

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Carolyn Klaamas

**TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA
MOTIVATSIOONI HINDAMINE
ETTEVÖTTES MAKRO TRADE BALTIC OÜ**

Lõputöö

Juhendaja: Viivika Vilja, MBA

Kaasjuhendaja: Kristo Tõnissoo, MBA

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Viivika Vilja

(allkirjastatud digitaalselt)

Kristo Tõnissoo

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Carolyn Klaamas

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Töörahololu ja motivatsiooni teoreetilised käsitlused.....	7
1.1. Töörahololu mõiste ja olemus	7
1.2. Motivatsiooni mõiste ja olemus	13
2. Makro Trade Baltic OÜ töötajate töörahololu ja motivatsiooni uuring	20
2.1. Ettevõtte tutvustus ning ülevaade metodoloogiast	20
2.2. Uuringu tulemused	25
2.3. Järeldused ja ettepanekud Makro Trade Baltic OÜ juhtkonnale töötajate töörahololu ja motivatsiooni suurendamiseks	38
Kokkuvõte	46
Viidatud allikad.....	48
Lisad.....	56
Lisa 1. Ettevõtte struktuur	56
Lisa 2. Ankeetküsimustik.....	57
Lisa 3. Intervjuu küsimused	64
Lisa 4. Uuringu kategooriad, koodid ja märksõnad	65
Lisa 5. Töötajate vastused töötasu ja hüvitiste kategooria väidetele.....	67
Lisa 6. Töötajate keskmised hinnangud töötasu ja hüvitiste kategooria väidetele juhtimisvaldkondade lõikes.....	68
Lisa 7. Töötajate vastused töökeskkonna kategooria väidetele.....	69
Lisa 8. Töötajate keskmised hinnangud töökeskkonna kategooria väidetele juhtimisvaldkondade lõikes.....	70
Summary	71

SISSEJUHATUS

Töötajate töörahulolu ja motivatsioon on pikaajaliselt olnud organisatsiooniteaduse keskmes, sest nende tegurite tase mõjutab otseselt nii töötajate sooritust, organisatsiooni tulemuslikkust kui ka konkurentsivõimet. Muutuv tööturg, kasvavad ootused tööandjate suhtes ning töötajate vajaduste mitmekesistumine on toonud esile vajaduse käsitleda töörahulolu ja motivatsiooni mitte üksnes tööprotsesside osana, vaid strateegilise juhtimisküsimusena. Töörahulolu ja motivatsiooni süsteemne mõistmine on oluline mitte ainult töötajate individuaalse heaolu tagamiseks, vaid ka organisatsioonide pikaajalise edu ja konkurentsieelise kindlustamiseks.

Töötajate töörahulolu on üks olulisemaid tegureid, mis mõjutab otseselt ettevõtte edukust, töötajate motiveeritust ning tööjõu püsimist. Rahulolevad töötajad on enamasti tulemuslikumad, saavutavad seatud eesmärged tõhusamalt ning panustavad aktiivsemalt positiivse ja toetava töökeskkonna kujundamisse. (Desai, 2018, lk 588) Töörahulolu kui nähtus ei kujune iseenesest, vaid sõltub mitmetest teguritest, sealhulgas enesearengu võimalustest, toetavast töökeskkonnast ning juhtimisstiilist. Töötajad, kellele pakutakse arenguvõimalusi, kes tegutsevad koostööd ja turvatunnet soosivas keskkonnas, tunnevad end oma ametikohal kindlamalt ning on pühendunumad ja lojaalsemad tööandjale. Seeläbi suureneb ka ettevõtte suutlikkus säilitada motiveeritud ja tulemuslik tööjõud. (Rodriguez & Walters, 2017, lk 212)

Uuringud on näidanud, et ettevõtted, kus töötajate töörahulolu süstemaatiliselt jälgitakse, suudavad lisaks töötajate motivatsiooni tõstmisele parandada ka üldist ettevõtte tulemuslikkust (Li & Zhou, 2023, lk 12–13). Töörahulolu toimib seejuures olulise mõõdikuna, mis kajastab töötajate rahulolu oma tööülesannete ja töökeskkonnaga (Desai, 2018, lk 588). Arvestades töörahulolu otsest mõju ettevõtte arengule ja töötajate püsimisele, on selle regulaarne hindamine juhtimistegevuses olulise tähtsusega. Juhtimisotsused, mis põhinevad töörahulolu ja motivatsiooni süstemaatilisel jälgimisel, võimaldavad juhtkon-

nal teha andmepõhiseid ja sihipäraseid otsuseid, toetades töötajate töörahulolu ja ettevõtte jätkusuutlikkust. (Li & Zhou, 2023, lk 12–13)

Sarnast teemat on Eestis varem käsitlenud tudengid Karoline Sumberg (2015), kes uuris töötajate töörahulolu ja motivatsiooni Grüne Fee Eesti AS-s, Hendrik Lang (2016), kes analüüsis töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumust tulundusühistus Tartu Coop, ning Marleen Veber (2019), kes käsitles tööjõu volavuse põhjuseid ettevõttes Kaupmees & Ko. Neis lõputöodes keskenduti peamiselt töötingimuste, töötasu ja motivatsiooni-egurite hindamisele, käsitledes töörahulolu üldiselt organsatsiooni tasandil. Süsteemne lähenemine töörahulolu ja motivatsioon kujunemisele juhtimisvaldkondade lõikes jäi varasemates töödes puudulikuks, mistõttu ei olnud võimalik tuvastada osakondlikke erinevusi ega pakkuda neile vastavaid sihipäraseid lahendusi.

Eeltoodud teaduskirjandus ja varasemad Eestis sarnast teemat käsitlenud tudengite üliõpilastööd kinnitavad, et töörahulolu ja motivatsiooni hindamine on ettevõtete jaoks strateegilise tähtsusega. Vaatamata sellele ei ole paljudes ettevõtetes töötajate töörahulolu ja motiveerituse tase juhtkonnale süsteemselt teada, mistõttu võivad olulised tegurid jääda märkamata. Töörahulolu käsitlemine juhusliku tagasiside kogumise kaudu ei võimalda teha läbimõeldud ja andmetele põhinevaid juhtimisotsuseid. Sellest lähtuvalt tõuseb vajadus töörahulolu ja motivatsiooni süstemaatilisemaks uurimiseks ka konkreetsete ettevõtete tasandil.

Käesoleva lõputöö uurimisprobleemiks on Makro Trade Baltic OÜ juhtkonna puudulik ülevaade, millised tegurid mõjutavad töötajate töörahulolu ja motivatsiooni kõige enam, mistõttu on tõhusate juhtimisotsuste tegemine raskendatud. Probleemi lahendamine toob kasu kõigile osapooltele: juhtkond saab andmepõhist sisendit efektiivsemaks juhtimiseks ning töötajad tunnevad, et nende vajadustega arvestatakse, mis omakorda võib suurendada töö tulemuslikkust ja ettevõtte mainet atraktiivse tööandjana. Käesoleva töö uudsus seisneb selles, et Makro Trade Baltic OÜ töötajate töörahulolu ja motivatsiooni hinnatakse juhtimisvaldkondade lõikes, võrreldes töötajate hinnanguid juhtide vaadetega, kasutades kombineeritud uurimismeetodit.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Makro Trade Baltic OÜ töötajate töörahulolu ja motivatsiooni kõige enam mõjutavad tegurid juhtimisvaldkondade lõikes ning esitada

tulemuste alusel juhtkonnale ettepanekud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks. Eesmärgist lähtuvalt on töö autor esitanud järgnevad uurimisküsimused:

- Millised tegurid mõjutavad kõige enam töötajate töörahulolu ja motivatsiooni Makro Trade Baltic OÜ-s?
- Millised tegurid mõjutavad kõige enam töötajate töörahulolu ja motivatsiooni Makro Trade Baltic OÜ erinevates juhtimisvaldkondades?
- Milline on Makro Trade Baltic OÜ juhtide hinnang töötajate töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavatele teguritele?

Käesolevas lõputöös püstitatud eesmärgi täitmiseks viidi läbi empiiriline uuring, kasutades kombineeritud uurimismeetodit, mis hõlmas kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivsete andmete kogumiseks võeti aluseks Nanjundeswaraswamy (2019) töörahulolu ja motivatsiooni mõõtmise küsimustik. Kvalitatiivsete andmete kogumiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte juhtkonnaga, mille küsimused koostati töötajate ankeetküsitluses käsitletud teemade ning töörahulolu ja motivatsiooni teoreetiliste käsitluste alusel. Teoreetilise tausta ja teadusartiklite leidmiseks kasutati andmebaase Google Scholar, Scopus ja EBSCO, keskendudes organisatsioonikäitumise ja personalijuhtimise valdkonna teaduskirjandusele. Käeoleva töö teoreetilised seisukohad lähtuvad peamiselt järgmistest autoritest: M. Osemeke, S. Adegboyega, L. Bexheti ja A. Bexheti.

Töö koosneb kahest osast. Esimeses osas antakse ülevaade töörahulolu ja motivatsiooni mõistetest ning teooriatest, tuginedes erinevatele teadusuuringutele ja varasematele käsitlustele. Teises osas tutvustatakse uurimismetoodikat ja valimit, analüüsitakse uuringutulemusi ja esitatakse peamised järeldused töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavate tegurite kohta ning tehakse ettepanekud Makro Trade Baltic OÜ juhtkonnale, mis võimaldaksid juhtkonnal teha teadlikumaid otsuseid töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks.

1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Tööraahulolu mõiste ja olemus

Tööraahulolu on aktuaalne igas ettevõttes, sest töötajate tööraahulolu mõjutab otseselt nii ettevõtte sisekliimat kui ka tööprotsesside tulemuslikkust. Rahulolev töötaja on motiveeritud panustama rohkem ning tunneb suuremat seotust oma tööga. Käesolevas peatükis käsitletakse tööraahulolu olemust, selle kujunemist mõjutavaid tegureid ning tööraahulolu olulisust nii töötajate kui ka ettevõtte vaatenurgast.

Töötavad inimesed veedavad oma elust märkimisväärse osa tööülesandeid täites, mistõttu on tööraahulolu süvitsi mõistmine oluline nende heaolu parandamiseks (Eyupoglu *et al.*, 2017, lk 692). Tööraahulolu mõjutab otseselt töötajate füsioloogilisi, emotsionaalseid ja psühholoogilisi seisundeid, mõjutades seeläbi ettevõtte üldist tulemuslikkust (Sittisom, 2020, lk 125). Lisaks mõjutab tööraahulolu ka töötajate üldist heaolu, sest rahulolevad töötajad on sageli õnnelikumad ja parema füüsilise ning vaimse tervisega (Mumthans & Pankajam, 2019, lk 747). Töötajate üldine heaolu avaldab suurt mõju ka ettevõttele tervikuna, kujundades seeläbi organisatsioonikultuuri. Paljudes uuringutes on kinnitust leidnud tööraahulolu seos erinevate organisatsiooniliste käitumismustritega, mistõttu on tööraahulolu uurimine jätkuvalt oluline teema nii teadusmaailmas kui ka ettevõtete juhtide seas. (Özpehlivan & Acar, 2015, lk 283–284)

Tööraahulolu on kirjanduses defineeritud erinevalt. Locke (1969) defineeris tööraahulolu kui meeldivat või positiivset tunnet, mis tuleneb inimese hinnangust oma tööle või tööalastele saavutustele (Gul *et al.*, 2018, lk 69). Tepret ja Tuna (2015, lk 674) sõnul seisneb üldine tööraahulolu selles, mil määral vastab töö inimese ootustele sotsiaalsete, psühholoogiliste, enesetunnetuse, rahulolu või rahulolematuse tegurite osas. Spector (1997) leiab, et tööraahulolu peegeldab eelkõige töötajate tundeid oma töö ja selle erinevate aspektide

suhtes, väljendades kuivõrd inimesed oma tööd naudidavad või vihkavad (Inuwa, 2016, lk 93).

Üks tuntuimaid töörahulolu ning motivatsiooniga seotud teooriaid on Ameerika psühholoog Frederick Herzbergi poolt 1950. aastatel välja töötatud kahe-faktori teooria, mis andis juhtimisteadusesse olulise panuse ja pälvis akadeemilistes ringkondades laialdast tähelepanu (Jingwen & Binwang, 2020, lk 1). 1959. aastal jõudsid Herzberg, Mausner ja Snyderman järeldusele, et tööga rahulolu kujundavad erinevad tegurid. Nad rõhutasid, et töörahulolu on üks olulisemaid tegureid, mis mõjutab töötajate motivatsiooni ja pühendumust oma tööle. (Mehrad, 2020, lk 160) Herzberg leidis, et töörahulolu on seotud siseteguritega, mis toetavad töötajate kasvu ja arengut ning parandavad töö kvaliteeti, samas kui välised tegurid, vaid vähendavad rahulolematust (Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 167; Thangaswamy & Thiyagaraj, 2017, lk 467). Teooria väljatöötamisel uuris ta, millised töökogemused tekitavad inimestes tugevaid positiivseid ja negatiivseid tundeid. Analüüsi tulemusel selgus, et teatud tegurite olemasolu on igas ettevõttes elementaarne ja nende puudumine viib rahulolematusele, kuid nende olemasolu üksi ei loo töörahulolu. (Thangaswamy & Thiyagaraj, 2017, lk 467) Herzbergi lähenemine rõhutab, et töörahulolu saavutamine on kompleksne protsess, mis nõuab nii rahulolematust vähendavate kui ka motivatsiooni loovate tegurite tõhusat kombineerimist (Jingwen & Binwang, 2020, lk 1).

Siiski leiti, et Herzbergi kahe-faktori teooria keskendub peamiselt töörahulolu selgitamisele, mitte otseselt motivatsioonitegurite analüüsile. Herzbergi kahe-faktori teooria kohaselt mõõdetakse töörahulolu osaliselt, jättes tähelepanuta situatsioonilised muutujad, mis võivad töötajate kogemusi oluliselt mõjutada. Näiteks on võimalik, et töötaja ei naudi kõiki tööaspekte, kuid peab oma tööd siiski vastuvõetavaks. (Osemeke ja Adegboyega, 2017, lk 168) Lisaks on oluline märkida, et mitmetes Herzbergi kahe-faktori teooriat analüüsinud uuringutest on leitud, et töötasu, mis peaks teooria kohaselt olema hügieenifaktor, võib oma laialdase olemuse tõttu täita nii motivatsiooni kui ka hügieeniteguri rolli. See muudab Herzbergi kahe-faktori teooria praktilise rakendamise oluliselt keerulisemaks. (Sumanasena & Mohamed, 2022, lk 8) Herzbergi kahe-faktori teooria ei arvesta ka individuaalsete erinevustega ning uurimismetoodika võib panna inimesi meenutama vaid hiljutisi kogemusi (Osemeke ja Adegboyega, 2017, lk 168).

Herzbergi kahe-faktori teooria põhjal on töötajate töörahulolu aluseks hügieenitegurid (vt tabel 1), kuna nende olemasolu aitab täita töötajate ootusi ja vältida tööga rahulolematust. Kuigi hügieenitegurid ei ole nii domineerivad ega otseselt töötajate töörahulolu peamised allikad, on nende täitmine oluline. (Ciat & Panatik, 2019, lk 7; Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 168) Motivatsioonitegurid toimivad stiimulitena, mis julgustavad töötajaid olema produktiivsemad, säilitama positiivset hoiakut ettevõttes ja suurendama tööga rahulolu. Kuigi hügieenitegurid tunduvad vähem olulised, on neil siiski oluline roll, kuna nende ebapiisav rakendamine või puudumine võib suurendada rahulolematust ja viia töötajate lahkumiseni ettevõttest. (Ciat & Panatik, 2019, lk 7)

Tabel 1. Herzbergi kahe-faktori teooria motivatsiooni- ja hügieenitegurid

Motivatsioonitegurid	Hügieenitegurid
Eneseteostus	Töötingimused
Ametialased saavutused	Suhted kolleegidega
Tunnustamine	Staatuse
Vastutus	Turvatus töökojas
Töö ise	Isiklik elu
Isiklik areng	Töötasu
Ametikõrgendus	Juhtimine

Allikas: Zlate & Cucui, 2015, lk 469, autori koostatud

Lähtudes Herzbergi kahe-faktori teooriast määratles Roopai (2012) töörahulolu meeldiva emotsionaalse seisundina, mis kujuneb töötaja hinnangul oma tööle või töökogemusele. Roopai märkis, et tööga rahulolev inimene tunnetab töö suhtes positiivseid emotsioone, samal ajal kui rahulolematul inimesel on pigem negatiivne hoiak. Töörahulolu omab märkimisväärset tähtsust ja seostub erinevate motivatsiooniteguritega. (Mehrad, 2020, lk 158) Herzbergi kahe-faktori teooria kohaselt on täieliku töörahulolu saavutamiseks vajalik nii hügieenitegurite kui ka motivatsioonitegurite tasakaal.

Greg R. Oldham ja J. Richard Hackman töötasid välja tööd iseloomustava mudeli (*job characteristic model*), mis keskendub töö kujundamisele eesmärgiga parandada töötajate töörahulolu, motivatsiooni ja tulemuslikkust. Teooria kujunes välja 1960. aastatel vastureaktsioonina senisele lähenemisele, mille kohaselt püüti toodangu maksimeerimiseks tööülesandeid lihtsustada. Leiti, et monotooned ja korduvad ülesanded põhjustavad sageli töötajate rahulolematust, mis vähendab lihtsustamise kasulikkust. (Erwandi *et al.*, 2021, lk 204–205) Tööd iseloomustava mudeli kohaselt on kõrge töörahulolu positiivse

töö- ja isikliku arengu tulemus, mis saavutatakse juhul, kui töötaja kogeb kolme kriitilist psühholoogilist seisundit. Nendeks seisunditeks on töö mõtestatus, vastutustunne töö tulemuste eest ning teadlikkus tehtud töö tulemustest. Tööd iseloomustava mudeli järgi peavad kõik kolm seisundit olema positiivsed, et soovitud tulemid realiseeruksid. (Muwanguzi *et al.*, 2022, lk 82) Tööd iseloomustav mudel rõhutab tööomaduste ja töötajate vahelist seost (Erwandi *et al.*, 2021, lk 204–205). Hackman ja Odham määratlesid viis peamist tööomadust: oskuste mitmekesisus, ülesande indenteeritus, ülesande tähendus, autonoomia ja tagasiside (Muwanguzi *et al.*, 2022, lk 82). Samuti toodi välja, et töötajate positiivne reageerimine tööle sõltub nende teadmistest ja oskustest, kasvu vajadustest ning töö kontekstist. Tööd iseloomustava mudeli eesmärk on kujundada töötingimused, mis toetavad töötajate heaolu ning aitavad vähendada töölt puudumist ja personali voolavust. (Erwandi *et al.*, 2021, lk 205)

Töötajate töölt lahkumise peamiseks põhjusteks on töötajate töörahulolu ja motivatsioonegurite puudumine (Hajdukova *et al.*, 2015, lk 473) ning tööressursside vähenemine (Rastogi *et al.*, 2018, lk 74), mis hõlmavad ettevõtte struktuuri, juhendamist, meeskonnatööd, töötajate vahelisi suhteid ning tööülesandeid (Lee *et al.*, 2020, lk 9). Ettevõtte, kus töötingimused ei vasta töötajate ootustele ja vajadustele, tekib ebastabiilsus, mis toob kaasa töötajate vähesaamise ettevõttes ning pideva tööjõupuuduse (Hajdukova *et al.*, 2015, lk 473).

Töötajate kõrge tööjõu voolavus mõjutab negatiivselt nii ettevõtte tulemuslikkust kui ka kulusid, kuna iga uue töötaja värbamine ja koolitamine nõuab lisainvesteeringuid (Gan & Voon, 2021, lk 2; Ciat & Panatik, 2019, lk 3). Uue töötaja värbamine ja koolitamine vähendab tootlikkust, meeskonna moraali ja koostööd, sest heade teadmiste ja kogemustega töötaja lahkumine aeglustab tööülesannete täitmist ning uus töötaja vajab aega ka kohanemiseks (Ciat & Panatik, 2019, lk 3).

Töötajate lahkumise vähendamiseks töökohast on ettevõttel oluline värvata sobivaid inimesi, pakkuda konkurentsivõimelist töötasu ja soodustusi ning tagada selged töötingimused ja arenguvõimalused (Susanto *et al.*, 2023, lk 16). Selleks tuleb tööandjal ennetada vabatahtlikku tööjõuvoolavust ning rakendada tõhusaid töötajate hoidmise strateegiaid (Dwesini, 2019, lk 3–4), nagu regulaarne tulemuslikkuse hindamine ja töörahulolu uurin-

gud, mis aitavad parandada töökeskkonda ning ennetada töötajate lahkumist töökohast (Susanto *et al.*, 2023, lk 16).

Tööraahulolu kujunemisel on oluline, et töötajatel oleks huvi oma töö vastu, kuna suurem huvi tööülesannete ja töö sisu vastu aitab kaasa kõrgemale tööraahulolule. Töötajad, kelle huvid ja oskused vastavad tööülesannetele, on motiveeritumad ning saavutavad paremaid tulemusi. Huvide ja tööülesannete vastavus ei ole oluline üksnes tööraahulolu suurendamiseks, vaid ka töötajate suunamisel ametikohtadele, mis aitavad töötajatel saavutada suuremat tööalast edu ja tulemuslikkust, mis võib omakorda viia kõrgema sissetulekuni. (Hoff *et al.*, 2020, lk 13) Tööraahulolu kujunemisel võivad mitmed tegurid mõjutada inimese rahulolu tööga, sealhulgas:

- töö sisu,
- töötasu,
- edutamispoliitika,
- kolleegide suhtumine,
- füüsiline ja mentaalne stress,
- töötingimused,
- huvide vastavus. (Mumthans & Pankajam, 2019, lk 747)

Tööraahulolu kujunemisel mängib olulist rolli töökeskkond, sest inimesed veedavad suure osa oma ajast tööl ning seetõttu on oluline, et nad tunneksid end seal hästi ja oleksid oma tööga rahul. Töökeskkonna meeldivust mõjutavad mitmed tegurid, sealhulgas sobiv staatus, meeldivad kolleegid, paindlik tööaeg ja kompetentne juhtimine. Töötajate tööraahulolu suurendamiseks on vaja luua töökeskkond, mis võimaldab neil vabalt ja probleemideta töötada, et täita ettevõtte standardeid ning saavutada maksimaalne potentsiaal. (Raziq & Maulabakhsh, 2015, lk 718) Pramono *et al.*, (2023, lk 84) poolt läbi viidud uuringust selgub, et töökeskkonna parendamine viib töötajate suurema pühendumiseni, kuna töötajad tunnevad end rohkem väärtustatuna ning neil on parem võimalus oma täispotentsiaali saavutamiseks. Töötingimuste parendamine loob positiivse töökultuuri, mis omakorda suurendab töötajate motivatsiooni ja panust ettevõtte eesmärkide täitmisel. Töökeskkonna parendamine aitab samuti kaasa distsipliini tugevdamisele, mis soodustab paremat töökorraldust ja tulemusi.

