

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Allar Vellner

**KAUGTÖÖ TÖÖTAJATE MOTIVEERIMISE
VAHENDINA VETERINAAR- JA
TOIDUAMETI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kandela Õun, MA

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Kandela Õun

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Allar Vellner

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. KAUGTÖÖ JA TÖÖTAJATE MOTIVEERIMISE ÜLDISED KONTSEPTSIOONID	6
1.1. Kaugtöö olemus ja selle rakendamise põhimõtted	6
1.2. Töötajate motiveerimise teoreetilised käsitlused	10
1.3. Töötajate motiveerimise ja motivatsiooni mõõtmise vahendid riigiasutuses.....	17
2. UURING KAUGTÖÖST KUI MOTIVEERIMISE VAHENDIST VETERINAAR- JA TOIDUAMETI NÄITEL.....	24
2.1. Ülevaade Veterinaar- ja Toiduametist ning uuringu metoodikast	24
2.2. Uuringu tulemused	27
2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud	41
Kokkuvõte	47
Viidatud Allikad.....	50
Lisa 1. Veterinaar- ja Toiduameti struktuur	54
Lisa 2. Veterinaar-ja Toiduameti ülesanded	55
Lisa 3. Webdesktopi kaugtöö taotluse vorm	56
Lisa 4. Ankeetküsimustiku koostamine	57
Lisa 5. Ankeetküsitlus	58
Lisa 6. Intervjuu küsimused	65
Lisa 7. Dispersioonanalüüs	66
SUMMARY	67

SISSEJUHATUS

Kaugtöö on sõna või mõiste, mida kuuleb tänapäeval järjest tihedamini. Antud terminid võib mõista erinevalt, kuid põhimõtte peaks jääma alati samaks. Kaugtöö võib töötajale olla üheks motiveerimisvahendiks töö tegemisel ning tööandja peaks oskama seda võimalikult hästi ära kasutada, et sellest oleks kasu nii tema ettevõttele kui ka töötajale. Kaugtöö tegemiseks on mitmeid erinevaid viise, kuid üldjuhul tähendab see seda, et töötaja ei tee tööd kontoris, vaid endale sobivas kohas ja olenevalt olukorrast ka endale sobival ajal.

Kaugtöö on tänapäeva ühiskonnas järjest aktuaalsem teema. Töövormina on kaugtöö järjest levinum mõiste, mida eelkõige soovivad kasutada noorema generatsiooni inimesed. Lõputöö uuringus osalevas Veterinaar- ja Toiduametis kasutatakse küllaltki palju kaugtöö võimalusi, mida antud organisatsioon nimetab tihti ka „mobiilseks tööks“. Juhtkonnaga arutades, tuli välja, et kuna paljud töötajad ei käi mitme nädala jooksul kontoris, sooviksid nad teada saada, kuidas töötajatele endile selline tööviis sobib. Lisaks on Eestis viimastel aastatel pööratud teatavat tähelepanu kaugtööle kui tehnoloogiale, kuid suhteliselt vähe kui töökorralduslikule vahendile. Eelnevast tulenevalt on käesoleva töö uurimisprobleemiks see, et kaugtöö kui töökorraldusliku vahendi kasutamise kohta puudub ettevõttel teadmine, kas see on töötajale pigem motivaator või demotivaator oma töö tegemisel.

Organisatsioonis pole varem sarnast uuringut läbi viidud. Uurida tuleks ka milliseid teisi motivaatoreid Veterinaar- ja Toiduametis kasutatakse ja kas kaugtöö on töötajatele oluline.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada kaugtööga seotud kogemused ja hoiakud töötajate ja juhtide tasandil ning teha ettepanekuid Veterinaar- ja Toiduametile töömotivatsiooni tõstmiseks, pakkudes oma töötajatele võimalust kaugtööks. Töö uurimisküsimuseks on: kas kaugtöö tegemine on töötajatele motivaator või demotivaator?

Lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

- tutvuda kaugtöö olemusega ning selle rakendamise põhimõtetega;
- analüüsida motiveerimise erinevaid teooriaid;
- selgitada välja, toetudes kirjanduslikele allikatele, kuidas mõõta töömotivatsiooni ja kaugtöö seost sellega;
- anda ülevaade Veterinaar- ja Toiduametist;
- viia läbi ankeetküsitlus töötajate seas, nende töömotivatsiooni kohta ja intervjuu Veterinaar- ja Toiduameti personaliosakonna juhtivspetsialistiga;
- tuginedes uuringu tulemustele, teha ettepanekuid töömotivatsiooni tõstmiseks, pakkudes töötajatele võimalust kaugtööks.

Uurimisülesannete lahendamiseks kasutatakse erinevaid raamatuid ja teadusartikleid, et analüüsida kaugtöö teoreetilist tausta ja erinevaid motivatsiooni mudeleid. Empiirilise osa jaoks viiakse läbi üks intervjuu ja üks küsitlus, mis on suunatud kahele erinevale sihtrühmale – esimeseks sihtgrupiks on need töötajad, kes on viimase aasta jooksul teinud kaugtööd ja teine sihtgrupp need, kes pole seda viimase aasta jooksul teinud. Intervjuu viiakse läbi personaliosakonna juhtivspetsialistiga, et teada saada, kas ja milliseid erinevusi on nende töötajate töötulemuste vahel.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk on kaugtöö üldistest kontseptsioonidest. Esimene alapeatükk räägib kaugtöö olemusest ja rakendamise põhimõtetest. Teine alapeatükk keskendub töötajate motiveerimise teoreetilistele käsitlustele ja kolmandas tuleb juttu personali motiveerimise ja motivatsiooni mõõtmise vahenditest.

Teine peatükk keskendub kaugtööle, kui motiveerimise vahendile Veterinaar- ja Toiduameti näitel. Esimene alapeatükk keskendubki Veterinaar- ja Toiduameti tutvustusele ja kaugtöö rakendamisele organisatsioonis ning selles tutvustatakse uuringu valimit ja metoodikat. Teises alapeatükis analüüsitakse tulemusi ning kolmandas alapeatükis tehakse uuringu järeldused ja ettepanekud Veterinaar- ja Toiduametile.

1. KAUGTÖÖ JA TÖÖTAJATE MOTIVEERIMISE ÜLDISED KONTSEPTSIOONID

1.1. Kaugtöö olemus ja selle rakendamise põhimõtted

Kaugtöö on tänapäeva maailmas järjest levinum sõna ning töövorm, mida töötajad kasutavad. Kindlasti ei ole antud töövorm igas organisatsioonis veel võimalik ega ka lubatud. Kaugtööd on võimalik defineerida erinevalt, kuid põhimõtte jääb alati samaks, kuigi korraldada saab seda väga erinevalt. Tihti võib see olla konkreetselt määratud tööaeg ning millal ja kus tööline töötab, samas ei pruugi neid piiranguid olla. Kõik oleneb üldjuhul organisatsioonist, kus töötatakse.

Kaugtöö on paindlik töövorm, mis on järk-järgult kasvanud ja saanud üha populaarsemaks. Kaugtöö hakkas populaarsust koguma 1970ndatel USA naftakriisi ajal, kui saadi aru, et juhul kui üks seitsmest töötajast töötaks kodus, poleks vaja USA-l naftat importida. Sellest selgus, et töö paindlikkus võib kasu tuua nii organisatsioonile kui ka töötajatele. Kaugtöö termini võttis kasutusele 1970. aastate keskel Jack M. Nilles. (Tavares, 2017, lk 30) Kaugtööd võib mõista erinevalt, see võib tähendada osalise- või täistööajaga tööd, paindlike alguse ja lõpu aegadega ning ka paindlikke töönädalaid, oluline on, et töö saab tehtud. Kaugtöö rakendamise põhjuseks võib olla ka see, et töötaja asub organisatsioonist väga kaugel või hoopis teises riigis ning arvatakse, et kaugtöö on efektiivsem just osalise tööajaga töötades. Kaugtööd tehakse tavaliselt kodus, seda kas siis regulaarselt või teatud aegadel, aga üldjuhul ollakse ühenduses kontoriga. (Logicalis, *n.d.*, lk 1) Tabelis 1 (vt tabel 1 lk 7) on välja toodud erinevad kaugtöö definitsioonid, nagu seal näha siis termineid, kuidas kaugtööd nimetada on palju, kuid üldjuhul tähendavad nad ikkagi väga sarnast tegevust. Forsel (2007) on samuti arvamusel, et kaugtöö on töö, mida tehakse oma tööandjast kaugel, olgu töökohaks kas kodu või mõni asutus.

Tabel 1. Kaugtöö definitsioone

Termin	Definitsioon
<i>Kaugtöö</i> (<i>Telecommuting</i>)	Töötades osa ajast tavapärasest töökohast eemal ja suheldes arvutipõhise tehnoloogia abil. (Golden, 2006, lk 177)
<i>Kaugtöö</i> (<i>Telecommuting</i>)	Kodust tehtud töö, mida sageli toetab telekommunikatsioonitehnoloogia. (Kossek, Lautsch, Eaton, 2006, lk 348)
<i>Virutaaltöö</i> (<i>Telework</i>)	Töö, mis tugineb tehnoloogia vahendatud suhtlusele ja keerukatele infotöötlusvõimalustele. (Garrett & Danziger, 2007, lk 27)
<i>Virtuaaltöö</i> (<i>Telework</i>)	Töökorraldus, mille käigus töötajad teevad oma tavalist tööd erinevas kohas kui tavapärase töökoht. Tööd mida toetavad tehnoloogilised ühendused. (Fonner & Roloff, 2010, lk 336)
<i>Laiali jaotatud töö</i> (<i>Distributed work</i>)	Töötajad töötavad ühise eesmärgi saavutamiseks üle geograafiliste piiride ja kasutavad suhtluseks arvutit. (Bosch-Sijtsema & Sivunen, 2013, lk 160)
<i>Virtuaalne töö</i> (<i>Virtual work</i>)	Ruumiliselt või geograafiliselt hajutatud töökorraldus, mida tavaliselt iseloomustab suhteliselt lühike eluiga, tehnoloogiaga täiustatud kommunikatsioon ja näost näkku suhtlemise puudus. (Tworoger, Ruppel, Gong, Pohlman, 2013, lk 34)
<i>Paindlik töö</i> (<i>Flexible work</i>)	Alternatiivne töövõimalus, mis võimaldab tööd teha väljaspool tavalisi tööpäeva ajalisi ja/või ruumilisi piire. (Shockley & Allen, 2007, lk 480)

Kiiresti muutuv tänapäeva ühiskond ja maailm mitte ainult ei rikasta meie elukeskkonda, vaid muudab ka traditsiooniliste mõistete sisu. Tänapäeva ühiskonnas ei tähenda alati „tööl käimine“ enam ühistranspordiga tööle sõitmist ja kontoris kolleegidega töö tegemist. Tänapäeva maailmas on tänu arenenud tehnoloogiale, muutustele juhtimisteooriates ja paindlikule töökorraldusele võimalik teha tööd endale meelepärases kohas ja endale sobival ajal. See aitab tavaliselt töötajate motivatsiooni tõsta ning samuti parandab hõivatud inimeste osakaalu tööealises elanikkonnas, mis negatiivsete demograafiliste trendide valguses on väga oluline. (Naat, 2008, lk 20)

Kui töö- ja kodused tegevused toimuvad samas ruumis siis võivad piirid töö ja kodu vahel hägustuda. Uuringute kohaselt töötavad kaugtöötajad sageli pikemalt, kui ettenähtud või kontoris võimalik oleks. Selle põhjuseks on tööga seotud materjalide olemasolu kodus ning see võib ajendada töötajaid jätkama töötamist, selle asemel, et kulutada aega isiklikule- või perekonna tegevustele. Seega on oluline, et kui inimene töötab kodus oleksid tal paigas reeglid (vt tabel 2 lk 8). (Basile & Beauregard, 2005, lk 107)

Tabel 2. Töö ja eraelu tasakaalu reeglid

Reeglid	Reegli kirjeldus
Füüsiline	<ul style="list-style-type: none">• Kontor on eraldi ruumis, mitte näiteks elutoa nurgas;• Eraldi arvuti ja telefon isiklikuks ja tööalaseks kasutuseks;
Ajaline	<ul style="list-style-type: none">• Töö lõpeb kui kell saab X;
Käitumuslik	<ul style="list-style-type: none">• Arvuti ja telefon lülitatakse pärast tööpäeva lõppu välja;• Kontorisse ei minda tööst vabal ajal.
Kommunikatiivne	<ul style="list-style-type: none">• Perekond on teadlik tööajast ja ei sega sel ajal;• Kolleegidele ja klientidele on seatud piirid pärast tööaega kontakteeruda.

Allikas: Basile & Beauregard, 2005, lk 109

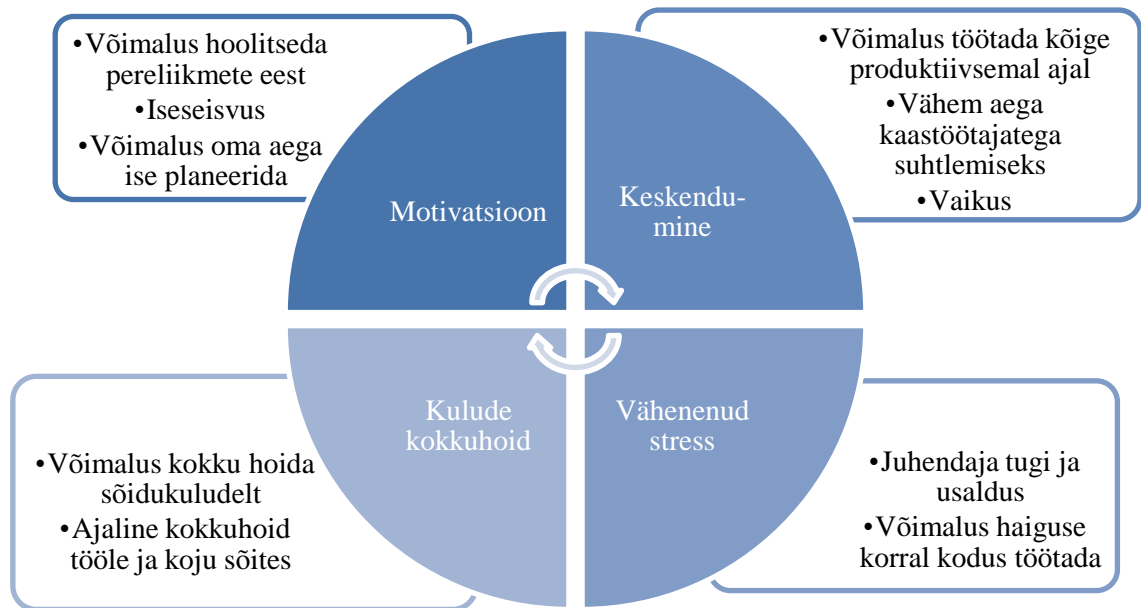
Töötajale, kellel on võimalus teha kaugtööd täistööajaga või mõned päevad nädalas, pakub see meetod väga palju hüvesid. Alljärgnevalt on võimalik näha eeliseid ja põhjuseid, miks ettevõtte peaksid tahtma kaugtööd kasutada (Loubier, 2017):

- tootlikkuse kasv;
- parem töötaja tervisele ja keskkonnale;
- kulude kokkuhoid;
- väheneb tööjõu voolavus.

Tootlikkuse kasv tuleneb Loubier'i (2017) järgi sellest, et kaugtööd tegevad töötajad suudavad vähema ajaga teha rohkem, kui kontoris töötavad kaaslased. Kaob ära vajadus sõita tööle ja koju, mistõttu väheneb töötaja ökoloogiline jalajälg. Tänu paremale ajakasutusele väheneb ka töötaja stress ja sellest tingitud haigused. Lisaks puudub vajadus kontoritarvete, mööbli, kohvimasina ja teiste kontoriseadmete järele. Töötajatel vähenevad tööle ja koju sõitmisega seotud kulud ning ka lõunasöökidelt on võimalik märkimisväärne summa kokku hoida. Staples Advantage' läbiviidud uuringu kohasel on kaugtööd tegevad töötajad oluliselt lojaalsemad oma tööandjale. (Loubier, 2017)

Kaugtööga seotud hüvesid ja eeliseid on võimalik näha alljärgnevalt jooniselt (vt joonis 1 lk 9). Tänu suurenenud töömotivatsioonile, vähenenud stressile, kulude kokkuhoiule ja paremale keskendumisvõimele tõuseb töötajate tootlikkus, mis on kõigile tööandjatele ülimalt oluline. Jooniselt nähtub, et motivatsioon suureneb, kui töötajatel on suurem paindlikkus ja iseseisvus otsustada oma tööaja üle. Keskendumine paraneb, sest töötajatel on võimalik töötada just neile sobival kõige produktiivsemal ajal ning jääb vähem aega kaastöötajatega suhtlemiseks. Samamoodi väheneb töötajate stressitase, sest nad

tunnetavad ülemuse tuge ja usaldust. Töötajate jaoks vahest isegi kõige tähtsamaks võib lugeda rahalist ja ajalist kokkuhoidu sõidukuludelt.



Joonis 1. Kaugtöö eelised. (Mailys, 2016 ja Nakrošienė, Bučiūnienė, Goštautaitė, 2019, lk 90–92)

Nagu igat tüüpi töö puhul, on ka kaugtööl puudusi ja seda nii töötaja kui tööandja seisukohast. Alljärgnevalt on näha neist mõned, mida töötajal on väga keeruline hallata või muuta (Mailys, 2016):

- konkreetse raamistiku rakendamine;
- raskusi juhendamise ja kontrollimisega;
- väheneb meeskonna ühtekuuluvus;
- suurenenud risk konfidentsiaalsuse lekkele;
- võimalikud lisakulud töötaja töövahenditele.

Üheks suureks teemaks, mida kaugtöö puhul käsitleda tuleb, on ka tervis. Kaugtööga seotud terviseprobleeme saab grupeerida kolme suuremasse kategooriasse: luu- ja lihaskonna probleemid, isolatsioon ja depressioon, stress ja ületöötamine.

Kaugtöölised ei suhtle niipalju oma kolleegidega ja seetõttu ei võta nad tervisepause, mis on vajalikud luu- ja lihaskonna lõõgastumiseks. Pikki tunde arvutiga töötamine on seotud

staatilise ja piirava asendiga, korduvad käsivarte ja randmete liigutused, äärmuslikud poosid, nt voodis või diivanil töötamine. See on riskantne käitumine, mis pärsib luu- ja lihaskonna arengut. Eelkõige tekivad probleemid kaelas, õlgades, randmes, käes ja nimmepiirkonnas. Vähese suhtluse tõttu kolleegidega võivad kaugtööd tegevad töötajad kogeda suurema tõenäosusega üksildus- ja eraldatuse tunnet. Selle ära hoidmiseks soovitatakse neil töötajatel veeta vähemalt 20% oma tööajast kontoris. (Tavares, 2017, lk 33)

Suurt tähelepanu peavad tööandjad pöörama ka oma töötajate stressiga toimetulekule, sest stress on tänapäeval tugevalt korrelatsioonis südame-veresoonkonna haigustega ja halvenenud vaimse tervisega. Stress on emotsionaalne reageering survele, mis on tingitud inimese elu- ja töökeskkonnast. Nagu eelpool mainitud, siis peaks kaugtöö vähendama stressi, kuna inimene saab paremini oma elu kontrollida ning tal on suurem vabadus oma otsuste üle, kuid teisest küljest loob paindlikkus hoopis rohkem stressi tänu ähmastele töö-kodu piiridele ning võimalikele tekkida võivatele perekondlikele probleemidele. (Tavares, 2017, lk 34)

Kuigi kaugtöö pakub väga palju vabadust ja eelduslikult võiks olla positiivne, kaasnevad sellega ka probleemid, mis esialgu võivad jääda märkamatuks ja nendega ei osata arvestada. Eelkõige tekib probleem kindlate reeglite mitte paika panemises kodu ja töö asjades.

1.2. Töötajate motiveerimise teoreetilised käsitlused

Iga tööandja soovib saavutada püsivalt kõrge tulemuslikkuse taseme ja seda on võimalik teha, kui töötajad on kõrgelt motiveeritud ning soovivad teha koostööd. Töötajaid on võimalik motiveerida väga paljudel erinevatel viisidel. Kõige levinumaks on kindlasti töötasu. Kuid teatud töötasu suurusel alates pole see enam esmatähtis, siis otsivad töötajad muid hüvesid, mida tööandjal neile pakkuda võiks olla. Olgu selleks siis lisa puhkepäevad, inspireeriv keskkond töötamiseks või kaugtöö. Selles peatükis räägitakse nii töömotivatsioonist kui ka muudest motivaatoritest, mida käsitletakse kui sünonüüme.

