AS-is läbiviidud uuringu põhjal on võimalik anda täpne ülevaade töötajate eelistustest, vajadustest, motivatsioonitegurite eelistustest ja töörahulolu tasemest, kuna küsimustikule vastasid ettevõtte kõik 20 töötajat. Töörahulolu keskmiste keskmise hinnang on ($m=3,6$), mis on oluliselt keskmisest kõrgem hinnang. Kõige olulisemaks motivatsiooniteguriks pidasid 80% töötajatest palka.

Tabel 7. Järeldused ja ettepanekud puuduste likvideerimiseks

Järeldused	Ettepanekud
Kontoriruumid ei ole piisavalt ergonoomilised.	Kontoriruumidesse uue mööbli (lauad, toolid) ja töövahendite soetamine. Õhukonditsioneer asukoha muutmine.
Kehv valgustus kontoriruumides.	Uue ja nõuetele vastava valgustuse paigaldamine.
Kehv kommunikatsioon osakondade vahel.	Uute raadiosaatjate soetamine, millel kauakestev aku.
Suitsetamine olmeruumides häirib mittesuitsetajaid.	Ehitada objektile suitsetajate jaoks varjualune. Keelustada rangelt olmeruumides suitsetamine ning reeglite eiramisel seletuskiri või preemiast ilma jäämine.
Töötajad tunnevad puudust tunnustusest.	Töötajaid tunnustada alati heade töötulemuste eest ning anda negatiivse tagaside kõrval ka positiivset.
Objektitöötajad vajavad lisavarustust.	Uute tööriiete, helisummutite ning elektri tööriistade ja IT programmide soetamine.
Töötajad tunnevad puudust ühisüritustest.	Korraldada aastas vähemalt kaks ühisüritust (jõulupidu, suvepäevad).

Uuringus osales kogu personal, kes töötavad nii kontoris kui ka objektile ning kelle vajadused on erinevad. Kontoritöötajad tunnevad puudust kontori ergonoomilisemaks muutmiseks, mis tähendaks uue kontorimööbli soetamist (lauad, toolid, monitorid), kuna kasutuselolev mööbel ja vahendid on juba kulunud, vajunud või ebamugavad. Samuti oleks kontoriruumidesse vaja paigutada õhukonditsioneer teise asukohta, kus see ei puhuks töötajatele otse selja peale. Laua alla oleks vaja jalgade tuge, mis aitaks kaasa normaalsele vereringlusele pika tööpäeva jooksul istudes kontoritoolis. Toolid vajavad lisaseljatuge ning kätetugi võiks olla ka laual klaviatuuri juures. Kindlasti vajab kontoriruum ka eredamaid kontoris sobivamaid laelampe. Nagu objektitöötajatel, on ka kontoritöötajate meelest kitsaskohaks kehv kommunikatsioon erinevate osakondade vahel. Ettevõtte on vajalik soetada korralikud raadiosaatjad, millel kestaks aku vähemalt terve päeva, mille ühendus on hea ning mille kaasaskandmine oleks mugav.

Objektil töötava personali väljatoodud peamiseks kitsaskohaks on olmeruumide seisukord ning reegleid eiravad suitsetajad. Mittesuitsetajad toovad välja ebameeldivuse, et mõned töötajad suitsetavad puhkemaja olmeruumides, mis on tervistkahjustav ja väga ebameeldiv. Suitsetajad eiravad juba kehtestatud reegleid ja kaebusi ning endiselt suitsetavad puhkemajas sees. Juhtkond võtab järgmise aasta eesmärgiks ehitada puhkemaja kõrvale suitsetajatele mõeldud varjualune ning rangelt keelustada majas suitsetamine. Reeglieirajat ootab ees seletuskirja kirjutamine ning preemiatest ilma jäämine. Kolme seletuskirja täitumisel ootab töötajat ees vallandamine tööreeglite eiramise tõttu.

Personal on toonud välja ka tunnustusvajaduse. Soovivad rohkem kiitmist ja head tagasisidet ka negatiivse tagasiside kõrvale. Juhtkond paneb eesmärgiks tunnustada töötajaid tihedamini heade töötulemuste eest ning annab negatiivse tagasiside kõrval alati ka positiivset tagasisidet.