Töörahololu on pälvinud suurt huvi nii teadlaste kui ka ettevõtete juhtide seas, kuna see mõjutab otseselt inimeste käitumist organisatsioonis (Özpehlivan & Acar, 2015, lk 283–284). Töötajate töörahololust sõltub iga ettevõtte edukus (Khan *et al.*, 2021, lk 258). Tänapäeva konkurentsitihedas ärikeskkonnas on ettevõtte oluliseks eeliseks töötajad, kes tegutsevad pühendunult ja sihikindlalt ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel (Vorina *et al.*, 2017, lk 243). Töörahololu on muutuv nähtus, mida juhtkond ei saa püsivalt tagada, sest see vajab pidevat hoolt ja tähelepanu (Mumthans & Pankajam, 2019, lk 747). Siiski on palju ettevõtteid, kus töötajate töörahololu ei ole seatud oma prioriteediks, mis võib tuleneda sellest, et ettevõtete juhid ei mõista täielikku kasu, mida rahulolevad töötajad võivad pakkuda (Mehrad, 2020, lk 157).

Hoogervorst'i (2014) arvates peaks juhtkond olema teadlik töötajate arvamuste ja eneseväljenduse julgustamise positiivsest mõjust ettevõttes, kuna see aitab suurendada töörahololu. Töötajad ootavad, et juhid arvestaksid nende ideede ja ettepanekutega ning võimaldaksid neil väljendada oma seisukohti. (Alfayad & Arif, 2017, lk 153) Entusiastlikud ja kaasatud töötajad kipuvad olema mitte ainult rohkem pühendunud oma juhtidele, vaid ka produktiivsemad ja loovamad. Töötajate kaasamine tähendab töökorralduslikku lähenemist, mis motiveerib töötajaid panustama ettevõtte edusse ning keskenduma järjepidevalt oma töötulemuste parendamisele. (Mehrad, 2020, lk 157; Vorina, *et al.*, 2017, lk 245) Varasemate uuringute põhjal on ilmnenu, et töötajate kaasamine otsustusprotsessi on positiivselt seotud nende töörahololuga (Alfayad & Arif, 2017, lk 153). Seega on oluline hinnata töötajate töörahololu, sest töötajad on ettevõtte kõige väärtuslikum vara. Nende töörahololu on otseselt seotud ettevõtte eduga.

Töötajate töörahololu hindamiseks kasutatakse valdavalt kvantitatiivseid uurimismeetodeid, mille aluseks on struktureeritud andmekogumise vahendid. Nii Kadapure ja Dasar (2021, lk 105) kui ka Tiwari (2021, lk 81) rakendasid töörahololu hindamiseks struktureeritud küsimustikke, võimaldades koguda töötajate hinnanguid töötingimuste, sotsiaalsete suhete ja motivatsioonisüsteemide kohta. Tiwari (2021, lk 81) täiendas struktureeritud küsimustikku lisaks otseste vaatluste, intervjuude ja juhtkonnaga peetud aruteludega, võimaldades hinnata töötajate töörahololu ka organisatsiooniliste praktikate tasandil. Struktureeritud küsimustikku rakendas töörahololu hindamisel ka Nanjundeswaraswamy (2019, lk 202), kes kasutas kogutud andmete analüüsimiseks eksp-

loratiivset ja kinnitavat faktoranalüüsi, võimaldades tuvastada ja kinnitada töörahulolu peamisi dimensioone ning hinnata ankeetküsimustiku konstruktsioonilist kehtivust.

Töötajate töörahulolu tagamine ei ole lihtne ülesanne, kuna see on võimalik vaid siis, kui motivatsiooni, juhtimise ja organisatsioonikultuuri vahel on tasakaal. Tasakaal peab olema selgelt mõistetav ning kõigi töötajate poolt aktsepteeritav, et tagada ühtne ja toetav töökeskkond, kus iga töötaja tunneb end väärtustatuna ja motiveerituna. (Paais & Pattiruhu, 2020, lk 577)

Töörahulolu käsitlemine on oluline, et mõista töötajate hoiakuid oma töö suhtes ning tuvastada tegureid, mis seda mõjutavad. Töörahulolu võivad kujundada nii töökeskkonna ja juhtimisega seotud aspektid kui ka isiklikud ootused ja vajadused. Seetõttu loob töörahulolu uuringute läbiviimine ja nende tulemuste analüüsimine võimaluse teha teadlikke otsuseid töötingimuste parendamiseks, mis aitavad suurendada töötajate töörahulolu ja ettevõtte tulemuslikkust.

1.2. Motivatsiooni mõiste ja olemus

Motivatsioon ja töörahulolu on omavahel tugevalt seotud, kuna motivatsioon on üks peamisi tegureid, mis määrab, kuidas töötajad oma tööülesannete täitmist kogevad ja milline on nende töörahulolu tasand. Kui töötajad on motiveeritud, on nad tavaliselt rahul oma töötingimustega ja tunnevad end väärtustatuna. Tööandjate seisukohalt on motivatsiooni mõistmine ja selle tõstmine oluline, et luua keskkond, kus töötajad on pühendunud, rahul ja valmis enda teadmisi ja oskusi täiel määral rakendama.

Motivatsiooni peetakse oluliseks teguriks inimeste elus. Lapsed uurivad uudishimust spontaanselt uusi esemeid ning täiskasvanud võtavad vabatahtlikult ette uusi hobisid ka siis, kui puuduvad selged välised stiimulid. See viitab sellele, et mitte kõik tegevused ei tulene nähtavatest välistest teguritest, vaid paljud on ajendatud sisemistest teguritest, mille puhul nähakse tegevust kui omaette eesmärki. (Morris *et al.*, 2022, lk 1801)

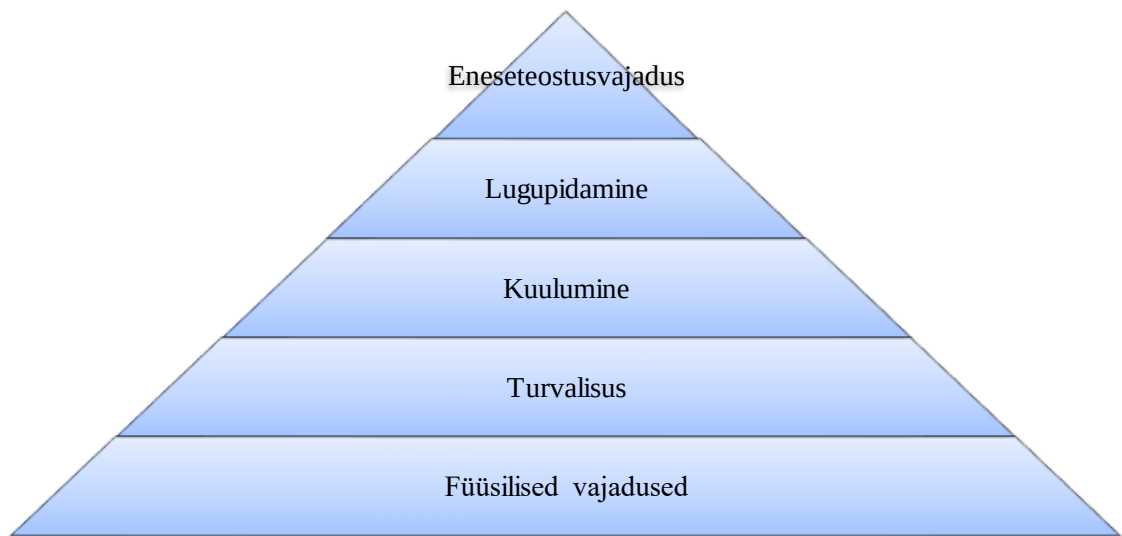
Motivatsiooni definitsioon tuleneb mõistest „motiiv“ ja viitab sisemisele meelesundile, mis aktiveerib indiviidi käitumist ning suunab teda tegutsema konkreetsete eesmärki de saavutamise nimel (Durmuş, 2024, lk 139). Motiiv ehk tõuge on vajadus, mis on piisavalt tugev, et käivitada indiviidi tegevus, suunates indiviidi tegema teadlikke valikuid ja püüd-

lema soovitud tulemuste poole (Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 161). Whiseand ja Rush (1988) selgitasid motivatsiooni mõistet algselt kui inimese valmisolekut tegutseda, et enda vajadusi rahuldada. Wregner ja Miller (2003) käsitlesid motivatsiooni kui jõudu, mis ergutab inimest tegutsema ning keskendub valikutele, mida inimene teeb eesmärgipärase käitumise saavutamiseks. (Peramatzis & Galanakis, 2022, lk 973) Motivatsioon on inspiratsioon, mis selgitab pühendumist tööle või tööülesannetele (Goel & Rashmi, 2023, lk 539). Osemeke & Adegboyega (2017, lk 162) defineerisid motivatsiooni ka kui dünaamilist sisemist jõudu, mis paneb inimese tegutsema ja suunab tema käitumist konkreetsetes olukordades.

Kõige tuntumaks motivatsiooniteooriaks klassikalises kirjanduses peetakse Ameerika psühholoogi Abraham Maslowi vajaduste hierarhia teooriat (Bawa, 2017, lk 664). Maslow kirjeldas 1943. aastal vajaduste hierarhiat, mis kujutab viieastmelist püramiidi inimese põhivajadustest kuni eneseteostuseni (Bexheti & Bexheti, 2016, lk 382) (vt joonis 1, lk 15). Maslowi vajaduste hierarhias on vajadused paigutatud tähtsuse järjekorda, kus ühe konkreetse vajaduse täitmisel tekib teise vajaduse täitmine (Sarla, 2020, lk 13).

Viieastmelise püramiidi neli kihti hõlmavad vajadusi, mida Maslow nimetas „puudujäägivajadusteks“ (*deficiency needs*): füüsilised vajadused, turvalisus, kuulumine ja lugupidamine. Kui need vajadused ei ole rahuldatud, võib inimene kogeda ärevust ja pinget, isegi kui füüsilise pingutuse märke ei esine. Maslow rõhutas, et enne kõrgemate vajaduste (näiteks eneseteostus) poole püüdlemist peab esmalt olema täidetud kõige elementaarsemate vajaduste rahuldamine. (Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 164) Maslowi vajaduste hierarhia aluseks on füüsilised vajadused: toit, vesi, soojus, peavari, seks ja uni, mis on ellujäämiseks hädavajalikud. Teisel tasandil on turvalisuse vajadus, mis väljendab soovi tunda enda kaitstuna ja vabana ohust. (Bexheti & Bexheti, 2016, lk 382) Pärast füsioloogiliste ja turvalisuse vajaduste täitmist on inimvajaduste kolmandaks tasandiks kuulumisvajadus. Kuulumisvajadus hõlmab soovi kuuluda sotsiaalsesse gruppidesse, näiteks perekonda või sõpruskonda, mis aitab inimesel luua emotsionaalselt olulisi suhteid. Austusvajadus on seotud inimese sisemiste kui ka väliste teguritega, nagu eneseaustus, saavutus, staatus, tunnustus ja tähelepanu. Austusvajadus on inimese soov tunda end teiste poolt aktsepteeritu ja hinnatuna. (Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 165-166)

Viimase ja kõrgeima astmena on eneseteostusvajadus, mis tähistab inimese soovi saavutada täielik rahulolu iseendaga (Bexheti & Bexheti, 2016, lk 382).



Joonis 1. Maslowi vajaduste hierarhia püramiid. Allikas: Abdelsalam *et al.*, 2022, lk 393, autori koostatud

Maslowi välja töötatud motivatsiooniteooria aitab mõista töötajate töötegevust ja käitumist ning toob esile motivatsiooni tähtsuse juhtimise ja organisatsioonikäitumise valdkonnas. Teooria kontseptualiseerib töötajate vajadused, pakkudes selget alust või suunda ettevõtete lähenemisviiside määratlemiseks ning töötajate vajaduste rahuldamiseks. (Durmuş, 2024, lk 138) Maslowi vajaduste hierarhia selgitab, kuidas inimeste vajadused on omavahel seotud ja millises järjekorras inimene neid rahuldab. See on oluline teooria, mis aitab mõista inimese käitumist ja motivatsiooni.

Herzbergi ja Maslowi teooriad annavad väärtuslikku teavet töötajate vajaduste ja ootuste kohta, aidates juhtidel mõista, mis mõjutab töötajate käitumist ning motivatsiooni. Maslowi vajaduste hierarhia kohaselt tuleb esmalt rahuldada põhivajadused, enne kui inimene saab keskenduda eneseteostusele. Herzberg aga rõhutab, et motivatsiooni kujundavad kaks erinevat tegurite rühma. Ühed loovad töörahulolu, näiteks saavutused ja tunnustus, samas kui teised, näiteks kehvad töötingimused või madal töötasu, võivad tekitada rahulolematust. Herzberg toob esile, et rahulolu ja rahulolematust ei ole lihtsalt ühe ja sama skaala vastandlikud osad, vaid sõltuvad eraldiseisvatest teguritest.

Teiseks väga tuntud teooriaks on David McClellandi vajaduste teooria. McClellandi teooria kohaselt kujunevad inimese vajadused välja elu jooksul saadud kogemuste põhjal (Singh & Onahring, 2019, lk 3). Ta väitis, et inimese motivatsioon on reaktsioon afektiivsete seisundite muutustele ja seda saab õppida. Konkreetne asjaolu põhjustab afektiivse seisundi kohanemise autonoomse reaktsiooni kaudu. (Sarla, 2020, lk 14) McClellandi vajaduste teooria kohaselt on inimkäitumise motivatsioon kujundatud eeskätt kolme peamise vajaduse poolt, mille lühikirjeldused on esitatud tabelis 2.

Tabel 2. McClellandi kolm vajadust

Vajadus	Selgitus
Võimuvajadus	Võimuvajadus, mille puhul inimene tunneb tugevat soovi mõjutada teisi ja suunata nende käitumist viisil, mida nad muidu ei valiks (Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 169). Võimuvajadus on suunatud inimese isikliku kasu saavutamisele või ühiskonna hüvanguks tegutsemisele (Khurana & Joshi, 2017, lk 110).
Saavutusvajadus	Saavutusvajadus on seotud sooviga silma paista ja eesmärgi saavutada, mis on määratud teatud standardite järgi. Inimesed, kellel on kõrge saavutusvajadus, püüavad pidevalt liikuda edu poole, olgu see siis sooritusel, ülesannete täitmises või teatud eesmärkide saavutamises. (Rybnicek <i>et al.</i> , 2019, lk 446) McClelland leidis, et kõrge saavutusvajadusega inimesed suudavad saavutada paremaid tulemusi kui need, kelle vajadus edu järgi on madalam või mõõdukas (Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 169).
Kuuluvusvajadus	Kuuluvusvajadus viitab inimese soovile luua ja hoida sõbralikke inimeste vahelisi suhteid. Tugevalt motiveeritud inimesi juhib vajadus kuuluda gruppi, tunda end armastatuna ja aktsepteerituna. (Khurana & Joshi, 2017, lk 110) Motiveeritud juhid naudivad sotsiaalset kuuluvust, kuid võivad olla vähem tõhusad juhid, kuna keskenduvad liigselt sellele, kuidas teised neid tajuvad ja hindavad (Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 169–170).

McClellandi vajaduste teoorial on olulised rakendused juhtimises, võimaldades töökohade kujundamist vastavalt töötajate domineerivatele vajadustele, et suurendada organisatsiooni tootlikkust ja efektiivsust. Sellist lähenemist saab rakendada mitte ainult suurtes ettevõtetes, vaid ka väiksemates organisatsioonides ja idufirmades, kus töötajate individuaalsete motivaatorite mõistmine võib olla otsustava tähtsusega tööalase käitumise mõistmisel. (Khurana & Joshi, 2017, lk 116) Neuroteaduslikud uuringud on lisaks näidanud, et tööalased preemiad, nagu kõrge sissetulek, lugupidav juhtimine ja prestiižne ametiauto, aktiveerivad ajus tasusüsteemi olulisi piirkondi, kinnitades McClellandi vajaduspõhise motivatsioonimudeli paikapidavust ning laiendades töömotivatsiooni käsitlust kaasaegses juhtimiskontekstis (Rybnicek *et al.*, 2019, lk 469–472).

Motivatsiooni on käsitlenud ka Victor Vroom, kes on välja töötanud ootuste teooria (Thangaswamy & Thiagaraj, 2017, lk 468). Vroom (1964) leidis, et inimesed töötavad selleks, et saavutada eesmärki. Kui eesmärk on väärtuslik ja inimesed usuvad sellesse mida teevad, on eesmärgi saavutamine võimalik. (Singh & Onahring, 2019, lk 6) Vroomi ootuste teooria põhineb kolmel komponendil, mis on seotud eesmärkide saavutamiseks vajalike teguritega. Nendeks teguriteks on:

1. Valentsus, mis kirjeldab, kui oluliseks või väärtuslikuks peab inimene konkreetset tulemust, lähtudes oma isiklikest vajadustest ja väärtushinnangutest.
2. Ootus, mis tähendab usku, et pingutused viivad soovitud eesmärgi saavutamiseni.
3. Instrumentaalsus, mis viitab sellele, kuivõrd inimese saavutused aitavad kaasa soovitud tulemuste realiseerimisele. (Khan *et al.*, 2021, lk 262)

Kolme teguri vahelise tasakaalu saavutamine on oluline motivatsiooni taseme tõstmiseks. See näitab, et inimsuhted mängivad inimeste elus olulist rolli. Juhtkond peab arvestama töö ootuste, instrumentaalsuse ja valentsi kombineeritud mõjuga, et toetada ettevõtte eesmärkide täitmist töökohal. (Jalagat, 2016, lk 40) Vroom väidab, et töömotivatsiooni kujundavad indiviidi uskumused pingutuse, tulemuslikkuse ja saavutatud töötulemuste vahelisest seosest. Antud teooria keskmes on töötasu tajutav väärtus eesmärkide saavutamisel. Kui inimene usub, et töötasu on rahuldav ja motiveeriv, on ta valmis rakendama maksimaalset pingutust. Kui oodatav töötasu tundub ebapiisav, siis näidatakse minimaalset pingutust, mis võib lõpuks viia rahulolematuse tekkeni. Lühidalt öeldes rõhutab Vroomi ootuste teooria, et töötaja hinnang töötasu väärtusele ja oodatavale tulemusele mõjutab otseselt tema motivatsiooni ja pühendumust. (Rokhsari, 2017, lk 76)

Pühendumist ja motivatsiooni mõjutavad ka töötajate motivatsiooni allikaid, mis tulenevad nii sisemistest kui välistest teguritest (Thokozani & Maseko, 2017, lk 4). Väline motivatsioon on seotud väliste preemiatega, nagu boonused, stiimulid ja edutamised, mis motiveerivad üksikisikut teatud eesmärkide saavutamisel. Sageli väljendub see rahalistes hüvedes. Sisemine motivatsioon seevastu tuleneb rahulolust, mis soodustab töö tegemist. (Jalagat, 2016, lk 39) Töökoha tajumine võimalusena rahuldada erinevaid vajadusi, näiteks välised vajadused nagu töötasu ja ametikõrgendus, ning sisemised vajadused nagu huvitav ja väljakutseid pakkuv töö, on motivatsiooni seisukohalt olulised tegurid (Goel & Rashmi, 2023, lk 539). Ettevõtte peab püüdma luua tasakaalu sisemise ja välimise moti-

vatsiooni vahel. Kui töötajale ei pakuta preemiaid ega standardseid tööhüvitisi, võib see vähendada tema motivatsiooni, mis omakorda takistab teda rakendamast enda täielikku potentsiaali. Pikas perspektiivis võib see vähendada töö tulemuslikkust ja ettevõtte saavutusi. (Mansaray, 2019, lk 188) Antud informatsiooni saavad juhid kasutada kui tööriista, et hoida oma töötajaid motiveerituna, saavutades seeläbi suuremat organisatsioonilist edu (Thokozani & Maseko, 2017, lk 4).

Ettevõtte edu seisukohalt on töötajate motiveerimine äärmiselt oluline, kuna see määrab, kuidas nad panustavad ettevõtte eesmärkide saavutamisse (Sarla, 2020, lk 12). Ettevõtte edukus sõltub suuresti ettevõtte juhtide ja töötajate ühispanusest, kusjuures motivatsiooni pakett on üks olulisemaid tegureid, mis soodustab töötajate töörahulolu. Rahulolev töötaja on motiveeritud panustama ettevõtte poolt seatud eesmärkide saavutamisse ning on produktiivsem kui tema mittemotiveeritud kolleeg. (Ali & Anwar, 2021, lk 21) Inimeste käitumine on alati suunatud eesmärgile, kuid iga indiviid käitub ettevõttes omal moel, sõltuvalt indiviidi individuaalsetest vajadustest, soovidest ja eesmärkidest, mida kujundatakse, mõjutatakse ja rahuldatakse erinevatel viisidel. Oluline on tuvastada töötajate motivatsiooni allikad (näiteks töötasu, kiitus ja tunnustus) ning suunata need nii, et töötajad oleksid motiveeritud, saavutaksid soovitud tulemusi ja panustaksid ettevõtte eesmärkide täitmisel. (Sarla, 2020, lk 12)

Töörahulolu ja motivatsiooni mõistmiseks on välja töötatud mitmeid teoreetilisi lähenemisi, mis selgitavad töötajate käitumist ja tööalast pühendumust erinevatest vaatenurkadest. Käesolevas töös keskendutakse peamiselt Herzbergi, Maslowi, McClellandi ja Vroomi teooriatele, kuna nende teooriate põhimõtted on laialdaselt kasutusel organisatsioonide juhtimises ja töötajate motiveerimisel. Järgnevalt võrreldakse tabelis 3 (lk 19) eelnevalt nimetatud teadlaste teooriaid valitud kriteeriumite alusel, et tuua esile nende peamised sarnasused, erinevused ning rakendusvõimalused töötajate töörahulolu ja motivatsiooni toetamisel.

Võrdlus näitab, et erinevad teooriad käsitlevad töörahulolu ja motivatsiooni kujunemist erinevate mehhanismide kaudu. Herzbergi kahe-faktori teooria toob esile töö sisu ja töötingimuste rolli töötajate töörahulolule, Maslowi vajaduste hierarhia teooria rõhutab vajaduste hierarhilist arengut, McClelland keskendub individuaalsetele domineerivatele

vajadustele ning Vroomi teooria selgitab motivatsiooni tekkimist pingutuse, tulemuse ja töötasu vahelise tajutud seose kaudu.

