

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Silvia Savolainen

**TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU NING MOTIVATSIOONI
HINDAMINE HURTIGRUTEN ESTONIA OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Viin, MA

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja Tiina Viin)

Kaitsmisele lubatud “.....“..... 2018. a

TÜ Pärnu Kolledži Turismiosakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Motivatsioon ja töörahulolu	7
1.1. Motivatsiooni tähendus ja uurimisvõimalused	7
1.2. Töörahulolu tähendus ja uurimisvõimalused	13
2. Töötajate motivatsioon ning töörahulolu hindamine	19
2.1. Ülevaade uuringu metodoloogiast ning ettevõttest	19
2.2. Uuringu tulemused	22
2.3. Töötajate motivatsiooni ja töörahulolu järelused ning ettepanekud	30
Kokkuvõte	34
Viidatud allikad	37
Lisad	41
Lisa 1. Individuaalintervjuu küsimused	41
Lisa 2. Hurtigrutenile loodud tegevuskava	43
Lisa 2. järg	44
Summary	45

SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailmas on töörahulolu ja motivatsiooni uuritud mitmetes uurimisvaldkondades. Töötajad on määravaks osaks toote ning teenuse kvaliteedis ning peamine mõjutaja on inimese motivatsioon töö tegemiseks. Ettevõtte juhid soovivad, et kõik töötajad panustaksid ühiste eesmärkide saavutamisele ning suurel määral sõltub see just juhtkonnast. Motiveeritud töötajad suhtuvad töösse positiivsemalt ning panustavad ettevõtte edusse ning eesmärkide saavutamisse. (Barzoki et al, 2008, Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015, lk 136-137 vahendusel) Motivatsiooni ning töörahulolu uuritakse tänapäeval põhjalikult seetõttu, et enamus inimesi veedavad suure osa oma ajast töötades mõnes ettevõttes ning aina rohkem pööratakse tähelepanu inimese heaolule (Eyupoglu, Jabbarova, & Saner, 2017, lk 692).

Motivatsiooni ning töörahulolu ei saa võtta iseenesestmõistetavalt. Organisatsioon ei toimi, kui töötajate eesmärgid ei ole samad ning kui inimesed ei tunne oma tööd tehes rahulolu. Pidevalt muutuv maailmas on oluline, et juhtkond oleks kursis tänapäevaste motiveerimise meetoditega (Raziq & Maulabakhsh, 2014, lk 717). Motivatsiooni puhul tuleb lähtuda sellest, et kõiki ei motiveeri samad asjad ning inimeste väärtused on üksteisest erinevad. Ühes organisatsioonis töötavad inimesed ei pruugi olla motiveeritud ainult palgast ning preemiast, vaid see võib olla seotud hoopis vaimse tunnustuse või heade töötingimustega.

Tänapäeval on tööpakkumisi rohkem, kui kvalifitseeritud inimesi. Eestis on probleem tekkinud just viimastel aastatel ning 2017. aastal Kaubandus-tööstuskoda poolt tehtud uuringust selgu, et 53,4% Eesti ettevõtetest tunnevad, et kvalifitseeritud tööjõust on puudus. Peamiselt uuriti, millised on eesti ettevõtete tulevikuproгноosid ning küsitlusel

osales 346 ettevõtet. (Palts, 2017) Tegemist on olukorraga, kus tööturul on palju tööpakkumisi ning võimalus liikumiseks ühest ettevõttest teise on suur. Sarnane olukord võib anda aga negatiivseid tulemusi, sest inimesed ei püsi ühes ettevõttes ning nii ei teki ka oma ala professionaale. Inimeste hoidmine ettevõttes, nende koolitamine ning motiveerimine on põhiliseks aluseks sellele, et sarnaseid puuduseid ei tekiks.

Uuritavaks ettevõtteks on kruiisiettevõtte Hurtigruten Estonia OÜ, mille kontor asub Tallinnas. Tegemist on rahvusvaheliselt tuntud Norra ettevõtte Hurtigruten AS tütar-ettevõttega, mis pakub kruiisireise üle maailma. Uuritava ettevõtte müügiosakonna peamine kokkupuude klientidega toimub telefoni või e-mailide teel Eestist.

Suurimaks probleemiks ettevõttes on töötajate lahkumine müügiosakonnast. See toob omakorda kaasa olukorra, et ettevõtte peab pidevalt juurde otsima uusi inimesi ning nad välja koolitama. Oluline on hoida töötajaid, kes teevad oma tööd hästi ning nende kogemus on peamine, mis teenuse kvaliteeti kõrgena hoiab. Tööraahulolu ning motivatsioon on oluline selleks, et inimesed ettevõttes püsiks ning tunneksid soovi ettevõtte eesmärke saavutada ning seal areneda. Töö eesmärk on välja selgitada mis motiveerib Hurtigruteni töötajaid, mis tagab tööraahulolu ning vastavalt kitsaskohtadele esitada parendusettepanekud. Eesmärgist lähtuvalt on autor esitanud uurimisküsimuse: Mis motiveerib töötajaid ettevõttes Hurtigruten Estonia OÜ ning millised aspektid tööraahulolu mõjutavad?

Uurimisküsimusele vastuse saamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. anda ülevaade motivatsiooni ja tööraahulolu tähendustest ning teoreetilistest käsitlustest;
2. viia läbi kvalitatiivne uuring poolstruktureeritud intervjuuna, et välja selgitada müügiosakonna töötajate tööraahulolu, esinevad probleemid ning muutust vajavad valdkonnad;
3. analüüsida intervjuudest saadud tulemusi;
4. tuua välja parendusettepanekud, et töötajaid paremini motiveerida ning ettevõttes hoida.

Töö koostamiseks kasutatakse erinevaid raamatuid ning teadusartikleid. Peamised autorid, kellele teooria koostamisel tuginetakse on Ganta, Mustafa, Dobre, Haider, Jabeen, Ahmad, Man, Modrak, Dima ning Pachura.

Käesolev lõputöö jaotub kaheks peatükiks, kus esimeses osas kirjeldatakse motivatsiooni tähendust, erinevaid liike ning teoreetilisi käsitlusi. Lisaks tehakse ülevaade töörahulolu tähendusest, tingimustest ning uurimisvõimalustest. Töö teises osas kirjeldatakse uuringu plaani, uuringu läbiviimise metoodikat ning uuringu tulemusi. Koostatakse uuringutulemuste analüüs ning esitatakse järeldused ja ettepanekud. Lisaks sellele sisaldab töö kokkuvõtet, kasutatud allikate loetelu ning lisasid, mis sisaldavad intervjuu küsimusi ning autori koostatud arendustegevuste tegevuskava.

1. MOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU

1.1. Motivatsiooni tähendus ja uurimisvõimalused

Iga organisatsioon soovib, et seal töötavad inimesed panustaksid ettevõtte arengusse. Rahulolev ning motiveeritud töötaja tagab kvaliteetsema teenuse ning liigub eesmärkideni koos ettevõttega. Ettevõtte juhtkond peab olema teadlik, milliseid meetmeid töötajate motiveerimisel kasutada, et inimesed oleksid produktiivsemad ning väljendaksid ettevõtte kvaliteeti ka klientidele. Oluline on aru saada motivatsiooni tähendusest ning uurimisvõimalustest.

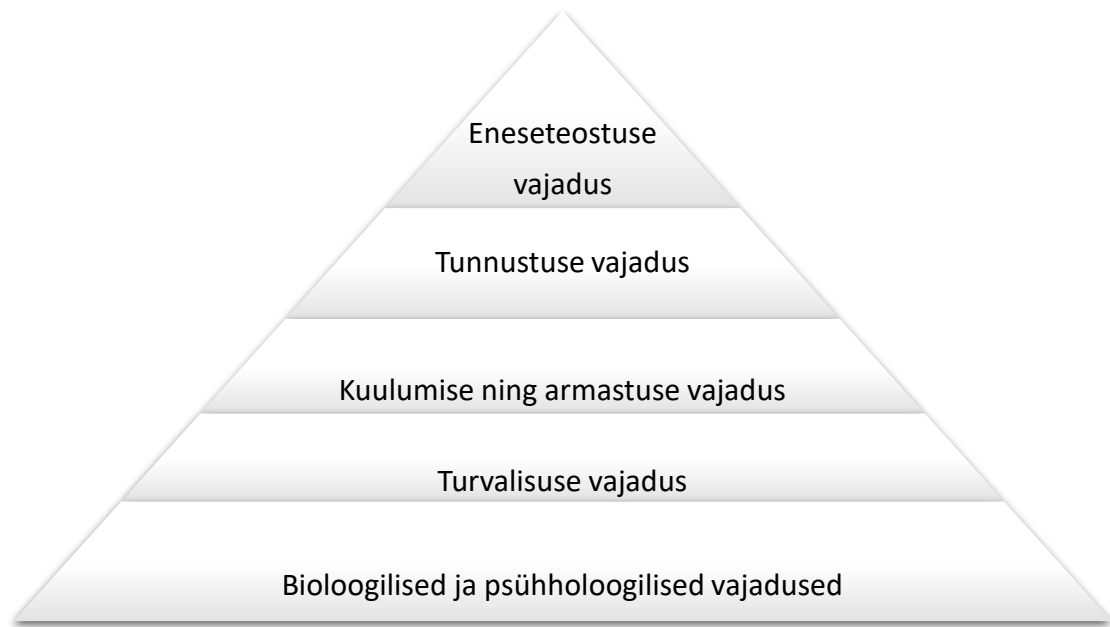
Motivatsiooni defineeritakse erinevalt ning peamiselt selgitatakse seda kui olekut, mis paneb inimese liikuma ja eesmärke teostama. Motiveeritus on vaimne olek, mis annab energiat, et saavutada elus püstitatud eesmärke. Motiveerimine on emotsioonide stimuleerimine selleks, et inimene muutuks aktiivseks. Olemas on positiivne ja negatiivne motivatsioon. Motivatsioon on positiivne, kui inimes innustatakse hea töö tulemusel preemiaga ning negatiivne, kui inimesed on motiveeritud hirmust. Hirmust tulenev motivatsioon paneb inimese tegutsema ettevõtte eesmärkide nimel seetõttu, et kardetakse tööst või palgast ilma jääda. Sellisel juhul on juhtkond see, kes ähvardab vallandamisega või palga vähendamisega. Sellise motivatsiooni puhul on juhtkonnal rohkem vabadust iseenda arusaamade pealesurumisega, kuid see piirab otseselt töötaja enda vabadust. (Mustafa, 2013)

Buford et al. (1995) on defineerinud motivatsiooni kui käitumist, mis on suunatud rahuldamata vajaduse rahuldamisele ning Luthans (1998) defineeris motivatsiooni kui tõuget, mis annab energiat, suunab ning säilitab suutlikkust eesmärke saavutada

(Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015, lk 137 vahendusel). Motivatsiooni tähendus on eelkõige seotud eesmärkide saavutamise ja isiklikus elus või organisatsioonis. (Chatzopoulou, Vlachvei, & Monovasilis, 2015, lk 137)

Motivatsioon on võtmelement eneseteostuseks ning pidevaks arenguks. Motivatsiooni ei saa peale suruda ning inimesed peavad ise tundma soovi areneda. Olulised osad sellest on võimalused, mis sõltuvad haridusest, kogemustest ning treeningust. Motivatsioon viib inimest edasi, aidates saavutada eesmärke. Motiveerimata töötaja teeb madala kvaliteediga tööd, lahkub parema võimaluse ilmnemisel ning takistab ettevõtte enda arengut. Ettevõtte seisukohalt on töötaja oluline lüli ning kui ollakse motiveeritud, täidetakse kõik vajalikud ülesanded kiiresti ning kvaliteetselt. Motiveeritud töötaja on ettevõttes paremini märgatav, sest motiveeritud suhtumisega näidatakse oma potentsiaali paremini. Sellest tulenevalt võivad töötajad saavutada kõrgemaid positsioone ettevõttes, sest on ennast juhatusele tõestanud. Samuti aidatakse paremini kaasa ettevõtte eesmärkide täitmisele, ollakse aktiivsed aruteludes ning aidatakse kaasa edu saavutamisele. (Ganta, 2014, lk 224-225)

Vanemast ajast ning siiani kehtiv motivatsiooni definitsioon pärineb humanistliku psühholoogia rajajalt Abraham Maslow'ilt. Tänapäeva motivatsiooni teoreetikud kasutavadki põhiliselt Maslow'i vajaduste hierarhia mudelit, et hinnata inimese motiveeritust. Tegemist on püramiidiga, mis näitab viite motivatsiooni taset ning ilma alumiste baasvajaduste rahuldamiseta ei suudeta saavutada kõrgema astme vajadusi. (McLeod, 2017).