Juhtkond viib läbi kontrolli töövahendite ja isikukaitsevahendite olemasolust ja vajadusest. Töötajad soovivad soojemaid tööriideid, helisummuteid kõrvadele, elektrilisi tööriistu töö efektiivsemaks muutmiseks ning uuenenud IT programme.

Uuritavas ettevõttes ei korraldata peaaegu mitte kunagi ühisüritusi ning uuringut analüüsides selgus, et paljud töötajad tunnevad puudust ühisüritustest, mis looks kollektiivis ühtekuuluvustunde ja lähendaks töötajaid positiivsel tasemel. Sellel aastal on eesmärk korraldada personalile ning nende kaaslastele kollektiivne jõulupidu. Jõulupeo planeerimisega alustatakse detsembri alguses, valitakse aeg ja koht, koostatakse nimekiri osalejatest ning broneeritakse peoruum või laud.

Antud ettepanekute elluviimise eesmärgiks on tõsta töötajate motivatsiooni- ja töörahulolulataset. Peamiseks soovitusena ettevõtte juhile on iseenda motiveerimine. Juht on eelkõige töötajatele eeskujuks ning juhi siiras huvi asja vastu motiveerib ka töötajaid tööle pühenduma.

KOKKUVÕTE

Lõputöö on koostatud teemal töötajate motiveerimise võimalused aktsiaselts Helia Puit näitel.

Lõputöö eesmärk oli küsimustiku abil selgitada välja, millised on töötajate poolt eelistatuimad motiveerimise tegurid ja töörahulolutase, analüüsida tulemusi ning teha nende põhjal järeldused ja ettepanekud.

Lõputöö koostati uurides erinevaid teoreetilisi allikaid, uurimusi, raamatuid, artikleid ja veebilehti töötajate motiveerimise võimaluste kohta, koostati nende põhjal küsimustik, mis esitati ettevõtte töötajatele ning seejärel toodi välja uuringu tulemused.

Järeldustena on ka välja toodud soovitusel juhikonnale, kes on eelkõige eeskujuks alluvatele. Kellegi motiveerimine eeldab ka, et juhikond ise on motiveeritud. Enamus inimesi peab rohkem avaldama siirast ja enesekindlust tõstvat kiitust: rääkima südamega, mitte ainult mõistusega, kasutama lihtsaid ühelehekeljelisi plaane, et varakult edusamme teha ning aktiivselt jälgima oma sisemonoloogiat ja tõekspidamisi, mis mõjutavad edukust (Landsberg, 2003, lk 253).

Lõputöö küsimustiku tulemuste analüüs näitab Helia Puit AS töötajate töörahulolulaset, mis on keskmise keskmisest kõrgema hinnanguga ($m=3,6$) ning 80% töötajatest peab kõige olulisemaks motivatsiooniteguriks palka ja lisasoodustusi. Selleks, et tõsta Helia Puit AS töötajate motivatsioonitaset, on vaja ettevõttel tuua sisse olulised muudatused nagu näiteks töötajate tunnustamine, soetada isikukaitsevahendeid, elektrilisi tööriistu efektiivsemaks tööks, kontoriruumide kui ka tootmisruumide ergonoomilisemaks muutmist ning suitsetamise ranget keelustamist olmeruumides.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. Tallinn: Külim.
- Alas, R. (2008). *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim.
- Barrow, C. (2002). Ressursside juhtimine. Rmt: Heller, R. (Toim), *Juhi käsiraamat* (lk 94-95). London: Dorling Kindersley Limited.
- Brooks, I. (2006). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Clemenson, S. (2002). *Inimeste juhtimine*. London: Dorling Kindersley Limited.
- Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015*. (2015). Kasutamise kuupäev: 02.06.2019, allikas, EAS: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf
- Ettevõttest*. (s.a.). Helia Puit AS. Kasutamise kuupäev: 01.06. 2019, allikas: <https://www.heliapuit.ee/ettevottest/>
- Erceg, A. (2016). How corporations motivate their employees - Hrvatski Telekom example. *Pravni Vjesnik*, vol. 32. Downloaded Oct 28, 2018, from Ebscohost.
- Gaines, L. (1996). The best rewards are usually free. *Executive Female*, vol. 19. Downloaded Nov 11, 2018, from Ebscohost.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina Linn.
- Kann, E. (2009). *Raha motiveerib töötajaid kõige enam*. Kasutamise kuupäev: 28.05.2019, allikas Äripäev Online: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/artiklite-arhiiv/raha-motiveerib-tootajaid-koige-enam>
- Kraav, E. (2017), *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett.
- Lahtvee, L. (2007). *Töötajate rahulolu-uuring*. Kasutamise kuupäev: 28.10.2018, allikas <http://www.heival.ee/wp-content/uploads/2011/05/T%C3%B6%C3%B6tajate-rahulolu-uuring.pdf>
- Landsberg, M. (2003). *Motiveerimise kunst*. Tallinn: Kirjastus Varrak.
- Lauristin, M. Vihalemm, P. (1978). Sotsiaalpsühholoogias kasutatavate mõistete lühisõnastik. Rmt: G. P. Predvetsnõi. J. A. Serkovin. (Toim), *Sotsiaalpsühholoogia* (lk 202). Tallinn: Eesti Raamat.

