

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Narva kolledž
Õppekava Ettevõtlus ja digilahendused

Elisabeth Eiche

**TÖÖNÄDALA KESTUSE MÕJU KONTORIS TÖÖTAVA
SPETSIALISTI TÖÖMOTIVATSIOONILE**

Juhendaja: lektor Jelena Rootamm-Valter

NARVA 2023

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

Elisabeth Eiche

/allkirjastatud digitaalselt/

/kuupäeva vt. digikonteinerist/

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Elisabeth Eiche (sünnikuupäev: 22.02.2000).

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töönädala kestuse mõju kontoris töötava spetsialisti töömotivatsioonile“, mille juhendaja on Jelena Rootamm-Valter,
2. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
3. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaj lõppemiseni.
4. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
5. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi eg isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Narvas, 14.05.2023

SUMMARY

The effect of the duration of a working week on work motivation of an office worker working in an office

In modern society, companies should pay more attention to maintaining the work motivation of their employees in order to be successful in the intense labor market competition. Work motivation is an important issue because the performance of an organization depends on the level of employee motivation. A high level of employee motivation is an important factor for the effective functioning and growth of an organization, and understanding this allows organizations to be better and more efficient. Therefore, it is particularly important to maintain and increase employee motivation at work. In the opinion of the author, the most relevant issue in the field of work motivation today is the time organization of work. The duration of the working week is too long and reduces employees' motivation and satisfaction with their work.

The problem addressed in the thesis is the negative effect of the current 40-hour work week on the work motivation of a specialist working in an office.

The goal of the thesis is to find out how the duration of the working week affects the work motivation of customer support, insurance customer support and loan support specialists, using the example of AS LHV Bank specialists, and to develop recommendations and suggestions for changing the duration of working hours in order to increase work motivation.

The thesis consists of introduction, theoretical standpoints, research, conclusion and appendixes.

The questionnaire consists of closed questions and for quantitative data analysis the author used descriptive statistics. To perform empirical part of the study, the author conducted a questionnaire survey among customer support specialists to find out how the length of the work week affects their work motivation. A total of 33 completed questionnaires were received, that meets the requirements of reliable statistical samples. A quantitative research method is used in conducting the research. For quantitative data analysis the author used descriptive statistics. The questionnaire was open for responses from 14th to 22nd of March 2023.

The results of the study revealed that working hours are a very important factor in the development of work motivation. It can be concluded that the time a person spends at work affects his motivation to do his work. Since working time flexibility was one of the main factors affecting work motivation among professionals, employers can be advised to implement more flexible working hours, where the employer offers the employee the opportunity to plan his own working time.

Based on the results of the survey, it can be stated that the overall assessment of the flexibility and satisfaction of their current working hours is rather low among specialists. Specialists would like to see changes in the organization of their working time that would increase their motivation.

The survey revealed that a large part of the respondents are very satisfied or rather satisfied with their work-life balance, but there is also a significant number of those who find that the work-life balance is not in place for them and it needs small changes or they are satisfied with it partially. An important factor that affects the balance of work and private life is working time, because when you work at a certain time period, you do not have the opportunity and freedom to plan your own time.

Based on the results of the study, the following suggestions can be made to the employer:

- make the current strict nine-to-five working hours more flexible by offering employees the opportunity to plan their own working hours,
- to provide the employee with the possibility of flexible remote work and to compensate for the creation of ergonomic working conditions at home,
- offer your employees a motivation package that offers more benefits related to working time and additional benefits that promote a better work-life balance.

According to the author of the work, the implementation of the recommendations developed as a result of the study in the company will contribute to better motivation of specialists and increase the overall performance of their company.

SISUKORD

SUMMARY	4
SISSEJUHATUS	7
1. TÖÖMOTIVATSIOONI TEOREETILINE KÄSITLUS	9
1.1. Motivatsiooni mõiste ja olemus.....	9
1.2. Motivatsiooniteooriad.....	11
1.3. Töömotivatsiooni mõjutavad tegurid	15
1.4. Tööaeg ja tööaja paindlikkus.....	17
2. UURING TÖÖNÄDALA KESTUSE MÕJUST TÖÖMOTIVATSIOONILE	22
2.1. AS LHV Panga klienditoe, kindlustuse klienditoe- ja laenutoespetsialistide töö ja töökorralduse iseloomustus	22
2.2. Uuringu metodoloogia.....	23
2.3. Uuringu läbiviimine.....	25
2.4. Töönädala kestuse mõju uuringu tulemused	26
2.5. Töönädala kestuse mõju uuringu soovitusel ja ettepanekud ettevõtetele	35
KOKKUVÕTE	41
KIRJANDUS	44
LISAD	48
Lisa 1. Uuringu küsimustik töönädala kestuse mõjust kontoris töötavale klienditoe-, kindlustuse klienditoe- ja laenutoespetsialistide töömotivatsioonile.....	48
Lisa 2. Personaalne e-kiri kirjaga töötajale küsitlusele vastamiseks.	51
Lisa 3. Töömotivatsiooni mõjutavate tegurite sagedustabel	51
Lisa 4. Tööajaga seotud väidete sagedustabel	52

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ühiskonnas peavad ettevõtted tihedas tööturu konkrentsis läbilöömiseks pöörama üha rohkem tähelepanu oma töötajate töömotivatsiooni hoidmisele. Töömotivatsioon on oluline, sest organisatsiooni tulemuslikkus sõltub töötajate motiveeritusest. Töötajate motiveeritus on organisatsioonide efektiivseks toimimiseks ja kasvamiseks oluline tegur ning selle mõistmine võimaldab paremini toimida ja efektiivsemalt. Inimestana on töötajad erisugused ning igaüks on mõjutatud erinevatest teguritest, mis teda motiveerivad.

Lõputöös käsitletavaks probleemiks on praegu kehtiva 40-tunnise tööädala võimalik mõju kontorisis töötava spetsialisti töömotivatsioonile. Uurimisteema valis autor lähtudes isiklikust kogemusest ja huvist saada teada, milline on kontorisis töötavate spetsialistide töömotivatsioon, kuidas seda mõjutab tööädala ja tööpäeva pikkus, tööaja paindlikkus, milline on spetsialistide seisukoht lühemast tööädalast ning kuidas see võib mõjutada nende töömotivatsiooni.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada, kuidas mõjutab tööädala kestus klienditoe-, kindlustuse klienditoe- ja laenuoespetsialistide töömotivatsiooni AS LHV Panga spetsialistide näitel ning välja töötada soovitusel ja ettepanekud tööaja kestuse muutmiseks, et tõsta klienditoe spetsialistide töömotivatsiooni.

Töö autor püstitab uuringu läbiviimiseks järgmised hüpoteesid:

- tööaeg mõjutab töömotivatsiooni oluliselt,
- tavapärase 40 tunnise tööädala kestus mõjub negatiivselt kontorisis töötava spetsialisti töömotivatsioonile,
- sama töö võib ära teha lühema tööajaga, kui tööaega teisiti korraldada.

Eesmärkide saavutamiseks püstitab töö autor järgmised ülesanded:

- kujundada lõputöö teoreetiline alus töötajate motiveerimise ja selle olulisuse käsitlemiseks,
- esitada lõputöö teoreetiline alus põhilistest motivatsiooniteooriatest,
- käsitleda lõputöö teoreetilises osas lähemalt töömotivatsiooni mõjutavaid tegureid,
- esitada lõputöö teoreetiline alus tööaja mõistest ja paindlikkusest,
- iseloomustada AS LHV Panka ning klienditoe-, kindlustuse klienditoe- ja laenuoespetsialistide töökorraldust ja -ülesandeid,
- valida meetod(id) kontorisis töötavate klienditoe-, kindlustuse klienditoe- ja laenuoespetsialistide tööädala kestuse mõju uurimiseks töömotivatsioonile,
- koguda ja analüüsida uuringust saadud andmeid,

- teha järeldused töönädala kestuse mõjust ja välja töötada soovitud ettevõtetele kontoris töötavate spetsialistide tööaja korraldamiseks.

Lõputöö koosneb sissejuhatausest, ingliskeelsest resümeeist, kahest peatükist, kokkuvõttest ja lisadest.

Lõputöö teoreetilises osas määratleb autor allikate põhjal motivatsiooni ja töömotivatsiooni mõiste ning olemuse, käsitleb peamisi motivatsiooniteooriad, esitleb kirjanduse põhjal töömotivatsiooni mõjutavad tegurid, määratleb tööaja mõiste ning tööaja paindlikkuse võimalused. Teoreetiline käsitlus tugineb mitmete autorite seisukohtadele ja teooriatele.

Teoreetiline käsitlus tugineb mitmete autorite seisukohtadele ja uuringutele kellest peamised on McInerney, Kuswati, Ribas ja Herzbergi loodud kahe faktori teooria.

Lõputöö rakenduslikus osas iseloomustab töö autor uuringus osalenud ettevõtte AS LHV Pank ja klienditoe-, kindlustuse klienditoe- ja laenutoespetsialistide töökorraldust ja -ülesandeid, kirjeldab uuringu metodoloogiat, tutvustab uuringu tulemusi ja teeb uuringust järeldused ning töötab välja soovitud.

Uuringu läbiviimisel kasutab autor kvantitatiivset uurimisviisi, koostades selleks Herzbergi kahe faktori teooriale tuginedes ankeetküsitluse. Ankeetküsitlus koosneb kinnistest küsimustest ning saadud andmeid analüüsib autor kirjeldava statistika meetodeid kasutades.

Kogumi ja statistilise valimi moodustasid kolme tiimi klienditoe töötajad. Uuringus kasutati kõikset valimit ning ankeetküsitluse edastas autor klienditoe-, kindlustuse klienditoe- ja laenutoespetsialistidele meili teel ning see on avatud vastamiseks perioodil 14.03.2023-22.03.2023. Andmeid analüüsis autor statistilise kirjelduse meetodite abil Microsoft Excelis.

Lõputöö raames läbi viidud uuringu tulemuste põhjal töötas autor välja soovitud ettevõtetele kontoris töötavate spetsialistide tööaja korraldamiseks, et töötajad oleksid motiveeritud pikaajaliselt, efektiivselt ja jätkusuutlikult töötama.

1. TÖÖMOTIVATSIOONI TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Motivatsiooni mõiste ja olemus

Tänapäeva ühiskonnas defineeritakse motivatsiooni peamiselt kui võimet sundida end asju tegema ja ellu viima. Eriti ilmneb motiveerituse vajadus niisuguste tööde tegemisel, mida on vaja teha, mida me teha ei taha või mille tegemine on meile raskendatud. Motivatsioon on oluline tegur, mis paneb inimesed tegutsema ja käituma kindla eesmärgi nimel.

Motivatsiooni on paljud autorid defineerinud ja uurinud ning aja jooksul on välja kujunenud palju erinevaid lähenemisi. Sõna motivatsioon pärineb ladinakeelsest sõnast *motus* ning tõlkes tähendab liikumapanevat jõudu. Elus on motivatsioonil oluline roll, sest motivatsioon on inimekäitumist põhjustav, mõjutav ja toetav tegur. Kuswati on kirjeldanud motivatsiooni, kui olulist tegurit, mille abil soovitakse optimaalsete tulemuste saavutamiseks kõvasti ja entusiastlikult tööd teha, et saavutada kõrge tööviljakus (Kuswati, 2019).

Motivatsioon on mingi tegur, mis ajendab indiviidi teatud viisil tegutsema ja käituma oma eesmärkide saavutamiseks ja vajaduste rahuldamiseks. McInerney on kirjeldanud motivatsiooni, kui psühholoogilist protsessi, mis saab alguse vajadusest rahuldada oma füsioloogilisi ja psühholoogilisi vajadusi ning mis aitavad oma eesmärgini jõuda (McInerney, 2019).

Motivatsioon on mitmete tegurite kogum, mis on inimese käitumise ajendiks ehk motiiviks ning mis panevad inimese tegutsema, Motiive liigitatakse peamiselt kolme kategooriasse (McInerney, 2019):

- füsioloogilised motiivid;
- psühholoogilised motiivid;
- sotsiaalsed motiivid.

Erinevad autorid on motivatsiooni lahti mõtestanud mitmeti. Hoolimata erinevatest seisukohtadest ja vaatenurkadest, on autorid ühisel arvamusel, et kõiki inimesi on võimalik mingil viisil motiveerida ning inimene on passiivne organism, kes reageerib ainult sisemisele või välisele stiimulile (Vallerand, 2012).

Motivatsiooni liigitatakse kaheks – sisemine motivatsioon ja väline motivatsioon. Sisemine ja väline motivatsioon on omavahel tugevalt seotud, mistõttu on organisatsioonil oluline keskenduda mõlemale (Ashkanani, 2014).

Sisemine motivatsioon pärineb indiviidist endast ja on seotud psühholoogilise heaoluga. See tähendab, et tehakse midagi vabatahtlikult enda jaoks ning sellest tegevusest tuntakse naudingut, rahulolu ja rõõmu. Olulised on eneseteostusvõimalused, saadav tunnustus ja lugupidamine. Sisemine motivatsioon, mis mõjutab inimese töömotivatsiooni, on eelkõige seotud sellega, kas talle meeldib töö mida ta teeb (Ashkanani, 2014).

Väline motivatsioon tekib väljastpoolt indiviidi ning tegutsetakse peamiselt oma tahte vastaselt teiste väliste mõjude surve all. Välised faktorid, mis motiveerivad, võivad olla nii positiivsed kuid ka negatiivsed. Välised motivatsiooni tegurid on näiteks töökeskkond, tööaeg, töötasu, kolleegid (McInerney, 2019).

Üldise motivatsiooni kõrval uuritakse ka motivatsiooni erinevaid liike. Üks nendest on töömotivatsioon, mis on motivatsiooni käsitlemine töökeskkonna kontekstis ja kuulub ka selle lõputöö fookusesse. Töömotivatsioon on tahe pühendunult pingutada ja entusiastlikult panustada igapäevaselt oma töösse. Töömotivatsiooni on näiteks defineeritud kui valmisolekut teha kõrgel tasemel pingutusi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, mille valmistavad ette jõupingutused mitmete individuaalsete vajaduste rahuldamiseks (Dewi et al., 2019).

Organisatsiooni eesmärkide saavutamisel on oluline roll motiveeritud töötajatel. Motivatsiooni hoidmine ja tõstmine meeskonnas on vajalik, sest motiveeritud töötaja tunneb oma tööst rahuldust ja siis on töötaja valmis pingutama, et saavutada kõrge tööviljakus.

Töömotivatsiooni allikad saab jagada peamiselt kolmeks (Vadi, 2000, lk 91):

- töötasu – töö eest saadav tasu, mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud,
- töökeskkond – milline on ja millest koosneb füüsiline keskkond ja suhted töökohas kolleegidega,
- töö ise – milline on tehtava töö sisu, kas ja mis tingimustel võimaldab töö eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenguvõimalusi.

Kuna iga inimene on erinev, on vajalik töötajate motiveerimiseks teada saada, mis on nende kolme sobiv vahekord iga inimese jaoks, sest üks tegur võib kompenseerida teiste puudumist (Vadi, 2000, lk 91). Töömotivatsioon seisneb selles, kuidas ettevõtte julgustab ja toetab oma töötajaid, milliseid töötingimusi ja hüvesid pakutakse. Motiveeritud töötajad hoolivad ka ettevõtte edust ning töötavad efektiivsemalt ja tõhusamalt ettevõtte heaks (Kuswati, 2019).

Töötajate soorituste mõistmiseks ja täiustamiseks on arendatud erinevaid motivatsiooniteooriaid, mida käsitletakse järgmises alapeatükis.