Tabel 3. Tööraahulolu ja motivatsiooni teooriate võrdlustabel

Kriteerium	Herzbergi kahe-teguri teooria	Maslowi vajaduste hierarhia	McClellandi vajaduste teooria	Vroomi ootuste teooria
Peamine fookus	Rahulolu ja rahulolematuse erinevad tegurid.	Vajaduste järjestikune rahuldamine.	Kolm õpitud ja elu jooksul kujunenud vajadust.	Pingutuse, tulemuse ja töötasu tajutud seos.
Motivatsiooni allikad	Motivatsiooni-tegurid.	Vajaduste hierarhia füüsilistest vajadustest eneseteostuseni.	Saavutusvajadus, võimuvajadus ja kuuluvusvajadus.	Valentsus, ootus ja instrumentaalsus.
Tööraahulolu kujunemine	Rahulolu saavutatakse motivatsiooni-teguritega, rahulolematust vähendavad hügieenitegurid.	Rahulolu saavutatakse vajaduste hierarhilise täitmise kaudu.	Rahulolu sõltub valitseva vajaduse rahuldamisest.	Rahulolu tekib pingutuse ja töötasu seose tajumisel.
Rakendusvõimalused juhtimises	Töötingimuste parendamine ja töö sisu rikastamine.	Töötajate vajaduste tasandi arvestamine.	Juhtimisviiside kohandamine vastavalt vajadusele.	Selged eesmärgid ja töötajate jaoks väärtustatud töötasu.
Tugevused	Praktiline ja lihtsasti rakendatav.	Selge ja intuiitiivne mudel.	Võimaldab individuaalset lähenemist.	Ratsionaalne ja süsteemne seletus.
Puudused	Ei arvesta individuaalseid erinevusi ja kultuurilisi tegureid.	Vajaduste hierarhia võib olla liiga jäik.	Raske määrata domineerivat vajadust.	Arvestab vähe emotsionaalseid tegureid.

Need teoreetilised käsitlused pakuvad tugeva aluse tööraahulolu ja motivatsiooni tegurite analüüsimiseks Makro Trade Baltic OÜ töötajate seas ning võimaldavad hinnata, millised tegurid on erinevates juhtimisvaldkondades töötajate tööraahulolu ja motiveerituse seisukohalt kõige olulisemad. Motivatsioon ja tööraahulolu on tihedalt seotud tegurid, mis kujundavad töötajate töösooritust, pühendumust ja tööraahulolu taset. Motivatsioon tuleb nii sisemistest kui välistest teguritest ning sõltub töötajate individuaalsetest vajadustest, eesmärkidest ja kogemustest.

2. MAKRO TRADE BALTIC OÜ TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI UURING

2.1. Ettevõtte tutvustus ning ülevaade metodoloogiast

Makro Trade Baltic OÜ on Eestis registreeritud ettevõte, mis tegeleb peamiselt toidu- ja esmatarbekaupade impordiga Eestisse ning nende müügi ja turustamisega jaekettidele, toitlustusettevõtetele ja suurtööstustele. Ettevõttes töötab 31 töötajat, kes on jaotatud erinevatesse osakondadesse vastavalt tööülesannetele ja asukohale (vt lisa 1). Pärnus paikneb ettevõtte laokompleks, kus töötavad laotöötajad. Tallinna ja Tartu kontorites tegutsevad peamiselt ostu- ja müügiosakonna töötajad. Selline struktuur võimaldab jaotada tööülesanded efektiivselt ning tagab kaupade liikumise ja kliendisuhete haldamise Eestis.

Makro Trade Baltic OÜ põhiväärtused:

- Pakkuda klientidele rõõmu ja maitseelamusi, mille saavutamiseks valitakse hoolikalt nii tooteid kui ka koostööpartnerid.
- Tagada usaldusvärsus hea tootekvaliteedi kaudu.
- Lahendada probleemid kiirelt ja professionaalselt.
- Tagada toodete kättesaadavus üle Eesti, hõlmates nii suuremaid jaekette kui ka väiksemaid maapoode. (Makro Trade Baltic OÜ, 2025)

Ettevõtte missiooniks on pakkuda oma klientidele parimaid võimalikke lahendusi ning tagada kvaliteetsed tooted ja teenused. Visiooniks on saada klientide eelistatud partneriks, pakkudes pidevalt uusi ja põnevaid tooteid, mis vastavad muutuvatele tarbija eelistustele. Ettevõtte pikaajaliseks eesmärgiks on laiendada oma tegevust väljaspool Eestit ning suurendada tooteportfelli. Makro Trade Baltic OÜ on oma 25 aastase tegutsemisaja jooksul saavutanud tugeva positsiooni turul ja loonud ustava kliendibaasi. Siiski on jätkuvalt oluline pöörata tähelepanu töötajate töörahulolule ja motivatsioonile, kuna iga töötaja

vajadused ja ootused võivad olla erinevad. Töötajad on ettevõtte toimimise ja kliendisuhete hoidmise võtmeteguriks, mistõttu mõjutab nende töörahulolu otseselt ettevõtte suutlikkust saavutatud positsiooni säilitada ja kasvatada.

Uuringu eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks kasutati kombineeritud uurimismeetodit. Kombineeritud uurimismeetod (*mixed method research*) on kvalitatiivsete kui ka kvantitatiivsete uurimisviiside ühendamine, lähtudes uuringu eesmärgist ja uurimisküsimuste iseloomust. Selle uurimismeetodi rakendamine aitab saada uuritavast teemast terviklikuma ja põhjalikuma ülevaate (Taherdoost, 2022, lk 55), võimaldades mitte ainult koguda kvantitatiivseid andmeid, vaid ka uurida juhtide kogemusi ja arvamusi, pakkudes väärtuslikku konteksti ja selgitusi lisaks numbrilistele andmetele (Ravindra, 2020, lk 78). Uuringu läbiviimisel kasutatakse konvergentse paralleelse uuringu disaini (*convergent parallel design*), kus kvalitatiivne ja kvantitatiivne uuring teostatakse samaaegselt, kuid üksteisest sõltumatult. Selle meetodi rakendamine võimaldab koguda ja analüüsida mõlema uurimismeetodi andmeid paralleelselt, et hiljem neid tulemuste tõlgendamise etapis võrrelda ja kombineerida. (Busetto *et al.*, 2020, lk 6)

Kvantitatiivse uurimismeetodi rakendamiseks kasutati ankeetküsimustikku, et koguda arvulisi andmeid töötajate töörahulolu ja motivatsiooni hindamiseks (Ghanad, 2023, lk 3795). Kvantitatiivne meetod aitab objektiivselt hinnata nähtusi ning tuvastada seoseid muutujate vahel, võimaldades teha järeldusi (Ravindra, 2020, lk 72). See meetod rõhutab arvuliste ja statistiliste andmete tähtsust, mis esitatakse sageli mittetekstuaalsetes vormides nagu tabelid, diagrammid ja joonised, mille abil on võimalik tõlgendada vaatlustulemusi (Ghanad, 2023, lk 3795). Likerti skaala on üks kvantitatiivse uurimismeetodi hindamisviise, mis võimaldab koguda hinnanguid subjektiivsete omaduste kohta, esitades need numbriliste andmetena, mida saab kokkuvõtlikult analüüsida ja visualiseeruda (South *et al.*, 2022, lk 43). Likerti skaala võimaldab arvutada ka keskmisi tendentse kirjeldavaid mõõdikuid, nagu mediaan või mood, ning määrata statistilist olulisust, mis aitab paremini mõista ja analüüsida vastajate hinnanguid. Ankeetküsimustikus kasutas töö autor Likerti skaala viie-palli süsteemi, kus vastajad hindasid oma nõusolekutaset järgmisel skaalal: „üldse ei ole nõus“, „pigem ei ole nõus“, „nii ja naa“, „pigem olen nõus“ ja „olen täiesti nõus“. (Amidei *et al.*, 2019, lk 398)

Lisaks kvantitatiivsele uurimismeetodile kasutati käesolevas uuringus kvalitatiivset uurimismeetodit, mis on sobiv meetod ettevõtte juhtide intervjuerimiseks, et saada nende vaade töötajate töörahulolust ja motivatsioonist. Kvalitatiivne uurimismeetod keskendub osalejate kogemuste, tähenduste ja vaatenurkade uurimisele, pakkudes detailsemat informatsiooni uuritavast nähtusest (Hammarberg, *et al.*, 2016, lk 498–499). Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni hindamiseks juhtide perspektiivist on sobiv kasutada poolstruktureeritud intervjuusid, mis võimaldavad intervjuerijal esitada intervjuu käigus esilekerkivaid lisaküsimusi (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021, lk 1360), et saada juhtide põhjalikum vastus ning tuua esile täiendavad aspektid, mida struktureeritud küsimused ei pruugi välja tuua (McGrath *et al.*, 2018, lk 1).

Töö empiirilise osa koostamiseks on järgnevas tabelis 4 välja toodud uurimismeetodite, üldkogumi ja väljundi ajakava.

Tabel 4. Uurimismeetodid ja valimi kirjeldus

Uurimismeetod	Üldkogum	Aeg	Kommentaariid
Ankeetküsimustik (valim 28 töötajat)	Makro Trade Baltic OÜ töötajad	13. märts–26. märts 2025	Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni kõige enam mõjutavad tegurid juhtimisvaldkondade lõikes
Intervjuu (valim 2 juhti)	Makro Trade Baltic OÜ juhid	26. märts 2025	Juhtide arvamused töötajate töörahulolu ja motivatsiooni kohta
Statistiline analüüs	Kogutud andmed küsitlusest	Märts–aprill 2025	Töötajate töörahulolu taseme seosed erinevate teguritega (töötasu, juhtimisstiil, töökoormus jne)
Kvalitatiivne sisuanalüüs	Intervjuu vastused	Märts–aprill 2025	Teemade kaardistus juhtide hinnangutes, võrdlus töötajate vastustega

Käesoleva lõputöö ankeetküsimustiku koostamisel võeti aluseks Nanjundeswaraswamy (2019) poolt väljatöötatud töörahulolu mõõtmise küsimustik, mis koosnes esialgu 120 väitest. Originaaluuringus viidi läbi eksploratiivne faktoranalüüs, mille tulemusel vähen-
dati väidete arv 64-ni, millest omakorda 52 hinnati sobivaks. Kinnitava faktoranalüüsi tulemused kinnitasid küsimustiku konstruktiivset kehtivust ja kõrget usaldusväärsust (Cronbachi $\alpha=0,933$). Lõputöö autor tõlkis esmalt kõik 64 väidet eesti keelde ja viis läbi sisulise analüüsi, võrreldes nii säilitatud kui kõrvaldatud väiteid. Väidete valiku aluseks oli nende sisuline asjakohasus Makro Trade Baltic OÜ tegevusvaldkonna suhtes ning

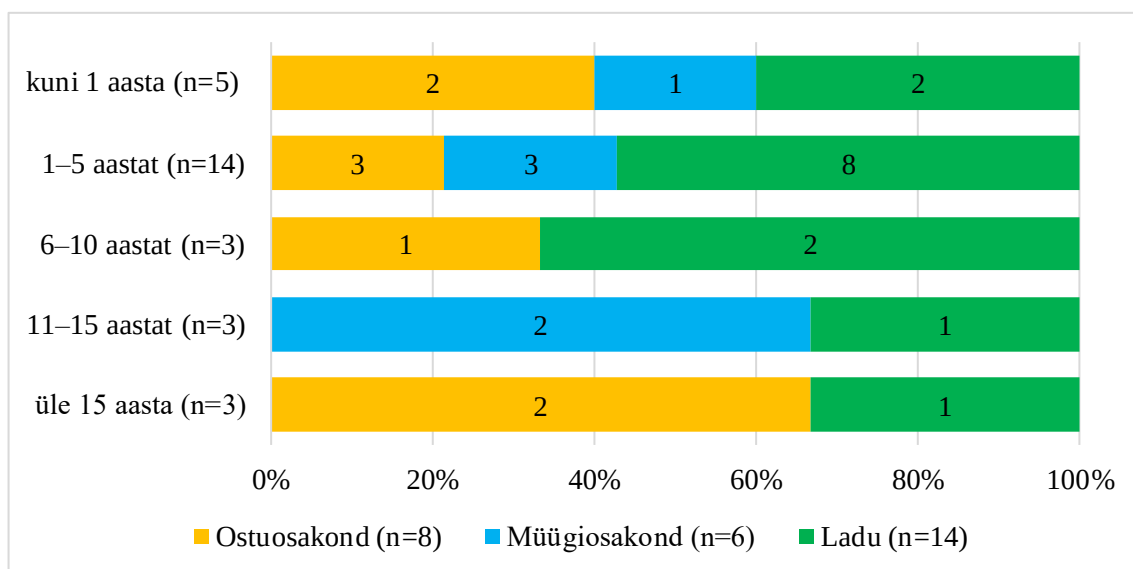
nende potentsiaal anda juhtkonnale väärtuslikku lisainformatsiooni töötajate töörahulolu ja motivatsiooni kohta. Lõputöö autor otsustas kaasata ka osa algselt kõrvaldatud väiteid, hinnates, et nende kaudu oleks võimalik saada organisatsiooni kontekstis tähenduslikku ja praktilist tagasisidet. Pärast küsimustiku koostamist edastati see ettevõtte juhile, kelle ettepanekul jäeti lõplikust versioonist välja väited, kus tema hinnangul ei oleks töötajatelt saanud piisavalt sisukat vastust või oleksid jäänud nende töökonteksti arvestades ebaselgeks.

Ankeetküsimustik on välja toodud lisas 2, mis koostati Tartu Ülikool Pärnu kolledži LimeSurvey veebikeskkonnas. Ankeetküsimustiku esimene osa hõlmab sotsiaaldemograafilisi küsimusi, teine osa koosneb väidetest, mis on jagatud kategooriateks: töötasu ja hüvitised, töökeskkond, karjääri- ja edutamisvõimalused, juhtimine, kommunikatsioon, töö- ja eraelu tasakaal, koolitus ja areng ning meeskonnatöö ja kindlustunne. Küsimustikku lisati ka hüvede küsimus, kus töötajatel paluti järjestada hüved olulisuse järgi. Selle tulemusena oli autoril võimalik hinnata töötajate soove erinevate hüvede osas. Ankeetküsimustiku viimaseks küsimuseks jäeti töötajatele avatud küsimus ettepanekute tegemiseks.

Kvantitatiivse uuringu üldkogumi moodustasid kõik Makro Trade Baltic 31 töötajat. Uuringus kasutati kõikset valimit, mis hõlmas 28 töötajat, kes vastasid ankeetküsimustikule. Lõputöö autor ise valimisse ei kuulunud, et vältida tulemuste kallutatust. Ülejäänud kaks töötajat olid ettevõtte juhid, kellega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Valimi usaldusväärsuse hindamiseks kasutati Macorr'i valimi suuruse kalkulaatorit. Tulemuste põhjal on soovituslik minimaalne valimi suurus antud üldkogumi ($n=28$) korral vähemalt 26 töötajat. Uuringus osalemise veebiküsimustiku link saadeti e-kirja teel ettevõtte 16 töötajale. Ülejäänud 12 töötajale, kes töötavad Pärnus laos, võimaldati ankeetküsimustiku täitmine kohapeal ettevõtte arvutis, olles eelnevalt kokku leppinud ettevõtte juhiga. Käesoleva töö raames oli töötajatel võimalik ankeetküsimustikule vastata ajavahemikus 13. märtsist–26. märtsini 2025. Andmete analüüsimiseks kasutati statistilist andmeanalüüsi, rakendades kirjeldava statistika meetodeid. Ankeetküsimustiku tulemusi analüüsiti statistilise tarkvara JASP ja Microsoft Exceli abil.

Uuringus osalesid kõik 28 Makro Trade Baltic OÜ töötajat, mis tagas 100% vastamismäära. Vastajate hulgas oli enim laotöötajaid, moodustades poole kogu valimist, millele

järgnesid ostu- ja müügiosakondade töötajad (vt joonis 2). Tööstaaži lõikes domineerisid töötajad, kelle töökogemus ettevõttes jäi 1–5 aasta vahele. Märkimisväärne osa töötajatest oli ka kuni ühe aasta pikkuse tööstaažiga, mis viitab ettevõtte personali hiljutisele täiendamisele. Pikemaajalise töökogemusega töötajaid oli vähem ning jagunesid võrdselt 6–10, 11–15 ja üle 15 aasta pikkuse tööstaaži vahel.



Joonis 2. Küsimustikule vastajate andmed osakonna ja tööstaaži järgi

Kvalitatiivse uuringu raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud kahe ettevõtte juhiga. Intervjuu koosnes 12 küsimusest (vt lisa 3), mis koostati töötajatele suunatud ankeetküsimustiku põhjal, mis võimaldas võrrelda juhtide ja töötajate arvamusi ja ootusi. Lisaks sisaldasid intervjuu küsimused teoreetiliste käsitluste põhjal koostatud täiendavaid küsimusi. Järgnevalt on tabelis 5 välja toodud intervjuueeritavate koodid, intervjuu aeg, kestus ja teostamise viis.

Tabel 5. Intervjuude toimumise aeg, kestus ja teostamise viis

Intervjuueeritava tähis	Intervjuu aeg	Kestus	Teostamise viis
J1	26.03.2025	1 tund	Intervjuu veebirakenduses Skype
J2	26.03.2025	36 minutit	Intervjuu kontaktkohtumisel

Intervjuud salvestati autori isikliku telefoniga ning seejärel laaditi Tartu Ülikool Microsoft 365 OneDrive keskkonda. Intervjuude salvestusi kasutati üksnes transkribeerimise eesmärgil ning need kustutati pärast andmetöötlust 05. mail 2025. Saadud tulemused

transkribeeriti ning töödeldi Microsoft Wordi keskkonnas. Andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, rakendades deduktiivset lähenemist, kus kodeerimisel lähtuti töötajate ankeetküsimustiku teemaplokkidest ja teoreetilistest käsitlustest (Fite & Gossner, 2024, lk 1). Analüüsi käigus koostati koodipuu, kus vastused struktureeriti peamiste teemade ja alateemade kaupa (vt lisa 4). Tulemuste tõlgendamisel võrreldi intervjuudest saadud kvalitatiivseid andmeid ankeetküsimustiku tulemustega, mis võimaldas kasutada konvergentse paralleelse disaini meetodit.

2.2. Uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse Makro Trade Baltic OÜ töötajate seas läbi viidud ankeetküsimustiku andmeid. Tulemusi käsitletakse ettevõtteüleselt kui ka juhtimisvaldkondade kaupa, et tuvastada võimalikud erinevused töötajate hinnangutes vastavalt ametikoha ja töövaldkonna eripärale. Kvantitatiivsete andmete tõlgendamisel on igas analüüsis osas arvesse võetud ettevõtte juhtidega läbiviidud intervjuude sisu, mis võimaldab kvantitatiivseid tulemusi tõlgendada sisukamalt ning võrrelda töötajate vaateid sarnastel teemadel.

Järgnevalt on tabelis 6 (lk 26) välja toodud kaheksa erinevat kategooriat, mis põhinevad ankeetküsimustikus kasutatud teemaplokkidele ning mille keskmised on arvutatud vastajate hinnangute alusel iga kategooria kohta. Uuringus osalejatel oli võimalik väiteid hinnata 5-pallisel Likerti skaalal: 1 – üldse ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – nii ja naa, 4 – pigem olen nõus, 5 – olen täiesti nõus. Lisaks on iga kategooria kohta esitatud ka minimaalne ja maksimaalne hinnang kategooria küsimuste lõikes. Töö- ja eraelu tasakaalu kategooria sai vastajatelt kõige kõrgema keskmise väärtuse, viidates töötajate üldisele töörahulolule töökorraldusega, mis võimaldab neil arvestada eraeluliste vajadustega ja säilitada isiklikku ajaressurssi. Töökeskonna, kommunikatsiooni ning meeskonnatöö ja kindlustunde kategooriad said ka valdavalt positiivsed väärtused. Juhtimise kategooria tulemused näitavad valdavalt positiivset hoiakut, kuid võrreldes teiste kategooriatega viitab selle positsioon suuremale mitmekesisusele töötajate kogemustes. Töötasu ja hüvitiste ning karjääri- ja edutamisvõimaluste kategooriate puhul jäi keskmine hinnang mõõdukamaks. See võib osaliselt peegeldada töötajate erinevaid ootusi või kogemusi, mis ei ole alati realiseerunud, mistõttu töörahulolu selles kategoorias on üldisemalt tagasi-

hoidlikum. Kõige madalama keskmine hinnangu sai kooolitus- ja arenguvõimaluste kateooria, mis viitab sellele, et arengut toetavad tegevused ei ole töötajate jaoks ühtviisi nähtavad ega kättesaadavad.

Tabel 6. Töötajate töörahulolu erinevate kategooriatega

Kategooria	Min	Max	Aritmeetiline keskmine (m)
Töö- ja eraelu tasakaal	3,8	4,0	3,9
Meeskonnatöö ja kindlustunne	3,4	4,0	3,8
Töökeskkond	3,3	4,1	3,7
Kommunikatsioon	3,0	4,1	3,7
Juhtimine	3,1	3,8	3,5
Töötasu ja hüvitised	2,9	3,7	3,3
Karjääri- ja edutamisvõimalused	3,0	3,3	3,2
Koolitus ja areng	2,8	2,9	2,8

Tulemuste üldise võrdluse kõrval on oluline arvestada juhtimisvaldkonnast tulenevaid erisusi. Seetõttu viidi läbi täiendav analüüs kahe juhtimisvaldkonna vahel: ostu- ja müügi- osakonna töötajaid käsitleti ühtse grupina, kuna kuuluvad J1 alluvusse, ning laotöötajad moodustasid teise grupi J2 alluvuses. Järgnevalt on tabelis 7 välja toodud juhtimisvaldkondade lõikes kategooriate aritmeetilised keskmised.

Tabel 7. Töörahololu kategooriate aritmeetilised keskmised juhtimisvaldkondade lõikes

Kategooria	Ostu- ja müügi- osakond	Ladu
Töö- ja eraelu tasakaal	4,1	3,8
Meeskonnatöö ja kindlustunne	4,1	3,4
Töökeskkond	3,9	3,6
Kommunikatsioon	3,9	3,5
Juhtimine	3,8	3,1
Töötasu ja hüvitised	3,3	3,2
Karjääri- ja edutamisvõimalused	3,6	2,7
Koolitus ja areng	3,9	1,7

Töörahololu kategooriate võrdlus juhtimisvaldkondade lõikes näitab üldiselt sarnast suundumust, kus enamik hinnanguid jääb mõlemas juhtimisvaldkonnas keskmise skaala ülemisse ossa. Enamikes kategooriates olid ostu- ja müügi- osakonna tulemused veidi kõrgemad, kuid erinevused olid väikesed ja viitavad pigem sarnastele arvamustele. Suuremad erinevused ilmsesid kooolituse ja arengu ning karjääri- ja edutamisvõimaluste kategooriates, kus ostu- ja müügi- osakonna töötajad hindasid neid märgatavalt kõrgemalt võrreldes laotöötajatega. Samuti oli juhtimise kategooria tulemus ostu- ja müügi- osakon-

nas kõrgem, mis võib viidata erinevustele tajutavas toetuses või juhtimiskultuuris. Ülejäädud kategooriate puhul olid tulemused küll veidi erinevad, kuid ilma oluliste sisuliste kontrastideta. Töötasu ja hüvitiste kategooria osas olid kahe üksuse keskmised peaaegu võrdsed.

