

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Karl Ird

Andrus Viru

TÖÖTAJATE TUNNUSTAMINE A. LE COQ AS NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise kraadi taotlemiseks juhtimise ja turunduse erialal

Juhendaja: dotsent Anne Reino

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖTAJATE TUNNUSTAMINE PERSONALI HÜVITAMISE VAHENDINA	8
1.1. Töötajate tunnustamise olemus ja viisid	8
1.2. Töötajate tunnustamise tähtsus organisatsioonide jaoks.....	14
1.3. Töötajate tunnustamise põhimõtted	23
2. TÖÖTAJATE HINNANGUD TUNNUSTAMISELE JA SELLE PARENDAMISE VÕIMALUSED A.LE COQ-s	30
2.1. Ettevõtte ja uurimismetoodika tutvustus.....	30
2.2. Töötajate tunnustamise uuringu tulemused.....	34
2.3. Uurimistulemuste arutelu ja ettepanekud.....	44
KOKKUVÕTE.....	51
VIIDATUD ALLIKAD	55
LISAD	62
Lisa 1. A. Le Coq struktuurijoonis.....	62
Lisa 2. Intervjuude küsimustik.....	63
SUMMARY	65

SISSEJUHATUS

Töötajate tunnustamine (*employee recognition*) on protsess, mille käigus antakse töötajate tegevusele tagasisidet ja hinnangut (Brun, Dugas 2008) ning sealjuures on tegemist heakskiiduga töötaja käitumisele või tema saavutatud tulemustele (Garr 2012). Töötajate tunnustamine on üks personalijuhtimise meede ning ettevõtte positiivse sisekliima tagamise tööriist. Töötajate tunnustamine moodustab ühe osa töösoorituse juhtimisest ja töötajate tulemuste kompenseerimisest. Tunnustamine on vahend, mille kaudu juhid saavad suunata töötajate sooritust, suurendada nende töörahulolu (Tessema *et al.* 2013), motivatsiooni, pühendumust organisatsioonile (Mone *et al.* 2011) ja vältida nende lahkumist organisatsioonist (Samuel, Chipunza 2009). Personali hüvitamise kontekstis võib töötajate tunnustamise paigutada mittemateriaalse hüvitamise alla (Morrell 2011), kuhu kuuluvad veel näiteks koolitus ja mentorlus, karjäärijuhtimine, tähendusrikka ja väljakutseid pakkuva töö ja meeldiva töökeskkonna võimaldamine ning muud töötajale olulised hüved, millel ei ole otsest rahalist väärtust (Medcof, Rumpel 2007). Töötajate tunnustamine aitab ettevõttel saavutada mitmeid personalijuhtimise ja organisatsiooni eesmärke, näiteks hoida kokku uute töötajate värbamis- ja koolituskuludelt. Lõpptulemusena aitab see olla ettevõtetel edukam konkurents ja saavutada paremaid finantstulemusi.

Töötajate tunnustamine võib olla väga mitmekesine, see võib seisneda nii otsese juhi suulises või ka kirjalikus positiivses tagasisides ja kiituses või hoopis töötajate avalikus tunnustamises ettevõtte juhtkonna poolt. Tunnustamine võib mõnel juhul olla ühendatud materiaalsete hüvede, kingituste või auhindadega (Tessema *et al.* 2014). Tunnustamine võib olla suunatud ühele töötajale, kuid tunnustada võib ka meeskondade ja struktuuriüksuste kaupa (Brun, Dugas 2008; Luhamägi 2015).

Töötajate tunnustamine on organisatsioonile täienduseks töötajate rahalisele tasustamisele, millega võidakse mõningaid eesmärke paremini saavutada kui rahaliste tasude maksimisega (Aguinis *et al.* 2013). Näiteks võimaldab see signaliseerida, et töötajad on organisatsiooni jaoks väärtuslikud ja nende panustamine töösse on oluline (James 2005). Samas võib töötajate tunnustamine teatud määral asendada rahalist töötasu, sest sobival viisil tunnustamine võib vähendada vajadust maksta kõrgeid töötasusid (Long, Shields 2010), samal ajal kui tunnustamise enda rahaline kulu võib olla nullilähedane (Antikainen, Vaataja 2010).

Töötajate tunnustamise kui personali hüvitamise juures kerkivad üles sarnased küsimused nagu ka töötasustamise juures: mille eest töötajaid tunnustada (Antikainen, Vaataja 2010)? Et organisatsioonid saaksid töötajate tunnustamist parimal viisil rakendada, on vaja teada, kuidas seda teha. Juhtimisteooriate ja empiiriliste uuringute tulemuste põhjal on välja töötatud põhimõtteid ja soovitusi, mida on oluline tunnustamisel arvestada. Loomulikult peab sealjuures arvestama ka organisatsiooni eripära, töötajate tunnustamise viiside ja rahvuslike eripäradega.

Töötajate tunnustamine on autorite hinnangul suhteliselt vähe teaduslikult käsitletud personalijuhtimise valdkond. Tunduvalt rohkem on kirjutatud teadustöid paindlikust töötasustamisest, töövõimalustest, töötajatele eneseteostuse ja arenguvõimaluste loomisest, töötajate motiveerimisest, töö rikastamisest, organisatsioonikultuurist ja töökeskkonnast. Arvestades seda, et töötajate elatustase aja jooksul pidevalt tõuseb ja et töötajatelt oodatakse järjest rohkem proaktiivsust (*proactive behaviour*), loovust ja tegutsemist sisemise motivatsiooni ajendil, muutub töötajate tunnustamise kui mitterahalise hüvitamise ja töösoorituse juhtimise vorm organisatsioonide ja ka töötajate jaoks järjest olulisemaks. Tunnustamise tähtsust rõhutab Hellerma (2012) uuring, mille tulemuste kohaselt on tunnustamine töö sisu, meeskonna ja materiaalse hüvitamise järel tähtsuselt neljas tegur, mida Eesti üliõpilased töökoha valikul arvesse võtavad. Töö autorid on seisukohal, et tunnustuse kaudu motiveerimine võib olla iga organisatsiooni efektiivne tööriist just selleks, et vähendada tööjõu voolavust, tagada töötajate suurem rahulolu ja rohkem positiivseid suhteid töötajate vahel. Nimetatud põhjustel on oluline uurida, kuidas toimub ja kuidas peaks toimuma töötajate tunnustamine organisatsioonis.

Töö eesmärk on aktsiaseltsile A. Le Coq töötada välja ettepanekud, kuidas parendada töötajate tunnustamist. Eesmärgi saavutamisel püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

1. Määratleda töötajate tunnustamise mõiste, selle erinevad liigid ja tuua välja tunnustamise kuulumine ühe võimaliku vahendina personali hüvitamise juurde.
2. Tuua teaduskirjanduse põhjal välja töötajate tunnustamise tähtsus organisatsioonide jaoks ning tunnustamise eelised ja puudused võrreldes teiste personali hüvitamise vahenditega.
3. Anda teaduskirjanduse põhjal kokkuvõttev ülevaade põhimõtetest ja soovistest, mida peaksid organisatsioonid või juhid töötajate tunnustamisel järgima.
4. Kirjeldada uuritavat organisatsiooni ja uurimismetoodikat.
5. Koguda uuringuandmed olemasoleva süsteemi ja rahulolu kohta erinevate intervjuude käigus ning teostada nende analüüs.
6. Siduda uurimistulemused teoreetiliste seisukohtadega, teha uurimistulemuste põhjal järeldused ja arutleda tulemuste tähenduse üle ning töötada välja ettepanekud A. Le Coq AS töötajate tunnustamise süsteemi parendamiseks.

Töös lähenetakse töötajate tunnustamisele biheivioristliku vaatenurga alt, mis käsitleb töötajate tunnustamist kui viisi töötajate käitumise mõjutamiseks. See võimaldab käsitleda tunnustamist pingutuse-tasu mudeli (*effort-reward model*) alusel (Siegrist *et al.* 2004) ja agenditeooria põhjal (Eisenhardt 1989). Neist esimene võimaldab käsitleda tunnustust kui tasu, mis motiveerib töötajat organisatsiooni eesmärkide nimel tegutsema. Teine kirjeldab töösuhet agendisuhena, kus töötaja (agent) tegutseb tööandja (printsipaal) huvides, kusjuures töötaja kui agent saab oma tegevuse eest tunnustust.

Sidumaks töötajate tunnustamist sisemise ja välimise motivatsiooniga, tuginetakse Deci *et al.* (1999) loodud enesemääratlusteooriale (*self-determination theory*), mis selgitab, kuidas enesemääratluse kaudu kujuneb töötajate motivatsioon. Tunnustamise õigluse ja võrdsusega seonduvaid asjaolusid käsitletakse võrdsuse teooria (*equity theory*) raames (Pritchard 1969), mille kohaselt töötajad hindavad neile pakutavate hüvede õigsust võrreldes oma panuse ja teistele töötajatele pakutavate hüvedega. Samuti rakendatakse töös kompenseerivate palgaerinevuste teooriat (*compensating wage differentials theory*),

mis põhineb seisukohal, et töötajad võtavad töökohtadele hinnangu andmisel arvesse nii töötasustamist kui kõiki teisi personali hüvitamise viise. See võimaldab selgitada, miks tunnustamine võib teatud määral asendada kõrgema töötasu maksmist (Glomb *et al.* 2004).

Töös rakendatakse kvalitatiivset uurimismetoodikat. Andmekogumise meetodina kasutatakse süva- ja fookusgrupiintervjuud. Intervjuude eesmärk on välja selgitada, milline on tunnustamise olulisus ja roll vaadeldavas ettevõttes juhtimise tasandil. Süvainterviuud viiakse läbi kolme ettevõtte juhtivtöötajaga, fookusgrupid moodustatakse aga tootmisosakonna töötajatest.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk hõlmab töö teoreetilist käsitlust ja see jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimesena käsitletakse töötajate tunnustamise olemust ja viise, seejärel tuuakse välja tunnustamise tähtsus organisatsioonide jaoks ja kolmandana tunnustamise põhimõtted. Teine peatükk sisaldab empiirilist uuringut töötajate tunnustamise kohta A. Le Coq AS-s. See jaguneb samuti kolmeks alapeatükiks: esimeses tutvustatakse uuritavat ettevõtet ja metoodikat, teises esitatakse uurimistulemus ning kolmandas tulemuste arutelu ja ettepanekud.

Autorid tänavad A. Le Coqi töötajaid, kes olid meeleldi nõus antud magistritöös osalema. Väga suur tänu töö juhendajale Anne Reinole, kes oli igati abiks selle magistritöö juhendamisel.

Märksõnad: tunnustamine, personali hüvitamine, inimressursside juhtimine, motivatsioon, töösooritus.

1. TÖÖTAJATE TUNNUSTAMINE PERSONALI HÜVITAMISE VAHENDINA

1.1. Töötajate tunnustamise olemus ja viisid

Järgnevalt esitatakse tunnustamise definitsioonid ning selgitakse tunnustamise olemust. Samuti käsitletakse tunnustamise erinevaid mõõtmeid ja viise ning tuuakse välja töötajate tunnustamise olulisus kui personali hüvitamise üks vahend.

Garr (2012: 15) definitsiooni järgi on tunnustamine „ühe isiku poolt teise isiku käitumisele, tegevusele või selle mõjule heakskiidu andmine.“ Tessema *et al.* (2013: 3) on tunnustamist määratlenud järgmiselt: „üksikisiku või meeskonna positiivsete saavutuste või käitumise teadvustamine, neile positiivse hinnangu või heakskiidu andmine“. Seega võib üldistada, et tunnustamine sisaldab ühe inimese positiivset hinnangut teise inimese või inimeste grupi kohta. Selle kõrval peab tunnustamise juures olema miski, mille eest tunnustatakse, kuigi see ei pea olema midagi spetsiifilist, sest tunnustada võib ka selle eest, et üks inimene on meeldiva, abivalmi suhtumisega või ainuüksi selle eest, et ta mõnda organisatsiooni kuulub. Kuigi käesolevas töös keskendutakse organisatsiooni juhtide edastatud tunnustamisele, siis rangelt võttes ei pea töötajate tunnustamine olema alati seotud töötaja panusega organisatsiooni hüvanguks. Näiteks on tunnustamine seegi, kui juht kiidab alluvat ta spordisaavutuste või välimuse eest, samas ilmselt moodustab selline kiitus tavaliselt juhtide edastatud tunnustamisest tühise osa.

Tunnustamist ei saa klassikaliselt käsitleda kui töötajatele antavat tagasisidet, kuna tagasiside informatsioon saab olla nii positiivne kui negatiivne. Bruni ja Dugas (2008:

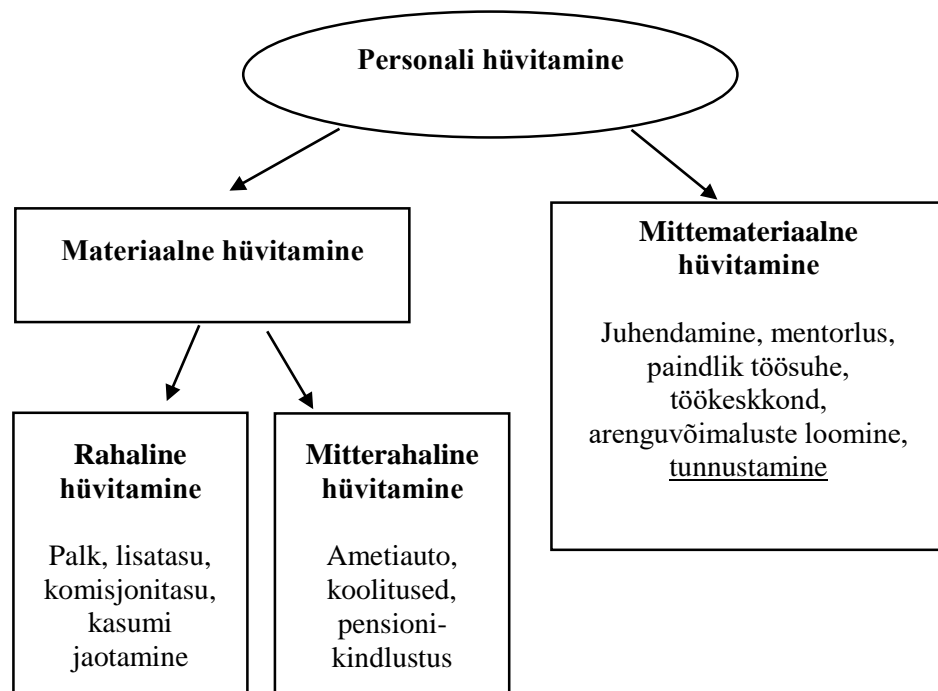
727) järgi on tunnustamine olemuslikult alati positiivne informatsioon, lisaks ei hõlma tunnustamine üksnes töösoorituse reflekteerimist, vaid võib sisaldada ka laiemat hinnangut töötaja pühendumisele. Seega võib väita, et tunnustamine moodustab ainult osa tagasisidestamisest, kusjuures tagasisidestamine on üldjuhul laiem ja rohkem infot andev kui tunnustamine.

Juhtimisalases kontekstis mõeldakse tunnustamise all tavaliselt ettevõtte juhtide heakskiitu, kusjuures see ei pea olema alati ettevõtte tippjuhtkond. Tunnustada võib ka keskastmejuht või vahetuse vanem, kes on sageli töötaja vahetu juht. Samas võib tunnustus tulla ka kaastöötajatelt või isegi alluvatelt (Antikainen, Vaataja 2010: 444). Tulenevalt sellest, et tunnustamine võib tulla organisatsiooni erinevatelt liikmetelt, eristavad Brun, Dugas (2008: 724) vertikaalset ja horisontaalset tunnustamist. Vertikaalse tunnustamise korral tuleb heakskiit juhilt või alluvalt, horisontaalse tunnustamise korral aga organisatsiooni hierarhias sama tasandi töötajalt. Kui käsitleda tunnustamist personali hüvitamise vahendina, siis on magistritöö autorite arvates küsitav kaastöötajate ja alluvate heakskiidu käsitlemine tunnustamisena, kuna see ei ole tavaliselt ettevõtte poolt kontrollitav juhtimistegevus.

Tunnustamine moodustab ühe osa personali hüvitamisest, mille käigus organisatsioon pakub töötajale ta töösoorituse eest vastutasuks erinevaid hüvesid. Sealjuures võivad personali hüvitamisel pakutavad hüved olla materiaalsed või mittemateriaalsed. Materiaalsed hüvitised võivad olla otseselt rahalised, kuid need võivad olla ka mitterahalised ehk kaudsed rahalised hüvitised (Yoon *et al.* 2015: 385). Otsese rahalise hüvitamise juurde kuuluvad töötajatele tehtavad rahalised väljamaksed, mistõttu otsest rahalist hüvitamist nimetatakse ka töö tasustamiseks. Töötasu võib olla erinevates vormides. Lisaks põhitasule võidakse maksta mitmesuguseid lisatasusid (Condly *et al.* 2003: 49). Materiaalne hüvitamine hõlmab ka hüvitisi, mida otseselt ei maksta välja rahas, kuid millel on kindel rahaline väärtus. Siia kuuluvad näiteks tööandja pakutav pension ja tervisekindlustus (Medcof, Rumpel 2007: 60). Yoon *et al.* (2015: 385) nimetavad neid mitterahalisteks materiaalisteks hüvitisteks.