Joonis 1. Abraham Maslow'i vajaduste hierarhia püramiid. (McLeod, 2017)

Maslow'i teooriat kasutades saab uurida ettevõtte töötajate tundeid, et kindlaks teha, kas töötaja tunneb ennast ettevõttes piisavalt hästi, et püstitatud eesmärged saavutada ning pidevalt edasi areneda. Töö peab tagama piisava sissetuleku, et inimene saaks omada kodu ning osta toitu. Samuti on oluline, et inimene tunneks ennast turvaliselt nii kodu omades kui tööl olles. Sotsiaalsuse tagamiseks on oluline perekonna ning sõprade olemasolu, samuti sõbralike kaaskolleeptide olemasolu ning meeskonnas töötamine. Kui eelmainitud vajadused on täidetud, suudetakse tööl olla aktiivsem ning produktiivsem. (McLeod, 2017) Kui baasvajadused on täidetud, muutuvad inimese vajadused ja soovid keerulisemaks ning sellest tulenebki motivatsioon töötamiseks ja ettevõttes arenemiseks. Oluline on uurida iga töötajat individuaalselt, et välja selgitada, milliseid motiveerimise võtteid kasutada.

Motivatsioon aitab kõige algsemas tähenduses inimestel elus toime tulla – sööki ja jooki osta, puhata ning luua kodu. Selle tagamiseks on vaja töökohta, et raha teenida. Kui algsed vajadused on rahuldatud, hakkab inimene tundma uusi psühholoogilisi vajadusi, mis hõlmavad isiklikku arengut ning enesetõestust. Viimaseid on keerulisem ning raskem rahuldada. Peab arvestama ka sellega, et juba rahuldatud vajadus enam edaspidi ei motiveeri ning inimesel on uut eesmärki vaja. (Mathe, Pavie, & O'Keeffe, 2017, lk 10-12)

Motivatsiooni ei saa võtta iseenest mõistetavalt ega ka arvata, et kõikide inimeste motiveerimiseks kehtivad samad reeglid. Kui inimene alustab ettevõttes tööd, siis tema vajaduseks on oma väärtuse tõestamine ning eesmärkideni jõudmine. Millegi saavutamine tagab rahulolu ning see on tunne, mida algselt otsima hakatakse. Oluline on, et töötaja tunneks ennast individuaalselt väärtuslikuna ettevõtte arengus ning et juhtkond huvituks iga töötaja vajadustest üksikasjalikult. Nii suudetakse saavutada jätkusuutlikus töötaja motivatsioonis. (Mathe, Pavie, & O’Keeffe, 2017, lk 7-8)

Herzberg on vajadused jaganud kahte kategooriasse, täpsemalt hügieenifaktoriteks ning motivaatoriteks. Faktorid on üksteisest erinevad ning mõjutavad töötaja käitumist ja olekut tööl. Hügieenifaktoriteks on organisatsiooni poliitika, järelvalve, töötingimused, rahaline kindlustunne ning suhted teistega. Tegemist on nende vajadustega, mis on kehtestatud ettevõtte enda poolt, et töö saaks tehtud ning need hoiavad ära rahulolematuse. Tegemist pole faktoriga, mis otseselt produktiivsust mõjutaks. Motivaatorid on seotud inimese sisemise tundega, kui inimene tunneb, et saavutab püstitatud eesmärgi, tunneb ta pidevat arengut. Motivaatorite olemasolu ettevõttes suurendab töötaja panust ning sellega saavutatakse paremad töötulemused. Mõlemad faktorid mängivad suurt rolli motivatsioonis, kuid hügieenifaktorid on rohkem seotud nõusolekuga teha antud ülesandeid ning motivaatorite puhul annab töötaja endast nii palju, kui suudab. (Dobre, 2013, lk 4) Tabelis 1 on välja toodud hügieenifaktorid ning motivaatorid, mis motivatsiooni ning töörahulolu mõjutavad.

Tabel 1. Herzberg’i hügieenifaktorid ning motivaatorid. (autori koostatud)

Hügieenifaktorid	Motivaatorid
- Organisatsioonipoliitika - Juhtkonna järelvalve - Töötingimused - Rahaline kindlustunne - Suhted töökaaslastega	- Tunnustuse saamine - Pidev areng - Eesmärkide saavutamine

Allikas: Herzberg, 1964; Dobre, 2013, lk 4 vahendusel.

Motiveeritud suhtumine, mis tuleneb inimeste enda huvist valdkonna või tegevuse vastu, on autonoomne. Autonoomne motivatsioon tuleneb iseenda seatud eesmärkidest, kus tuntakse suuremat vabadust ja teatakse oma väärtuseid ning oskuseid. Küll aga on olemas ka kontrollitud motivatsioon, mida rakendatakse siis, kui tegevus pole inimese jaoks huvitav, kuid lõpptulemuse hüved ning heakskiit aitavad selleni jõuda. Lisaks eelmainitule on sellega seoses sisemine motivatsioon ning välimine motivatsioon. Sisemine tuleneb iseenda tahtest ja välimine sellest, mida kästakse teha. (Gagne & Deci, 2005, lk 334-337)

Motivatsiooni mõjutavad sisemised ning välimised faktorid. Välimiste faktorite puhul on teguriteks tundus, raha, sotsiaalne kiitus või konkurents. Selle faktori puhul otsitakse tavaliselt edutamist. Sisemiste faktorite puhul soovitakse ennast arendada ning leitakse rõõmu oma tegevuses. Motivatsioon, mis tuleneb sisemistest faktoritest aitab paremaks saada milleski, mida sulle meeldib teha. Eelmainitud faktor on ka peamine põhjus, miks inimesed samale töökohale jäävad ning ettevõttest ei lahku. (Ganta, 2014, lk 226)

Motivatsiooni eri liigid annavad parema ülevaate, milline motivatsioon suurimat mõju töötajale avaldab. McClelland (1961) tõukejõudude teooriast lähtuvalt on olemas saavutusmotivatsioon, kuulumismotivatsioon ning võimumotivatsioon. Teooriat kasutades saab uurida, millised motiveerimise meetodid uuritavatele inimestele sobivad. Saavutusmotivatsiooni puhul on peamiseks motiveerivaks aspektiks soov iseenda eesmärke saavutada. Kuulumismotivatsiooni puhul on motiveerivaks aspektiks see, et soovitakse kuuluda organisatsiooni, kus saab kolleegide ning juhatusega avameelselt ning ausalt suhelda, oma tundeid väljendada ning piisavalt toetust. Võimumotivatsiooni puhul soovib inimene olla eeskujuks ning teisi kontrollida. Võimumotivatsiooniga inimesed tahavad inimesi ise suunata ning olla juhtival positsioonil. (Sinha, 2013, lk 1-2)

Organisatsiooni juhtidele on olemas erinevad tehnikad, mis töötaja motivatsiooni taset mõjutavad. Tehnikaks on näiteks töövaldkonna laiendamine, kus töötajale antakse võimalus teha vaheldusrikkamat tööd. See võtab ära töö rutiinsuse ning igavuse, mis motivatsiooni vähendab. Lisaks eelmainitud tehnikale on olemas töö mitmekesistamine, kus töötajatele antakse suurem kontroll tegevuste üle ning suurem vastutus. Antakse võimalus töötajal ise disainida, teostada ja tulemust hinnata. Olemas on ka

tööülesannete ümbervahetamine ehk rotatsioon, kus ametkonna töötajate töökohti vahetatakse ning iga töötaja õpib pidevalt midagi juurde. (Ganta, 2014, lk 227)

Ettevõtte juhtkond saab töötajate motivatsiooni mõjutada juhtimisstiilide kaudu. Ettevõtte eesmärkide saavutamiseks on vaja töötajaid. Selleks, et töötajad teeksid asju eesmärkide saavutamise nimel, on vajalik alluvate usaldus juhtkonna tegevuste vastu (Baldoni, 2005). Lisaks töötajate usaldusele on oluline ka juhtkonna usaldus ning austus töötajate vastu. Töötajate usaldust juhtkonna vastu saab oluliselt suurendada läbipaistva juhtimisstiiliga, kus töötajaid hoitakse kursis kõigega, mis ettevõttes toimub ning räägitakse avameelselt probleemidest, tulevastest muutustest ning ettevõtte eesmärkideni jõudmisest. Usaldus on oluline osa ettevõtte edus, sest ainult nii mõistetakse ettevõtte eesmärki üheselt (Dobre, 2013). Töötaja usaldus juhtide ning kaaskolleeegide vastu väljendub sellega, et ollakse avameelsed ning ausad oma tunnetega, arvestades organisatsiooni kultuuri ning norme. (Avram, Ionescu, & Mincu, 2015, lk 680). Juhtkonnal on võimalik parem ülevaade saada töötajate motivatsioonist, kui töötaja on aus. Sellisel juhul julgub töötaja juhtkonnale rääkida, kui töö ei vasta ootustele ning sellest tulenevalt saab juhtkond õigel ajal lahendusi välja mõelda.

Ettevõtte jaoks on töötajate motivatsioon tähtis, sest see tagab ettevõtte edu. Motivatsioon töötamisel on psühholoogide jaoks suurimaks uuritavaks valdkonnaks, mis hõlmab inimese käitumist, oskuste kasutamist, andekust ning tulevast edu tööturul. Töötajate motivatsiooni hakati uurima alles 20. sajandi keskpaigast ning pidevalt muutuv maailmas tehakse sarnaseid uuringuid aina rohkem. (Kanfer, Johnson, & Frese, lk 338)

Kollektiivset organisatsiooni motivatsiooni käsitletakse kui ühtset tegevust selle nimel, et ettevõtte saavutaks oma eesmärgid. Kollektiivne organisatsiooni motivatsioon on tõusev valdkond, kus proovitakse leida sobivaim juhtimisstiil, et organisatsioonis olevaid inimesi motiveerida. Loodud on *Organizational Collective Motivation* ehk kollektiivne motivatsioon organisatsioonis, mida käsitletakse kui uut teadust ning praktikat. Sellega seoses viidi läbi analüüs, mis uuris täpsemalt kollektiivseid motivatsiooni aspekte. Analüüsist selgus, et organisatsioonis on olemas viis erinevat motivatsiooni aspekti - individuaalne, kollektiivne, organisatsiooniline ning töö ja juhtimisega seonduv motivatsioon. On teada, et kõik inimesed on erinevad ning

motivatsioon on sellest tulenevalt samuti erinev. Erinevaid valdkondi uurides selgub, et motivatsioon pole seotud ainult üksikisikuga vaid on seotud kogu organisatsiooniga sõltumata ametikohast. Olemas on kollektiivne motivatsioon, mis aitab inimestel üksteist motiveerida ning koos töötada. Suurimaks mõjutajaks individuaalsel ning kollektiivsel motivatsioonil on organisatsiooni juhtimisstiil ning töö ise. Individuaalseks motivatsiooniks on vajalik töötaja uskumuste ja väärtuste toetamine ning inimese tunnustamine tema tööst tulenevalt. Kollektiivne motivatsioon hõlmab jagatud norme ja väärtuseid ning need peavad olema kõigile arusaadavad, väljakutset esitavad ning fookuseeritud. Kollektiivne motivatsioon sõltub ümbritsevatest inimestest ning nende suhtumine asjasse peab olema sarnane – kui inimesed on pühendunud ja võtavad asja põnevusega, siis suudetakse seda edasi anda ka teistele, kes on asjaga seotud. (Hitchcock & Stavros, 2017, lk 28-30)

Tänapäeval levib arusaam, et vanema generatsiooni esindajad on harjunud raskema tööga ning on sellest tulenevalt rohkem motiveeritud. Y-generatsiooni esindajaid on kirjeldatud kui laiskade, ebaloojalsete ning isekatena. Noorematel inimestel on vajadus kiiremaks arenguks, suuremaks palgaks ning nõutakse pidevat tagasisidet tööle. Noorema generatsiooni jaoks on töö iseenesest mõistetav ning motivatsiooni languses otsitakse teine töö. Vanema generatsiooni jaoks on töö teise väärtusega ning seetõttu ollakse töökohale lojaalsemad. (Pinder, 2014, lk 15)

Motivatsioon on oluline selleks, et inimene sooviks tööd teha ning ettevõtte eesmärgid saavutada. Kõiki inimesi ei motiveeri samad aspektid ning ettevõtte juhatusel on vajalik lähtuda töötajate ootustest ning vajadustest personaalsemalt. Oluline on töötajale tähelepanu pöörata juhtkonna poolt, sest nii tuntakse, et ollakse väärtuslik osa ettevõttest. Suurimat mõju motivatsioonile avaldab tunnustus tehtud töö eest, sõbralik kollektiiv, arenguvõimalused ning ootustele vastav palk.