- Ligi pooled kaubanduse töötajad on motiveeritud oma tööd hästi tegema.* (2018). Kasutamise kuupäev: 10.12.2019, allikas, Äripäev: <https://www.kaubandus.ee/uudised/2018/08/22/ligi-pooled-kaubanduse-tootajad-on-motiveeritud-oma-tood-hasti-tegema>
- Malmberg, K. (2005) *Tahte tekitajad*. Tallinn. Tallinna Raamatutrükikoda.
- Meredith, J. (2018). Motivating Employees: Is There an App for That?: Nope, there's no app yet. But follow these five steps and inspire your employees to do their best. *Law Practice: The Business of Practicing Law*, vol. 44. Downloaded Oct 24, 2018, from Ebscohost.
- Orason, L. (2017). Üldkogum, valim ja statistiline andmestik II. Kasutamise kuupäev: 07.04.2019, allikas Digiõppevaramu: <https://vara.e-koolikott.ee/taxonomy/term/2361>
- Organisatsioon ja juhtimine.* (2015). Õiglus teooria. Kasutamise kuupäev: 20.09.2018, allikas: http://web.ametikool.ee/jane/okj/?3._Individuaalne_ja_isikutevaheline_k%C3%A4itumine:T%C3%B6%C3%B6tajate_hoiakud
- Pajumaa, K. (2017). *Mitterahaline motiveerimine*. Kasutamise kuupäev: 28.10.2018, allikas Äripäev: <https://pood.aripaev.ee/mitterahaline-motiveerimine-mai2017>
- Parts, S. (2014). *Personali töörahulolu ja motiveerimine OÜ Hotell Tartu näitel*. (Lõputöö). Kasutamise kuupäev: 20.11.2019, allikas Tartu Ülikool: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/43954/parts_sigrit.pdf
- Pauts, J. (2012). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Rahulolematus suur? Värskest uuringust tuleb välja tööandjaile ebameeldiv teave.* (2017). Delfi. Kasutamise kuupäev: 02.06.2019, allikas Ärioleht: <https://arileht.delfi.ee/news/uudised/rahulolematus-suur-varskest-uuringust-tuleb-valja-tooandjaile-ebameeldiv-teave?id=79184830>
- Reece, B., Brandt, R. (1987). *Effective human relations in organizations*. Boston: Houghton Mifflin College Div.
- Rootalu. (2014). *Statistilise andmeanalüüsi meetodid*. Kasutamise kuupäev: 07.01.2020, allikas Tartu Ülikool: <http://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika>