1.2. Motivatsiooniteooriad

Konkurentsitihedas maailmas on iga ettevõtte eesmärk olla edukas oma valdkonnas olenemata organisatsiooni suurusest. Iga organisatsioon soovib oma meeskonda värvata parimaid töötajaid, kes on oma ala spetsialistid. Iga töötaja on oluline ettevõttele ja mõjutab ettevõtte edu. Kui töötajad ei tunne ennast motiveerituna, täitmaks oma tööülesandeid ja eesmärke, on organisatsioonil tervikuna edu saavutamine võimatu. Läbi ajaloo on arendatud erinevaid motivatsiooniteooriaid, mille läbi on võimalik paremini mõista oma töötajaid.

Motivatsiooniteooria on uurimus, mille eesmärk on mõista, miks inimesed on teatud eesmärgi või tulemuse nimel pingutama ja töötama. Tegemist on olulise aspektiga kogu ühiskonnas, kuid eriti oluline on see ärilises valdkonnas. Motivatsiooniteooriate tundmine, mõistmine ning nende kohandamine võimaldab ettevõtte juhtidel paremini aru saada, mis tegurid motiveerivad töötajaid tööd efektiivsemalt ja produktiivsemalt tegema ning lisaks selle järgi sõnastada organisatsiooni eesmärke ja neid saavutada (Compton, 2018).

Motivatsiooniteooriad jagunevad peamiselt kaheks: rahuloluteooriateks ja protsessiteooriateks. Rahuloluteooriad selgitavad inimese motivatsiooni lähtudes vajadustest ja nende rahuldamisest. Protsessiteooria tugineb arusaamisele, et individid analüüsivad olukorda ning seejärel otsustavad, kas ja kuidas sellele reageerida (Vadi, 2001).

Töös käsitleb autor nelja kõige tuntumat ja populaarsemat motivatsiooniteooriat - Abraham Maslow vajaduste teooria, Frederick Herzbergi kahe faktori teooria, David McClelland'i vajaduste teooria ja Clayton Alderfer ja ERG teooria.

Abraham Maslow'i vajaduste teooria on üks levinumaid ja tuntumaid motivatsiooniteooriaid, mille kohaselt on inimesel viis erinevat tüüpi vajadusi, mis on üksteisele hierarhiliselt allutatud. Hierarhia esimesel ja kõige madalamal astmel on füsioloogilised vajadused ning viimasel ja kõige kõrgemal astmel on eneseteostuse vajadused (Maslow, 2007).

Maslow'i inimvajaduste hierarhia tasemed, alustades kõige madalamast on (Compton, 2018):

- 1) füsioloogilised vajadused - vajalik inimese ellujäämiseks ja talituseks,
- 2) turvalisuse vajadused - vajadus tunda ennast turvaliselt, vältida hirmu ja vägivalda, soov olla kindlustatud materiaalselt ning tervise ja heaoluga seotud turvalisus. Neid vajadusi saavad rahuldada perekond ja ühiskond,
- 3) sotsiaalsed vajadused - soov kuuluda kuhugi ja tunda ennast vajaliku ja armastatuna,

- 4) isiksuse vajadused - seotud inimese enesekujutlusega. Inimese jaoks on oluline, et teised teda tunnustaksid, austaksid ja väärtustaksid. Maslow liigitas tunnustuse vajadused kahte kategooriasse - austust enda vastu ehk enesehinnang ja soov olla teiste poolt austatud,
- 5) eneseteostuse vajadused - vajadus ja tahe areneda, realiseerida oma potentsiaali ning olla parim mingis valdkonnas, saavutada kõik see, milleks tal on võimed, oskused ja teadmised ning seejuures saavutatust ka rahuldust tunda.

Esimesed neli vajadust on puudulikkusvajadused ning hierarhia tipus on olemusvajadus ehk eneseteostusvajadus. Maslow'i kirjeldatud teooria põhineb usul, et motivatsiooni kõrgeima astmeni jõudmiseks, peavad eelnevalt olema madalama astme vajadused rahuldatud (Alas, 2008, lk 125). Näiteks sotsiaalsetele vajadustele mõeldakse siis, kui turvalisuse vajadused on rahuldatud.

Herzbergi loodud kahe faktori teooria põhineb tööga rahulolu ehk motivatsioonifaktoritel ja rahulolematuse ehk hügieenifaktoritel. Herzberg soovis välja selgitada tööga rahulolu ja mitterahulolu põhjuseid (Sanjeev & Surya 2016).

Kahe faktori teooria kohaselt mõjutavad inimest sisemised ja välimised tegurid ehk hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid. Hügieenifaktorid ehk välimised faktorid mõjutavad tööga rahulolematust ja motivatsioonifaktorid ehk sisemised faktorid tõstavad rahulolu. Nii sündiski kahe faktori teooria, mille kohaselt rahulolu vastandiks pole rahulolematust, vaid mitterahulolu (Ozsoy, 2019).

Hügieenifaktorid mõjutavad ja nende olemasolul vähendavad tööga rahulolematust. Hügieenifaktorid on (Sanjeev & Surya 2016):

- organisatsiooni poliitika,
- juhtimise kvaliteet,
- palgamäär,
- töötingimused,
- suhted kolleegide ja ülemusega,
- tööohutus ja -turvalisus,
- töökultuur,
- isiklik elu.

Hügieenifaktorid on seotud tööga ning hõlmavad töökeskkonna aspekte nagu töötingimused, organisatsiooni poliitika, juhtimise kvaliteet, suhted kolleegide- ja juhtidega, palk, ettevõtte- ja halduspoliitika, tööohutus ja -turvalisus (Alshmemri et al., 2017).

Hügieenifaktorid või rahulolematust toetavad töötajate tervist, mugavust ja sotsiaalselt heaolu, seega põhjustab hügieenifaktorite puudumine töötajate rahulolematust ettevõttes (Sahito & Vaisanen, 2017).

Motivatsioonifaktorid on need, mille olemasolu võib tekitada rahulolu (Alas, 2005, lk 108):

- saavutusvajaduse rahuldamine,
- vastutuse usaldamine,
- enesearendamise võimalused,
- töö huvitavus,
- tunnustus.

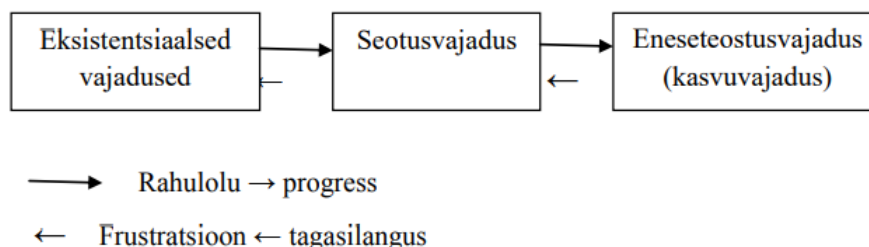
Motivatsioonifaktorid on seotud töö endaga: tunnustamine, vastutus, saavutused ja edasiliikumise võimalus. Need on motiveerivad tegurid, mis Herzberg'i teooria kohaselt mõjutavad ja suurendavad tööga rahulolu ning nende tegurite koosmõju tõstab motivatsiooni ja parandab individuaalseid tulemusi (Osemeke & Adegboyega, 2017).

Motivatsioonifaktorite puudumine, kuid hügieenifaktorite olemasolu tekitab olukorra, kus töötaja ei ole rahulolematu, kuid ei ole ka motiveeritud (Sanjeev & Surya 2016). Motivatsioonifaktorite tagamine tähendab töötaja jaoks töökeskkonda, mis soodustab arengut ja kõrgemat töösooritust. Selleks, et suurendada töötajate tulemuslikkust või tootlikkust, tuleb tegeleda motivatsiooniteguritega (Osemeke & Adegboyega, 2017). Töötajate motiveerituse tagamiseks on vaja tagada nii hügieeni- kui ka motivatsioonifaktorid.

Herzberg'i teooria kohaselt madalama taseme vajadused on hügieenifaktorid ja kõrgema taseme vajadused on motivatsioonifaktorid (Alas, 2008, lk 125). Teooria eeldab, et organisatsiooni juhid hoolitsevad selle eest, et töö oleks huvitav ja rahuldust pakkuv tagamaks töötajate motiveerituse ja efektiivsuse oma tööülesannete täitmisel. Töötajate rahulolematuse vältimiseks, on vajalik tagada hügieenifaktorite piisavus. (Teck-Hong & Waheed, 2011).

Niisiis saab Herzberg'i teooria kohaselt motivatsioonifaktorite abil tõsta rahulolu, aga hügieenifaktorite abil leevendada rahulolematust, kuid mitte suurendada töörahulolu. Seega on töötajate motiveerimisega võimalik tõsta üldist rahulolu, kuid oluline on tagada hügieenifaktorid, sest need tekitavad rahulolematust. Seeläbi on võimalik tagada ettevõtte jätkusuutlik areng ja heaolu.

Clayton Alderfer ja ERG teooria põhineb Maslow loodud teorial, mida Alderfer on modifitseerinud. Alderferi teooria kohaselt on inimesel kolm erinevat tüüpi vajadusi, mis on üksteisele hierarhiliselt allutatud. Tema kolme-tasandiline hierarhia on tuntud kui ERG-mudel. Joonisel 1 on kujutatud ERG-mudel, kus kõige alumisel astmel on eksistentsiaalsed vajadused, seejärel seostusvajadused ning tipus eneseteostusvajadused (Omollo 2015).



Joonis 1. Alderferi teooria ERG-mudel, allikas: Triin Juurma magistritöö (Jurma, 2014).

ERG-mudelit kasutatakse konstruktsioonina, et mõista, millised sisemised perspektiivid panevad inimesi teatud käitumisele. Alderferi kolmetasandilise vajaduste hierarhia kohaselt on eksistentsiaalsed vajadused need, mis on vajalikud inimese ellujäämiseks ja turvalisuse tagamiseks. Lisaks hõlmavad need soovi füüsilise ja materiaalse heaolu järele. Suhete ja seotuse vajadused on luua teiste inimestega suhteid ning suhestuda neid ümbritseva sotsiaalse keskkonnaga. Eneseteostusvajadus ehk kasvuvajadus asetseb ERG- mudeli tipus ning on vajadus kasutada ära enda potentsiaali pidevalt kasvada ja areneda (Omollo 2015).

Kuigi Alderferi teooria on sarnane Maslow'i teooriaga, ei nõustunud Alderfer, et madalamad vajadused peavad olema rahuldatud, enne kui kõrgemad saavad hakata toimima inimese käitumise mõjurina. Alderferi teooria kohaselt tegelevad inimesed korraga erinevat liiki vajaduste rahuldamisega, liikudes püramiidi hierarhias alt üles ja ülevalt alla. Seega juba rahuldatud madalamate astmete vajadus võib muutuda uuesti aktiivseks ning mõjutada inimese käitumist, kui kõrgema astme vajadust ei suudeta rahuldada. Lisaks väitis Alderfer, et kui vajadus on rahuldatud, siis ei kao veel selle motiveeriv tegur.

David McClelland'i saavutusvajaduste teooria järgi on inimesel kolm põhilist vajadust, mida ta püüab elu jooksul rahuldada. Kõige enam motiveerib McClelland'i teooria juhte (Vadi 2004).

Inimese kolm põhilist vajadust McClelland'i teooria kohaselt (Andersen, 2018):

- 1) saavutusvajadus – vajadus püstitada eesmärged, viia asju lõpuni, alustada uutega ja soov saavutada paremaid tulemusi, teha teistest paremini või tõhusamalt, lahendada probleeme,

- 2) suhtlemis- ja ühtekuuluvusvajadus – olulised on suhted teistega, soov luua ja säilitada sõbralikke ja lähedasi suhteid teiste inimestega, olla koos teistega ja töötada meeskonnas,
- 3) võimuvajadus – soov kontrollida ja juhtida kõike ja kõiki, vajadus mõjutada inimesi ja olukordi, olla tähelepanu objektiks.

McClelland'i teooria järgi on, sõltumata inimese soost, kultuurist või vanusest, kolm motiveerivat tegurit, kuid aja jooksul hakkavad inimesed tähtsustama ühte nendest kolmest vajadusest, millest saab domineeriv vajadus (Andersen, 2018).

Organisatsioonile on kõige olulisemad need töötajad, kellel on domineerivaks saavutusvajadus. Kõrge saavutusvajadusega inimene seab endale kõrged eesmärgid, näeb palju vaeva ja teeb palju tööd, et neid saavutada. Eesmärkide saavutamiseks kasutab ta maksimaalselt oma oskuseid ja võimeid. Kõrge saavutusvajadusega töötaja jaoks on oluline teha oma tööd hästi, saada selle kohta tagasisidet ja tunnustust (Virovere, 2005).

McClelland'i teooria võimaldab tuvastada töötaja motiveerivaid tegureid, mis omakorda annab ettevõttele aimu, kuidas oma töötajaid aidata, toetada, tagasisidestada ja tunnustada. McClelland väidab, et oluline on vaadelda ka inimese sotsiaalset keskkonda väljaspool tööaega, sest ka sellel on oluline mõju, mis inimest motiveerib ja kuidas ta töökeskkonnas käitub.

McClelland'i teooria kohaselt on kõrge võimuvajadus ja madal kuulumisvajadus seotud organisatsiooni juhi edukusega. Edukatel ja parimatel juhtidel on kõrge võimuvajadus seotud eesmärkide saavutamise eeliseks.

Töö autor on arvamisel, et tänapäeva konkurentsitiitel tööturul ei ole töötajate jaoks töö enam ainult elamiseks raha teenimise vahend, vaid ka eneseteostuse ja oma kuulumisvajaduse rahuldamine. Töötaja jaoks oluline, et töökoht pakuks võimalusi ja väljakutseid teadmiste täiendamiseks ja enesearenguks. Kui töötaja ei tunne ennast motiveerituna organisatsioonis töötades, on keeruline oma tööd teha. Järgmises alapeatükis käsitleb autor töömotivatsiooni mõjutavaid tegureid.

1.3. Töömotivatsiooni mõjutavad tegurid

Suur osa tööealistest inimestest veedab suurema osa oma ärkveloleku ajast tööl, seega puudutab töömotivatsioon kõiki tööl käivaid inimesi ühiskonnas. Töömotivatsioon on

oluline teema, kuna selle mõistmine võimaldab parandada inimeste elukvaliteeti ja seeläbi tõsta ka organisatsioonide efektiivsust.

Töömotivatsiooni mõjutavaid tegureid on mitmeid ning need sõltuvad peamiselt indiviidist endast – mida ta peab oluliseks, mida väärtustab, millised on tema huvid, milline on tema isiksus jne (Iancu & Robescu 2016).

Töömotivatsiooni mõjutavad erinevad tegurid, mida võib kategoriseerida kolme gruppi – inimlikud tegurid, välistegurid ja töö olemusega seotud tegurid. Inimlikud tegurid on sisemised tegurid, mis töötajat motiveerivad tulenevad inimesest endast – tema isiklikud eesmärgid, suhtumine, võimekus, kogemus ja saadav kasu. Kõik need innustavad teda midagi tegema, millegi nimel pingutama ja vaeva nägema. Välistegurid, mis töötajat enim mõjutavad on paindlik tööaeg, töötasu, head suhted kolleegidega, töötingimused, personalipoliitika, ettevõtte kultuur. Töö olemusega seotud tegurid, mis töötajat motiveerivad, on seotud töötaja enda oskuste ja haridusega, tööülesannetega, ülesannete keerukusega, vastutusega ja atraktiivsusega. Need määravad organisatsioonis töötaja palga. (Hong Le & Jalagat, 2021).

Motiveeritud töötaja teeb oma tööd innukalt ja entusiastlikult ning saavutab oma töös pidevalt häid tulemusi. Töötaja, kes teeb oma tööd apaatsena, tülpinult ja ebaefektiivselt on demotiveeritud. Tal võib esineda probleeme töö tegemisega, kergesti tekivad vead ja eksimused (Cortez et al., 2017). Töötaja tehtud töö tulemuslikkus sõltub kolmest peamisest tegurist: 1) tema sünnipärasest võimest teha tööd, 2) jõupingutuste suurusest, mida ta on valmis tegema ja 3) organisatsioonipoolsest toetusest, mis sellele töötajale osaks saab (Alas, 2005, lk 10).