1.2. Tööraahulolu tähendus ja uurimisvõimalused

Tööraahulolu saavutatakse siis, kui inimene on motiveeritud ning saavutab püstitatud eesmärgid. Tööraahulolu sõltub sellest, milline on ümbritsev keskkond töö- ning milliseid meetmeid juhtkond kasutab, et töötingimused vastaksid töötaja ootustele ja vajadustele. Inimese tööraahulolu mõjutab ka elu kvaliteeti ning seda, kuidas üleüldiselt

eluga rahul ollakse, sest tööl veedetakse enamus osa oma ajast. Tööraahulolu tagab motivatsiooni ning sellega suudetakse kaasa aidata organisatsiooni edasisele arengule ning jätkusuutlikkusele. Tööraahulolu on tuntud valdkond, mida organisatsioonikäitumises uuritakse, kuid ei ole siiani teada, mis täpsemalt töötaja rahuloluni viib (Westover & Taylor, 2010, Gozükara & Colakoglu, 2016, lk 253 vahendusel). Sellest tulenevalt uuritakse erinevaid teooriaid, et kindlaks määrata, mis tegurid suurimat mõju tööraahulole avaldavad.

Tööraahulolu on positiivne tunne, kui töötaja tunneb, et talle meeldivad antud tööülesanded ning töökeskkond. Tööraahulolu saavutatakse siis, kui töökoht vastab ootustele ning pakutavad hüved on sellised, nagu loodetakse. (Wangheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007; Mincu, 2015, lk 686 vahendusel) Inimesed, kes tunnevad tööd tehes rõõmu ning rahulolu, on rohkem huvitatud teistega koostöö tegemisest. Samuti ollakse vastuvõtlikumad muutustele, sest suudetakse säilitada positiivsem mõtlemine. Töötajad, kellel on kõrgem tööraahulolu, on ka kõrgem karjääri tegemise motivatsioon. Siinkohal proovivad töötajad rohkem saavutada töökohas, mis toob omakorda kasu ka tööandjale ning ettevõttele. Tööraahulolu puhul on oluline olemasolevate töötajate hoidmine, kuid ka uute andekate töötajate ettevõttesse tööle meelitamine. Nii leitakse lojaalseid ning pühendunud töötajad, kes panustavad ettevõtte arengusse ning mõistavad ettevõtte eesmärgi. (Alniacik, Alniacik, Akcin, & Erat, 2012, lk 355-356)

Tööraahulolu on defineeritud erinevalt. Locke (1969, Gul, Usman, Liu, Rehman, & Jebran, 2018, lk 69 vahendusel) on kirjeldanud tööraahulolu kui meeldivat ning positiivset reaktsiooni, mis ilmneb tööd tehes ning töö eesmärkide saavutamisel. Samuti kirjeldatakse tööraahulolu kui olekut, kus tuntakse õiglust, arengut, turvalisust ning läbipaistvat juhtimisstiili. Varasemalt tehtud uuringud on tõestanud, et tööraahulolu on seotud sellega, mida töötaja tööst ootab ja mida ta tegelikult töökohast saab ja kogeb (Porter, 1962; Smith, Hulin, & Kendall 1969; Farooqui & Nagendra, 2014, lk 125 vahendusel).

Tööraahulolu on oluline selleks, et head töötajad ettevõttes püsiksid ning oleksid eesmärkidele pühendunud. Oluline on, et kõigil oleksid võrdsed võimalused, sõltumata nende rassist, soost või vanusest. Tööraahulolu saavutamiseks on olulised järgmised aspektid (Ice, 2017):

Organisatsiooni pidev areng – turuga kaasas käimine, sujuv muutuste tegemine ning uute tehnoloogiate kasutamine.

- Kompensatsioonid ning hüved – samas valdkonnas ühtne palk teistega, preemiad, soodustused.
- Arenguvõimalused – võimalus areneda kõrgemale ametikohale, treeningprogrammid, võimalus kasutada oma andeid.
- Turvatunne – puhkusevõimalused, ettevõtte enda edu, võimalikuna näivad eesmärgid, võimalused liikuda ettevõttes.
- Töökeskond – kvaliteetsed vahendid töö tegemiseks, mugavad töötingimused (valgus, ventilatsioon, puhkeala, puhtus), ligipääsetavus.
- Suhted juhtkonnaga – õiglane tagasiside ülemustelt, kiitused.
- Juhtimisstiil – demokraatia, austus, positiivsus, soojad suhted.

Juhtkonna huvi töötaja arengu vastu on samuti oluliseks osaks töörahulolu ning motivatsiooni tagamisel. Piisavad investeeringud töörahulolu tagamiseks toovad omakorda kasu järgmistes valdkondades: kliendirahulolu, pikaajalised töötajad millega vähendavad värbamiskulusid, parema koostöö tagamine, kõrgema kvaliteediga toote ja teenuse tagamine, suurem produktiivsus töötajate poolt. (Ice, 2017) Lisaks juhtkonna huvile on oluline, et ettevõttes oleksid head suhted juhtkonna, alluvate ning kaastöötajate vahel. Positiivsed suhted mõjutavad inimest psühholoogiliselt ning seetõttu avaldub sellega ka mõju rahulolule. Põhiliselt mõistetakse seda kui rahulolu kaastöötajatega ning tänu sellele toimib paremini ühine probleemide ning konfliktide lahendamine. Oluline on üksteist austada ning positiivseid suhteid hoida (Kim, Lee, & Wong, 2016; Obschonka, Silbereisen, 2015; Haider, Jabeen, & Ahmad, 2018, lk 30 vahendusel).

Töörahulolu sõltub individuaalsetest vajadustest ning ootustest. Joni Hersch'i ning Jen Xiao korraldatud uuringust selgus, et töörahulolu on suurem eelkõige naistel. Olgugi, et mehed teenivad rohkem ning asuvad kõrgemate kohtade peal. Põhjuseks on naiste väiksemad ootused töö suhtes ning meeste kõrgemad ootused pidevaks arenguks. Uuringu tulemused keskendusid ka rassile ning selgus, et kõige rahulolevamad olid valgenahalised naised ning inimesed, kellel on kõrgharidus. Lisaks olid tulemused

kõrgemad nende seas, kes olid abielus. Huvitavaks asjaoluks oli ka töökeskkond – suuremate firmade töötajad olid vähem rahulolevad kui väiksemad, idufirmade omad. (Herch & Xiao, 2016, lk 10-15) Suuremates ettevõtetes võivad suuremad hüved olla, kuid kõrgemal juhtkonnal ei pruugi ülevaadet olla kõikide töötajate personaalsetest ootustest ja vajadustest. Seetõttu on oluline, et on olemas personalile suunatud juhid, kes pidevalt töötajate motivatsiooni uurivad.

Tõestatud on, et motiveeritud ning tööga rahulolev töötaja on efektiivsem ning produktiivsem. On leitud, et töörahulolu on seotud ka inimese suhtumisega. Rahulolev töötaja väljendab entusiasmi ning on positiivne. Töörahulolu sõltub ka keskkonnast, mis inimest ümbritseb. Suhtumine kujuneb kolmest tähtsast elemendist – emotsioon, mõtted, käitumine. Emotsioonid võivad olla positiivsed, negatiivsed ning neutraalsed. Mõtete alla kuulub teadlikkus ümbritsevate asjade vastu ning käitumine väljendab tegu, mis on tulenev emotsioonist ning teadlikkusest. Töörahulolu on samuti käitumine ning suhtumine, mis on kujunenud vastavalt töö keskkonnale. (Man, Modrak, Dima, & Pachura, 2011)

Töörahulolu teooriat on selgitanud Lawler, kes on välja mõelnud töörahulolu neli tingimust. Kui kõik neli tingimust on täidetud, on inimene oma tööga rahul ning suudab paremini ettevõtte eesmärgke täita. Töörahulolu kujunemise neli olulist tingimust on: (Man, Modrak, Dima, & Pachura, 2011):

Teostuse teooria – töötaja vajaduste rahuldamine, kus tagatakse tema õnnetunne. Põhiliselt mõistetakse selle teooria all seda, et inimene saab õiglast palka ning tunnustust, kui on ettevõtte eesmärgke täitnud.

- Mittevastavuse teooria – Töö peab vastama sellele, mida töötaja lootis ning ootas. Sellest tulenevalt on oluline mõelda, mida töötaja lootis tööst saada ja mida töö endast tegelikult kujutab.
- Õigluse teooria – töötaja kvalifikatsioonile vastav palk. Tööpalk peab olema vastavuses tema oskustele ning tööülesannetele.
- Kahe faktori teooria – tööteostuse elemendid. Ebakindlus töö tegemisel ning madal palk vähendab töörahulolu, kuid enese väärtustamine ning eesmärkideni püüdlemine tõstab seda.

Vastupidiselt töörahulolule on olemas ka tööstress. Tööstress mõjutab otseselt töörahulolu ning seetõttu kannatab ka töötaja produktiivsus. Sellisel juhul on oluline juhatuse sekkumine, et välja selgitada, millistes valdkondades on töötajal tuge vaja. Selleks, et vähendada tööstressi ning suurendada töörahulolu, oleks vajalik uurida, millised faktorid tekitavad töötajale tööstressi. Lisaks sellele on vaja uurida, kas juhatust toetab oma alluvaid piisavalt ning on paigutanud töötajad õigele positsioonile. (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzi, & Hosseini, 2017, lk 71)

Ettevõtte, mille töötingimused ei vasta töötaja ootustele ja vajadustele, on ebastabiilne. Tegemist on olukorraga, kus inimesed ei püsi ettevõttes ning see toob kaasa pideva tööjõu puuduse. Töörahulolematust tekib siis, kui töökoht ei toimi nii, nagu töötaja ootab. Töötaja jaoks on oluline, et töökeskkond oleks meeldiv, töögraafik vastaks ootustele, juhatuse suhtumine oleks töötaja vastu positiivne ja austav ning töö ise oleks huvitav. Samuti on vajalik, et töötasu vastab töötaja ootustele, sest see on peamine põhjus, miks ettevõttes töötamist alustatakse. (Hajdukova, Klementova, & Klementova, 2015, lk 472-473)

Töötajate toetamine ning arengu võimaldamine on saanud äärmiselt oluliseks ettevõtte edu saavutamisel (Baruch, 2006, Ismail & Rishani, 2018, lk 113 vahendusel). Töötajad, kes ettevõttes tänu motivatsioonile ning töörahulolule, arenevad, omandavad vajalikud oskused ning teadmised ning sellega ollakse peamine innovatiivsete ideede allikas organisatsioonis. (Fleisher et al. 2014, Ismail & Rishani, 2018, lk 113 vahendusel). Innovatiivne ning loov mõtlemine töötaja poolt toetab organisatsiooni arengut ning probleemide lahendamist. Töötaja loovuse toetamiseks on oluline töötajate koolitamine ning tagasiside andmine. (Ismail & Rishani, 2018, lk 113)

Rahulolev töötaja on tööle rohkem pühendunud. Tööga rahulolev töötaja tunneb, et tema töö on suur tähendus, töö rahuldab eneseteostuse vajadusi ning on inspireeriv teistele. Sellega on töötaja veelgi rohkem ettevõtte edule orienteeritud ning töötulemused on kõrgekvaliteedilised. (Harter et al, 2002; Park & Gursoy, 2012; Menguc et al. 2012; Yakin & Edil, 2012, lk 372 vahendusel)

Olemas on erinevaid teooriad, mis käsitlevad töörahulolu olulisust. Tõestatud on, et õigete juhtimismeetmete ning kvaliteetse töökeskkonna tagamisel saab loota ka heade

töötulemuste peale. Eelkõige aitab töörahulolu tagada ootustele vastav palk, head töötingimused ning arenguvõimalused. Töötaja peab tundma, et tema töö on väärtuslik terve organisatsiooni jaoks ning siinkohal on kaaskolleegide ning juhatuse tunnustus oluline. Tööga rahulolev töötaja püsib ettevõttes kauem ning on keskendunud ettevõtte eesmärkide saavutamisele.