- Saar, K. (2018). *Töötajate töörahulolu ja motivatsioon ettevõttes SW Energia OÜ*. (Lõputöö). Kasutamise kuupäev: 20.11.2019, allikas Tallinna Tehnikaülikool: <file:///Users/kristikarner/Downloads/T%C3%B6%C3%B6tajate+t%C3%B6%C3%B6rahulolu+ja+motivatsioon+ettev%C3%B5ttes+SW+Energia+O%C3%9C.pdf>
- Tserkasina, D. (2015). *Töörahulolu ja motivatsiooniuring Tartu Konsumi näitel*. (Bakalaureusetöö). Kasutamise kuupäev: 23.11.2019, allikas Eesti Maaülikool: https://dspace.emu.ee/xmlui/bitstream/handle/10492/2400/Bakalaureuset%C3%B6%C3%B6.Darja_Tserkasina..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vadi, M. (1996). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Willyerd, K., Meister, J. (2010). *2020. aasta töökoht*. Tartu: Trükikoda Greif.
- White, P., Chapman, G. (2014). *Tunnustamise viis keelt tööl*. Tallinn: MTÜ Tallinna kirjastus

LISAD

Lisa 1. Lõputöö küsimustik

Lugupeetud küsitlusele vastaja!

Palun Teid osaleda Helia Puit AS personali tööga rahulolu ja motivatsiooniuuringus selgitamaks välja töötajate tööga rahulolu ja motivatsiooni toetavad tegurid.

Uuring on anonüümne ning tulemusi kasutatakse üksnes üldistatult. Uuringu põhjal tehtud järeldused ja ettepanekud edastatakse Helia Puit AS juhtkonnale olukorra parendamiseks motivatsioonitaseme ja töörahulolu valdkonnas.

Täna küsitlusele vastamiseks kulutatud aja eest!

Palun hinnake, kuidas olete rahul järgmiste valdkondadega. Tõmmake ring ümber Teie arvates sobivaimale vastusevariandile.

Hinnates lähtuge jaotuses:

5 - nõustun täielikult; 4 - pigem nõustun; 3 - nii ja naa; 2 - pigem ei nõustu;
1 - üldse ei nõustu.

Ettevõtte

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	Minu ettevõtte maine on hea	1	2	3	4	5
2	Soovitaksin seda ettevõtet oma tuttavatele/sõpradele	1	2	3	4	5
3	Tean ettevõtte eesmärgid ja väärtuseid	1	2	3	4	5
4	Tunnen kindlustunnet oma töökoha säilimise suhtes	1	2	3	4	5

Tasustamine

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
5	Olen rahul oma töötasuga	1	2	3	4	5

Lisa 1. järg

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
6	Minu töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele	1	2	3	4	5
7	Minu töötasu on vastavuses minu töökoormusega	1	2	3	4	5
8	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes	1	2	3	4	5

Eneseteostus ja arenguvõimalused

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
9	Olen saanud end oma erialal piisavalt täiendada	1	2	3	4	5
10	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid	1	2	3	4	5
11	Tunnen, et õpin oma töökohal iga päev midagi uut	1	2	3	4	5
12	Olen kindel, et töötan samas ettevõttes ka järgmisel aastal	1	2	3	4	5

Juhtimine

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
13	Ettevõtte väärtustab häid töötajaid	1	2	3	4	5
14	Töötajate ideede ja ettepanekutega arvestatakse	1	2	3	4	5
15	Minu otsene juht on oma töös piisavalt kompetentne ja eeskujuks teistele	1	2	3	4	5

Lisa 1. järg

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
16	Vahetu juht suhtub kõikidesse alluvatesse võrdselt	1	2	3	4	5
17	Juhid, kellega kokku puutun, suhtuvad minusse hästi	1	2	3	4	5
18	Olen rahul ettevõtte juhtimisstiiliga	1	2	3	4	5

Soodustused

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
19	Ettevõtte pakub töötajatele häid soodustusi	1	2	3	4	5
20	Organisatsioonis korraldatakse piisavalt ühisüritusi	1	2	3	4	5
21	Organisatsioon pakub täiendõppe- ja koolitusvõimalusi	1	2	3	4	5
22	Olen rahul organisatsiooni poolt pakutavate soodustustega	1	2	3	4	5