Organisatsioonid, kus töötavad motiveeritud töötajad, suudavad paremini funktsioneerida ning tulemuslikumalt tegutseda. Töömotivatsiooni tulemus on kindlal viisil töötamine, mille väljunditeks on töö kvantiteet ja kvaliteet. Inimressursi kvaliteeditase on kõigi ettevõtete edu võti, et täita kasvavat arengunõudlust (Kuswati, 2019).

Oluline on tagada töötajatele nende üldist arengut soodustav töökeskkond. Kui töökeskkond ja -tingimused on head, on töötajatel lihtsam oma tööd teha ning töötatakse ka efektiivsemalt. Tervisliku ja turvalise keskkonna loomine organisatsioonis on oluline töötajale, et tunda ennast tööl hoituna ja hästi. Kui inimesed tunnevad, et organisatsioon, mille heaks nad

töötavad, nende eest hoolitseb ja tegutseb pidevalt töökeskkonna tingimuste parendamisega, on töötajad õnnelikud ja motiveeritumad (Dewi et al., 2019).

Iga inimese jaoks on tähtis, et teda tööl hinnatakse ja austatakse kolleegide ja ka juhi poolt. Tunnustamine tõstab töötajate töö tahet ja efektiivsust ning annab tõe veel rohkem pingutada (Dewi et al., 2019). Lisaks mõjutavad indiviidi motiveeritust töötada ka individuaalsed tegurid, üks olulisemaid on väärtused - inimesed soovivad töötada töökohas, mis on vastavuses nende väärtushoiakutega ja võimaldavad neil oma väärtusi järgida. Lisaks mängivad rolli ka inimese isiksus ja tema vaimne tervis (Iancu & Robescu, 2016).

Tööaeg on üks töömotivatsiooni mõjutav tegur, mis on tänapäeval saamas üheks olulisemaks teguriks töökoha valikul. Järgmises alapeatükis on esitatud tööaja ja tööaja paindlikkuse mõiste.

1.4. Tööaeg ja tööaja paindlikkus

Kõik inimesed ei ole ühesugused ning eelistavad erinevaid töötamise võimalusi. Mõni eelistab töötada kindlal kellaajal näiteks üheksast viieni, teine aga soovib vabadust ise otsustada, millal tööd teeb. Tööaja paindlikkus on tänapäeval saamas üha nõutumaks ja olulisemaks teguriks töökoha valikul, mistõttu peavad organisatsioonid töötajate motiveerimisel otsima võimalusi paindliku tööaja kehtestamiseks.

Tööaeg on aeg, mil töötaja täidab töölepingus kokkulepitud tööülesandeid (Miidla-Vanatalu, 2022). Eesti Töö- ja puhkeaja seaduse kohaselt on tööaeg seaduse, muu õigusakti, kollektiiv- või töölepinguga määratud töötundide arv mingis kalendriajavahemikus, mille kestel töötaja on kohustatud täitma oma tööülesandeid, alludes tööandja juhtimisele ja kontrollile (Töö- ja puhkeaja seadus, 2001, §2). Eestis seadusandluse kohaselt on töötaja üldine riiklik norm 40 tundi nädalas ehk kaheksa tundi päevas (Töö- ja puhkeaja seadus, 2001, §9).

Tööaeg peab olema kokku lepitud tööandja ja töötaja vahel töölepingus. Tööaeg võib olla täistööaeg ehk 40 tundi nädalas või osaline ehk lühem tööaeg. Osaline tööaeg on tööandja juures kehtestatud tööajanormist lühem tööaeg, mida rakendatakse töötaja ja tööandja kokkuleppel (Töö- ja puhkeaja seadus, 2001, §6).

Töötamise olemus on tänapäeval pidevalt ja kiiresti muutumas. See on tingitud mitmetest teguritest - uue tehnoloogia areng, globaliseerumine, muutused tööturu demograafias, sooline võrdsus, rahvastiku vananemine ning muutused töötajate tööõuetes. Need omakorda on tekitanud vajaduse muuta tööaja korraldust. Töötamine on muutumas üha tavalisemaks väljaspool ametlikku töökeskkonda ja tööaega (Golden, 2012).

Paindlik tööaeg on tööajakorraldus, mis võimaldab töötajatel omada teatud kontrolli oma tööpäeva alguse ja lõpu üle ning planeerida oma tööaega vastavalt oma vajadustele (Weideman & Hofmeyr, 2020).

2019. aastal alguse saanud koroonapandeemia on muutnud paindliku tööaja vajalikkust ja olulisust tänapäeva tööturul. Varasemast rohkem pööratakse tähelepanu tööajakorraldusele ja selle mõjule töötaja töö efektiivusele ja organisatsiooni tootlikkusele (Barnes & Sax, 2020).

Paindlik tööaeg annab töötajale teatava iseseisvuse ja vabaduse oma tööaega ise planeerida vastavalt oma tööülesannetele. Suurem vastutus ja kontroll oma tegevuse üle, loob töötajale võimaluse oma tööd igapäevaselt jagada vastavalt oma soovidele selliselt, et kogu töö saaks õigeaegselt tehtud. Paindliku tööaja vajadus on tingitud sellest, et kui organisatsioonid soovivad oma töötajatelt rohkem saada, peavad tööandjad töötajatele andma rohkem õigusi ka oma aega korraldada (Weideman & Hofmeyr, 2020).

Organisatsioonil on oluline pakkuda tänapäeva konkurentsitihedal tööturul paindlikke tööaja võimalusi, et meelitada ligi parimaid spetsialiste, omada kõrgemat tootlikkust ning vähendada personali rotatsiooni ja töölt kõrvale jäämist, mis kõik on ettevõttele oluline kokkuhoid (Ribas, 2020).

Loodud on erinevaid paindliku tööaja mudeleid, mille rakendamist võivad tööandjad kaaluda:

- Paindlik tööaeg - töötajatele antakse teatud arv tunde, et töötada kindlaksmääratud aja jooksul, näiteks nädalas või kuus. Nad saavad valida oma algus- ja lõpuajad seni, kuni nad täidavad nõutud tunnid (Ribas, 2020).
- Paindlik töögraafik - võimaldab töötajatel muuta oma algus- ja lõpuaegu iga päev või kord nädalas, kui nad täidavad oma nõutud tunnid (Ribas, 2020).
- Tihendatud tööaeg - töötajad töötavad terve nädala tunnid vähemate päevadega, näiteks viie 8-tunnise päeva asemel neli 10-tunnist päeva (Ribas, 2020).
- Kaugtöö - võimaldab töötajatel töötada kodus või mujal väljaspool kontorit. Nad suhtlevad oma kolleegide ja juhtidega e-posti, videokonverentside, sõnumirakenduste ja muude digitaalsete suhtlusvahendite kaudu (Ribas, 2020).

- Aastane töötundide arv - töötundide arv on määratud terveks aastaks, mida töötaja peab terve aasta jooksul töötama, ja lubab neil teatud piirides valida, millal neid tunde töötada (Wheatley, 2017).
- Vahestustega töö – vahestustega töö on vähem paindlik töötaja mudel, mõned autorid peavad vahestustega tööd isegi mitte paindlikkuse töötaja mudeliks. Vahestustega töö puhul planeerib ja otsustab tööandja (Ribas, 2020).
- Töö jagamine - kaks või enam töötajat jagavad ühe täiskohaga töökoha kohustusi. Nad jagavad tunde ja palga omavahel ära (Wheatley, 2017).
- Osalise töötajaga töö – töötaja töötab vähem tunde kui täistööajaga töötaja. Osalise töötajaga töötajatel võivad olla kindlad kellaajad või nad võivad töötada paindliku graafiku alusel (Wheatley, 2017).
- Jaotatud tunded – tööpäev on jagatud erinevateks vahestusteks, töötajad töötavad päeva jooksul erinevatel aegadel, näiteks varahommikul, keskpäeval ja õhtul. See võib aidata ettevõtetel töötada ööpäevaringselt (Ribas, 2020).

Rakendades neid töötaja paindlikkuse mudeleid oma ettevõttes, võimaldab pakkuda töötajatele suuremat autonoomiat, töö- ja eraelu tasakaalu ning paindlikkust, suurendades samal ajal ka tootlikkust.

Paindlik tööaeg on töötaja mudel, mis võimaldab töötajale teatud kontroll oma töötaja üle. Selle asemel, et iga päev oleks kindel töö algus- ja lõppaeg, on töötajal lubatud valida, millal ta oma tööd alustab ja lõpetab, kui ta täidab igal nädalal või kuu teatud arvu tunde. Paindliku töötaja mudeliga antakse töötajale kindel tööaeg ehk teatud põhitundide arv, millal nad peavad kindlasti tööl olema ja tööd tegema. Väljaspool seda tööaega on neil võimalus ise tööaega planeerida ja valida selliselt, et vajalik tundide arv saaks täidetud (Riba, 2020).

Paindliku töötaja mudel võimaldab pakkuda töötajatele paremaid tingimusi töö- ja eraelu tasakaalustamiseks, kuna nad saavad kohandada oma töögraafikut isiklike kohustustega, nagu lapsehoid või haridus. Samuti võib see lühendada pendelrännet ja tõsta motiveeritust (Wheatley, 2017). Paindlik töökorraldus on muutumas populaarseks ja universaalseks. Uuringud on näidanud, et paindlik tööaeg tõstab töörahulolu, motivatsiooni ja initsiatiivi (Mullens & Verbeylen, 2020).

Paindlik tööaeg võimaldab töötajatel tänapäeva konkurentsitihedas töökeskkonnas keskenduda mitmele rollile. See on oluline aspekt, mis annab võimaluse töötajatele luua tasakaal töö- ja eraelu vahel (Yazdanifard, 2014). Tööajagraafiku ühtlustamine ning isikliku elu ja töö tasakaalustamine on oluline motivaator töötajatele.

Kaugtöö paindlik töötaja mudel, mille puhul saavad töötajad tööd teha väljaspool traditsioonilist kontori keskkonda. Tehnoloogia arenguga on kaugtöö muutunud viimastel

aastatel üha populaarsemaks, eriti sellistes tööstusharudes nagu tehnoloogia, rahandus ja klienditeenindus. Töötajate jaoks pakub see paindlikkust töö asukoha ja tundide osas, vähendab pendelrände aega ja kulusid ning paremat töö- ja eraelu tasakaalu (Riba, 2020).

Tihendatud töönaodal on paindlik töötaja mudel, mis võimaldab töötajatel töötada sama palju tunde, kui nad tavaliselt töönaodalal töötavad, kuid tööd teevad nad vähem päevi. See tähendab, et töötajatel on iga nädal järjest rohkem vabu päevi, tavaliselt pikema nädalavahetuse näol. Tihendatud tööaeg pakub töötajatele rohkem vaba aega isiklikeks tegevusteks, mis soodustab töö- ja eraelu tasakaalu (Guide... 2019).

Töö jagamine on töötaja mudel, kus kaks või enam töötajat jagavad töökohustusi. Selle mudeliga töötavad töötajad tavaliselt erinevatel päevadel või aegadel ning suhtlevad üksteisega regulaarselt, et tagada kõigi ülesannete ja kohustuste täitmine. See võimaldab suuremat töötaja paindlikkust ja tagab töötaja olemasolu, kes täidab tööülesandeid või vastab klientide vajadustele (Wheatley, 2017).

Tähtis on, et organisatsioon arvestaks oma töötajate isiklike vajadustega ja vajadusel tuleks neile vastu. See on vajalik töötajate töö ja -eraelu parema tasakaalu loomiseks ja toetamiseks (Alas, 2005, lk 22). Paindlik tööaeg on üheks oluliseks teguriks, mis soodustab töötajate töö- ja eraelu tasakaalu ning on üheks oluliseks meetmeks, mida tööandja saab oma töötajatele pakkuda. Haymani paindliku töötaja ning töö- ja eraelu tasakaalu vahelist seost käsitlevast uuringust selgus, et otsene seos paindliku töötaja ning töö- ja eraelu tasakaalu vahel on olemas. Tulemustest selgus, et kindlal fikseeritud ajal töötavate inimeste seas esines rohkem töö- ja eraelu tasakaalutust kui paindliku graafiku alusel töötavate inimeste seas (Hayman, 2009)

Iga töötaja on indiviid, kes eelistab töös erinevaid tegureid, mis teda mõjutavad ja motiveerivad. Igas organisatsioonis töötab inimesi, kellest ühed on produktiivsemad hommikul ja teised õhtul. Töötaja paindlik kasutamine võimaldab inimestel töötada neile sobival ajal (Setiyani et al., 2019). Näiteks kui töötaja on hommikuinimene on ta produktiivsem hommikuti ja töötab siis kõige tulemuslikumalt. Ta saab tööd alustada juba kell 7-8 ning näiteks kui töötada kontoris, siis on seal sellel kellaajal rahu ja vaikus, mis suurendab selle aja produktiivsust töötaja jaoks veelgi (Vogel et al., 2021).

Tasakaalu leidmine töötajate töömotivatsiooni ja organisatsiooni eesmärkide vahel on aga väljakutseks tööandjatele, kes soovivad, et nende töötajad oleksid motiveeritud, kuid

samaaegselt kasvaks ka ettevõtte tootlikkus. Töötajad jagavad oma aega optimaalselt töö- ja vaba aja vahel, millega soovivad hoida ja maksimeerida enda heaolu ja motivatsiooni. Tööandjad püüavad töö organiseerimisega parandada ettevõtte efektiivsust, vähendada kulusid ja suurendada tootlikkust.

Ruubeli doktoritööst selgus, et töötajad väärtustavad enim paindliku tööaja võimalust. Paindliku tööaja eelistused varieeruvad töötajate vahel. Enamus töötajaid eelistavad koondada oma tööaega kolmele kuni neljale päevale nädalas, teised eelistavad aga jaotada töö kuuele kuni seitsmele päevale. Uuringus osalenutest ainult väike osa soovis töötada viis päeva nädalas (Ruubel, 2020).

Seega on iga töötaja tööaja eelistused ja vajadused isikupärased ning võivad erineda teistest töötajatest. Töötaja soovide ja erinevustega arvestamine on vajalik, et parandada tema töö efektiivsust ja tõsta motiveeritust.

Ülemaailmne koroonapandeemia mõjutas töökultuuri ja tööaja tähendust ning ajendas organisatsioone rohkem uurima, kuidas suurendada töötaja töö- ja eraelu tasakaalu ning tootlikkust. Üha rohkem on hakatud viimastel aastatel uurima ja rääkima tööpäeva pikkuse muutmisest, lühendades tööpäeva viielt tööpäevalt neljale. Neljapäevase tööpäeva arutelude kasv on tekitanud huvi kogu maailmas tänu uuringutele, mis näitavad suurenenud tootlikkust, õnne, samuti töö- ja eraelu tasakaalu. Neljapäevase tööpäeva eesmärk on sama palgataseme säilitamisel pakkuda töötajatele rohkem vaba aega ja paindlikkust. (Sng et al., 2021). Mitmed riigid ja ettevõtted üle maailma on katsetanud või kasutusele võtnud neljapäevase tööpäeva.

Järgmises peatükis esitab autor läbi viidud uuringus osalenute igapäevaseid tööülesandeid, käsitleb läbi viidud uuringu metodoloogiat ja läbi viimise protsessi, esitab tulemused ja teeb ettepanekuid toetudes uuringu tulemustele.

2. UURING TÖÖNÄDALA KESTUSE MÕJUST TÖÖMOTIVATSIOONILE

2.1. AS LHV Panga klienditoe, kindlustuse klienditoe- ja laenuotespetsialistide töö ja töökorralduse iseloomustus

AS LHV Pank on Eesti suurim kodumaisel kapitalil põhinev pank, mille äritegevuseks on pangandus, finantsalane nõustamine, väärtpaberite maaklerlus, kapitalirent ja muu laenuandmine (LHV aastaaruanne). Tegemist on AS LHV Group tütarettevõttega, mis sai 2009. aastal krediitiasutuse tegevusloa ehk pangalitsentsi ning alustas hoiuste ja äri-laenude pakkumist (Teatmik).