2. TÖÖTAJATE MOTIVATSIOON NING TÖÖRAHULOLU HINDAMINE

2.1. Ülevaade uuringu metodoloogiast ning ettevõttest

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, mis motiveerib töötajaid ning milline on töörahulolu ettevõttes Hurtigruten. Uuritakse, milliseid meetmeid on seni kasutatud ning mida oleks vaja muuta, et töörahulolu oleks kõrgem ning et kvalifitseeritud tööjõud ettevõttest ei lahkuks. Motivatsiooni teooriatest ning mudelitest lähtudes uuritakse, kas töötajate ootused ning vajadused on rahuldatud. Lisaks sellele oli eesmärgiks teha ettepanekuid, et tagada töötajate motivatsioon ning töörahulolu.

Hurtigruten on Norras asutatud ettevõtte, mille kontorid asuvad Norras, Saksamaal, Suurbritannias, Prantsusmaal, Austraalias, Hiinas ning Eestis. Hurtigruten on populaarne eelkõige eelmainitud riikides ning Eesti ei ole põhiliste sihtturgude hulgas. Eestisse asutati Hurtigruteni tütarfirma kvalifitseeritud tööjõu tõttu (Haavsalu 2015). Eestis asub kontor asub peamine müügiosakond. Hurtigruten on kruiisiettevõtte, mis pakub erinevaid kruiise üle maailma ning lisaks kruiisidele broneeritakse hotelle, ekskursioone ning transporti sihtkohtadesse.

Hurtigruten on võitnud mitmeid auhindu, olles innovaatiline ning jätkusuutlik kruiisifirma. Hurtigrutenis töötab kokku ligi 2400 inimest üle maailma. Ettevõtte kodulehel on samuti kirjeldatud, et Hurtigruten väärtustab keskkonda, oma kliente ning töötajaid. Töötajaid on mainitud ka ettevõtte missioonis, kus kirjeldatakse, et ainult üheskoos suudetakse pürgida eesmärkideni. (Hurtigruten 2018) Suurtes ettevõtetes võivad töötingimused olla üldiselt head, kuid töötajate rohkus mõjutab motivatsiooni ning töörahulolu hoidmist. Motivatsioon on igal inimesel erinev ning suure töötajate arvuga ei pruugita olla kursis kõikide personaalsetest ootustest ning vajadustest.

Autor valis uuringu läbiviimiseks kvalitatiivse uurimismeetodi, mille puhul uuriti täpsemalt, milline on töötajate motivatsioon ning töörahulolu ning millised probleemid antud valdkonnas esinevad. Kvalitatiivset meetodit kasutati ka seetõttu, et teada saada inimeste kogemusi, tundeid, eesmärke ning arvamusi. (Õunapuu, 2012, lk 59)

Võimalikult täpsete tulemuste saamiseks paluti intervjueeritavatel anda pikemaid kirjeldusi, et välja selgitada nende mõtteid ning tundeid, mis tööd tehes ilmnevad (Waters 2013). Eesmärgiks oli saada võimalikult täpne ülevaade töötaja isiklikust motivatsioonist ning töörahulolust, sest motivatsiooni puhul ei saa eeldada, et kõigile kehtivad samad reeglid (Mathe, Pavie, & O’Keeffe, 2017). Motivatsiooni uurimise puhul tuleb selgeks teha, millised on töötaja isiklikud ootused ning vajadused.

Intervjuu käigus uuriti täpsemalt, kuidas motivatsioon mõjutab personali töörahulolu ning millised motiveerimise meetodid on inimestele kõige sobivamad. Uuritakse, mis on seni kõige paremini motivatsiooni hoidnud ning mida saaks teha paremini, et motivatsiooni ning töörahulolu tõsta. Organisatsiooni juhtimisest lähtuvalt uuritakse, kas motivatsiooni tagamiseks pakutakse ettevõttes piisavalt vaheldust, otsustusõigust ning vastutust (Ganta, 2014).

Empiirilises osas kasutatakse Herzberg’i kahe faktori teooriat ning Maslow’i vajaduste hierarhiat. Herzberg’i teooria aitab kindlaks määrata töörahulolu motivatsioonist lähtudes. Motiveerivateks töörahulolu tagavateks faktoriteks on need, mis panevad inimesi eesmärke teostama – saavutused, tunnustamine ning edutamisevõimalused. Töörahulolematus võib tekitada töökeskkonnas palk, halvad töötingimused ning juhatajate liigne järelvalve. Maslow’i vajaduste hierarhiat kasutades uuritakse, kas töötajate baasvajadused on ettevõttes täidetud ning sellega saab välja selgitada, kas praegu ollakse piisavalt motiveeritud töö tegemiseks ning ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. (Sinha, 2013, lk 1-2)

Põhilised küsimused on seotud juhatuse ning ümbritsevate inimeste suhtumisega, kontori üldise töökeskkonnaga, töötasuga, preemiatega ning ettevõtte siseste arenguvõimalustega. Samuti küsitakse, milline on kõige paremini sobiv tunnustus, et töötaja püsiks motiveeritud ning kas ollakse rahul pakutavate hüvede ning boonustega.

Lisaks eelmainitule uuritakse, kas töötajad tunnevad, et töötasu vastab nende ootustele ja vajadustele.

Autor kasutab kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille käigus saab anda täpsema ülevaate ettevõttes töötavate inimeste motivatsiooni ning töörahulolu kohta. Intervjueerija valmistas ette kindlad küsimused vastavalt uuringu eesmärgile. Intervjuu viiakse läbi uuringusse kaasatud töötajatega individuaalselt.

Valimit moodustati mugavusvalimist lähtuvalt. Tegemist on mittejuhusliku valimiga, mille puhul viidi uuring läbi autori töökaaslastega, kes kõik töötavad müügikonsultantidena. Üldkogumiks on Hurtigruteni personal. Uuring viidi läbi Hurtigruteni Tallinna kontoris, varasemalt kokkulepitud aegadel ning koosolekute ruumis. Intervjuud viidi läbi inglise ning eesti keeles, sest kollektiiv on rahvusvaheline.

Andmete kogumiseks tegi autor poolstruktureeritud intervjuusid, mille käigus anti töötajatele võimalus selgitada, millised tunded ning emotsioonid ettevõttes töötades valdavad. Intervjuusid tehti läbi ajavahemikul 5. märts – 19. märts 2018 a. Enne peamisi intervjuusid viidi läbi pilootuuring ühe töötajaga, et välja selgitada, kas küsimused on selgesti arusaadavad ning mida oleks vaja muuta, et vajalike vastuseid saada eesmärgi saavutamiseks. Vastavalt sellele muudeti küsimuste järjekorda ning lisati täpsustavaid küsimusi juurde. Töötajatelt uuriti nende ootuseid ja vajadusi ettevõttes Hurtigruten ning keskenduti sellele, mida oleks vaja muuta, et tööd teha motiveeritult. Intervjuu peamiseks teemadeks olid:

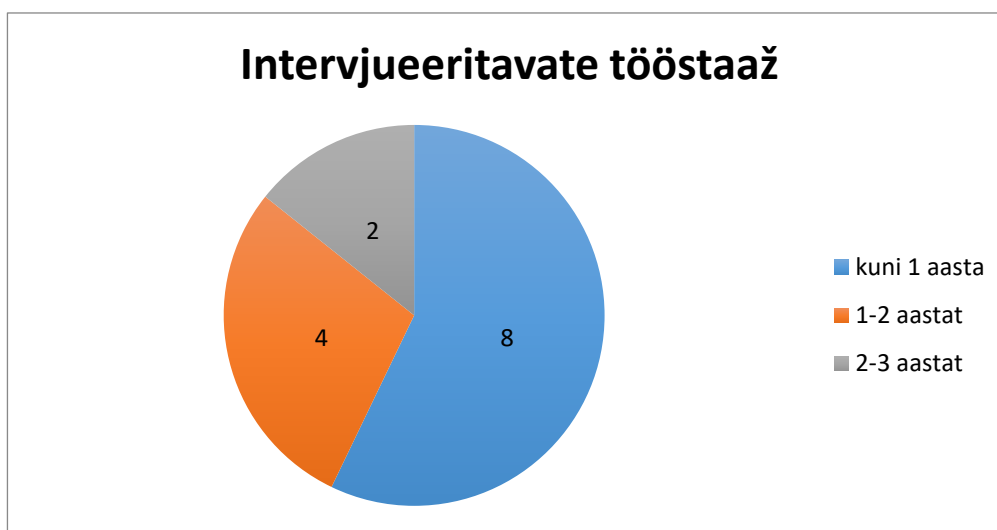
- töötajate praegune töörahulolu ning motivatsioon Hurtigrutenis;
- millised probleemid ettevõttes esinevad, mis töörahulolu mõjutavad;
- kas töö on töötaja jaoks huvitav;
- kas töötasu vastab ootustele ning teadmistele.

Peamiselt uuriti Hurtigruteni Saksamaa ning Suurbritannia müügiosakonna personali, kes on ettevõttes töötanud vähemalt 6 kuud ning on teadlikud oma tööülesannetest ning pakutavast tootest. Intervjuus osales 14 ettevõtte töötajat kellest enamus olid eestlased.

2.2. Uuringu tulemused

Andmeanalüüs on koostatud tuginedes intervjueeritavate vastuste sisule. Töötajad andsid ülevaate, millised juhtkonna tegevused neid motiveerivad ning milline on nende praegune töörahulolu. Intervjueeritavad andsid vastuseid vabas vormis ning iga küsimuse juurde anti täiendavad selgitusi. Intervjuus osalesid 25-35 aastased töötajad, kelle hulgas olid 8 meest ning 6 naist. Intervjueeritavate minimaalne tööstaaž oli 6 kuud ning maksimaalne tööstaaž 3 aastat. Kõige suuremad erinevused ilmnesisid tööstaaži võrreldes, sest kauem töötanud inimestel on kujunenud teistmoodi arusaamad, kui nendel, kes on ettevõttes töötanud vähem, kui 1 aasta.

Esimese küsimusega uuriti, kui pikalt on töötaja ettevõttes töötanud. Selgus, et enamus töötajatest on alles lühikest aega ettevõttes töötanud, sest kollektiivist on mitmed inimesed lahkunud ning osakond on laienenud. Enamus küsitletud töötajatest olid intervjuude toimumise hetkel ettevõttes töötanud kuni 1 aasta. Järgneval joonisel 2 on välja toodud intervjueeritavate arvud ettevõttes töötatud aja järgi.



Joonis 2. Intervjueeritavate arv tööstaaži järgi. (autori koostatud)

Teise küsimusega uuriti, kas motivatsiooni mõjutab rahaline preemia või muul moel esitatud tunnustus. Intervjueeritavad, kes olid töötanud ettevõttes kuni 1 aasta, leidsid, et neile mõjuks kõige positiivsemalt rahaline preemia, kui tööd on hästi tehtud. Siinkohal mainiti, et esialgu on sobiv ka verbaalne tunnustus juhtkonna poolt, sest praegusel juhul on nende töö vastu vähe tunnustust avaldatud. Mitmed töötajad, kes on töötanud

rohkem kui 1 aasta, kirjeldasid, et heade tulemuste puhul oleks motiveeriv, kui oleks võimalik teenida lisapreemiat. Olgugi, et igakuiselt tuleb müügi pealt lisaboonus, oodatakse tunnustuse näitamiseks midagi erilisemat, kui tavapärase igakuine palk koos boonusega.