Kõige varasemad inimese motivatsiooni mõistmise lähenemisviisid pärinevad kreeka filosoofide ajast ja keskenduvad hedonismi, kui käitumise peamise tõukejõu

kontseptsioonile. Sel ajal nähti, et üksikisikud keskenduvad oma jõupingutustes naudingu otsimisele ja valu vältimisele. XIX sajandi lõpupoole hakkas motivatsiooniküsimus liikuma filosoofia valdkonnast uude arenevasse psühholoogia valdkonda. Seetõttu tekkisid kohe väljakutsed hedonismi kasutamisel motivatsiooni uurimise alusena. Selle tulemusel hakkasid käitumisteadlased otsima motivatsiooni selgitamiseks empiirilisemaid mudeleid. Nende varajaste mudelite hulgas olid nn instinktide orjad, nagu näiteks Sigmund Freud ja William McDougall. (Steers, Mowday, Shapiro, 2014, lk 379)

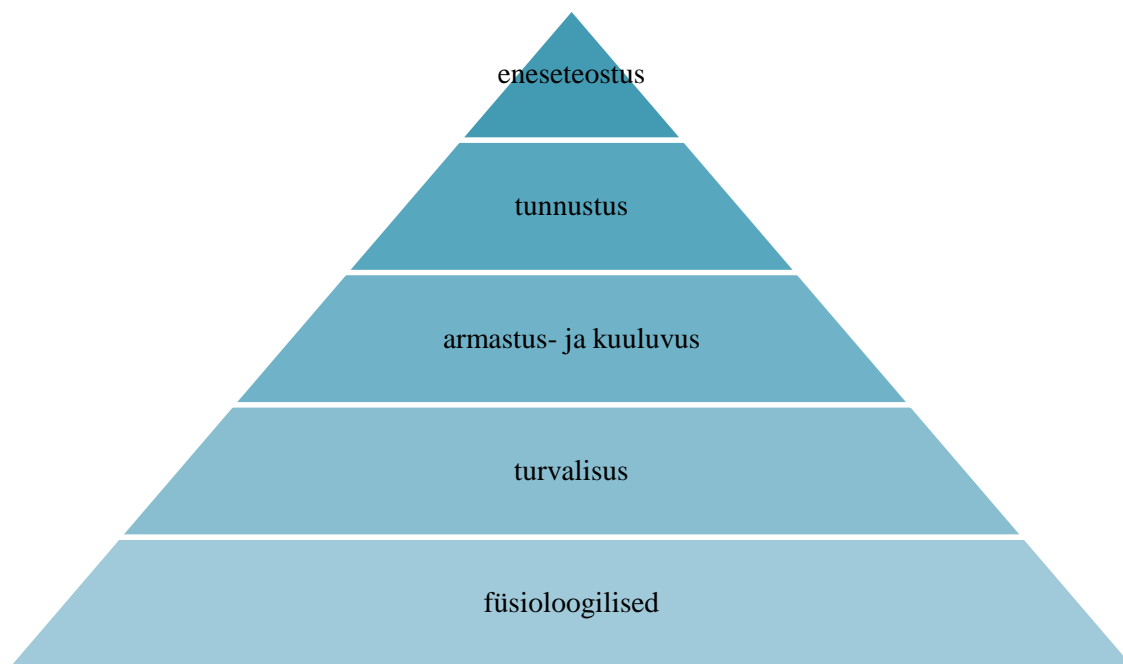
William McDougall'i motivatsiooniteooriat peetakse kogu motivatsiooni aluseks. Tema motivatsiooni instinktiteooria järgi on kõik organismid sündinud loomulike bioloogiliste suundumustega, mis aitavad neil ellu jääda. See teooria näitab, et instinktid juhivad kõiki käitumisi. Näiteks rändavad linnud enne talve lõunasse, sest see tagab liigi ellujäämise. Selline käitumine on muutunud instinktiivseks ja seetõttu on suurem tõenäosus, et nad saavad oma geenid edasi anda tulevastele põlvedele. (Gopalan et al., 2017, lk 2)

Nagu on igal asjal pooldajaid, on enamasti ka igal asjal kriitikuid, selle teooria kohta on kriitikud arvanud, et see sobib ainult mõne kindla käitumise selgitamiseks või uurimiseks. Kriitikud on selgitanud, mis on nende arvamuse kohaselt motivatsiooni instinktiteooria probleemsed kohad (Cherry, 2019):

- instinktid ei suuda kõiki käitumisharjumusi selgitada;
- instinktid pole midagi, mida saaks hõlpsasti jälgida ja teaduslikult kontrollida;
- ainuüksi millegi instinktideks märkimine ei seleta miks mõni käitumisviis ilmneb teatud juhtudel, kuid mitte teisel.

Motivatsiooniteooriad hakkasid veelgi jõulisemalt arenema 20. sajandi keskel, mil oma teooriatega tulid välja Abraham Maslow ja Douglas Murray McGregor. Neid teooriaid kasutatakse veel ka tänapäeval.

Maslow'i inimvajaduste hierarhia järgi on inimestel viis erinevat vajaduste gruppi. Järgmise taseme vajaduste saavutamiseks peavad olema täidetud alama astme vajadused. (Velmurugan & Dr Sankar, 2017, lk 206) Järgnevalt jooniselt (vt joonis 2 lk 12) on näha Maslow hierarhias paiknevaid vajadusi.

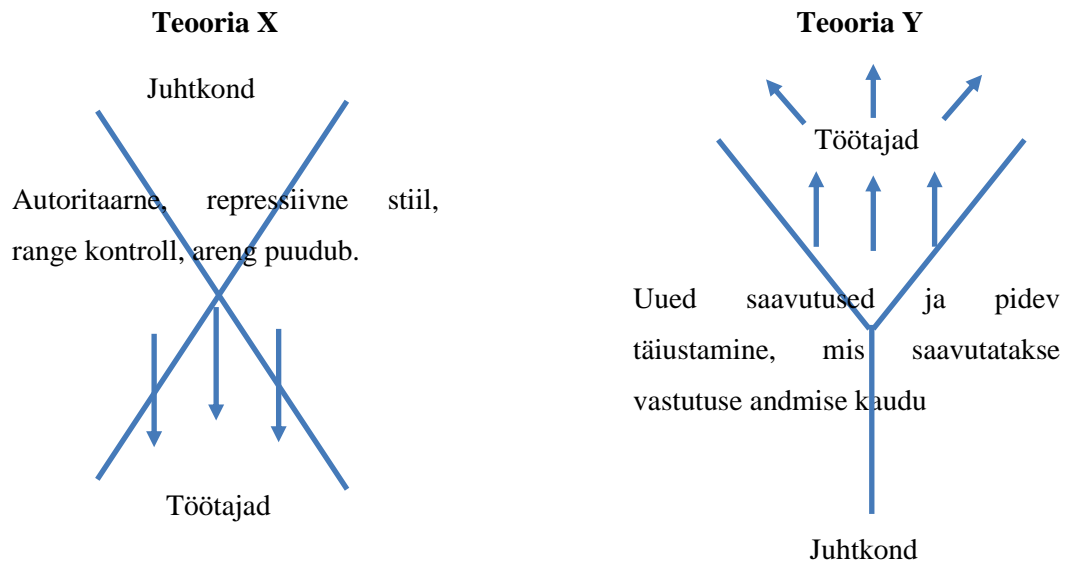


Joonis 2. Maslow inimvajaduste hierarhia (Maslow, 1943, lk 375–384)

Füsioloogilisteks vajadusteks võib pidada neid vajadusi, mis on vajalikud elus püsimiseks, nagu näiteks õhk, vesi, toit, uni. Turvalisusvajadus tähendab vajadus tunda kaitset kellegi või millegi eest, kolmandal astmel on inimesel vajadus kuuluda teatud rühma ja tunda, et temast hoolitakse. Järgmiseks on tunnustusvajadus ja selle täitmiseks on vaja, et inimest tunnustatakse teiste inimeste poolt. Kõige viimaseks on eneseteostusvajadus, mis tähendab, et on vaja enda tegevusest nõ „jälj maha jätta“ ehk kasutada ära enda täielikku potentsiaali, võimeid ja oskusi.

Suurimaks puuduseks, mida Maslow inimvajaduste hierarhia puhul välja tuuakse on see, et teooria ei arvesta sotsiaalsete sidemete ja koostööga. Denningi (2012) arvates ei oleks ühtegi neist vajadustest, mis on toodud joonisel 2, võimalik täita ilma omavahelise koostöö ja suhtlemiseta. Ühiskonnad muutuvad järjest keerukamaks, omavahel seotumaks ja spetsialiseerunumaks ja seetõttu suureneb ka ühiskonna liikmete sõltuvus üksteisest. Suhtlemine on füüsiliselt ja emotsionaalselt üks ellujäämise eeltingimusi. Samuti ei ole vajadused hierarhilised nagu Maslow on neid kujutanud. Nagu enamuse muidki looduses olevaid asju, on vajadused interaktiivsed, dünaamilised süsteemid. (Denning, 2012)

Teiseks väga oluliseks motivatsiooniteooriaks on Douglas Murray McGregori X ja Y teooria. Selle teooria kohaselt on tööl käivate inimeste olemuse kohta kaks täiesti erinevat vaadet. Jooniselt 3 on võimalik näha X ja Y teooria erinevust.



Joonis 3. McGregori X ja Y teooria (Surbhi, 2017)

X teooria kohaselt eeldavad ettevõtete juhtkonnad, et inimesed ei lähe tööle hea tunde ja pigem tunnevad töö suhtes vastikust. Samuti teevad nad kõik võimaliku, et tööle minekut vältida, mis omakorda tähendab, et selle eest tuleb neid karistada. Teiseks eelduseks selle teooria juures on see, et enamik inimesi eelistab olla suunatud ehk nad teevad nõ lihttööd ning neil puuduvad ambitsioonid kuhugi pürgida. (Lawter, 2015, lk 86) McGregor (1960, lk 34) on ise öelnud X teooria kohta, et „keskmine inimene eelistab olla suunatud, ta soovib vältida vastutust, tal on suhteliselt vähe ambitsioone ning ta soovib ennekõike turvalisust“.

Y teooria eeldab, et inimesed on võrreldes X teooriaga ambitsioonikamad ja nad soovivad võtta riske ning kannavad vastutust oma tegude eest. Nad töötavad hea meelega omal algatusel ja neid ei pea niipalju kontrollima. Samuti on neis ettevõtetes, mis kasutavad Y teooriale omaseid punkte, töötajatel sageli suurem tõenäosus saada edutatud. (Lawter, 2015, lk 86) Y teooria kohta on McGregor (1960, lk 47) väitnud järgmist: väline kontroll ja karistamisohud pole ainukesed vahendid organisatsiooni eesmärkide poole

püüdlamiseks. Inimene rakendab enesekontrolli eesmärkide saavutamisel, millele ta on pühendunud.

Kuna inimesed on saanud järjest teadlikumaks ja oskavad tööandjatel rohkem küsida, on käesoleva lõputöö autori arvates tänapäeval rohkem kasutusel Y teooria seisukohti esindavad organisatsioonid. Nagu eelpool mainitud, siis inimestele on väga oluline vabadus ja sellega kaasnevad hüved, näiteks otsuste tegemine, seda võimaldab vaid Y teooria põhimõtteid järgiv ettevõtte. Daniel H. Pink (2011, lk 65–66) on samuti kirjeldanud kuidas lahendada rutiinseid ülesandeid nii, et need oleksid töötajate huvitavamad. Kui töötajatele selgitada, miks ülesanne vajalik on, muutub see neile paelumamaks ja nad näevad suuremat eesmärki oma tegevuse taga. Iseseisvus on alati parem kui kontroll ehk inimestel peaks laskma sooritada ülesandeid nii nagu nemad seda soovivad, paika tuleb vaid panna oodatav lõpptulemus.

Neljandaks teooriaks mida antud lõputöös käsitletakse on Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine, mida ta esmakordselt tutvustas 1954. aastal avaldatud raamatus „The Practice of Management“. See on strateegiline juhtimismudel, mille eesmärk on parandada organisatsiooni jõudlust, määratledes selgelt eesmärgid, millega nõustuvad nii juhtkond, kui ka töötajad. Praktikud väidavad, et eesmärgipärase juhtimise peamised eelised on, et see parandab töötajate motivatsiooni ja pühendumust ning võimaldab paremat suhtlust juhtkonna ja töötajate vahel. Teooria nõrkuseks võib aga pidada seda, et see rõhutab põhjendamatult eesmärkide seadmist, selle asemel, et töötada välja süstemaatiline kava eesmärkide saavutamiseks. (Hayes, 2019)

Rodgers & Huntler (1991, lk 322–325) on väitnud, et eesmärgipärane juhtimine on sobilik nii era- kui ka avalikus sektoris kasutamiseks. Selle teooria täitmiseks peavad olema järgmised tingimused:

1. eesmärgid on sõnastatud nii kvantitatiivsel kui ka kvalitatiivsel tasandil;
2. eesmärgid peavad olema väljakutseid pakkuvad ja motiveerivad;
3. igapäevane tagasiside asjade seisu kohta juhendamise ja arendamise eesmärgil;
4. tasu (tunnustus ja/või tulemustasu) kavandatud eesmärkide saavutamise eest on kohustuslik;
5. põhiprintsiibiks on kasv ja areng, mitte karistused.

Joonisel 4 on võimalik näha kuidas eesmärgipärane juhtimine samm-sammult võiks välja näha ja millised etapid on vaja läbida. Kõige olulisem on koostöö töötajate ja juhtkonna vahel.



Joonis 4. Eesmärgipärase juhtimise protsessitsükkel (Mulder, 2010)

Järgnevalt koostas lõputöö autor tabeli (vt tabel 3 lk 16), milles on võrreldud kõiki 1.2 peatükis käsitletud teooriaid. Tabelist on näha erinevaid aspekte ning seda, kas need aspektid on nendel teooriatel olemas või mitte. Selle tabeli andmete põhjal valiti ka ankeetküsimustiku aluseks võetavad teooriaid.

Tabel 3. Töös kasutatud teooriate võrdlus

Aspektid	Maslow inimvajaduste hierarhia (Maslow, 1943, lk 375–384)	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)	McGregori X ja Y teooria (Surbhi, 2017)	William McDougall'i motivatsiooniteooria (Gopalan et al., 2017, lk 2)
Eesmärkide püstitamine		+	+ Y teooria	+
Koostöö – töötaja ja juhtkonna vahel		+	+ Y teooria	
Möödetavus	+	+	+ X teooria	
Tõstab motivatsiooni	+	+	+ Y teooria	+
Juhtimine		+	+	
Tagasiside		+	+	
Sobivus kaugtööks		+	+ Y teooria	

McGregori X ja Y teooria on küll tervikuna üks, kuid X ja Y tähendavad hoopis erinevaid lähenemisi, seetõttu on tabelis kasutatud selle teooria võrdlemisel lisaks X ja Y tähiseid. Kui on tabelis X siis see tähendab, et see käib nõ ainult X teooria kohta ja kui Y siis Y teooria kohta, kui aga pole tähistust, tähendab see, et aspekt käib kogu teooria kohta.

Lõputöö autori arvates on Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimise teooria sobilik ka kaugtööd tegevate töötajate töömotivatsiooni tõstmiseks ja uurimiseks, sest selles on kõige tähtsam eesmärgi saavutamine, mitte niivõrd see, kuidas see saavutatakse. Samuti annab see teooria töötajale piisavalt vabadust ise otsustada. Lisaks Drucker'i teooriale kasutab töö autor enda küsimustiku loomisel ka McGregori X ja Y teooriat ning Maslow inimvajaduste hierarhiat, et mõista, mis Veterinaar- ja Toiduameti töötajaid motiveerib. Töö lisas nr 4 on võimalik tutvuda, milliste teooriate põhjal on ankeetküsitluses küsitud küsimused koostatud.

1.3. Töötajate motiveerimise ja motivatsiooni mõõtmise vahendid riigiasutuses

Selge on see, et töötajad töötavad efektiivsemalt, kui neile pakkuda midagi, mis neid motiveerib. Enamus inimeste jaoks on selleks motivaatoriks palk, aga kuidas veel oma töötajaid motiveerida, on oluline küsimus, millele iga tööandja peaks kindlasti mõtlema ning vastuse leidma. Võimalusel tuleb töötajaid motiveerida nii palju kui võimalik. Alati ei ole võimalik motiveerida töötajaid rahaga, kuid kindlasti on selleks ka palju teisi võimalusi. Selles peatükis keskendutaksegi erinevatele töötajate motiveerimise võimalustele ning sellele, kuidas on võimalik motivatsiooni mõõta.

Töötajate vajadusi ei ole võimalik täpsetes ühikutes mõõta, mistõttu on raske välja arvutada, kui suur peaks olema sobilik motivatsioonipakett. Teiseks on inimestel peale rahalise hüve vaja ka muid pehmemaid väärtuseid, mida on raske mõõta ja analüüsida, sest need tuginevad emotsioonidel ja nendele antavatel hinnangutel.

Töökeskkonnas saab vaadelda kolme motivatsiooniallikat (Vadi, 2004, lk 91):

1. tehtud töö eest saadav tasu, koos lisatasude ja boonustega;
2. töökeskkond, mis sisaldab suhtlemist ja suhteid töökohal ning füüsilist keskkonda;
3. töö ise, töö sisu ja see, kas töö võimaldab eneseteostust, arenemisvõimalusi ja enesest lugupidamist.

Töötaja efektiivseks motiveerimiseks tuleb välja selgitada ja aru saada, milline on nende kolme motivatsiooniallika sobiv vahekord iga töötaja jaoks, sest üks võib kompenseerida teise puudumist. Neljandaks punktiks võib lisada töö suhte eraellu, kuivõrd see soosib või takistab viimast. Töine ja kodune elu tuleb omavahel sobitada nii ajas kui ka ruumis. (Vadi, 2004, lk 91–92) Viimasele aspektile – töö asukoht motivatsiooni mõjutajana on pühendatud ka käesolev töö tervikuna.

Tööturule sisenevad uued ja nooremad põlvkonnad ootavad järjest enam paindlikumat töökorraldust. Nende jaoks on kõige olulisem, et töö sobiks nende elukorraldusega. Tänapäeva generatsioon ootab paindlikkust nii tööaja suhtes, kui ka selles, kus nad tööd teevad. Seega võib arvata, et nooremale generatsioonile võiks sobida üheks motiveerimise vahendiks kaugtöö. (Personaliuudised, 2017) Kuczmarski & Kuczmarski

(2019) lisavad, et on olemas kuus lihtsat motiveerimise vahendit. Osad neist on rahalist väljaminekut nõudvad, kuid osad mitte: rahalised auhinnad silmapaistva töö eest, meeskonna tulemuspõhised boonused, lisapuhkuse päevad, tunnustavad e-kirjad või vestlused ülemusega, eesmärkide poole püüdlamise võimalus ning karjääri tegemise võimalus.

Kindlasti pole tänapäeval suurem palk ainus tegur, mis paneb töötajaid töökohti vahetama. Eomois (2019) arvates annab eelise individuaalne motivatsioonisüsteem. Mõnele töötajale on olulisem kaugtöö võimalus, samas kui teisele igakuine sporditoetus või kui kolmandat motiveerib hoopis teadmine, et tervisemure korral saab ta kiire ja kvaliteetse ravi erakliinikust. Juhi ülesandeks selliste motivatsioonipakettide väljatöötamisel on oma töötajaid kuulata.