Mittemateriaalse hüvitamise hulka kuuluvad hüved, millel ei ole otsest rahalist väärtust (Yoon *et al.* 2015: 385). Mittemateriaalse hüvitamise liigid näiteks on: töötajatele pakutav juhendamine; mentorlus; karjääri arengu toetamine; tähendusrikas ja

väljakutseid pakkuv töö ning meeldiva töökeskkonna võimaldamine (Medcof, Rumpel 2007: 60). Tunnustamine kuulub mittemateriaalse hüvitamise alla (vt joonis 1), sest sellel puudub enamasti kindel rahaline väärtus (Morell *et al.* 2011: 309). Erinevalt näiteks ametiautost või ettevõtte kulul võimaldatud koolitusest ei saa töötaja tunnustamist raha eest osta. Samuti ei ole võimalik saadud tunnustust müüa ega rahaks vahetada.



Joonis 1. Tunnustamise paiknemine personali hüvitamises

Allikas: autorite koostatud, Condly *et al.* (2003: 49); Medcof, Rumpel (2007: 60); Morell *et al.* (2011: 309) ja Yoon *et al.* (2015: 385) põhjal.

Lisaks sellele, et tunnustamist peetakse personali hüvitamise osaks, võib seda käsitleda ka eestvedamise alla kuuluvaks. Sellise käsitluse lähtekoht on see, et tunnustamine on vahend töötajate motivatsiooni tõstmisel ja nende käitumise suunamisel (Luthans 2000: 32). Rafferty, Griffin (2004: 339) paigutavad tunnustamise ümberkujundava eestvedamise alla.

Töötajate tunnustamine võib toimuda formaalselt või mitteformaalselt. Formaalne tunnustamine vastab organisatsiooni kehtestatud kindlatele reeglitele. Formaalse tunnustamise jaoks võib ettevõttel olla välja töötatud personali tunnustamise programm

või kord. Sellises programmis on määratletud tunnustamise põhimõtted ning välja toodud, mille eest ja mis vormis töötajaid ametlikult tunnustatakse (Luhamägi 2015). Näiteks võib organisatsioon korraldada erinevaid üritusi, kus tunnustatakse parimaid töötajaid (Brun, Dugas 2008: 723). Sealjuures võib organisatsioon neil üritustel välja anda auhindu, nagu näiteks aasta parimale töötajale (Garr 2012: 38). USAs läbiviidud uuringu tulemused näitavad, et töötajate tunnustamise programme rakendavad rohkem suuremad ettevõtted (Garr 2012: 23).

Mitteformaalne tunnustamine ei allu kindlatele reeglitele ja seetõttu võib see olla spontaanne. Brun, Dugas (2008: 723) toovad mitteformaalse tunnustamise alla kuuluva näite, kus juht avaldab töötaja tööd nähes spontaanselt kiitust. Mitteformaalne tunnustus võib olla juhi positiivne žest töötajale (Tessema *et al.* 2014: 3). Luthansi, Stajkovići (2009: 240) väitel on mitteformaalne tunnustamine tavaliselt mitteavalik, suuline ja individuaalne. Mitteformaalse tunnustamise juures on Saunderson (2004: 259) toonud välja veel igapäevase tunnustamise, mille puhul on tegemist spontaanse ja planeerimata tunnustamisega. Mitteformaalne tunnustamine on Saundersoni (2004: 259) käsitluse kohaselt võrreldes igapäevase tunnustamisega rohkem planeeritud ja organiseeritud, kuid see ei ole määratletud organisatsiooni tunnustamise põhimõtetes. Selline tunnustamine võib toimuda osakonna tasandil.

Töötajate tunnustamine võib aset leida avalikult või mitteavalikult. Esimesel juhul tunnustatakse töötajaid viisil, et ka teised organisatsiooni liikmed saavad sellest teada. Mitteavalik tunnustus on personaalne. Formaalses vormis võib see toimuda eravestluse käigus (Luhamägi 2015). Mitteavalik tunnustamine võib toimuda regulaarsel arenguvestlusel, kuid see võib olla ka erakorraline üritus, näiteks kutsumine õhtusöögile ettevõtte juhiga (Tessema *et al.* 2014: 4).

Avaliku tunnustamise juures on oluline väärtus selle väljapaistvus ja kolleegide heakskiidu saamine. Avaliku tunnustusega kaasneb suurem tähelepanu töötaja suhtes ning seeläbi saavad teised inimesed nii organisatsioonis (töökaaslased) või sõltuvalt tunnustamise olemusest väljaspool organisatsiooni (pereliikmed, sugulased, sõbrad) teada töötajale osaks saanud tunnustusest (Jeffrey, Shaffer 2007: 47). Kui töötaja saab avalikult tunnustatud, siis võib see tuua kaasa kaastöötajate heakskiidu ja positiivse suhtumise. Seega võivad töökaaslased tunnustamise mõju n.-ö. võimendada

(Antikainen, Vaataja 2010: 444), mida kinnitavad ka Merino, Privado (2015: 6) uuringu tulemused: „töötaja tunnustamine juhtide poolt on seotud ka tunnustamisega kaastöötajate poolt“.

Töötajate tunnustamise edastamine toimub enamasti suuliselt või kirjalikult. Suulise tunnustuse korral avaldatakse töötajale sõnades kiitust, antakse ta tegevusele heakskiit. Deci *et al.* (1999) on nimetanud suulist tunnustamist verbaalseks tasuks. Suulist tunnustust võib avaldada töötajale personaalselt või avalikult töökaaslaste ees (Kamery 2004: 94). Suuline tunnustus võib olla väga lühike kiitus, kuid samas võib see sisaldada põhjalikku tagasisidet ja töösoorituses positiivse aspekti väljatoomist (Garr 2012: 38).

Kirjalikus vormis tunnustamine võib samuti toimuda avalikult või mitteavalikult. Kui ettevõttel on oma ajakiri, infokiri või muu väljaanne, on seal võimalik presenteerida paremaid töötajaid ja avaldada neile tunnustust (Aguinis *et al.* 2013: 247). Lisaks toob Luhamägi (2015) välja, et kirjalik tunnustamine võib toimuda erialaorganisatsiooni väljaande kaudu ning samuti läbi elektrooniliste kanalite, näiteks organisatsiooni siseveebis. Ettevõtetel võivad olla kasutusel autahvlid, kus avaldatakse tunnustatavate töötajate nimed koos fotodega. Sellised autahvlid võivad asuda näiteks ettevõtte koridorides, kuid võivad olla ka virtuaalsed (Tessema *et al.* 2014: 4). Eelneva kõrval on võimalik töötajale saata kirjalik tunnustuskiri, mille puhul on tegemist mitteavaliku tunnustamisega (Bradler *et al.* 2016: 4). Suulise või kirjaliku vormi kõrval võivad organisatsioonid kasutada mõnikord teisigi kommunikatsioonivahendeid. Üks selline võimalus on videoformaad. Töötajate tunnustusvideod võivad sisaldada juhtide või kaastöötajate poolset suulist tunnustamist, aga neis võidakse näidata ka töötajate tegevusi ja saavutusi (McDowell 2015).

Töötajate tunnustamine võib toimuda individuaalselt või kollektiivselt. Esimesel juhul tunnustatakse üksikuid töötajaid, teisel juhul töötajate gruppi või meeskonda, struktuuriüksust või kogu organisatsiooni liikmeskonda (Brun, Dugas 2008: 728). Kollektiivset tunnustamist kasutatakse näiteks edukate projektide või muude ühiste saavutuste puhul, kui tahetakse rõhutada töötajate koostöö tähtsust (Gur 2015: 377-378).

Eelnevat kokku võttes on töötajate tunnustamise juures võimalik välja tuua vähemalt neli mõõdet (vt tabel 1). Esiteks saab välja tuua tunnustamise formaalsuse, sest tunnustamine võib olla formaalne või mitteformaalne. Teiseks võib tunnustamine toimuda avalikult või mitteavalikult. Kolmandaks saab tunnustamist teostada suuliselt või kirjalikult. Neljandaks saab tunnustamine olla individuaalne või kollektiivne.

Tabel 1. Töötajate tunnustamise mõõtmed

Tunnustamise mõõde	Liik	Näide
Formaalsus	Formaalne	Aasta parima töötaja konkurss
	Mitteformaalne	Vahetu juhi kiitus töötajale, kui too on ülesande õigel ajal valmis saanud
Avalikkus	Avalik	Parimate töötajate tunnustamine jõulupeol
	Mitteavalik	Juhtkonna saadetud kirjalik tänukiri töötajale
Kommunikatsioonivahend	Suuline	Juhipoolne vahetu tunnustus arenguestlusel
	Kirjalik	Kuu parima töötaja avaldamine ettevõtte siselistis
	Video	Töötajate tunnustusvideo
Subjekt	Individuaalne	Tunnustakse kuu parimat müügitöötajat
	Kollektiivne	Projektimeeskonnale avaldatakse tunnustust projekti eduka lõpetamise puhul

Allikas: autorite koostatud, Kamery (2004: 94); Jeffrey, Shaffer, (2007: 47); Brun, Dugas (2008: 723); Aguinis *et al.* (2013: 247); McDowell (2015) järgi.

Töötaja tunnustamisega võib kaasneda organisatsiooni materiaalne kingitus. Selleks võidakse kasutada mälestusesemeid, mis hiljem meenutavad inimesele tunnustamise fakti (Tessema *et al.* 2014: 4). Jeffrey ja Shaffer (2007: 45) on seisukohal, et selline tunnustamine võib suurendada seeläbi kingituse väärtust töötaja jaoks.

Töötajaid on võimalik tunnustada nende saavutatud tulemuste puhul, kuid töötajaid võib tunnustada ka üksnes organisatsiooni liikmelisuse või ettevõttes töötamise eest. Sageli tunnustatakse eraldi pikka aega samas ettevõttes töötanud töötajaid (Brun, Dugas 2008: 726) või töötajaid, kes organisatsioonist lahkuvad ja pensionile jäävad (Morell *et al.* 2011: 319).

Peale tavapärase töötulemuste võidakse töötajaid tunnustada erakordsete töötulemuste või täiendavate tööülesannete täitmise eest. Näiteks võib tunnustus olla seotud mõne uuendusliku lahenduse väljatöötamise ettepanekuga (Brun, Dugas 2008: 726) või värbamissoovituste andmisega töötaja poolt (Garr 2012: 36). Tunnustamist võivad veel väärida töötaja pühendumine, töösse suhtumine või mõni iseloomuomadus – kannatlikkus või viisakus (Brun, Dugas 2008: 726). Mõni organisatsioon tunnustab veel ka vähem töölt puudunud töötajaid (Nelson 2004: 245). Töötajaid tunnustatakse sageli ka mõne projekti lõpu puhul või pärast oluliste eesmärkide saavutamist (Garr 2012: 36). Morelli *et al.* (2011: 319) andmetel rakendab kõige rohkem organisatsioone tunnustamist tööstaaži järgi, millele järgneb tunnustamine töötulemuste alusel. Harvem tunnustatakse töötajaid pensionile jäämisel või perekondlike sündmuste puhul.

Kokkuvõttes saavad töö autorid väita, et tunnustamisega saab töötajale anda positiivset tagasisidet ja heakskiitu ta käitumisele või olemusele. Tunnustamist võib käsitleda kui mittemateriaalset personali hüvitamist või kui eestvedamise osa. Tunnustamiseks on palju erinevaid valikuvõimalusi ning on võimalik tunnustada väga erinevatel põhjustel.

1.2. Töötajate tunnustamise tähtsus organisatsioonide jaoks

Järgnevalt selgitavad magistritöö autorid, miks on tunnustamine organisatsioonidele oluline. Sealjuures tuuakse välja erinevaid teooriaid, mis selgitavad, kuidas tunnustamine mõjutab töötaja käitumist ning kuidas on seeläbi võimalik rakendada tunnustamist kui personalijuhtimise vahendit.

Bruni, Dugas (2008: 719) väitel võib töötajate tunnustamisele läheneda nii eetilise, humanistlikust ja eksistentsialistlikust, psühhodünaamilisest kui ka biheavioristlikust vaatenurgast. Eetilises mõttes on tunnustamine vajalik selleks, et oleks tagatud töötajate väärikas kohtlemine. Humanistlikust ja eksistentsialistlikust aspektist on tunnustamine võimalus märgata inimeste individuaalsust ja anda seeläbi nende elule tähendus. Psühhodünaamilise lähenemise kohaselt vaadeldakse, kuidas inimesed tunnustamist subjektiivselt tajuvad, sealjuures käsitletakse tunnustust sümbolistliku tasuna.

Käesoleva magistritöö autorid lähenevad tunnustamisele biheivioristliku vaatenurga alt, mille puhul on keskne küsimus eelkõige see, kuidas tunnustamine mõjutab inimeste

käitumist (Brun, Dugas 2008: 723). Selline lähenemine on valitud põhjusel, et see võimaldab kõige otsesemalt käsitleda tunnustamist juhtimise tööriistana.

Biheivioristlikul lähenemisel on oluline tunnustuse ja töösoorituse seos ehk küsimus on, kuidas ja mille eest peaks töötajaid tunnustama, et töötajad saavutaksid ettevõtte poolt soovitud tulemusi (Brun, Dugas 2008: 723). Biheivioristlikule lähenemisele vastab Bradleri *et al.* (2016: 4) seisukoht, et tunnustamine võib mõjutada töötajate käitumist sarnaselt töötasuga. Kui tunnustus on töötajate jaoks soovitud tasu, siis see võib motiveerida töötajaid tunnustuse nimel pingutama. Samuti võivad töötajad tajuda tunnustust kui tööandjapoolset kingitust, millele nad peavad sobivaks vastata omapoolse panuse ja pingutusega. Siiski on Gur (2016: 378) seisukohal, et tunnustamise eesmärgid ei ole töö tasustamisega täielikult kattuvad. Kuigi tunnustamist saab kasutada ühe osa tasuna tööülesannete sooritamise eest, on selle rakendamise eesmärgid laiemad. Tunnustamist rakendatakse selleks, et väärtustada töötajate pühendumist ja lojaalsust ning nende käitumist üldisemalt kui üksnes oma tööülesannete piires.

Järgnevalt käsitletakse kolme biheivioristlikule lähenemisele tuginevat teooriat: agenditeooria, pingutuse-tasu mudel ja enesemääratlusteooria. Agenditeooria kohaselt on töösuhe agendisuhe. Selle osapooled on tööandja kui printsipaal ja töötaja kui agent. Sealjuures töötaja täidab teatud ülesandeid tööandja huvides, mille eest ta saab tööandjalt tasu. Agenditeooria kohaselt lähtuvad nii töötaja kui tööandja isiklikest huvidest, mis tähendab, et töötaja tegutseb tööandja huvides üksnes seetõttu, et ta saab tasu (Eisenhardt 1989. 65). Tööandja jaoks on agenditeooria kohaselt oluline, milline on töötaja pingutus, sest see määrab ära, kui hästi suudab töötaja ülesannet täita ja milline on tema tegevuse tulemus tööandja seisukohast vaadates (James 2005: 563). Töötaja pingutus sõltub omakorda tasust, mida talle selle pingutuse eest makstakse. Tasu ei pea aga olema alati rahaline, selle hulka kuuluvaks võib lugeda ka tööandjapoolse tunnustamise.

Agenditeooriaga sarnaselt saab tunnustamise ja töötaja käitumise vahelist seost kirjeldada pingutuse-tasu mudeli (*effort-reward model*) alusel. Selle kohaselt töötaja võrdleb samuti oma pingutuse vastavust töö eest saadava tasuga. Siegrist *et al.* (2004: 1487) on seisukohal, et kui pingutus ja tasu ei ole pikema aja jooksul vastavuses, siis toob see kaasa kõrge stressitaseme ja motivatsiooni languse. Pingutuse-tasu mudelis on

töötajate tunnustamine samuti käsitletav osana tasust, mis tähendab, et pingutuse ja tasu hindamisel võtab töötaja talle osaks saavat tunnustust arvesse.

Tunnustamise seost motivatsiooniga saab selgitada enesemääratlusteooriaga, mille kohaselt motivatsioon jaguneb sisemiseks ja välimiseks motivatsiooniks. Nimetatud käsitluse kohaselt kujutab motivatsioon endast jõudu, mis suunab inimese käitumist ning määratleb pingutuse tugevuse ja kestuse (Ryan, Deci 2000: 69). Tunnustamist võib pidada välise motivatsiooni allikaks, sest tunnustamine ei ole seotud üksnes töötaja endaga, vaid selleks on vaja ka teist inimest ehk tunnustuse andjat (Marquis, Huston 2009: 422). Seevastu Schmid, Adams (2008: 63) on seisukohal, et tunnustamine on erinevalt materiaalsest hüvitamisest seotud sisemise motivatsiooniga. Perkinsi *et al.* (2016: 277) käsitluse kohaselt võib tunnustamine suurendada nii sisemist kui välist motivatsiooni. Tunnustamine võib töötaja panna rohkem töö vastu huvi tundma (sisemine motivatsioon), kui see on töötaja poolt soovitud tasu, mis rahuldab tema tunnustusvajadust (väline motivatsioon).