Tunnustamine ja tagasiside

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
23	Minu töö tulemusi tunnustatakse	1	2	3	4	5
24	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest	1	2	3	4	5

Lisa 1. järg

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Nõustun täielikult
25	Saan oma otseselt juhilt tagasisidet oma töö kohta	1	2	3	4	5
26	Minu ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt	1	2	3	4	5

Töökeskond ja korraldus

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
27	Ettevõtte loob mugavaid ja häid töötingimusi	1	2	3	4	5
28	Olen rahul töötingimustega (ruumid, valgustus, tualet jms)	1	2	3	4	5
29	Minu tööülesanded on mulle jõukohased	1	2	3	4	5
30	Minu töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad	1	2	3	4	5
31	Tunnen end oma töökohal turvaliselt	1	2	3	4	5
32	Kasutan alati tööülesandeid täites isikukaitsevahendeid	1	2	3	4	5
33	Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks	1	2	3	4	5
34	Põhipuhkuse ajal ei pea tegelema tööasjadega	1	2	3	4	5

Kollektiiv

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
35	Ettevõttes on hea meeskonnatöö ja sõbralik õhkkond	1	2	3	4	5

Lisa 1. järg

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
36	Minu kolleegid on vastutulelikud ja abistavad	1	2	3	4	5
37	Tunnen ennast meeskonnaliikmena	1	2	3	4	5
38	Koostöö erinevate osakondade vahel sujub hästi	1	2	3	4	5
39	Tööülesannete täitmisel panustavad kõik meeskonnaliikmed võrdselt	1	2	3	4	5
40	Meeskonnas levib vähe kuulujutte	1	2	3	4	5

Töö ise

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
41	Minu tööülesanded on huvitavad	1	2	3	4	5
42	Olen rahul oma töö sisulise poolega	1	2	3	4	5
43	Minu töö võimaldab minu oskusi ja teadmisi maksimaalselt rakendada	1	2	3	4	5
44	Mul on võimalus teha tööd, mis pakub mulle rahuldust	1	2	3	4	5
45	Mul ei hakka tööl igav	1	2	3	4	5
46	Mind usaldatakse iseseisvate otsuste langetamisel ja vastutusrikaste ülesannete täitmisel	1	2	3	4	5

Lisa 1. järg

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
47	Soovin rohkem usaldust iseseisvate vastutusrikaste otsuste lahendamisel	1	2	3	4	5
48	Mulle meeldib töötada individuaalselt	1	2	3	4	5
49	Mulle meeldib paaristöö	1	2	3	4	5
50	Olen rahul oma paarilisega	1	2	3	4	5
51	Soovin täita aeg-ajalt muid tööülesandeid vahelduse mõttes	1	2	3	4	5
52	Olen rahul füüsilise töökoormusega ettevõttes	1	2	3	4	5
53	Olen rahul vaimse töökoormusega ettevõttes	1	2	3	4	5

Info liikumine ettevõttes

Jrk nr	Väide	Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
54	Organisatsioonis on info kättesaadav ja liigub hästi	1	2	3	4	5
55	Saan oma tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigeaegselt	1	2	3	4	5
56	Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast	1	2	3	4	5
57	Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid firma tulemustest ja eesmärkidest	1	2	3	4	5

Lisa 1. järg

58. Palun reastage Teie jaoks kuus kõige olulisemat motivaatorit, kus 1 - kõige olulisem kuni 6 - kõige vähem oluline

- ☐ palk
- ☐ lisatasud ja soodustused
- ☐ turvalisus
- ☐ töökeskkond
- ☐ töötingimused
- ☐ töökaaslased
- ☐ töö iseloom
- ☐ tunnustus
- ☐ eneseteostuse võimalus
- ☐ arenemisvõimalus
- ☐ rahulolu tehtud tööst
- ☐ ühisüritused
- ☐ vahetu ülemus
- ☐ muu, mis? _____

59. Nimetage palun 2 olulisemat põhjust, miks Teile meeldib töötada Helia Puit AS-is

- 1.
- 2.

60. Nimetage palun 2 olulisemat põhjust, miks Te ei ole rahul oma tööga või töötingimustega

- 1.
- 2.