Motivatsioonist võivad inimesed erinevalt aru saada ja seetõttu on vaja mõista, kuidas oleks võimalik motivatsiooni mõõta. Üheks võimaluseks on Tillery ja Fishbach'i lähenemine. Nende arvates on motivatsioon eesmärgile suunatud käitumine, mis ilmneb teatud tegevuste kaudu. Kuid käitumine ei ole pelgalt motivatsiooni tulemus – nende teoorias kasutatakse käitumist motivatsiooni tuletamiseks ja motivatsiooni tugevuse mõõtmiseks ulatuses, mil inimese tegevus on kooskõlas tema eesmärgiga. Mõõdikud, nagu töö tegemise kiirus, eesmärk, valik või püsivus, mida eesmärgi saavutamisel rakendatakse, tabavad eesmärgi käitumise ühtlust ja seega saab hinnata motivatsiooni tugevust eesmärgi saavutamiseks. (Tillery & Fishbach, 2014, lk 329)

Töö tegemise kiirust saab kasutada käitumise erinevates aspektides, et mõõta motivatsiooni tugevust. Paljudel juhtudel võib motivatsioon avalduda aja jooksul, mis kulub indiviidil eesmärgi saavutamiseks. Kiiruse käitumisenäitajate hulka kuulub see, kui kiiresti inimene ülesande täidab või kui kiiresti ta ühe ülesande juurest edasi järgmise juurde liigub. Motivatsiooni saab mõõta ka eesmärgiga seotud ülesande täitmise osas – eriti kui tulemuslikkus on muutuv ja eesmärgi saavutamiseks lahutamatu. Tulemuslikkuse mõõtmine hõlmab endas täpsust ja väärtust kui palju on ära tehtud. (Tillery & Fishbach, 2014, lk 331)

Motivatsiooni mõõtmine on vajalik ning see annab tööandjale olulist informatsiooni oma töötajate kohta. Motiveeritud töötajad on efektiivsemad ja õnnelikumad. Motiveerimine

sujub paremini nii tööandjale kui ka töötajale, kui tööandja on kursis, millised vahendid just tema töötajaid motiveerivad. Inimesed on erinevad, seega on erinevad ka töötajate vajadused ja soovid.

Kui vaadata laiemat pilti, mitte ainult töömotivatsiooni, siis on koostatud väga palju erinevaid kriteeriumeid, mille järgi oleks justkui motivatsiooni võimalik mõõta. Näiteks ülikoolides on selleks mõõdikuks üliõpilaste keskmine hinne. Samas uuringud on näidanud, et õppimisele kulutatud aeg ja keskmine hinne on omavahel väga väikeses seoses. Seega motiveerib üliõpilasi miski muu, enamasti on selleks nõ sisemine tung või tahe olla kellestki parem. (Richardson, Abraham, Bond, 2012, lk 354)

Veel üks aspekt motivatsiooni mõõtmise juures on püsivus ehk see millisel määral inivid jätkab eesmärgi poole püüdlemist olenemata raskustest. Näiteks võib väga motiveeritud õpilane veeta tunde eksamiks õppimisel, hoolimata sellest, et ta on väsinud. Seda võib nimetada seega ka üliõpilase valikuks. Terminit „valik“ kasutatakse tavaliselt objektide (nt õun vs küpsis) ja tegevuste (nt magamine vs treenimine) vahel valimiseks. Binaarse olemuse tõttu näitavad valikud sageli üksnes suuna, mitte motivatsiooni tugevust. Kuid valik võib näidata ka motivatsiooni tugevust. Näiteks kui inimene valib vastuoluliste eesmärkide vahel (tudeng otsustab pigem suhelda sõpradega kui õppida eksamiks), siis sellest käitumisest saab järeldada, et tema motivatsioon valitud (sotsialiseerumise) eesmärgi saavutamiseks on tugevam, kui tema motivatsioon (akadeemilise) eesmärgi saavutamiseks, mida ei valitud. (Tillery & Fishbach, 2014, lk 333)

Maailma edukaimates ettevõtetes on enamasti kõige motiveeritumad töötajad. Üheks põhjuseks võib olla see, et need organisatsioonid mõtleavad piisavalt suurelt ning julgevad selle ka välja öelda. Töötajate motivatsioon tõuseb, kui nad tunnetavad, et nende tööst oleneb midagi. Mõnikord võib olla raske hinnata, kui motiveeritud on töötajad, eriti juhul kui juhid ei puutu iga päev ega isegi iganädalaselt kokku kõigi oma alluvatega. Seetõttu on üheks heaks võimaluseks töötajate motivatsiooni mõõtmiseks allolevas loetelus olevad kuus indikaatorit, kuid tuleb tähele panna, et neid peab põhjalikult analüüsima (Lankinen, 2016):

- kodus töötatud päevade arv (kaugtöö);

- töölt puudumise arv;
- lühemate päevade arv;
- hoolimatus;
- mittesotsiaalne käitumine;
- soovimatus vastu võtta uusi projekte.

Kui meeskonnas on tekkinud lahkkelid ning probleemid meeskonna töös ja vaimus, siis tuleks üle vaadata kodus töötatud päevade arv ning samuti tuleb tähelepanu pöörata töölt puudumistele. Kas tegu on gripihooajaga või peitub asi näiteks probleemses töökeskkonnas? Probleemseks töökeskkonnaks võib nimetada juba seda, kui töötajal on tekkinud konflikt mõne kolleegiga. Seetõttu tasub ülemusel töötajatega suhelda ja olukorda uurida, sest tegu võib olla mittesotsiaalse töötajaga, kellele ei meeldi teiste kolleegidega suhelda. Ära ei tasu unustada ka töötundide arvu, mida tööandja jälgima peab, kas töötaja ikka töötab ettenähtud tunnid, sest kui töötulemused on halvenenud, võib olla see üheks põhjuseks vähenenud motivatsioonile. Kui töötajad on motiveeritud, siis kajastub see ka organisatsiooni finantsnäitajates, millest on huvitatud ettevõtte juhtkond. Aspekt hoolimatus paistab aga eelkõige välja kliendisuhetes, seega tuleb seda hoolikalt jälgida ja vajadusel analüüsida. Üks inimene ja tema ebasobilik käitumine kolleegidega võib hävitada terve meeskonna vaimu ning mitte algatuslik ja aktiivne käitumine tööülesannetes võib täheldada, et antud inimene ei sobi sellesse meeskonda või on asi väheses motiveerituses. Neid aspekte peaks tööandja tihti analüüsima ja oma töötajatega suhtlema. (Lankinen, 2016)

Nende aspektide analüüsimine ei ole ettevõttele kulukas ja käesoleva töö autor arvab, et see on üks lihtsamaid viise, kuidas on võimalik töötajate töömotivatsiooni mõõta ning tänu saadud infole ka tõsta.

Järgnevalt (vt tabel 4 lk 21) on esitatud nelja 2019. aastal avalikus sektoris läbi viidud uuringu analüüsi tulemused. Ka lõputöös käsitletud organisatsioon Veterinaar- ja Toiduamet on avalikku sektorisse kuuluv riigiasutus. Tabelile järgneb nende uuringute tulemuste kirjeldamine ja konkreetsem analüüs.

Tabel 4. Nelja 2019. aastal avalikustatud avaliku sektori uurimustöö analüüs

Uuring	Keda uuriti?	Küsimustiku saajate arv ja vastajate (%)	Kvantitatiivne või kvalitatiivne uuring?
IT-spetsialistide töömotiivide ja stiimulite uurimine efektiivsemaks tööks. (Gribanova & Abeltina, 2019, lk 165–174)	Läti IT spetsialiste, juhuvalimi abil veebiküsitlusega	4225 (28,4%)	Kvantitatiivne veebipõhine (küsimustik)
Kes tahab töötada bürokraatias? Generatsiooni Z karjäärivalikud (Jäkel & Borshchevskiy, 2019, lk 67–91)	Z generatsiooni3 ülikooli üliõpilasi Venemaal	283 (89%)	Kvantitatiivne (küsimustik)
Generatsiooni Y motiivid tervishoiu juhtimise alal karjääri tegemiseks (Nathan, 2019, lk 364–386)	USA bakalaureuse kraadi üliõpilasi, kes õpivad tervishoiu juhtimise erialal	107(100%)	Kvantitatiivne (paberil küsimustik)
Paindlik töökorraldus tarkvaraarendajate seas arenevas majandusolukorras (Wilhelmus & Jeremias, 2019, lk 1–12)	Lõuna-Aafrika Vabariigi tarkvaraarendajad	238 (85,9%)	Kvantitatiivne (anonüümne veebipõhine küsimustik)

Esimese uuringu kõige olulisemaks aspektiks võib pidada seda, et Läti IT sektori töötajate arvates on atraktiivne töö selline, mis sisaldab järgmisi punkte (Gribanova & Abeltina, 2019, lk 168):

- keerulise töö tegemine, mis pakub rahuolu kui eesmärgid saavad täidetud;
- võimalus kvalifikatsiooni tõsta;
- heade töötingimuste olemasolu (hea õhutus, valgustus, tööruum);
- võimalus iseseisvalt otsustada, kuidas tööd teha;
- piisavalt aega isiklikuks eluks sh paindlik tööaeg ja -koht.

Teisest uuringust selgus, et avalikus teenistuses töötavad vanemad, on Venemaal kõige olulisem karjäärimotivaator noortele, olulisemad kui positiivsed ettekujutused hüvitise maksmise tavadest ja avaliku sektori tööhõive mõjust ühiskonnale. Samuti väärtustavad õpilased võimalust ühiskonnas midagi muuta ja seetõttu sooviksid töötada avalikus sektoris. (Jäkel & Borshchevskiy, 2019, lk 84)

Kolmandas uuringus, milles uuriti USA bakalaureuse kraadi üliõpilasi, kes õpivad tervishoiu juhtimise erialal, kõige ootamatum tõdemus oli see, et üliõpilased eelistasid tulevikus töötada pigem hoolduse valdkonnas, mis on kindlasti vähem tasustatum. Tõenäoliselt on selles sektoris Y generatsiooni jaoks suuremaks motivaatoriks töö ise, kui töötasu või mõni muu hüve. (Nathan, 2019, lk 373) Neljandast analüüsitud uuringust selgus, et kaugtöö võib potentsiaalselt vähendada ka suuri töökohapiirangute ja ümberpaigutamise seotud kulusid. Kõik ettevõtjad, kes plaanivad pindlikku töökorraldust rakendada saavad tõenäoliselt oma töötajatelt tuge. (Wilhelmus & Jeremias, 2019, lk 9)

Nagu tabelist 4 (vt tabel 4 lk 21) järeldub on analüüsitud uuringute näol tegemist kvantitatiivsete uuringutega, mis viidi läbi ankeetküsitluse vormis. Kahes uuringus kasutati arvuti abi küsimustiku läbiviimisel, teised küsimustikud esitati vastajatele kirjalikult paberil. Antud lõputöö kontekstis toob autor eraldi välja esimese ja viimase analüüsitud uuringu, sest need vastavad ka käesoleva lõputöö teemale. Nagu uuringutest selgub, siis on kaugtöö oluline olenemata regioonist, kus töötatakse, sest nii Lõuna-Aafrika Vabariigi tarkvaraarendajate, kui ka Läti IT sektori töötajate üheks motivatsiooni tõstmise võimaluseks on kaugtöö pakkumine. Antud uuringutes osalesid küll põhiliselt IT sektori töötajad, kuid see on ka mõnevõrra loogiline, arvestades, et kaugtöö on üldiselt arvuti vahendusel tehtav töö, eemal tavapärasest kontorist. Lõputöö autori arvates kasvab kaugtööd tegevate töötajate ja seda pakkuvate organisatsioonide arv tulevikus veelgi, sest inimesed väärtustavad järjest enam vaba aega ja mugavust.

Käesolevat peatükki analüüsides, leiab lõputöö autor, et töömotivatsioon on eluliselt vajalik, sest selle abil töötaja pingutab, et jõuda tulemusteni, mida soovib lisaks töötajale ka tööandja. Töötaja vajadusi on keeruline täpsetes ühikutes mõõta, seega on raske välja arvutada, kui suur täpselt peaks olema motivatsioonipakett töötajale. Ei tohi unustada, et iga töötaja on erinev, seega on ka iga töötaja vajadused teiste omadest erinevad. Peamiselt on kolm motivatsiooniallikat – palk, töö keskkond ja töö ise. Motivatsiooni mõõtmine on vajalik, sest see annab tööandjale vajalikku informatsiooni enda töötajate kohta. Tihti saab motivatsiooni mõõta näiteks eesmärkide abil – kui kiiresti suudab töötaja täita ülesandeid, et jõuda püstitatud eesmärgini.

Töötaja motivatsiooni saab mõõta ka püsivuse kaudu – kas töötaja suudab ületada teele tulnud raskused ja jääda samale töökohale, et täita paika pandud eesmärgid. Selge on see, et iga töötaja on erinev. Ühte töötajat motiveerib palk, teist kaugtöö tegemise võimalus, kolmandat aga sporditoetus. Kokkuvõtlikult võib öelda, et tööandja peab nägema vaeva, et oma töötajaid motiveerida ning leidma igale töötajale just tema jaoks sobiliku motivatsioonipaketi, aga vaev tasub ennast kindlasti ära.

2. UURING KAUGTÖÖST KUI MOTIVEERIMISE VAHENDIST VETERINAAR- JA TOIDUAMETI NÄITEL

2.1. Ülevaade Veterinaar- ja Toiduametist ning uuringu metoodikast

Veterinaar- ja Toiduamet (VTA) on Maaeluministeriumi valdusalas olev asutus, mis vastutab eelkõige selle eest, et inimeste toit oleks ohutu ning korraldab riiklikku veterinaaria alast järelevalvet. Antud organisatsioonis paljud töötajad juba kasutavad kaugtööd. Selles peatükis uurib lõputöö autor, kuidas see neile sobib ning kas need, kes seda veel kasutanud pole on seetõttu väiksema töemotivatsiooniga. Lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid Veterinaar- ja Toiduametile töemotivatsiooni tõstmiseks, pakkudes oma töötajatele võimalust kaugtööks.

VTA tegevuse laiemaks eesmärgiks on tagada tarbijaskonnale ohutu, tervisliku ja kvaliteetse toidutoorme ja toidu tootmine, ära hoida ja likvideerida loomade nakkushaigusi, kaitsta inimest loomadega ühiste ja loomade kaudu levivate haiguste eest, kaitstes samas loomi ja nende tervist ning heaolu ohustada võiva inimesepoolse tegevuse või tegevusetuse eest. Lisaks tagada põllumajandusloomade jõudlusvõime ja geneetilise väärtuse suurenemine ning genofondi säilimine ja loomakasvatuse majanduslik tasuvus. (Veterinaar- ja Toiduamet, 2019)

Kõigi ülal toodud tegevuste tagamiseks on Veterinaar- ja Toiduametile pandud väga palju erinevaid ülesanded. Nende ülesannetega on võimalik tutvuda töö lisas nr 2.

Kuna VTA ei ole oma struktuurilt väga suur, on tähtis et kõik toimingud ja protsessid oleksid efektiivsed. Kokku töötas VTAs 01.11.2019 seisuga 321 teenistujat, nendest 112 keskasutuses ja 187 piirkondlikes keskustes ning neist 22 piiripunktides. (C. Siitsman, e-kiri, 15.12.2019) Töö lisas nr 1 on võimalik näha VTA struktuuri. Nagu sealt ka näha

võib on VTA struktuuris keskasutus, kuhu kuuluvad õigusosakond ja üldosakond ning neli regiooni, mis ühendab 15 keskust maakondades. Õigus- ja üldosakonna peamiseks ülesandeks on veterinaar- ja toidukontrollialase ning põllumajandusloomade aretuse seadusest tuleneva järelevalvetegevuse koordineerimine. Oma tegevuses kasutab VTA ka Veterinaar- ja Toidulaboratooriumi, kus on võimalik läbi viia erinevaid teste ja kontrole. (Veterinaar- ja Toiduamet, 2019)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et Veterinaar- ja Toiduamet on loodud eesmärgil, et kõikide inimeste toidulaual oleks puhas ja kontrollitud toit ning samuti oleksid Eestis kõik loomad terved. Mitmete aktuaalsete probleemide (nagu näiteks, eelmise suve maasikate probleem ja listeria skandaal) põhjal on võimalik väita, et amet töötab väga hästi, probleemidega tegeletakse ja on suudetud tagada inimeste turvatunne puhta toidu ja tervete loomade osas.

Veterinaar- ja Toiduamet on huvitav asutus, kus osad töötajad juba teevad kaugtööd ja osad mitte. Kuna organisatsioonis juba rakendatakse seda meetodit, siis loob see soodsa võimaluse uurida, kas kaugtöö on motivaator või demotivaator. Kõik, kes soovivad Veterinaar- ja Toiduametis teha kaugtööd, peavad selleks oma otsesele ülemusele esitama infohaldussüsteemis Webdesktop taotluse. Töö lisas nr 3 on võimalik tutvuda antud taotluse vormistusega. Lõputöö autor tegi ka andmeanalüüsi ameti enda kogutud kaugtöö statistika kohta, ning sellest nähtus, et ajavahemikul 05.03.2019–05.03.2020 kasutati kaugtöö võimalust 952 korda ja seda kasutas 119 töötajat. Kui lõputöö autor proovis leida mingit mustrit tööülesannete sisu ja kommentaaride osas miks kaugtöö võetud sai, leidis ta, et kõige sagedamini on seda võimalust kasutatud töötaja haigestumise korral.

Lõputöö autor viis läbi ühe ankeetküsitluse, mis oli suunatud kahele erinevale sihtrühmale – esimeseks sihtgrupiks olid need töötajad, kes on viimase aasta jooksul teinud kaugtööd ja teine sihtgrupp need, kes polnud seda viimase aasta jooksul teinud. Küsitlus oli jagatud plokkideks ja küsimused olenesid sellest, kas töötaja oli teinud kaugtööd või mitte. Küsitlus saadeti kõigile Veterinaar- ja Toiduameti töötajatele e-maili teel. Kvalitatiivse uurimismeetodina kasutati intervjuud, mis viidi läbi Veterinaar- ja Toiduameti personaliosakonna juhtivspetsialistiga, et teada saada kas ja milliseid erinevusi näeb amet ise nende töötajate töötulemuste vahel. Samuti kasutati kvalitatiivse meetodina ka dokumendianalüüsi, milles vaadeldi kui paljud Veterinaar- ja Toiduameti töötajad on kaugtööd kasutanud ning kui mitu korda viimase aasta jooksul.

Alljärgnevast tabelist 5 on võimalik näha milliseid meetodeid on lõputöö uuringus kasutatud, samuti kes oli üldkogum või infoallikas ning aeg, millal antud ankeetküsitlus, intervjuu või dokumendianalüüs läbi viidi.

Tabel 5. Uuringu läbiviimise meetodite tabel.

Meetodid	Infoallikas/ valim	Aeg
Kvalitatiivne – intervjuu	Veterinaar- ja Toiduameti personaliosakonna juhtivspetsialist	09.04.2020
Kvantitatiivne ankeetküsitlus	Kõik Veterinaar- ja Toiduameti töötajad	09.03.2020–18.03.2020
Kvantitatiivne andmeanalüüs	Webdesktopi statistika	05.03.2020

Nagu ka tabelist selgub on töös kasutatud nii kvalitatiivset, kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit.

Ankeetküsitluse struktuuri loomisel võeti aluseks antud lõputöö peatükis 1.2 kasutatud teooriaid. Eelkõige keskendus töö autor ankeetküsimustiku küsimuste välja töötamisel Peter Drucker'i eesmärgipärase juhtimise, Maslow inimvajaduste hierarhiale ning McGregori X ja Y teooriatele. Küsimustega on võimalik tutvuda töö lisas nr 5.

Küsimustikuga sooviti teada saada, kui paljud teevad kaugtööd ning kui paljud ei tee ja mis on selle põhjuseks. Seejärel saab teha järeldusi, kas kaugtöö motiveerib töötajat või on töömotivatsioon suurem neil, kes ei tee kaugtööd. Nende järgi moodustati küsimused ja jagati need erinevatesse jaotistesse. Jaotiste teemad olid järgmised: üldandmed, pärast mida jagunesid vastajad vastavalt nende vastustele, kas kaugtööd tegevateks töötajateks või kaugtööd mitte tegevateks töötajateks. Sellele järgnes motivatsiooni jaotis, mis oli mõeldud mõlemale grupile. Lisaks olid ankeedis küsimused juhtidele, millele said vastata need töötajad, kellel oli vastamise hetkel alluvaid. Üldkogumi suuruseks oli 321 inimest ehk kõik Veterinaar- ja Toiduameti töötajad. Küsimustikule vastas 122, seega osales uuringus 38% üldkogumist. Uuring viidi läbi ajavahemikul 09.03.2020–18.03.2020. Lõputöö autor saatis küsimustiku kõigile Veterinaar- ja Toiduameti töötajatele e-maili teel.

Pärast küsimustikule vastuste kogumise perioodi lõppu ja analüüsi, viis lõputöö autor läbi poolstruktureeritud intervjuu Veterinaar- ja Toiduameti personaliosakonna juhtivspetsialistiga, et teada saada kas ja milliseid erinevusi näeb amet ise nende töötajate töötulemuste vahel.

Ankeetküsitlus oli koostatud Google Forms keskkonnas. Andmete analüüsiks kasutati andmetöötlusprogramme Microsoft Excel ning SAS Visual Analytics.