Vastaja 3: „*Raha motiveerib, aga praegu küll otsest tunnustust ei saa, kui midagi hästi teinud olen. Kui müük on hea, siis osakonna juhataja muidugi mainib, kuid see on ka kõik.*“

Mitu töötajat väljendasid pettumust ka sellega, et müügiosakond teeb viimase aastaga müügirekordeid, kuid tähistamist või tänuavaldusi tehtud töö suhtes näidatakse juhtkonna poolt pigem vähe. Uurides, millist tunnustust heade tulemuste esinemisel oodatakse, kirjeldati pigem lisapreemiat või ühisüritusi. Verbaalset tunnustust peetakse samuti oluliseks ning seda on töötajad kogenud piisavalt just osakonna juhi poolt. Juhtkonna heakskiit on oluline selleks, et töötaja tunneks, et tema tööd väärtustatakse. Leiti, et kui juhatus näitab, et väärtustab töötaja pingutusi, annab see jõudu ka tulevikus rohkem vaeva näha.

Vastaja 6: „*Kuulen nii tihti, et meie osakond on saavutanud rekordeid, müügitulemused on kõrged ning et kõike on väga hästi tehtud. Seda võetakse vist loogilisena, et me kõike seda nii teeme, kuid tegelikult võiks olla lisapreemia ka, kui tõesti nii häid tulemusi saavutame. See paneks võib-olla veel rohkem müügi nimel pingutama. Võiks väike lisapreemia tulla aeg-ajalt.*“

Järgnev küsimus oli seotud kontori üldise keskkonna, töötingimuste ning kolleegide vaheliste suhetega. Vastused olid erinevaid, kuid kõige paremaks peeti läbisaamist kaaskolleegide ning juhtkonnaga. Vastused olid pisut erinevad nende vahel, kes on töötanud alla 1 aasta ning nende, kes on töötanud mitu aastat. Uuemad töötajad pidasid suhteid kaaskolleegide ning juhatusega heaks. Töötajad, kes töötasid 2 või enam aastat, oskasid paremini kirjeldada, kui positiivne on töökeskkond just juhtkonna ning kaaskolleegide tõttu. Mainiti, et osakonna juhtide suhtumisest väljub usaldus ning seetõttu usaldavad ka töötajad oma juhte. Üksikud vastajad selgitasid siiski, et motivatsiooni koha pealt võivad teised kolleegid samuti mõjutada. Negatiivselt mõjutab see siis, kui kaastöötajad ei tööta samal tasemel või sama suure töötahtega, mistõttu

tekivad broneeringutesse vead ning teised peavad selle ära lahendama. See võib kaasa tuua pingelisi olukordi klientide ning müügikonsultantide vahel, sest klient usaldab ettevõtet ning probleemide esinemisel võivad kahtlused tekkida teenuse kvaliteedis.

Töötingimustega oldi valdavalt rahul ning enne tööle asumist olid töötajad teadlikud, milline on töögraafik, kuid siiski peeti häirivaks aspektiks hiliseid töötunde ning töötamist nädalavahetustel. Lisaks sellele selgitati, et hilistel tundidel on vähe kõnesid ning aeg pigem venib. Intervjueeritavad leidsid, et pühapäeviti võiks kõigil vaba päev olla, sest tööd on sellel päeval enamasti vähe. Lisaks mainiti ning võrreldi Norra müügiosakonda, kus pühapäeviti on müügiosakond kinni ning sama võimalus võiks ka Saksamaa ning Suurbritannia osakonnas olla, sest kõik töötajad eelistavad, et nädalavahetused oleksid vabad. Töötingimuste puhul selgitati ka kontoris olevat mööblipaigutust, kus mitu vastajat leidis, et kiirematel perioodidel on kontoris mürarikas, sest inimeste lauad on üksteisele lähestikku ning kõnedele vastamisel toimub kõigil töötajatel kliendiga aktiivne vestlus.

Vastaja 6: *„Juhatusega on suhted alati väga head olnud – käime vahepeal isegi koos grupiga väljas ning osakonna juht on kaasas. Kolleegidega olen alati hästi läbi saanud aga mingitel juhtudel tundub, et kõik ei pinguta koos ühise eesmärgi nimel. Osa inimesi on nii-öelda laisad ning jätavad olulisi asju broneeringutes tegemata. Need asjad pean ise ära lahendama, sest klient helistab üldtelefonile, millele vastavad kõik juhuslikult. Ei meeldi teiste vigade parandamine, eriti siis, kui klient on sellest ise aru saanud ja on pahane“.*

Vastaja 13: *„Töökeskkond on üldjuhul hea ja kontoris kõik vajalikud asjad olemas. Häirivaks on osutunud aga see, et lauad on üksteisele nii ligidal ning kui on kiire aeg ja palju kõnesid, siis on lärm suur ning klienti on raske kuulata ja endal keskenduda“.*

Järgnevalt küsiti töötajatelt, kuidas nad iseenda praegust töörahulolu hindavad. Ükski intervjueeritav ei öelnud, et neile töö otseselt ei meeldiks või nad on rahulolematud. Pigem hakati arutlema, mis aspektid võiksid olla teisiti ning mis on hetkel häirivaks faktoriks. Antud teema tekitas pikemaid vestlused intervjueeri ja ning intervjueeritavate vahel. Küsimuse juures hakati uuesti kirjeldama tunnustuse puudumist ning sellega selgus, kui tihedalt on seotud tunnustuse puudumine ning töörahulolu. Selgus, et

tegemist on ettevõtte kõrghooajaga, kus tööd on väga palju ning seetõttu tuntakse pingestatust, sest oodatakse häid müügitulemusi. Küsimusega selgus ka see, et võrreldes teise osakonnaga on Suurbritannia osakonnas rohkem tööülesandeid, sest üheaegselt peab valmis olema kõnede võtmiseks, e-mailidele vastamiseks, dokumentide saatmiseks ning lennuaegade uurimiseks. Töötajate hoiakust väljendus, et ollakse pisut pettunud, et igas osakonnas samu reegleid pole. Sellisel juhul oleks vajalik tööülesanded igas osakonnas samaks teha või tagada parem preemiasüsteem neile, kes rohkemaid ülesandeid teevad. Suurim vahe on Suurbritannia ning Saksamaa osakondade vahel, kus tegelik toode ning müügitöö on sama, kuid tööülesandeid on üksteisest mõne koha pealt erinevad.

Vastaja 5: *„Olen tööga rahul, kuid praegu on olnud nii kiire ja pingeline, sest kõned ootavad pikalt järjekorras. Tundsin, et olles vastutav selle eest, et võtan piisava arvu kõnesid, vastan klientide e-mailidele, uurin lennuaegu ning luban inimestele tagasi helistada võttis minult ära töö nautimise. Olin jäänud ajahätta ning tundsin, et vajan pisut rohkem kõnede välist aega. Minu jaoks on pisut arusaamatu, miks Saksa müügiesakonnas nemad dokumentide ja e-mailidega samaaegselt tegelema ei pea.“*

Tööraahulolu tagamisel on oluline ka vaheldusrikad tööülesanded. Järgnevalt uuriti töötajatelt, kas nad peavad tööd vaheldusrikkaks ning kas valdkond pakub neile huvi. Vastajad pidasid turismivaldkonda väga huvitavaks ning enamusi inimesi töötavadki sellel alal sellepärast, et neile meeldib reisimine, erinevad riigid ning kultuurid. Selgus, et sõltumata sellest, et valdkond on huvitav, võib see aja jooksul siiski üksluiseks. Kõnede vastatakse päevast-päeva samas kohas ning ajapikku tekib rutiinsuse tunne. Mainiti, et vaheldusrikkust töösse oleks võimalik tuua sellega, kui oleks võimalus töötada ka kodus. Selgus, et töö tegemiseks ei ole vajalik kontoris viibimine, sest ka kodus on võimalik programme avada ning arvutit kasutada. Ootamatuid koosolekuid on vähe ning tegelikult saab ette planeerida, millal oleks vaja kontoris viibida. Kodus töötamine oleks kindlasti eelis töötajate jaoks.

Vastaja 8: *„Reiside õppimine ning info otsimine oli jah alguses huvitav, nüüdseks tundub juba pisut igavaks muutumas, sest inimeste küsimused on üldjuhul samad ja situatsioonid on korduvad. Mulle pole otseselt pakutud ka, et kas sooviksin midagi muud teha, kuid see sama asja tegemine muutub ikka igavaks.“*

Järgneva küsimusega uuriti, kas töötasu vastab töötaja ootustele ning teadmistele. Võrreldes teiste sarnaste ettevõtetega peetakse palka heaks, kuid samas loodetakse ikka, et palk tõuseks. Samas ei peetud ka tööülesandeid niivõrd raskeks, et palk peaks suurem olema. Sellisel juhul oodatakse rohkem edutamist, et palk suuremaks muutuks.

Vastaja 7: *„Praeguste tööülesannete puhul ei tunne, et palk peaks kõrgem olema. Samas tunnen ka, et minu potentsiaali pole piisavalt ära kasutatud. Kui pikemalt töötanud olen, siis tahaks ikka areneda ning siis kindlasti ootan suuremat palka sest tunnen, et olen palju rohkemaks võimeline.“*

Vastaja 11: *„Olen peaaegu ühe aasta Hurtigrutenis töötanud. Ma loodan küll, et palk varsti tõuseks.“*

Töötajatelt uuriti, millised probleemid on ettevõttes esinenud ning kuidas sellised olukorrad on töörahulolu ning motivatsiooni mõjutanud. Peamiselt keskenduti sellele, kuidas ettevõttes probleemidesse suhtutakse ning kas lahendused ning käitumine on kõigi poolt töötajate vastu õiglane olnud. Selgus, et töötajatele määrati paratamatus olukorras uued tööülesanded, kus tühistatud reisi oli vaja klientidele hüvitada või uuele kuupäevale broneerida. Klientide pahameel tekitas töötajates suurema pingestatuse ning selgus, et juhtkond andis liialt hilja olukorrast teada. Põhjalikku koolitust, kuidas olukorda õigesti lahendada, et tehtud. Mitmetel juhtudel tegid töötajad vigu ainult puuduliku koolituse tõttu. Vigade tegemine mõjutab klientide suhtumist töötajasse, sest nii arvatakse, et ei olda tööks piisavalt pädevad. Lõpuks kannatab töötaja motivatsioon, sest tuntakse, et ei osata pakkuda piisavalt professionaalset teenindust. Paremad teadmised ning kriisilahendamise oskus oleksid kindlasti vältinud sellist olukorda ning töötajatele ei oleks antud olukord nii negatiivselt meelde jäänud.

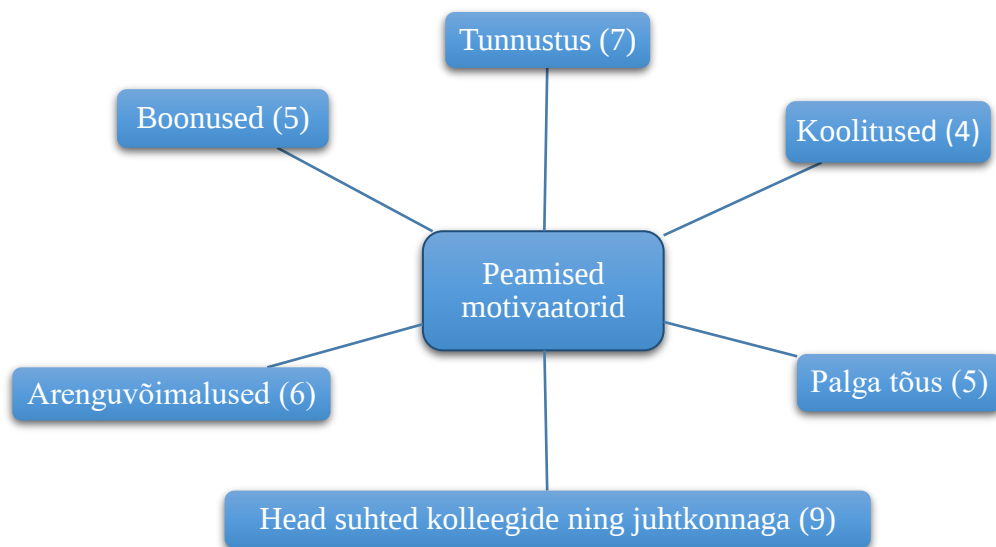
Vastaja 14: *„Viimati oli olukord, kus M/S Roald Amundseni reisirühma tühistati ning kogu see probleem langetati müügikonsultantide õlule. Kliendid olid rahulolematud ning meie saime selle kõige esimese pahameele, mida väljendati. Minule tekitas pettumust see, et meile öeldi vaid 2 päeva ette, millal see avalikustatakse ning põhjalikku koolitust, kuidas täpselt neid olukordi lahendada, ei olnud. Oleksin lootnud vähemalt sellist koolitust, kus natuke antakse aimu, mida klientidele öelda tohime, kuidas süsteemi paremini kasutada ja üldiselt oleks seda kõike vaja olnud sujuvamaks muuta.“*

Uurides töötajatelt, kas arenguvõimalused on head, jäädi pigem pessimistlikuks. Mitmed ütlesid, et kõrgemad kohad väga tihti ei vabane ning konkurents on suur, eriti staažikate töötajate suhtes. Ettevõtte on küll suur, kuid valdav osa inimesi töötab müügikonsultantidena ning on vaid vähesed kõrgema astmega kohad. Sellisel juhul on kindlasti oluline, et juhtkond uurib arenguestlustel, kui paljudel on soov areneda kõrgemale positsioonile ning mida saaks teha paremini, et selline arvamus motivatsiooni ei mõjutaks.