Eelnevat kokku võttes saavad töö autorid järeldada, et kolm erinevat teoreetilist seisukohta (agenditeooria, pingutuse-tasu mudel, enesemääratlusteooria) selgitavad, kuidas tunnustamise kaudu on võimalik mõjutada töötaja pingutust tööülesannete täitmisel. Suurem pingutus omakorda toob kaasa parema töösoorituse (vt tabel 2).

Tabel 2. Tunnustamise ja töösoorituse seos erinevate teoreetiliste käsitluste järgi

Teooria	Tunnustamise ja töösoorituse seos	Allikad
Agenditeooria	Töötaja on huvitatud töö eest saadavast tunnustusest kui tasust, mis paneb ta tegutsema tööandja huvides. Suurem tunnustamine toob kaasa suurema pingutuse, mis omakorda parandab töösooritust.	Eisenhardt (1989. 65); James (2005: 563)
Pingutuse-tasu mudel	Kui tunnustamine vastab töötaja pingutusele, siis see suurendab motivatsiooni, motivatsioon suurendab pingutust, mis toob kaasa parema töösoorituse.	Siegrist. <i>et al.</i> (2004: 1487)
Enesemääratlusteooria	Tunnustamine suurendab töötaja sisemist ja välist motivatsiooni, motivatsioon suurendab pingutust, mis toob kaasa parema töösoorituse.	Ryan, Deci (2000: 69)

Allikas: autorite koostatud, Eisenhardt (1989. 65); James (2005: 563); Siegrist . *et al.* (2004: 1487); Ryan, Deci (2000: 69) järgi.

Tunnustamise juures töötajad sageli võrdlevad endale saadud tunnustust kaastöötajatele osaks langeva tunnustusega. Seda võib selgitada inimesele omase kalduvusega võrrelda ennast teistega ja seeläbi anda endale hinnang, mida nimetatakse sotsiaalseks võrdluseks. Võrdlus töökaaslastega on aktuaalne eriti individuaalse tunnustamise juures, kuivõrd kollektiivsel tunnustamisel on see vähemtähtis (Larkin *et al.* 2012: 1200). Tunnustamise juures toimuvat sotsiaalset võrdlust kirjeldab võrdsuse teooria, mille kohaselt töötaja võrdleb oma tööga seotud sisendite ja väljundite suhet teiste töötajatega. Seega töötaja võrdleb oma pingutust ja sooritust töö eest saadava tasuga, mille üks osa on tunnustamine. Töötaja hindab sealjuures, kas ta tasu ja tööalase sisendi suhe on võrdväärne teiste töötajatega samas organisatsioonis ning ka teistes organisatsioonides. Kui töötaja tajub, et ta saab võrreldes teiste töötajatega oma soorituse eest liiga vähe tasustatud, võib see ta motivatsiooni vähendada (Pritchard 1969: 176-177).

Tunnustamise positiivne seos töösooritusega on kinnitust leidnud mitme eksperimendiga (Kosfeld, Neckermann 2011; Bradler *et al.* 2016; Li *et al.* 2016, Kosfeld *et al.* 2017; Wang 2018). Kosfeldi, Neckermanni (2011: 97) eksperimendi tulemused näitasid, et avalik töötajate tunnustamine parandab töösooritust 12% võrra ja Kosfeldi *et al.* (2017: 244) katses paranes töösooritus tunnustamise mõjul keskmiselt 18%. Samuti kinnitas Bradleri *et al.* (2016: 8) eksperiment töösoorituse paranemist tunnustamise järel. Sealjuures oli töösoorituse paranemine suurim juhul, kui tunnustati grupi kolme parimat töötajat, mis viitab asjaolule, et tunnustamisel on suurim mõju siis, kui tunnustuse saamine on töötajatele küll pingutust nõudev, kuid mitte liiga madala tõenäosusega. Uuringu tulemused rõhutavad veel kord avaliku tunnustuse tähtsust, sest kõige rohkem paranes töösooritus töötajatel, kes ise tunnustust ei saanud, kuid nägid, kuidas teisi grupi liikmeid tunnustati. Ka Li *et al.* (2016: 934-935) jõudsid oma eksperimendis sarnasele tulemusele: tunnustamine parandab töösooritust kõige rohkem neil töötajatel, keda eelmine kord ei tunnustatud. Seda tulemust seostatakse kollektiivis toimuva sotsiaalse õppimisega, kus töötajad võtavad eeskujuks tunnustuse saanud töötaja käitumise. Nende kõrval on tehtud uuringuid, milles juhid on läbinud eestvedamiselaseid koolitusi, mille üks osa on tunnustamine. Selle tulemusena on toimunud muutused töötajate tunnustamises ning omakorda paranenud töötajate töösooritus (Luthans, Stajkovic 2009: 176-179). Samas leiavad Haines, St-Onge (2012:

1160), et tunnustamise ja töösoorituse vahelise seose kohta tehtud empiirilisi uuringuid on liiga vähe, kuid praktikas eeldatakse sageli, et tunnustamine mõjub töösooritusele positiivselt.

Motivatsiooni ja töösoorituse kõrval võib tunnustamine olla suunatud töötajate pühendumuse suurendamisele. Pühendumuse all mõistetakse tugevat sidet töötaja ja organisatsiooni vahel, mille tulemusena töötaja tegutseb organisatsiooni eesmärkide nimel rohkem, kui temalt oodatakse (Mone *et al.* 2011: 206). Pühendumusega seonduvad nii töötaja psühholoogiline side organisatsiooniga kui käitumise proaktiivsus ning vajaduse korral tegutsemine väljaspool tavapäraseid tööülesandeid (Macey, Schneider 2008: 6). On leitud, et töötajate pühendumuse suurenemine tunnustuse mõjul võib toimuda läbi motivatsiooni, kuid tunnustamine võib pühendumust ka iseseisvalt tõsta (Mone *et al.* 2011: 208). Tunnustamise seost pühendumisega selgitab Frey (2007: 7) asjaoluga, et pühendumus suurendab töötaja jaoks tunnustuse väärtust. Olukorras, kus töötaja saab tunnustuse, võib ta tajuda soovi rohkem organisatsioonile pühenduda, et tunnustuse väärtus oleks tema jaoks suurem.

Tunnustamine võib mõjuda töötajatele psühholoogiliselt positiivselt. Seda kinnitavad nii Garri (2012: 22) kui Merino, Privado (2015: 5) uuringute tulemused. Merino, Privado (2015: 5) uuringus selgus, et tunnustamine on positiivselt seotud töötaja psühholoogilise funktsioneerimise, heaolu ja õnnelikkusega ning Garri (2012: 22) seisukohalt töötaja tunnetab, et tööandja väärtustab teda rohkem. Abdullah *et al.* (2016: 48) on leidnud, et tunnustamise järel paraneb töötajate enesekindlus. Lisaks on märkimisväärne Merino, Privado (2015: 5) saadud tulemus, kus juhupoolset tunnustamist peeti psühholoogiliselt kaks korda olulisemaks kui töökaaslastelt saadud tunnustust.

Eelneva kokkuvõtteks võib järeldada, et tunnustamine on organisatsioonidele oluline, sest selle kaudu saab suurendada töötajate motivatsiooni ja parandada töö sooritust ning efektiivsust. Selle kõrval võib tunnustamine viia töötajate suuremale pühendumisele ja avaldada neile positiivseid psühholoogilisi mõjusid.

Arvestades, et tunnustamine on seotud positiivselt töötajate motivatsiooni, pühendumise ja töösooritusega, võib väita, et tunnustamisel leidub töötasustamise ja teiste personali hüvitamise liikidega sarnaseid funktsioone. Seetõttu võib tunnustamist pidada

täienduseks teistele personali hüvitamise liikidele nagu palk, tulemustasustamine jne. Sealjuures on võimalik tunnustamisega leevendada teiste personali hüvitamise liikide, eriti töötasustamise puudusi (Aguinis *et al.* 2013: 243). Nagu näitavad Kosfeldi *et al.* (2017: 245) eksperimendi tulemused: kui tööülesanne on töötaja jaoks kõrge tähendusega, suurendavad tulemustasustamine ja tunnustus töösooritust võrdselt.

Tulemustasustamist kasutatakse laialdaselt töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja töösoorituse juhtimiseks (Olafsen *et al.* 2015: 447). Teatud olukordades võib tulemustasustamine vähendada töötajate motivatsiooni, eelkõige sisemist motivatsiooni. Näiteks võib tulemustasustamine mõjuda töötajate motivatsioonile negatiivselt, kui töötajad tajuvad seda ebaõiglasena, kui töötajatel on piiratud võimalused töötulemuste mõjutamiseks või kui tulemuste nimel pingutamine tekitab töötajates pingeid ja stressi (Beer *et al.* 2004: 48). Lisaks võib tulemustasustamine vähendada töötajate motivatsiooni ülesannete korral, mille puhul on töösoorituse mõõtmine keeruline (Frey 2007: 7). Selle kõrval võib tulemustasustamine tekitada olukordi, kus töötajad hakkavad pingutama üksnes mõõdetava tulemuse nimel ning tegelik töötulemus tervikuna neid enam väga palju ei huvita. Äärmuslikel juhtudel võib see tekitada isegi olukordi, kus töötajad tegutsevad sihilikult ettevõtte huvide vastaselt (Aguinis *et al.* 2013: 243). Näiteks kui töötajatele on ette nähtud tulemustasu ettevõtte infosüsteemis esinevate rikete kõrvaldamise eest, võivad nad hakata ise tahtlikult rikkeid põhjustama, et nende sissetulek suureneks. Schweyer (2011: 12) väidab, et analoogsetes situatsioonides võiks olla otstarbekam eelistada töötajate tunnustamist tulemustasu maksmisele. Kusjuures tunnustamine ei peaks sel juhul olema üksiku konkreetse tööülesande sooritamise eest, vaid üldisem. Siiski näitavad Wangi (2018: 986) eksperimendi tulemused, et ka tunnustamise korral võib tekkida probleem, kui inimesed hakkavad töötama üksteisele vastu. Eksperimendis oli tunnustuse saamiseks töötajatel võimalik teenida ülesannete täitmisega punkte, kuid samas oli võimalik neid ka kaastöötajatelt ära võtta. Selgus, et töötajad rakendasid tunnustuse saamiseks mõlemat lähenemist.

Töötajate tunnustamise eelis rahalise tunnustamise ees on, et tunnustuse saamine võib tekitada töötajates vähem süütunnet, võrreldes rahalise tasuga. Kõrgemat rahalist tasu saavad töötajad võivad mõnikord tajuda seda ebaõiglasena põhjusel, et see muudab neid teiste töötajatega võrreldes rikkamaks. Samuti võib kõrgemate tasude maksmine osale

töötajatest tekitada töökaaslastes kadedust, eriti kui kõrgemat töötasu kasutatakse luksuskaupade soetamiseks või muul viisil jõukuse väljendamiseks (Jeffrey, Shaffer, 2007: 47).

Tunnustamise eelis töötasustamise ja teiste materiaalse hüvitamise liikide ees võib olla selle avalikkus. Nagu enne on juba selgitatud, võib avalik tunnustamine panna teisi töötajaid tunnustatud töötaja käitumist jäljendama (Li *et al.* 2016: 934-935). Sarnast efekti võib anda ka rahaline tasustamine, kuid sageli ei soovi organisatsioonid töötasusid avalikustada. Sel juhul võib kasutada tunnustamist, et töötajad teaksid, kes on nende seast parimad (Frey 2007: 8).

Tunnustamise positiivseks omaduseks võib pidada selle märgatavust teiste inimeste poolt. Kui tegu on avaliku tunnustusega, siis saavad sellest teada teised. Seega näitab avalik tunnustamine töötajat avalikkusele soodsamas valguses (Jeffrey, Shaffer, 2007: 47). Seda tulemust on seostatud eraldiseisva tunnustusvajadusega, mida ei saa vastavalt Maslow' ja Hertzbergi teooriatele rahuldada rahalise tasu või teiste hüvitamise liikidega (Brun, Dugas 2008: 716; Long, Shields 2010: 1149).

Avalik tunnustamine võib saata töötajatele signaali, et tööandja väärtustab töötajaid ja head töösooritust. Signaal jõuab töötajateni, keda seekord ei tunnustatud ning võib tekitada neis tulevikus suuremat motivatsiooni tunnustuse nimel pingutada. Mõistagi peavad töötajad seejuures tajuma, et töösooritus ja tunnustamine on omavahel seotud (Kamery 2004: 94). Siiski võib mõnikord ka tunnustamise fakt iseenesest saata töötajatele signaali, et nad on ettevõtja jaoks olulised ning ettevõtte ei tegutse üksnes rahaliste eesmärkide nimel (James 2005: 563).

Tunnustamist on võimalik võrreldes töötasustamisega sagedamini ja õigeaegsemalt rakendada. Kõige kiiremini on võimalik rakendada mitteformaalset tunnustust, sest juhi või kaastöötaja heakskiit võib toimuda praktiliselt kohe pärast õnnestunud töösooritust. Seevastu tulemustasu on võimalik tavaliselt maksta vaid pikema perioodi töötulemuste põhjal (Hewett, Conway 2016: 447).

Kuna tunnustamine teenib paljuski samu eesmärke, mida rahaline hüvitamine, võib tunnustamine töötasustamist osaliselt asendada (Long, Shields 2010: 1150). Seda

kinnitab kompenseerivate palgaerinevuste teooria, mille kohaselt peegeldavad tööturul kujunevad palgaerinevused erinevusi mitmes tööga seotud asjaolus. Ametikohtadel, mille puhul on ülekaalus ebameeldivad aspektid (nt. intensiivne töökoormus, töötamine öisel ajal, pikaajaline kodust eemalolek), kujuneb palgatase keskmisest kõrgemaks, sest töötajad on nõus selliseid ebameeldivusi taluma vaid siis, kui neid kompenseeritakse selle eest kõrgema tasuga (Glomb *et al.* 2004: 702). Vastavalt kompenseerivate palgaerinevuste teooriale võib olla olukord, kus töötajatele makstakse vähem töötasu, kuid pakutakse rohkem tunnustust, olla samaväärne olukorraga, kus neile makstakse kõrgemat töötasu, kuid tunnustatakse vähem. Seega on tööandjal võimalik samal ajal vähendada töötasu ning suurendada tunnustamist ilma, et töökoht muutuks töötaja jaoks vähem atraktiivseks (Long, Shields 2010: 1150). Põhimõtteliselt on võimalik, et kui tunnustamist suurendatakse suhteliselt palju ja töötasu vähendatakse võrdlemisi vähe, muutub ettevõttes töötamine töötajale rohkem rahuldust pakkuvaks.

Tunnustamise rahalised kulud on tavaliselt olematud või siis tagasihoidlikud, kuid näiteks töötajate tunnustamiseks korraldatavatel üritustel võivad olla märkimisväärsed kulud. Asjaolu, et tunnustamine võib teatud määral asendada materiaalselt hüvitamist, on muutnud selle ettevõtete jaoks atraktiivseks hüvitamise liigiks olukordades, kus ettevõtete rahalised võimalused on piiratud. Seetõttu suurendas viimane globaalne finantskriis tunnustamise tähtsust (Garr 2012: 18). Seda kinnitab Frey (2007: 12) käsitlus, et tunnustamist on kasulikum rakendada organisatsioonidel, kellel on vähe vahendeid materiaalseks hüvitamiseks.

Tuleb siiski arvestada, et töötasu on tavaliselt töötajate peamine sissetulekuallikas ning seetõttu on see vajalik nende tarbimiskulude katmiseks, sh. baasvajadusteks. Seega ei ole mõeldav, et ainult töötajate tunnustamine hüvitisena saab täielikult asendada töö tasustamist. Vastupidi, kuna töötasu on vajalik töötajate baasvajaduste rahuldamiseks, samal ajal kui tunnustus on kõrgema taseme vajadus, on tunnustamisel töötajate jaoks suurem tähtsus alles siis, kui nende sissetulek on piisav baasvajaduste rahuldamiseks (Long, Shields 2010: 1150). Morrell *et al.* (2011: 320) on seisukohal, et tuleb arvestada sellega, et võimalused tunnustamisega töötasude maksmist osaliselt hüvitada sõltuvad töötajate eelistusest. Kui töötajatele on materiaalsed vajadused tähtsad, siis ei ole tunnustamise kasutamine rahalise tasu asendajana soovitatav.

Medcof, Rumpel (2007:65) viisid tehnoloogiasektori töötajate hulgas läbi uuringu, milles paluti töötajatel hinnata erinevate personali hüvitamise liikide tähtsust. Selgus, et kõige tähtsamaks peetakse töötasu, arenguvõimalusi, tööandja usaldust ja kommunikatsiooni. Töötajate tunnustamine edestas tähtsuse poolest mitut mittemateriaalse hüvitamise liiki nagu töökoha stabiilsust, töökeskkonna turvalisust, otsustusprotsessi kaasatust ja paindlikku töögraafikut.