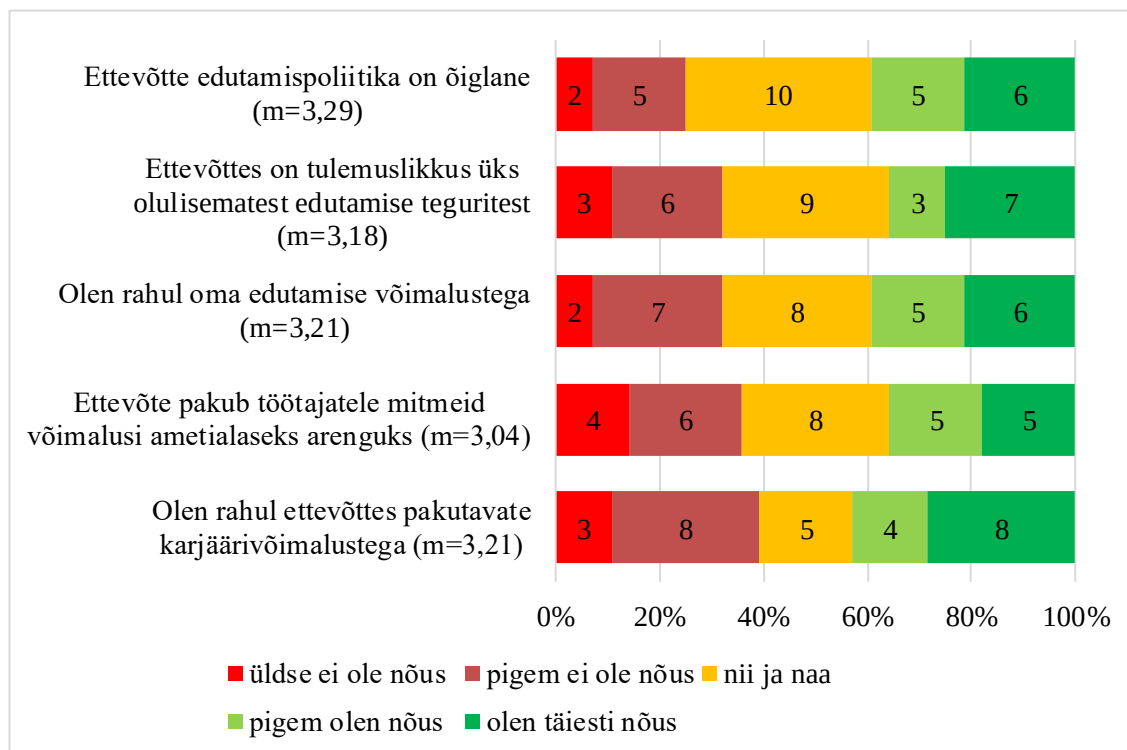
Töötasu ja hüvitiste kategooria antud vastustest (vt lisa 5) ilmnes suundumus, kus praktiliste töökorralduslike ja igapäevast töökeskkonda toetavate hüvede, nagu paindlik tööaeg, koolitused, tasuta kohv ja ühisüritused, kohta anti toetavamaid vastuseid. Samasugune suundumus ilmnes ka rahaliste hüvede puhul, kuigi nende osas olid vastused mõnevõrra hajusamad. Tasustamise ja tunnustamisega seotud teemades, nagu töö eest makstava töötasu õiglus, tööpanuse väärtustamine, iga-aastase palgatõusuga rahulolu ning premeerimissüsteemi õiglus, ilmnesid erinevad vastused ning esines rohkem eitavaid või kõhklevaid vastuseid. Ettevõtte hüvede võrreldavuse hindamisel teiste ettevõtete ja kaastöötajatega ilmes samuti vastuste hajuvus, kuid negatiivsete vastuste osakaal oli väiksem kui tasustamise ja tunnustamisega seotud teemades. Juhtimisvaldkondade lõikes esines töötasu ja hüvitiste kategoorias sarnane suundumus (vt lisa 6), kus rahaliste ja mitte-rahaliste ning töökorraldusega seotud võimaluste hindamine osutus mõlemas juhtimisvaldkonnas üldiselt toetavaks. Ostu- ja müügiosakonna töötajad hindasid kõrgemalt pingutuse õiglast tasustamist ja hea töö eest tunnustamise olemasolu, samas kui laotöötajate hinnangud jäid nendes valdkondades madalamaks. Laotöötajate hinnangud kujunesid kõrgemaks töö väärtustamise ja iga-aastase palgatõusuga rahulolu osas. Seda kinnitas ka J2 öeldu, kus ta märkis, et: „Kui hinnata töötasu konkurentsivõimelisust, siis arvestades sektori eripära ja tööaega, pean töötasu vägagi normaalseks.“ Lisaks rõhutas ta võrdse kohtlemise olulisust töötajate seas, tuues välja: „Meie ettevõttes ei esine palgalõhesid meeste ja naiste vahel ning see on minu meelest üks põhilisi õiglusnäitajaid.“ Hüvede võrreldavust kaastöötajatega hinnati mõlemas osakonnas positiivselt, kuid ettevõtte hüvede võrreldavust teiste ettevõtetega hinnati madalamalt. Kõige madalama hinnangu said mõlemas juhtimisvaldkonnas ettevõttes rakendatav tunnustamis- ja premeerimissüsteem.

Töökeskkonna kategooria tulemused (vt lisa 7) viitavad valdavalt positiivsetele hoiakutele. Töötajad hindasid kõige stabiilsemalt tööandja panust tööriiete ja kaitsevahendite tagamisel. Samuti ilmnes töötajate tugev toetus väidetele, mis puudutasid söögi- ja puhke-

ruumide sobivust ning töökoormust. Töösuhete ja kolleegidega seotud väidete puhul ilmnes mitme väite lõikes sarnane suundumus, kus toetavad vastused olid valdavas osas esindatud. Mõningane varieeruvus ilmnes väidete puhul, mis puudutasid iseseisvat otsustamist ja sisemiste protseduuride rolli igapäevase töö sujumisel. Töökeskkonna kategooria täiendava analüüsi tulemused (vt lisa 8) näitasid selgeid erinevusi nii füüsiliste kui ka sotsiaalsete tingimuste osas. Laotöötajate seas esines sagedamini toetavaid vastuseid tööriiete, varustuse ja isikukaitsevahendite kättesaadavuse ning söögi- ja puhkeruumide sobivuse kohta. J2 märkis oma osakonna kontekstis, et „kui midagi on puudu, siis töötajad annavad sellest teada,“ viidates toimivale tagasisidesüsteemile ja probleemide varajasele lahendamisele. Ostu- ja müügiesakonnas esines sagedamini toetust sotsiaalset keskkonda puudutavates väidetes, sh kolleegidega läbisaamine, meeskonnatunne ja koostöö väärtustamine. See trend kajastus ka J1 juhtimisstiilis, kelle sõnul „juhi üks olulisemaid rolle on oskus kuulata nii, et ei anna kohe lahendust, vaid aitab töötajatel ise lahenduseni jõuda.“ Kõrgem toetus avaldus selles juhtimisvaldkonnas ka väidetes, mis puudutasid koostööd ühise eesmärgi nimel, kolleegide tööalast pädevust ja koostöist töökeskkonda. Vastavalt sellele tõi J1 välja, et noorte töötajate sisseelamist toetatakse infopäevade ja osakondade vahelise suhtluse kaudu: „Need tegevused loovad parema arusaama kollektiivist ning toetavad nooremate töötajate kohanemist.“ Laotöötajate vastused sotsiaalset keskkonda kirjeldavates väidetes olid mitmekesisemalt jaotunud. Töökorralduse ja töökoormuse tajumisel esines mõlemas juhtimisvaldkonnas valdavalt toetavaid vastuseid.

Töötajate vastused ettevõtte pakutavatele karjääri- ja edutamisvõimalustele viitasid sellele, et võimalused ei ole kõigi töötajate jaoks ühtviisi tajutavad (vt joonis 3, lk 29). Osa töötajaid leidis, et ettevõtte pakub arenguvõimalusi ja soodustab ametialast edenemist, samas kui teised kogesid vähest nähtavust või võimaluste piiratud kättesaadavust. Edutamisvõimalusi käsitledes peeti tulemuslikkust üheks oluliseks teguriks, kuid mitte kõigi töötajate jaoks määravaks kriteeriumiks, mis viitab erinevatele ootustele ametialase edutamise suhtes. Arusaamad edutamispoliitika õiglusest olid samuti mitmekesisemad, kusjuures mitmed töötajad ei osanud edutamise põhimõtteid üheselt hinnata. Juhtide käsitletused avasid töötajate vastustes ilmnenuid mustrite võimalikke põhjuseid. J1 rõhutas, et areng ja edutamine on teadlikult juhitud protsess, kus karjääri võimalused sõltuvad töötaja valmidusest ja võimekusest võtta suurem vastutus. See käsitus selgitab, miks osad töötajad võivad tajuda võimalusi kergemini ja teised vähem. J2 tõi esile, et: „Kui keegi näiteks

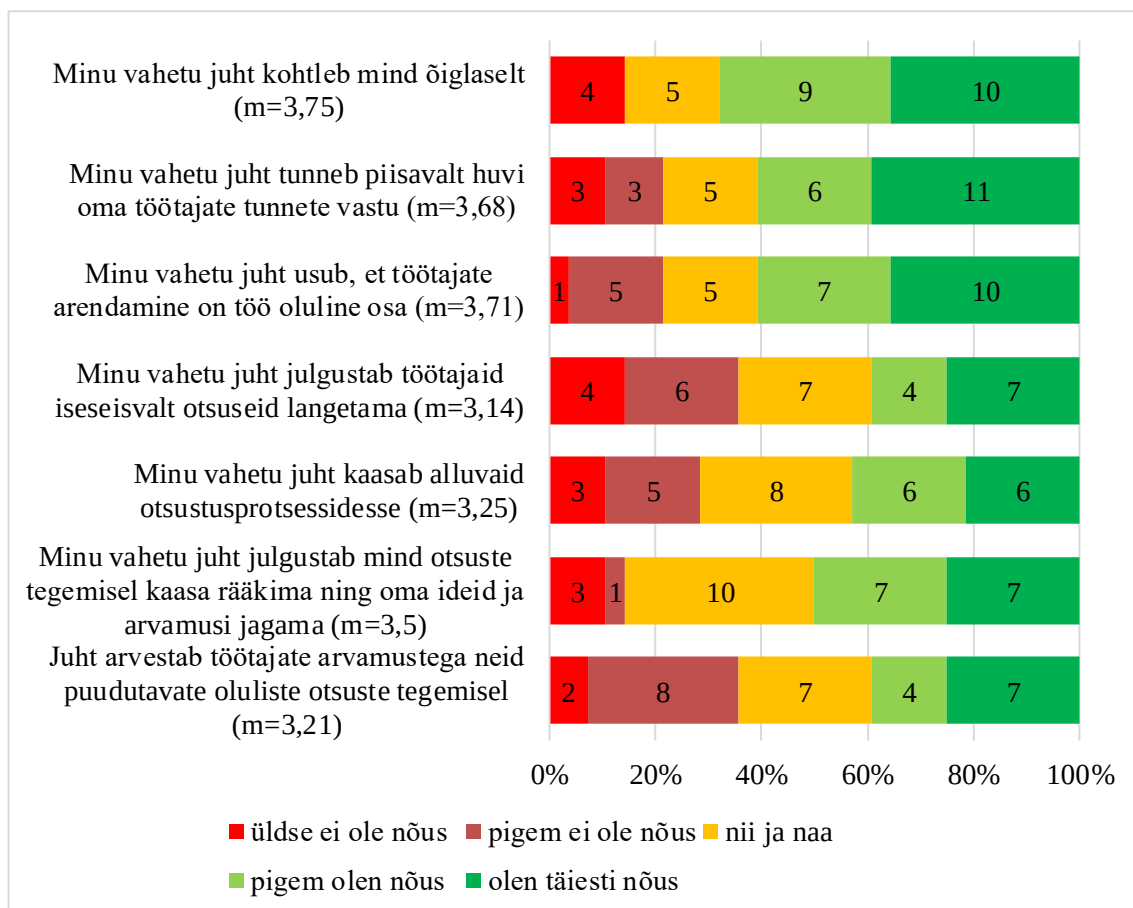
töötab komplekteerijana, siis võib ta kandideerida autojuhi kohale, kui see peaks vabana teatud põhjustel,“ kuid lisas, et seni ei ole laotöötajad enesetäiendamise soovi avaldanud. Seega viitab juhtide tagasiside sellele, et arenguvõimaluste kasutamine sõltub suures osas töötajate aktiivsusest ja olemasolevate ametikohtade piiratusest.



Joonis 3. Töötajate vastused karjääri- ja edutamisvõimaluste kategooria väidetele

Töötajate vastused juhtimise kategoorias (vt joonis 4, lk 30) viitasid valdavalt toetavale suundumusele, kus enamik töötajaid tundis, et vahetu juht julgustab neid ideid ja arvamusi jagama ning otsustusprotsessides osalema. Kuigi otsustusprotsessidesse kaasamist hinnati üldjoontes positiivselt, leidis ka töötajaid, kelle arvates ei arvestata nende arvamustega alati piisavalt. Iseseisva otsustamise julgustamist hinnati üldiselt toetavalt, kuid osa töötajatest ei tajunud seda kõigis olukordades. Töötajate arendamise tähtsust vahetu juhi tegevuses kinnitas laialdane rahulolu, viidates sellele, et juhid toetavad töötajate professionaalset kasvu ja oskuste arendamist igapäevatöös. Samuti väärtustasid töötajad vahetu juhi huvi nende tunnete ja heaolu vastu, mis viitab hoolivale juhtimiskultuurile ja töötajate emotsionaalse toetamise olulisusele töökeskkonnas. Kõige tugevam toetus ilmnis vahetu juhi õiglast kohtlemist puudutavas väites, kus enamik töötajaid

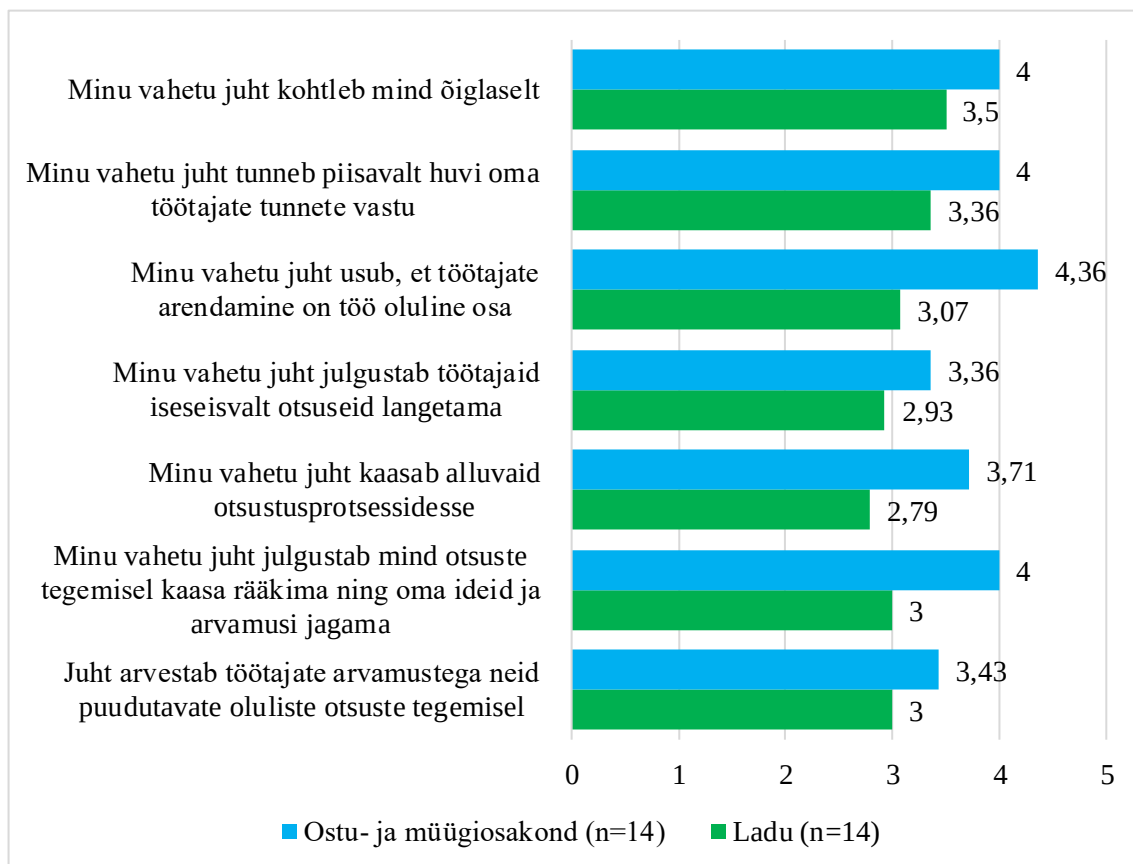
hindas oma vahetu juhi käitumist ausaks ja läbipaistvaks, viidates usalduslike töösuhete olemasolule ja juhtimispraktikate õiglusele igapäevatöös.



Joonis 4. Töötajate vastused juhtimise kategooria väidetele

Töötajate vastused juhtimise kategooria erinevatele aspektidele viitasid sellele, et ostu- ja müügiosakonna töötajad hindasid oma vahetu juhi tegevust kõigis käsitletud valdkondades kõrgemalt kui laotöötajad (vt joonis 5, lk 31). Töötajad tajusid oma vahetu juhti tegevust enam toetavana nii ideede ja arvamuste jagamise julgustamises kui ka otsustusprotsessidesse kaasamises. Samuti tunnetati seal selgemalt, et juht väärtustab töötajate iseseisvat otsustamist ja tunneb huvi nende heaolu ja arengu vastu. Ostu- ja müügiosakonna töötajate kogemust iseloomustas suurem avatus ja teadlik toetamine, mida peegeldas ka J1 kirjeldus oma juhtimisstiilist. Juht rõhutas töötajate arendamise ja avatud suhtluse olulisust, nimetades igapäevast kättesaadavust, kiiret tagasisidet ja regulaarselt toimuvat info jagamist töötajatele. Ta tõi välja, et tema eesmärk on juhtida töötajaid enese-teostuseni, toetudes Maslowi vajaduste hierarhiale: „Püüan inimesi just sinna juhtida.“

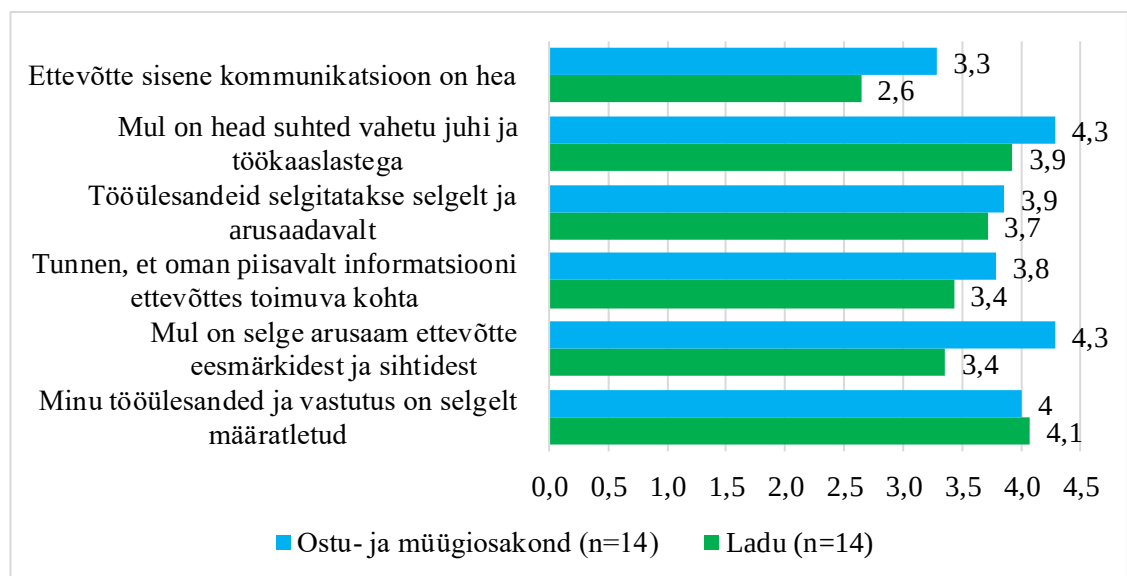
Laotöötajate vastused viitasid sellele, et nende kogemuses oli juhtimine stabiilsusele ja turvalisusele suunatud, kuid töötajate isiklikku arengut ja otsustusvabadust tajuti vähem. J2 tõi oma juhtimisstiili kirjeldades esile töötajate kuulamise ja turvalise töökeskkonna tagamise olulisuse igapäevatoos.