LHV missiooniks on tagada parem juurdepääs finantsteenustele ja kapitalile ning LHV visiooniks on, et inimesed ja ettevõtted julgeksid suurelt mõelda ja ette võtta, seades kõrgeid sihte ja investeerides tulevikku. LHV väärtusteks on olla lihtne, toetav ja tulemuslik. Igapäevaselt järgitakse neid väärtusi ettevõtte siseselt ning iga töötaja rakendab neid oma igapäevatöös (LHV veebileht).

AS LHV Pank teenindab igapäevaselt erakliente, ärikliente, institutsionaalseid kliente ja maksevahendajaid. Pank pakub mitmeid erinevaid finantsteenuseid - äri- ja eralaene, hoiuseid, liisinguid, investeerimisteenuseid, väärtpaberivahendust, krüptovaradega kauplemist, pangakaarte, arveldusteenuseid, kaardimaksete vastuvõtmist, sularahaautomaate, portfellihooldust, privaatpangandust, kaubanduse finantseerimist ja institutsionaalset maaklertegevust (LHV veebileht).

LHV Panga peakontor asub Tallinnas, City Plaza ärimajas. Lisaks asuvad kontorid Tartus, Pärnus ja Londonis. 2022. aasta 31. detsembri seisuga töötas LHV pangas 785 töötajat. Panga teenuseid kasutas 2022. aastal üle 378 000 kliendi (LHV aastaaruanne).

Lõputöö raames keskendus autor ettevõtte AS LHV Panga klienditoe, kindlustuse klienditoe- ja laenuotespetsialistide töömotivatsioonile. Järgnevalt kirjeldatakse uuringus osalenud spetsialistide igapäevatööd.

Klienditoe spetsialistid tegelevad igapäevaselt klientide nõustamise, abistamise ja juhendamisega LHV pangateenuste kasutamisel ja kodulehel orienteerumisel. Spetsialistid tegelevad kliendipäringutele vastamisega nii telefoni, e-kirja kui ka chati vahendusel.

Klienditoe spetsialist omab laialdasi teadmisi pangatoodete spetsiifikast ja oskab klienti abistada erinevate pangatoimingute tegemisel, leides klientide probleemidele kiireid ja kliendi jaoks mugavaid ning paindlikke lahendusi. Klienditoe töötajad töötavad nii Tallinna, Tartu kui ka Pärnu kontoris ning soovi korral on võimalik töötada ka endale sobival ajal kodukontoris (LHV siseveeb).

Kindlustuse klienditoespetsialistid tegelevad igapäevaselt kliendipäringutele vastamisega nii telefoni kui e-kirja teel, kliendipäringute- ja andmete administreerimisega, LHV Panga laenulepingu ja liisingulepingu klientidele kindlustuspakkumiste ja poliiside vormistamisega, kindlustusdokumentide haldamise-, kontrollimise- ja arhiveerimisega. Lisaks tegeleb spetsialist klientidele erinevate kindlustustoodete pakkumise ja nõustamisega laenude ja kindlustusega seotud küsimustes. Kindlustuse klienditoespetsialist omab laialdasi teadmisi AS LHV Kindlustuse kindlustustoodetest ja kindlustustingimustest, oskab klienti nõustada ja juhendada kindlustusega seotud küsimustes (LHV siseveeb).

Laenutoespetsialistide tööülesanneteks on klientide nõustamine LHV Panga laenutoodetega seotud küsimustes, kliendipäringutele vastamine nii telefoni, chati kui e-kirja teel. Spetsialist tegeleb LHV Panga uute klientide nõustamise ja ka olemasolevate laenuklientide järelteenindusega, mis hõlmab laenulepingute muutmist ja lõpetamist, uue laenugraafiku edastamist kliendile ning muid sarnaseid tegevusi. Laenutoespetsialist omab laialdasi teadmisi LHV Panga ja LHV Finance laenutoodete spetsiifikast, oskab klienti nõustada ja juhendada laenutoodetega seotud küsimustes (LHV siseveeb).

Järgmises alapeatükis annab autor ülevaate läbiviidud uuringu metodoloogiast.

2.2. Uuringu metodoloogia

Lõputöös läbi viidava rakendusuuringu ülesanne on välja selgitada, millist mõju avaldab töönädala kestvus igapäevaselt kontoris või ka kodukontoris töötava klienditoe spetsialisti, kindlustuse klienditoe- ja laenutoespetsialisti töömotiveerimisele. Uuringu tulemustele tuginedes saab autor teha järeldusi, kuidas mõjutab töönädala kestus kontoritöötajate töömotiveerimist ning teha ettepanekud, milline peaks olema töötaja kestus, et suurendada töötajate rahulolu ja motiveeritust.

Rakendusuuringu uurimisküsimused, mida autor töö analüüsib on:

- 1) kui oluline töömotivatsiooni tegur on tööaeg võrreldes teiste teguritega ja millisel kohal on tööaeg töötaja motiveerimisel,
- 2) milline on rahulolu praeguse töötaja korraldusega,
- 3) kuidas töötaja korraldus mõjutab isiklikku elu,
- 4) milline on spetsialistide suhtumine kodukontorisse,
- 5) millist töötaja korraldust spetsialistid eelistaksid.

Töös on tegemist juhtumiuuringuga, kus uuritakse, kuidas mõjutab töönädala kestus spetsialistide töömotivatsiooni. Juhtumiuuringutes uuritakse kas isikuid, organisatsioone või näiteks rahvusi. Tegemist on ühe konkreetse üksuse kontekstist lähtuva mitmekülgse süvaanalüüsiga, mis keskendub konkreetsele juhtumile. Üksuseks võib olla inimene, grupp inimesi, projekt, sündmus, asutus vms (Strömpl, 2014).

Andmete kogumise meetodiks on kvantitatiivne uuringumeetod – küsitlusuuring. Kvantitatiivses uuringus uuritakse nähtust, mis peab olema väliselt mõõdetav ning tulemused esitatakse arvudena, statistikana, matemaatiliste mudelitena (Õunapuu, 2014:133-134). Küsitlusuuring on andmekogumismeetod, mis annab ülevaate üksikisikute vaatenurkadest, arvamusest ja kogemustest ning võimaldab koguda standardiseeritud infot suuremalt fookusgrupilt (Beilmann, 2020).

Uuringu läbiviimiseks ja andmete kogumiseks rakendati töös ankeetküsitlust. Ankeetküsitlus on enim kasutatavaid uuringumeetodeid ühiskonnauuringute läbiviimisel (Lagerspetz, 2017). Küsitluses kasutati kinniseid küsimusi, kus ette olid antud vastusevariandid, mille vahel vastaja sai valida. Autor kasutas küsitluses skaalat „Ei ole nõus”, „Pigem ei ole nõus”, „Nõustun osaliselt”, „Pigem nõus” ja „Täiesti nõus”, mille seast pidi vastaja valima enda jaoks sobivaima variandi ning selle ära märkima.

Ankeetküsitluse kasuks otsustas töö autor seepärast, et soovis võimaldada vastajatele anonüümse vastamise võimaluse, lootuses, et inimesed on oma vastustes ausamad. Sageli ei julge inimesed oma päris seisukohti ja arvamusi avaldada enda identiteediga, sest puudub kindlustunne, mis tagajärjed aususel olla võivad. Lisaks on ankeetküsitlus üks mugavamaid ja otstarbekamaid andmekogumismeetodeid tänapäeva kiire elutempoga maailmas, luues mugava võimaluse vastajale vastata endale sobival ajal ja kohas (Beilmann 2020).

Kuna uuringut, mis kaasaks kõiki spetsialiste, kelle töökorraldus ja tööülesanded Eestis on sarnased, on keeruline uuringusse kaasata, moodustas autor statistilise valimi (Rämmer, 2014).

Järgmises alapeatükis esitab autor, kuidas toimus uuringu läbiviimine.

2.3. Uuringu läbiviimine

Töö autor koostas ja viis läbi ankeetküsitluse elektrooniliselt Google Forms'i küsitluse rakenduses. Küsimustik on esitatud eraldi lisas (vt lisa 1). Küsimustiku edastas autor 38 respondendile individuaalselt nende töömeilile. Uuring viidi läbi perioodil 14.03.2023-22.03.2023.

Küsimustik on koostatud eesti keeles ning koosneb erinevatest osadest (vt lisa 1). Esmalt küsitakse ankeedi täitjalt üldisi andmeid (töökoht, töötatud aastad LHV-s). Seejärel on esitatud tabelina erinevad töemotivatsiooni mõjutavad tegurid ja tööajaga seotud väited, mida vastaja peab hindama varasemalt mainitud skaalal. Selles osas soovib autor teada saada, kui oluline töemotivatsiooni tegur on tööaeg võrreldes teiste teguritega, millisel kohal on tööaeg töötaja motiveerimisel ja milline on rahulolu praeguse töötaja korraldusega, Viimases osas on esitatud seitse küsimust ning igale küsimusele on võimalik vastata ainult jah/ei.

Uuringuküsitluse ankeedi edastas töö autor ettevõttes sihtgrupile kontaktides määratud meiliaadressile 14.03.2023, saates igale töötajale küsitluse personaalse kirjaga meilile (vt lisa 2). Vastamiseks andis autor esialgu aega kuni 17.03.2023. Paraku ei olnud tähtjaks vastuste arv piisav ning autor edastas veel meeldetuletuskirja ja küsimustiku uuesti 21.03.2023 vastanute arvu tõstmise eesmärgil. Kuna vastamine oli anonüümne, tänas autor ka uuesti välja saadetud kirjas kõiki juba küsimustikule vastajaid.

Uuringu kogumisse kuulus 38 töötajat, kelle igapäevane töökorraldus ja tööülesanded on sarnased - 19 klienditoe spetsialisti, 12 kindlustuse klienditoe spetsialisti ja seitse laenutoespetsialisti. Statistiliselt usaldusväärse tulemuse saab juhul, kui kokku saadakse uuringu käigus 34 vastust. Kuna uuringu läbiviimise hetkel, viibisid mõned töötajad haiguslehel või puhkusel, oli kogumi tegelik suurus 36 spetsialisti. Sellest kogumist moodustas autor statistilise valimi, Sample Size kalkulaatori abil (Sample Size Calculator).

Statistilise valimi suuruse arvutamiseks on kasutatud tõenäosusliku valimi kalkulaatorit, valimi suurus eeldab usaldusnivood 95% ja veapiiri 5%. Arvestades valitud spetsialistide koguarvu, on usaldusväärse tulemuse saamiseks vaja, et küsimustikule vastaks 33 inimest (Sample Size Calculator).

Kokku vastas ankeetküsitlusele 33 inimest, mis on statistiliselt usaldusväärne tulemus. Ankeetküsitlusele vastas kokku 14 klienditoe spetsialisti, 12 kindlustuse klienditoe spetsialisti ja seitse laenutoespetsilaisti.

Kogutud andmete analüüsimiseks kasutas töö autor kirjeldava statistika meetodeid. Autor tugineb rakendusuuringu läbiviimisel Herzbergi kahe faktori teooriale. Uurimistulemuste analüüsimiseks ja jooniste koostamiseks kasutati Microsoft Excel programmi. Autor kasutas analüüsimisel ja jooniste koostamisel statistilist valimit ning valimi suurus eeldab usaldusnivood 95% ja veapiiri 5% (Sample Size Calculator).

Järgmises alapeatükis esitab autor läbiviidud uuringu tulemused ja nende analüüsi.

2.4. Töönädala kestuse mõju uuringu tulemused

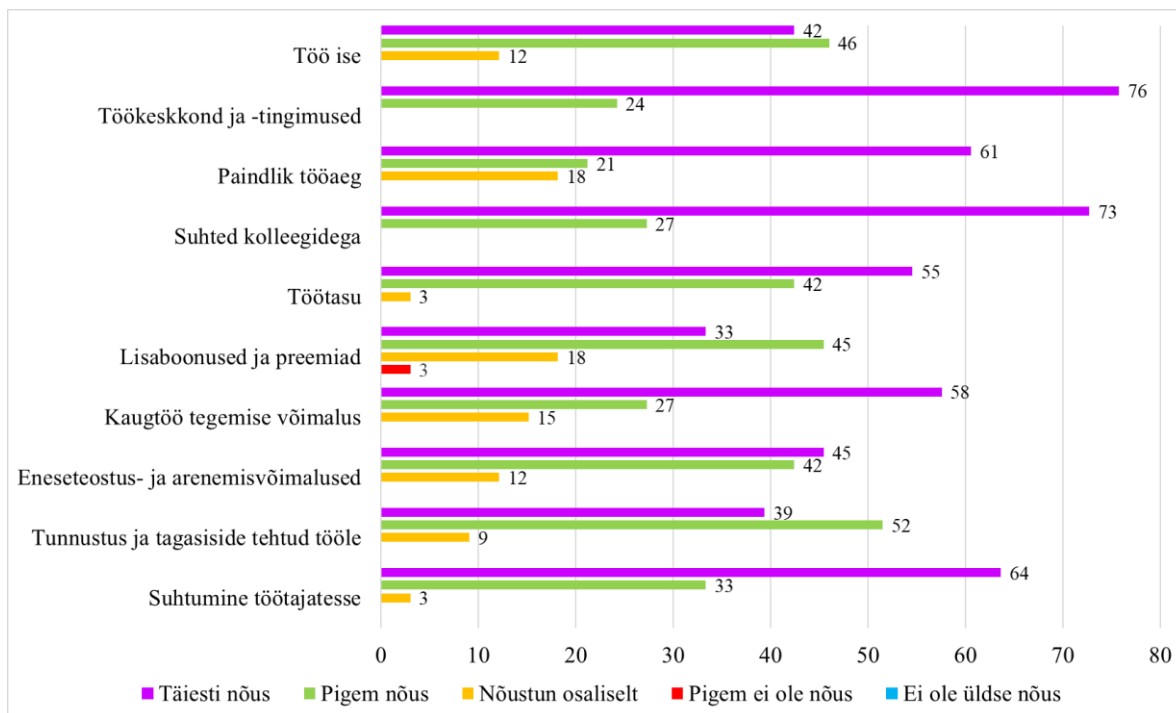
Uuringu tulemuste analüüs on esitatud alapeatükis 2.2. esitatud rakendusuuringu uurimisküsimuste lõikes: 1) kui oluline töömotiveerimise tegur on tööaeg võrreldes teiste teguritega ja millisel kohal on tööaeg töötaja motiveerimisel, 2) milline on rahulolu praeguse töötaja korraldusega, 3) kuidas töötaja korraldus mõjutab isiklikku elu, 4) milline on spetsialistide suhtumine kodukontorisse ning 5) millist töötaja korraldust spetsialistid eelistaksid.

Esimeses rakendusuuringu küsimuses hinnati, millised töömotiveerimise mõjutavad tegurid on spetsialistide jaoks kõige olulisemad motivaatorid. Peamiselt saab jagada motiveerimise tegurid neljaks:

- töö olemus, eneseteostus- ja arenemisvõimalused ning tunnustus,
- tööaeg ja kaugtöö tegemise võimalus,
- töötasu ja boonused,
- suhted kolleegidega ja suhtumine töötajatesse.

Ankeetküsitluse vastuste sagedustabelid on esitatud lisades (vt lisa 3 ja 4).

Tulemustest on nähtav, et tööaja paindlikkust hindavad spetsialistid kõrgelt, seega on tegemist töömotivatsiooni mõjutava väga olulise teguriga (joonis 2). Esiletõstmist väärib asjaolu, et selgelt teistest ülekaalus olevaid tegureid uuringus esile ei kerkinud ning kõik tegurid said märkimisväärselt kõrge hinnangu respondentidelt.