Kokkuvõtvalt saab väita, et tunnustamisel on töötasustamise ees mitu eelist, kuid siiski on sellel ka puudusi, mistõttu ei ole võimalik tunnustamisega töötasustamist täielikult asendada (vt tabel 3). Mitu tunnustamise puudust on vähemalt osaliselt välditavad õigete tunnustamise põhimõtete rakendamisega, mida käsitletakse alapeatükis 1.3.

Tabel 3. Tunnustamise eelised ja puudused võrreldes töötasustamisega

Eelised	Puudused
<ul style="list-style-type: none"> • Väiksem võimalus sisemise motivatsiooni vähenemiseks. • Väärtustab rohkem töötaja üldist panust kui kitsast töösooritust. • Väiksem võimalus töötajapoolseks organisatsiooni huve kahjustavaks tegevuseks. • Väiksem võimalus töötajate süütunde tekkimiseks. • Parema märgatavus. • Võimalik sagedamini rakendada. • Madalad kulud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei võimalda töötajatel tasuda tarbimiskulude eest. • Ei pruugi olla kooskõlas kõigi töötajate eelistustega. • Võib tekitada töötajates kadedust. • Võib tekitada töötajate vahel kahjulikku konkurentsi.

Allikas: autorite koostatud, Deci *et al.* (2000: 653); Frey (2007: 7); Jeffrey, Shaffer, (2007: 47); Morrell *et al.* (2011: 320) Garr (2012: 18); Aguinis *et al.* (2013: 243); Abdullah *et al.* . (2016: 48); Hewett, Conway (2016: 447) järgi.

Garr (2012:18-29) on välja toonud mitu põhjust, miks tunnustamine on muutunud ettevõtetele tähtsamaks kui varem. Lisaks survele hoida kokku kulusid on seda soodustanud muutused organisatsioonistruktuurides. Juhtimistasandite arvu vähendamine on vähendanud töötajate võimalusi edutamiseks ja horisontaalseks karjäärriks. Kui varem täitis edutamise fakt juba iseenesest tunnustamise ülesannet, sest kõrgemale ametikohale saamist tõlgendasid töötajad kui tunnustust, siis tuleb uues olukorras leida teisi võimalusi tunnustamiseks. Samuti on tunnustamine muutunud

tähtsamaks noorema töötajaskonna hulgas, sest nende ootused tunnustamise kontekstis on kõrgendatud.

Töö autorid on seisukohal, et vaatamata sellele, et tunnustamine ei saa täielikult asendada töötasustamist, on see nii töötajate kui organisatsioonide jaoks oluline. Arvestades viimasel ajal toimunud arenguid, saab väita, et töötajate tunnustamine on organisatsioonides muutumas järjest olulisemaks ning organisatsioonid peavad töötajate tunnustamisel rakendama õigeid põhimõtteid. Töötajate tunnustamise põhimõtteid käsitlevad töö autorid järgmises alapeatükis.

1.3. Töötajate tunnustamise põhimõtted

Järgnevalt toovad töö autorid välja olulisemad tunnustamise põhimõtted, mida organisatsioonid peaksid tunnustamisel järgima, kui soovitakse saavutada eelmises alapeatükis välja toodud tunnustamise positiivseid mõjusid ja võimalikult palju vältida tunnustamise puuduste avaldumist. Kuigi käesoleva töö empiiriline uuring viiakse läbi tootmisettevõttes, siis paraku on kirjanduses tunnustamise põhimõtted toodud välja organisatsioonide üleselt. Seetõttu ei ole võimalik esitada spetsiifilisi soovitusi tootmisettevõtete jaoks.

Aguinis *et al.* (2013: 244) väidavad, et töötajate tunnustamise kui mittemateriaalse hüvitamise juures tuleks järgida kõiki üldiseid personali hüvitamise põhimõtteid. Seega töötasustamisel kehtivad põhimõtted on asjakohased ka tunnustamise juures. Seetõttu märgivad Aguinis *et al.* (2013: 244), et sarnaselt töö tasustamisele on tunnustamise juures oluline määratleda, mille eest ja kuidas töötajaid tunnustatakse. See tähendab, et tunnustamise juures tuleb nii nagu töö tasustamisel siduda töö tulemus ja tunnustus. Samuti tuleb tunnustuse juures jälgida, et see oleks õiglane ning töösoorituse ja tunnustuse ajaline vahe ei oleks liiga pikk. Viimane on oluline, et töötajad tajuksid, mille eest neid tunnustati, ning oskaksid oma sooritust ja tunnustust kokku viia.

Danieli, Metcalfi (2005: 5-6) soovitude kohaselt peab töötajate tunnustamine olema kooskõlas organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega. See tähendab, et töötajaid tuleb tunnustada organisatsiooni väärtuste järgimise ja käitumise eest, mis aitab organisatsiooni eesmärke saavutada. See muidugi ei tähenda, et tunnustamine ei peaks

olema seotud töösooritusega, vaid et tunnustamine võib olla seotud erinevate asjaoludega. Sealjuures peab Tessema *et al.* (2014: 4) järgi tunnustamine rõhutama selle asjaolusid – kui töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest, tuleb see tunnustamise juures selgelt välja tuua. Et tunnustamine mõjuks siiralt, peab tunnustuse avaldaja mõistma seda, mille eest ta tunnustust avaldab. Selles osas võib esineda probleeme, kui tunnustust ei avalda vahetu juht, vaid näiteks tippjuhtkonna liige, kes ei pruugi tunnustatava töötaja töösoorituse eripära sügavamalt mõista.

USAs viidi personalijuhtide ja töötajate seas läbi uuring, milles küsiti: milline on nende arvates efektiivne tunnustamine? Uuringus ühtisid personalijuhtide ja töötajate seisukohad, et efektiivne tunnustamine on eelkõige spetsiifiline, mis tähendab, et tunnustama peab seoses millegi konkreetsega. Efektiivse tunnustamise olulisemaiks tunnuseks peeti veel seda, et tunnustamine on prestiižne ja avalik (Garr 2012: 24). Nelson (2004) märgib, et efektiivse tunnustamise põhimõtted muutuvad aja jooksul vastavalt sellele, kuidas muutuvad organisatsioonid. Sellest tulenevalt on mitu varasemat tunnustamise põhimõtet oma tähtsuse kaotanud. Varasematel aastatel on organisatsioonid väga sageli tunnustanud pikaajalise staažiga töötajaid. Et tänapäeval enamus töötajad ei kavatse töötada ühes organisatsioonis väga kaua, siis ei avalda selline tunnustamise liik töötajatele mõju, kui tunnustamise eeldus on näiteks 20-aastane staaž ettevõttes.

Tunnustamise juures on väga oluline, et see oleks ja näiks töötajatele õiglane. Töötajad peavad tajuma, et kõigil on võrdsed võimalused saada tunnustatud ja kedagi ei eelistata põhjendamatult (Daniel, Metcalf 2005: 5). Tunnustamise õigluse suurendamisele võib kaasa aidata ettevõtte poolt formaalse tunnustamise programmi välja töötamine ja selle töötajatele esitlemine. Kui töötajad teavad, millistel põhimõtetel toimub organisatsioonis tunnustamine ning et neist ka realselt lähtutakse, väheneb võimalus, et töötajad tajuvad tunnustamist subjektiivse ja ebaõiglasena.

Kuna töötajate eelistused personali hüvitamise suhtes on erinevad, siis tuleb ka tunnustamise juures arvestada töötaja soovide ja eelistustega. Tunnustuse pakkumine töötajale soovimatul viisil ei tarvitse soovitud tulemust anda ning võib olla isegi vastupidise efektiga. Luthans, Stajkovic (2009: 247) väidavad, et tunnustamisel tuleks vältida olukordi, kus töötaja saab tunnustatud viisil, mis talle ei meeldi või ei ole

oluline. Selliseid olukordi on võimalik vältida, kui uurida töötajate eelistusi, kuidas nad soovivad tunnustust saada, ning nendega ka arvestada (Aguinis *et al.* 2013: 247). Eelistuste väljaselgitamisel peavad juhid suhtlema töötajatega, et jõuda järeldusele, mis viisil üks või teine töötaja eelistab tunnustatud saada. Morell *et al.* (2011: 320) toovad näitena võimaluse, kus töötajat tunnustatakse väljapaistvate töötulemuste eest, kuid samas tema töötasu ei tõsteta. Kui töötaja jaoks on rahaline tasu kõrge tähtsusega ja tunnustus võrdlemisi väheoluline, võib töötaja järeldada, et tööandja ei soovi talle kõrgemat tasu maksta. Formaalse tunnustamise osas võib korraldada töötajate seas tunnustamise kohta uuringu ning selle tulemuste põhjal saab hakata rakendama uusi tunnustamise viise, samal ajal loobudes tunnustamise viisidest, mida töötajad ei eelista (Nelson 2004: 246). Siiski on autorite arvates formaalse tunnustamise juures võimalused iga üksiku töötaja eelistusi arvestada piiratud, kuivõrd see toimub organsatsioonis ühtsetel alustel.

Nelsoni (2004: 245) väitel peavad tänapäeval töötajad personaalsete eelistuste arvestamist tunnustamise juures järjest tähtsamaks. Selle kõrval on töötajad hakanud rohkem väärtustama mitteformaalset tunnustamist, kusjuures olulisemaks on muutunud tunnustamise sagedus ja õigeaegsus. Töötajad pigem eelistavad saada juhilt kohe suusõnalist kiitust kui kuu või aasta lõpus ametlikul tseremoonial auhinda. Luthans (2000: 37) on sarnasel seisukohal, et töötajad hindavad rohkem lihtsalt kiitust ja tähelepanu osutamist ning tunnustamine formaalsetel tseremooniatel ei ole neile nii oluline. Samuti rõhutab Pajumaa (2015: 77), et kuigi juhid sageli arvavad, et formaalne tunnustamine on töötajatele väga oluline, eelistavad töötajad pigem mitteformaalset tunnustamist ja seda ka lihtsalt tööülesannete täitmise ja organisatsiooni kuulumise, mitte üksnes erakorraliste saavutuste eest. Eelkõige soovivad töötajad saada heakskiitu oma tegevusele, kusjuures nad soovivad, et tunnustus oleks personaalne ja just neile suunatud. Ventrice'i (2003: 16-20) järgi peab tunnustamine olema lihtne ning sisaldama nelja elementi: kiitus; tänu; võimaluste näitamine ja austuse avaldamine. Seega tuleb tunnustamisel kiita töötajaid hea soorituse eest ning näidata, et selle eest ollakse tänulikud. Lisaks on vaja näidata töötaja suhtes üles austust. Teistest autoritest erinevalt rõhutab Ventrice (2003: 18-19), et tunnustamise juurest tuleks töötajale näidata võimalusi tulevikuks ehk selgitada, kuidas ta edaspidi saaks oma sooritust parendada.

Magistritöö autorite hinnangul kuulub see tunnustamise aspekt pigem tagasisidestamise, juhendamise või mentorluse temaatikasse.

Bradler *et al.* (2016: 11) märgivad, et tunnustus toimib paremini siis, kui töötajad ei ole seda varem saanud ning tunnustuse saamine on töötaja jaoks piisavalt pingutust nõudev. Sellest kerkib esile võimalik probleem, et aja jooksul võib tunnustus oma mõju kaotada. Kui töötajad on korduvalt saanud samal viisil tunnustatud, võib tunnustuse väärtuslikkus nende jaoks kahaneda. Ka Mone *et al.* (2011: 208) juhivad tähelepanu võimalusele, et kui töötajat tunnustatakse liiga palju ja eriti kui tunnustuse saamiseks ei pea ta kuigi palju pingutama, võib tunnustuse mõju motivatsioonile kahaneda. Samuti märgivad Tessema *et al.* (2014: 5), et mida sagedamini töötajat tunnustatakse, seda väiksemaks muutub töötajale selle väärtus. Kindlasti ei tohiks tunnustamine muutuda töötaja jaoks regulaarseks ja tavapäraseks. Seda toetab Nelsoni (2004: 245) seisukoht, et töötajate tunnustamisel tuleb hoiduda kinkimast neile ettevõtte logoga kohvitasse, kirjatarvete komplekte või T-särke põhjusel, et sellised kingitused on muutunud väga tavapärasteks ning neil ei ole enam töötajate jaoks väärtust.

Bradler *et al.* (2016: 12) toovad välja, et tunnustamine võib paremini toimida siis, kui see on ootamatu. Sel juhul võib tunnustamine mõjutada positiivse üllatusena. Lisaks sellele, et töötajad ei tea, millal tunnustamine võib aset leida, on üllatusmomendi saavutamiseks tähtis ka see, kuidas töötajaid tunnustatakse. Sellest tulenevalt on soovitatav töötajaid tunnustada mitmekesiselt. Frey (2007: 7) järgi annab mitmekesisus tunnustamisele rahalise tasustamise ees eelise, sest rahalise tasu puhul saab küll varieerida tasu suurust, kuid olemuselt jääb see ikkagi samaks. Kuna rahaliste tasude maksmine on tavapärane, peab tasu olema märkimisväärselt suur, et see kõnetaks töötajaid rohkem. Samaväärset tähelepanu võib saada ka erilisel viisil tunnustamine, mille kulud võivad olla tagasihoidlikud.

Eelnevast tuleneb, et töötajate paremaks tunnustamiseks on vajalik, et juhid oleksid tunnustamisel paindlikud ja loovad, et leida uudseid lahendusi (Tessema *et al.* 2014: 4). Kui tunnustamisel kasutatakse loovat lähenemist, siis võimaldab see töötajaid tunnustada sagedamini ilma, et neil tekiks tunnustamisest küllastumine (Luthans 2000: 37). Samuti soovitab Schweyer (2011: 12) organisatsioonidel leida töötajate

tunnustamiseks uusi ja erilisi viise põhjusel, et selline tunnustamine avaldaks rohkem tähelepanu.

Besley, Ghataki (2008: 206) mudel näitab, et tunnustuse väärtus töötaja jaoks sõltub tunnustuse kättesaadavusest ja selle määramise reeglitest. Töötajad peavad väärtuslikumaks tunnustust, mille kättesaadavus on madal ehk mida saavad vaid vähesed. Samas väärtustavad töötajad rohkem tunnustust, mille määramise reeglid on selgelt määratletud ehk mille puhul saavad töötajad aru, millistel alustel konkreetset töötajat tunnustati. Seetõttu on töö autorid seisukohal, et tunnustamisel peaksid organisatsioonid vähemalt osa tunnustamise liikidest kasutama harva ja organisatsioonis peavad olema selged reeglid, mille eest töötajaid tunnustatakse.

Töötajate tunnustamist võib ühendada teiste personali hüvitamise liikidega, sealhulgas nii rahaliste tasude kui muude hüvedega. Tunnustamise ühendamine rahalise tasuga võib suurendada selle väärtust töötajale, samas võib see töötaja jaoks anda ka rahalisele tasule suurema väärtuse (Aguinis *et al.* 2013: 247). Ettevõtte poolt töötajatele auhindade andmine koos vastava tseremoniaalse üritusega on üks võimalus tunnustamine ühendada teiste personali hüvitamise vahenditega (Brun, Dugas 2008: 726). Kui koos rahalise tasu või muu materiaalse hüvega kaasneb avalik tunnustamine, omandab materiaalne tasu sotsiaalse ja sümbolise väärtuse, sest on töökaaslastele nähtav ja nad saavad teada, mille eest on tasu määratud (Jeffrey, Shaffer, 2007: 45).

Tulenevalt Aguinise *et al.* (2013: 244) seisukohast, et tunnustamise juures tuleb järgida üldisi personali hüvitamise põhimõtteid, tuleks kollektiivset tunnustamist rakendada juhtudel, kui on õigustatud töötajate kollektiivne rahaline tasustamine. Larkini *et al.* (2012. 1198) järgi on kollektiivne tasustamine põhjendatud, kui oluline osa töötajate töösooritustest toimub meeskonnatööna, kusjuures üksikute töötajate panuse väljaselgitamine on problemaatiline või ettevõtte ei soovi meeskonnaliikmete koostöö nimel tekitada töötajate vahel konkurentsi. Larkin *et al.* (2012. 1198) märgivad veel, et kollektiivse tasustamise korral tekib oht, et premeeritud saavad ka töötajad, kellel isiklik pingutus meeskonnatöösse oli madal.

Kuigi organisatsioon võib kehtestada kindlad põhimõtted tunnustamise kohta, sõltub tunnustamise praktiline rakendamine juhtidest. Tunnustamise juures on oluline, kuidas

juht seda teeb, millest omakorda tuleneb, et juhtidel on vaja oskust töötajaid tunnustada (Brun, Dugas 2008: 724). Antud oskus on väga oluline mitteformaalse tunnustamise juures, sest see toimub tavaliselt spontaanselt. See tähendab, et juht peab suutma leida sobiva hetke ja pikemalt planeerimata suutma töötajat tunnustada nii, et too saaks tunnustamisest õigesti aru (Tessema *et al.* 2014: 4), et töötaja tajuks seda siirana ning tunneks, et teda väärtustatakse (Luthans, Stajkovic 2009: 247). Samuti on spontaanse tunnustamise puhul oluline, et juht suudaks märgata töötaja head sooritust või muud tunnustamisväärilist. Kahjuks on aga sageli probleem, et juhid on oma muude tööülesannetega nii hõivatud, et sobivad olukorrad tunnustamiseks jäävad märkamata ja kasutamata (Pajumaa 2015: 43). Kuna tänapäeva töötajad eelistavad rohkem mitteformaalset tunnustust, muutub tunnustamise oskus juhtide jaoks järjest olulisemaks (Nelson 2004: 246).