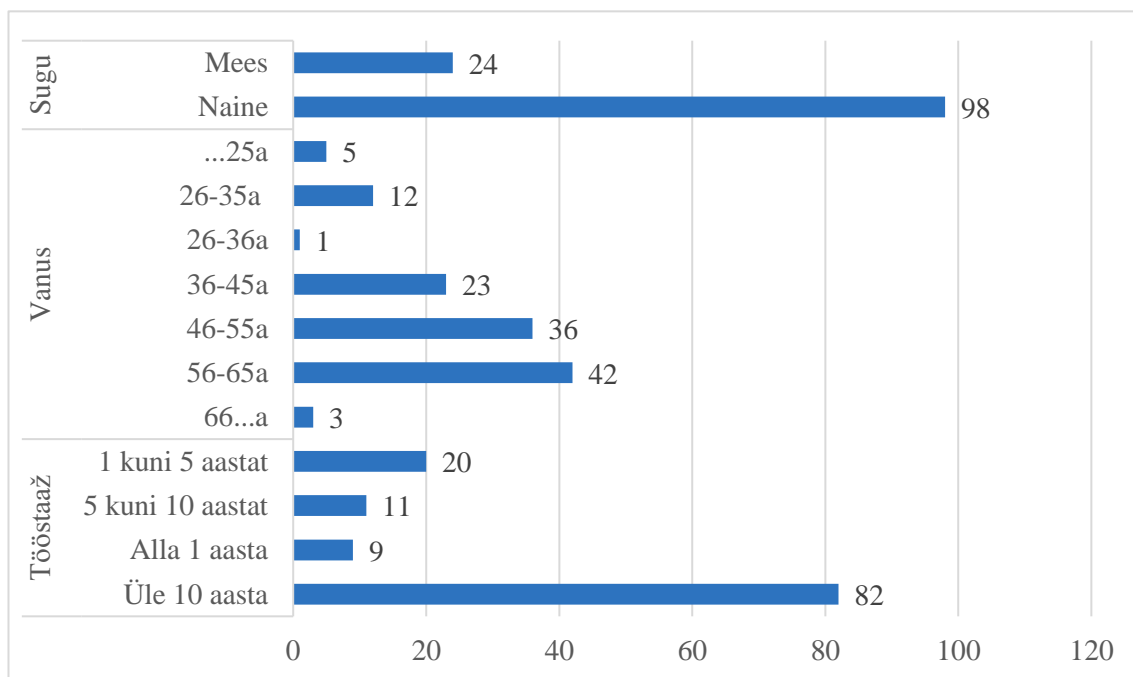
2.2. Uuringu tulemused

Nagu eelnevas alapeatükis välja toodud, viidi läbi ankeetküsitlus Veterinaar- ja Toiduametis, et teada saada mis on põhjused, miks töötajad kaugtööd oma töös kasutavad või ei kasuta. Ankeetküsitlust analüüsides selgitatakse välja, kas nende gruppide vahel on töömotivatsioonis erinevusi.

Kuna ankeetküsitlusele vastamine toimus ajal, mil Eestis oli välja kuulutatud eriolukord, võib tekkida lugejal õigustatud küsimus, et kas seetõttu võivad olla ankeetküsitluse vastused moonutatud? Samas kuna Veterinaar- ja Toiduamet võimaldas kodukontorit kõigile töötajatele alates 16.03, ajal mil 98% ehk 120 vastust olid juba laekunud, ei usu lõputöö autor, et antud eriolukord oleks võinud mõjutada ankeetküsimustiku vastuseid. Küll, aga uuris autor personaliosakonna juhtivspetsialistilt 30.04, mil eriolukord riigis oli kestnud üle 6 nädala, et milline on olukord Veterinaar- ja Toiduametis ja selgus, et enamus töötajaid on kaugtööl ja kohapeal on vaid piiripunktides ning tapamajades töötavad töötajad, kes täidavad rangelt kõiki ohutusreegleid. Osaliselt saavad kaugtööd teha ka need ametnikud, kes väljastavad sertifikaate, kuid teatud tunnid tööajast tuleb neil siiski ka kontoris kohapeal käia. Üldiselt on asutuse soov ja ettepanek kõigile klientidele, et nad vormistaksid kõik dokumendid kontaktivabalt internetis. (L. Tammekun, suuline vestlus, 30.04.2020)

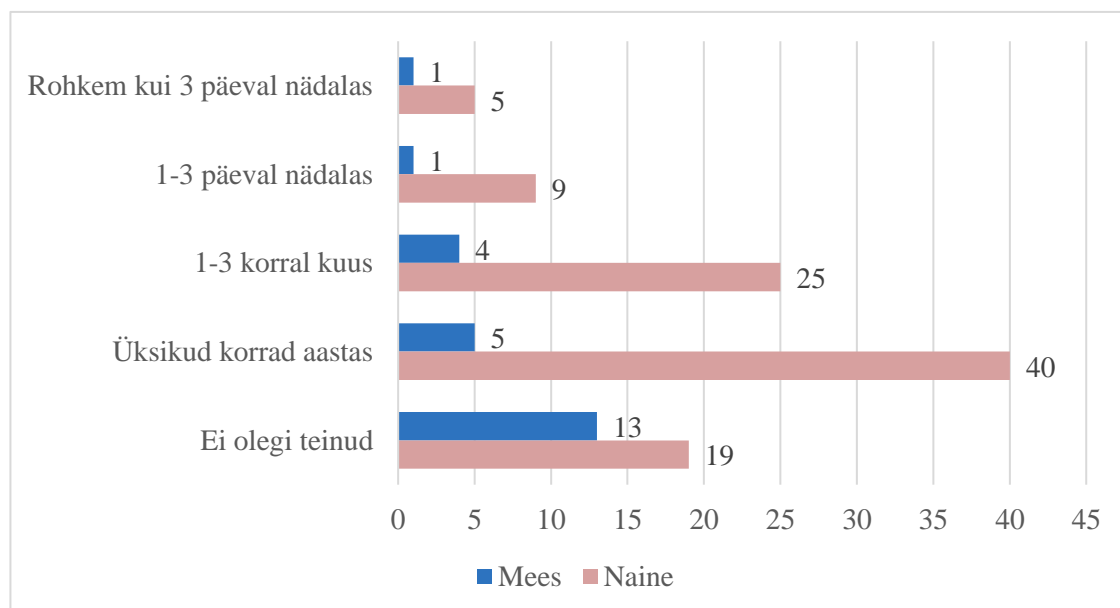
Andmete analüüsiks kasutati andmetöötlusprogramme Microsoft Excel ning SAS Visual Analytics. MS Excelis tehti kõik joonised ja diagrammid ning SAS Visual Analytics oli abiks andmete analüüsimisel. Nimelt võimaldab SAS tarkvara algandmetest hõlpsasti sagedus- ja risttabeleid koostada, mida on võimalik MS Excelis tabeliteks, joonisteks ja diagrammideks vormistada. Küsitlus saadeti meili teel 321-le töötajale, kellest

ankeetküsitlusele vastas 122 inimest ehk 38% üldkogumist. Jooniselt 5 on võimalik näha kuidas jagunesid vastajad vastavalt soole, vanusele ja tööstaažile.



Joonis 5. Ankeetküsitlusele vastajate arv soo, vanuse ja tööstaaži järgi

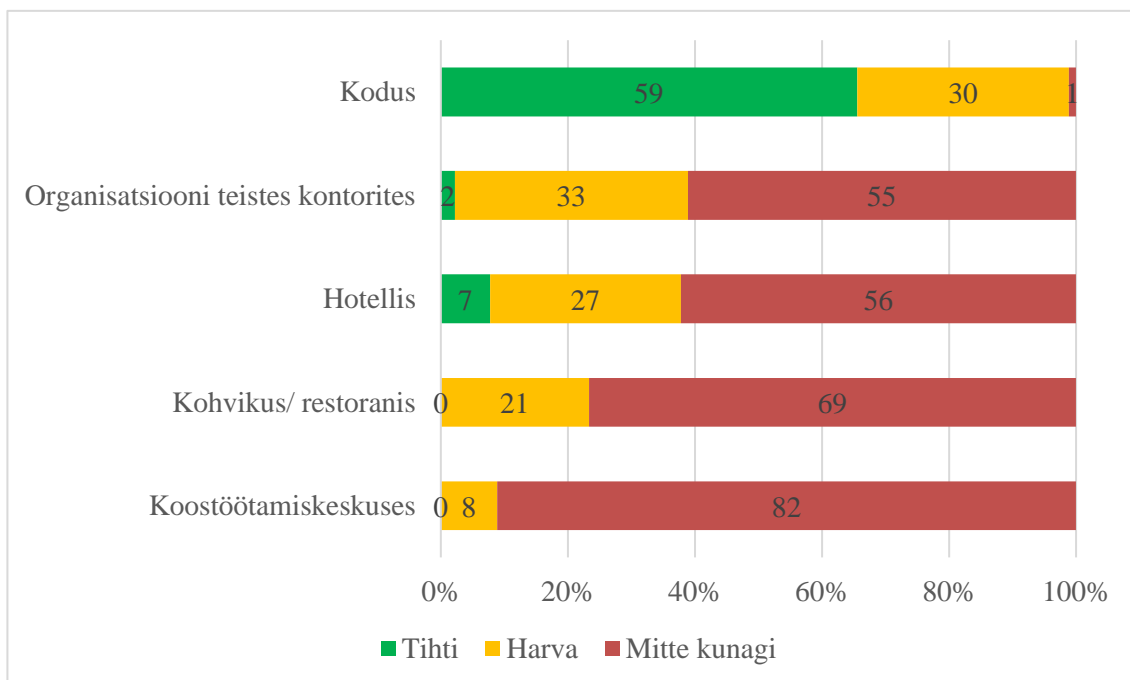
Järgnevalt soovis lõputöö autor teada saada, kui paljud töötajad viimase aasta jooksul olid teinud antud organisatsioonis kaugtööd ja paljud ei olnud seda võimalust kordagi kasutanud. Joonisel 6 on näha meeste ja naiste võrdlust selle küsimuse kohta.



Joonis 6. Viimase aasta jooksul tehtud kaugtöö sageduse võrdlus meeste ja naiste hulgas

Jooniselt on hästi näha, et 32 vastanut, 19 naist ja 13 meest ei ole kordagi viimase aasta jooksul teinud kaugtööd. Tasub eraldi välja tuua, et kokku 90 vastanut on kasutanud seda võimalust oma töö tegemiseks, mõned tihedamini, teised jällegi harvem. Järgnevalt saame analüüsida, kas kaugtöö tegemine on tulnud töötajatele pigem kasuks või kahjuks.

Edasi liikusid need 90 vastajat, kes on kaugtööd kasutanud, ankeetküsimustiku jaotisesse kaks, kus oli kuus küsimust, mis mõeldud ainult kaugtööd tegevatele töötajatele. Alustuseks tuli teada anda, kus nad on kaugtööd teinud. Küsimusel oli neli vastusevarianti ning iga vastusevariandi juures tuli valida, kas ta on seal teinud kaugtööd tihti, harva või mitte kunagi. Joonis 7 annab ülevaate, kus ja kui tihti on töötajad kaugtööd teinud.

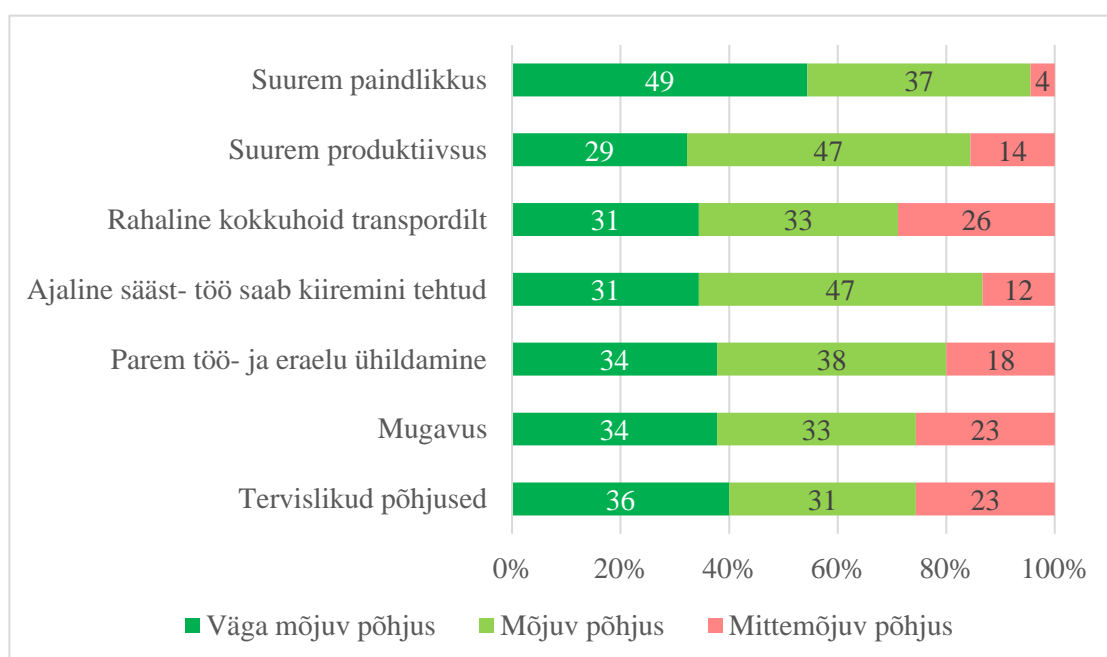


Joonis 7. Kohad, kus töötajad on teinud kaugtööd

Kõige populaarsemaks kaugtöö tegemise kohaks on kodu – 59 inimest vastanutest teeb seal kaugtööd tihti ja ainult üks inimene 90-st ei ole seda seal kordagi teinud. Joonisel 7 on selgelt näha, et koostöötamiskeskus on kõige ebapopulaarsem kaugtöö tegemise koht. Seda võib selgitada sellega, et Veterinaar- ja Toiduametil on igas Eesti maakonnas oma keskus, kus töötajatel on võimalik vajaduse korral tööd teha. Kõigis keskustes on olemas puhke- ja koosolekute ruumid, kus on võimalik väljast tulnud töötajal segamatult töötada. Lõputöö autori arvates on kodu ka selletõttu kõige populaarsem kaugtöö tegemise koht,

sest tihti ei võeta kergemate haigussümptomite tõttu haiguslehte, vaid tehakse tööd kodust.

Järgmises küsimuses selgus, et peamine põhjus, miks kaugtööd tehakse, on just suurem paindlikkus, millele järgnevad tervislikud põhjused ning parem töö- ja eraelu ühildamine ning mugavus. Suuremat paindlikkust peab väga mõjuvaks põhjuseks 49 töötajat vastanutest ning mõjuvaks 37 töötajat. Neli töötajat ütlesid, et nende jaoks on see mittemõjuv põhjus ning 26 inimest vastas, et rahalise kokkuhoiu eesmärgil nemad kaugtööd ei tee. Täpsemaid tulemusi näeb jooniselt 8.



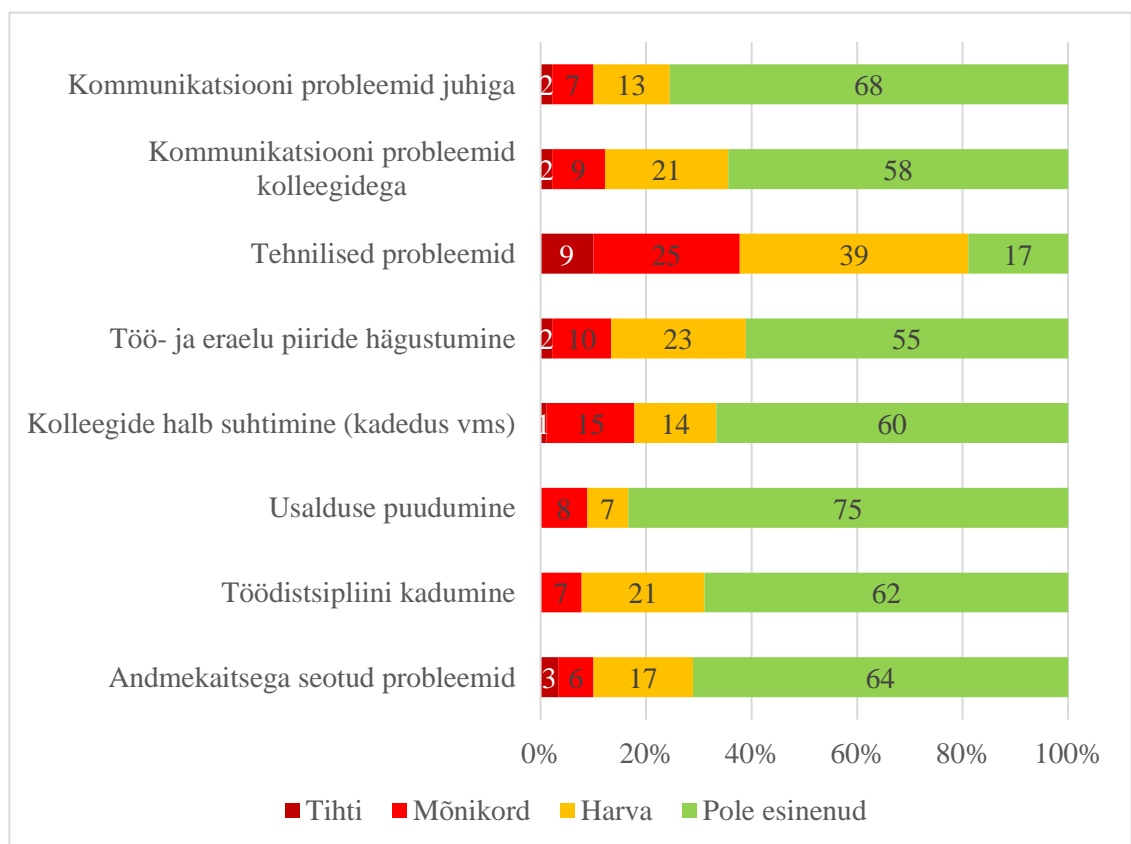
Joonis 8. Kaugtöö tegemise põhjused

Igas organisatsioonis on oluline see, kuidas suheldakse ja saadakse läbi oma juhtide ja kolleegidega. Seda uuris ka lõputöö autor enda küsitluses. Antud küsimusi küsis ta mõlemas jaotises, et saaks võrrelda, kas ja milline erinevus seisneb nende vahel, kes töötavad koguaeg kontoris ja kes teevad kaugtööd.

Küsitluses osalenutest 51 töötajat peavad enda suhteid juhtidega väga heaks, 28 vastajat heaks ning mitte keegi kaugtöö tegijatest ei pea enda suhteid juhtidega väga halvaks, kuigi üks töötaja on vastanud, et tema suhted juhiga on halvad. 10 inimest jäid selles küsimus arvamusele, et nende suhted on keskmised ehk hindasid suhteid viie palli skaalal palliga kolm. Keskmine hinne juhtidele tuli 4,4. Käesoleva töö autor peab seda numbrit pigem

heaks ja positiivseks näitajaks. Järgnevalt hindasid kaugtöö tegijad oma suhteid kolleegidega. Tulemused on samuti väga positiivsed. 46 töötajat peab suhteid enda kolleegidega väga heaks, 39 vastajat heaks ning viis vastajat hindasid viie palli süsteemis suhteid kolme punktiga. Keskmiseks hindeks kõrge 4,5. Tulemused on väga positiivsed ning suurt rolli võib siin mängida tööaja ja töökoha paindlikkus ehk kaugtöö.

Kaugtööd tehes võib esineda ka negatiivseid näitajaid. Kaugtöö tegemisega võib tulla tihedamini ette probleeme, mis ei tekiks kontoris töötades. Joonisel 9 näeme, millised probleemid töötajatel esinevad ja kui tihti neid ette tuleb.