Vastaja 10: *„Ei tunne eriti, et oleks võimalus tõusta ja ei näe siin seda, et vanad töötajad nii väga tõusnud oleksid. Võib-olla nad ei tahagi tõusta, kuid üks nii nagu on teistes ettevõtetes, heal kohal olevad inimesed ei loovutagi oma töökohti. Ma ei näe ka motivatsiooni oma osakonnast teise osakonda minekuks, sest töö ju tegelikult huvitavamaks ei muutu.“*

Intervjuude käigus uuriti, millised aspektid on seni motivatsiooni kõige rohkem mõjutanud. Intervjueeritavad jäid positiivseks, kui mainiti suhteid kaaskolleegeidega või juhatusega. Kõige positiivsemad vastused olid inimestelt, kes on töötanud ettevõttes rohkem kui 1 aasta, sest selle ajaga on tekkinud usaldus töötajate ning juhatuse vahel. Vastustena kirjeldati, et juhtkond annab piisavalt vabadust, et tööd iseseisvalt teha ning negatiivseid märkuseid alluvatele ei tehta. Kõik vastajad kirjeldasid, et nad tunnevad ennast tööl turvaliselt ning nad ei karda, et võivad tööst ilma jääda.

Autor uuris intervjueeritavatelt, mis on kõige olulisemad motivaatorid, et tööd hästi teha. Küsimusega ei uuritud, milliseid võtteid praegu kasutatakse, vaid intervjueeritavatelt sooviti teada saada, mis on nende jaoks olulised tegurid. Joonisel 3 on esitatud peamised motivaatorid, mida intervjueeritavad mainisid ning inimeste arvud, kes selliselt vastasid. Kõik tulemused olid väga sarnased, sõltumata sellest, kui kaua oldi ettevõttes selleks hetkeks töötatud. Peamiselt ütlesid intervjueeritavad, et neid motiveerivad head suhted ning tunnustuse saamine. Motivaatorina mõjuvad ka arenguvõimalused. Lisaks sellele on oluline osa boonustel ning palga tõusul, et püsida motiveerituna.



Joonis 3. Intervjuude käigus ilmnenud olulisemad motivaatorid. (autori koostatud)

Viimasena uuris autor töötajatelt, milliseid muutuseid nad ise läbi viiksid, et ettevõttes parem töötada oleks. Sellega seondult pakuti erinevaid variante ning mitmed olid seotud ka üldiste töötingimustega. Mitmed inimesed loodavad uuele preemiasüsteemile, mis motiveeriks veel paremaid tulemusi saavutama. Eesmärkide saavutamisel oodatakse tunnustust nii verbaalselt kui ka lisapremia näol. Lisaks sellele loodetakse parematele tööaegadele, et ei peaks töötama nädalavahetustel ning võimalustele töötada hommikuses vahetuses. Samuti leiti, et rohkem võiks olla koolitusi, kus kirjeldatakse üksikasjalikumalt pakutavaid tooteid ning teenuseid. Samuti koolitusi paremate müügitulemuste saavutamiseks ning

Vastaja 11: „Olen nüüdseks pikemalt juba Hurtigrutenis töötanud, kuid uute hooegade reise koolitusi on tehtud vähe. Seni olen pidanud kõike töökäigus õppima, kuid usun, et keegi võiks just uute hooegade reisisoorteid tutvustada, et ennast tööl paremini tunneksin. See väldib ka pikemaid vaikuse momente klientidega.“

Vastaja 4: „Mina tunnen, et koolitusi võiks rohkem olla. Eriti selliseid, mis toetaksid minu kui müügikonsultandi tööd. Tihti mainitakse, kui oluline on head müügitulemused, kuid otsest müügikoolitust pole tehtud ning mingil moel see kindlasti aitaks kaasa.“

Intervjuude käigus saadud töötajate arvamused töörahulolust ning motivatsioonist olid erinevad. Leidus mitmeid inimesi, kelle jaoks on sobilik praegune süsteem, kuid üle poole intervjuueeritavatest leidsid, et on arenguruumi ning mitmed valdkonnad vajaksid parandamist. Peamiselt leiti, et koolitusi võiks rohkem olla, et teadmisi parandada ning sellega ühtlasi vaheldusrikkust saada töökohas. Vähene tunnustus oli samuti mitmete intervjuueeritavate vastuseks ning peamiselt kirjeldati seda sellega, et ei ole välja mõeldud erilist süsteemi, kui ollakse müügis rekordeid saavutanud või muul moel klientidega suurepäraselt tööd teinud. Lisaks sellele leiti, et kõrghooajal on pingeline ning väheste koolitustega on tulemuseks klientide pahameel. Vastuseid jälgides märgati kindlaid märksõnu, mis korduma hakkasid. Järgneval joonisel 3 on esitatud peamised probleemid, mida intervjuueeritavad kirjeldasid.

Koolituste vähesus
Vähe tähelepanu kõrgematelt juhtidelt
Pingeline
Hilised töötunnid
Puudub vaheldusrikkus
Vähe tunnustust
Töötamine nädalavahetustel
Klientide pahameel

Joonis 4. Peamiselt esinevad probleemid ettevõttes Hurtigruten. (autori koostatud)

Intervjuusid tehes selgus, et otsest tagasisidet ootavad just uuemad töötajad, kes on töötanud vähem kui 1 aasta. Samuti leiti, et koolitusi võiks rohkem olla, mis parandaksid töö kvaliteeti ning tõstaksid üldist enesekindlust tööd tehes. Töörahulolule ning motivatsioonile aitaksid kaasa pidevad toote- ja müügikoolitused, arenguvestlused ning koosolekud, kus uuritakse üle, kuidas töötajad ennast tunnevad ning millised teadmised veel täiendamist vajaksid.

2.3. Töötajate motivatsiooni ja töörahulolu järelused ning ettepanekud

Uurides Hurtigruteni töötajate arvamusi ning tundeid, mis ettevõttes töötades esinevad, on võimalik määrata peamised motivatsiooni ning töörahulolu mõjutavad aspektid. Sellisel juhul on oluline lähtuda probleemidest, mis on ettevõttes esinenud ning proovida luua teostatavaid lahendusi. Oluline on lähtuda nii positiivsetest kui negatiivsetest aspektidest, sest siis on teada, mida edaspidi samamoodi teha ning mida tegelikult muuta oleks vaja.

Intervjueeritavad kirjeldasid peamiste motiveerivate aspektidena häid suhteid kolleegide ning juhatusega, boonuseid, tunnustust, arenguvõimalusi ning arendavaid koolitusi. Uuringust selgus, et kõige positiivsemalt hinnati omavahelisi suhteid kaaskolleegide ning juhatusega, sest probleemsetes olukordades osutatakse üksteisele tuge ning üksteise suhtes ollakse arvestavad. Ühelgi intervjueeritaval ei esinenud tunnet, et nad võiksid töö kaotada ning sellest võib järeldada, et motivatsioon ei tulene hirmust ehk tegemist pole negatiivse motivatsiooniga (Mustafa 2013).

Intervjueeritavatelt uuriti, millise motivatsiooni liigiga on nende puhul tegu. McClellandi (1961) tõukejõudude teooriast lähtuvalt uuriti, kas tegemist on võimumotivatsiooniga, kuulumismotivatsiooniga või saavutusmotivatsiooniga (Sinha, 2013, lk 1-2). Mitmed intervjueeritavatest kirjeldasid, et nende eesmärk ettevõttes on heade tulemuste saavutamine ning see motiveerib tööd hästi tegema. Heade tulemuste all mõeldi suuremaid müügitulemusi ning sellest lähtuvalt makstavat igakuist boonust. Saavutusmotivatsioon oli eelkõige meestel, sest tuntakse soovi ennast pidevalt tõestada. Kuulumismotivatsiooni väljendasid eelkõige naistöötajad, sest kirjeldati positiivseid suhteid üksteisega ning kui hästi meeskonnatöö on ettevõttes sujunud.

Uurides intervjueeritavatelt palga kohta, selgus, et palgaga ollakse rahul, kuid pikema tööstaaži tekkimisel ning heade tulemuste esinemisel oodatakse palgatõusu. Seda eelkõige motivatsiooni säilitamise ning suurendamise nimel. Saadud vastustest on näha, et töötajate baasvajadused on täidetud ning Maslow'i vajaduste hierarhia teooriast lähtudes saab järeldada, et praegusel ajal on eesmärgiks just kõrgeima astme vajaduste rahuldamine (McLeod, 2017). Viimaste astmete rahuldamiseks on vaja, et töötajad kasutaksid tööl oma täielikku potentsiaali. Selle väljaselgitamiseks on olemas erinevad

meetodid, mida ettevõtte juhatus saab kasutada. Oluline on tagada iga töötaja individuaalne töörahulolu, uurides, millised faktorid hetkel negatiivset mõju avaldavad.

Intervjueeritavate vastustest selgus, et ei tunta, et oleks piisavalt võimalusi arenguks. Eriti väljendusid sellised tunded töötajatel, kes on töötanud aasta ning vähem. Doyle (2003) soovitusel oleks vajalik uurida, kas kõik inimesed töötavad just neile sobival positsioonil ning kas on ära kasutatud nende täielik potentsiaal, et suurendada produktiivsust ning heaolu. Esialgu tuleks koostada tööanalüüs, kus määratakse, mida töö inimeselt nõuab. Seejärel tuleks uurida, millist iseloomu, oskust ning võimet see töö vajab, et inimene seda hästi teeks. Selleks, et mõista kuidas inimesed end tunnevad ning milline on töötaja potentsiaal, oleks vajalik läbi viia arenguveestluseid, kus uuritakse, kuidas töötajal tööl läheb. Intervjuudel selgus, et individuaalselt uuritakse töötaja enda kohta väga vähe. Arenguveestlus ning hinnang töötulemustele annaks parema ülevaate töötaja töörahulolust ning ambitsioonidest ja annaks parema võimaluse töötajal oma tundeid väljendada. See võimaldab inimesi paigutada õigetele positsioonidele ning valdkondadele ettevõtte siseselt. Inimesed, kes olid ettevõttes töötanud rohkem, kui 2 aastat, olid pigem rahul praeguse positsiooniga ning esialgu ei ole nähtud positsiooni, mida töötajad rohkem eelistaksid. Kauem olnud töötajate puhul mainiti pigem seda, et oodatakse palga tõusu.