Eelnevast lähtuvalt on töö autorid seisukohal, et mitteformaalne töötajate tunnustamine ei tohi olla pealiskaudne ega piirduda standardsete väljendite kasutamisega. Tunnustamise juures on oluline, et juht suudaks selgelt välja tuua, mille eest töötajat tunnustatakse ning et ta suudaks töötajale edastada sõnumi, kuivõrd on tema sooritus väärtuslik ja vajalik. Et tunnustamist tajutaks vahetu ja siirana, soovitab Gur (2016: 377) eelistada suulist tunnustamist kirjalikule. Töö autorid on eelneva seisukohaga igati nõus, sest kui juhil on valida, kas pöörduda isiklikult töötaja poole ja tänada teda või saata selle asemel e-kiri, peaks juht kindlasti eelistama esimest varianti. Vahetu suhtlus tunnustuse edastamiseks on siiras ja usaldusväärne.

Kokkuvõtvalt toovad töö autorid välja olulisemad põhimõtted töötajate tunnustamisel:

- Tunnustamise põhimõtted peavad olema üldjuhul täpselt määratletud, kuid see, kuidas täpselt tunnustatakse, võib olla töötajate eest osaliselt varjatud, et oleks võimalik üllatuslikult tunnustada.
- Tunnustamine peab olema ja näima töötajatele õiglane.
- Tunnustamine peab tunduma töötajatele siiras.
- Tunnustamine tuleb siduda organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega.
- Tunnustamine peab rõhutama asjaolusid, mille eest tunnustatakse.
- Tunnustamine peaks järgnema sellele, mille eest tunnustatakse, lühikese ajavahemiku järel.

- Tunnustuse saamine peab nõudma töötajatelt pingutust.
- Tunnustamine peab olema mitmekesine, aja jooksul on vaja leida uusi võimalusi töötajate tunnustamiseks.
- Tunnustamise juures tuleb arvesse võtta töötajate eelistusi.
- Soovitav on kasutada rohkem mitteformaalset ja isiklikku tunnustamist.
- Kui tunnustamine töötajate eelistustele vastab, siis tuleks eelistada avalikku tunnustamist mitteavalikule.
- Töötajate koostöö soodustamiseks on soovitav rakendada kollektiivset tunnustamist.

Nimetatud põhimõtteid võetakse arvesse töö teises peatükis A. Le Coq AS töötajate tunnustamisele hinnangu andmisel ja selle kohta parendusettepanekute väljatöötamisel.

2. TÖÖTAJATE HINNANGUD TUNNUSTAMISELE JA SELLE PARENDAMISE VÕIMALUSED A.LE COQ-S

2.1. Ettevõtte ja uurimismetoodika tutvustus

Lähtudes ettevõtte koduleheküljel leiduvast tutvustusinfost, on A. Le Coq Eesti vanim ja üks suurim joogitootja. Nende tootevalikust leiab 11 erinevat tootegruppi, millest suurim on õllede tooteportfell. Sellele järgneb mahl, vesi, karastusjook ning ülejäänud tootegrupid – Active mahlajeogid, lahjad alkohoolsed joogid, siidrid, siirupid, spordi- ja energiajoogid ning kali. Ettevõtte on turuliider õlle ja mahla kategoorias. Täna on tootearendusse ja tootmisesse investeeritud 73 miljonit eurot, mille tulemusel on ettevõttest saanud Baltimaade üks kõige kaasaegsemaid joogitööstusi. AS A. Le Coq kuulub Olvi Gruppi. Lisaks emaettevõttele Soomes (Olvi Oy) kuuluvad gruppi veel õlletehased Lätis, Leedus, ja Valgevenes. Kõigil Olvi Grupi ettevõtetel on ühine missioon ja visioon. Kuigi ettevõtted tegutsevad eri riikides, on neil sarnane äristrateegia, mis põhineb samadel väärtustel (A. Le Coq. Meist. i.a).

A. Le Coq sätestab enda missiooniks „Luu positiivseid elamusi“ ning visioon on olla kõige atraktiivsem ja hinnatum Eesti joogitootja. Enda tutvustamisel öeldakse välja selge sõnum, et enda tegemistes väärtustatakse vastutustundlikkust ning eeldatakse seda kõigilt oma töötajatelt ja partneritelt. Keskendudes enda põhitegevusele, täidetakse enda kohustused töötajate, ühiskonna, omanike ja partnerite ees. A. Le Coq toetab tipp- ja rahvasporti, kultuuri ning teadust, aidates tõhusa maksumaksjana kaasa nende valdkondade arengule. Ettevõtte kirjeldab ennast, öeldes, et loob hea tunde ka oma töötajatele, kellele pakub motiveerivat töökeskkonda ning majanduslikku stabiilsust. Omanikele tagatakse ettevõtte hea toimimine ja motiveeritud töötajate kaudu ettevõtte

efektiivsus, turuosa kasv ning jätkuv kasumlikkus. Ettevõtte sõnul on nende tänane edu saavutatud tänu ühiskonna positiivsele toetusele. Seetõttu tunnetatakse moraalselt kohustust ja sotsiaalset vastutust aidata valdkondi, mida ei ole piisavalt rahastatud. A. Le Coqi jaoks tähendab sotsiaalne vastutustunne, et mõeldakse iga päev, kuidas saadakse ise kaasa aidata Eesti elu paremaks muutmisele (A. Le Coq toetab i.a).

A. Le Coq AS-is töötab 2019. aasta 1. jaanuari seisuga 325 töötajat ning seda juhib Tarmo Noop. Lähtudes ettevõtte struktuurist (vt lisa 1), on tema otseses alluvuses ekspordijuht, tootmise arendusjuht, Olvi arendusdirektor, logistika- ja ostudirektor, administratsioonidirektor, Reola tootmisjuht, tootmise koordinaator, müügidirektor ja peaõllemeister. Neile omakorda allub mitu struktuuriüksust, mis on jagatud nelja põhikategooriasse: müük ja turundus, logistika ja ost, administratsioon, tootmine. Struktuurijoonisest tulenevalt ja uurimistöö raames täheldavad autorid, et ettevõttes on hierarhiline juhtimisstruktuur, kus erinevatesse osakondadesse grupeerimise kaudu on loodud ettevõtte formaalsed alluvus- ja võimusuhted.

Käesoleva töö kontekstis saavad autorid väita, et vesteldes juhtkonnaga, tutvudes nende arusaamade ja hoiakutega on A. Le Coq ettevõtte, mis ootab vastutustundlikku käitumist oma töötajatelt ja soovib neile luua head tingimused, pakkudes neile motiveerivat töökeskkonda ja majanduslikku stabiilsust. Tunnustamine on töö autorite arvates oluline osa eelpoolmainitud eesmärkide rakendamisest juba seetõttu, et personaliosakonna hinnangul on viimastel aastatel suurenenud töötajate lahkumine ettevõtetest (tööjõu voolavus on umbes 10–15%), mis viitab sellele, et üha olulisemaks võib muutuda mittemateriaalsete hüvede rakendamine. Mitterahalise hüvitamise vajaduse suurenemist võib toetada ka fakt, et e-krediidiinfo 2019. a. I kvartali andmetele tuginedes oli A. Le Coqi töötajate arv 325 inimest ning tööjõumaksud 907 981,31 €. See teeb I kvartali tööjõumaksudeks töötaja kohta 2793,78 €. Kõrvutades seda konkurentsettevõtte Saku Õlletehase ASga, on selle tööjõumaksud 869 929,08 € ja töötajate arv 292, mis teeb I kvartali tööjõumaksudeks töötaja kohta 2979,2 € ehk see on 6,6% suurem (e-krediidiinfo i.a). See võib tähendada, et kehtib kompenseerivate palgaerinevuste teooria, millest oli lähemalt kirjutatud alapeatükis 1.2.

Andmete kogumiseks ei kasutanud töö autorid uurimustöös enam levinud varianti ankeetküsimustikku. Ettevõtte juhtkonnalt saime teada ja nende kogemustele tuginedes

on varasemate ankeetküsimustiku uuringutel osalemisemäär töötajate hulgas pigem madal ning autorid leidsid, et selle põhjal ei saaks teha adekvaatseid järeldusi. Seetõttu otsustasid töö autorid kasutada andmekogumise meetodina süva- ja fookusgrupiintervjuud. Autorid viisid läbi intervjuu administratsioonidirektor Katrin Lemberi, personaliosakonna spetsialisti Lea Pilveti ja tootmisoperatsioonide juhi Argo Normakuga. Eesmärk oli välja selgitada, milline on tunnustamise olulisus ja roll vaadeldavas ettevõttes juhtimise tasandil. Töö autorid võtsid eraldi vaatluse alla tootmisoperatsiooni juhi alluvussuhtes töötavad operaatorid, villimise osakonna vahetusjuhid ja lihttöölised, kuna tootmisüksus on ettevõttes kõige suurema töötajaskonnaga. Samuti on antud üksuses enim erineva tasemega töötajaid ning autorid said seal parima ülevaate ettevõttes toimivast tunnustamisest. Kasutati fookusgrupiintervjuu meetodit, grupe oli kaks ja igas grupis kuus töötajat. Üks autor oli intervjuu läbiviija ning teine vaatlev tugiisik. Süvaintervjuu personalispetsialisti ja administratsioonidirektoriga viidi läbi 4.03.2019 ning tootmisoperatsioonide juhiga 20.03.2019. Iga intervjuu kestis keskmiselt 1,5 tundi. Fookusgrupiintervjuud viidi läbi kahes grupis 22.03.2019. Mõlemas osales kolm meest ja kolm naist vanuses 25–50 eluaastat ning mõlemad kestsid ca 60 minutit. Vestlused toimusid A. Le Coqi koosolekute ruumides.

Autorite arvates oli selle meetodika kasutamine otstarbekas ja oluline mitmel erineval põhjusel. Süvaintervjuu läbiviimine oli hea võimalus vestluse käigus defineerida ja keskenduda süvitsi teemadele, mis uurijaid huvitasid. Autorid kasutasid poolstruktureeritud intervjuu vormi, kuna selline lähenemine aitas püsida teema raamistikus ning küsida samal ajal vestluse käigus täpsustavaid küsimusi. Üks eesmärkidest oli teada saada, kuidas juhtkond asju näeb, mõtleb ja oma mõtteid realiseerib.

Kvalitatiivse intervjuu-uurimuse kavandamisel lähtusid autorid järgmistest aspektidest:

1. Probleemipüstitus.

Määratleti uurimuse eesmärgid ja püstitati probleem või küsimus, millele on vaja saada vastust. Selleks loodi taust töö teoreetilises peatükis.

2. Eesmärk ja uurimisküsimused.

Sõnastati probleemipüstituse alusel töö eesmärgid ja uurimusküsimused/ülesanded. Täpsustati uurimuse fookust.

3. Intervjuu kava.

Töötati välja konkreetne kava, et selle abil saada vastused uurimusküsimustele. Intervjuu kava koostati temaatiliste plokkide kaupa (vt lisa 2).

4. Intervjuu läbiviimine.

Poolstruktureeritud intervjuud alustati lühikese nn. soojendusvestlusega. Intervjueeritavatele selgitati, mis eesmärgil intervjuu läbi viiakse. Seejärel vesteldi üldistavatel teemadel, mis läbi tekitati olukord, kus intervjueeritav muutus intervjueerijaga vabamaks ja vahetumaks. Lähtuti intervjuu kava ülesehitusest ning vajadusel selgitati küsimuse täpsemat mõtet või sisu. Selline lähenemisviis võimaldas saada rohkem infot ning intervjueeritav sai põhjalikumalt vastata esitatud küsimustele. Intervjuu kava oli uurijale spikriks ja orientiiriks (Lepik 2014).

Fookusgrupi intervjuud kasutasid autorid sel põhjusel, et modereeritud fookusgrupis osalejad stimuleerivad üksteist, st. kiirendavad teema või sündmusega seotu väljaotsimist mälust, peegeldavad vestlusaluse teema/sündmuse eri aspekte, esindavad eri vaatenurki, aitavad üksikosalejaid formuleerida oma arvamust võrdluse (tausta) loomise kaudu jms. Kollektiivne teemakäsitlus võib inimesi julgustada arvamust väljendama ka diskreetsetel teemadel (Vihalemm 2014). Kuna antud küsitlusvorm on tundlik, siis kaitstakse vastaja anonüümsust ning autoreid ei huvita kultuuriline taust või konfidentsiaalsed isikuandmed. Seda öeldakse ka fookusgrupis osalejatele ning võetakse seeläbi maha pinge hoida delikaatsem info enda teada. Metodoloogiliselt oli intervjuude küsimuste raamistik üles ehitatud nii, et kaardistada uuritavate isikute arusaamad ja nende poolne tõlgendamine definitsioonile „tunnustamine“.

Uurimismeetodite tulemused salvestati helikandjale ning seejärel transkribeeriti (68-leheküljeline transkriptsioon ei ole töösse lisatud, vajadusel on see kättesaadav töö autoritelt). Transkribeeritud intervjuud võimaldasid töö autoritel täpsemalt saadud andmeid töödelda. Süvaintervjuu ja fookusgrupiintervjuu rakendamisel oli tuumeesmärk aru saada, kes ja kuidas ettevõtte töötajaid tunnustab, mis on ootused ja mis on tegelik tulem.

2.2. Töötajate tunnustamise uuringu tulemused

Käesolevas peatükis presenteerivad töö autorid töötajate tunnustamise uuringu tulemusi, kus kõigepealt koondatakse ja kaardistatakse ära see, kuidas tunnustamist defineeritakse ja vajalikuks peetakse. Seejärel kuidas tunnustamist rakendatakse ettevõttes A. Le Coq, ehk mis on reaalsus, tegelikkus. Lõpus tuuakse välja, mis on ootused ja ettepanekud intervjuueeritavate arvates.

Läbiviidud intervjuudest peegeldub, et A. Le Coqis määratletakse tunnustamist kui tagasiside vormi. Nii juhid kui ka töötajad arvasid, et tunnustamist rakendatakse millegi eest, tavaliselt tagasisidena heale sooritusele. „*Tunnustamine tähendab, et inimene on midagi teinud. Saad mingi teo või suhtumise eest tunnustada*“ (Lember 2019). „*Sisuliselt kiitmine tehtud hea töö eest kas tulemuslikult või käitumuslikult*“ (Fookusgrupp 1). Sealjuures mainiti, et tunnustada võib nii töösoorituse, käitumise kui ka suhtumise eest. Kõigis intervjuudes väljendati seisukohta, et tunnustamise puhul on tegemist positiivse tagasisidega ja sellest tulenevalt peab olema töötaja tunnustamise saamiseks positiivsel viisil käitunud, mis aga ei tähenda, et tunnustamise eeldus peaks olema silmapaistvalt kõrge sooritus. Ühes fookusgrupis nimetati tunnustamist kiitmiseks hea töö eest. Tunnustust võib saada ka tavapärase soorituse või käitumise eest. „*Kui oled hakkama saanud ja probleeme ei ole olnud*“ (Fookusgrupp 1).

Tunnustamise olulise aspektina toodi välja märkamine. Tunnustamise kaudu annab juht töötajale teada, et ta märkab töötaja tegevust. „*Ma arvan, et see on ennekõike märkamine. Töötajale on oluline, et teda ennekõike märgatakse*“ (Pilvet 2019). Märkamise kontekstis tasub esile tõsta, et seda tehakse küll otsese juhi kaudu, kuid töötajad tunnetavad, et kõrgema astme juhid ei pruugi seda sellisel kujul rakendada. Fookusgrupis 2 öeldi, „*et oma üksuse ülemus märkab, aga üldiselt ei märka keegi ja ei kajastata seda*“.

Intervjuude analüüsimisel saadud info näitab, et tunnustamine toimub mitmel viisil. Tunnustuse määratlemise juures toodi välja verbaalne ja kirjalik tunnustamine, avalik ja mitteavalik tunnustamine. Samuti arvati, et tunnustamine võib olla materiaalne, kas siis kingituse või rahalise preemiana. Materiaalse tunnustamise osana toodi välja tööandja poolt töötajatele võimaldatavad erinevad mitterahalised hüved, nt. hambaraviteenuse

osaline hüvitamine. Tulemustasude maksmist nimetati mitmes intervjuus tunnustamise osaks. Ühe intervjuueeritava arvates oligi tunnustamine sisuliselt kogu personali hüvitamine, sisaldades töötasustamist (nii põhipalga kui lisatasude maksmise osas) ja mitterahalist hüvitamist.