Joonis 2. Töömotivatsiooni mõjutavad tegurid.

Paindlik tööaeg, on respondentide hinnangul tähtsuset neljas tegur, mis töömotivatsiooni enim mõjutab. Tegemist on Herzbergi kahe faktori mudeli hügieenifaktori komponendiga. Haymani (2009) uuringu kohaselt on paindlik tööaeg tähtis tegur, mis soodustab töötajate töö- ja eraelu tasakaalu. Töö autor on arvamisel, et tööaja paindlikkus on oluline töömotivatsiooni mõjutaja, sest see annab spetsialistidele suurema vastutuse ja võimaluse kohandada ning planeerida iseseisvalt tööaega oma harjumustega ning lisaks paremini tasakaalustada töö- ja eraelu. Tänapäeva konkurentsitihedal tööturul on see oluline motivaator, sest näitab tööandja usaldust oma töötajate vastu ning soovi tulla vastu oma töötajate vajadustele. Seega on paindlik tööaeg sama oluline motivatsiooni tegur, kui seda on teised tegurid.

Neli kõige kõrgema hinnangu saanud töömotivatsiooni mõjutavad tegurid, olid Herzbergi kahe faktori mudeli hügieenifaktori komponendid, mis kinnitab, et tulemuslikud organisatsioonid loovad töötajatele kõrget rahulolu tekitava töökeskkonna ja võimalused. Herzbergi teooria kohaselt on töötajate motiveerituse tagamiseks vaja tagada nii hügieeni-

kui ka motivatsioonifaktorid. Seega on töötajate motiveerimisega võimalik tõsta üleüldist rahulolu, kuid oluline on tagada hügieenifaktorid, sest need tekitavad rahulolematust.

Kõige olulisemaks töömotivatsiooni mõjutavaks teguriks respondentide seas kujunes töökeskkond ja -tingimused. Töö autor on arvamusel, et töökeskkond ja töötingimused on oluline välistegur, mis kujundab ja mõjutab spetsialistide heaolu tööl. Oluline on, et tööandja tagab oma töötajatele nende üldist arengut soodustava töökeskkonna.

Tähtsuset järgmine tegur, mis töömotivatsiooni enim spetsialistide seas mõjutab on suhted kolleegidega. McClelland'i teooria kohaselt on tegemist suhtlemis- ja ühtekuuluvusvajadusega, mis tähendab, et inimene peab väga oluliseks suhted teistega, hindab kõrgelt häid suhteid ja eelistab töötada meeskonnas (Andersen, 2018).

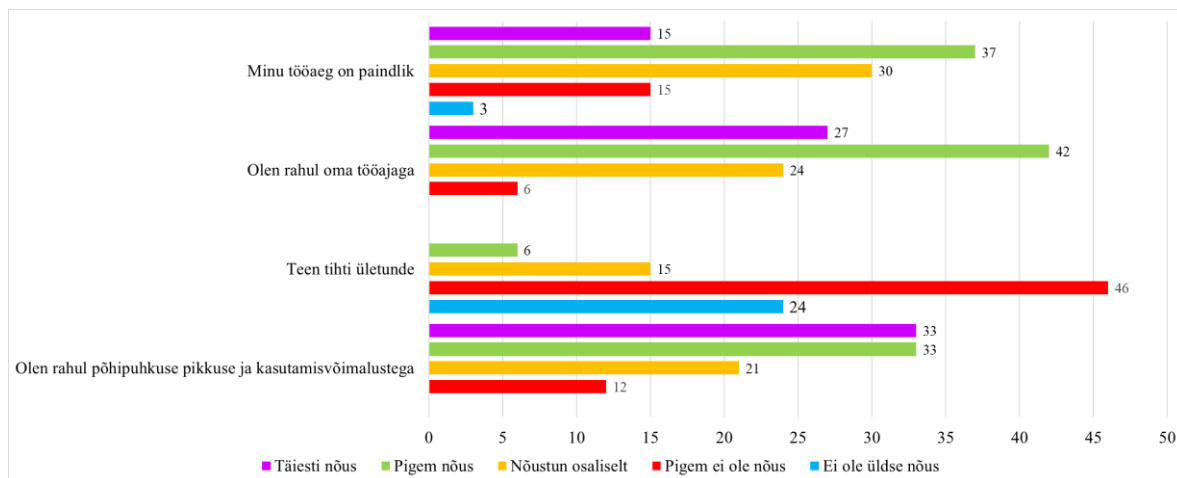
Tähtsuset kolmas tegur, mis uuringus osalenud spetsialistide töömotivatsiooni mõjutab on tööandja suhtumine oma töötajatesse. Töö autor on arvamusel, et kui töötajad tunnevad ennast organisatsioonis, kus nad töötavad, et tööandja päriselt neist hoolib, nad päriselt on ettevõttele olulised ja tööandja tõesti näeb vaeva ning soovib oma töötajatele tagada parimad võimalused töötamiseks ja ka enesearenguks, on töötajad õnnelikumad ja motiveeritumad.

Vastates esimesele uurimisküsimusele toetudes rakendusuuringu tulemustele, on tööaeg väga oluline mõjutegur töömotivatsiooni kujunemisel. Sellest saab järeldada, et aeg, mille inimene tööl veedab, mõjutab tema motiveeritust oma tööd teha. Mullens & Verbeylen (2020) uuringus selgus, et paindlik tööaeg tõstab töörahulolu, motivatsiooni ja initsiatiivi, mis toetab käesoleva uurimisküsimuse järeldust. Weideman & Hofmeyr (2022) uuringust selgus, et paindliku tööaja vajadus on tingitud sellest, et kui organisatsioonid soovivad oma töötajatelt rohkem saada, peavad tööandjad töötajatele andma rohkem õigusi ka oma aega korraldada. Seega on tööaeg oluline motivatsiooni tegur, millele peab tähelepanu pöörama ka tööandja.

Järgmise uurimisküsimusega soovis autor teada, milline on spetsialistide rahulolu praeguse tööaja korraldusega. Joonisel 3 on esitatud spetsialistide hinnangud tööajaga seotud väidetele (joonis 3). Vastustele tuginedes on koostatud sagedustabel (vt lisa 4).

Tulemustest selgub, et spetsialistide hinnangute vahel on märgatav erinevus. Kuigi enamus respondentidest nõustus väitega “olen rahul oma tööajaga” täielikult või pigem nõustus, oli märkimisväärne osakaal ka neid spetsialiste, kes väitega nõustusid ainult osaliselt või pigem

ei nõustunud. Seega ei ole 30% ehk 10 respondenti oma tööajaga rahul ning tunneb, et see mõjutab nende motiveeritust ning vajab muudatust.



Joonis 3. Rahulolu tööaja korraldusega.

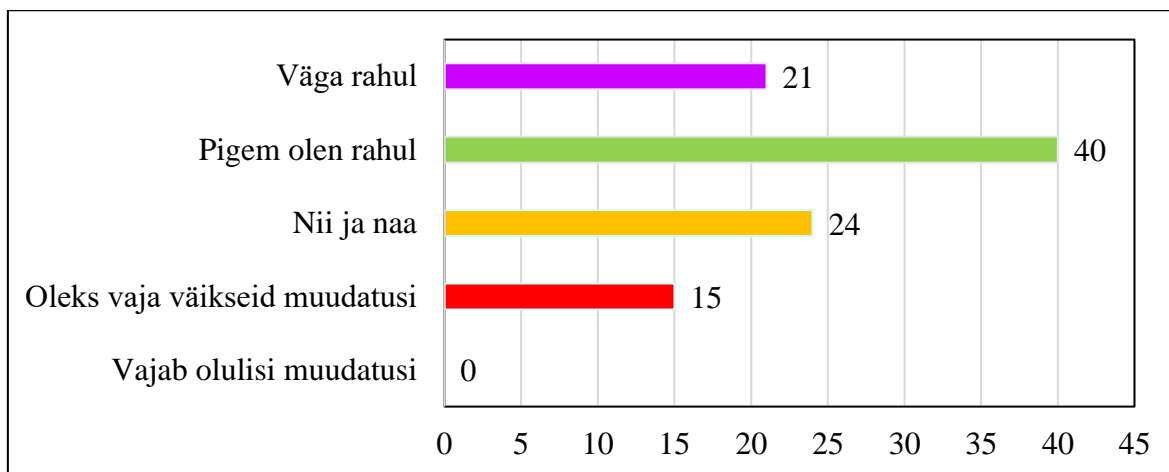
Toetudes uuringu tulemustele, võib järeldada, et üldine hinnang oma praeguse tööaja paindlikkuse ja rahuloluga on spetsialistidel pigem madal. Spetsialistid sooviksid, et nende tööaja korralduses toimuksid muudatused, mis tõstaksid nende motiveeritust. Herzbergi teooria kohaselt mõjutab rahulolu tööaja korraldusega töötajate töömotiveeritust ning hügieenifaktorite kõrvaldamine või puudumine põhjustab töötajate rahulolematust organisatsioonis (Sahito & Vaisanen, 2017).

Maslowi teooria järgi on inimestel põhivajadused, mis peavad olema täidetud, et ta tunneks ennast motiveerituna ning saaks liikuda kõrgemate vajadusteni (Compton, 2018). Selle kohaselt kuulub tööaeg füsioloogiliste ja turvalisuse vajaduste hulka ning on vajalik, et töötajad oleksid rahul oma tööajaga, sest see mõjutab nende motiveeritust tööd teha.

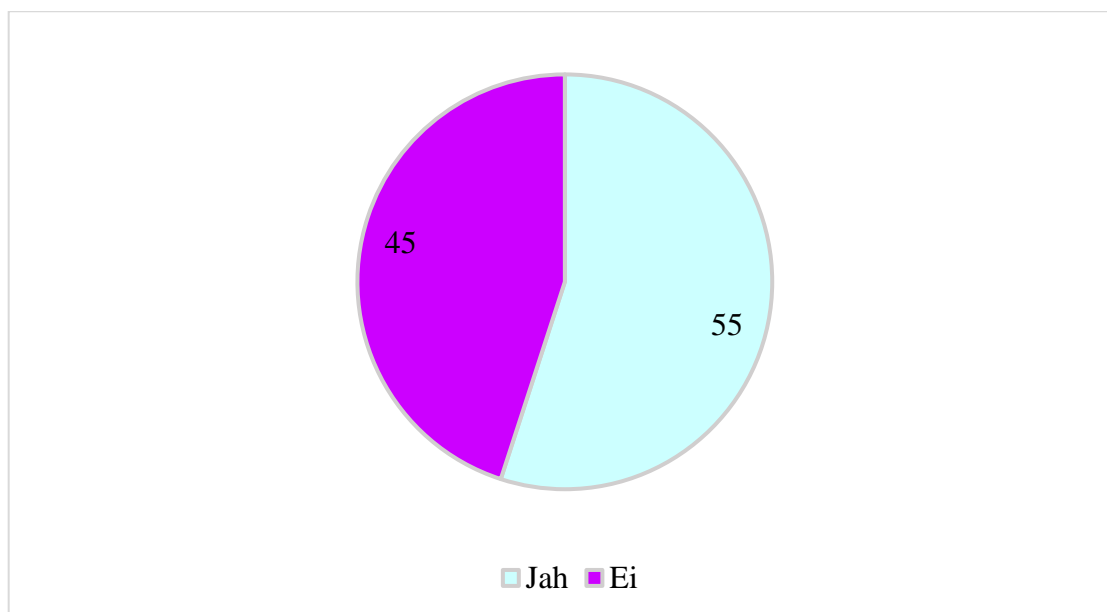
Nagu ka jooniselt näha (vt joonis 3), varieeruvad paindliku tööaja eelistused töötajate vahel, sest iga töötaja vajadused on isikupärased ja individuaalsed. Töötaja soovide ja erinevustega arvestamine on oluline, et parandada tema rahulolu ja tõsta motiveeritust. Kui rahulolu tööaja korraldusega puuduks, on oht, et töötajad võivad organisatsioonist lahkuda teise ettevõttesse, kus pakutakse paremaid võimalusi ja tingimusi.

Kolmanda uurimisküsimusega soovis autor teada, kuidas tööaja korraldus mõjutab spetsialistide isiklikku elu. Tegemist on Herzbergi teooria järgi hügieenifaktoriga, kus fookuses on töötaja töö ja isikliku elu tasakaal. Võrreldes omavahel jooniseid 5 ja 6, on nähtav, et spetsialistide praegune töökorraldus mõjutab nende isiklikku elu oluliselt. Kuigi

suur osa vastajatest on oma töö- ja eraelu tasakaaluga väga rahul või pigem rahul, on siiski märkimisväärne arv neid, kes leiavad, et see vajaks väikseid muudatusi või ollakse arvamusel, et töö- ja eraelu tasakaaluga ollakse rahul 50% ja 50% ehk vahel ollakse ja vahel mitte. Lisaks on tulemustest nähtav, et üle poolte spetsialistide on töö pärast jätnud vahele mõne isikliku ürituse.



Joonis 4. Uuringus osalenud spetsialistide rahulolu töö- ja eraelu tasakaaluga.

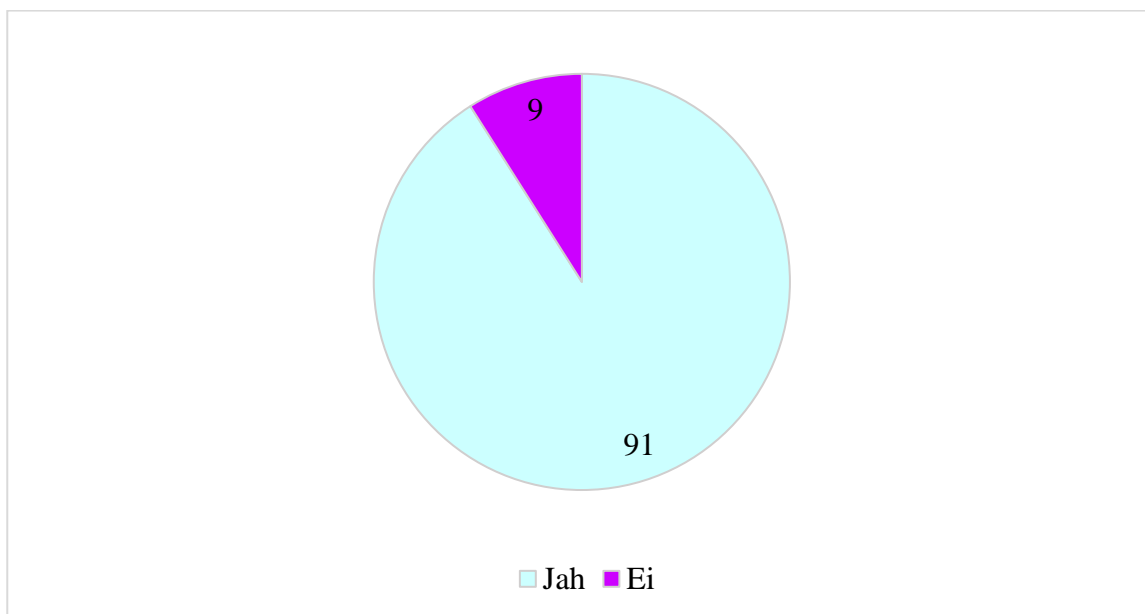


Joonis 5. Töö tõttu isikliku ürituse vahele jätnud spetsialistide osakaal.