Joonis 5. Töötajate keskmised hinnangud juhtimise kategooria väidetele juhtimisvaldkondade lõikes

Töötajad hindasid kommunikatsiooni kategooriat üldjoontes positiivselt (vt joonis 6, lk 32). Enamik töötajaid hindas positiivselt tööülesannete ja vastutuse selget määratlemist, tööülesannete arusaadavat selgitamist, informeeritust ettevõttes toimuvast ning ettevõtte eesmärkide ja sihtide mõistmist. Samuti toodi tugevalt esile head suhted vahetu juhi ja töökaaslastega, mis viitab toetavale ja usalduslikule sisekliimale. Kõige nõrgemad hinnangud ilmnesisid ettevõtte üldise sisekommunikatsiooni osas, kus vastajate seas esines rohkem neid, kes tundsid, et info liikumine võiks olla parem ja süsteemsem. Kommunikatsiooni erinevate aspektide käsitlemisel juhtimisvaldkondade lõikes ilmnesisid mõningad erinevused ostu- ja müügiosakonna ning laotöötajate hinnangutes. Mõlema juhtimisvald-

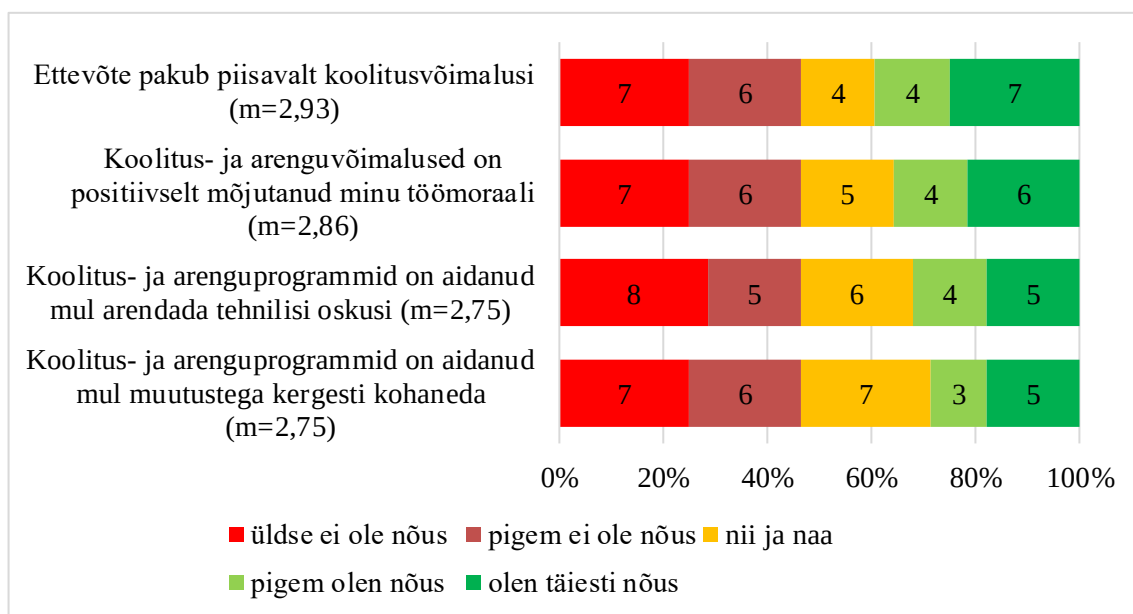
konna töötajad kirjeldasid oma tööülesandeid piisavalt selgetena ning leidsid, et töökorralduseks vajalikud juhised olid arusaadavad ja igapäevatööd toetavad (vt joonis 6). Sarnane positiivne kogemus ilmnis ka suhetes vahetu juhi ja töökaaslastega, kus koostööd ja usaldust peeti oluliseks osaks töökeskkonnas. Töötajad tundsid, et informatsioon ettevõtte tegemistest jõudis nendeni piisavalt ja õigel ajal. Ettevõtte eesmärkidest ja sihtidest arusaamises ilmnisid töötajate kirjeldustes mõningased erinevused. Ostu- ja müügiosakonna töötajad tunnetasid oma teadlikkust ettevõtte eesmärkidest ja sihtidest paremini, samal ajal kui laotöötajate osas jäid need mõneti tagaplaanile. Ettevõtte üldise sisekommunikatsiooni kogemuse hindamises viidati mõlemas juhtimisvaldkonnas sellele, et info liikumise ja infovahetuse võimalused ei olnud töötajate hinnangul alati piisavad. Laotöötajate hulgas tuli enam esile tunne, et infovahetus oli kohati ebatäpne või ebaühtlane. Mõlema juhi käsitletud küll toetasid vahetu suhtluse ja igapäevase info liikumise tähtsust meeskonnatöö edendamisel, kuid tõid välja ka infomüra ja töökoormuse mõju info liikumise tõhususele, kus J1 märkis vajadust keskenduda olulise ja ebaolulise teabe eristamisele. J2 kirjeldas, et rollide ja vastutuse ebaselgus võib mõnikord pidurdada info liikumise tõhusust meeskonnas.



Joonis 6. Töötajate keskmised hinnangud kommunikatsiooni kategooria väidetele juhtimisvaldkondade lõikes

Töötajate kogemused koolitus- ja arenguvõimaluste osas olid erinevad (vt joonis 7, lk 33). Mõned töötajad kirjeldasid, et koolitus- ja arenguprogrammid toetasid nende koha-

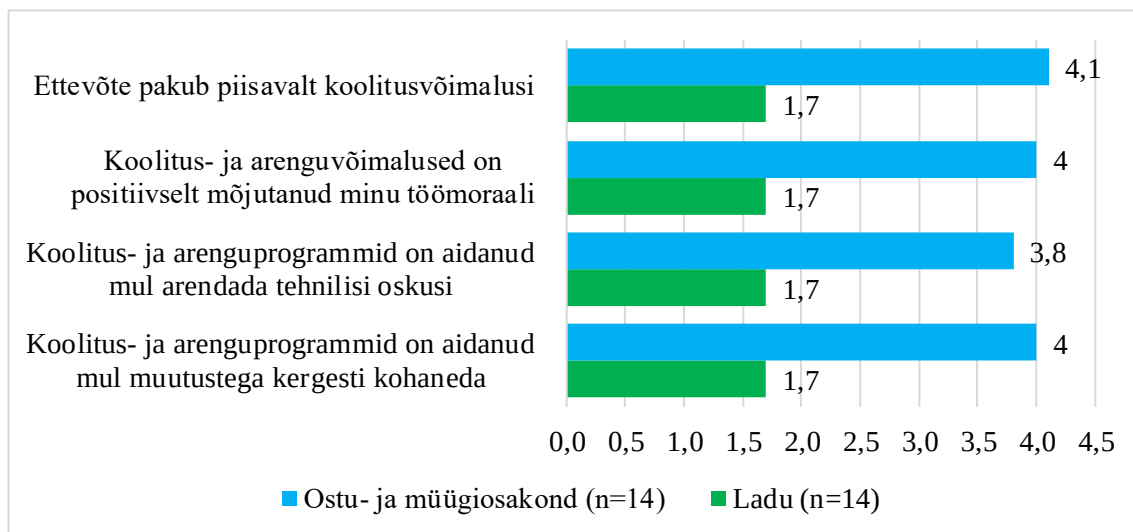
nemist muutustega ja tehniliste oskuste arendamist, samas kui teised ei seostanud pakutud võimalusi otseselt oma tööalase arengu või töömoraali paranemisega. Ettevõtte pakutud koolitusvõimalusi käsitleti samuti erinevalt, kus osa töötajaid pidas olemasolevaid võimalusi piisavaks, samas kui teiste osas tõusis esile vajadus suurema toetuse ja võimaluste järele.



Joonis 7. Töötajate vastused koolituse ja arengu kategooria väidetele

Töötajate kogemused koolitus- ja arenguvõimaluste kohta erinesid juhtimisvaldkondade lõikes märgatavalt (vt joonis 8, lk 34). Ostu- ja müügiosakonna töötajad kirjeldasid, et koolitus- ja arenguprogrammid on aidanud neil muutustega kohaneda ning arendada tehnilisi oskusi. Samuti kajastus positiivne mõju töömoraalile ja tunnetati piisavaid koolitusvõimalusi. Laotöötajate jaoks jäi koolitus- ja arenguprogrammide toetav mõju vähem tajutavaks ning koolitus- ja arenguvõimalusi hinnati üldiselt madalamalt võrreldes ostu- ja müügiosakonna töötajatega. Juhtide käsitlelused toetasid eelnimetatud suundumusi. J1 kirjeldas oma osakonnas rakendatavat igapäevast arenguprogrammi, kus töötajad loevad tööajal erialast kirjandust ning koostavad loetu põhjal eneserefleksioone. Ta rõhutas, et „Juht vastutab sihipäraste arengutegevuste eest ja peab oma meeskonda kõige paremini tundma.“ Lisaks toimuvad regulaarsed koolitused ostu- ja müügiosakonnas, mille eesmärk on toetada töötajate arengut. Laotöötajate arengu käsitlemisel viitas J2, et seadusest tulenevad koolitusvajadused on kaetud ning uusi täiendavaid koolitusvajadusi ei ole esile

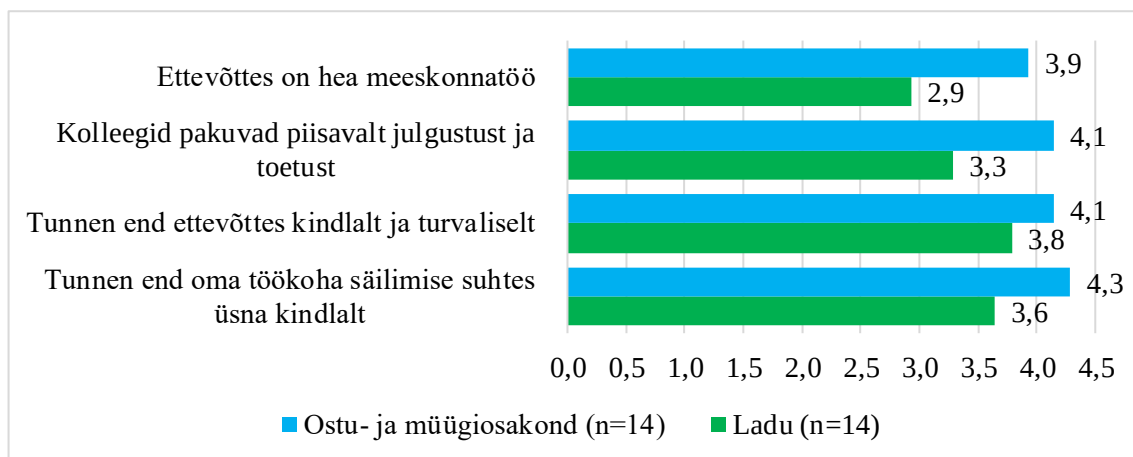
kerkinud: „Meil on tehtud need koolitused, mida seadus nõuab ja kõik oluline on tegelikult olemas.“ Tema sõnul toimub töötajate täiendamine vastavalt konkreetsetele vajadustele ning koolituste korraldamine lähtub olukorrast ja vajaduspõhisusest.



Joonis 8. Töötajate keskmised hinnangud koolitus- ja arenguvõimaluste kategooria väidetele juhtimisvaldkondade lõikes

Töötajate kogemused meeskonnatöö ja kindlustunde kategoorias viitasid valdavalt toetavale suundumusele. Töötajad väljendasid usaldust oma töökoha säilimise suhtes ning tunnetasid ettevõttes turvalist ja toetavat töökeskkonda. Koostööd kolleegidega kirjeldati üldjoontes toetavana, kuid meeskonnatöö kogemustes ilmnis mõnevõrra rohkem varieerumist võrreldes töökoha turvatundega seotud kogemustega. Tööalase kindlustunde kujunemisel peeti oluliseks kolleegide toetust ja koostöövalmidust, mis tugevdas ühtsustunnet ja aitas kaasa positiivse töökeskkonna tajumisele. Juhtimisvaldkondade lõikes ilmnis, et ostu- ja müügiosakonna töötajad tunnetasid meeskonnatööd ja kolleegide toetust positiivsemalt, samas kui laotöötajate kogemustes jäid need aspektid mõnevõrra vähem väljendunuks (vt joonis 9, lk 35). Mõlemas juhtimisvaldkonnas peeti oluliseks töökoha säilimise kindlust ja üldist turvatunnet, mida tajuti igapäevatöö loomuliku osana ning mis aitas kaasa töörahulolu kujunemisele. Siiski tekitas töökoha säilimise kindlus laotöötajates veidi rohkem ebakindlust. Juhtide käsitletused toetasid töötajate kogemustes ilmnenu suundumusi. J1 tõi esile, et „Tugev meeskond eeldab avatust, valmisolekut koostööks ja tunnetust, et töökoht sobib inimese väärtustega.“ J2 märkis, et: „Kindlustunne tekib siis, kui tööandja tahab sulle tööd anda ja sina tahad seda tööd teha.“ Mõlema

juhi käsitles peeti oluliseks usaldust ja ausat koostööd töötajate kindlustunde ja meeskonnatunnetuse kujunemisel.

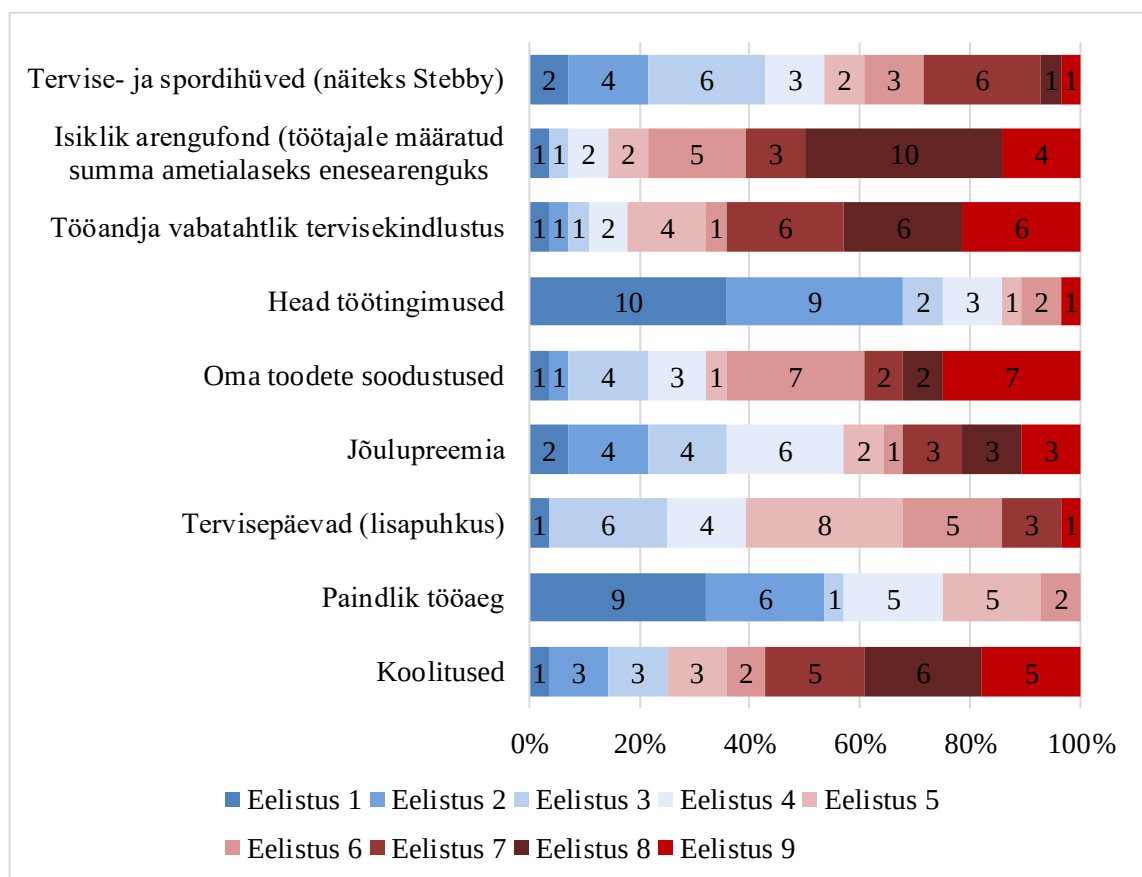


Joonis 9. Töötajate keskmised hinnangud meeskonnatöö ja kindlustunde kategooria väidetele juhtimisvaldkondade lõikes

Töö- ja eraelu tasakaalu kategoorias viitasid töötajate kogemused valdavalt toetavale suundumusele. Töötajad olid rahul sellega, et neile antakse tööülesanded, mida nad peavad meeldivaks ja motiveerivaks. Töötulemuste ja isiklike ootuste vastavust hinnati samuti positiivselt. Töökorraldus võimaldas töötajate hinnangul piisavalt puhkeaega ning soodustas liikumist ja tervislike eluviiside jälgimist. Samuti peeti töö- ja eraelu ühildamise võimalusi piisavaks, viidates sellele, et enamik töötajatest tundis, et nende töökorraldus toetab isiklikku elu ja perega aja veetmist. Juhtimisvaldkondade lõikes ilmnas, et töö- ja eraelu tasakaalu kogemused olid mõlemas juhtimisvaldkonnas toetavad. Ostu- ja müügiosakonna töötajad kirjeldasid oma kogemust mõnevõrra tugevamana, kuid ka laotöötajate hinnangud jäid selgelt positiivseks, viidates rahulolule töökorralduse ja eraelu ühildamise võimalustega. Mõlemad juhid toetasid töötajate kogemusi, rõhutades paindliku töökorralduse tähtsust töö- ja eraelu tasakaalu kujundamisel.

Eelviimase küsimusena paluti töötajatel järjestada üheksa erinevat hüve olulisuse alusel, alustades kõige olulisematest (vt joonis 10, lk 36). Tulemused viitasid sellele, et töötajad väärtustavad kõige enam neid hüvesid, mis loovad turvalise, toetava ja paindliku töökeskkonna ning toetavad taastumis- ja eneseregulatsiooni võimalusi. Eriti tähtsaks peetakse hüvesid, mis seonduvad igapäevase tööheaoluga nagu paindlik tööaeg, tervisepäevad ja

head töötingimused. Tervise- ja spordihüved osutavad samuti vajadusele töövälise heaolu toetamise järele. Kuigi töötajad märkasid ka rahalisi ja sümboolseid hüvesid, nagu jõulupreemia, ei omanud need nende jaoks sama suurt tähendust kui igapäevases töökogemuses vahetult tajuvad hüved. Samuti ilmneb individuaalset varieeruvust isikliku arengufondi ja tervisekindlustuse väärtustamises, mis viitab kas erinevale arenguvajadusele või madalamale teadlikkusele nende kasutusvõimalustest. Juhtide käsitlustes toodi välja, et hüvede mõju töötajate motivatsioonile sõltub nende sisulisest tähenduslikkusest. J2 sõnul on hüved töötajate jaoks väärtuslikud eelkõige siis, kui need aitavad kaasa elukvaliteedi paranemisele: „Hüve peaks tooma tajutava elukvaliteedi tõusu, olgu see siis rahaline või muu sisuline tugi.“



Joonis 10. Töötajate eelistused erinevate hüvede osas (n=28)

Viimase küsimusena jäeti töötajatele võimalus esitada avatud vastusena ettepanekuid, kuidas oleks võimalik ettevõttes töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendada. Küsimus andis töötajatele vabaduse välja tuua neid aspekte, mida nad ise peavad oluliseks oma tööga rahulolu parandamisel, lähtudes isiklikest kogemustest ja ootustest. Avatud

küsimusele vastasid 12 töötajat, kellest üks märkis, et tal ei ole ettepanekuid. Ülejäänud vastused olid sisulised ning avasid mitmeid erinevaid vaatenurki töökeskkonna ja juhtimiskorralduse parandamisele. Vastuseid analüüsiti sisupõhiselt ning nende alusel kujunes välja kuus temaatilist kategooriat:

- töötasu,
- kommunikatsioon,
- hüvitised,
- töökeskkond,
- juhtimine,
- karjääri- ja edutamisvõimalused.

Töötasu puudutavates ettepanekutes rõhutati konkurentsivõimelise palgataseme olulisust, vajadust stabiilse ja õiglaselt määratud töötasu ning iga-aastase palgatõusu järele. Need märksõnad viitavad töötajate ootustele läbipaistva ja motiveeriva tasustamissüsteemi suhtes. Kommunikatsiooni kategoorias tõsteti esile vajadus parema infovahetuse järele. Viidati ebaselgele tööalasele suhtlusele ning informatsiooni vähesusele. Samuti mainiti vajadust regulaarsemate koosolekute järele, kus töötajatel oleks võimalus oma arvamusi avaldada. Hüvede all peeti oluliseks töötajate heaoluga seotud võimalusi, nagu sporditoetus või Stebby. Need ettepanekud viitavad soovile panustada rohkem töötajate tervise ja üldise heaolu toetamisele.

Töökeskkonna valdkonnas mainiti ergonoomilise töökoha olulisust, mugava ja toetava töökeskkonna loomist ning tööprotsesside sujuvust. Toodi välja ka soov luua positiivsem ja sõbralikum töökeskkond ning võimaldada paindlikkust tööaja korraldamisel. Juhtimist puudutavad ettepanekud rõhutasid töötajate kaasamist otsustusprotsessidesse ning vajadust suurendada juhtkonna teadlikkust töötajate ootustest ja seisukohtadest. Esile kerkis ka soov üldise juhtimisefektiivsuse suurendamiseks. Seda suundumust toetas ka J2 käsitus, kus rõhutati tunnustamise tähtsust: „Tunnustamist peaks kindlasti rohkem olema.“ Karjääri- ja edutamisvõimaluste teemal märgiti vajadust suurendada töötajate teadlikkust ettevõttes pakutavatest arenguvõimalustest. Sooviti, et karjääriredel oleks töötajatele selgem ja nähtavam.

2.3. Järeldused ja ettepanekud Makro Trade Baltic OÜ juhtkonnale töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks

Käesolevas peatükis analüüsitakse lõputöö teoreetilise ja empiirilise osa vahelisi seoseid ning sõnastatakse järeldused. Iga järeldus tugineb töötajate üldisele hinnangule, juhtimisvaldkondade lõikes ilmnenud erinevustele ning juhtide käsitletele. Järeldustest lähtuvalt esitatakse Makro Trade Baltic OÜ juhtkonnale sisulised ettepanekud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks.

Uuringu tulemusena selgus, et töötajad hindasid ettevõttes rakendatavat tunnustamis- ja premeerimissüsteemi töötasu ja hüvitiste kategoorias kõige madalamalt, mis viitab, et töötajad ei tunne oma pingutuste märkamist ega näe head tööd tunnustuse või lisatasu kaudu väärtustatuna. Seda kinnitab ka Herzbergi kahe-teguri teooria, mille kohaselt on just tunnustamine ja saavutused peamised sisemised töörahulolu kujundavad tegurid, mis loovad tööga seotust ja tähenduslikkust (Jinweng & Binweng, 2020, lk 1). Samamoodi hindasid töötajad ka ettevõtte hüvesid võrreldes teiste ettevõtete hüvedega. Ehkki mitte-rahalisi ja rahalisi hüvesid hinnati valdavalt positiivselt, näitab madalam hinnang, et hetkel kasutusel olevad hüved ei vasta täiel määral töötajate ootustele. Seda toetab Susanto *et al.*, (2023, lk 16) seisukoht, et õiglane ja läbipaistev hüvede pakkumine toetab töörahulolu ja lojaalsust, samas kui ebakindlus selles osas võib suurendada töölt lahkumise riski. Juhtimisvaldkondade lõikes ilmnes oluline erinevus õiglaselt tasustatud pingutuse ja isikliku tunnustamise tajumises. Laotöötajate arvates ei esine seda tihti, mis viitab, et kollektiivselt korraldatud töökorralduse puhul jääb töötajate individuaalne panus sagedamini märkamata ja tunnustamata, mistõttu ei teki tunnetuslikku seost isikliku pingutuse ja saadava tasustamise vahel (Rokhsari, 2017, lk 76). Lisaks ilmnes, et ostu- ja müügiosakonna töötajad hindasid rahulolu iga-aastase palgatõusuga madalamalt kui laotöötajad, mis viitab sellele, et iga-aastast palgatõusu pole selles juhtimisvaldkonnas süsteemselt rakendatud. Selline olukord vähendab usaldust organisatsiooni tasustamispoliitika vastu ning tekitab tunde, et karjääriperspektiivid ja pingutused ei leia piisavat tunnustust, mis omakorda pärsib töötaja motivatsiooni ja takistab tema potentsiaali rakendamist (Mansaray, 2019, lk 188).