61. Kuidas on Teie töörahulolu viimaste aastatega võrreldes muutunud? Mis on muutuse põhjus(t)eks?

Lisa 1. järg

62. Mida võiks juhtkond edaspidi arvestada ja milliseid meetmeid kasutusele võtta, et Teie tööga rahulolu ja motiveeritust Helia Puit AS-is suurendada?

Kommentaariid (kui soovite hinnanguid selgitada või lisada midagi olulist, mida küsimustik ei sisalda):

Tee sobivasse kasti ristike.

63. Sugu

☐ naine

☐ mees

64. Teie vanus? (vastamine vabatahtlik)

☐ 18 - 30

☐ 31 - 40

☐ 41 - 50

☐ 51 või enam

65. Teie tööstaaž antud ettevõttes

☐ kuni 5 aastat

☐ 6-10 aastat

☐ üle 10 aasta

Lisa 1. järg

66. Haridus

- ☐ algharidus
- ☐ põhiharidus
- ☐ keskharidus või keskeri
- ☐ kõrgharidus

67. Täidan oma töökohustusi...

- ☐ kontoris
- ☐ objektil

TÄNAN VASTAMAST!

Lisa 2. Lõputöö küsimustiku tulemuste kokkuvõte

Ettevõtte		Aritmeetiline keskmine	Standard-hälve
1	Minu ettevõtte maine on hea	3,85	0,75
2	Soovitaksin seda ettevõtet oma tuttavatele/sõpradele	4,20	0,62
3	Tean ettevõtte eesmärgid ja väärtuseid	3,65	1,27
4	Tunnen kindlustunnet oma töökoha säilimise suhtes	4,15	0,49

Tasustamine		Aritmeetiline keskmine	Standard-hälve
5	Olen rahul oma töötasuga	3,45	0,89
6	Minu töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele	3,70	0,92
7	Minu töötasu on vastavuses minu töökoormusega	3,70	0,80
8	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes	4,05	0,60

Eneseteostus ja arenguvõimalused		Aritmeetiline keskmine	Standard-hälve
9	Olen saanud end oma erialal piisavalt täiendada	2,95	1,28
10	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid	3,50	1,05
11	Tunnen, et õpin oma töökohal iga päev midagi uut	3,40	1,05
12	Olen kindel, et töötan samas ettevõttes ka järgmisel aastal	4,20	0,95

Juhtimine		Aritmeetiline keskmine	Standard-hälve
13	Ettevõtte väärtustab häid töötajaid	3,90	0,79
14	Töötajate ideede ja ettepanekutega arvestatakse	3,35	0,88
15	Minu otsene juht on oma töös piisavalt kompetentne ja eeskujuks teistele	3,50	1,00
16	Vahetu juht suhtub kõikidesse alluvatesse võrdselt	3,70	0,73
17	Juhid, kellega kokku puutun, suhtuvad minusse hästi	4,30	0,73
18	Olen rahul ettevõtte juhtimisstiiliga	3,60	0,68

Soodustused		Aritmeetiline keskmine	Standard-hälve
19	Ettevõtte pakub töötajatele häid soodustusi	3,45	1,23
20	Organisatsioonis korraldatakse piisavalt ühisüritusi	1,50	0,69
21	Organisatsioon pakub täiendõppe- ja koolitusvõimalusi	2,15	1,18
22	Olen rahul organisatsiooni poolt pakutavate soodustustega	2,95	1,10

Tunnustamine ja tagasiside		Aritmeetiline keskmine	Standard-hälve
23	Minu töö tulemusi tunnustatakse	3,35	1,31
24	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest	3,60	0,94
25	Saan oma otseselt juhilt tagasisidet oma töö kohta	3,55	0,83
26	Minu ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt	3,40	1,05

Lisa 2. järg

Töökeskond ja korraldus		Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
27	Ettevõtte loob mugavaid ja häid töötingimusi	3,50	0,83
28	Olen rahul töötingimustega (ruumid, valgustus, tualett jms)	3,30	1,03
29	Minu tööülesanded on mulle jõukohased	4,70	0,47
30	Minu töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad	4,10	0,64
31	Tunnen end oma töökohal turvaliselt	4,40	0,88
32	Kasutan alati tööülesandeid täites isikukaitsevahendeid	3,70	0,92
33	Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks	4,85	0,37
34	Põhipuhkuse ajal ei pea tegelema tööasjadega	4,75	0,91