Toetudes joonistel esitatud uuringu tulemustele võib järeldada, et kui tööaeg on piiritletud ning võimalusi paindlikkuseks napib, on keeruline eraelu sündmusi töö kõrvalt planeerida ning rahulolu tööaja korraldusega ei ole nii kõrge kui see tegelikult võiks olla respondentide seas. Oluline tegur, mis töö- ja eraelu tasakaalu mõjutab on tööaeg, sest töötades kindlal ajavahemikul puudub võimalus ja vabadus oma aega ise planeerida. Hayman'i (2009) uuringust ilmses, et kindlal fikseeritud ajal töötavate inimeste seas esines rohkem töö- ja

eraelu tasakaalutust kui paindliku graafiku alusel töötavate inimeste seas. Seega on vajalik parema tasakaalu tagamiseks töö- ja eraelu vahel võimaldada oma töötajatele paindlikumat tööaega. Wheatley (2017) uuringu kohaselt võimaldab paindliku tööaja mudel pakkuda töötajatele paremaid tingimusi töö- ja eraelu tasakaalustamiseks, kuna nad saavad kohandada oma töögraafikut isiklike kohustustega, Seega mõjutab tööaja korraldus töö-ja eraelu tasakaalu.

Järgmise uurimisküsimusega soovis autor teada, milline on spetsialistide suhtumine kodukontorisse. Kõik uuringus osalenud spetsialistid saavad endale sobival ajal töötada kodukontoris ning otseselt mingeid piiranguid neile seatud ei ole. Joonisel on esitatud respondentide vastuste osakaal küsimusele, kuidas praegune kontoris ja kodus töötamise kord neile sobib (joonis 6).



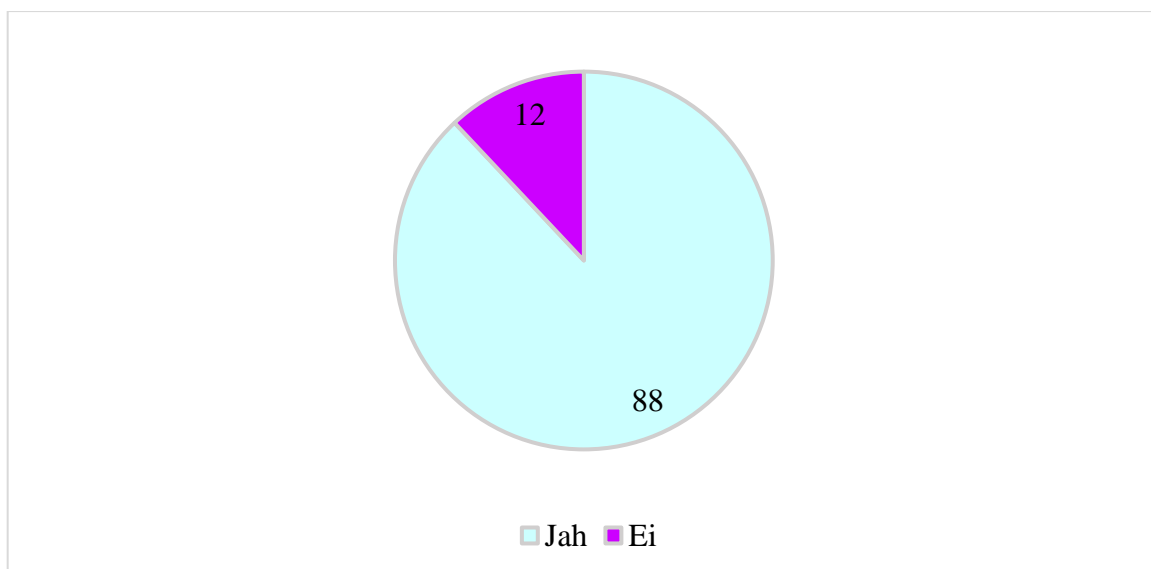
Joonis 6. Kontoris ja kodus töötamise korra sobivuse osakaal spetsialistide seas.

Tulemustest on nähtav, et suurele enamusele vastajatest sobib praegune kord töötada kontoris või kodus endale sobival ajal. Märkimisväärne on, et ainult kolm inimest tunneb, et selline kord neile ei sobi. Ülejäänud spetsialistide rahulolu kontoris ja kodus töötamise korra vahel on kõrge ning neile sobib töötamise võimalus distantsilt. Kodukontoris töötamise võimalus on osa töö paindlikkusest ning Herzbergi teooria kohaselt tegemist hügieenifaktori komponendiga. Dewi et al. (2019) uuringust ilmnas, et kui inimesed tunnevad, et tööandja nende eest hoolitseb ja tegutseb pidevalt töökeskkonna tingimuste parendamisega, on töötajad õnnelikumad ja motiveeritumad, mis tähendab, et oluline tagada töötajatele nende üldist arengut soodustav töökeskkond.

Tuginedes uuringu tulemustele võib järeldada, et kaugtöö tegemise võimalus on oluline tegur töömotivatsiooni tõstmisel ja spetsialistide jaoks väga tähtis. Töötamine distantsilt on osa tööaja paindlikkusest võimaldades kokku hoida aega, mis kulub tööle minemiseks ja töölt tagasi tulemiseks. Distantsilt tööd tehes on töö korraldus paindlikum ning spetsialistidel on võimalus oma aega paremini planeerida. Kui töö korraldus ja organisatsiooni poliitika seda lubavad, on kasulik võimaldada kaugtöö tegemise võimalust oma töötajatele. Ettevõtte sise-eeskirjad ja tööprotsessid peavad seda võimaldama ning organisatsioon peab suutma tagada vajaminevad töövahendid. Uuringus osalenud spetsialistide jaoks on kõige olulisemad töövahendid sülearvuti ja kõrvaklapid, mis on ettevõtte poolt ka tagatud.

Viimase uurimisküsimusega soovis autor teada, millist tööaja korraldust spetsialistid eelistaksid. Tulemuste saamiseks, esitas autor uuringus kaks erinevat küsimust, mille eesmärk oli teada saada, kas spetsialistid eelistaksid lühemat tööpäeva või lühemat tööädalat.

Joonisel 8 on esitatud respondentide arvamus uuringu küsimusele “Kas praeguse palga säilimisel oleksid valmis tegema sama tööd, kuid lühema ajaga?” Näiteks on praegu tööaeg kaheksa tundi päevas, kuid sama töö oleks vaja ära teha kuue tunniga. See tähendaks, et tööpäevad oleksid lühemad, kuid töökoormus säilib ning aega jääks rohkem tegelema ka isiklike meelepärase tegevustega.

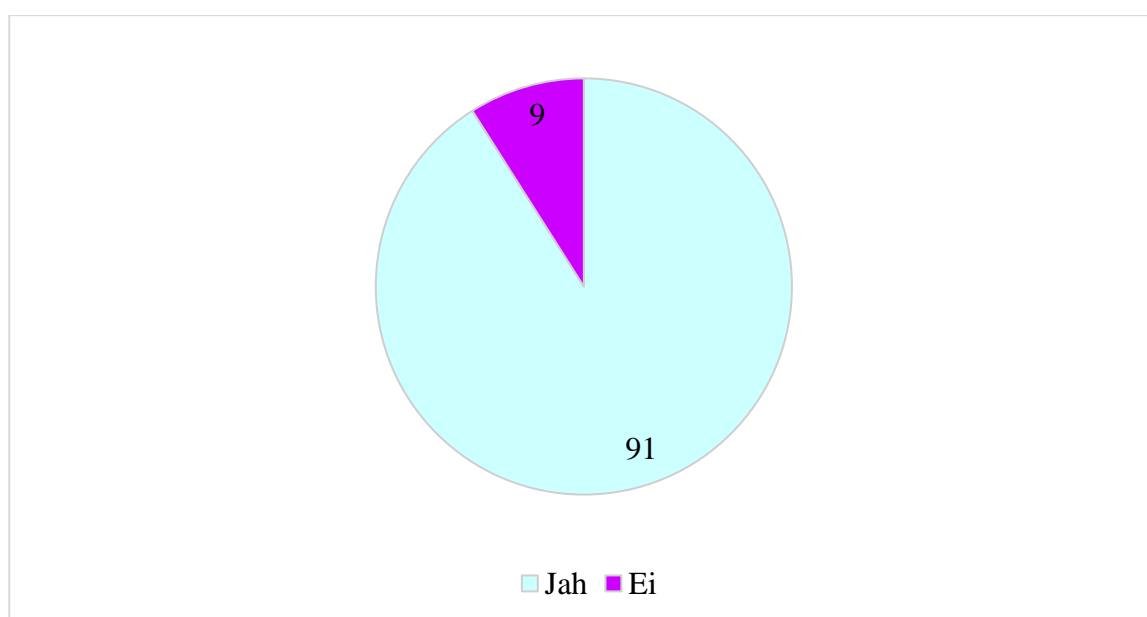


Joonis 7. Uuringus osalenud spetsialistide nõusolek lühendada tööpäevade pikkust.

Jooniselt nähtub, et suur osa uuringus osalenud spetsialistidest oleksid valmis pingutama rohkem, et töökoormuse säilides, jõuda kogu töö valmis lühema ajaga. See tähendab, et

rohkema vaba aja nimel ollakse valmis tihendama tööaega. Seega tunnevad spetsialistid, et tegelikkuses on võimalik sama töö teha ära ka kiiremini, kui seda praegu tehakse, planeerides enda aega paremini. Töö autor on arvamusel, et praeguse tööaja ja koormuse juures, tunnevad spetsialistid, et nad ei kasuta igapäevaselt oma aega mõistlikult ära, sest neil on kindel aeg, millal nad peavad töötama ning kui kell nii-öelda “kukub”, lõpetatakse oma tööpäev.

Joonisel 8 on esitatud respondentide arvamus uuringu küsimusele “Kas praeguse palga säilimisel oleksid valmis töötama viie päeva asemel neli päeva nädalas, kui töökoormus ja ülesanded jäävad samaks?”



Joonis 8. Uuringus osalenud spetsialistide valmisolek töötada senise nädala koormusega viie päeva asemel neli päeva nädalas.

Tulemustest selgub, et suur enamus uuringus osalenud spetsialistidest oleksid valmis töötama neli päeva nädalas ka siis, kui tegelikkuses jääb töökoormus samaks. See tähendab, et töötajad peavad igapäevaselt rohkem ja intensiivsemalt töötama, sest ära tuleb teha senise ühe tööpäeva jagu tööd hajutatult neljale päevale. Sellest võib järeldada, et respondendid on valmis rohkem panustama ja oma aega planeerima, et tõsta enda töötamise efektiivsust.

Ruubeli (2020) doktoritööst selgus, et töötajad väärtustavad enim paindliku tööaja võimalust ning enamus töötajaid eelistavad koondada oma tööaega kolmele kuni neljale päevale nädalas ning ainult väike osa soovis töötada viis päeva nädalas.

Võrreldes omavahel jooniseid 8 ja 9, on selgesti eristatav, et pigem eelistavad spetsialistid lühemat töönaalat kui lühemat tööpäeva. Selle nimel ollakse valmis igapäevaselt intensiivsemalt töötama eesmärgiga saada nädalas kolm vaba päeva tegeleda iseenda, oma hobide ja perega senise kahe asemel. Sellest võib järeldada, et töötajate jaoks on töönaal liiga pikk ning kahe puhkepäevaga ei ole võimalik täielikult uueks töönaalaks taastuda, sealjuures tegeledes oma pere ja hobidega. Lisaks on nad arvamusel, et sama töö on võimalik tegelikult teha ära ka lühema ajaga, kui enda aega paremini planeerida.

Uuringu läbiviimiseks püstitas autor järgmised hüpoteesid: 1) tööaeg mõjutab töömotivatsiooni oluliselt, 2) tavapärase 40 tunnise töönaala kestus mõjub negatiivselt kontoris töötava spetsialisti töömotivatsioonile ja 3) sama töö võib ära teha lühema tööajaga, kui tööaega teisiti korraldada.

Esimene hüpotees leidis uuringu käigus kinnitust, sest uuringu tulemustest selgus, et tööaeg on väga tähtis töömotivatsiooni tegur spetsialistide seas ning mõjutab seda oluliselt. Sellest saab järeldada, et aeg, mille inimene tööle veedab, mõjutab tema motiveeritust oma tööd teha. Tööaeg on oluline töömotivatsiooni mõjutaja, sest see annab spetsialistidele suurema vastutuse ja võimaluse kohandada ning planeerida iseseisvalt tööaega oma harjumustega ning lisaks paremini tasakaalustada töö- ja eraelu.

Teine hüpotees leidis kinnitust osaliselt, sest uuringus selgus, et 82% ehk 27 respondenti peavad paindlikku tööaega oluliseks töömotivatsiooni teguriks, kuid rahul oma praeguse tööajaga on 61% ehk 22 respondenti 33-st. Seega tunneb märkimisväärne arv uuringus osalenud spetsialiste, et hetkel kehtiv 40 tunnise töönaala kestus ei motiveeri neid piisavalt.

Samuti leidis kinnitust kolmas hüpotees, sest läbi viidud uuringust selgus, et spetsialistid on töökoormuse säilides valmis pingutama rohkem, et jõuda kogu töö valmis lühema ajaga. Seega on võimalik sama töö ära teha ka lühema ajaga, kui tööaega teisiti korraldada.

Järgmises alapeatükis esitab autor läbiviidud uuringu tulemuste põhjal soovitusel ja ettepanekud tööaja kestuse muutmise osas töömotivatsiooni tõstmiseks.

2.5. Töönädala kestuse mõju uuringu soovitusel ja ettepanekud ettevõtetele

Läbi viidud uuringu tulemustest on nähtav, et AS LHV Panga klienditoe, kindlustuse klienditoe- ja laenuotspetsialistide seas on kõige olulisemad töömotivatsiooni mõjutavad tegurid spetsialistide hinnangul töökeskkond ja -tingimused, suhted kolleegidega, suhtumine töötajatesse ja paindlik tööaeg. Lisaks on oluline mõjutaja kaugtöö tegemise võimalus, mis on kõikidele uuringus osalenud spetsialistidele ka tagatud.

Uuringu tulemused näitavad, et ettevõttes töötavate spetsialistide töömotivatsioon on tihedalt seotud tööajaga. Seda kinnitas küsitluses osalenute kõrge toetus paindlikule tööajale ja kaugtöö tegemise võimalusele. Herzbergi teooria kohaselt on paindlik tööaeg hügieenifaktori komponent, mille puudumine tekitab rahulolematust (Osemeke & Adegboyega, 2017). Kuna paindlik tööaeg ja kaugtöö tegemise võimalus on tänapäeval saamas üha nõutumateks teguriteks töökoha valikul, ilmnes Golden'i (2012) uuringust, et suurenenud on ka organisatsioonides vajadus neid tegureid oma töötajatele võimaldada. Golden (2012) on oma artiklis kirjutanud, kuidas töötamine on muutumas üha tavalisemaks väljaspool ametlikku töökeskkonda ja tööd väljaspool tavapärasest tööaegast. Lisaks on ta esitanud erinevaid tegureid, mis tänapäeval mõjutavad töötamise olemust ja töötingimuste olulisust. Need omakorda on tekitanud vajaduse muuta tööaegast paindlikumaks. Uuringu tulemustest võib järeldada, et töömotivatsiooni mõjutavad mitmed erinevad tegurid ning oluline on tagada kõikide tegurite olemasolu, et töötaja tunneks ennast motiveerituna. Neli kõige kõrgemalt hinnatud tegurit on kõik Herzbergi teooria hügieenifaktori komponendid, mis kinnitab, et tulemuslikud organisatsioonid loovad töötajatele kõrget rahulolu tekitava töökeskkonna ja võimalused. Herzbergi teooria kohaselt on võimalik tagada ettevõtte jätkusuutlik areng ja heaolu siis, kui tagatud on rahulolu hügieenifaktorite olemasolu ja piisavus (Sanjeev & Surya 2016). See omakorda tähendab, et rahulolu hügieenifaktorid on olulised tegurid töömotivatsiooni kujundamisel, millele peab tähelepanu pöörama ka tööandja.