Töökeskonna käsitlemisel selgus, et laotöötajate madalam hinnang meeskonnatööle viitab nõrgemale kollektiivsele toetusele ja usaldusele, millel on töörahulolu kujunemisel otsustav roll. Seda kinnitavad Raziq & Maulabakhsh (2015, lk 718) seisukoht, et just sotsiaalselt toetav töökeskond soodustab töötajate heaolu ja koostööd. Osakondade vahelist koostööd tajusid laotöötajad samuti negatiivsemalt, mis osutab sellele, et ladu on infovoogudest rohkem eraldatud ning kokkupuuted teiste osakondadega on vähesed. Eri-nevused töökoormuses viitavad sellele, et lao töökeskonda iseloomustab suurem füüsiline pingutus, samas kui ostu- ja müügiosakonnas on töökorraldus üles ehitatud peamiselt vaimset pingutust nõudvatele ülesannetele ja töökoormuse ühtlasemale jaotusele. Seda kinnitab Mumthans & Pankajam (2019, lk 747) seisukoht, et töötajate heaolu ja töösoorituse tagamiseks on oluline, et töötingimused ja töökoormus peavad vastama töö iseloomule ning ei kujuneks töötajale vaimselt ega füüsiliselt koormavaks. Töövahendite tajumisel eristus lao töökorraldus selge vajaduspõhise ja operatiivse reageerimise kaudu, mida kinnitas ka J2. Isikukaitsevahendite olemasolu ja kättesaadavus ei viita suuremale töörahulolule, vaid tuleneb töö iseloomust. Füüsilise töö puhul on sellised vahendid keske tähtsusega, samas kui kontoritöötajatele tundub näiteks tööarvuti olemasolu iseenesest mõistetav ning neid ei tajuta tööandja lisapanusena. Seetõttu on oluline, et tööandja selgitaks avatult oma rolli töötingimuste tagamisel erinevates ametipositsioonides, kuna töötajate usaldust ja kaasatust toetab läbipaistev juhtimispraktika. Seda toetavad Alfayad & Arif (2017, lk 153), kelle hinnangul suurendab töötajate arvamustega arvestamine töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumust.

Karjääri- ja arenguvõimaluste käsitlemisel ilmnis juhtimisvaldkondade vaheline erinevus süsteemse arengu ja teadliku juhtimispraktika tajumisel. Ostu- ja müügiosakonnas kirjeldas J1 arengut kui teadlikku juhtimisprotsessi, kus töötajate potentsiaali hinnatakse juba värbamisel ning edasiliikumine sõltub valmidusest võtta suuremat vastust. Seda toetab Hoff *et al.*, (2020, lk 13) käsitus, mille kohaselt tööülesannete ja töötaja huvide vastavus toetab sisemist motivatsiooni ja tööalast edu. Laotöötajate puhul ei ole karjääri- ja arengutee kujunenud tähenduslikuks ega loomulikuks osaks tööelust, mis viitab, et sellele ametikohale asudes teadvustatakse tööülesannete piiratud arengupotentsiaali ning ei tajuta selget edasiliikumisvõimalust organisatsioonisiseselt. Seda kinnitab Roopai (2012, viidatud Mehrad, 2020, lk 158 vahendusel), kelle sõnul kujuneb sisemine motivatsioon vaid siis, kui arenguvõimalused on töötaja jaoks järjepidavad ja tähenduslikud. J2 sõnul

ei ole laotöötajad varasemalt üles näidanud huvi enesetäiendamise vastu, mis viitab, et arenguvõimalusi ei tajuta selles töökeskkonnas tähendusliku ega isiklikult väärtustatud osana tööelust. Seda toetab Goel & Rashmi (2023, lk 539) käsitlus, mille kohaselt kujuneb sisemine motivatsioon eeldusel, et töö pakub võimalust rahuldada inimese arenguvajadusi ja toetab eneseteostust. Lisaks peeti tulemustel põhinevat edutamist töötajate seas raskesti mõistetavaks, mis viitab vähesele kommunikatsioonile edutamiskriteeriumitest ning vähendab usaldust ja läbipaistvust tööalaste otsuste kujundamisel.

Töötajate kogemused juhtimisega viitasid üldiselt toetavale ja usalduslikule töösuhtele, kuid töö tähenduslikkus ja tööalane seotus kujunesid erinevaks sõltuvalt sellest, milline oli juhi kättesaadavus, tagasiside andmine ja töötajate kaasamise ulatus. Juhi roll ei piirunud üksnes töökorra tagamisega, vaid mõjutas vahetult seda, kui väärtuslikuna töötaja oma panust koges. Seda kinnitab Herzbergi kahe-teguri teooria, mille kohaselt töö tähenduslikkus, saavutused ja tunnustus loovad sisemise rahulolu aluse (Osemeke & Adegboyega, 2017, lk 162). Ostu- ja müügiosakonnas tunnevad töötajad end rohkem väärtustatuna, kuna juht on neile igapäevaselt nähtav ja pakub järjepidevat tagasisidet. J1 intervjuuerimisel tuli esile teadlik juhtimisstiil, mida iseloomustasid regulaarsed arutelud, süsteemne tagasiside ning ka juhina osalemine igapäevastes tegevustes. Ta nimetas selgesõnaliselt, et toetub juhtimises Maslowi eneseteostuse tasandile, soovides viia töötajaid oma võimete rakendamiseni (Bexheti & Bexheti, 2016, lk 382). Laotöötajate kogemus juhtimisega oli suunatud pigem rahuliku, sujuva ja turvalise töökeskkonna hoidmisele, kuid töö tähenduslikkust ning töötaja individuaalse potentsiaali rakendumist toetavad juhtimispraktikad jäid nõrgemaks. Lao töökorraldus on valdavalt individuaalne, füüsiliselt intensiivne ja rutiinne, mistõttu ei avane töötajatel igapäevases töövoos samavõrd võimalusi osaleda sisulistes aruteludes ega väljendada oma mõtteid. Juhi vähene tagasiside ning J2 enda hinnang, et töötajaid tuleks rohkem tunnustada, viitab sellele, et töötajad ei pruugi tunda end piisavalt nähtuna ega kaasatuna. See tähendab, et töö ei täida töötaja jaoks ei tunnustuse ega sotsiaalse kuuluvuse vajadust. Seda toetavad Maslowi teooria alused, mis tuleb täita enne eneseteostuseni jõudmist (Sarla, 2020, lk 13–14). Lisaks võib järeldada, et osa töötajaid ei ole harjunud end aktiivselt väljendama või ei tajuta selleks sobivat võimalust. Kui töötaja ei tunne end aktsepteerituna või osana tähenduslikust suhtlusest juhiga, ei täitu kuuluvusvajadus, mis omakorda takistab tugevama tööalase seotuse kujunemist (Khurana & Joshi, 2017, lk 110).

Sarnaselt juhtimisele kujundab igapäevast töörahulolu ka see, kuidas ettevõttes kommunikatsioon toimib. Töötajate hinnangutes ilmnes, et just sisekommunikatsiooni selgus ja selle toetav roll igapäevatöös on ebaselged. Seda kinnitasid samuti juhtide vaated, kus rõhutati infomüra, töökoormuse ning rollide ebaselgusest tulenevaid takistusi info liikumisel. Raziq ja Maulabakhsh (2015, lk 718) ning Pramono *et al.*, (2023, lk 84) rõhutavad, et töömotivatsiooni toetav kommunikatsioon eeldab asjakohast ja sihipärast infovahetust, mille puudumisel suureneb ebakindlus ja väheneb töörahulolu. Kehv sisekommunikatsioon ja ebaselgus raskendab igapäevast töökorraldust, kuna vajalikku infot tuleb sageli ise juurde otsida. Esineb rollide ja vastutuse segadust ning seetõttu venib tööülesannete täitmine. Selline olukord vähendab töö tõhusust ja põhjustab töötajatele lisakoormust, mis viib töörahulolu ja pühendumuse vähenemiseni ning lõpuks Hajdukova *et al.*, (2015, lk 473), Rastogi *et al.*, (2018, lk 74) ja Lee *et al.*, (2020, lk 9) käsitluses töölt lahkumiseni. Lisaks ilmnes, et laotöötajad ei ole teadlikud ettevõtte eesmärkidest ja sihtidest, mis tuleb asjaolust, et laotöötajate igapäevane töö on valdavalt seotud operatiivsete ülesannetega, mille kokkupuutepunktid ettevõtte strateegiliste suundadega jäävad sageli kaudseks ja vähem nähtavaks. Samas Hackman ja Oldhami töökarakteristikute mudel selgitab, et töö tähenduslikkus väheneb, kui töötajal puudub arusaam oma töö mõjust ettevõttes laiemas kontekstis (Erwandi *et al.*, 2021, lk 204–205).

Laotöötajad ei taju koolitus- ja arenguvõimalusi piisavana, mis viitab sellele, et töö iseloom ei võimalda tajuda arengut tähendusliku osana tööelust. J2 sõnul on kõik ametikohale vajalikud koolitused tehtud ning töötajad ei ole näidanud üles huvi ega initsiatiivi täiendavate võimaluste vastu. Selline madal osalus viitab, et laos ei mõisteta arengut kui individuaalse töörahulolu ja motivatsiooni kujundajat. Ettevõtte ei ole piisavalt selgelt kommunikeerinud koolituste ja arengusuundade strateegilist rolli. Töölase kasvu tähenduslikkus ei saa kujuneda üksnes võimaluste olemasolu kaudu, vaid eeldab ka juhtide ja ettevõtte süsteemset tuge, mis tõstab arengu nähtavust ja seob selle töötaja individuaalse väärtuse tajuga. Seda kinnitavad Li & Zhou (2023, lk 12–13) käsitlus, mille kohaselt töörahulolu kui juhtimistegevuse osa on kriitilise tähtsusega ettevõtte arengule ja töötajate püsimisele ning selle regulaarne hindamine võimaldab teha sihipäraseid otsuseid.

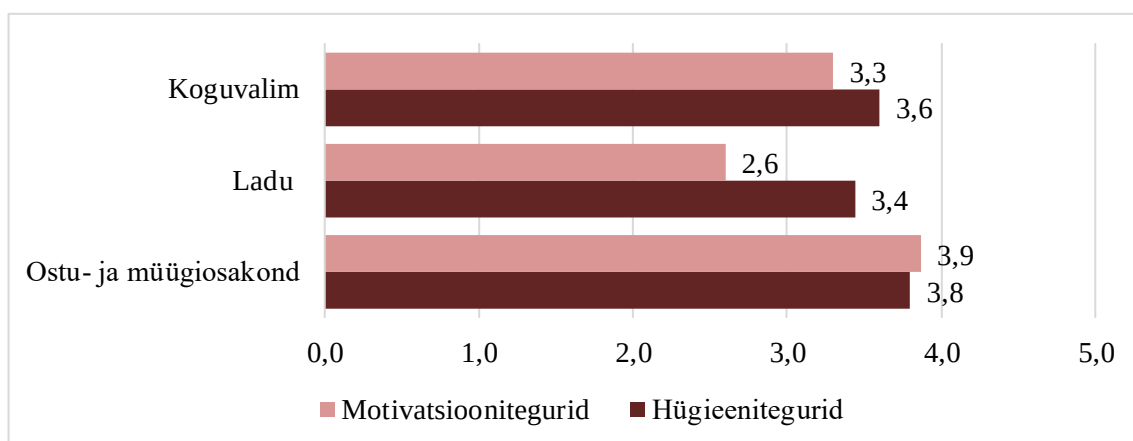
Laotöötajad tajusid koostööd ning kolleegide toetust madalamalt kui ostu- ja müügiosakonna töötajad. Selline hinnang viitab sellele, et olemasolev töökorraldus või meeskonna

dünaamika ei toeta piisavalt usaldust ega vastastikust julgustust. Töökollektiivi mitmekesisus, kus erinevad ootused tööpanuse või suhtlemise osas võivad põhjustada arusaamatusi või tajutavat ebavõrdsust. Meeskonnasisene usaldus ja ühtne koostöökultuur on oluline eeltingimus töörahuloluks (Vorina *et al.*, 2017, lk 245) ning psühholoogilise stabiilsuse tagamiseks (Eyupoglu *et al.*, 2017, lk 692). Erinevalt mitmetest eelnevatest kategooriatest kujunes töö- ja eraelu tasakaalu kogemus mõlemas juhtimisvaldkonnas valdavalt positiivseks, kus töötajad tajusid töökorraldust paindlikuna ning väärtustasid tööandjapoolset usaldust ja vastutulelikkust (Raziq & Maulabakhsh, 2015, lk 718).

Töötajate ootused hüvede osas keskendusid selgelt igapäevast heaolu ja tööpingete tasakaalustamist toetavatele tingimustele, nagu paindlik tööaeg, tervisepäevad ja head töötingimused. Seda kinnitas nii hüvede järjestuses väljendunud eelistused kui ka avatud vastustes esitatud ettepanekud, kus toodi välja soov suurema paindlikkuse ning tervise- ja heaolutoetuste, näiteks Stebby kasutamise võimaluste järele. Selline kattuvus viitab, et töötajad tunnevad puudujääke töökorralduses just neid aspektides, mis peaksid toetama taastumist, töö- ja eraelu tasakaalu ning üldist töökorraldust. Kui samad vajadused kerkivad esile mitmes andmeallikas, saab järeldada, et organisatsioon ei ole suutnud luua piisavalt stabiilset ja toetavat hüvede süsteemi, mis vastaks töötajate reaalsele vajadusele ja ootustele. Töötingimuste parendamise ning paindlikkuse võimaldamise vajadus ei tulene hüvede puudumisest kui sellistest, vaid sellest, et töötajad ei taju neid piisavalt kättesaadavana ega tähenduslikuna oma tööelus. Seda kinnitab ka McClellandi saavutusvajadus, mille kohaselt aitab töökoha tajumine võimalusena enesearenguks tugevdada sisemist motivatsiooni, kui selle eelduseks on töötaja jaoks tajutav seos hüvede ja isiklike eesmärkide vahel (Rynicek *et al.*, 2019, lk 446; Khurana & Joshi, 2017, lk 116). Samuti peegeldab töötajate madalam huvi arenguga seotud hüvede vastu võimalikku teadmatust või vähest kokkupuudet nende kasutamise võimalustega, mida toetab ettepanekutes esile kerkinud soov selgema info ja nähtavuse järele. Selline olukord viitab Herzbergi teooria kohaselt sellele, et isegi kui hüved eksisteerivad, ei toimi need motivatsiooniteguritena, kui töötaja ei mõista nende väärtust ega tajutavat seost oma arenguvõimalustega (Ciat & Panatik, 2019, lk 7). Sellest järeldub, et hüvede tegelik väärtus kujuneb töötaja silmis alles siis, kui need on kommenteeritud arusaadavalt ning seotud otseselt tema igapäevase töö- ja elukogemusega. Seda toetab samuti Hackman ja Oldhami tööd iseloomustav

udel, mille kohaselt töö tähenduslikkus kujuneb muuhulgas teadlikkusest töö ja selle toetavate tegurite mõjust (Erwandi *et al.*, 2021, lk 204–205).

Ettevõtte töötajate töörahulolu kujuneb eelkõige nende tegurite toel, mis tagavad iga-päevases töös stabiilsuse, tasakaalu ja toetava töökeskkonna. Koguvaimi tulemuste kui ka Herzbergi hügieenitegurite lõikes selgus, et töötajate jaoks on olulisemad töö- ja eraelu tasakaal, meeldiv töökeskkond ning usalduslik suhtlus, mis viitab töörahulolu eelduste täidetusele. Seda kinnitab joonisel 11 esitatud ülevaade hügieenitegurite ja motivatsioonitegurite keskmisest hinnangust. Töötajad tajuvad oma töökohta organiseerituna ning hindavad kõrgelt võimalust töötada kindlates ja turvalistes tingimustes, mis loob töörahulolu aluse, kuid ei loo sisemist pühendumust motivatsioonitegurite puudumisel.



Joonis 11. Herzbergi motivatsiooni- ja hügieenitegurite keskmised hinnangud koguvaimi ning juhtimisvaldkondade lõikes

Juhtimisvaldkondade võrdluses ilmnes, et ostu- ja müügiesakonna töötajad hindasid nii hügieeni- kui ka motivatsioonitegureid positiivseteks. See näitab, et nende töö võimaldab kogeda mitte ainult stabiilsust ja turvalisust, vaid ka arengut, tunnustust ja meeskondlikku tuge, mis on Herzbergi teooria kohaselt motivatsioonitegurid (Zlate & Cucui, 2015, lk 469). Seetõttu on selles juhtimisvaldkonnas töökultuur kujunenud arengule ja eneseteostusele suunatuks, mida toetab J1 aktiivne kaasatus. Laotöötajad tundsid, et hügieenitegurite olemasolu on olemas, kuid motivatsioonitegurid ei andnud piisavalt motivatsiooni. Eriti ilmnes see koolituse ja arengu ning karjäärivõimaluste osas. Tulemused viitavad sellele, et lao töö iseloom, vähenenud võimalus osaleda otsustusprotsessides ja vähene arenguperspektiiv ei toeta töö tähenduslikkust ega sisemist motiveeritust. Juhid teadvus-

tasid küll mõningaid töörahulolu mõjutavaid kitsaskohti, kuid üldiselt tajusid nad töökorraldust oma juhtimisvaldkonnas toimiva ja toetavana. Samal ajal ilmnes siiski, et mitmetes kategooriates ei olnud juhtide hinnangud täielikult kooskõlas töötajate tegeliku kogemusega. See viitab, et juhid ei ole täielikult teadlikud töötajate tajutud kitsaskohtadest või nende mõju ulatusest töörahulolule ja motivatsioonile. See tähendab, et vajadus on süsteemsema tagasisidesüsteemi ja töötajate kogemuste teadlikuma kaardistamise järele.

Lähtuvalt järeldustest on töö autor esitanud ettepanekud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks (vt tabel 8). Ettepanekud põhinevad nii kvantitatiivsete uuringutulemuste kui ka juhtide intervjuude kombinatsioonil, mis võimaldasid tuvastada mitte ainult juhtimisvaldkondade erinevusi, vaid ka ettevõtte kui terviku juhtimispraktikate tajutavaid kitsaskohti. Ettepanekud ei käsitle süsteemseid struktuuri muudatusi, vaid keskenduvad juhtimistasandil teostatavatele tegevustele, mille mõju töötajate töörahulolule on märkimisväärne isegi väikeste muudatuste kaudu.

Tabel 8. Järeldused ja ettepanekud juhtkonnale

Järeldus	Ettepanek
Tunnustamis- ja premeerimissüsteem ei ole töötajatele nähtav ega arusaadav.	Kujundada selge ja regulaarselt toimiv tunnustamissüsteem, näiteks kvartaalne tunnustamine.
Laotöötajad ei tunne kolleegidelt piisavalt toetust ega meeskonnatunnet.	Korraldada osakonnasiseseid meeskonnategevusi ja arutelusid kaasatuse ja usalduse suurendamiseks.
Juhtide toetus ja tagasiside ei ole ettevõttes ühtlane.	Korraldada juhtidele regulaarseid juhtimiskoolitusi töötajate kaasamise ja tagasisidestamise teemadel.
Sisekommunikatsioon ei toimi ja rollid ebaselged.	Luua selged sisekommunikatsiooni kanalid ning täpsustada rollid ja vastutused.
Osakondade vaheline koostöö on piiratud.	Korraldada regulaarselt osakondade vahelisi töökohtumisi ja luua võimalused infovahetuseks.
Koolitus- ja arenguvõimalusi ei ole piisavalt.	Korraldada laotöötajatele täiendkoolitusi, et hoida tööalased teadmised ajakohased.

Uudne lähenemine seisneb selles, et soovitused on välja töötatud kahesuunaliselt: arvestatud on nii töötajate hinnanguid kui ka juhtide poolt kirjeldatud praktikate ja hoiakute erinevusi. Ettepanekud on formuleeritud sisuliste järelduste alusel ning lähtuvad tegelikest probleemikohtadest, mida uuringus esile toodi. Selline käsitlus võimaldab tõsta töö sisulist väärtust ja luua sidus seos empiiriliste leidude ning praktiliste rakendusvõimaluste

vahel. See loob aluse ettevõtte sisese teadliku arengu juhtimiseks ilma vajaduseta formaalsete ressursside või personaliüksuste järele. Esitatud ettepanekute rakendamine võimaldab suurendada töötajate tunnetuslikku seotust, õiglustunnet ja töö tähenduslikkust, mis vastavalt teoreetilistele käsitlustele on keskse tähtsusega töörahulolu kujunemisel. Seeläbi aitab käesolev töö kaasa ka laiemale arusaamisele sellest, kuidas väikese või piiratud tugistruktuuriga ettevõtetes on võimalik töötajate töörahulolu ja motivatsiooni juhtida sihipäraselt ja tõenduspõhiselt.

KOKKUVÕTE

Tööraahulolu ja motivatsioon on olulised tegurid, mis mõjutavad töötajate pühendumust ja töö tulemuslikkust igas organisatsioonis. Väiksemates või piiratud tugistruktuuriga ettevõtetes on juhtidel võtmeroll töötajate tööraahulolu kujundamisel. Käesolev lõputöö keskendus tööraahulolu ja motivatsiooni hindamisele Makro Trade Baltic OÜ näitel, eesmärgiga pakkuda ettevõttele sisendit juhtimispraktikate teadlikumaks rakendamiseks.

Töö teoreetilises osas anti ülevaade tööraahulolu ja motivatsiooni klassikalistest käsitlustest organisatsioonikäitumise kontekstis. Esile olid tõstetud Herzbergi kahe-faktori teooria, Maslowi vajaduste hierarhia teooria, Vroomi ootuste teooria, McClellandi vajaduste teooria ning Hackman ja Oldhami tööd iseloomustav mudel, mida kasutati töö tulemuste tõlgendamiseks. Töö empiirilises osas kasutati konvergentset paralleelset disaini, mille raames koguti paralleelselt kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmeid. Kvantitatiivseid andmeid koguti ankeetküsimustiku abil, millele vastasid kõik ettevõtte töötajad ning mille kaudu hinnati tööraahulolu kaheksa kategooria abil. Kvalitatiivseid andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuude kaudu, mis viidi läbi ettevõtte kahe juhiga. Andmete analüüsimisel kombineeriti mõlema meetodi tulemused, et toetada terviklikku tõlgendust ning esile tuua töötajate ja juhtide hinnangute vahelist kooskõla või erinevusi.