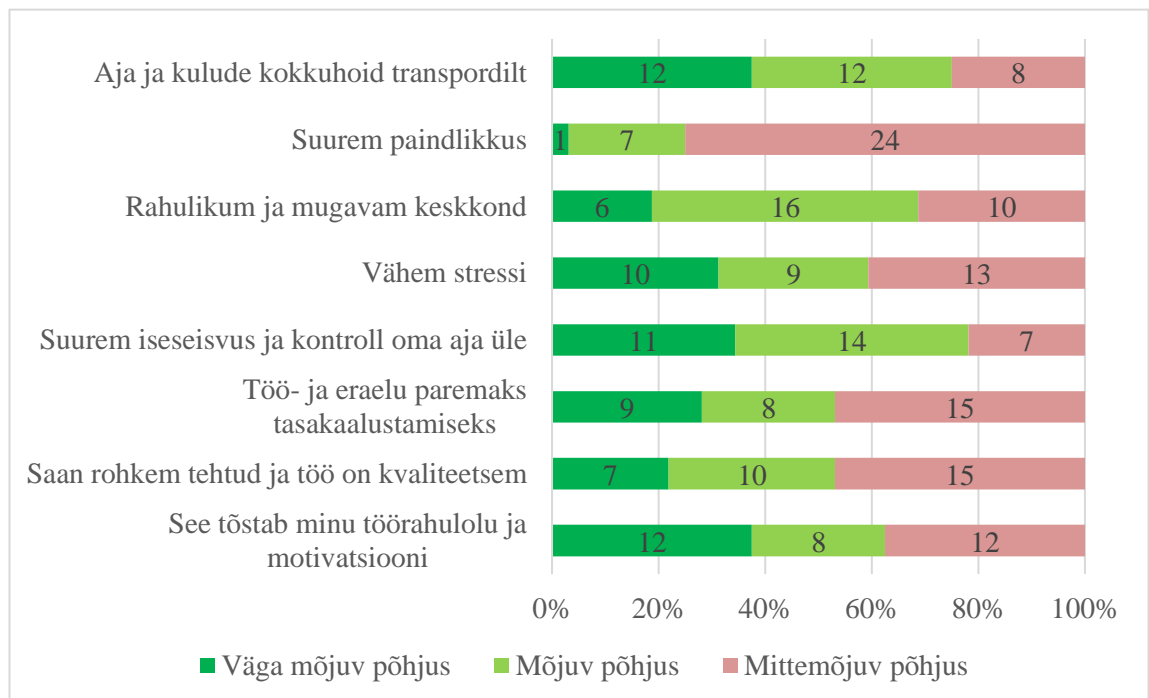
Joonis 9. Probleemid, mis on tulnud ette kaugtööd kasutades

Joonist 9 vaadates on aru saada, et kõige rohkem on esinenud tehnilisi probleeme, üheksa inimest vastas, et tehnilisi probleeme on ette tulnud tihti. Joonisele 9 tuginedes võib aga öelda, et probleeme esineb siiski harva ning üldiselt sujub kaugtöö ilma suuremate probleemideta. Võib öelda, et kaugtööd tehes suheldakse enda kolleegide ja juhtidega ning ei jääda võõraks.

Kaugtööd tegevate töötajate blokis oli viimaseks küsimuseks, kui rahul on nad enda töökorraldusega. 29 töötajat vastasid, et nemad on väga rahul, 37 inimest on oma töökorraldusega rahul, 22 töötajat hindasid olukorda viie palli süsteemis kolme punktiga ning kaks vastanut ei ole oma töökorraldusega rahul. Keskmine rahulolu töökorraldusele on neli. Töö autori arvates on see pigem hea number ning seda tuleks kindlasti hoida ja proovida parandada nende töökorraldust, kes rahul ei ole. Tööraahulolu on tähtsaks kaalukeeleks, miks inimesed töötavad just seal kus nad töötavad.

Järgnevalt analüüsitakse neid küsimusi, mis olid mõeldud neile 32-le töötajale, kes vastasid, et nemad ei ole viimase aasta jooksul teinud kaugtööd. Tuli välja, et 13 inimest nendest, kes pole teinud antud organisatsioonis kaugtööd, ei tee seda, sest selleks ei ole vajadust olnud. 12 vastajat ütlesid, et kahjuks ei võimalda nende töö sisu töötada mujal, kui enda töökohas. Viis töötajat eelistavad töötada tööandja läheduses, üks on proovinud aastaid tagasi kaugtööd, aga eelistab samuti töötada just kontoris ning üks vastajaist ei tunne antud töövormi vastu huvi. Hea on tõdeda, et keegi ei ole kaugtööd jätnud tegemata selle tõttu, et juht ei võimalda talle seda.

Järgneval joonisel 10 on toodud vastused küsimusele, kus vastajaid said tuua välja peamised põhjused kaugtööd teha, kui neil oleks see võimalus.

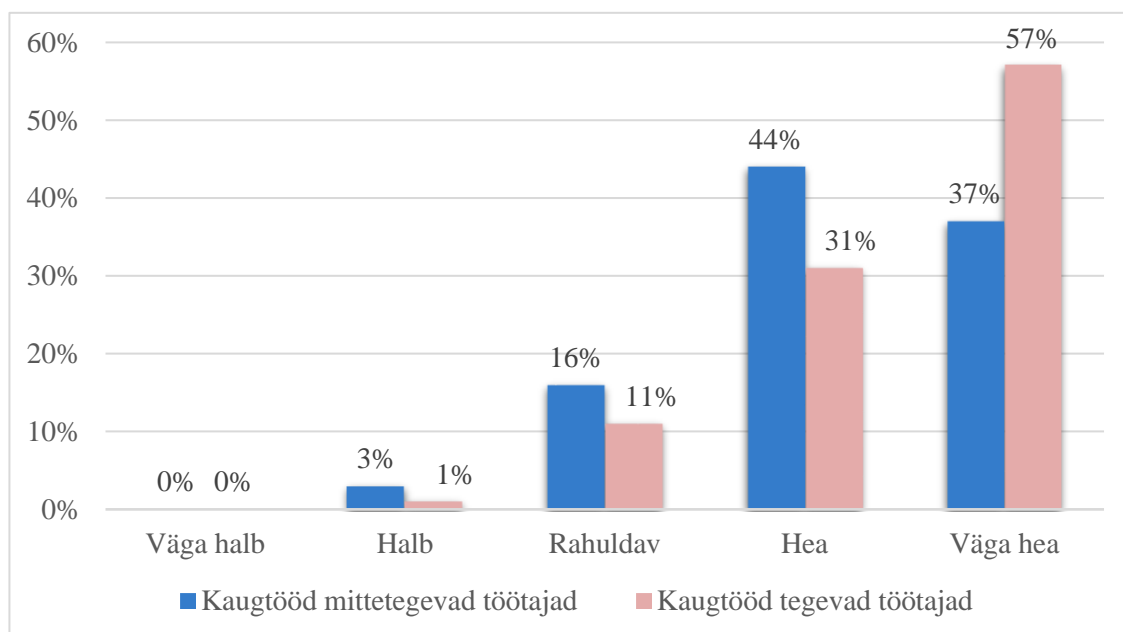


Joonis 10. Põhjused, miks töötajad sooviksid teha kaugtööd

Jooniselt 10 (vt joonis 10 lk 32) on näha, et need, kes kaugtööd ei tee, ei pea mõjuvaks põhjuseks suuremat paindlikkust, vaid just rahulikumat keskkonda, suuremat iseseisvust ning seda, et kaugtöö tõstab töörahulolu ja motivatsiooni. Need töötajad, kes kasutavad kaugtöö vormi peavad suurimaks plussiks just suuremat paindlikkust. Seega saab öelda, et kaugtöö tegevatel ja mittetegevatel töötajatel on erinev arusaam ja vaade kaugtöösse.

Selgub, et 32-st töötajast ei sooviks keegi teha kaugtööd igapäevaselt. 15 inimest sooviks teha seda harva – vastavalt vajadusele, kaks inimest ei soovigi teha omal vabal tahtel kaugtööd. Seitse vastanut arvas, et nemad sooviksid teha seda üks kuni kolm korda nädalas, kuus töötajat teeks seda mõned korrad kuus. Kahel inimesel pole aga kaugtöö tegemine töökoha tõttu võimalik. Siinkohal võiks tööandja ehk töötajatele appi tulla ja koos proovida leida lahendust, et kasvõi ajutiselt või erandkorras siiski oleks võimalik mingi osa tööst kaugtööna teha. See võiks aidata veelgi tõsta nende töötajate töömotivatsiooni, kes siiski sooviksid teha kaugtööd, aga mingil põhjusel seda veel teinud ei ole.

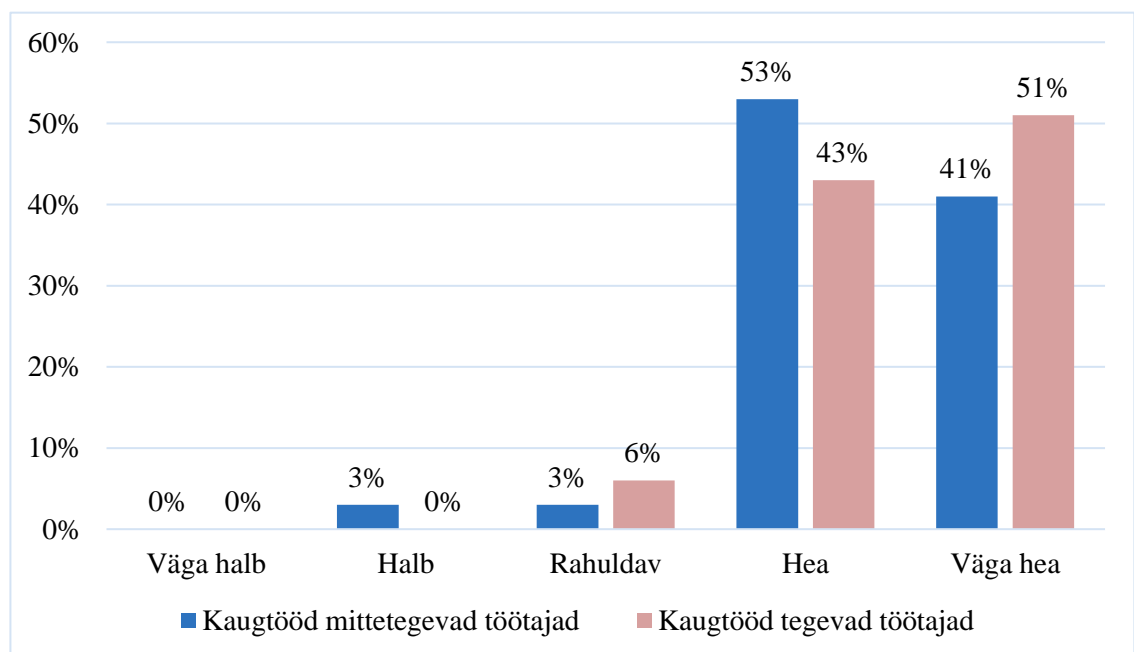
Ka kaugtööd mitte tegevad töötajad pidid hindama enda suhteid juhtide ja kolleegidega. Meeldetuletuseks, et kaugtööd tegevad töötajad andsid juhtidele keskmiseks hindeks 5-palli skaalal 4,4 ning üle poolte olid väga rahul oma juhtidega. Jooniselt 11 näeme võrdlust kaugtööd tegevate ja mitte tegevate inimeste suhtest enda juhtidega.



Joonis 11. Töötajate suhted juhtidega

Kaugtööd mitte tegevad töötajad andsid suhetele juhtidega keskmiseks hindeks 4,2. Keskmised hinded on sarnased, mis tähendab, et juhid on enda tööd hästi teinud ning üldjuhul ei ole töötajatel nendega probleeme. Jooniselt 11 (vt joonis 11 lk 33) on näha, et mitte keegi ei vastanud, et neil oleks juhiga väga halvad suhted.

Kolleegidel on töö juures väga oluline roll. Häid kolleege omades ollakse tavaliselt ka töökohaga rohkem rahul. Joonist 12 vaadates saab aru, kui suur on erinevus kolleegidega läbisaamisel nendel inimestel, kes töötavad igapäevaselt enda töökohas ja neil, kes kasutavad tööks ka kaugtöö varianti.



Joonis 12. Töötajate suhted kolleegidega

Kaugtööd tegevad töötajad andsid enda kolleegidele hindeks 4,5 ning kaugtööd mitte tegevad hindeks 4,3. Mõlemad numbrid on positiivsed ja kolleegidega on head suhted. 51% kaugtöö tegijatest ning 41% nendest, kes ei tee kaugtööd, peab enda suhteid kolleegidega väga heaks. Autori jaoks on mõnevõrra üllatav, et just kaugtööd tegevatel töötajatel on parem läbisaamine oma kolleegidega, kuid samas võib see tuleneda sellest, et vahepeal saadakse kaugtööl kolleegidega seotud muredest ja probleemidest eemale ning see parandab ka üldist omavahelist läbisaamist.

Üheks väga oluliseks küsimuseks ankeedis oli ka töökorraldusega seotud rahulolu. Rahulolematud töötajad on püsimatud ja õnnetud ning ei anna täielikku panust edukaks

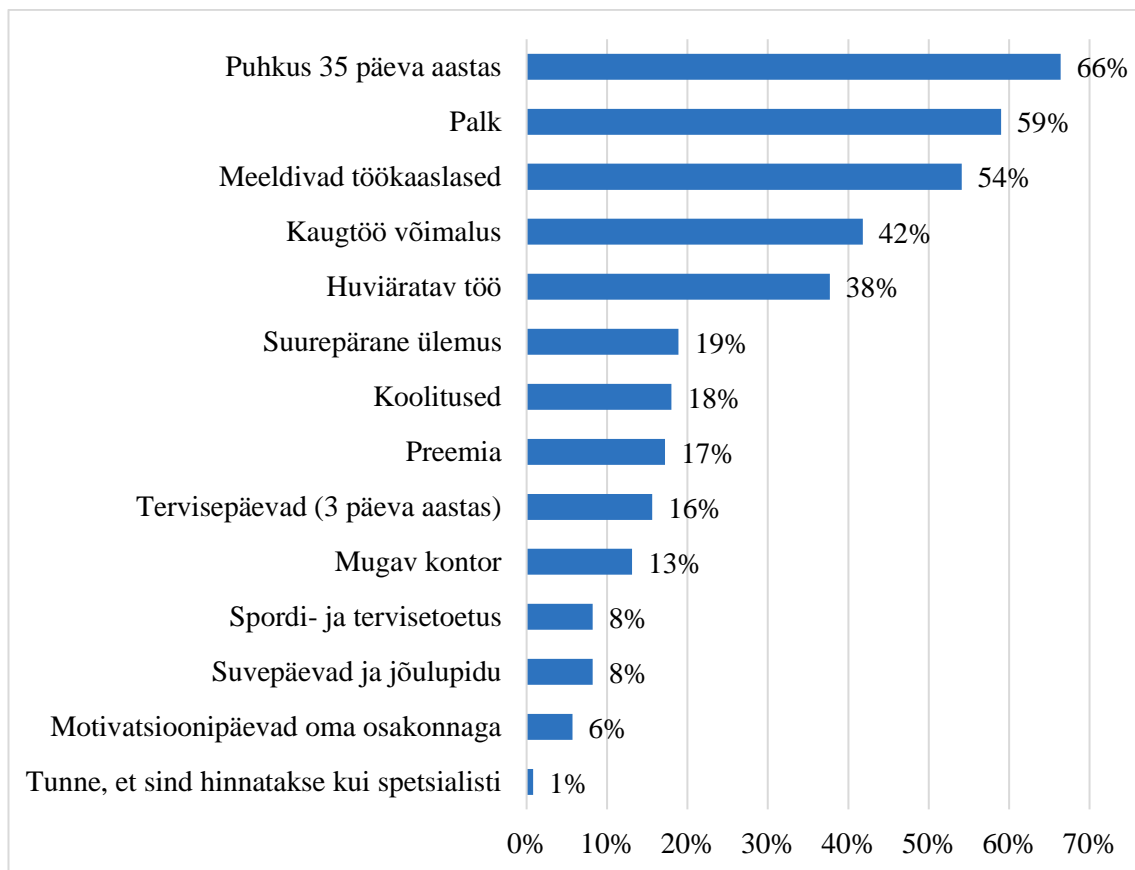
tööks. Kaugtööd mitte tegevad töötajad andsid sellele küsimusele keskmiseks hindeks 3,8. 21 inimest on rahul või väga rahul oma töökorraldusega. Kaheksa hindasid oma töökorraldust keskmise hindega ning kolm töötajat ei ole rahul. Kaugtööd tegevad töötajad andsid enda töökorraldusele hindeks neli, kaugtööd mitte tegevad aga hindeks 3,8. Kõik kolm aspekti – suhted juhtidega, suhted kolleegidega ja rahulolu töökorraldusega on kaugtööd mitte tegevatel töötajatel madalam kui neil, kes teevad tööd ka mujal kui kontoris. Vahed ei ole suured, kuid seda võrdlust tasub meeles pidada. Lõputöö autorile tundub, et kaugtöö aitab töötajatel hoida motivatsiooni kõrgemal ning suhted juhtide ja kolleegidega ei halvene, vaid pigem paranevad. Võib öelda, et kaugtööd peaks eelistama ka tööandjad, sest paljudele töötajatele see sobib ja nad teevad enda tööd paremini.

Küsimustiku järgmine osa oli mõeldud kõigile vastajatele ning bloki teemaks oli motivatsioon. Kui töötajal puudub motivatsioon, siis on raske teha tööd ja loota, et tuleks positiivne tulemus ja eesmärgid saaksid alati täidetud.

Vähesel määral stress on ka töökeskkonnas kasulik ja paneb rohkem pingutama, kui aga stressi koguneb liiga palju hakkab see negatiivselt mõjutama töötulemusi. Küsimusele kuidas hindate stressitaset oma töös, tuli keskmiseks hindeks 3,6. Siinkohal tuleb mainida, et 1 tähistas väga madalat ning 5 väga kõrget stressitaset. Lõputöö autori arvates võiks antud number olla väiksem. Antud küsimusele vastanutest ainult kuus töötajat ehk 5% vastasid, et nende stressitase on väga madal, kuid 74 töötajat ehk 61% vastanutest peavad stressitaset oma töös kõrgeks või väga kõrgeks.

Stressitase 3,6 on üle keskmise kõrge ja see on koht, kus tuleks proovida teha muudatusi ja stressitaset alla viia või leida vastused sellele, miks on stressitase nii kõrge. Tuleb välja, et 83 vastajat ehk 68% vastanutest arvavad, et kaugtöö võiks stressitaset alandada ja töömotivatsiooni tõsta.

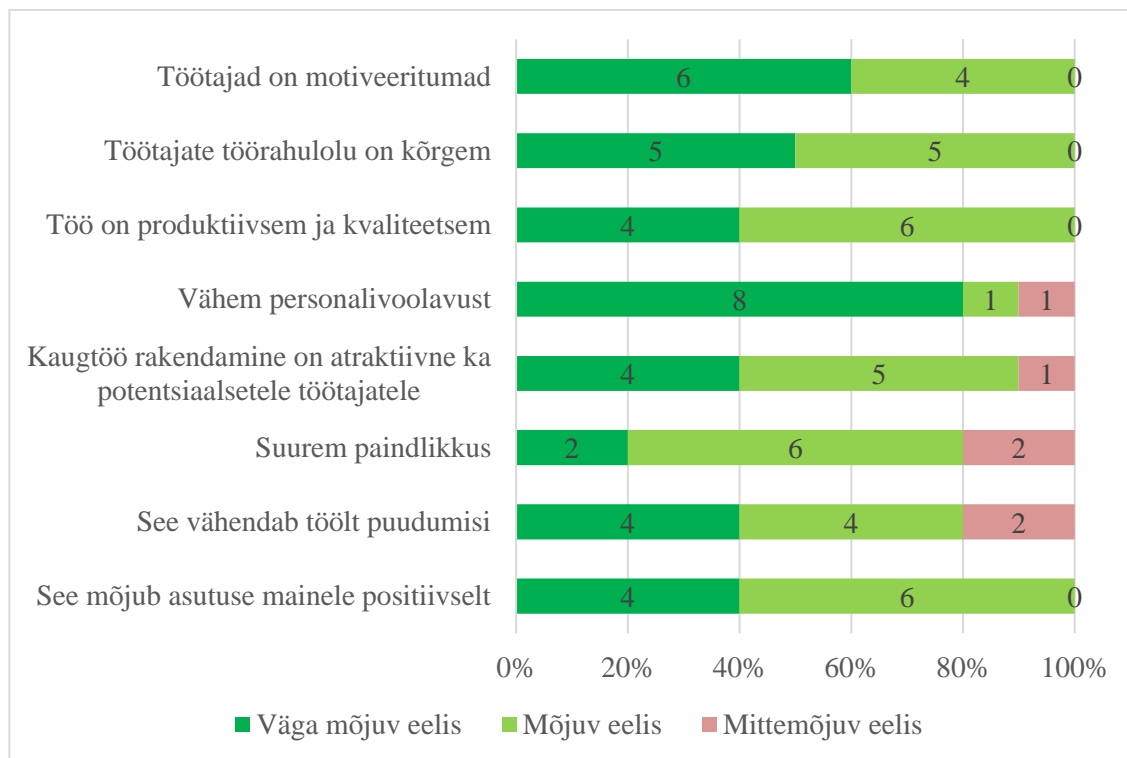
Oluline on ka teada, mis töötajaid motiveerib. Alati ei ole selleks palk, töötajate motiveerimiseks on ka teisi vahendeid. Vastajad said valida kõik variandid, mis neid motiveerivad. Seda näeb jooniselt 13 (vt joonis 13 lk 36).