Intervjuude vastuste põhjal võib järeldada, et tunnustamist peetakse üldiselt vajalikuks. Selle põhjenduseks toodi välja mitmeid seisukohti, miks tunnustamine on oluline. Seda põhjendati töötajate motivatsiooni tõstmisega, samuti töötajates positiivsete emotsioonide tekitamise vajadusega. Märgiti, et tunnustamine mõjub emotsionaalselt üllatavalt. Fookusgruppides mainiti ka seost tunnustamise ja töösoorituse vahel: tunnustamine tõstab motivatsiooni, mis omakorda annab parema tulemuse töösooritusele. Positiivsed emotsioonid loovad organisatsioonis positiivse meeleolu. Lisaks toodi välja, et tunnustamine moodustab osa grupikäitumisest, seega on see vajalik meeskondade toimimiseks.

Tunnustamist peeti oluliseks ka seepärast, et sellega annab organisatsioon töötajatele mõista nende vajalikkust. Kui töötajat tunnustatakse, saab töötaja selle kaudu aru, et see, mida ta teeb, läheb tööandjale korda, et ta töö annab panuse organisatsiooni tulemustesse. *„Et kõik saaksid aru, et nad on tegelikult vajalikud ja olulised lülid süsteemis, nende tegevus on hinnatud ja siis ka arusaadavalt tunnustatud“* (Normak 2019).

Veel rõhutati töötajate individuaalset tunnustusvajaduse erinevust, ehk samal ametikohal töötades võib üks töötaja vajada tunnustamist rohkem kui teine. *„Ma arvan, et inimesed ongi juba sünnipäraselt erinevad, et keegi vajab kogu aeg väliskeskkonnast mingit kinnitust, et ma olen okei. Teist see võib-olla pigem isegi häirib, et kui keegi tuleb ja hakkab nagu rääkima, et oi, sul tulevad asjad hästi välja“* (Pilvet 2009). Intervjuude tulemused aga näitavad, et juhid vähemalt enda arvates tajuvad, milliseid töötajaid on vaja rohkem tunnustada.

Fookusgruppides ilmnis tunnustamise vajalikkus tagasiside tasakaalustamise jaoks. Kui sageli saavad töötajad negatiivset tagasisidet, sest ülemused kalduvad rohkem reageerima alluvate töös esinevatele puudustele, siis tunnustamine on positiivne tagasiside. *„Kindlasti on vajalik, sest tavaliselt leitakse vaid asju, mida halvasti tehakse.*

Kui tehakse hästi, siis võetakse seda loomupäraselt. Häid asju võiks rohkem esile tuua – peaks tasakaalus olema“ (Fookusgrupp 1). Veel toodi fookusgrupis välja, et kui töötajaid tunnustatakse, siis soodustab see teiste töötajate tunnustamist tunnustuse saanu poolt. „Kui mulle „tehakse pai“, siis saan järgmistele „pai teha“ (Fookusgrupp 2). Autorite arvates on seda seisukohta arvesse võttes oluline, et tunnustataks töötajaid, kellel on alluvaid. Siis on tõenäoline, et nemadki tunnustavad oma alluvaid. Tekib n.-ö. „lumepalliefekt“.

Autorite poolt läbiviidud uuringu tulemused näitavad, et ettevõttes on töötasustamise süsteem täpsemini fikseeritud kui tunnustamise süsteem. Töötasustamise puhul rakendatakse tulemustasustamist ja siin on detailselt reguleeritud, mille eest ja kui palju tasusid makstakse. Tulemustasude maksmiseks on olemas mõõdikute süsteem ja töötajad oskavad sellega arvestada, teades, mida nad peavad jälgima, kui soovivad saada kõrgemat tasu. Mõõdikute süsteem ja töötajate hindamine on ametikohtadel ja juhtimistasanditel erinevad. Kõrgematel juhtimistasanditel nagu keskastmejuhid on tasustamise aluseks pikema perioodi (nelja kuu) töötulemused. Tulemustasude maksmise juures on põhimõte, et seda tehakse üksnes tulemuste eest, seega ei maksta ettevõttes jõulupreemiaid vms. perioodilisi lisatasusid, mis on tulemustest sõltumatud. Küll on aga terves ettevõttes makstud lisatasusid heade tulemuste saavutamise järel. Ettevõtte heade müügitulemuste puhul on näiteks makstud kõigile töötajatele võrdses summas preemiat.

Samuti kasutatakse ettevõttes palju muid materiaalseid mitterahalise hüvitamise vorme, mille hulgast antakse töötajatele ka valikuvõimalusi. Siia kuuluvad hambaravihüvitis ja sporditegevuse rahastamine, viimast võib asendada massaažiga. Lisaks finantseeritakse ettevõtte kulul tervishoiuarsti soovitatud protseduure, näiteks massaaži või ravivõimlemist. Mitterahalise hüvitamise alla saab paigutada ka töötajatele pakutavat võimalust osta tehasepoest soodushinnaga ettevõtte omatooteid. Gaasiga ja gaasita vesi ning mõnikord karastusjoogid on ettevõtte toodetavatest jookidest töötajatele tööajal tasuta kättesaadavad. Töötajatele pakutakse tasuta uudistooteid, enne kui need masstootmisesse lähevad.

Intervjuudest selgus, et ettevõttel on juba välja kujunenud mõningad traditsioonilised tegevused, mille kaudu töötajaid tunnustatakse. Ettevõttes valitakse kord aastas osakondade parimad töötajad. Antud tegevus on ettevõttes pikaajaline traditsioon, mis on kestnud juba 15 aastat. Parimate töötajate valimise ja tunnustamise protseduur on ettevõttes reglementeeritud kirjaliku dokumendiga. Valitud parimate töötajate puhul rakendatakse avalikku tunnustamist aasta lõpus, jõuluüritusel. Samuti eksponeeritakse parimate töötajate fotod autahvilil, mille juures on nimetus „Aasta Tegijad“. Igast osakonnast valitakse üks Aasta Tegija, erand on toomisosakond kui suurim, kust valitakse kaks Aasta Tegijat. Parimate töötajate valimisele eelneb nominentide esitamine. Selles saab osaleda iga ettevõtte töötaja, kes võib esitada soovi korral iga struktuuriüksuse kohta ühe kandidaadi. Nominendi esitamiseks on vaja lisada põhjendus, miks arvatakse, et valitud töötaja väärib tunnustamist. Seega võivad kõik töötajad soovi korral leida kellegi kolleegide seast ja ta Aasta Tegija nominendiks esitada. Iga auhinnasaaja kohta kirjutatakse luuletus, mis eelnevalt ette loetakse ning mille põhjal saavad töötajad ära arvata, kellele auhind antakse. Aasta Tegijaks saamisel antakse töötajale tema raamitud foto ning töötajat premeeritakse rahaliselt. Aasta Tegijad on kujunenud populaarseks ürituseks nii nominentide esitamise kui hääletamise poolest. Hinnanguliselt 60–70% ettevõtte töötajatest osaleb Aasta Tegija hääletamisel.

Eelpool mainitud ürituse kõrval on ettevõttes teiseks tunnustamise programmiks kujunenud „Maikuu liigume“. Selle käigus tunnustatakse töötajaid, kes on kehaliselt aktiivsed. Konkursi võidab töötaja, kes teeb maikuu jooksul kõige rohkem samme. Parimate töötajate kõrval tunnustatakse ettevõtte pikaajalisi töötajaid. Tunnustuse saamiseks peab töötaja olema ettevõttes töötanud vähemalt kümme aastat, mis on võrdlemisi pikk aeg, võrreldes keskmise 12-aastase ettevõttesisese staažiga. Täna sel päeval jagatakse kingitusteks meestele mansetinööpe ja naistele rinnanõelu. Varem on naistele antud kingitusena kõrvarõngad või kuldsõrmus, meestele initsiaalidega mõõdusärk. Nende kingituste juures on antud töötajatele valikuvabadus. Näiteks on küsitud töötajalt, kas ta soovib kõrvarõngaid või sõrmust või millise tegumoega, millisest kangast särki on soov kanda. Ettevõttes eriti kaua töötanud inimeste tunnustamisel on tehtud erandeid. Näiteks üks 40 aastat ettevõttes ametis olnud töötaja sai kingituseks jalgratta. Lisaks pikaajalistele töötajatele tunnustatakse veel ettevõttest lahkuvaid töötajaid, kui nad on ettevõttes pikaajaliselt töötanud või siirduvad

vanaduspuhkusele. Sellistel juhtudel on töötajatele antud lahkumiskingitus, mis on olnud graveeringuga kuldne käekell. Tunnustamise uuenduseks on olnud innovatsiooniettepanekute kogumine ning tehtud ettepanekute kohta tagasiside andmine. Parimaid ideid premeeritakse rahaliselt.

Eraldi tunnustatakse ka pensioniealisi töötajaid, sh. endisi töötajad. Ettevõttes tegutseb pensionäride klubi Humal. Sinna kuulumiseks peab ettevõttes olema töötanud vähemalt kümme aastat. Üldiselt on klubi mõeldud rohkem ettevõttest lahkunud töötajatele, kuid mõni klubi liige töötab veel ettevõttes. Pensionäride klubi korraldab regulaarselt kokkusaamisi ja üritusi, näiteks muuseumide külastused, reisid, kontserdid. Ettevõtte toetab igal aastal finantsiliselt klubi tegevust. Klubi liikmetele jagatakse ka ettevõtte uudistoodangut ning võimaldatakse osaleda ettevõtte ühisüritustel, näiteks jõulupeol. Pensionäride klubi tegevust kajastatakse regulaarselt ettevõtte siselehes.

Töötajaid tunnustatakse ka koosolekutel ettevõttes. Koosolekutel tuuakse välja töötajate saavutusi kollektiivi ees. „*Kui on ikkagi positiivne tegu tehtud, on kindel, et saab ära mainitud, kes tegi ja milline oli tulemus*“ (Normak 2019). Avaldati seisukoht, et kui koosolekul tuuakse välja osakonna töötajate tulemused ja sealt on näha, kes on paremad, siis täidab juba see tunnustamise funktsiooni, et hea sooritusega töötajad saavad kollektiivi ees esile tõstetud. Paremaid võimalusi tunnustamiseks pakuvad infokoosolekud, samuti ettevõttesiseselt rakendatud pidevad parenduskoosolekud ehk *kaizen*-koosolekud ja *kaizen*-päevad, mil töötajad saavad teha oma ettepanekuid ning saavad ettepanekute kohta tagasisidet ja tunnustust. Tunnustamine toimub ka töötajatele tagasiside andmises tasakaalustatud tulemuskaardi alusel. Selle kaudu antakse tagasisidet kõigile ettevõtte töötajatele.

Intervjuude põhjal võib tunnustamise vormina käsitleda ka ettevõtte ühisüritusi. Mõni ühisüritus on kujunenud traditsiooniks ning toimub regulaarselt. „*Nad igal aastal käivad juulikuus kogu oma seltskonnaga näiteks kuskil forellitalus koos kalal, söömas*“ (Pilvet 2019). Ühisüritusteks on koolitused. Positiivseks peetakse igasuguseid üritusi, mis toimuvad ettevõttevälises keskkonnas, kuna need pakuvad vaheldust. Iga struktuuriüksuse jaoks on eelarves ette nähtud vahendid üksuse ühisürituse korraldamiseks. Üksuse juht saab ise otsustada ürituse korraldamise üle. Isegi kui ühisüritustel töötajaid otseselt ei tunnustata, siis tekitab ühine saavutuste tähistamine,

olgu see või ühine tordisöömine, töötajates positiivseid emotsioone. Ühisüritused suurendavad kindlasti meeskonna ühtsust. Ühe juhi arvates võib ühisüritusi nagu jõulupeod või suvepäevad lugeda teatud mõttes töötajate tunnustamiseks põhjusel, et need on tasuta. Samas on ettevõttele selliste ürituste kulud märkimisväärsed. Pakkudes võimalust osaleda tasuta ühisüritustel, avaldab tööandja selle kaudu töötajatele tunnustust.

Formaalse tunnustamise kõrval rakendatakse ettevõttes ka mitteformaalset tunnustamist. Seda on rakendatud näiteks pärast mõne ettevõtte ühisürituse korraldamist sellega tegelenud inimestele. Mitteformaalne tunnustamise vorm on juhtide ringkäigud ettevõttes, mille käigus külastatakse töötajate tööruume ja antakse neile jooksvalt tagasisidet, kui on toimunud midagi tunnustamisväärsel.

Analüüsidest intervjueeritavate ootusi, ettepanekuid ja vajadusi, täheldasid töö autorid, et Aasta Tegija konkursi peetakse juhtide hinnangul õnnestunuks ja hästitoimivaks ning leitakse, et auhinna saamine tekitab töötajates positiivseid emotsioone. Aasta Tegija konkursi juures peetakse positiivseks üllatusmomenti. Seevastu töötajatega tehtud fookusgrupi intervjuust tuli välja, et kõik töötajad ei pea seda väga oluliseks. Aasta Tegija konkursil osalemine ei tekita kõigis märkimisväärsed emotsioone ja kõik ei ole huvitatud enda avalikust tunnustamisest jõulupeol. „*Ei hooli, aasta lõpus käesurumine ei ole oluline*“ (Fookusgrupp 2). Alternatiivina pakuti, et võiks teha rohkem ühisüritusi, mis tõstaksid paremini töötajate motivatsiooni ja lähendaksid töötajaid rohkem üksteisele. Ühisürituste näiteks toodi ekskursioonid, mida varem on ettevõttes rohkem korraldatud.

Fookusgruppidest tuli välja probleem, et tunnustamist on ettevõttes pigem liiga vähe. Lisaks jaguneb tunnustamine töötajate vahel ebaühtlaselt ja töötajad, kes on pigem tagasihoidliku loomuga, kuid tublid, saavad tunnustust ebapiisavalt. Sealjuures praktikad, kus valitakse töötajate seast parimaid, keda tunnustada, töötajate hinnangul soodustavad tunnustuse ebaühtlast jaotumist. „*Suur mure on see, et see, kes käib teistel abis, teda ei märgata*“ (Fookusgrupp 2). Seega jääb mõne töötaja panus lihtsalt märkamatuks ja seetõttu neid ka ei tunnustata või tehakse seda liiga vähe. Positiivsemana nähti vahetusevanemate tegutsemist, kes tunnustavad töötajaid siiski

võrdlemisi sageli. Ka vahetusejuhid ise märkisid, et püüavad töötajate tunnustamist mitte unustada.

Fookusgrupi intervjuus viidati ka ettevõttes läbi viidud uuringule, mille kohaselt peavad töötajad vajalikuks tunnustamist vähemalt kord nädalas. Pigem oodataksegi sagedamini verbaalset tunnustamist, et ülemus avaldaks kiitust tehtud töö eest. Ühe fookusgrupis osalenu arvates võiks tunnustamine olla isegi igapäevane. Leiti, et töötajate liiga väikese sagedusega tunnustamine võib vähendada töötajate motivatsiooni. Kui töötajaid ei tunnustata, siis ei pruugi nad tajuda, kui vajalikud nad tegelikult organisatsiooni jaoks on. *„Et kõik saaksid aru, et nad on tegelikult vajalikud ja olulised lülid süsteemis, nende tegevust on hinnatud ja siis ka arusaadavalt tunnustatud“* (Normak 2019).

Juhid tajusid tunnustamise sageduse tõstmist kui ühte parendusvõimalust, sealjuures peeti oluliseks suurendada vahetut näost-näkku suhtlemist. *„Mõnede üksuste puhul, kasvõi tootmises, oli inimestele piisav see, kui nende nn. pealik tuli nende tavapärasele infokoosolekule. Ahhaa, ta paneb tähele, me oleme olemas, ta märkab, mida me teeme, me saame oma muresid rääkida. Sellist vahetut suhtlemist oleks rohkem vaja“* (Pilvet 2019). Arvati, et juhid peaksid praegusega võrreldes veel rohkem mõistma, kui oluline on töötajate jaoks, et juht nendega personaalselt suhtleb ja sealjuures neid tunnustab. Töötajad pidasid samuti oluliseks suulist personaalset tunnustamist, näiteks tootlikkuse suurendamise eest.

Intervjuudes ei osanud juhid täpselt eristada, kui võrd on töötajate tunnustamise protsess seotud ettevõtte põhiväärtustega. Töötajate tunnustamise süsteemi arendamisel on küsitud töötajate arvamust. Seda on tehtud pikaajalistele töötajatele kingituste valimise osas, mille jaoks korraldati ettevõttesisene küsitlus. Küsitlusega koguti ettepanekuid ning seejärel valiti struktuuriüksuste esindajatest meeskond, kes konsensuslikult langetas ettepanekuid arvestades lõpliku otsuse.

Autorite päringu peale, kuidas on tunnustamist juurutatud, saadi teada, et osa juhtidest on osalenud koolitustel, kus on käsitletud tunnustamise teemasid. Koolitustel on selgitatud, et tunnustama peaks ka tavapärase soorituse eest, näidates väljapaistvate töötajate märkamist juhi poolt. *„Mis minu jaoks või meie järgi, nagu kunagi ühelt koolituselt aru saime, et märkamine või tunnustamine ei ole mitte ainult hea vaid mingi*

saavutuse puhul, vaid ka siis, kui kõik on normaalne“ (Lember 2019). Juht, kes sellisel koolituse osalenud ei olnud, leidis intervjuus, et tunnustamise teemat võiks käsitleda suhtlemiskompetentside koolitusel. Tagasiside andmise oskuse kohta arvati, et see on osaliselt õpitav, kuid samas tuleneb oskus tunnustada ka inimese loomusest.