Esimese uurimisküsimuse põhjal selgus, et töötajate tööraahulolu ja motivatsiooni mõjutavad kõige enam töö- ja eraelu tasakaal, meeskonnatöö, töökeskkond ja kommunikatsioon. Teise uurimisküsimuse põhjal tuvastati, et enim mõjutavad ostu- ja müügiosakonna töötajaid töö- ja eraelu tasakaal, meeskonnatöö ja kindlustunne, töökeskkond, kommunikatsioon ning koolitus ja areng. Laotöötajate tööraahulolu ja motivatsiooni mõjutavad enam töö- ja eraelu tasakaal, töökeskkond, kommunikatsioon ning meeskonnatöö ja kindlustunne. Kolmanda uurimisküsimuse vastusena ilmnas, et juhid hinda-

sid töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavaid tegureid valdavalt positiivselt, kuid ei olnud kõigis aspektides teadlikud töötajate tegelikest kogemustest ja tajutud puudujääkidest.

Tulemuste alusel esitas lõputöö autor juhtkonnale ettepanekud, mis keskendusid juhtimistasandil teostatavatele muudatustele. Ettepanekud hõlmasid tunnustamissüsteemi selgemaks kujundamist, sisekommunikatsiooni parendamist, arenguvõimaluste paremat nähtavust ning meeskonnatunde tugevdamist. Ettepanekute koostamisel arvestati nii töötajate kogemuste kui ka juhtide vaatenurkadega.

Töö praktiliseks väärtuseks kujunes ettevõttesisese olukorra kaardistamine ja arenguvõimaluste määratlemine. Autor saavutas püstitatud eesmärgi, selgitades välja töötajate töörahulolu ja motivatsiooni kõige enim mõjutavad tegurid juhtimisvaldkondade lõikes ning esitades selle põhjal sisulised ja teostatavad ettepanekud. Töö tulemusi on võimalik rakendada juhtimiskultuuri arendamisel ja töötajate töörahulolu sihipärasel kujundamisel. Autor soovib edasisteks arengusuundadeks hinnata tehtud ettepanekute mõju ning uurida tähenduslikkust ja psühholoogilist seotust konkreetsetes juhtimisvaldkondades.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abdelsalam, R., Al-Haddad, S., & Abdel-Aziz, A. S. (2022). Relationship between Maslow's hierarchy of needs and mumpreneurial intentions. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 387–399.
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.31](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.31)
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the american college of clinical pharmacy*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herxberg Two-Factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150–156.
<https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3342>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(2), 21–30. <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Amidei, J., Piwek, P., & Willis, A. (2019). The use of rating and Likert scales in Natural Language Generation human evaluation tasks: A review and some recommendations. 397–402. <http://dx.doi.org/10.18653/v1/W19-8648>
- Bexheti, L., & Bexheti, A. (2016). The Impact of Herzberg's Two Factor Theory and Efficiency at Work. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(2), 379–386. <https://doi.org/10.26417/ejms.v1i2.p378-385>
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and practice*, 2(1), 1–10.
<https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A., (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 3–8. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>

Desai, D. (2018). A Study on Linkage Between Job satisfaction and Employee Retention. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 6(6), 588–593. <http://doi.org/10.22214/ijraset.2018.6092>

Durmuş, I. (2024). Organizational Overview of Maslow and Management Research. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 14(72), 137–152. https://doi.org/10.17066/tpdrd.1332600_10

Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1–15. https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_38_vol_8_3__2019.pdf?fbclid=IwAR133260010

Erwandi, D., Lestari, F., Djunaedi, Z., & El-Matary, H. J. (2021). Review of Psychosocial Risk Approach, Model and Theory. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 8(3), 195–214. <https://bit.ly/3RLRx3V>

Eyupoglu, S. Z., Jabbarova, K., & Saner, T. (2017). Job Satisfaction: An Evaluation using fuzzy approach. *Procedia Computer Science*, 120, 691–698. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.297>

Fife, S. T., & Gossner, J. D. (2024). Deductive qualitative analysis: Evaluating, expanding, and refining theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–12. <https://doi.org/10.1177/16094069241244856>

Gan, E., & Voon, M. L. (2021). The impact of transformational leadership on job satisfaction and employee turnover intentions: A conceptual review. *SHS web of conferences*, 124(08005), 1–17. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408005>

Ghanad, A. (2023). An overview of quantitative research methods. *International journal of multidisciplinary research and analysis*, 6(8), 3794–3803. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52>

Goel, N., & Rashmi, K. (2023). Impact of motivation on employee engagement: A literature review. *Journal of Statistics & Management Systems*, 26(3), 537–547. <https://doi.org/10.47974/JSMS-1045>

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(1), 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.001>

- Hajdukova, A., Klementova, J., & Klementova Jr., J. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behaviour. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 190, 471–476. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.05.028>
- Hammarberg, K., Kirkman, M., & De Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human reproduction*, 31(3), 498–501. <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>
- Hoff, K. A., Song, Q. C., Wee, C. J. M., Phan, W. M. J., & Rounds, J. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 123, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103503>
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103. https://www.researchgate.net/publication/321966659_Job_Satisfaction_and_Employee_Performance_An_Empirical_Approach
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–42. <https://bit.ly/43fxSzF>
- Jingwen, D., & Binwang, X. (2020). Analysis of Wuhan Cultural and Tourism Data in the First Half of 2020 Based on Two-factor Theory. In *Proceedings of the 2020 3rd International Conference on E-Business, Information Management and Computer Science*, 646–651. <https://doi.org/10.1145/3453187.3453409>
- Kadapure, S. P., & Dasar, S. (2018). Determinants of Employee Job Satisfaction in Retail Sector. *International Journal of Management*, 5(2(3)), 105–108. https://www.researchgate.net/publication/324589351_Determinants_of_Employee_Job_Satisfaction_in_Retail_Sector
- Khan, Al J., Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, R., & Iqbal, J. (2021). Employee Job satisfaction in Higher Educational Institutes: A review of Theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257–266. <https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940>
- Khurana, H., & Joshi, V. (2017). Motivation and Its Impact on Individual Performance: A Comparative Study Based on McClelland's Three Need Model. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(7), 110–116. <https://research.ebsco.com/c/rtfupc/search/details/flo2e6ivan?db=bsu>

- Lang, H. (2016). Organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu uuring Tartu Coop ettevõtte näitel. [Bakalaureusetöö, Tallinna Tehnikaülikool]. TalTech Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/3cf32195-cbf0-45d4-aa52-6b1d075de2c8>
- Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2020). What is a resource: Toward a taxonomy of resources for employee engagement. *Human Resource Development Review*, 19(1), 5–38. <https://doi.org/10.1177/1534484319853100>
- Li, H., & Zhou, C. (2023). The influence mechanisms of inclusive leadership on job satisfaction: Evidence from young university employees in China. *Plos one*, 18(6), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287678>
- Makro Trade Baltic OÜ, (2025, aprill). *Avaleht*. <https://www.makrotrade.ee/>
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Human resource management in employee motivation and performance-An overview. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI) Journal*, 2(3), 183–194. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i3.405>
- McGrath, C., Palmgren, P., & Liljedahl, M. (2018). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*. 41(9), 1–5. 10.1080/0142159X.2018.1497149. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>
- Mehrad, A. (2020). Evaluation of Academic Staff Job Satisfaction at Malaysian Universitites in the Context of Herzberg`s Motivation-Hygiene Theory. *Journal of social science research*, 15, 157–166. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8725>
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed reviews of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological Medicine*, 52(10), 1801–1816. <https://doi.org/10.1017/S0033291722001611>
- Mumthans, N. I., & Pankajam, A. P. (2019). A Study on Job Satisfaction of Employees at Meriiboy Ice Creams (Supreme Food Industries). *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 7(11), 747–749. <http://doi.org/10.22214/ijraset.2019.11124>
- Muwanguzi, E., Ezati, E., & Mugimu, C. B. (2022). Job Satisfaction among Employees: A review of theories. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 10(3), 78–84. <https://www.questjournals.org/jrhss/papers/vol10-issue3/Ser-3/J10037884.pdf>

- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2019). Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 193–220. <http://dx.doi.org/10.24874/IJQR13.01-12>
- Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai journal of accounting, business and finance*, 1(1), 161–173. <https://fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Psychology Research*, 12(12), 971–978. <http://dx.doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Pramono, T., Maulana, A., Fahriz, F., Chidir, G., & Iskandar, J. (2023). The Essence of the Influence of Work Environment on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 4(3), 78–83. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/325>
- Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T. N., & Krishnan, S. (2018). Causes, contingencies, and consequences of disengagement at work: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 17(1), 62–94. <https://doi.org/10.1177/1534484317754160>
- Ravindra, H. N. (2020). Quantitative Research and Mixed Method Research- An overview. *Dogo Rangsang Research Journal*, 10(1), 72–82. https://journal-dogorangsang.in/no_2_jan_20/14.pdf
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rodriquez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World wide journal of multidisciplinary research and development*, 3(10), 206–212.

- https://www.researchgate.net/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in_Employee_Performance_and_Evaluation
- Rokhsari, S. (2017). A REVIEW OF THE TWO ORGANIZATIONAL CONCEPTS; JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE EDUCATIONAL CONTEXT. *International Journal of New Studies in Management Research*, 2(1), 74–84.
- <https://scholar.archive.org/work/7o4o3qkas5eb5cvroi hb3vel3e/access/wayback/http://ijm ltl.com/fulltext/paper-07092017102637.pdf>
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13, 443–482. DOI: 10.1007/s11846-017-0252-1
- Sarla, G. S. (2020). Motivation manifesto. *NOLEGEIN-Journal of Performance Management & Retention Strategies*, 3(1), 12–17.
- https://www.researchgate.net/profile/Gurmeet-Sarla-2/publication/342561498_Motivation_Manifesto/links/5efb366292851c52d609efaf/Motivation-Manifesto.pdf
- Singh, Kh. D., & Onahring, B. D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment- construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(16), 1–18.
- <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>
- Sittisom, W. (2020). Factors affecting Job Satisfaction of Employees in Pharmaceutical Industry: A Case Study of Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 125–133. <https://research.ebsco.com/c/rtfupc/search/details/efdjr4ujr?db=asn>
- South, L., Saffo, D., Vitek, O., Dunne, C., & Borkin, M. A. (2022, June). Effective use of Likert scales in visualization evaluations: A systematic review. In *Computer Graphics Forum* 41(3), 43–55. <https://doi.org/10.1111/cgf.14521>
- Sumanasena, M. L. H., & Mohamed, N. F. (2022). Teacher job satisfaction: a review of the literature. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(4), 1–12.
- <https://doi.org/10.33306/mjssh/209>
- Sumberg, K. (2015). *Töötajate rahulolu ja motivatsioon taimekasvatuse tegevõtte Gröüne Fee Eesti AS näitel*. [Magistritöö, Eesti Maaülikool]. DSpace.

<https://dspace.emu.ee/server/api/core/bitstreams/3f3d48b8-6170-40a2-8f89-522a76c19bc9/content>

Susanto, P. C., Pratiwi, P. E., Pahala, Y., Sjarifudin, D., & Soehaditama, J. P. (2023, December). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SERVES TO PREVENT EMPLOYEE TURNOVER IN THE COMPANY TRANSPORTATION: LITERATURE REVIEW. In *Proceeding of International Conference on Islamic Education and Science Development* 1(1), 8–19.

<https://proceeding.uinmataram.ac.id/index.php/iconside/article/view/79/41>

Taherdoost, H. (2022). What are different research approaches? Comprehensive Review of Qualitative, quantitative, and mixed method research, their applications, types, and limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research*, 5(1), 53–63. <https://doi.org/10.30564/jmsr.v5i1.4538>

Tepret, N. Y., & Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 195, 673–679. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.264>

Thangaswamy, A., & Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical concept of job satisfaction-a study. *International Journal of Research- Granthaalayah*, 5(6), 464–470. <https://doi.org/10.5281/zenodo.822315>

Thokozani, S. B. M., & Maseko, B. (2017). Strong vs. Weak organizationl culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2–5. https://www.researchgate.net/profile/Maseko-Thokozani/publication/343152582_Arabian_Journal_of_Business_and_Managemen_t_Review/links/5f195d1d92851cd5fa3ef03a/Arabian-Journal-of-Business-and-Management-Review.pdf

Tiwari, R. A. T. I. (2021). Employee job satisfaction and its impact on employee retention in retail sector with reference to Lucknow. *IRE Journals*, 5(6), 78–82. https://www.researchgate.net/publication/357251313_Employee_Job_Satisfaction_and_Its_Impact_on_Employee_Retention_in_Retail_Sector_with_Reference_to_Lucknow

Veber, M. (2019). *Tööjõu voolavuse põhjuste analüüs AS Kaupmees & KO näitel*. [Magistritöö, Eesti Maaülikool]. DSpace.

<https://dspace.emu.ee/server/api/core/bitstreams/136b71e5-f622-4171-934f-02cdd696a377/content>

Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic themes*, 55(2), 243–262.

<http://dx.doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>

Zlate, S., & Cucui, G. (2015). Motivation and Performance in Higher Education.

Procedia–Social and Behavioral Sciences, 180, 468–476.

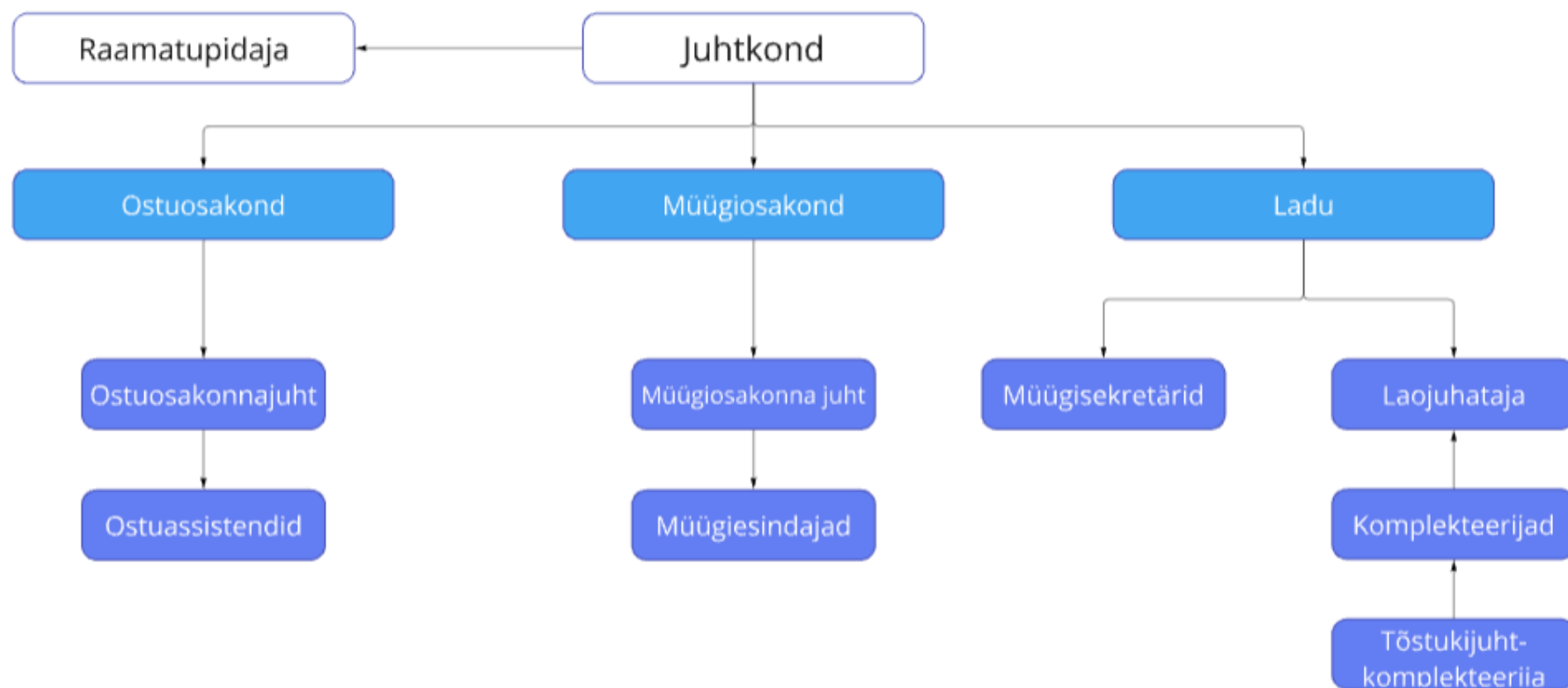
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.146>

Özpehlivan, M., & Acar, A. Z. (2015). Assessment of a Multidimensional Job

Satisfaction Instrument. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 210, 283–290.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.368>

Lisa 1. Ettevõtte struktuur



Lisa 2. Ankeetküsimustik

Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni uuring ettevõttes Makro Trade Baltic OÜ

Lugupeetud Makro Trade Baltic OÜ töötaja!

Käesoleva küsitluse eesmärgiks on välja selgitada Makro Trade Baltic OÜ töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tase. Uuringu tulemuste põhjal koostatakse analüüs ning esitatakse juhtkonnale ettepanekud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks.

Küsitlusele vastajad jäävad anonüümseks ning saadud vastuseid analüüsitakse üldistatud kujul. Küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 10 minutit. Teie arvamus on väga oluline, kuna see aitab paremini mõista töötajate ootusi ja vajadusi, et luua toetavam ja motiveerivam töökeskkond.

Küsitlus on osa minu lõputööst Tartu Ülikool Pärnu kolledžis. Kui Teil tekib küsimusi uuringu kohta, olete oodatud ühendust võtma aadressil carolynk@ut.ee.

Tänan, et leiad aega küsitlusele vastamiseks!

Carolyn Klaamas

1. Tööstaaz ettevõttes (märgi sobiva variandi ette rist)

- kuni 1 aasta
- 1–5 aastat
- 6–10 aastat
- 11–15 aastat
- üle 15 aasta

2. Osakond

- Ostuosakond
- Müügiosakond
- Ladu

Lisa 2. järg

Palun hinnake järgmisi väiteid töörahulolu ja motivatsiooni teemal

(Nanjundeswaraswamy, 2019)

Töötasu ja hüvitised

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
Tunnen, et mulle makstakse töö eest õiglast tasu					
Olen rahul oma iga-aastase palgatõusuga					
Olen rahul mulle pakutavate rahaliste hüvedega (näiteks tööandja vabatahtlik tervisekulu hüvitamine, oma toodete soodustused, jõulupreemia)					
Olen rahul ettevõtte poolt pakutavate hüvedega (ühisüritused, tasuta kohv, koolitused, paindlik tööaeg)					
Ettevõtte pakutavad hüved on sama head kui teiste ettevõtete omad					
Hüvede pakett, mida minu ettevõtte mulle pakub, on võrreldav ja samal tasemel minu kaastöötajate omadega					
Kui ma teen oma tööd hästi, siis mind tunnustatakse selle eest					
Tunnen, et minu tööd väärtustatakse					
Tunnen, et minu pingutusi tasustatakse õiglaselt					
Ettevõttes rakendatav tunnustamis- ja premeerimissüsteem on õiglane ning põhjendatud					

Lisa 2. järg

Töokeskkond

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
Mulle meeldivad minu kolleegid					
Saan oma tööd tõhusamalt teha, kuna minu kaastöötajad on kompetentsed					
Ma naudin oma kolleegidega koos töötamist					
Töökohal valitseb hea läbisaamine ja koostöö					
Olen rahul oma töökoormusega ettevõttes					
Mul on vabadus oma tööülesannete piires iseseisvalt otsuseid langetada					
Ettevõttes kehtestatud reeglid ja protseduurid toetavad hea töö tegemist					
Olen oma töötingimustega rahul					
Ettevõtte söögi- ja puhkeruum vastab minu vajadustele					
Ettevõtte tagab kõik vajalikud tööriided ja-varustuse ning isikukaitsevahendid					
Kõik osakonnad teevad koostööd ühise eesmärgi saavutamisel					
Tunnen end vabalt oma töösoorituse kohta ettepanekuid tehes ja tagasisidet andes					

Lisa 2. järg

Karjääri- ja edutamisvõimalused

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
Ettevõtte edutamispoliitika on õiglane					
Ettevõttes on tulemuslikkus üks olulisematest edutamise teguritest					
Olen rahul oma edutamise võimalustega					
Ettevõtte pakub töötajatele mitmeid võimalusi ametialaseks arenguks					
Olen rahul ettevõttes pakutavate karjäärivõimalustega					

Juhtimine

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
Minu vahetu juht kohtleb mind õiglaselt					
Minu vahetu juht tunneb piisavalt huvi oma töötajate tunnete vastu					
Minu vahetu juht usub, et töötajate arendamine on töö oluline osa					
Minu vahetu juht julgustab töötajaid iseseisvalt otsuseid langetama					
Minu vahetu juht kaasab alluvaid otsustusprotsessidesse					
Minu vahetu juht julgustab mind otsuste tegemisel kaasa rääkima ning oma ideid ja arvamusi jagama					
Juht arvestab töötajate arvamustega neid puudutavate oluliste otsuste tegemisel					

Lisa 2. järg

Kommunikatsioon

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
Ettevõtte sisene kommunikatsioon on hea					
Mul on head suhted vahetu juhi ja töökaaslastega					
Tööülesandeid selgitatakse selgelt ja arusaadavalt					
Tunnen, et oman piisavalt informatsiooni ettevõttes toimuva kohta					
Mul on selge arusaam ettevõtte eesmärkidest ja sihtidest					
Minu tööülesanded ja vastutus on selgelt määratletud					

Töö- ja eraelu tasakaal

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
Minu töö võimaldab mul veeta piisavalt aega oma abikaasa, pere ja sõpradega					
Minu töökorraldus võimaldab mul piisavalt puhata, liikuda ja tervislikult toituda					
Minu töötulemused vastavad minu ootustele					
Olen rahul, et mulle antakse tööülesanded, mida mulle meeldib teha					

Lisa 2. järg

Koolitus ja areng

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
Ettevõtte pakub piisavalt koolitusvõimalusi					
Koolitus- ja arenguvõimalused on positiivselt mõjutanud minu töömoraali					
Koolitus- ja arenguprogrammid on aidanud mul arendada tehnilisi oskusi					
Koolitus- ja arenguprogrammid on aidanud mul muutustega kergesti kohaneda					

Meeskonnatöö ja kindlustunne

Väide	ei ole üldse nõus	pigem ei ole nõus	nii ja naa	pigem olen nõus	olen täiesti nõus
Ettevõttes on hea meeskonnatöö					
Kolleegid pakuvad piisavalt julgustust ja toetust					
Tunnen end ettevõttes kindlalt ja turvaliselt					
Tunnen end oma töökoha säilimise suhtes üsna kindlalt					

Lisa 2. järg

Palun reasta alljärgnevad hüved olulisuse järjekorras, alustades kõige olulisemast

1. Tervise- ja spordihüved (näiteks Stebby)
2. Isiklik arengufond (töötajale määratud summa ametialaseks enesearenguks)
3. Tervisepäevad (lisapuhkus)
4. Tööandja vabatahtlik tervisekindlustus
5. Oma toodete soodustused
6. Jõulupreemia
7. Koolitused
8. Paindlik tööaeg
9. Head töötingimused

Millised on Teie ettepanekud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni suurendamiseks ettevõttes?