Joonis 13. Aspektid, mis motiveerivad töötajaid kõige rohkem

Selle joonise kõige tähelepanuväärsemaks aspektiks lõputöö autorile oli see, et kõige suuremaks motivaatoriks ei ole palk. 66% peavad tähtsaimaks motivaatoriks hoopis 35 päevast puhkust aastas ning sellele järgneb 59%-ga palk, mille kannul on tihedalt meeldivad töökaaslased ja kaugtöö võimalus. Üks vastajatest lisas, et teda motiveerib see, kui ta tunneb, et teda kui töötajat hinnatakse ja väärtustatakse. Kaugtöö tegemise võimaluse valis omale kõige motiveerivamaks 51 töötajat ehk 42% vastanutest. Töö autori hinnangul on see hea tulemus ning näitab selgelt, et töötajad väärtustavad kaugtöö võimalust oma organisatsioonis.

Küsitlusest tuli välja, et vastanutest kümme on juhid ehk nende alluvuses töötab vähemalt üks töötaja. Viies ehk viimane jaotis oligi mõeldud juhtidele. Juhi blokis oli kaks küsimust. Jooniselt 14 (vt joonis 14 lk 37) saab ülevaate millised on juhtide jaoks peamised eelised kui nad saavad oma alluvatele kaugtööd võimaldada.



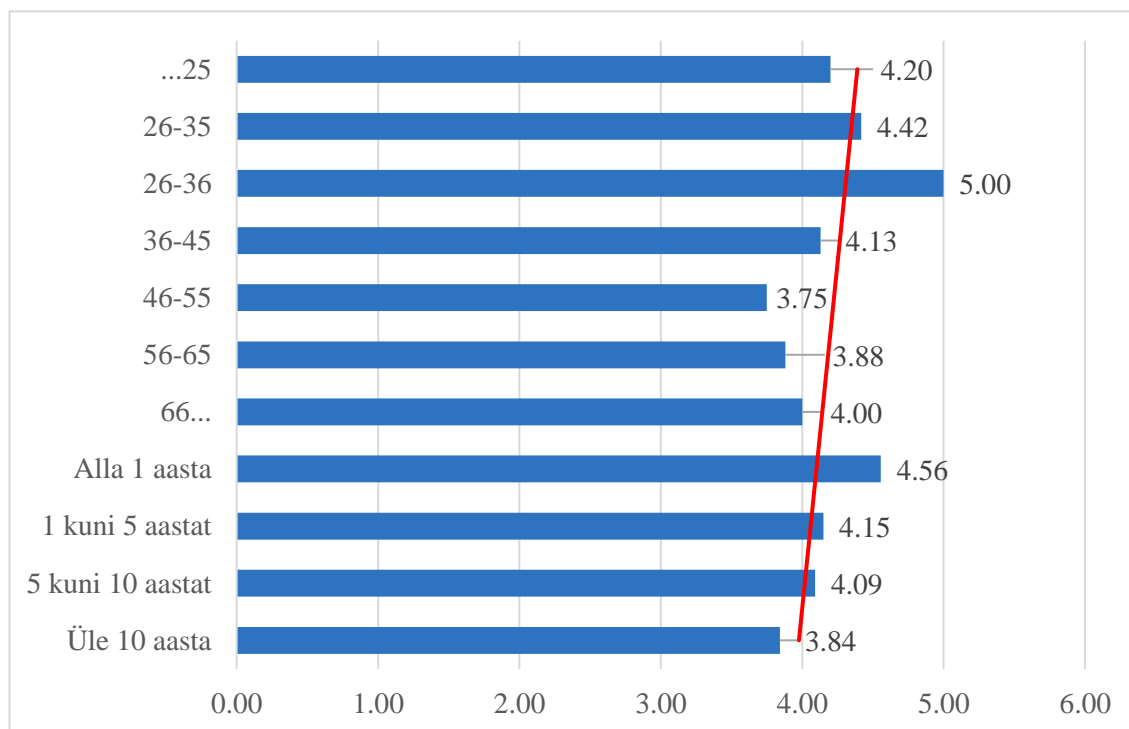
Joonis 14. Juhid jaoks peamised eelised pakkudes töötajatele kaugtööd

Kõige suuremaks põhjuseks, miks juhid pakuvad kaugtööd enda töötajatele, on see, et oleks vähem personalivoolavust. Kaheksa juhi jaoks on see väga mõjuv eelis, ühe jaoks mõjuv ja üks juht arvab, et see pole mõjuvaks eeliseks. Lisaks arvab kuus juhti, et kaugtöö motiveerib nende töötajaid. Kaks juhti usuvad, et suurem paindlikkus ja töölt puudumiste vähendamine ei ole mõjuvaks eeliseks, et pakkuda töötajatele kaugtöö võimalust. Koostöös asutuse personaliosakonnaga otsustasime sellel küsimusel eemaldada seal algselt olnud vastuse variandi – kulude kokkuhoid. Seda sel põhjusel, et tegemist on riigieelarvest rahastatava asutusega ning juhid ei mõtle niivõrd kulude kokkuhoiule kui kvaliteetsele teenuse pakkumisele.

Ankeetküsitluse viimaseks küsimuseks oli teada saada juhtide suhteid alluvatega. 6 juhti vastajatest peavad suhteid väga heaks ning 4 juhti heaks. Keskmiseks hindeks 4,6. Sellest võib järeldada, et suhted alluvatega on väga head ja see on kooskõlas ka töötajate arvamusega.

Kui ankeetküsimustik oli läbi vaadatud ja analüüsitud, tekkis lõputöö autoril küsimus, kas vanuse ja tööstaazi kasvades muutub ka see, kuidas ollakse rahul oma tööga ehk kas

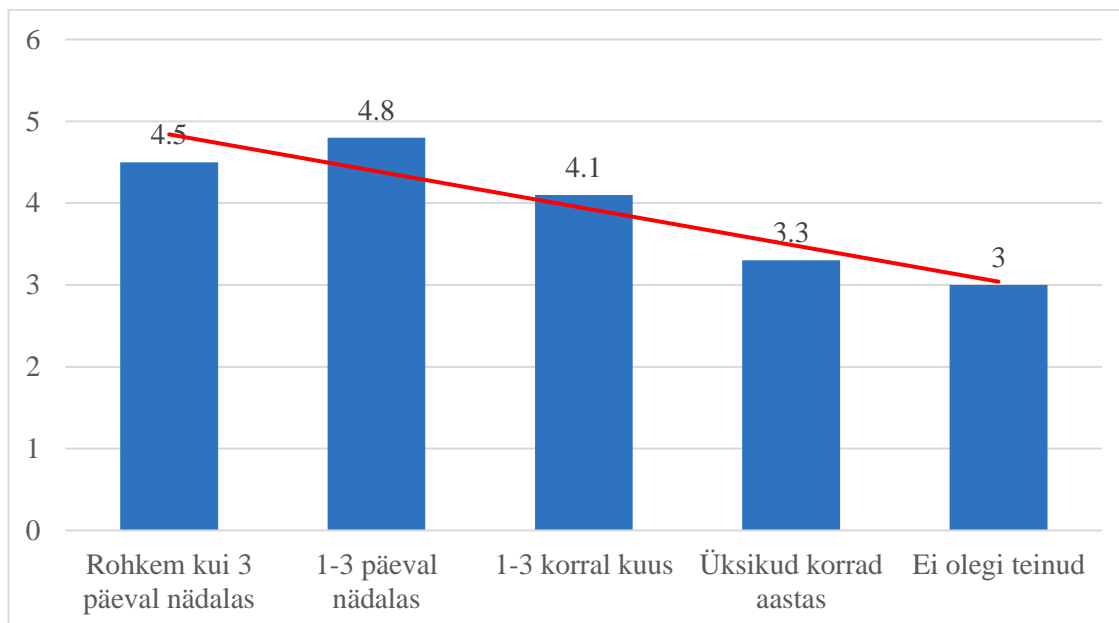
tööra hulolu on seotud ka vanusega. Antud küsimusele saab vastuse, kui vaadata joonist 15.



Joonis 15. Tööra hulolu muutus vanuse ja tööstaaži kasvades koos trendiga

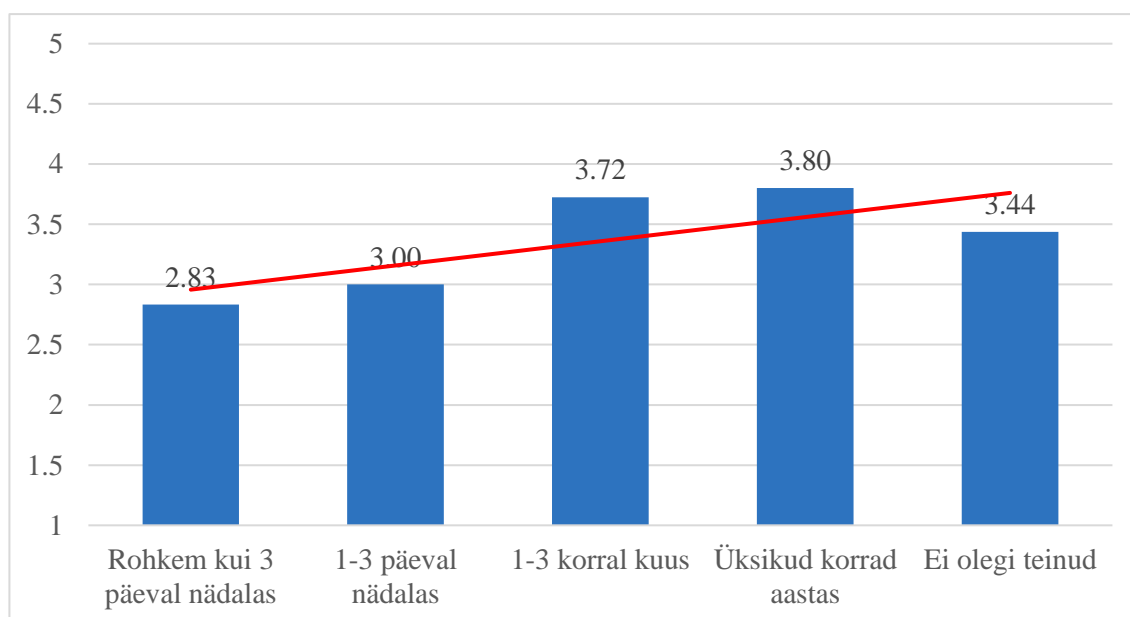
Punane joon antud joonisel näitab trendi ehk jooniselt on näha, et vanuse ning tööstaaži kasvades tööra hulolu väheneb. Antud statistika on kurb, seda eriti kui arvestada asjaolu, et ankeetküsimustikule vastanutest 57% olid vanemad kui 46 eluaastat ning lausa 67% on töötanud Veterinaar- ja Toiduametis üle 10 aasta. See on kindlasti koht, mida tuleks jälgida ja teha vajalikke muudatusi, et tööra hulolu liiga madalale ei langeks.

Samuti on võimalik järgmiselt jooniselt 16 (vt joonis 16 lk 39) näha, et tööra hulolu on väiksem ka neil kes teevad kaugtööd harva või üldsegi mitte. Kõige kõrgem on tööra hulolu neil, kes teevad kaugtööd 1-3 päeval nädalas, samas ei ole see töö autori jaoks üllatav, sest neil on tasakaalus nii paindlikkus oma tööaja ja koha suhtes ning samas on neil piisavalt aega, et suhelda kolleegidega ning mitte jääda nõ infosulgu. Ka sellel joonisel näitab punane joon trendi.



Joonis 16. Kaugtöö ja töörahulolu vaheline seos

Küsitlusest selgus, et töötajate stressitaseme töös on pigem suur – viie palli skaalal tuli stressitaseme keskmiseks hindeks 3,6. Seega analüüsis lõputöö autor seda põhjalikumalt. Selgus, et meeste ja naiste stressitasemes ja ka töörahuolus suuri erinevusi ei esinenud. Naiste töörahuolu keskmiseks hindeks tuli neli, meestel 3,83 ning stressitaseme keskmiseks tulemuseks naistel 3,57 ja meestel 3,58. Järgmisena vaatles töö autor, milline on seos kaugtöö ja stressitaseme vahel, tulemust saab vaadata jooniselt 17.



Joonis 17. Kaugtöö ja stressitaseme vahekord koos trendiga

Selgus, et nendel, kes teevad rohkem kui kolmel päeval nädalas kaugtööd, on stressitaseme hinnang kõige väiksem – 2,83. Töötajad, kes teevad seda üks kuni kolm päeva nädalas, nendel tuli keskmiseks hinnanguks kolm. Neid andmeid analüüsid tuleb hästi välja, et neil, kes teevad, teevad kaugtööd väga harva või ei tee seda üldse on kõrgem stressitase. Kõige suurem stressitase on nendel, kes kasutavad töö tegemiseks kaugtöö vormi mõned üksikud korrad aastas. Saadud tulemusi statistiliselt kontrollides (vt lisa 7) selgus dispersioonanalüüsist, et leidub vähemalt kaks gruppi, mille vahel on statistiliselt oluline erinevus ($p=0,03$). Kahe grupi keskmiste statistiliselt olulist erinevust T-testiga uurides selgus, et vähemalt ühel päeval nädalas kaugtööd tegevad töötajad hindavad oma stressitaset statistiliselt oluliselt madalamaks kui töötajad, kes teevad kaugtööd mõned korrad kuus (p -väärtus= $0,013$) või üksikud korrad aastas (p -väärtus $<0,008$). Vähemalt kord nädalas kaugtööd tegevad töötajad hindasid oma stressitaset mõnevõrra madalamaks kui mitte kunagi kaugtööd tegevad töötajad, kuid erinevus ei olnud statistiliselt oluline (p -väärtus $>0,05$).

Selleks, et leitud seoseid sisulisemalt analüüsida viis lõputöö autor läbi intervjuu Veterinaar- ja Toiduameti personaliosakonna juhtivspetsialistiga, kes on sellel ametikohal töötanud juba alates 2004ndast aastast. Intervjuust selgus, et amet ise ei jälgi oma töötajate kaugtöö kasutamist ja see on pigem juhtide ülesanne, kes ka kooskõlastavad töötajate taotlusi. Eeldusel, et juhte huvitab, mis nende töötajad kaugtööl olles teevad, siis loodetavasti nad ikkagi pisteliselt kontrollivad ka selle kasutamist. Kuid ametis kehtiva korra järgi tähendab kaugtöö seda, et töötaja peab olema kättesaadav kõigil ajahetkedel 08.00–16.00, mil on asutuse tööaeg, samas ei tähenda see seda, et ta peab alati just sel ajavahemikul tööd tegema. Tööd võib ta teha just temale sobival ajal ja kohas, tähtsad on siinkohal vaid kaks asja, et töö oleks tehtud ja andmed kaitstud.

Kõige positiivsema aspektina kaugtöö kasutamises toob juhtivspetsialist välja selle, et pärast kaugtöö kui ühe aktsepteeritud töövormi kasutusele võttu vähenes asutuses võetud hoolduspäevade ja haiguslehtede arv 30%. See tähendas ka seda, et inimesed ise ei käinud enam väikese kõha või nohuga tööl teisi nakatamas ning said oma töösajad kodus korda aetud. Kuna kaugtöö võimaldamine on ka asutuste üks strateegiatest värbamisel, õnnestus Veterinaar- ja Toiduametil oma ridadesse kutsuda väga hea spetsialist, kes elab Tartus. Mitu aastat prooviti teda meeskonda saada, kuid tulutult, alles siis kui asutus muutis oma

suhtumist kaugtöösse ja seda hakati töötajatele võimaldama õnnestus neil ka see Tartus elav spetsialist omale saada.

Kuna uuringust tuli välja, et oma töökorraldusega on rahuolematud pigem vanemad ja pikemaajalisemad töötajad, uuris lõputöö autor ka juhtivspetsialistilt, miks see nii võiks olla. Tema hinnangul mängib selles suurt rolli juhtide juhtimisstiilide erinevus, sest üleelmise direktori juhtimisel, kes oli juht 20 aastat, ei tehtud suuri ja drastilisi muudatusi ning kõik kulges ühte vana rada pidi. Kui tuli uus juht, hakkasid asjad muutuma ja see ei meeldinud paljudele vanematele töötajatele, kes olid pikalt saanud mugavustsoonis töötada. Kuidas neil töötajatel uuesti töömotivatsiooni tõsta, on keeruline, aga juhtivspetsialisti arvates on neile kõige olulisem pakkuda turvatunnet, see tähendab, et nende töökoht säilib kuni nad pensionile lähevad või nende töö sisu ei muutu kardinaalselt.

Juhtivspetsialisti hinnangul tuleb edukaks kaugtöö rakendamiseks oma töötajaid usaldada. Esiteks juba seetõttu, et asutus ei saa oma töötajaid kontrollida ka kontoris – kui keegi ikka soovib tegeleda isiklike asjadega töö ajast, leiab ta selle võimaluse nii kontoris kui ka kodus töötades. Teiseks oluliseks punktiks on see, et oma kaugtöö tuleks võimalikult täpselt formuleerida, sel juhul on juhul siiski võimalik kontrollida, kas see mida lubati, sai ka tehtud. Juhtivspetsialisti seisukoht on, et Veterinaar- ja Toiduametis on kaugtöö kasutusele võtmine läinud väga hästi ja valutult.

2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud

Tegemaks ettepanekuid Veterinaar- ja Toiduametile töömotivatsiooni tõstmiseks, kasutades selleks võimalusel kaugtöö varianti, on vajalik analüüsida uuringu tulemusi. Käesolev alapeatükk toob välja peamised järeldused ankeetküsitlusest, mis viidi läbi Veterinaar- ja Toiduameti töötajatega ning intervjuust personaliosakonna juhtivspetsialistiga. Nende vastuste analüüsist lähtuvalt teeb lõputöö autor vastavad järeldused ja ettepanekud.

Igas organisatsioonis, asutuses ja ettevõttes on oluline, et töötaksid inimesed, kes tahavad seal töötada. Tööandja huvides on töötajaid piisavalt motiveerida, sest töömotivatsioon annab töötajatele tahtmist ja jõudu anda endast igas olukorras alati parim ning tekkivad

probleemid sujuvalt lahendada. Mõnda töötajat motiveerib palk, teist aga puhkus ning kolmandat hoopiski kaugtöö. Nagu ütles ka M. Vadi (2004) oma raamatus, on võimalik töökeskkonnas vaadelda kolme erinevat motivatsiooniallikat ning töötaja efektiivseks motiveerimiseks tuleb välja selgitada ja aru saada, milline on nende kolme motivatsiooniallika sobiv vahekord iga töötaja jaoks, sest üks võib kompenseerida teise puudumist.

Käesoleva lõputöö autor uuriski Veterinaar- ja Toiduameti töötajatelt nende töörahuolu ja motivatsiooni kohta ning samuti nende suhteid enda kolleegide ja juhtidega. Lisaks viidi pärast küsitlust läbi intervjuu personaliosakonna juhtivspetsialistiga, peamiselt põhjusel, et teada saada kas asutuse seisukohast on kaugtööd tegevate ja mittetegevate töötajate töötulemustest näha silmnähtavaid erinevusi või mitte.

Veterinaar- ja Toiduameti töötajatele läbi viidud küsitlusest selgus, et 74% vastanutest on viimase aasta jooksul kasutanud kaugtöö tegemise võimalust, 26% vastajatest seda viimase 12 kuu jooksul teinud ei ole. Selgus, et üle poole vastanutest, kes teevad kaugtööd, teevad seda peamiselt kodus. 96% nendest, kes kaugtööd teevad, peavad just mõjuvaimaks põhjuseks paindlikkust. See on peamine põhjus, miks nad seda võimalust kasutavad.