Kollektiiv		Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
35	Ettevõttes on hea meeskonnatöö ja sõbralik õhkkond	4,30	0,73
36	Minu kolleegid on vastutulelikud ja abistavad	4,30	0,86
37	Tunnen ennast meeskonnaliikmena	4,55	0,76
38	Koostöö erinevate osakondade vahel sujub hästi	3,90	0,85
39	Tööülesannete täitmisse panustavad kõik meeskonnaliikmed võrdselt	3,50	0,61
40	Meeskonnas levib vähe kuulujutte	3,80	0,77

Töö ise		Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
41	Minu tööülesanded on huvitavad	3,95	1,00
42	Olen rahul oma töö sisulise poolega	4,20	1,01
43	Minu töö võimaldab minu oskusi ja teadmisi maksimaalselt rakendada	3,60	1,27
44	Mul on võimalus teha tööd, mis pakub mulle rahuldust	3,60	1,10
45	Mul ei hakka tööl igav	4,00	1,12
46	Mind usaldatakse iseseisvate otsuste langetamisel ja vastutusrikaste ülesannete täitmisel	3,70	1,08
47	Soovin rohkem usaldust iseseisvate vastutusrikaste otsuste lahendamisel	3,55	1,10
48	Mulle meeldib töötada individuaalselt	3,55	1,15
49	Mulle meeldib paaristöö	3,85	0,93
50	Olen rahul oma paarilisega	4,20	0,95
51	Soovin täita aeg-ajalt muid tööülesandeid vahelduse mõttes	3,75	1,12
52	Olen rahul füüsilise töökoormusega ettevõttes	4,05	1,00
53	Olen rahul vaimse töökoormusega ettevõttes	3,45	1,00

Info liikumine ettevõttes		Aritmeetiline keskmine	Standardhälve
54	Organisatsioonis on info kättesaadav ja liigub hästi	3,50	0,83
55	Saan oma tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigeaegselt	4,00	0,79
56	Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast	3,85	0,88
57	Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid firma tulemustest ja eesmärkidest	2,60	0,94

Lisa 3. Töötajate eelistatud motivatsioonitegurid olulisuse järjekorras

Motivatsiooniteguri tähtsuse tase	Motivatsioonitegur	Vastuse valinud töötajate arv
1 - kõige olulisem	palk	16
	töötingimused	2
	rahulolu tehtud tööst	2
2	lisatasud ja soodustused	5
	töökaaslased	5
	arenemisvõimalus	2
	turvalisus	2
	töötingimused	3
	töö iseloom	3
3	töökeskkond	8
	töökaaslased	7
	eneseteostus	2
	palk	2
	lisatasud ja soodustused	1
4	tunnustus	6
	töökeskkond	6
	töö iseloom	3
	arenemisvõimalus	2
	lisatasud ja soodustused	1
	eneseteostuse võimalus	1
	töötingimused	1
5	eneseteostus võimalus	7
	arenemisvõimalus	5
	rahulolu tehtud tööst	3
	Töökeskkond	2
	töötingimused	2
	turvalisus	1
6 - kõige vähem olulisem	rahulolu tehtud tööst	5
	arenemisvõimalus	4
	töö iseloom	3
	ühisüritused	3
	töökeskkond	1
	töökaaslased	2
	tunnustus	2

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,

Kristi Kärner,

(*autori nimi*)

sünnikuupäev:

17. jaanuar, 1993,

1. annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Töötajate motiveerimise võimalused aktsiaseltsis Helia Puit,

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on **Heve Kirikal**,

(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas kõrgkooli repositooriumisse lisamise eesmärgil alates **13.01.2020** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
(*pp.kk.aa*)

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et:

3.1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;

3.2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Tallinnas **13.01.2020**

(*kuupäev*)

(*autori allkiri*)