Tänan vastamast!

Lisa 3. Intervjuu küsimused

1. Kuidas hindate oma töötajate üldist töörahulolu? (Tepret & Tuna, 2015, lk 674)
2. Millised on teie jaoks kõige olulisemad töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad tegurid? (Zlate & Cucui, 2015, lk 469)
3. Kuidas hindate ettevõtte töötasu ja hüvitiste süsteemi õiglust ja konkurentsivõimelisust töötajate motiveerimisel? (Nanjundeswaraswamy, 2019)
4. Kuidas kirjeldaksite töötajate omavahelist koostööd ja töökeskkonda? (Nanjundeswaraswamy, 2019)
5. Kuidas hindate töötajate võimalusi oma oskuste arendamisel ning karjääriredelil liikumiseks? (Ankeetküsimustikust, autor: (Nanjundeswaraswamy, 2019))
6. Kuidas kirjeldaksite enda rolli töötajate töörahulolu ja motivatsiooni toetamisel ning milliseid juhtimispraktikaid peate selles osas kõige tõhusamaks? (Nanjundeswaraswamy, 2019)
7. Kuidas tagatakse ettevõtte sees selge ja tõhus kommunikatsioon ning kuidas teie, kui juhid saate kaasa aidata info paremale liikumisele? (Nanjundeswaraswamy, 2019)
8. Kas teie hinnangul on töötajate töö- ja eraelu tasakaalus? Kas ettevõtte rakendab selleks mingeid meetmeid, et see oleks rohkem tasakaalus? (Nanjundeswaraswamy, 2019)
9. Kuidas hindate praeguse kooolitus- ja arengusüsteemi mõju töötajate töörahulolule ning motivatsioonile? (Nanjundeswaraswamy, 2019)
10. Milliseid samme astutakse, et tugevdada meeskonnatööd ja suurendada töötajate kindlustunnet ettevõtte tuleviku suhtes? (Nanjundeswaraswamy, 2019)
11. Millised hüved lisaks praegustele hüvedele aitaksid teie hinnangul töötajate töörahulolu ja motivatsiooni veel rohkem tõsta? (Nanjundeswaraswamy, 2019)
12. Milliseid uusi algatusi võiks ettevõttes rakendada, et parandada töötajate heaolu ja pühendumust? (Nanjundeswaraswamy, 2019)

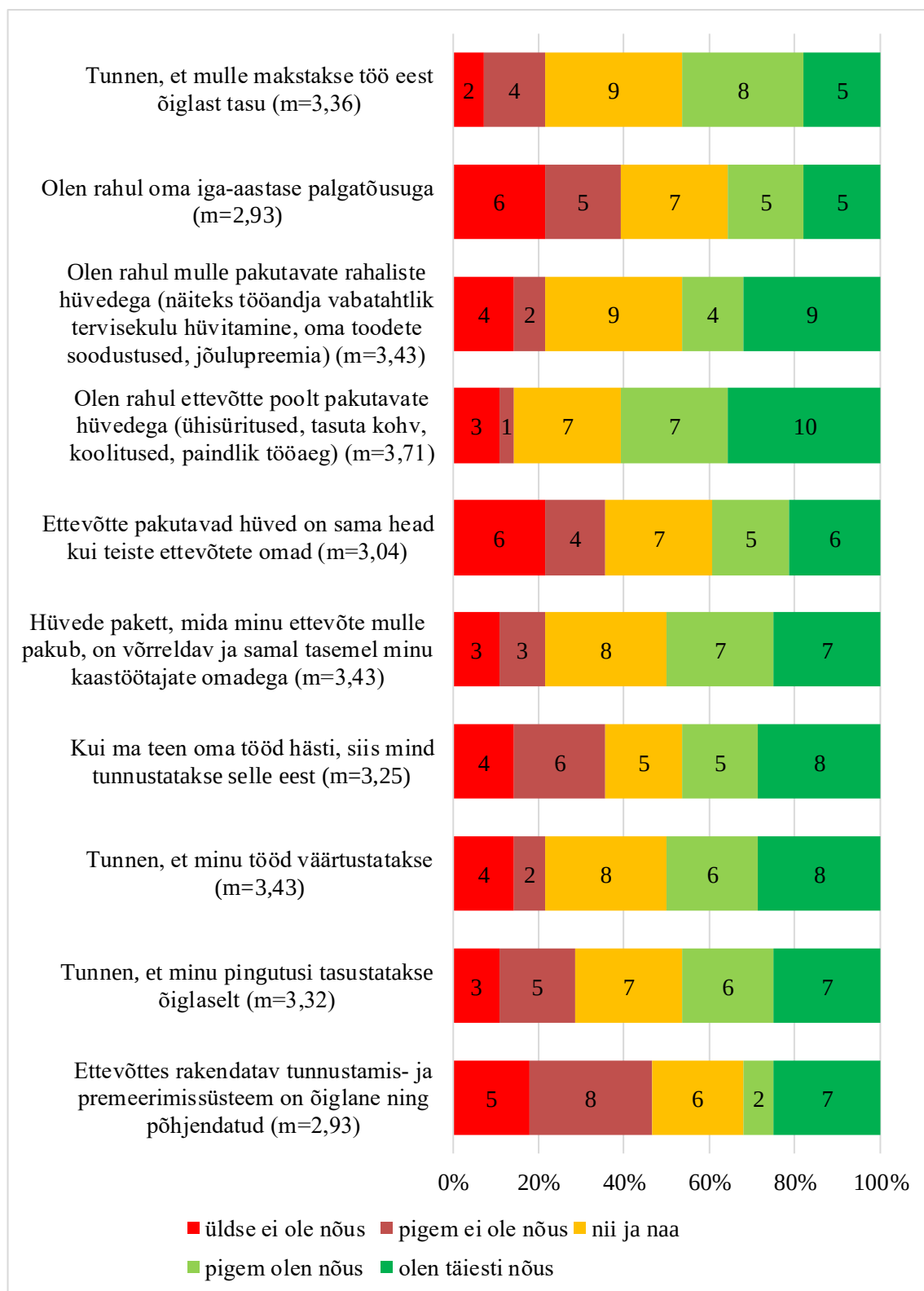
Lisa 4. Uuringu kategooriad, koodid ja märksõnad

Kategooria teoriast	Kood teoriast ehk intervjuu küsimuste lahterdamine	Märksõna intervjuust ehk kood
Herzbergi kahe-faktori teooria	Töötajate üldine töörahulolu	- Sisemine motivatsioon - Meeskonna ühtsus ja kuuluvustunne - Positiivne meeleolu - Konfliktide puudumine
	Töörahulolu- ja motivatsioonitegurite olulisus	- Paindlik tööaeg - Toetav töökeskkond - Õiglane ja otsekohene juhtimisstiil - Meeskonnatunne ja ühised tegevused - Rahulolu töötasuga - Hea kommunikatsioon ja info liikumine
	Töötasu ja hüvitised	- Konkurentsivõimeline palk - Rahulolu töötasuga - Palgatõus seoses tööstaazi ja panusega - Täiendavad hüved - Huvi ja osalus lisahüvedes varieerub - Motiveeriv töökindlus
	Töökeskkond	- Sobivus meeskonda ja ühtsustunne - Konfliktide ja arusaamatuste ennetamine ning lahendamine - Toetav ja mõistev keskkond - Avatud suhtlus - Sisekoolitused ja osakondade ülene kaasamine - Karakterite erinevus ja suhtlusprobleemid - Füüsiline töökeskkond on rahuldav
	Karjääri- ja edutamisevõimalused	- Sihipärane arendus ja tagasiside - Karjäärimotivatsiooni hindamine töövestlusel - Isiklik vastutus ja initsiatiiv - Enesetäiendamise soov puudub - Piiratud ametikohtade valik - Karjääriliikumine toimub harva - Tööalane liikumine ettevõtte sees
	Juhtimine	- Kaasav ja arutelupõhine juhtimine - Juht kui eeskuju - Motivatsiooni ja eneseteostuse toetamine - Tõhus ja vahetu tagasiside - Stabiilsus ja kohalolu - Töötajate ärakuulamine ja toetus - Eneserefleksioon ja arengusoo

Lisa 4. järg

	Kommunikatsioon	• Eelistatud suhtlemine kontaktvormis • Struktureeritud infoedastus ja regulaarsed koosolekud • Isiklik vastutus info liikumise eest • Kiire reageerimine ootamatutele olukordadele • Infomüra ja töökoormuse mõju • Osakondade vahelise kommunikatsiooni puudujäägid • Organisatsiooniline teadmatuse
	Töö- ja eraelu tasakaal	• Töö- ja eraelu tasakaalu eest vastutab töötaja ise • Juhtkonna toetus ja empaatia • Struktureeritud tööaeg toetab tasakaalu • Töökeskkonna positiivne mõju emotsionaalsele heaolule
	Koolitus ja areng	• Juhi roll koolitus- ja arenguprotsessis • Lugemis- ja refleksioonipõhine arendusprogramm • Motivatsiooni ja õppimiskultuuri toetav keskkond • Koolituse sihituse ja asjakohasuse tähtsus • Tööalaste koolituste tagamine vastavalt nõuetele
	Meeskonnatöö ja kindlustunne	• Kahepoolne usaldus ja stabiilsus • Arenguvõimaluste ja sobivuse seos meeskonnaga • Koostöö ja siiras tegutsemine • Pikaajaline töösuhe ja ettevõtte lojaalsus • Meeskonnatunde tugevdamise piirangud
	Täiendavad hüved	• Töötasu ja paindlik tööaeg kui keskne motivaator • Väikesed isiklikud žestid ja hooajalised kingitused • Hüvede tajutav väärtus ja sisuline mõju • Motivatsioon sõltub töö iseloomust ja osakonnast
	Ettepanekud	• Igapäevast tööelu toetavad tööpõhised hüved • Hüvede rakendamise piirid • Rahaliste lahenduste mõju motivatsioonile

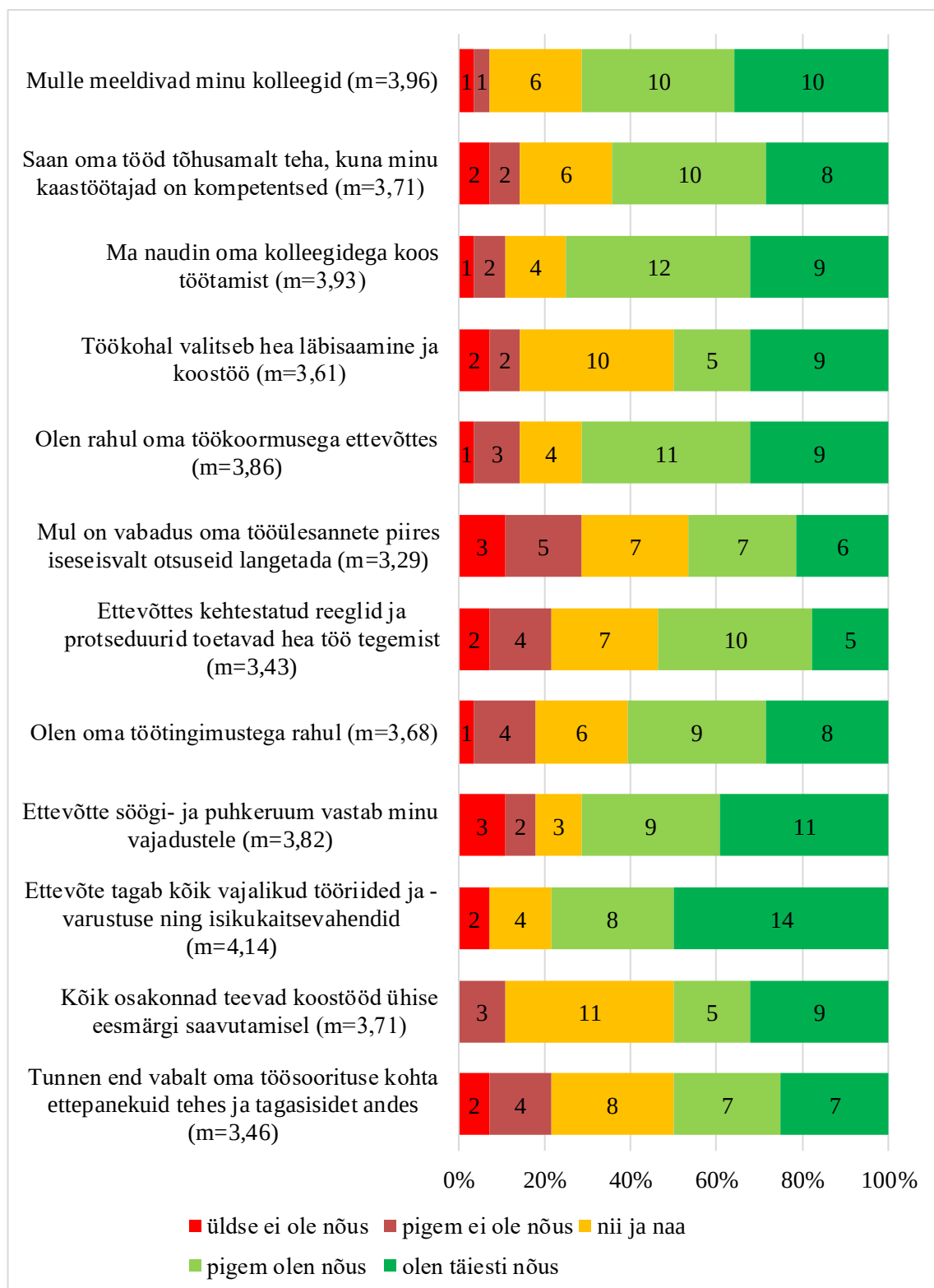
Lisa 5. Töötajate vastused töötasu ja hüvitiste kategooria väidetele



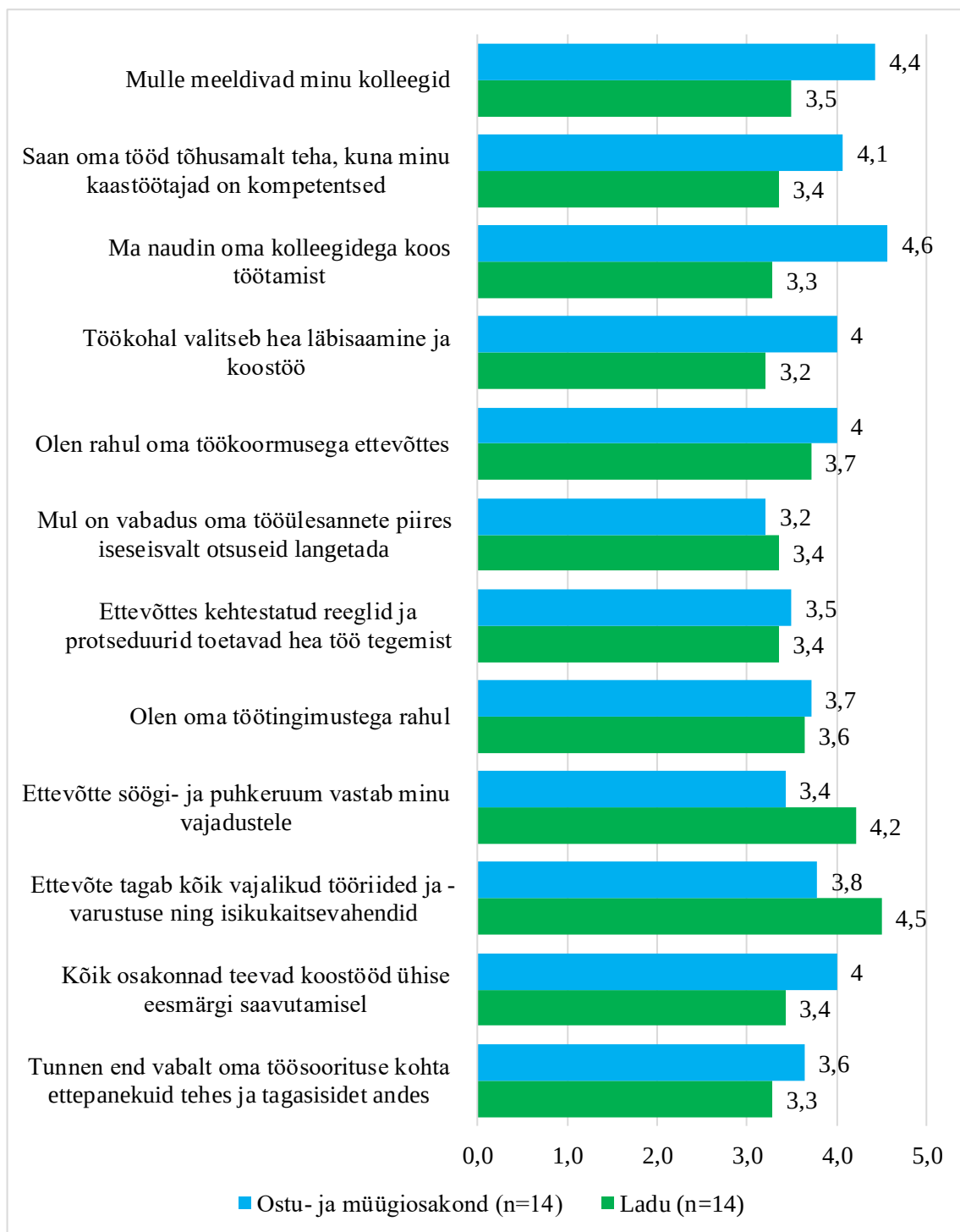
Lisa 6. Töötajate keskmised hinnangud töötasu ja hüvitiste kategooria väidetele juhtimisvaldkondade lõikes



Lisa 7. Töötajate vastused töökeskkonna kategooria väidetele



Lisa 8. Töötajate keskmised hinnangud töökeskkonna kategooria väidetele juhtimisvaldkondade lõikes



SUMMARY

ASSESSMENT OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND MOTIVATION IN MAKRO TRADE BALTIC OÜ

Carolyn Klaamas

Employee job satisfaction and motivation play a key role in shaping employee engagement and performance across all types of organisations. In companies with limited support structures, such as small or medium-sized enterprises, the role of management becomes increasingly important in influencing employees' well-being and satisfaction. This bachelor's thesis focused on the evaluation of employee job satisfaction and motivation in Makro Trade Baltic OÜ, with the aim of providing input for more informed managerial decisions and improvements to organisational practices.

The research problem was based on the lack of a clear managerial overview of employees' job satisfaction, which can hinder the company's ability to develop targeted and efficient management solutions. The objective of the thesis was to identify the most influential factors affecting employee job satisfaction and motivation at Makro Trade Baltic OÜ across different management domains and, based on the results, provide recommendations to the company's leadership for enhancing employee job satisfaction and motivation.

The following research questions were formulated to meet the aim of the study:

- What are the main factors influencing employee job satisfaction and motivation at Makro Trade Baltic OÜ?
- What are the main factors affecting employee job satisfaction and motivation across different management domains within Makro Trade Baltic OÜ?
- How do Makro Trade Baltic OÜ managers perceive the factors influencing employee job satisfaction and motivation?

The theoretical part of the thesis provided an overview of classical approaches to job satisfaction and motivation in the context of organisational behaviour. The theoretical basis included Herzberg's Two-Factor Theory, Maslow's Hierarchy of Needs, Vroom's Expectancy Theory, McClelland's Theory of Needs, and Hackman and Oldham's Job Characteristics Model. These frameworks were used for interpreting empirical results and supporting the formulation of recommendations.

The study applied a convergent parallel design, combining both quantitative and qualitative research methods. Quantitative data were collected through a structured questionnaire, which was distributed to all employees. The questionnaire measured satisfactions across eight dimensions: salary and benefits, work environment, career and promotion opportunities, leadership, communication, work-life balance, training and development, and teamwork and security. Qualitative data were obtained through two semi-structured interviews with the company's department managers. The integration of results occurred during the analysis phase to enable a holistic interpretation.

The findings showed that the most influential factors contributing to employee satisfaction and motivation were work-life balance, teamwork, psychological safety, a supportive working environment and communication. These aspects were considered essential across the entire workforce for ensuring a sense of stability and daily wellbeing. When comparing the results across management domains, noticeable differences emerged. Employees in the procurement and sales department reported consistently higher satisfaction, highlighting both hygiene and motivation factors such as development opportunities, teamwork and involvement in decision-making. In contrast, warehouse employees placed greater emphasis on stability-related factors but rated motivation factors such as career advancement and training considerably lower. This indicates that their roles lack perceived opportunities for growth and recognition, thereby reducing intrinsic motivation.

Managerial perspectives were generally more positive than employees' experiences. Although managers acknowledged the importance of recognition and development, they did not fully recognise discrepancies in employee perceptions between departments. The divergence indicates a need to raise awareness among managers, especially in

departments where motivation-related feedback was less visible, and to implement more consistent and inclusive support practices.

In contrast, recognition, communication, and development opportunities received the lowest ratings. Warehouse employees gave lower satisfaction ratings than those in procurement and sales, pointing to differences in perceived managerial support and organisational practices. The most influential factors for job satisfaction and motivation were identified as: visibility of recognition and reward, access to development opportunities, clarity of internal communication, support from direct managers, and a sense of psychological safety within the team. These areas were particularly critical for employees with lower satisfaction ratings. Managers' perspectives only partially aligned with employees' experiences. While the manager of the procurement and sales department described a more systematic and supportive approach to leadership, the warehouse manager expressed more general and less proactive views. This discrepancy revealed a need to improve information flow and management awareness of employees' expectations.

Based on the results, the author formulated a set of actionable proposals for the management of Makro Trade Baltic OÜ. These included the development of a clear and regular recognition system, clarification of communication channels and responsibilities, increasing the visibility of development opportunities, and organising team-building activities to enhance internal cohesion.

The practical value of this study lies in the detailed mapping of internal perceptions, the identification of development areas, and the creation of evidence-based recommendation tailored to a company with limited structural resources. The research fulfilled its aim by presenting a comprehensive overview of employee job satisfaction and motivation in the organisation and offering feasible suggestions for enhancement. Future studies may examine the impact of implemented recommendations and explore deeper aspects of job meaning and psychological connection in departments.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Carolyn Klaamas,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni hindamine ettevõttes Makro Trade Baltic OÜ“, mille juhendajad on Viivika Vilja ja Kristo Tõnissoo, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Carolyn Klaamas

19.05.2025