Alati on tähtis läbi saada enda juhtide ja kolleegidega, sest kindlasti tõstab see töömotivatsiooni ja soovi antud organisatsioonis või ametis edasi töötada. Käesoleva lõputöö autor peab väga positiivseks, et need kes kaugtööd teevad, peavad enda suhteid juhtidega väga heaks, andes keskmiseks hindeks viie palli skaalal 4,4 ning suhetele kolleegidega hindeks 4,5. Kindlasti on positiivseks näitajaks ka see, et 73% kaugtöö tegijatest on rahul oma töökorraldusega ehk keskmiseks hindeks töörahulolul on neli. Järelduste tegemiseks tasub neid andmeid koheselt analüüsida nende vastustega, mille andsid need töötajad, kes kaugtööd lähima aasta jooksul teinud ei ole. Kaugtööd mitte tegevad töötajad andsid juhtide keskmiseks hindeks 4,2 ja kolleegidele hindeks 4,3. Töötajad, kes kaugtööd viimase aasta jooksul ei ole teinud, hindasid oma töörahulolu kolme punktiga. Võib öelda, et tulemused on sarnased, kuid siiski tuleks, tähelepanu pöörata sellele, et kõik kolm keskmist hinnet on madalamad neil, kes kaugtööd ei tee. Järeldusena saab välja tuua, et kaugtöö tegemise võimalus ja selle kasutamine tekitab vähem pingeid nii töös, kui suhtluses kolleegide ja enda juhtidega.

Küsitlusest selgus, et kaugtööd tehes on levinumaks probleemiks tehnilised küsimused. Sellest saab järeldada, et töötajate IT teadmised ei ole kõige kõrgemal tasemel ja neile võiks teha selle alaseid koolitusi. Tehniliste probleemidega toime tulematuse üheks põhjuseks võib tuua ka töötajate keskmise vanuse, mis on asutuses üsna kõrge. Küsimustikule vastanutest lausa 36% ehk 44 töötajat olid vanuses 56 või vanemad.

Nagu selgus, siis 32 vastajat ei ole kaugtööd lähima aasta jooksul teinud ning 37% nendest seetõttu, et nende töö sisu ei võimalda neil mujal töötada, kui enda töökohas. Peamine põhjus miks inimesed sooviksid kaugtööd teha on see, et oleks suurem iseseisvus, rahulik töökeskkond ning nad usuvad, et kaugtöö suudaks tõsta nende töömotivatsiooni ja töörahuolu. Tasub meelde tuletada, et kaugtööd tegevad töötajaid peavad kaugtöö eeliseks suuremat paindlikkust. Veterinaar- ja Toiduameti juhtkond ning valdkondade juhid saaksid siinkohal koos mõelda ja välja tulla lahendustega, et ka need 12 töötajat, kelle töö sisu ei võimalda kaugtööd teha, seda siiski kasvõi osaliselt teha saaksid, sest vastustest tuli välja, et soov on neil selleks olemas.

Küsimustik andis vastused ka töötajate stressitasemele ja motivatsioonile. Tuli välja, et keskmine stressitase töös on kõrge – viie palli skaalal 3,6. 68% vastanutest leiab, et stressitaset võiks alandada ja töömotivatsiooni tõsta kaugtöö. Selleks, et tööandja saaks enda töötajaid efektiivselt motiveerida, peavad nad teadma, mis nende töötajaid motiveerib, sest alati ei ole selleks suurem palk. Nii selguski, et enim motiveerib töötajaid 35 päevane puhkus, millele järgneb palk ning meeldivad töökaaslased ja kaugtöö tegemise võimalus. Seega, et töötajaid motiveerida pole vaja alati palju kulutada, piisab sellest kui neilt küsida, mis täpselt neile kõige motiveerivam on. Nagu ka Eomois (2019) on öelnud annab tema meelest eelise individuaalne motivatsioonisüsteem. Mõnele töötajale on olulisem kaugtöö võimalus, samas kui teisele igakuine sporditoetus või kui kolmandat motiveerib hoopis teadmine, et tervisemure korral saab ta kiire ja kvaliteetse ravi erakliinikust. Juhi ülesandeks selliste motivatsioonipakettide väljatöötamisel on oma töötajaid kuulata.

Ankeetküsitlusele vastas ka kümme juhti, kes vastasid, et nad soovivad kaugtöö võimalust töötajatele pakkuda eelkõige selleks, et ei tekiks personalivoolavust. Kuus juhti arvavad, et kaugtöö on väga heaks motiveerimisvahendiks. Juhid hindasid suhteid oma alluvatega väga heaks – keskmiseks hindeks 4,6. Võib julgelt öelda, et juhid on oma

alluvatega rahul ja vastupidi. Selle põhjal väidab töö autor, et Veterinaar- ja Toiduametis kasutatakse sarnast juhtimisstiili, kui seda on Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine, mida on käsitletud peatükis 1.2. Seda eelkõige seetõttu, et asutuses on selged eesmärgid millega on nõustunud nii töötajad kui juhtkond ning nagu tuli ka uuringust välja on suhted töötajate ja juhtide vahel vastastikku väga head (Hayes, 2019).

Selleks, et saaks teha põhjalikemaid järeldusi, analüüsis eelmises alapeatükis lõputöö autor seda, kas tööstaaži ja vanuse kasvades toimuvad mingid muudatused ka töörahulolus või ei. Selgub, et tulemus on tööandja jaoks pigem negatiivne, sest vanuse ja tööstaaži kasvades, langeb töörahulolu. Küsitlusele vastanutest 67% on Veterinaar- ja Toiduametis töötanud juba üle 10 aasta ning 57% vastanutest on vanemad kui 46 eluaastat. See on probleemne koht ning siin tuleb teha ettepanekuid, et asjaolud muutuksid paremuse poole ja töörahuolu ka vanemate olijate seas kasvama hakkaks. Nagu selgus intervjuust juhtivspetsialistiga, peitub tema hinnangul põhjus, miks see nii on hoopiski erinevate juhtide juhtimisstiilides. Kuid lõputöö autor arvab, et kaugtöö võimaldamine ja propageerimine ka vanemaealisemate töötajate seas võib tõsta töömotivatsiooni, sest see annab neile mugavuse ja võimaluse teha tööd juhist eemal.

Kuna stressitase on üle keskmine kõrge, siis analüüsis töö autor, kas see on seotud ka kaugtöö tegemisega. Selgus, et on, kõige madalam stressitase on neil, kes teevad kaugtööd rohkem kui kolm päeva nädalas. Kõrgeim stressitase on neil, kes ei tee kaugtööd või teevad seda väga harva. Järeldusena võib öelda, et kaugtöö on mitmes mõttes positiivne ning seda tuleks töötajatele rohkem võimaldada. See tähelepanek tuli välja ka vestlusest personalispetsialistiga, kes ütles, et hoolduspäevade ja haiguslehtede arv vähenes pärast kaugtöö kasutusele võttu 30%. Ka Loubier (2017) on väitnud, et kaugtöö eeliseks on tootlikkuse kasv ning see on parem töötaja tervisele ning keskkonnale.

Lõputöö autori arvates on võimalik töötajate töömotivatsiooni tõsta väga erineval moel ja nagu selgus ankeetküsimustiku vastustest, siis paljude töötajate arvates võiks üheks selliseks võimaluseks olla kaugtöö võimaldamine. Samas personaliosakonna juhtivspetsialistiga vestlusest sellisele järelduseni ei jõutud ja pigem on tema hinnangul vaja pakkuda oma töötajatele turvatunnet ja üheks lahenduseks oleks individuaalsed arenguvestlused ning heade töötulemuste eest tunnustamine.

Töö alguses püstitatud uurimisküsimus, kas kaugtöö tegemine on töötajatele motivaator või demotivaator sai vastatud ja leidis kinnitust, et pigem on kaugtöö tegemine motivaator, sest peatükis 2.2 olevalt jooniselt 16 (vt joonis 16 lk 39) on näha, et töörahulolu on kõrgem neil töötajatel, kes on viimase aasta jooksul kaugtööd teinud vähemalt 1-3 päeval nädalas ning kõige madalam neil, kes polnud seda võimalust kordagi kasutanud. Võimalik, et võib esineda ka teisi töörahulolu põhjustavaid faktoreid, kuid uuringu käigus neid ei ilmnunud. Järgnevalt on koostatud tabel 6, milles on ettepanekud Veterinaar- ja Toiduameti juhtkonnale töötajate töömotivatsiooni tõstmiseks.

Tabel 6. Ettepanekud Veterinaar- ja Toiduametile töötajate töömotivatsiooni tõstmiseks

Probleem	Ettepanek
Vanemad ja pikema tööstaaziga töötajad on rahuolematud	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajaid motiveeris enim puhkus, seega pakkuda pikaajalistele töötajatele lisapuhkuse päevi; • individuaalsed arenguestlused – turvatunde tõstmiseks, et nende töökoht säilib; • propageerida kaugtöö kasutamist vanemaalisemate töötajate seas; • tunnustada neid tihedamini, kui midagi on hästi läinud/tehtud.
Töötajad, kes pole viimase aasta jooksul kaugtööd teinud, sooviksid seda võimalust kasutada	<ul style="list-style-type: none"> • Koostöös valdkonnajuhtidega leida igale ametikohale võimalus kasvõi osaliselt kasutada aeg-ajalt kaugtööd.
Need töötajad, kes kasutavad kaugtöö võimalust, on paremates suhetes enda kolleegide ja juhtidega ning hindavad kõrgemalt ka enda rahulolu töös	<ul style="list-style-type: none"> • Teha regulaarseid motivatsioonipäevi terve oma osakonnaga.
Stressitase töös on kõrge	<ul style="list-style-type: none"> • Motiveerivad ühisüritused; • kaugtöö võimaluse pakkumine kõigil ametikohtadel; • kui mingid eesmärgid või ülesanded saavad täidetud, premeerida enda töötajaid lisapuhkepäeva, kaugtöö võimaluse või rahalise preemiaga.
Tehnilised probleemid kaugtööd tehes	<ul style="list-style-type: none"> • Võimaldada oma töötajatele IT alaseid koolitusi.

Nagu selgub ka ülal olevast tabelist 6 (vt tabel 6 lk 45) on Veterinaar- ja Toiduametis mitmeid probleeme, mis on otseselt või kaudselt seotud kaugtööga. Kuid lõputöö autor on teinud nende probleemide lahendamiseks ettepanekud ja loodetavasti võtab asutus neid ka kuulda ning seetõttu suureneb töötajate töörahulolu, langeb tööstress ning töötajad on omavahel ja oma juhtidega veelgi rohkem sallivamad.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada kaugtööga seotud kogemused ja hoiakud töötajate ja juhtide tasandil ning teha ettepanekuid Veterinaar- ja Toiduametile töömotivatsiooni tõstmiseks, pakkudes oma töötajatele võimalust kaugtööks. Uurimisülesannete ja eesmärgi täitmiseks analüüsis käesoleva lõputöö autor kaugtöö olemust, motiveerimise teoreetilisi käsitlusi ning personali motiveerimise vahendeid. Lisaks sellele viis lõputöö autor läbi ankeetküsitluse Veterinaar- ja Toiduameti töötajatega ning intervjuu personaliosakonna juhtivspetsialistiga.

Lõputöö teoreetilises osas keskenduti erinevate autorite poolt kirjutatud artiklitele ja raamatutele ning kasutati mitmeid teaduslikke andmebaase näiteks Emerald ja EBSCO. Teooria osas käsitleti lisaks kaugtöö olemusele ja rakendamise põhimõtetele ka motivatsiooni erinevaid teooriaid ning uuriti erinevaid personali motiveerimise ja motivatsiooni mõõtmise vahendeid.

Lõputöö teooria esimese alapeatükis selgus, et kaugtöö on paindlik töövorm, mis on järkjärgult kasvanud ja saanud üha populaarsemaks. Kaugtöö termini võttis kasutusele 1970. aastate keskel Jack M. Nilles. Kaugtööd võib mõista erinevalt – see võib tähendada osalise- või täistööajaga tööd, pandlike alguse ja lõpu aegadea tööd ning samuti paindlikke tööpäevaid. Kõige olulisem on see, et töö on tehtud olenemata ajast ja kohast. Teooriat analüüsid tuleb välja, et kaugtööd tehes kasvab tootlikkus, see on parem töötaja tervisele ja keskkonnale, lisaks hoiab kulusid kokku ja vähendab personalivoolavust. Kaugtöö on kasulik nii töötajale endale kui ka organisatsioonile, kus töötaja töötab, kuid ei tasu unustada, et igal asjal esineb nõrkuseid, nii ka kaugtööl. Tihti võib väheneda meeskonna ühtekuuluvustunne, suurendada risk konfidentsiaalsuse lekkele, võivad tekkida võimalikud lisakulud töötaja töövahenditele, keeruline on rakendada konkreetset raamistikku ning juhendamise ja kontrollimisega võib tekkida probleeme.

Lõputöö autor andis teooria osas ülevaate motivatsiooniteooriatest. Töös on detailsemalt käsitletud nelja motivatsiooniteooriat – William McDougall'i motivatsiooniteooria, Maslow'i inimvajaduste hierarhia, McGregori X ja Y teooria ning Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine. Empiirilises osas toetub käesoleva lõputöö autor Peter Drucker'i eesmärgipärase juhtimise, McGregori X ja Y teooriatele ning Maslow inimvajaduste hierarhiale. Eesmärgipärane juhtimise teooria on lõputöö autori arvates sobilik teooria ka kaugtööd tegevate töötajate töömotivatsiooni tõstmiseks ja uurimiseks, sest selles on kõige tähtsam eesmärgi saavutamine, mitte see, kuidas see saavutatakse. Samuti annab see teooria töötajale piisavalt vabadust ise otsustada. Lisaks Drucker'i teooriale kasutab töö autor enda küsimustiku loomisel ka McGregori X ja Y teooriat ning Maslow inimvajaduste hierariat, et mõista, mis Veterinaar- ja Toiduameti töötajaid motiveerib.

Lisaks kaugtöö olemusele ja erinevatele motivatsiooni teooriatele käsitletakse esimese peatükis personali motiveerimise ja motivatsiooni mõõtmise vahendeid. Töötajaid ei motiveeri ainult rahaline pool, vaid lisaks selle erinevad motiveerimisvahendid nagu näiteks lisapuhkepäevad, sporditoetused, kaugtöö jne. Töötaja efektiivseks motiveerimiseks tuleb tööandjal välja selgitada, mis tema töötajaid motiveerib ja tihti peale tuleb seda teha individuaalselt, sest igal inimesel on omad huvid ja soovid. Selgus, et motivatsiooni on võimalik mõõta eesmärgi püstitades ja jälgides kui kiiresti antud ülesanne või eesmärk täidetud saab. Motivatsiooni mõõtmine on vajalik ning see annab tööandjale olulist informatsiooni oma töötajate kohta. Motiveeritud töötajad on efektiivsemad ja õnnelikumad.

Töö teises osas tutvustati Veterinaar- ja Toiduametit ning uuringu metoodikat. Sellele järgnes ankeetküsitluse ja intervjuu tulemused, järeldused ning ettepanekud. Lõputöö autor viis läbi ankeetküsitluse Veterinaar- ja Toiduameti töötajate hulgas ning intervjuu personaliosakonna juhtivspetsialistiga. Saadud andmeid analüüsi kasutades andmetöötlusprogramme Microsoft Excel ning SAS Visual Analytics.

Uuringuga sooviti saada ülevaade töötajate kogemusest ja hoiakutest seoses kaugtööga ning teha ettepanekuid töömotivatsiooni tõstmiseks. Selgus, et 90 töötajat on teinud viimase aasta jooksul kaugtööd ja 32 vastanut seda teinud ei olnud. Tuli välja, et küsitlusele vastajad on üldiselt väga rahul oma juhtide ja kolleegidega, kuid need numbrid

olid kaugtööd mitte tegevatel inimestel väiksemad. Küsitlusest tuli välja ka see, et eakamate ja pikema tööstaažiga inimeste töörahulolu on madalam ning intervjuust selgus, et selle põhjuseks võib olla see, et nad olid harjunud vana juhtimisstiiliga ning kui tuli uus juht, siis paljud asjad muutusid. Samuti tuli välja, et stressitase on üle keskmise kõrge ja seda just nende seas, kes kaugtööd ei tee või teevad seda väga harva. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kaugtöö on kindlasti heaks motivatsioonivahendiks ja seda tuleks tööandjal igale töötajale mingis mahus võimaldada, kui see vähegi võimalik on.

VIIDATUD ALLIKAD

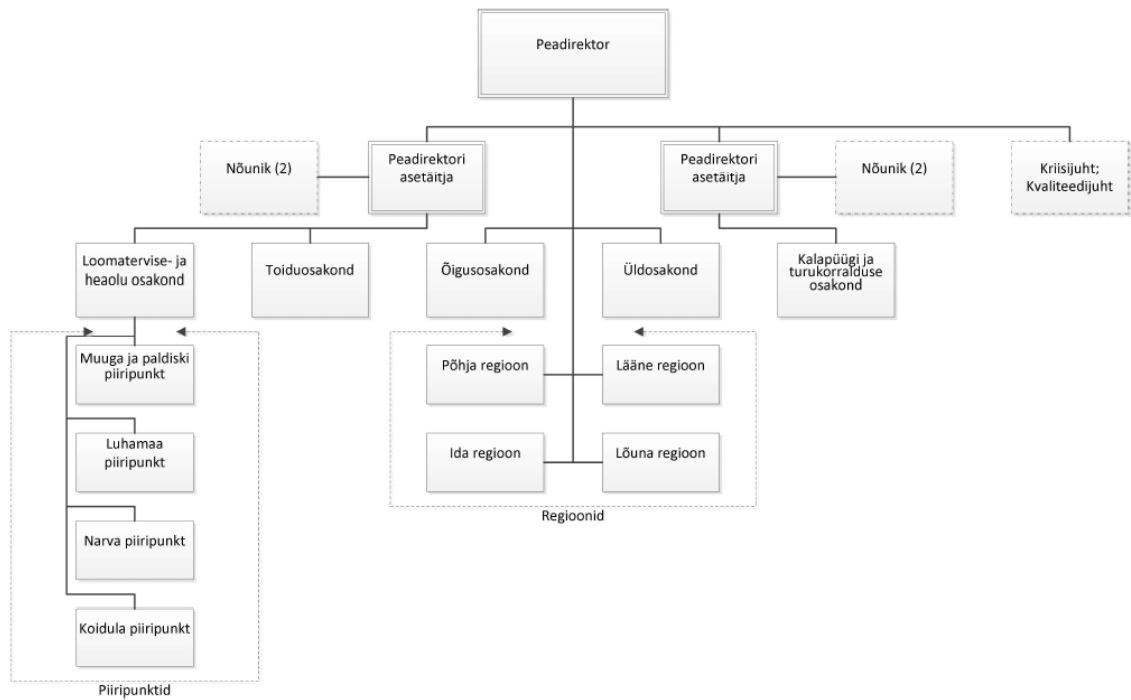
- Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106–111. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/SHR-03-2016-0024>
- Bosch-Sijtsema, P.M., & Sivunen, A. (2013). Professional virtual worlds supporting computer-mediated communication, collaboration, and learning in geographically distributed contexts. *Professional Communication, IEEE Transactions*, 56(2), 160–175. <https://doi.org/10.1109/TPC.2012.2237256>
- Cherry, K. (2019). How the Instinct Theory Explains Motivation. *Verywellmind*. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/instinct-theory-of-motivation-2795383#criticisms-of-instinct-theory>
- Denning, S. (2012). What Maslow Missed. *Forbes Media*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/03/29/what-maslow-missed/#5456115661b5>
- Emois, E. (2019). Tööturul annab eelise individuaalne motivatsioonisüsteem. *Personaliuudised*. Loetud aadressil <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/06/03/tooturul-annab-eelise-individuaalne-motivatsioonisusteem>
- Fonner, K., & Roloff, M. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of applied communication research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Forsel, M. (2007, 16. Oktoober). *Kaugtöö – mis imeasi see veel on?* Saarte Hääl. Loetud aadressil <https://arhiiv.saartehaal.ee/2007/10/16/kaugtoo-mis-imeasi-see-veel-on/>
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which Telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social science computer review*. 25(1), 27–47. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/0894439306293819>

- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behaviour*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A., Che Mat, R. (2017). A review of the motivation theories in learning. *AIP Conference Proceedings 1891, 020043, 03 October 2017*. <https://doi.org/10.1063/1.5005376>
- Gribanova, S. & Abeltina, A. (2019). Work motivation and labour productivity growth among it professionals in contemporary latvia. *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*. 52, 165–174. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2019.118>
- Hayes, A. (2019). Management by Objectives (MBO). *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>
- Jäkel, T., & Borshchevskiy, G. A. (2019). Who wants to work in bureaucracy? Career intentions of post-millennial students. *Teaching Public Administration*. 37(1), 67–91. <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/0144739418806553>
- Kaugtöö ja paindliku töösuhte probleemid. (2017). *Personaliuudised*. Loetud aadressil <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/05/16/kaugtoo-ja-paindliku-toosuhte-probleemid>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of vocational behaviour*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kuczarski, S. & Kuczarski, T. (2019). How rewards fuel or fail innovation. *Strategic HR Review*, 18(1), 8–12. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/SHR-11-2018-0091>
- Lankinen, P. (2016). 6 Basic HR Metrics for Measuring Employee Motivation. Retrieved from <https://www.sympa.com/insights/blog/6-basic-hr-metrics-for-measuring-employee-motivation/>
- Lawter, L., Kopelman, R. E., Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of managerial issues*. 27(1/4), 84–101.