Kui juhtide käest küsiti, kuidas nad hindavad oma tunnustamisoskusi, siis toodi enda tugevusena välja alluvate tegevuse märkamine, mis tähendab, et osatakse tähele panna, kui keegi alluvatest on midagi hästi teinud. Juhid leidsid, et nad on tunnustamise kohta koolitustel teadmisi omandanud ja on seetõttu teoorias tugevad, kuid praktilise tunnustamise juures võib osutada probleemiks, et mõnikord jääb töötaja kohta positiivne välja ütlemata. Põhjuseks toodi, et ollakse liiga hõivatud muude igapäevaste tegevustega.

Tunnustamist takistav tegur on keskastmejuhtide vähesus. Leiti, et tippjuhtidelt nii suures ettevõttes ei saagi eeldada, et nad jõuaksid üksikuid töötajaid regulaarselt tunnustada. See peaks olema rohkem keskastmejuhtide ülesanne. Kuna aga ühe keskastmejuhi kohta on töötajaid palju ja nad töötavad veel erinevate vahetustes, siis ei jõutagi kõiki märgata ja vajadusel tunnustada. Keskastmejuhid tegelevad pigem igapäevaste probleemide lahendamisega üldisemalt, mitte konkreetse töötajaga seotult.

Tunnustamise probleemina nähti veel seda, et töötajate tunnustamine koosolekutel ei ole reguleeritud. Seetõttu sõltub koosolekute kasutamine tunnustamiseks palju struktuuriüksusest ja koosoleku läbiviijast. Kuna ettevõtte koosolekutel keskendutakse rohkem tekkinud probleemidele ja neile lahenduse leidmisele, siis enamasti piirdubki koosolek sellega ning lõpetatakse enne, kui jõutakse tuua välja ka töötajate töö positiivseid külgi. Sellest järelduvalt saab väita, et töötajate tunnustamist koosolekutel takistab ajapuudus. Et tunnustamine ei ole tavaliselt koosoleku põhieesmärk, siis seda ei võeta ka eraldi koosoleku päevakorda. *„Pahatihti piirdume ikka sellega, et käime oma koosolekutel kõik probleemid üle ja siis ütleme, et nüüd on kõik probleemid arutatud ja läheme laiali. Jah, meil programmiselt ei ole ette nähtud tublide või heade näidete väljatoomist“ (Normak 2019). Fookusgrupis väljendati seisukohta, et tunnustamine võiks toimuda iga tööpäeva alguses peetaval koosolekul. „Kindlasti tööpäeva alguses peaks olema ülevaatlik koosolek. Soe käepigistus, ja lihtsalt küsida, kas kõik on korras,*

kas on muresid“ (Fookusgrupp 1). „Mida lähemale läheme igapäevatööle, siis on tavatöö puhul tunnustamise mehhanismid üsna ahtakesed“ (Normak 2019).

Uuringust selgus, et oluliseks peetakse ka tunnustamist ühekordsete erakorraliste või täiendavate tööülesannete täitmise eest. Samas nähakse probleemi selles, et selline tunnustamisviis ei ole ettevõttes täpsemalt reglementeeritud. Selle vajaduse tingib olukord, kui on tegu ühekordsete suuremate projektidega. *„Kui tekib arendusprojekt ja jooksvas töös veel mingeid tõrkeid või mingisuguste uute toodete turule toomisega seoses suuremat töökoormust, siis ei ole tegelikult väga head süsteemi, kuidas nende inimeste panust tegelikult mõõta, kuidas seda isegi registreerida niimoodi, et saaksid arusaadavalt tunnustatud-tasustatud“ (Normak 2019). „Tunnustamine võiks olla mingisuguse erilisema asja puhul, kui pingutatakse rohkem, kui vaja on. Või antakse head nõu, mingi tähelepanek, mis hoiab ära mingi suurema segaduse, selle eest võiks tunnustada“ (Fookusgrupp 1).*

Kui fookusgruppides uuriti, kelle käest saadud tunnustamist nad rohkem väärtustavad, siis jäid vastajad eriarvamustele. Mõni pidas olulisemaks saada tunnustust võimalikult kõrgematelt juhtimistasanditelt, teised aga hindasid kõrgemalt vahetu juhi tunnustust. Veel mainiti, et eriti väärtuslikuks peetakse peaõllemeistri tunnustust. Osa töötajatest ei osanud selles küsimuses seisukohta võtta, märkides, et nad ei ole selle peale kunagi mõelnud. Nimetati veel kolleegidelt saadava tunnustuse tähtsust, kuivõrd seda peeti rohkem välja teenitumaks.

Ühe intervjuueeritava arvates muutub töötajate tunnustamine tulevikus veel olulisemaks, sest muutuvad töötajate töökohaelistused ning tööandjad peavad järjest rohkem töökohti töötajate eelistusele kohandama. *„Sest A. Le Coq ja kogu Eesti ühiskond on iseenesest niisuguses arengustaadiumis, kus väga robustsest tööstustootmisest on vaja samm edasi astuda ja lisada sotsiaalset aspekti, et inimesed tahaksid sellisele tööle tulla“ (Normak 2009).*

Tunnustamise juures leiti, et tunnustamine ei tohiks olla võlts. *„Vahel jääb tunne, et tahetakse vaid tuju tõsta, kuna mossitad liiga palju“ (Fookusgrupp 2).* Vastupidi, tunnustamine peaks tulema südamest. Samuti peaks tunnustamine olema seotud positiivse tulemusega. Sellist tunnustust, mis ei ole töötulemusega seotud ja midagi on

jagatud pigem ainult töötajates positiivsete emotsioonide tekitamiseks, kõrgelt ei hinnata.

Siiski avaldasid ettevõtte töötajad ühes fookusgrupis seisukohta, et tunnustamine ei ole väga oluline, mis näitab, et madalama töötasuga lihttöötajate seas leidub neid, kes tunnustamist kuigi kõrgelt ei väärtusta. Tunnustamise vähese tähtsuse argumendiks toodi, et tunnustusel ei ole materiaalist väärtust ja kui tunnustamine tõstab motivatsiooni, siis mitte kuigi palju. Samas tõdeti, et töötajate suhtumine tunnustamisse on erinev, mõni oskab seda rohkem hinnata ja teisi jätab tunnustamine rohkem ükskõikseks. Veel leiti, et tunnustamine on võrreldes töötasu maksmise ja lisatasude saamisega vähem oluline.

Autorid teevad järelduse, et tunnustamist peetakse olulisemaks nende organisatsiooni töötajate hulgas, kelle esmased materiaalsed vajadused on rahuldatud – need on keskmist töötasu saavad töötajad. Seda kinnitavad intervjuueeritavate põhjendused, et kõrgema taseme töötajad oskavad ennast ise paremini motiveerida, endale eesmärged ja tööplaanid seada. Nimetatud seisukohta väljendasid intervjuudes juhid, kelle vastused tunnustamise kohta peegeldavad, et nad enda puhul ei pea tunnustuse saamist kuigi oluliseks ja on nõus seda harva saama. Üks neist on olnud esitatud Aasta Tegija nominendiks. Ta tundis sellega seoses pigem ebamugavust, sest enda arvates ta ei vääri seda tunnustust kõige rohkem.

Autorite arvates peaks tunnustamine olema nii suuline kui kirjalik. Kirjalikku tunnustamist peeti oluliseks seetõttu, et sellest jääb märges maha ja seda on võimalik hiljem tunnustamist lugedes meenutada. Kirjaliku tunnustamise juures peeti väärtuslikuks tänukirja, eriti kui see on antud kõrgema juhtimistasandi, mitte vahetu juhi poolt. Kõik intervjuudes osalejad olid ühisel seiskohal, et personaalne suuline tunnustamine peaks olema kõige sagedasem ja igapäevasem. Isiklik tunnustamine võimaldab anda töötajale kiiret positiivset tagasisidet. Formaalsemat tunnustamist peaks seevastu rakendama pikema perioodi tulemuste tagasiside andmiseks, näiteks valima poole aasta või aasta parimad töötajad.

2.3. Uurimistulemuste arutelu ja ettepanekud

Intervjuude tulemuste põhjal autorid järeldavad, et uuringus osalenute arusaam tunnustamisest vastab kirjanduses toodule ulatuses, mis puudutab tunnustamist kui positiivse tagasiside andmise vahendit (Brun, Dugas 2008; Garr 2012; Tessema *et al.* 2013). Samuti näitavad intervjuude tulemused, et tunnustamine peab olema millegi eest, olgu need töötaja töötulemus, suhtumine või pikaajaline ettevõttes töötamine, mis on samuti teooriaga kooskõlas (Brun, Dugas 2008; Morell *et al.* 2011). Intervjuudes rõhutati veel tunnustamist kui töötaja märkamist tunnustaja poolt, mida ei ole teoorias eraldi välja toodud.

Intervjueeritavate tunnustamise mõistest arusaamise peamine lahknevus teooriast on materiaalse hüvitamise pidamine tunnustamise osaks. See ei kehti kõigi uuringus osalenute kohta, kuid siiski esines intervjuudes mitu korda seisukohti, kus töö tasustamist peeti tunnustamise osaks. Ühe intervjueeritava arvates on tunnustamise osa ka põhitasude maksmine, kuid enamasti paigutati tunnustamise alla töösooritusest sõltuv tulemustasu. Samuti loeti ettevõtte töötajate poolt tunnustamise hulka kuuluvaks mitterahaline hüvitamine ja kingituste tegemine töötajatele. Viimast võib teooria kohaselt pidada tunnustamise osaks sedavõrd, kui see täiendab töötajale antavat tagasisidet (Tessema *et al.* 2013). Ettevõtte töötajad aga pidasid kingitusi ja auhindu väga olulisteks tunnustamise vahenditeks. Seega näitavad töö tulemused, et ettevõtte töötajad rõhutavad tunnustamise materiaalsel külge, kuigi tunnustamine peaks olema eelkõige mittemateriaalne nähtus. Autorite hinnangul võib selline arusaam tuleneda sellest, et ettevõttes on töötasustamise süsteem ja mitmesuguste auhindade jagamine põhjalikult läbi mõeldud ja reguleeritud, nii et seda võidaksegi näha tunnustamise peamise osana. Samuti peegeldas osa intervjueeritavate vastuseid, et materiaalsel tasu hinnatakse kõrgemalt kui mittemateriaalsel tunnustust, mis võib samuti tekitada arvamust, et tunnustamine seisneb materiaalsete hüvede jagamises.

Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et nii ettevõtte juhtide kui töötajate poolt peetakse tunnustamist vajalikuks. Tunnustamise vajalikkust põhjendati töötajate motivatsiooniga, positiivsete emotsioonide tekitamise ja parema töösoorituse saavutamisega. Nimetatud põhjendusi on esitatud ka kirjanduses (Mone *et al.* 2011; Bradler *et al.* 2016). Selle põhjal saavad autorid väita, et tunnustamist tajutakse kui

ettevõttes positiivset õhkkonda loovat nähtust. Kui sageli keskendutakse ettevõtte töös ja koosolekutel ainult probleemide lahendamisele, mis toob paratamatult kaasa negatiivse fooniga teemade väljatoomise, siis tunnustamine aitab välja tuua ettevõtte töö positiivseid momente ja töötajate saavutusi. Tunnustamine aitab seetõttu ennetada olukordi, kus juhtimisel keskendutakse negatiivsele ja positiivseid töötulemusi peetakse tavapäraseks ja märkimist mitteväärivaks. Tunnustamine kui positiivse õhkkonna loomise vahend võib aidata kaasa tunnustamisele seetõttu, et usutakse, et töötaja, keda tunnustatakse, tunnustab tõenäolisemalt ka teisi töötajaid. Seetõttu võib autorite arvates tunnustamise suurendamine ühe juhi poolt viia olukorrani, kus tunnustamine kasvab terves organisatsioonis või struktuuriüksuse ulatuses.

Läbiviidud uuringu ja kirjanduse tulemused peegeldavad töö autorite seisukohta, et tunnustamine ei ole kõigile töötajatele võrdse tähtsusega. Mõne töötaja jaoks on see võrdlemisi vähetähtis, samal ajal kui teised ootavad tunnustamist, eriti kui seda harva tehakse, seda kinnitavad ka Long, Shields (2010: 1150). Ettevõtte juhid avaldasid seisukoha, et madalama taseme töötajad vajavad tunnustamist rohkem ja kõrgema taseme töötajad vähem. Töö autorid on seisukohal, et viimased suudavad ennast ise rohkem motiveerida ja nende töö olemus ja vastutus on teistsugused, eeldades rohkem iseseisvat eesmärkide püstitamist ja lahendamist. Positiivselt poolelt võib välja tuua, et uuringus osalenud juhid väidavad, et nad suudavad ära tunda, millised töötajad vajavad rohkem tunnustamist. Seda võib pidada heaks indikaatoriks töötajate tunnustamise oskusest.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõttes on töötasustamise süsteem täpsemini fikseeritud kui tunnustamise oma. Kuigi töö eesmärk ei ole kogu ettevõtte personali hüvitamise süsteemi kaardistamine, viitavad uuringu tulemused sellele, et materiaalne hüvitamine on ettevõtte personali hüvitamise süsteemis suure tähtsusega. Sellele viitab muuhulgas fakt, et tunnustamisega kaasnevad paljudel juhtudel otsesed rahalised preemiad (Aasta Tegija, innovatsioonikonkurss) või materiaalsed kingitused (pikaajaliste ja ettevõtetest lahkuvate töötajate tunnustamine).

Töö autorid saavad väita, et ettevõttes rakendatakse nii formaalset kui mitteformaalset tunnustamist. Sealjuures on mõistetav, et intervjuudes toodi formaalset tunnustamist rohkem välja, kuivõrd see on täpsemini reguleeritud ja ilmselt paremini märgatav.

Rakendatakse nii avalikku kui mitteavalikku tunnustamist. Avalik tunnustamine toimub ettevõtte üritustel, jõulupeol, koosolekutel, autahvli ja siselehe kaudu. Avaliku tunnustamise alla saab paigutada kõik juhtumid, kus ühte töötajat tunnustatakse teiste nähes. See ei pea olema alati kõigi töötajate ees. Mitmeavaliku tunnustamise näidetena võib märkida tunnustamist arenguvestlusel või juhi spontaanset suulist tunnustamist, kui seda ei märka kaastöötajad. Intervjuude põhjal võib väita, et nii juhid kui töötajad mõistavad, et on oluline kasutada rohkem mitteformaalset ja isiklikku tunnustamist. Samas esinevad takistused nagu ajapuudus või lihtsalt unustamine.

Ettevõttes kasutatakse suulist ja kirjaliku tunnustamist. Intervjuu tulemused viitavad sellele, et suulist tunnustamist on rohkem, kuigi kirjalikuks tunnustamiseks kasutatakse näiteks siselehte, autahvli parimate töötajate piltidega ja selle vormiks võib pidada ka parimatele töötajatele antavat raamitud pilti. Ettevõttes rakendatav tunnustamine on peamiselt individuaalne, kollektiivset tunnustamist rakendatakse vähe. Kollektiivse tunnustamise vormina võib pigem käsitleda töötajatele korraldatavaid ühisüritusi, mis kaudselt avaldavad töötajatele tunnustust tehtud töö ja organisatsiooni liikmeks olemise eest. Põhimõtteliselt võiks kollektiivse tunnustamise alla paigutada kogu ettevõtte töötajatele makstavad preemiad ettevõtte heade majandustulemuste eest. Teooriale tuginedes on siin tegemist töötasustamise, mitte tunnustamisega.

Ettevõttes tunnustatakse peamiselt töösoorituse ja pikaajalise ettevõttes töötamise eest. Samas Aasta Tegija valimisel ei ole võimalik täpselt öelda, mille eest seal tunnustatakse, kuivõrd konkursile võib esitada nominente igasugustel kaalutlustel ja hääletamisel ei pea töötajad oma valikuid põhjendama. Lisaks sellele tunnustatakse ka sportlike eluviiside eest kampaania „Maikuus liigume“ käigus.

Järgnevalt antakse hinnang sellele, kuivõrd on ettevõttes täidetud töö teoreetilise osa lõpus väljatoodud olulisemad tunnustamise põhimõtted (vt tabel 4). Tunnustamise põhimõtted on ettevõttes täpselt reguleeritud osa tunnustamise süsteemide puhul. Väga detailselt on need reguleeritud Aasta Tegija konkursi ja pikaajaliste töötajate tunnustamise korral, milleks on koostatud vastavad kirjalikud dokumendid. Ettevõttel puuduvad kindlad reeglid, kuidas peaks tunnustama töötajaid erakorraliste tööülesannete või lõppenud eduka projekti korral.