Töötajate jaoks on koolitused tähtsad, et olla teadlikumad pakutavatest toodetest ning osata teenust pakkuda kvaliteetselt ja professionaalselt. Kui igapäeva tööd tehes tuntakse ebakindlust, võivad töös ilmnedavad vead ning see toob omakorda kaasa klientide ning juhatuse pahameele. Inimene ei tohiks tunda, et tema tööl pole väärtust või ta ei tee seda kvaliteetselt, sest muidu kannatab enesekindlus ning sellega koos töörahulolu. Töötajad leidsid, et koolitusi on tehtud vähe ning see ongi kaasa toonud paratamatuid olukordi, mis tegelikult pole tekkinud töötaja süül. Seetõttu oleks vajalik süvitsi uurida, miks probleemid on tekkinud ning milliseid teadmisi on töötajatel vähe ja milliseid koolitusi oleks ettevõttes vaja läbi viia. Intervjuudest selgus, et inimesed tundsid peamiselt puudust toote- ning müügikoolitusest. Tootekoolitus oleks vajalik selleks, et töötajad teaksid kõiki pakutavaid sihtkohti, ekskursioone ning transpordivõimalusi. Uue hooaja teenuste müüki tulemisel on oluline, et töötajatele tutvustatakse täpselt, millised on uued tooted, kuidas neid broneerida ning millised on peamised müügiargumendid,

sihtrühmad ning eripärad. Müügikoolitus võiks hõlmata peamisi nippe, kuidas kõlada professionaalselt ning kuidas efektiivselt müügioskuseid rakendada, et inimesed reisi ostaksid. Lisaks eelmainitule oleksid motiveerivad ning koostööd toetavad näiteks motivatsiooni- ja meeskonnatöökoolitused ning probleemsete olukordade lahendamine, aga ka läbipõlemise või stressi vältimine. Konovalovi (2016) sõnul vajavad töötajad sageli koolitusi, mis on seotud ajajuhtimise ning toimiva kommunikatsiooniga meeskonnas. Eelpool toodud koolitused annaksid töötajatele rohkem võimalusi enese arendamiseks.

Töötajad tunnevad suurima motiveeriva faktorina tunnustust, sest sellega antakse mõista, et tööd on tehtud hästi ning eesmärgid on saavutatud. Preemiaid ning hüvesid peetakse parimaks meetodiks, et töötaja tunneks ennast motiveeritult ning see aitaks tööga tööraahulolu tõsta. Lisaks sellele on võimalik motiveerida kõrgema palga näol, edutamise või boonuse maksmise näol, kuid siis on vajalik kindla struktuuri loomine juhtkonna poolt, kus lähtutakse töö tähtsusest ning iga töötaja individuaalsest panusest. (Dobre, 2013)

Vähene tunnustus on üheks probleemiks, mis töötajate motivatsiooni seni on mõjutanud. Häid tulemusi mainitakse vaid verbaalselt, kuid otsest preemiat selle eest ei ole antud. Hurtigruteni töötajad mainisid, et tunnustusena mõjuksid ka ühisüritused või kingitused, sest siis antakse otseselt mõista, et nende tehtud tööd on vähemalt märgatud juhtkonna poolt. Tunnustuse eesmärk on anda edasi midagi positiivset, millega tõstetakse töötaja õnnetunnet.

Töötingimuste puhul leiti kitsaskohti töögraafikutes ning väheses vaheldusrikkuses. Töögraafiku puhul kirjeldasid intervjuueeritavad, et hilistel töötundidel töötamine on kurnav ning nädalavahetustel eelistatakse kodus pere juures olla. Siinkohal on raske viia sisse muutuseid tööajas, kuna teenindatakse Suurbritannia kliente ning ajavahe tõttu on töötunnid hilisemad. Lisaks mainiti, et pühapäevad võiksid vabad olla, sest tavapäraselt on nendel päevadel vähe kõnesid ning see annaks võimaluse vähemalt 1 päeva nädalavahetusest vabaks saada. Vaheldusrikkuse tagamiseks kirjeldati tööülesannete vaheldumist ning kodus töötamise võimalust. Töötajatel võiks olla võimalik ka kodust tööd teha, kui kodused tingimused seda lubavad ning kui töötajal on olemas kogu vajalik tehnika, et kõnesid vastu võtta ning broneeringuid teha. Vajalikku tehnikat on

vähe ning süsteemi ühendamine on pigem lihtne. Kodust töötamine võiks olla võimalik siis, kui seda tõesti soovitakse ning igal töötajal võiks olla vähemalt 3 päeva kuus, millal ta saab kodust tööd teha. Võimalik on määrata piirid, mitu inimest korraga kodust töötada saavad ning määrata täpsed kuupäevad graafikus, millal on vajalik kollektiivne töötamine kontorist. See tooks töötajatele võimaluse planeerida oma aega paremini ning samuti tooks töösse vaheldust, sest ka keskkond mõjutab töö rutiinsust.

Ettevõttes esinevad probleemid võivad olla peamiseks põhjuseks, miks varasemalt on töötajad müügikonsultandi ametikohalt lahkunud. Analüüsiga selgus, et negatiivsed faktorid on seotud pigem juhtkonnaga ning oluline oleks suurema huvi ning tänu näitamine alluvate vastu just juhtide poolt. Selgus, et kõige rohkem motiveerib töötajaid see, kui saadakse tunnustust hea töö tulemusel. Verbaalne tunnustus näitab, et töötaja tulemusi on märgatud, kuid tunnustuse andmine preemia näol tekitaks töötajale tunde, et tema töö on väärtuslik ning seda hinnatakse. Töörahulolu tagamiseks on oluline head suhted juhtkonna ning töötajate vahel.

KOKKUVÕTE

Töötajate motivatsioon ning töörahulolu on oluline, et ettevõtte suudaks pidevalt areneda ning eesmärgid saavutada. Töötajate motiveerimiseks saab kasutada üldtuntud teadmisi, mis on seotud piisava tunnustamisega, parema palgaga ning heade töötingimustega. Kui aga oodatakse veelgi suuremat produktiivsust, innovaatilist mõtlemist ning professionaalsust, on vaja uurida motivatsiooni veel sügavamalt.

Varasematest uuringutest, mida tegid Herch ja Xiao (2016), Man ja Modrak (2011) ning Hitchcock ja Stavros (2017) selgus, et motivatsiooni ei saa võtta iseenesest mõistetavalt ning iga inimest mõjutavad erinevad faktorid. Kui soovitakse tagada täielik töörahulolu, tuleb uurida iga inimest personaalselt. Oluline on tagada, et töötajate ootused ning vajadused on täidetud ning nad tunnevad, et nende potentsiaal kasutatakse täielikult ära. Palk mängib olulist rolli motivatsioonis, kuid tegelikult on oluline osa ka tunnustusel, töökeskkonnal ning ümbritsevatel inimestel. Motiveeritud töötaja on produktiivsem ning panustab rohkem ettevõtte eesmärkide saavutamisse.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, milline on töörahulolu ning motivatsioon kruiisiettevõttes Hurtigruten. Töö eesmärgiks oli välja tuua ettepanekuid, et kvalifitseeritud töötajaid ettevõttes hoida ning motiveerida, et töötajad oleksid produktiivsed ning rahul oma tööga. Vastavalt sellele püstitas autor uurimisküsimuse: Mis motiveerib töötajaid ettevõttes Hurtigruten Estonia OÜ ning millised aspektid töörahulolu mõjutavad? Siinkohal lähtuti töötajate enda kogemustest ning uuriti, millest tuntakse puudust ning millised olukorrad on tekitanud negatiivseid tundeid. Töö eesmärk saavutati ning esitati autoripoolsed ettepanekud, mis on suunatud ettevõtte juhtkonnale.

Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte müügikonsultantidega. Viidi läbi kvalitatiivne uuring ning saadud vastustele

koostati analüüs. Järelduste tegemiseks kasutas autor mitme autori allikaid, et paremini mõista, millised aspektid töötajad kõige rohkem motiveerivad ning töörahulolu mõjutavad. Intervjuud olid vabas vormis, kus inimestel paluti selgitada ning kirjeldada oma tundeid ja kogemusi täpsemalt. Peamiselt sooviti teada, millised probleemid ettevõttes hetkel esinevad ning milliseid muutuseid töötajad ootavad, et ennast ettevõttes paremini tunda. Samuti uuriti rahulolu praeguste töötingimustega ning kuidas hinnatakse praegust motivatsiooni. Intervjueeritavaid uurides selgus, et müügiosakonnas on vähe neid inimesi, kes on töötanud ettevõttes üle 3 aasta ning viimastel aastatel on mitmed inimesed ettevõttest lahkunud või teise osakonna üle liikunud.

Intervjuude analüüsimisel selgusid peamised tegurid, mis motivatsiooni ning töörahulolu mõjutavad. Selgus, et ettevõtte töötajad tunnevad puudust juhtkonna tunnustusest ning see mõjutab otseselt nende motivatsiooni. Lisaks sellele leiti, et koolitusi tehakse harva ning mitmed valdkonnad vajaksid veel täiendamist just koolituste näol, seda eriti nende seas, kes on ettevõttes töötanud vähem kui 1 aasta. Müügikonsultantidel on vajalik olla teadlikud kõikidest pakutavatest teenustest, sihtkohtade eripäradest, ekskursioonidest, transpordivõimalustest ning muudest turismitoodetest. Paratamatult ei väljendata sellega professionaalsust ning ka kliendile ei tundu teenuse kvaliteet kõrge. Koolitused peaksid olema psühholoogiliselt ettevalmistavad, müügitulemusi parandavad ning tooteid detailsemalt tutvustavad. Tunnustust on võimalik väljendada eripreemiatega, ühisüritustega või palga tõusu näol. Lisaks sellele leiti, et arenguvõimalusi on vähe ning töös pole piisavalt vaheldusrikkust.

Vastavalt töö eesmärgile esitati ettevõttele autoripoolsed ettepanekud, mida kasutada töötajate motivatsiooni ning rahulolu tõstmiseks. Peamised ettepanekud on seotud töötajate personaalsete vajadustega ning ootuste väljaselgitamisega. Oluline on teha arenguveestluseid, et uurida, kas hetkelisel positsioonil ollakse rahul ning millised oleksid karjääri ambitsioonid. Ettepanekuna tõi autor välja, et vajalik oleks kasutada paremat tunnustuse süsteemi. Töötajate jaoks on oluline verbaalne tunnustus, kuid soovitakse saada ka rahalist preemiat, mis tõstaks oluliselt töötajate motivatsiooni. Arenguvõimaluste väljaselgitamiseks on vajalik läbi viia arenguveestluseid, sest töötaja ise ei pruugi teadlik olla, kuhu ettevõttes on võimalik liikuda või tõusta. Vaheldusrikka töö tagamine on oluline selleks, et töö ei muutuks üksluiseks ning võimalusena tõi autor

välja kodus töötamise. Heade müügitulemuste puhul oleks motiveerivaks faktoriks igaaastane lisapreemia maksmine. Kollektiivsete rekordite puhul oleksid motiveerivaks aspektiks ühisüritused. Oluline on positiivne sõnum töötajale, et inimene tunneks, et teda väärtustatakse ettevõttes piisavalt.