Toetudes uuringu tulemustele on autori esimene ettepanek tööandjale rahulolematuse tekkimise ja süvenemise vältimiseks ning töömotivatsiooni tõstmiseks, muuta senine range kellaajaline hommikul üheksast õhtul viieni tööaeg paindlikumaks pakkudes töötajatele võimalust ise oma tööaega planeerida. Sõltuvalt töö iseloomust ja ülesannetest saab tööandja pakkuda võimalust on rakendada paindliku tööaja mudelit. Igas organisatsioonis töötab

inimesi, kellest ühed on produktiivsemad hommikul ja teised õhtul. Tööaja paindlik kasutamine võimaldab inimestel töötada neile sobival ajal (Setiyani et al., 2019).

Töö autori ettepanek on rakendada paindliku tööaja mudelit, millega antakse töötajale teatud kontroll oma töögraafiku üle. Paindliku tööaja mudeliga antakse töötajatele teatud põhitundide arv ehk kindel tööaeg, millal nad peavad kindlasti tööl olema. Väljaspool seda tööaega on töötajatel oma töögraafik paindlik ning ta saab ise valida, millal ta tööd teeb. Oluline on, et töötaja täidab igal nädalal vajaliku arvu tunde (Ribas, 2020).

Paindlik tööaeg pakub eeliseid nii töötajale kui ka tööandjale. Töötaja jaoks võib see olla väärtuslik vahend töö- ja eraelu tasakaalu edendamiseks ja töömotivatsiooni parandamiseks. Tööandja jaoks võib paindlik tööaeg parandada töötajate moraali, vähendada töölt puudumist ja tõsta tootlikkust. Lisaks võib see aidata konkurentsitihtedal tööturul meelitada ligi oma ala parimaid spetsialiste ja hoida oma töötajaid, kes hindavad tööaja paindlikkust.

Esmalt on vajalik läbi viia uuring spetsialistide seas, et kaardistada töötajate soovid ja vajadused paindliku tööaja korralduse muutmiseks. Uuringuga on vajalik teada saada, millisel ajal eelistavad töötajad tööd teha, millal töötajad teevad oma tööd kõige efektiivsemalt (kas pigem hommikul või õhtul) ja millist tööaja korraldust nad ise eelistaksid. Valikus on kindel tööaeg ühes ajavahemikus kella üheksast hommikul kuni üheni päeval ja teises ajavahemikus ühest päeval kuni kella viieni õhtul ning muul ajal peab töötaja ise planeerima aega nii, et tema töö saaks tehtud. Kuna uuringus osalenud spetsialistid vastavad klientidele ka meili teel, ei ole sobilik enam meile saata õhtul hilja, mistõttu on vajalik silmas pidades kõiki tööülesandeid oma aega produktiivselt planeerida. Hetkel on tööaeg töölepingus piiritletud, mistõttu on vajalik seal teha vastavad muudatused. Oluline on piiritleda siiski mingi ajavahemik, millal on sobilik klientidega e-kirja ja telefoni teel suhelda. Töötaja soove silmas pidades, on oluline, et kogu meeskond omavahel suhtleks ja ise kokku lepiks kõigile sobilikud ajad, millal töötajad on klientidele kättesaadavad. Tööandja näitab sellega usaldust oma töötajate vastu ning töötajad tunnevad ennast väärtustatuna, rohkem kaasatuna ning on motiveeritud panustama ja töötama organisatsiooni heaks.

Teine ettepanek tööandjale on töötajale tagada paindlik kaugtöö tegemise võimalus ning kompenseerida spetsialistidele kodus ergonoomiliste töötingimuste loomine. Kaugtöö tegemise võimalus on paindlik tööaja mudel, mille puhul saavad töötajad tööd teha

väljaspool traditsioonilist kontorikeskkonda ning mis on muutunud oluliseks töömotivatsiooni teguriks. Kaugtööd tehes saavad töötajad töötada kodus või mis tahes muus kohas, kus on internetiühendus. Kaugtöö mudeli edukaks rakendamiseks on oluline, et tööandja pakuks töötajale tuge ning võimalusel kompenseeriks töötajale töölaua, kontoritooli, energiakulud ja/või lisamonitori soetamise kulud, mis soodustavad kodus töötamise keskkonda.

Uuringu tulemustest selgus, et suur osa vastajatest on oma töö- ja eraelu tasakaaluga väga rahul või pigem rahul, kuid on ka märkimisväärne arv neid, kes leiavad, et töö- ja eraelu tasakaal ei ole nende jaoks paigas ja see vajaks väikseid muudatusi või ollakse sellega rahul 50% ja 50% ehk vahel ollakse ja vahel mitte. Lisaks selgus tulemustest, et üle poolte spetsialistidest on töö pärast jätnud vahele mõne isikliku ürituse. Töö- ja eraelu tasakaalu leidmine oleneb eelkõige töötajast ning tema individuaalsetest vajadustest ning soovidest. Selleks, et soodustada oma töötajate paremat töö- ja eraelu tasakaalu, on tööandjal siiski võimalus selle soodustamiseks rakendada paindlikku tööaega. Haymani (2009) uuringust selgus, et seos paindliku tööaja ning töö- ja eraelu tasakaalu vahel on olemas, mistõttu on oluline, et tööandja võimaldaks oma töötajatele paindlikke tööajatingimusi vastavalt töötajate vajadustele ning soovidele. Toetudes uuringu tulemustele, saab tööandjale teha ettepanek pakkuda motivatsioonipaketti töötajatele, kelle töönaeral on lühem, mis pakub rohkem tööaega puudutavaid hüvesid ja soodustab töö- ja eraelu paremat tasakaalu. Inimesed on saanud üha teadlikumad oma väärtustest ning enam ei piisa ainult sellest, et töötajale meeldib oma töö. Olulisemaks on saanud teised tegurid, mis teda motiveerivad töötama. Suuremates organisatsioonides tuleks enne motivatsioonipaketi loomist läbi viia küsitlus töötajate seas, et kaardistada nende ootused ja soovid ning selle tulemusena mõelda ettevõtte võimalustele. Väiksemates ettevõtetes on võimalik luua individuaalseid motivatsioonipakette, mille jaoks tasub teha üks-ühele vestluseid, et selgitada välja töötaja personaalsed ootused.

Kuna ühene lahendus töö- ja eraelu tasakaalustamiseks puudub, on vajalik neid kahte näha kui ühtset tervikut. Oluline on leida lahendus, mis rahuldab nii töötajat ennast, tema lähedasi kui ka kolleege. Selle lahenduse saavutamiseks on tööandjal võimalik pakkuda toetavaid meetmeid, mis varieeruvad olenevalt organisatsiooni ning töötajate iseärasustest. Pakkudes oma töötajatele tööajaga seotud motivatsioonipaketti, saavad tööandjad luua töötingimused, mis soodustab tööga rahulolu ja motiveerib töötajaid rohkem.

Paindliku tööajaga seotud motivatsioonipakett peaks sisaldama paindlikumat tööaega puudutavaid hüvesid:

- distantsilt töötamise võimalus vastavalt oma soovile,
- paindlik tööaeg ja töögraafik,
- tööülesannete jagamine.

Töötamine kodukontoris või distantsilt mõnest teisest kohast või ka riigist, on oluline töömotivatsiooni mõjutav tegur, kuna see võimaldab mugavalt töötada kodust lahkumata. See omakorda hoiab kokku aega, mis kulub edasi-tagasi sõitmisele tööle või töötada endale sobivas kohas. Näiteks ei pea töötaja võtma puhkust, kui läheb välismaale, vaid saab tööd ka välismaal olles edasi teha.

Paindlik töötaja algus ja lõpp võimaldab töötajatel töötada kõige produktiivsemal ajal ning tasakaalustada oma töö- ja eraelu kohustusi.

Tööülesannete jagamine töötajate vahel võimaldab töötajatel oma kohustusi jagada selliselt, et ühel nädalal teeb üks töötaja osalist rohkem tööd ka teise töötaja eest ning seejärel vastupidi. See võimaldab töötajatel lühendada töötunde säilitades samal ajal oma töökohustused ning kõik ettenähtud ülesanded saavad õigeaks ajaks tehtud.

Paindliku tööajaga seotud motivatsioonipaketi pakkumisega saavad tööandjad meelitada ja hoida töötajaid, kes hindavad töö- ja eraelu tasakaalu ning paindlikkust ja iseseisvust oma tööaega korraldada, mis omakorda tõstab töömotivatsiooni.

Uuringu tulemustest selgus, et suur osa spetsialistidest eelistaksid lühemat tööädalat, kui lühemat tööpäeva ning on valmis igapäevaselt rohkem pingutama ning tööpäeva tihendama, et nädalas oleks vähemalt kolm vaba päeva praeguse kahe asemel. Uuringus osalenud spetsialistid eelistaksid lühemat tööädalat ka siis, kui tegelikkuses jääb nende töökoormus samaks. See tähendab, et töötajad on valmis igapäevaselt rohkem ja intensiivsemalt töötama, sest ära tuleb teha senise ühe tööpäeva jagu tööd hajutatult neljale päevale. Sellest võib järeldada, et töötajate jaoks on viie päevane tööädal liiga pikk ning kahe puhkepäevaga ei ole võimalik täielikult uueks tööädalaks taastuda. Respondendid on valmis rohkem panustama ja oma aega paremini planeerima, et oleks võimalik rohkem aega tegeleda eraeluliste tegevustega.

Näiteks, milline on lühema tööädala mõju töötajatele ja ettevõttele, saab tuua ettevõtte Scoros, mis on Eesti tööhaldustarkvara ettevõtte, kus on rakendatud alates 2022. aasta juulist

neljapäevast tööädalat. Ettevõtte ei vähendanud töötajate töötasu ega muutnud tööpäevi tavapärasest pikemaks. Neljapäevane tööädal Scoros on aastatepikkuse töö loogiline jätk ning üleminekule eelnes põhjalik analüüs ja ettevalmistus. Enne tööädala pikkuse muutmist, viis ettevõtte läbi oma töötajate seas mitmeosalise neljapäevasele tööädalale suunatud uuringu. Lisaks oli tänu arendatud tarkvarale võimalik jälgida ja analüüsida töötajate tööaja kasutust ja selle põhjal otsustati, mida elimineerida, automatiseerida ja delegeerida, ning mida süstemaatiliselt paremini teha. Pärast neljapäevasele tööädalale üleminekut on ettevõtte märganud märgatavat huvi kasvu Scoro tööle kandideerijate seas, kuid ettevõtte tõdeb, et kindlasti ei ole Scoro neljapäevase tööädala mudel ainuõige uus töötamise viis (Scoro).

Toetudes uuringu tulemustele ja ka ettevõtte Scoro näitele, teeb töö autor ettepaneku ettevõttele rakendada lühemat tööädalat ka enda ettevõttes. Kuna läbi viidud uuringu tulemustest selgus, et enamus spetsialistidest eelistaks lühemat tööädalat, oli ka neid kes seda ei soovinud. Seepärast on oluline ettevõttel arvestada kõigi oma töötajatega ning enne tööaja korralduse muutmist võtta arvesse kõikide töötajate soove. Töö autor teeb ettepaneku esmalt rakendada lühemat tööädalat mõnes tiimis või osakonnas, mitte kogu organisatsioonis, ning ainult töötajate seas, kes sellega ise nõus on. Esmalt on eesmärk läbi viia nii-öelda testperiood, mis kestab kolm kuni kuus kuud ning mille vältel jälgitakse töötajate tööefektiivsust, kaasatust ning motiveeritust. Samuti jälgitakse töötajaid, kes teevad tööd endisel viisil ning milline on nende tööefektiivsus ja töemotivatsiooni. Vajalik on läbi viia uuringuid ja küsitlusi, kus töötajad ise saavad ka hinnata protsessi muutmise mõju endale ja enda tehtud tööle. Lisaks on vajalik teha üks-ühele vestluseid ja ka kogu tiimi koosolekuid. Üks ühele vestlusel arutavad tiimijuht ja spetsialist individuaalselt, milline on uue korralduse mõju, kuidas spetsialist ennast ise tunneb, kas töökorraldus pärsib töö efektiivsust, mida teeks teisiti, millised on puudused. Kuna iga töötaja on indiviid, kes eelistab ja hindab töös erinevaid tegureid, mis teda mõjutavad, on oluline, et ta saab oma arvamust ka individuaalselt avaldada. Tiimi koosolekutel on võimalik kogu tiimiga arutada uue tööaja korralduse mõjusid – plusse ja miinuseid. Oluline on ka meeskonnaga ühiselt teemat arutada, sest meeskonnatöö jaoks on tähtis, et kõik tiimiliikmed tunneksid ennast võrdselt hästi.

Töömotivatsiooni tegurite tähtsus võib erinevates ettevõtetes, erinevate meeskondade või ka erinevate töötajate vahel erineda, mistõttu töömotivatsiooni tuleb vaadata juhtumipõhiselt konkreetses ettevõttes.

KOKKUVÕTE

Tänapäeval on töömotivatsioon oluline, sest organisatsioonide tulemuslikkus sõltub töötajate motiveeritusest ning kõrge kvaliteediga töötajate töömotivatsioon organisatsioonile on väga suureks väärtuseks, mistõttu on tähtis pöörata üha rohkem tähelepanu oma töötajate töömotivatsiooni hoidmisele.

Lõputöös käsitletavaks probleemiks on praegu kehtiva 40-tunnise tööädala negatiivne mõju kontorist töötava spetsialisti töömotivatsioonile. Uurimisprobleem seisnes selles, et pikad tööpäevad mõjuvad negatiivselt kontorist töötava spetsialisti töömotivatsioonile. Kuna autor töötab ise igapäevaselt kindlustuse klienditoespetsialistina, valis ta uurimisteema lähtudes isiklikust kogemusest ja huvist saada teada, milline on kontorist töötavate spetsialistide töömotivatsioon, kuidas seda mõjutab tööädala pikkus ja töötaja paindlikkus ning milline on spetsialistide seisukoht lühemast tööädalast.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada, kuidas mõjutab tööädala kestus klienditoe-, kindlustuse kliendi- ja laenutoespetsialistide töömotivatsiooni AS LHV Panga näitel ning välja töötada soovitused ja ettepanekud töötaja kestuse muutmiseks.

Lõputöö koosneb sissejuhatausest, teoreetilisest osast, rakenduslikust osast, kokkuvõttest ja lisadest.

Lõputöö teoreetilisest osast määratles autor allikate põhjal motivatsiooni ja töömotivatsiooni mõiste ning olemuse, esitas peamised motivatsiooniteooriad, esitles kirjanduse põhjal töömotivatsiooni mõjutavad tegurid, määratles töötaja mõiste ning töötaja paindlikkuse võimalused. Teoreetiline käsitus tugineb mitmete autorite seisukohtadele ja teooriatele. Teoreetiline käsitus tugineb mitmete autorite seisukohtadele ja uuringutele kellest peamised on McInerney, Kuswati, Ribas ja Herzbergi loodud kahe faktori teooria.

Lõputöö rakenduslikus osas iseloomustas töö autor ettevõtte AS LHV Pank klienditoe, kindlustuse klienditoe- ja laenutoespetsialistide töökorraldust ja -ülesandeid, kirjeldas uuringu metodoloogiat, tutvustas uuringu tulemusi ja esitas uuringu järeldused ning töötas välja soovitused.

Uuringu läbiviimisel kasutas autor kvantitatiivset uurimisviisi koostades ankeetküsitluse Herzbergi kahe faktori teooriale tuginedes. Ankeetküsitlus koosnes kinnistest küsimustest ning saadud andmeid analüüsis autor kirjeldava statistika meetodeid kasutades.

Kogumi moodustamiseks kasutas autor ettevõtte siseveebi, kus on esitatud kõik ettevõtte töötajad osakonna ja tiimi järgi. Uuringu kogumisse kuulus 38 töötajat, kelle igapäevane töökorraldus ja tööülesanded on sarnased - 19 klienditoe spetsialisti, 12 kindlustuse klienditoespetsialisti ja 7 laenutoespetsialisti. Sellest valimist moodustas töö autor statistilise valimi.

Ankeetküsitluse viis autor läbi ajavahemikus 14.03.2023-22.03.2023 ning tulemuste analüüsimiseks kasutas autor kirjeldavat statistikat ja jooniste koostamiseks Microsoft Excel programmi. Kokku vastas uuringus 33 respondenti.