- Logicalis. (n.d.) A Guide to Teleworking Technologies. Retrieved from <http://microsites.au.logicalis.com/teleworking/images/GuideToTeleworkingTechnologies.pdf>
- Loubier, A. (2017, July 20). Benefits Of Telecommuting For The Future Of Work. *Forbes Media*. Retrived from <https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/07/20/benefits-of-telecommuting-for-the-future-of-work/#7ba6b15116c6>
- Mailys, C. (2016). Effective Telecommuting : Learn How to Work Efficiently and Productively at Home. Retrived from <http://eds.a.ebscohost.com>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1037/h0054346>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mulder, P. (2010). Management By Objectives (MBO). *Toolshero*. Retrieved from <https://www.toolshero.com/management/management-by-objectives-drucker/>
- Naat, E. (2008). *Kaugtöö kojutulek*. Kärkla: Arhipelaag.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., Goštautaitė, B. (2019), Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nathan, G. (2019). Millennial managers: exploring the next generation of talent. *Leadership in Health Services*.32(3), 364–386.<https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0004>
- Pink, H. D. (2011). *Liikumapanev jõud*. Tallinn: AS Äripäev.
- Richardson, M., Abraham, C., Bond, R. (2012). Psychological correlates of university students' academic performance: A systematic review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(2), 353–387. <https://doi.org/10.1037/a0026838>
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–337. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of vocational behaviour*, 71(3), 479–493. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.006>

- Steers, R. M., Mowday, R. T, Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670978>
- Surbhi, S. (2017). Difference Between Theory X and Theory Y. Retrieved from <https://keydifferences.com/difference-between-theory-x-and-theory-y.html>
- Tavares, A. I., (2017) Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2). <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tillery, T. M., & Fishbach, A. (2014). How to Measure Motivation: A Guide for the Experimental Social Psychologist. *Social & Personality Psychology Compass*, 8(7), 328–341. <https://doi.org/10.1111/spc3.12110>
- Tworoger, L. C., Ruppel, C. P., Gong, B., Pohlman, R. A. (2013). Leadership constraints: Leading global virtual teams through environmental complexity. *International Journal of e-Collaboration*, 9(2), 34–60. <https://doi.org/10.4018/jec.2013040102>
- Vadi, M. (2001). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu : Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Velmurugan, T. A., & Dr Sankar, J. G. (2017). A Comparative study on motivation theory with Maslow's hierarchy theory and two factor theory in organization. *Indo-Iranian Journal of Scientific Research*, 1(1), 204–208.
- Veterinaar- ja Toiduamet. (2019). Loetud aadressil <https://vet.agri.ee/>

Lisa 1. Veterinaar- ja Toiduameti struktuur



Allikas: Veterinaar- ja Toiduamet, 2019

Lisa 2. Veterinaar-ja Toiduameti ülesanded

Kõik Veterinaar- ja Toiduameti ülesanded: (Veterinaar- ja Toiduamet, 2019)

- Loomataudide ennetamist ja tõrje korraldamine ja teostamine;
- inimeste tervise kaitse inimestele ja loomadele ühiste haiguste eest;
- loomade kaitsmine nende heaolu ohustava tegevuse eest, nõudes nende pidamisele ja kohtlemisele kehtestatud nõuete täitmist;
- toidutoorme ja toidu ohutuse kontrolli teostamine toidutoorme ja toidu tootmisel, esmase töötlemisel, töötlemisel, veol ja hulгимүүгил;
- järelevalve teostamine toidutoorme ja toidu tootmise, esmase töötlemise, töötlemise, veo ja hulгимүүгига tegelevate ettevõtete tegevuse üle;
- järelevalve teostamine toidutoorme ja toidu mahepõllumajandusliku töötlemise üle;
- laboratoorsete uuringute korraldamine loomataudide diagnoosimiseks ning toidu, loomse sööda, heina, põhu, ravimsöötade ja joogivee omaduste hindamiseks;
- keskkonna kaitsmine loomapidamise ja loomataudidega kaasnevate kahjulike tegurite eest;
- veterinaararstide ja loomseid saadusi tootvate loomapidajate poolse ravimite ja ravimsöötade kasutamise kontroll;
- loomade, toidutoorme ja toidu, s.h. mahepõllumajandusele viitavalt märgistatud loomakasvatussaaduste ja põllumajandustoodete kontroll nende sisseveol Eesti Vabariiki;
- põllumajandusloomade aretusega tegelevate isikute tunnustamise korraldamine;
- põllumajandusloomade aretuse alase järelevalve teostamine;
- põllumajandusloomade geneetiliste ressursside säilitamine;
- järelevalve teostamine turukorralduslike meetmete rakendamiseks piima- ja lihaturul;
- alkoholi kvaliteedi järelevalve korraldamine ja riikliku alkoholiregistri volitatud töötlejana tegutsemine;
- korraldada ja teostada järelevalvet sööda ja söodatootmise nõuetekohasuse üle ning tegutseda riigi söödaregistri volitatud töötlejana.

Lisa 3. Webdesktopi kaugtöö taotluse vorm

Asukoht: * 1.1-30 "Kaugtöö taotlus" ▼

Reg.nr:	<input type="radio"/> <input type="text"/> Amet_Kaugtöö ▼ ? <input type="text"/>
	<input type="radio"/> <input type="text"/> ?
Reg.kuupäev: *	<input type="text"/> [TÄNA] [X]
Pealkiri: *	Kaugtöö teavitus
Kaugtöö vorm: *	<input type="text"/>
Taotleja: *	<input type="text"/>
Üksus: *	<input type="text"/>
Kaugtöö periood:	<input type="text"/> ?
Kaugtöö/mobiilse töö algus:	<input type="text"/> [TÄNA] [X] <input type="text"/> 00 ▼ <input type="text"/> 00 ▼
Kaugtöö/mobiilse töö lõpp:	<input type="text"/> [TÄNA] [X] <input type="text"/> 00 ▼ <input type="text"/> 00 ▼
Tööülesande sisu:	<input type="text"/>

Allikas: <https://webdk2.agri.ee/>

Lisa 4. Ankeetküsimustiku koostamine

Küsimus	Teooria ja allikas
Kui sageli olete viimase aasta jooksul teinud kaugtööd?	McGregori X ja Y teooria (Surbhi, 2017)
Kus olete teinud kaugtööd?	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)
Põhjused kaugtöö kasutamiseks?	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)
Palun hinda suhteid juhtidega	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)
Palun hinda suhteid kolleegidega	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)
Kui tihti on Teil ette tulnud järgmisi probleeme kaugtöö kasutamisel?	McGregori X ja Y teooria (Surbhi, 2017)
Kui rahul olete oma töökorraldusega?	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)
Mis on põhjused, miks Te siiani pole kaugtööd teinud?	McGregori X ja Y teooria (Surbhi, 2017)
Millised oleksid peamised põhjused, miks Te sooviksite kaugtööd teha?	Maslow inimvajaduste hierarhia (Maslow, 1943, lk 375–384)
Kui sageli sooviksite teha kaugtööd?	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)
Palun hinnake oma suhteid juhtidega	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)
Kuidas hindate stressitaset oma töös?	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)
Kas Teie hinnangul kaugtöö võiks alandada stressitaset ja tõsta töömotivatsiooni?	McGregori X ja Y teooria (Surbhi, 2017)
Mis motiveerib Teid oma töös kõige rohkem?	Maslow inimvajaduste hierarhia (Maslow, 1943, lk 375–384)
Mis on Teie kui juhi jaoks peamised eelised alluvatele kaugtööd võimaldades?	Peter Drucker'i eesmärgipärane juhtimine (Hayes, 2019)
Kuidas hindate juhina suhteid oma alluvatega?	McGregori X ja Y teooria (Surbhi, 2017)

Lisa 5. Ankeetküsitlus

Kaugtöö töötajate motiveerimise vahendina Veterinaar- ja Toiduametis

Lugupeetud Veterinaar- ja Toiduameti pere!

Mina olen Allar Vellner ja õpin Tartu Ülikooli Pärnu kolledži kolmandal kursusel ettevõtlust ja projektijuhtimist. Soovin oma lõputöö raames uurida võimalusi töömotiveerimiseks kaugtöö vahendina Veterinaar- ja Toiduametis. Olen väga tänulik, kui vastaksite allolevale ankeedile. Küsimustikule vastamise viimane kuupäev on 18.märts 2020.

Küsimustiku vastused on anonüümsed ning vastamine võtab aega orienteeruvalt 5 minutit.

Tulemusi on plaanis jagada ka Teiega.

Kontaktid: allar.vellner@vet.agri.ee

tel + 372 58 847 679

* Kohustuslik

1. Sugu*

Märkige ainult üks ovaal.

- Mees
- Naine

2. Teie vanus*

Märkige ainult üks ovaal.

-25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56–65
- 66.....

3. Teie tööstaaž Veterinaar- ja Toiduametis *

Märkige ainult üks ovaal.

- Alla 1 aasta
- 1 kuni 5 aastat
- 5 kuni 10 aastat
- Üle 10 aasta

Lisa 5 järg

4. Kui sageli olete viimase aasta jooksul teinud kaugtööd? *

Kaugtöö on töökorraldus, mille käigus töötajad teevad oma tavalist tööd erinevas kohas kui tavapärase töökoht.

Märkige ainult üks ovaal.

- Rohkem kui 3 päeval nädalas *Liikuge küsimuse 5 juurde*
- 1–3 päeval nädalas *Liikuge küsimuse 5 juurde*
- 1–3 korral kuus *Liikuge küsimuse 5 juurde*
- Üksikud korrad aastas *Liikuge küsimuse 5 juurde*
- Ei olegi teinud *Liikuge küsimuse 11 juurde*

Kaugtööd tegevad töötajad

5. Kus ja kui tihti olete teinud kaugtööd? *

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Tihti	Harva	Mitte kunagi
Kodus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni teistes kontorites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hotellis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohvikus/restoranis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koostöötamiskeskus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Põhjused kaugtöö kasutamiseks? *

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Väga mõjuv põhjus	Mõjuv põhjus	Mittemõjuv põhjus
Suurem paindlikkus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suurem produktiivsus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahaline kokkuhoid transpordilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajaline sääst – töö saab kiiremini tehtud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parem töö – ja eraelu ühildamine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 5 järg

Mugavus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Tervislikud põhjused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7. Palun hinda suhteid juhtidega *

Märkige ainult üks ovaal.

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
Väga halvad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Väga head

8. Palun hinda suhteid kolleegidega *

Märkige ainult üks ovaal.

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
Väga halvad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Väga head

9. Kui tihti on Teil ette tulnud järgmisi probleeme kaugtöö kasutamisel? *

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Tihti	Mõnikord	Harva	Pole esinenud
Kommunikatsiooni probleemid juhiga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikatsiooni probleemid kolleegidega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehnilised probleemid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töö- ja pereelu piiride hägustumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolleegide halb suhtumine (kadedus vms)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usalduse puudumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töödistsipliini kadumine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andmekaitsega seotud probleemid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 5 järg

10. Kui rahul olete oma töökorraldusega? *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	5	
Ei ole üldse rahul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Väga rahul

Kaugtööd mittetegevad töötajad

11. Mis on põhjused, miks Te siiani pole kaugtööd teinud? *

Märkige kõik sobivad.

- Pole ise huvi tundnud
- Pole vajadust olnud
- Juht ei võimalda
- Töö sisu ei võimalda
- Olen teinud, aga eelistan töötada tööandja asukohas
- Ei ole teinud ja ei soovi ka, eelistan töötada tööandja asukohas

12. Millised oleksid peamised põhjused, miks Te sooviksite kaugtööd teha?*

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Väga mõjuv põhjus	Mõjuv põhjus	Mittemõjuv põhjus
Aja ja kulude kokkuhoid transpordilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suurem paindlikkus (klientidele lähemal, kättesaadav ka väljaspool tavapäraseid töötunde jne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahulikum ja mugavam keskkond, saab paremini tööle keskenduda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vähem stressi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suurem iseseisvus ja kontroll oma aja üle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töö- ja pereelu paremaks tasakaalustamiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan rohkem tehtud ja töö on kvaliteetsem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
See tõstab minu töörahulolu ja motivatsiooni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 5 järg

13. Kui sageli sooviksite teha kaugtööd? *

Märkige ainult üks ovaal.

- Igapäevaselt
- 1–3 päeva nädalas
- Mõned korrad kuus
- Harva – vastavalt vajadusele
- Ei soovi kaugtööd teha
- Muu:.....

14. Palun hinnake oma suhteid juhtidega *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	5	
Väga halvad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Väga head

15. Palun hinnake oma suhteid kolleegidega *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	5	
Väga halvad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Väga head

16. Kui rahul olete oma töökorraldusega? *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	5	
Ei ole üldse rahul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Väga rahul

Motivatsioon

17. Kuidas hindate stressitaset oma töös? *

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	5	
Väga madal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Väga kõrge

18. Kas Teie hinnangul kaugtöö võiks alandada stressitaset ja tõsta töömotivatsiooni? *

Märkige ainult üks ovaal.

- Pigem jah
- Pigem ei

19. Mis motiveerib Teid oma töös kõige rohkem? *

Märkige kõik sobivad.

- Palk
- Preemia
- Spordi- ja tervisetootus
- Tervisepäevad (3 päeva aastas)
- Puhkus 35 päeva aastas

Lisa 5 järg

- Huviäratav; vastutust, eneseteostust ja arengut võimaldav töö
- Kaugtöö võimalus
- Mugav kontor
- Motivatsioonipäevad oma osakonnaga
- Suvepäevad ja jõulupidu
- Koolitused
- Suurepärane ülemus
- Meeldivad töökaaslased
- Muu:.....

20. Kas Teil on praegusel ametikohal alluvaid?*

Märkige ainult üks ovaal.

- Jah *Liikuge küsimuse 21 juurde*
- Ei *Saada vastused*

Juhid

21. Mis on Teie kui juhi jaoks peamised eelised alluvatele kaugtööd võimaldades?

Märkige ainult üks ovaal rea kohta.

	Väga mõjuv eelis	Mõjuv eelis	Mittemõjuv eelis
Töötajad on motiveeritumad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töötajate töörahulolu on kõrgem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töö on produktiivsem ja kvaliteetsem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vähem personalivoolavust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaugtöö rakendamine on atraktiivne ka potentsiaalsetele töötajatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suurem paindlikkus (töötaja on kättesaadav ka väljaspool tavapäraseid töötunde, klientidele lähemal, reageerib kiiresti eriolukordadele jne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
See vähendab töölt puudumisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lisa 5 järg

See mõjub asutuse mainele
positiivselt
(kaasaegne, töötajate
usaldamine,
keskkonnasäästlikkus jne)

22. Kuidas hindate juhina suhteid oma alluvatega?

Märkige ainult üks ovaal.

	1	2	3	4	5	
Väga halvad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Väga head

Lisa 6. Intervjuu küsimused

1. Kui kaua olete olnud Veterinaar- ja Toiduameti personaliosakonna juhtivspetsialist?
2. Kuidas asutus jälgib kaugtöö kasutamist?
3. Kui palju seda võimalust kasutatakse? Kuidas jälgitakse – kord kvartalis/kuus/aastas?
4. Kes otsustab, kas töötaja võib teha kaugtööd või mitte? Kui palju on negatiivseid otsuseid? Kas need kajastuvad kuskil, et teha analüüsi, mis olid keeldumiste põhjuseks?
5. Mis on peamised põhjused, miks asutuse seisukohast on kaugtöö tegemine positiivne ja kas on aspekte miks see on ka negatiivne?
6. Kuivõrd on kaugtöö võimaldamine asutuse strateegia osa uute töötajate värbamisel?
7. Millised kaugtööd reguleerivad sisekorraeskirjad, seadused ja protsessid asutuses eksisteerivad?
8. Uuringust tuli välja, et oma töökorraldusega on rahulolematud just eelkõige vanemad ja pikaajalisemad töötajad, miks see Sinu hinnangul nii on?
9. Mida saaks asutus nendele pakkuda, et nad tunneksid ennast tööl olles paremini?
10. Kas ja milliseid erinevusi on asutus ise märganud nende inimeste töötulemuste vahel kes teevad kaugtööd ja kes ei tee?
11. Uuringust selgus, et suhted juhtide ning kolleegidega olid paremad kaugtööd tegevatel töötajatel, kas ja kuidas on asutus ise sellist tendentsi märganud?
12. Kuivõrd on vähendanud kaugtööd kasutamine haiguspäevade arvu?
13. Kuidas on asutuses märgata kaugtöötajate ja mitte kaugtöötajate erinevust töömotivatsioonis?
14. Millised oleksid Sinu soovitud edukaks kaugtöö rakendamiseks?

Lisa 7. Dispersioonanalüüs

Summary

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Ei olegi teinud	32	110	3,4375	1,286290323
Üksikud korrad aastas	45	171	3,8	1,072727273
1-3 korral kuus	29	108	3,724137	0,706896552
Vähemalt 1 päeval nädalas	16	47	2,9375	1,395833333

(ANOVA)

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>Df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	10,030462	3	3,3434873	3,0869656	0,0299242	2,6814657
Within Groups	127,80560	118	1,0830983			
Total	137,83606	121				

SUMMARY

TELEWORK AS MEANS OF EMPLOYEE MOTIVATION BASED ON ESTONIAN VETERINARY AND FOOD BOARD

Allar Vellner

Telework is an increasingly common word in today's world and a form of work used by employees. It can be defined differently, but the principle always remains the same, although it can be organized very dissimilarly. The term „telework“ was introduced by Jack M. Nilles in the mid-1970s.

The aim of this Diploma thesis is to find out the experiences and attitudes related to telework at the level of employees and managers and to make proposals to the Veterinary and Food Board management to increase work motivation by offering its employees the opportunity to work remotely. The theoretical part of the Diploma thesis is based on the articles and books of the different authors and it concentrates on the general concepts of remote work and employee motivation.

The beginning of the Diploma thesis is giving a brief overview of the nature of teleworking and the principles of its implementation. First subchapter specifies on what is telework and how it can be used in different organizations. There are many advantages for working in a distance like productivity growth and disadvantages like decreased team cohesion.

Second subchapter concentrates on theoretical approaches to employee motivation. In this chapter the author examined four of them which are William McDougall's theory of motivation, Maslow's hierarchy of human needs, Douglas McGregor's X and Y theory and Peter Drucker purposeful leadership.

The third subchapter is focusing on employee motivation and motivation measurement tools. Younger generations entering to the labor market are increasingly expecting more flexible work arrangements. The biggest stimulus for the new entries of work field seems to be the need of having work and lifestyle suitable with each other. Today's generation expects to have flexibility of the location and working hours which includes having an option to do duties from home. As it is complicated to measure motivation and there is not one right answer to everything, I have been reading different authors studies about it. In order to motivate an employee effectively, it is necessary to find out what motivates him/her.

The Veterinary and Food Board is a governmental agency carrying out its tasks under the area of governance of the Ministry of Agriculture. In the second chapter the author analyzed how telework suits to The Veterinary and Food Board employees and whether those who have not yet used it are therefore less motivated.

The author of this Diploma thesis conduct one interview, one questionnaire and one quantitative data analysis. Survey was directed to all 321 Veterinary and Food Board employees. 122 respondents answered the questionnaire, so 38% of the population participated in the survey. The study was conducted between 09.03.2020 and 18.03.2020. After the questionnaire the author conduct a semi-structured interview with a leading specialist of the Personnel Department of the Veterinary and Food Board to find out if and what differences the Board itself sees between the work results of its employees.

Overall, it turned out from survey that 90 employees have worked remotely in the last year and 32 respondents had not done so. It turned out that the respondents are generally very satisfied with their managers and colleagues, but these numbers were lower for non-teleworkers. The survey also showed that job satisfaction is lower for older people and those with longer length of service. It also turned out that the level of stress is above average, especially among those who do not work remotely or do so very rarely. Following the analysis author brought up his proposals and ideas, coming from the results, to the Veterinary and Food Board management to help them to increase the work motivation of employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Allar Vellner,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Kaugtöö töötajate motiveerimise vahendina Veterinaar- ja Toiduameti näitel,

mille juhendaja on Kandela Õun,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Allar Vellner

19.05.2020