Lõputöö eesmärgi kohaselt leiti ettevõtte kitsaskohad, mis siiani motivatsiooni ning töörahulolu on mõjutanud. Autoripoolsed parendusettepanekud on otseselt suunatud uuritud ettevõttele, kuid kindlasti kehtivad sarnased reeglid ka teiste ettevõtete puhul ning sarnaseid meetodeid kasutades on võimalik tagada ning hoida töötajate motivatsiooni ning töörahulolu. Oluline on kvalifitseeritud töötajate hoidmine ettevõttes läbi motiveerimise ning töörahulolu.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alniacik, Ü., Alniacik, E., Akcin, K., Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362.
2. Avram, E., Ionescu, D., Mincu, C. L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 187, 679-684.
3. Baldoni, J. (2005). *Motivation Secrets*. Retrieved from: <http://govleaders.org/motivation-secrets.htm>
4. Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136-145.
5. Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. Retrieved from: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf
6. Doyle, C.E. (2003). *Work and Organizational Psychology: An introduction with attitude*. Psychology Press. East Sussex. Great Britain.
7. Eyupoglu, S. Z., Jabbarova, K., Saner, T. (2017). Job Satisfaction: An evaluation using fuzzy approach. *Procedia Computer Science*, 120, 691-698.
8. Farooqui, S., Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference*, 11, 122-129.
9. Gagne, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation Retrieved from: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.322/epdf>
10. Ganta, V. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *Ijetmas*. Retrieved from: <http://www.ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201411201416479373.pdf>

11. Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal* 4. (pp. 68-83)
12. Gözükar, I., Colakoglu, N. (2016). The Mediating Effect on Work Family Conflict on the Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 226, 253-266.
13. Haavsalu, V. (2015, 28. september). Suurfirmitade salarelv on Eesti tugikeskus. *Äripäev*. Loetud aadressil: <https://www.aripaev.ee/uudised/2015/09/28/suurfirmitade-tugikeskusi-saadab-eestis-edu>
14. Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S. Hosseini, A. A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. Retrieved from: https://ac.els-cdn.com/S2093791116300841/1-s2.0-S2093791116300841-main.pdf?_tid=0ed8bdf7-377f-4ef1-ae95-90a8ec9d3df5&acdnat=1525163466_505202171616f9747bfe11efddef0b29
15. Haider, S., Jabeen, S., Ahad, J. (2018). Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34 (1), 29-37.
16. Hajdukova, A., Klementova, J., Klementova, J. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 190, 471-476.
17. Herch, J., Xiao, J. (2016). Sex, Race, and job satisfaction among highly educated workers. *Southern Economic Journal*, 83, 1-24. <https://doi.org/10.1002/soej.12133>
18. Hitchcock, J. A., Stavros, J. M. (2017). Organizational Collective Behaviour. *A new framework for motivating employees in organizations*.
19. Hurtigruten. (2018). *Values and Vision*. Retrieved from <https://www.hurtigruten.co.uk/>

20. Ice, M. (2017). Job satisfaction among employees. Retrieved from: https://www.academia.edu/9419101/A_STUDY_ON_JOB_SATISFACTION_AMONG_EMPLOYEES_JOB_SATISFACTION
21. Ismail, H., Rishani, M. (2018). The relationships among performance appraisal satisfaction, career development and creative behaviour. *The Journal of Developing Areas*, 53 (3), 109-124.
22. Kanfer, R., Frese, M., Johnson, R.E. (2017). Motivation related to work: A century of Progress. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 102. No. 3. 338-855. Atlanta
23. Konovalov, L. (2016). Äripäev. Millised koolitused on ettevõtete populaarseimad? Loetud aadressil: <http://www.sekretar.ee/uudised/2016/01/25/millised-koolitused-on-ettevotetes-populaarseimad>
24. Mathe, H., Pavie, X., O’Keeffe, M. (2012). Valuing people to create value: an innovative approach to leveraging Motivation at Work. Paris. Essec.
25. Man M., Modrak V., Dima I.C., Pachura P. (2011). Retrieved from: <http://www.pjms.zim.pcz.pl/PDF/PJMS4/A%20THEORETICAL%20APPROACH%20TO%20THE%20JOB%20SATISFACTION.pdf>
26. Mustafa, A. (2013). Organizational Behaviour. Cranbrook. *Global Professional Publishing Ltd*.
27. McLeod, S. (2017). Maslow's hierarchy of need. Retrieved from: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
28. Nabi, N., Islam, M., Dip, T.M., Hossain, A. (2017). Impact of Motivation on Employee Performances. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Retrieved from: <https://www.omicsonline.org/open-access/impact-of-motivation-on-employee-performances-a-case-study-of-karmasangsthan-bank-limited-bangladesh-.pdf>
29. Palts, M. (2017). Kvalifitseeritud tööjõu puudus pole probleem ainult Eestis. Loetud aadressil: <https://www.koda.ee/et/uudised/kvalifitseeritud-toojou-puudus-pole-probleem-ainult-eestis>
30. Pinder, C. (2015). Work motivation inorganizational behaviour. Loetud aadressil: http://eope.eek.ee/oo/2011/neoklassikalised_juhtimisteooriad/abraham_maslow.html

31. Maulabakhsh, R. Raziq, A. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. Retrieved from: https://ac.els-cdn.com/S2212567115005249/1-s2.0-S2212567115005249-main.pdf?_tid=f023bc56-074c-11e8-bc16-00000aabb0f01&acdnat=1517488946_8f2608f7e5ac12ae4c8e124d144e377c
32. Sinha, J. (2013). Job Satisfaction in Organizational Executives. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Retrieved from: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0413/ijsrp-p16101.pdf>
33. Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., Azeem, M. (2014). *Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction*. Retrieved from: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume14/7-Effect-of-Work-Motivation.pdf
34. Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool.
35. Waters, J. (2013). Phenomenological Research Guidelines. Capilano University. <http://www.capilanou.ca/psychology/student-resources/research-guidelines/Phenomenological-Research-Guidelines/>
36. Weinstein, N. (2014). Human Motivation and Interpersonal Relationships. UK. Spriger. Retrieved from: <http://www.ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201411201416479373.pdf>
37. Yakin, M., Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.

Lisa 1. Individuaalintervjuu küsimused

Intervjuu algatuseks:

Läbiviidav intervjuu on anonüümne ning eesmärgiks on välja selgitada, mida saaks paremini teha, et oleksite motiveeritud ning rahul oma tööga. Proovige vastata nii ausalt, kui võimaik ning iga küsimusega võite anda lisakommentaare.

Intervjuu küsimused:

1. Kui kaua olete ettevõttes töötanud?
2. Kuidas hindad praegust töökeskkonda lähtudes järgnevatest teguritest:
 - suhted kolleegidega
 - suhted juhatusega
 - kontori keskkond (puhkevõimalused, kontorimööbli paigutus, lisateenused)
3. Mis motiveerib sind kõige enam, et tööd hästi teha?
4. Kas tunned, et juhatuse keskendumine piisavalt sinu motiveerimisele?
5. Kuidas hindad iseenda praegust töörahulolu? Kas esineb negatiivseid tundeid tööd tehes? Millised on kõige häirivamad faktorid, mis seda mõjutavad?
6. Kui tõenäoliseks pead praegusest ametikohast lahkumist ning mis oleks peamiseks ajendiks?
7. Kas tunned, et sul on võimalus ettevõttes areneda?
8. Kas praegune töötasu vastab sinu ootustele ning teadmistele? Kas ütleksid, et töötasu motiveerib sind tööl rohkem vaeva nägema, et eesmärgid saavutada?
9. Kas praeguse palgaga tunned, et elad ära? Kas pead muret tundma toidu või kodu pärast?
10. Kas ettevõtte juhatuse on pööranud piisavalt tähelepanu teie heaolule ettevõttes?
11. Millised probleemid on ettevõttes esinenud ning motivatsioonile negatiivset mõju avaldanud?
12. Kui turvaliselt tunned ennast praegu ettevõttes? Kas tunned ohtu, et võite töö kaotada?
13. Kas töö on teie jaoks huvitav? Kas tunnete piisavat vaheldusrikkust?

14. Kas tunned, et motivatsioon tuleneb pigem soovist saavutada eesmärged, soovist kuuluda organisatsiooni või soovist olla juhtival ning kontrollival positsioonil?

Palun selgita.

15. Kas oskaksid veel midagi lisada, mida ettevõtte võiks teisiti teha, et töörahulolu parandada ning oma töötajaid motiveerida?

Aitäh veelkord, et aitasid minu lõputööle kaasa.

Lisa 2. Hurtigrutenile loodud tegevuskava. (Autori koostatud)

Arendustegevus	Tähtaeg	Teostaja	Vastutaja	Ressursid	Tulemuste mõõtmise indikaatorid
Arenguvestlused töötajatega	September 2018	Osakonna juhataja	Juhtkond (HR)	Tööaeg, ettevõtte töötajad	Töötajad tunnevad, et nendest hoolitakse ning räägitakse läbi arenguvõimalused
Töösse vaheldusrikkuse toomine – anda võimalusi e-mailide tegemiseks, e-broneeringute haldamiseks, kõnedesse vahelduse toomist või kodus töötamise võimalust	Oktoober 2018	Tegevjuhi asetäitja	Osakonna juhataja	Tööaeg, ettevõtte töötajad	Tööraahulolu hoidmine, et töötaja ei tunneks üksluisust ning igavust oma tööd tehes
Igakuised koolitused müügi-konsultantidele (toote- ja müügi-koolitused)	November 2018	Koostöö-partnerid	Juhtkond	Arvutiprogrammid, tööaeg, koolitajad	Töötajate kursis hoidmine uutest toodetest. Müügikoolitused müügitulemuste suurendamiseks
Töötajate tunnustamine ühisürituste, eripreemiate näol	Detsember 2018	Tegevjuhi asetäitja, osakonna juhataja	Juhtkond	Tööaeg, ettevõtte tulud, ettevõtte töötajad	Investeering töötajatesse, et töö tulemusi ning kvaliteeti tõsta. Töötaja motivatsiooni tõstmine

Lisa 2. järg

Arendusegevus	Tähtaeg	Teostaja	Vastutaja	Ressursid	Tulemuste mõõtmise indikaatorid
Ruumide ümbertõstmise, heliisolatsiooni plaatide lisamine laudade vahele	Jaanuar 2019	Ehitusfirma	Osakonna juhataja	Ehitusmaterjal, ehitaja	Müra vähendamine vähendab töötajate stressitaset.

SUMMARY

ASSESSING MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF THE EMPLOYEES OF HURTIGRUTEN ESTONIA OÜ

Silvia Savolainen

All organizations are aware that a company's success is related to people who are working in the organization. Employees have the main impact on the service quality and customer experiences. A satisfied and motivated employee is considered to be more productive and effective as they use their full potential to achieve goals. All managers wish that their workers are moving towards the same goal and to a large extent it depends on the management itself as they need to be the trusted role models. When studying motivational behaviours, it is known that all people are different and the same strategies do not work with everyone. People may not be motivated only by good salary only and it is important to understand what are the psychological aspects.

Hurtigruten is a cruise company which offers a wide range of cruises to Norway, Antarctica, North-America, South-America, Greenland, Iceland, Europe and Russia. Main markets are in norwegian, british, german, and french markets. One of the main reservation offices is situated in Estonia, Tallinn. The following thesis is concentrated on sales consultants, who's everyday work is selling and making reservation on the phone or by e-mail.

A major problem in the sales department is that employees are leaving the company really often. This leads to a situation where there are no true professionals in the field as there are no experienced workers. Constant movement means that many people are new to the job and do not own enough knowledge for the product. This can also cause problems with clients as they may get doubtful in the service quality. It is important to hold professional employees in the company by motivation and work satisfaction as the

one's who have been in the company for a longer period, have more experience and are more aware of the product the company offers. The author of this thesis has stated the main research question:

1. What actions are the most motivational for Hurtigruten's employees?

Work satisfaction and motivation are essential for people to stay in the company and to achieve the goals the company has set. A research was conducted in Hurtigruten to understand employee's work satisfaction and motivation within the company. Main objectives for this thesis are:

1. to give an overview of motivation and work satisfaction definitions and theoretical concepts;
2. carry out interviews with sales consultants to understand the current situation regarding work satisfaction, main problems and areas which need improvement;
3. to analyse Hurtigruten employee's interview results
4. to bring out recommendations how to motivate people and how keep them in the company.

Qualitative research method was chosen for this thesis in order to find out detailed information about motivational factors and job satisfaction in Hurtigruten. Semi-structured interviews were done with Hurtigruten staff who worked in the sales department. The interviewer used 14 employee's answers to create the analysis.

The results of this thesis indicate that a better motivational system has to be developed. Employees are feeling that their work is not valued as they do not receive any rewards when doing a good job or when reaching targets. To motivate employees, it is important to give recognition if their job has been done well or goals and targets have been reached. It is necessary to find the best possible way to motivate people through rewards (Dobre, 2013). Rewards may be a special bonus, gift, celebration event or a pay raise. It is important for employee's to feel valuable and this can be done with rewarding people when their job is done well.

Another problem was the lack of training. There have been different situations, where employees did not feel competent enough. Workers were mainly mentioning a lack in

sales, product, destination and communicational training. All these areas are important to avoid work-stress, mistakes and inefficient results. In this case it is possible to improve employees knowledge about selling, communication, career planning or motivation by organizing different courses and training programs.

Findings have suggested that there are still many areas to improve. Hopefully it is possible to make changes before qualified employees decide to leave from the company. When Hurtigruten uses the author's suggestions, it is possible to increase motivation and job satisfaction amongst loyal employees. It is also possible to attract new professionals when working conditions are desirable and known to be good by it's own workers.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Silvia Savolainen,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate töörahulolu ning motivatsiooni hindamine Hurtigruten Estonia OÜ näitel“, mille juhendaja on Tiina Viin
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **16.05.2023** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **16.05.2018**