Uuringu tulemustest selgus, et tööaeg väga oluline mõjutegur töömotiveerituse kujunemisel. Sellest saab järeldada, et aeg, mille inimene tööle veedab, mõjutab tema motiveeritust oma tööd teha. Kuna töötaja paindlikkus oli spetsialistide seas üks peamistest töömotiveerituse mõjutavatest teguritest, saab tööandjatele soovitada võimalusel rakendada paindlikumat tööaega, kus tööandja pakub töötajale võimalust ise oma tööaega planeerida. Tööandja näitab sellega usaldust oma töötaja vastu ning töötaja tunneb ennast väärtustatuna ja rohkem kaasatuna ning on motiveeritud panustama ja töötama organisatsiooni heaks.

Uuringu tulemustele tuginedes saab väita, et üldine hinnang oma praeguse töötaja paindlikkuse ja rahuloluga on spetsialistidel pigem madal. Spetsialistid sooviksid, et nende töötaja korralduses toimuksid muudatused, mis tõstaksid nende motiveeritust.

Uuringust selgus, et suur osa vastajatest on oma töö- ja eraelu tasakaaluga väga rahul või pigem rahul, kuid on ka märkimisväärne arv neid, kes leiavad, et töö- ja eraelu tasakaal ei ole nende jaoks paigas ja see vajaks väikseid muudatusi või ollakse sellega rahul osaliselt. Oluline tegur, mis töö- ja eraelu tasakaalu mõjutab on tööaeg, sest töötades kindlal ajavahemikul puudub võimalus ja vabadus oma aega ise planeerida. Töö- ja eraelu tasakaalu probleem on tänapäeva kiire elutempoga maailmas muutumas üha olulisemaks teemaks, mistõttu on oluline, et ka tööandjad sellele tähelepanu pööraksid. Selleks, et soodustada oma töötajate paremat töö- ja eraelu tasakaalu, on tööandjal siiski võimalus selle parendamiseks rakendades näiteks paindlikku tööaega.

Lõputöö raames läbiviidud uuringu tulemuste põhjal sõnastas autor ettepanekud ettevõttele, mida rakendada kontoritöötajatele.

Toetudes läbi viidud uuringu tulemustele, saab kaaluda järgmisi ettepanekuid tööandjale:

- muuta senine range kellaajaline üheksast viieni tööaeg paindlikumaks pakkudes töötajatele võimalust ise oma tööaega planeerida,
- töötajale tagada paindlik kaugtöö tegemise võimalus ning kompenseerida kodus ergonoomiliste töötingimuste loomine,
- pakkuda oma töötajatele motivatsioonipaketti, mis pakub rohkem tööaega puudutavaid hüvesid ja lisahüvesid, mis soodustavad töö- ja eraelu paremat tasakaalu,

Töö autori arvates uuringu tulemusena välja töötatud soovitude rakendamine ettevõttes aitab kaasa spetsialistide paremale motiveerimisele ja nende ettevõtte üldise tulemuslikkuse tõstmisele.

KIRJANDUS

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

Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine: Käsiraamat*. Tallinn: Külim.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. et al. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14 (5), 1097-8135. DOI:10.7537/marslsj140517.03.

Andersen, J. (2018). Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application. *SAGE journals*, 8(2). DOI:10.1177/2158244018771732.

Ashkanani, H. (2014). Attitudes toward achievement motivation among Kuwaiti social workers. *International Social Work*, 57(2), 156-168. DOI:10.1177/0020872812448490

Barnes, M., Sax, P. (2020). Challenges of "Return to Work" in an Ongoing Pandemic. *The New England Journal of Medicine*, 383, 779-786. DOI: 10.1056/NEJMs2019953

Beilmann, M (2020). *Küsitlusuuringud*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas <https://samm.ut.ee/k%C3%BCsitlusuuringud> (viimati vaadatud 09.04.2023).

Dewi, P., Fikri, K., Fitrijo, T. (2019). The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction at Pt. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09). DOI:10.18535/ijstrm/v7i9.em04.

Dobre, O. (2013). *Employee motivation and organizational performance*. Review of Applied Socio- Economic Research, 5(1). Available at http://www.reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf accessed February 25, 2023.

Compton, W. (2018). Self-Actualization Myths: What Did Maslow Really Say? *Journal of Humanistic Psychology*, 1(15). DOI.10.1177/0022167818761929.

Cortez, C., Unanue, U. et al. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Front, Psychol.* 8(680). DOI:10.3389/fpsyg.2017.00680.

Furnham, A., MacRae, I. et al. (2021). Measuring work motivation: The facets of the work values questionnaire and work success. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(3), 401-408. DOI: 10.1111/sjop.12723.

Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Work & Family*, 12, 327-338. DOI:10.1080/13668800902966331

Hong Le, D., Jalagat, R. (2021). Factors Affecting Employee's Motivation. *Management Science Letters*, 11(4), 1063-1442. DOI:10.5267/j.msl.2020.11.033.

- Iancu, A., Robescu, O. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies, Sciendo*, 7(2), 49-56. DOI:10.1515/vjes-2016-0006.
- Jurma, T. (2014). *Töötajate motivatsiooni ja pühendumist mõjutavad tegurid ja nende seotus töörahholuga Reval Auto Esindused OÜ näitel*. Magistritöö
- Golden, L. (2012). *The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance, Research Synthesis Paper*. International Labour Office – Geneva. Available at https://www.researchgate.net/publication/256035039_The_Effects_of_Working_Time_on_Productivity_and_Firm_Performance_Research_Synthesis_Paper accessed February 18, 2023.
- Guide to developing Balanced Working Time Arrangements. (2019). *International Labour Organization*. Available at <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/334914/flexible-working-time-models-in-the-service-industry.pdf> accessed , 2023.
- Kuswati, Y. (2019). Motivation Role in Improving Work Effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4), 281-288. DOI:10.33258/birci.v2i4.636.
- Locke, E., Judge, T. et al. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.257.
- Maslow, A. H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: Mantra Kirjastus.
- McInerney, D. (2019). Motivation. *An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 39(4), 427-429. DOI: 10.1080/01443410.2019.1600774
- Miidla-Vanatalu, M. (2022). Töö- ja puhkeaeg. Tööinspektsioon <file:///C:/Users/elisabette/Downloads/Too%20ja%20puhkeaeg,%202022%20EST.pdf> (viimati vaadatud 30.11.2022).
- Mullens, F., Verbeylen, J. (2020). *Time-use research on the effects of a 30-hour workweek: Report*. Brussels: Vrije Universiteit Brussel. DOI:10.13140/RG.2.2.12810.08646.
- Omollo, P. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resources Studies*, 5(2), 87-103. DOI:10.5296/ijhrs.v5i2.7504.
- Osemeke, M., Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting*, 1(1), 161-173. Available at <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf> accessed January 29, 2023.
- Ozsoy, E. (2019). An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 11-20. DOI:10.21272/mmi.2019.1-01.

- Ribas, L. (2020). Flexible Working Time Models in the Service Industry. Illinois Institute of Technology. Available at <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/334914/flexible-working-time-models-in-the-service-industry.pdf> accessed May 8, 2023.
- Rootalu, K. (2014). *Kirjeldav statistika*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika> (viimati vaadatud 09.04.2023).
- Ruubel, R. (2020). *Working Schedules and Efficient Time-Use in R&D Work*. TalTech Kirjastus. DOI:10.23658/taltech.40/2020.
- Rämmer, A. (2014). *Valimi moodustamine*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/valimid> (viimati vaadatud 09.04.2023).
- Sahito, Z. Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, 6(3), 209-230. DOI:10.5430/ijhe.v6n3p209.
- Sanjeev, M., Surya, A. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2). DOI:10.1007/s40745-016-0077-9.
- Setiyani, A., Riyanto, S. et al. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112-116. DOI:10.32479/irmm.8114.
- Sng, M. et al. (2021). *Effectiveness of a Four-days/Eight Hour Work Week*. RSCH 202: Intro to Research Methods. Available at <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=ww-research-methods-rsch202> accessed January 29, 2023.
- Strömpl, J. (2014). *Juhtumid Uurimus*. Sotsiaalse analüüsi, meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/juhtumiuurimus> (viimati vaadatud 14.03.2023).
- Teck-Hong, T., Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94. DOI: 10.1037/a0026377.
- Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vallerand, R. (2012). From Motivation to Passion: In Search of the Motivational Processes Involved in a Meaningful Life. *Canadian Psychological Association: Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 53(1), 42–52. Available at accessed March 18, 2023.
- Virovere, A., Alas, R. et al. (2005). *Organisatsiooni käitumine*. Tallinn: Külim.
- Vogel, R., Rodell, J. et al. (2021). Daily engagement and productivity: The importance of the speed of engagement. *Journal of Applied Psychology*, 107(9). DOI:10.1037/apl0000958.

Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work Employment and Society*, 31(4) 567–585. DOI:10.1177/0950017016631447.

Widarsih, R., Madhakomala., Supriyati, Y. (2015). The Effect of Organizational Culture, Personality, and Job Satisfaction Toward Employees Performance In Directorate General Of Industrial Resilience And International Access Development. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(3), 183-190. DOI:10.18535/ijstrm/v6i3.em01.

Weideman, M., Hofmeyr, B, K. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 2071-078X, 1683-7584. DOI:10.4102/sajhrm.v18i0.1209.

Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20-23. DOI:10.4236/ajibm.2014.41004

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu ülikool http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf (viimati vaadatud 21.03.2023).

Õigusaktid

Töö- ja puhkeaja seadus. (2021) RT I 2001, 17, 78. <https://www.riigiteataja.ee/akt/1011041> (viimati vaadatud 30.11.2022).

Andmed

LHV aastaaruanne = AS LHV Group Konsolideeritud aastaaruanne 2022
https://www.lhv.ee/assets/files/investor/LHV_Group_Annual_Report_2022-ET.pdf

LHV koduleht <https://www.lhv.ee/et/> (viimati vaadatud 14.03.2023).

LHV siseveeb = AS LHV Pank siseveeb

Sample Size Calculator <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Statista = Keskmise uneaeg päevas 2019.-2021. Aastatel. Statistikaamet
<https://www.stat.ee/et/uudised/andmed-paljastavad-suur-ulevaade-eesti-inimeste-tervislikust-ajakasutusest> (viimati vaadatud 19.03.2023).

Teatmik = AS LHV Pank Teadmik <https://www.teatmik.ee/et/personlegal/10539549-AS-LHV-Pank>

LISAD

Lisa 1. Uuringu küsimustik tööädala kestuse mõjust kontoris töötavale klienditoe-, kindlustuse klienditoe- ja laenutoespetsialistide töömotivatsioonile

Lugupeetud Spetsialist

Olen Tartu Ülikooli Narva kolledži Ettevõtlus ja digilahenduste eriala tudeng. Lõputöö raames viin läbi uuringut tööädala kestuse mõjust kontoris töötavate spetsialistide töömotivatsioonile.

Palun Teie abi uuringu läbiviimisel, mille eesmärgiks on välja selgitada, kuidas ja millist mõju avaldab viiepäevane tööädal igapäevaselt kontoris töötavale klienditoe spetsialisti töömotivatsioonile.

Küsimustele vastamiseks kulub ligikaudu kümme minutit ning vastamine on anonüümne.

Teie arvamus on uuringu õnnestumiseks väga oluline.

Tänan Teid siiralt abi eest!

Elisabeth Eiche

elisabethiche@gmail.com

KÜSIMUSTIK

Töökoht:

- Klienditoe spetsialist
- Kindlustuse klienditoespetsialist
- Laenutoespetsialist

Kui kaua olete ettevõttes töötanud aastates? (Kui töötad vähem kui aasta, kirjuta alla aasta).

Tabelis on esitatud erinevad töömotivatsiooni mõjutavad tegurid. Palun tee Sinu arvates sobivaimasse lahtrisse märke, mis Sinu jaoks on tööl motiveeriv.

	Minu jaoks on motiveeriv tööl...	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
1.	Töö ise					
2.	Töökeskkond ja - tingimused					
3.	Paindlik tööaeg					
4.	Suhted kolleegidega					
5.	Töötasu					
6.	Lisaboonused ja preemiad					
7.	Kaugtöö tegemise võimalus					
8.	Eneseteostus- ja arenemisvõimalused					
9.	Tunnustus ja tagasiside tehtud tööle					
10.	Suhtumine töötajatesse					

Tabelis on esitatud tööajaga seotud väited. Palun tee Sinu arvates sobivaimasse lahtrisse märke.

	TÖÖAEG	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
1.	Minu tööaeg on paindlik					
2.	Olen rahul oma tööajaga					
3.	Teen tihti ületunde					
4.	Olen rahul põhipuhkuse pikkuse ja kasutamisevõimalustega					

Kas olete rahul oma praeguse töö- ja eraelu tasakaaluga?

- Väga rahul
- Pigem olen rahul
- Nii ja naa
- Oleks vaja väikseid muudatusi

Lisa 1 järg

- Vajab olulisi muutusi

Kas oled töö tõttu mõne isikliku ürituse vahele jätnud?

- Jah
- Ei

Kas jõuad ettenähtud töötundidega oma töö alati valmis?

- Jah
- Ei

Kas Sul on piisavalt aega isiklike huvide ja hobidega tegelemiseks?

- Jah
- Ei

Kas Sul on võimalik töötada kodukontoris?

- Jah
- Ei

Kas praegune kontoris ja kodus töötamise kord sobib Sulle?

- Jah
- Ei

Kas praeguse palga säilimisel oleksid valmis tegema sama tööd, kuid lühema ajaga?

Näiteks Sinu tööaeg on täna 8 tundi päevas, kuid sama töö oleks vaja ära teha 6 tunniga.

- Jah
- Ei

Kas praeguse palga säilimisel oleksid valmis töötama viie päeva asemel neli päeva nädalas, kui töökoormus ja ülesanded jäävad samaks?

- Jah
- Ei

Lisa 2. Personaalne e-kiri kirjaga töötajale küsitlusele vastamiseks.

Hei

Palun Sinu abi uuringu läbiviimisel, mille eesmärgiks on välja selgitada, kuidas ja millist mõju avaldab viiepäevane töönaodal igapäevaselt kontoris töötavale kliendi- ja laenuetspetsialisti töömotivatsioonile.

Küsimustele vastamiseks kulub ligikaudu viis minutit ning vastamine on anonüümne. Küsimustikule saad vastata SIIN.

Sinu arvamus on uuringu õnnestumiseks väga oluline.

Oleksin tõesti südamest tänulik, kui vastaksid

Elisabeth Eiche

elisabethiche@gmail.com

Lisa 3. Töömotivatsiooni mõjutavate tegurite sagedustabel

	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
Töö ise	0	0	4	15	14
Töökeskkond ja tingimused	0	0		8	25
Paindlik tööaeg	0	0	6	7	20
Suhted kolleegidega	0	0		9	24
Töötasu	0	0	1	14	18
Lisaboonused ja preemiad	0	1	6	15	11
Kaugtöö tegemise võimalus	0	0	5	9	19
Eneseteostus- ja arenemisvõimalused	0	0	4	14	15
Tunnustus ja tagasiside tehtud tööle	0	0	3	17	3
Suhtumine töötajatesse	0	0	1	11	21

Allikas: töö autori läbi viidud uuring. Autori koostatud.

Lisa 4. Tööajaga seotud väidete sagedustabel

TÖÖAEG	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nõustun osaliselt	Pigem nõus	Täiesti nõus
Minu tööaeg on paindlik	1	5	10	12	5
Olen rahul oma tööajaga	0	2	8	14	9
Teen tihti ületunde	8	18	5	2	0
Olen rahul põhipuhkuse pikkuse ja kasutamisevõimalustega	0	4	7	11	11

Allikas: töö autori läbi viidud uuring. Autori koostatud.