Tabel 4. Töötajate tunnustamise põhimõtete rakendus A. Le Coqis

Põhimõte	Rakendus
Tunnustamise põhimõtted peavad olema täpselt määratletud.	Täidetud Aasta Tegija konkursi ja pikaajaliste töötajate tunnustamise puhul, täitmata koosolekute ja erakorraliste tööülesannete puhul.
Tunnustamise põhimõtted võivad olla osaliselt töötajate eest varjatud.	Need tunnustamise süsteemi osad, mis on reguleeritud, on avalikud.
Tunnustamine peab olema ja näima õiglane.	Mitterõõdetavate tulemustega töötajad võivad saada vähem tunnustatud.
Tunnustamine peab tunduma töötajatele siiras.	Peetakse oluliseks.
Tunnustamine peab rõhutama asjaolusid, mille eest tunnustatakse.	Peetakse oluliseks ja rakendatakse.
Tunnustamine peaks järgnema lühikese ajavahemiku järel sellele, mille eest tunnustatakse.	Täpsemalt intervjuudest ei selgunud, suuremad tunnustamise programmid on pikaajalised.
Tunnustuse saamine peab nõudma töötajatelt pingutust.	Peetakse oluliseks ja rakendatakse.
Tunnustamine peab olema mitmekesine, aja jooksul on vaja leida uusi võimalusi töötajate tunnustamiseks.	Rakendatakse osaliselt, pigem võiks olla rohkem varieeruvust ja uuendusi.
Tunnustamise juures tuleb arvesse võtta töötajate eelistusi.	Rakendatakse võrdlemisi vähe, mõnel juhul tunnustusega kaasnevate kingituste puhul.
Soovitav on kasutada rohkem mitteformaalset ja isiklikku tunnustamist.	Juhid ja töötajad toetavad seda põhimõtet.
Kui see töötajate eelistustele vastab, siis tuleks eelistada avalikku tunnustamist mitteavalikule.	Avalikku tunnustamist rakendatakse võrdlemisi palju, selle eelistamine mitteavalikule täpsemalt ei selgunud.
Töötajate koostöö soodustamiseks on soovitatav rakendada kollektiivset tunnustamist.	Rakendatakse vähe, näiteks ühisüritustel.

Allikas: autorite koostatud, Aguinis *et al.* (2013: 244); Luthans ja Stajkovic (2009: 247); Larkini *et al.* (2012: 1198); Daniel, Metcalf (2005: 5); Tessema *et al.* (2014: 4); Nelsoni (2004: 245); Bradler *et al.* (2016: 11-12); Schweyer (2011: 12) alusel.

Samuti ei ole reguleeritud tunnustamist koosolekutel. See on toonud kaasa olukorra, kus tunnustamise rakendamine sõltub konkreetsest juhust ning ta isiksusest. Uuringu tulemused viitavad sellele, et tunnustamist on ettevõttes pigem liiga vähe, kusjuures tunnustamata võivad jääda töötajad, kellel ei ole hästimõõdetavaid tööalaseid eesmärke ja kellelt pigem oodataksegi vaid normaalset töösooritust. Tunnustamist takistab ka ajapuudus, eriti koosolekutel. Kõik need tegurid tekitavadki olukorra, kus töötajad ei saa piisavalt tunnustust.

Uuringu tulemused ei viita sellele, et ettevõttes esineks suuri probleeme tunnustamise õigluse ja siirusega. Ainsa murekohana võib siin välja tuua, et töötajad, kelle tulemusi on keerulisem mõõta või kelle suhtes ei ole kõrgeid ootusi (oodatakse pigem tavapärast sooritust), võivad saada vähem tunnustatud. Iseenesest on positiivne nähtus juhtide oskus tajuda, et sellistes situatsioonides on töötajaid keerulisem tunnustada, mis annab lootust, et nad üritavad seda oma käitumises arvesse võtta. Samuti on täidetud põhimõtte, kus tunnustamisel on vaja rõhutada asjaolusid, millega seonduvalt üldse tunnustatakse. Samuti viitavad töö tulemused sellele, et ettevõttes ei tunnustata töötajaid liiga kergelt, seega ei saada tunnustust ilma pingutuseta. Autorite hinnangul on viimane väga oluline, sest see suurendab tunnustuse väärtust. Samas tuleb arvestada sellegagi, et kui tunnustust on liiga keeruline saada, ei pruugi see samuti töötajatele motiveeriv olla.

Teooria kohaselt on tunnustamine mõjusam ja töötaja poolt eelistatum, kui see järgneb lühikese ajavahemiku järel sooritusele, mille eest tunnustatakse (Nelson 2004). Uuringu tulemuste põhjal on selle põhimõtte järgi keeruline täpset seisukohta võtta. On teada, et formaalsed tunnustamise programmid on pikaajalised – Aasta Tegija määratakse üks kord aastas. Olukorda annab parandada, kui juhid rakendavad rohkem spontaanset tunnustamist. Kuna tunnustamine mõjub paremini, kui see on üllatuslik (Bradler *et al.* 2016), võib soovitada, et töötajatel ei oleks kõik tunnustamise põhimõtted teada. Intervjuude tulemused näitavad, et näiteks Aasta Tegija konkursil tuleb valituks osutumine töötajale positiivse üllatusena, mis autorite arvates suurendab tunnustamisest saadavat positiivset psühholoogilist efekti.

Kuigi ettevõttes saab tuua näited selle kohta, kus töötajate tunnustamist on aja jooksul muudetud (pikaajalistele töötajatele antavad kingitused, Aasta Tegija tunnustamist on arendatud), siis oleks A. Le Coqil kindlasti võimalik muuta tunnustamist veelgi mitmekesisemaks. Töötajate eelistusi võetakse uuringu tulemustele tuginedes tunnustamise aspektist lähtudes arvesse pigem vähe. Seda on tehtud mõningate kingituste juures, kus on antud töötajale valikuvõimalus. Samas töötaja eelistustele mittevastav tunnustamine ei anna tõenäoliselt soovitud tulemust.

Alljärgnevalt esitavad töö autorid parendusettepanekuid töötajate tunnustamiseks A. Le Coqis (vt tabel 5). Ollakse seisukohal, et ettevõttel on kasulik kehtestada üldise tunnustamise eeskiri. See aitab lahendada põhilisemaid tunnustamisega seotud

probleeme – kindlad põhimõtted, kuidas tunnustada koosolekul, kuidas erakorraliste tööülesannete eest. Selles dokumendis tuleb rõhutada tunnustamise tähtsust ja võimaluse korral leida vajalik ajaressursid igal koosolekul, et töötajaid märgata ning ära märkida. Seda enam, et koosolekute põhifoon on negatiivne: probleemide lahendamine ja kriitika. Muuhulgas võib formaalsete tunnustamise põhimõtete fikseerimine suurendada tunnustamise õiglust (Morrell *et al.* 2011).

Tabel 5. Ettepanekud töötajate tunnustamise parendamiseks A. Le Coqis

Ettepanek	Selgitus
Kehtestada põhimõtted töötajate tunnustamiseks.	Vajalik rõhutada tunnustamise olulisust, koostada põhimõtted, kuidas tunnustada koosolekul, koostada põhimõtted erakorraliste tööülesannete täitmise tunnustamiseks.
Planeerida koosolekutele aega tunnustamiseks.	Tagab, et koosolekuid kasutatakse ka töötajate tunnustamiseks.
Rakendada rohkem spontaanset tunnustamist.	Võimaldab saada kiiremini ja ootamatult positiivset tagasisidet, sõltub juhtidest, tuleks kirjutada põhimõttena tunnustamise reeglistikku.
Korraldada tunnustamisoskuse arendamisele suunatud koolitusi.	Ei pea olema alati eraldi koolitus, võib olla teiste koolitustega koos.
Muuta tunnustamist mitmekesisemaks, võtta kasutusele uued tunnustamise viisid.	Korraldada erinevaid ühisüritusi, varieerida auhindu, võtta kasutusele uusi tunnustamise meediume.
Küsida rohkem töötajate arvamust tunnustamise osas.	Korraldada ettevõttes arutelusid tunnustamise kohta, võimaldada töötajatel teha ettepanekuid selles, kingituste puhul pakkuda rohkem valikuvõimalusi.
Hakata rakendama rohkem kollektiivset tunnustamist.	Eriti seoses projektide ja ajutiste meeskondadega, kasutada jõulupidu jm. üritusi kollektiivide tunnustamiseks, tunnustada koosolekul kogu osakonda.

Allikas: autorite koostatud

Koosolekute planeerimisel peab arvestama, et jääks aega töötajate tunnustamiseks. Sellele ei pea kulutama liiga palju aega, kuid ilmselt on koosolekute ajaliselt parema planeerimise ja ka juhtimisega võimalik leida aega, et töötajaid positiivsete saavutuste eest kiita. Töö autorid soovivad seda teemat koosolekul käsitleda viimase punktina, et koosviibimine lõpeks positiivse tooniga.

Tunnustamise reeglites võiks rõhutada spontaanse tunnustamise tähtsust, sest see muudaks tunnustamist mitmel moel paremaks. Esiteks on spontaanne tunnustamine hea viis suurendada tunnustamise sagedust, teiseks võimaldab see töötajatel saada tunnustamist kiiremini. Spontaanse tunnustuse juures tuleks siiski jälgida, et see ei

muudaks tunnustuste saamist töötajatele liiga kergeks, mis kahandaks tunnustuse väärtust (Mone *et al.*, 2011).

Spontaanse tunnustamise senisest suuremale rakendamisele aitavad tõenäoliselt kaasa tunnustamisealased koolitused. Osa juhtidest on neil osalenud, osa aga mitte, mistõttu võiks tunnustamine olla ka edaspidi koolituste temaatikas. See ei pea tähendama, et peaks korraldama kindlasti tunnustamisealaseid koolitusi, tunnustamise teema võib olla teiste juhtimisalaste koolituste sees. Sellised koolitused aitavad loodetavasti arendada tunnustamisoskusi, mis on Tessema *et al.* (2013) väitel olulised spontaanse tunnustamise juures. Töö autorid on teadlikud, et Eestis üks parimaid ja kogenumaid koolitajaid töötajate tunnustamise vallas on Kaido Pajumaa.

Töö autorid soovivad muuta tunnustamist vaheldusrikkamaks, mis suurendab tunnustamist väärtust ja vähendab küllastumise teket (Luthans 2000; Schweyer 2011). Kui tunnustamiseks kasutatakse ühisüritusi, võiksid need igal aastal olla erinevad. Ka jõulupeol ja Aasta Tegija tunnustamisel saaks teha rohkem muudatusi, et neid muuta vaheldusrikkamaks. Üks võimalus oleks tunnustamist täiendavate auhindade varieerimine. Samuti võiks ettevõtte kaaluda uute kanalite kasutamist, näiteks tunnustusvideod.

Ettevõtte võiks töötajaid rohkem tunnustamisprotsessi kaasata ja anda neile selles rohkem valikuvõimalusi, kui võrd see aitaks muuta tunnustamist rohkem töötajate poolt väärtustatuks. Sealjuures võiks tunnustamise põhimõtteid ja viise arutada koosolekutel, paluda töötajatel teha selle kohta ettepanekuid. Ka töörahulolu uuringuid saab kasutada eesmärgil, et saada töötajate soovitusi tunnustamise osas.

Töö autorid soovivad ettevõttel kollektiivset tunnustamist ulatuslikumat rakendada. See aitaks suurendada töötajate ühtsustunnet. Kollektiivne tunnustamine võib olla üks viise, kuidas tunnustada töötajaid projektide ja erakorraliste tööülesannete eest, kui neid on täidetud ühiselt. Head võimalust kollektiivseks tunnustamiseks pakuvad koosolekud, sealjuures oleks kollektiivne tunnustamine võrreldes individuaalsega ka väiksema ajakuluga, mis on oluline, arvestades, et koosolekutel jääb tunnustamiseks aega väheks.

KOKKUVÕTE

Tunnustamine on üks mittemateriaalne personali hüvitamise viis, kuid selles võib näha ka eestvedamise meetodit. Tunnustamine kuulub mittemateriaalse hüvitamise vormi alla, sest sellel puudub konkreetne rahaline vääring. Sarnase hüvitamise vormiga on näiteks juhendamine, mentorlus, paindlik töösuhe, töökeskkond, arenguvõimaluste loomine. Tunnustamise on protsess, mille kaudu antakse töötajatele positiivset tagasisidet või heakskiitu tema käitumise, töösoorituse või olemuse põhjal.

Tunnustamise juures saab välja tuua neli mõõdet. Esiteks võib see toimuda formaalselt või mitteformaalselt. Formaalne tunnustamine vastab ettevõtte kindlatele regulatsioonidele. Mitteformaalne on kaastöötaja või juhi kiitus, tähelepanek, mis sageli toimub spontaanselt. Teiseks võib tunnustamine olla omakorda avalik – tunnustatakse parimaid töötajaid mõnel ettevõtte suurüritusel. Vastand sellele on mitteavalik tunnustamine – juhtkonna või otsese juhi poolt saadetakse näiteks e-postiga tänukiri. Kolmanda dimensioonina saab käsitleda ka meediumi konteksti ehk see on kas suuline, kirjalik või videoformaadis. Suulise all peetakse silmas näiteks vahetat juhivoolset tunnustust arenguestlusel, kirjaliku all kuu parima töötaja avaldamist ettevõtte infolistis vms., video aga näiteks töötajate tunnustusvideo formaadis. Neljanda vormina võib tunnustamine olla subjektipõhine – individuaalne või kollektiivne.

Tunnustamisele on võimalik läheneda eetilise, humanistliku ja eksistentsialistliku, psühhodünaamilise kui biheivioristliku vaatenurgast. Magistritöös rakendati biheivioristlikku lähenemist, mis võimaldab käsitleda tunnustamist kui vahendit töötaja käitumise suunamiseks. Tunnustamise kaudu töösoorituse juhtimist on võimalik selgitada agenditeooria, pingutuse-tasu mudeli ja enesemääratlusteooria abil. Tunnustamise positiivne seos töösooritusega on leidnud kinnitust mitme eksperimentaaluuringuga. Tunnustamine võib suurendada töötajate pühendumist ning avaldada neile positiivseid psühholoogilisi mõjusid. Kuigi tunnustamist saab kasutada töötajate motiveerimise vahendina, ei asenda tunnustamine täielikult töötasustamist. Samas on tunnustamise eelis töötasustamise ees, et tunnustuse saamine võib tekitada töötajates vähem süütunnet, see on kaastöötajate poolt paremini märgatav ning

tunnustust võib võrreldes töötasustamisega sagedamini ja õigeaegsemalt rakendada. Tunnustamise eeliseks on veel selle madalad rahalised kulud.

Teooria ja varasemate uuringute kohaselt on organisatsioonidel oluline järgida töötajate tunnustamisel kindlaid põhimõtteid. Tunnustamise põhimõtted peavad olema täpselt määratletud, kuid tunnustamise üllatuslikkuse eesmärgil võivad need olla osaliselt varjatud. Tunnustamine peab olema õiglane ja näima töötajatele siiras. Tunnustamist tuleks siduda organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega ning tunnustamine peab rõhutama selle asjaolusid. Et tunnustus oleks väärtuslik, ei tohiks töötajatel olla seda liiga kerge saada. Tunnustamisel peetakse oluliseks vaheldusrikkust ja töötajate soovidega arvestamist.

Magistritöös viidi läbi uuring töötajate tunnustamise kohta aktsiaseltsis A. Le Coq. Autorite arvates on see ettevõtte ideaalne uurimisobjekt, kuna on olemas konkreetne hierarhiline struktuur, palju isiksusi, poliitilistest otsustest ja tehnoloogia arengust tulenevalt suur personali säilitamise vajadus ning surve. See tähendab, et personaliosakonnal lasub järjest suurem ja vastutusrikkam roll tagada väga hea töökeskkond, personali rahulolu töötingimuste ja olemusega ning avalikkusele ja ettevõttes sissepoole kuvatav organisatsioonikultuur.

Magistritöö empiirilises osas rakendati andmekogumise meetodina süva- ja fookusgrupiintervjuud. Autorid viisid läbi intervjuu administratsioonidirektori, personaliosakonna spetsialisti ja tootmisoperatsioonide juhiga. Intervjuude eesmärk oli kaardistada, milline on tunnustamise olulisus ja roll vaadeldavas ettevõttes juhtimise tasandil. Fookusgrupi intervjuud viidi läbi tootmisosakonna töötajatega ning neis osales kahes grupis kokku 12 töötajat.

Intervjuudes osalenud töötajate arusaam tunnustamise mõistest vastab osaliselt töö teoreetilises osas käsitletule. Peamiseks lahknevuseks teooriast on, et mõned uuringus osalejad pidasid materiaalet hüvitamist tunnustamise osaks. Nimetatud tulemused peegeldavad materiaalse hüvitamise suurt tähtsust A. Le Coq AS-s.

Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et nii ettevõtte juhid kui ka töötajad peavad tunnustamist vajalikuks. Tunnustamise vajalikkust põhjendati töötajate motivatsiooniga,

positiivsete emotsioonide tekitamise ja parema töösoorituse saavutamiseks. Märkimisväärne on, et tunnustamises nähti vahendit töötajate tagasiside tasakaalustamiseks ja tunnustamise soodustamiseks. Selle põhjal võib väita, et tunnustamist tajutakse kui ettevõttes positiivset õhkkonda loovat nähtust. Kui sageli keskendutakse ettevõtte töös ja koosolekutel probleemide lahendamisele, mis paratamatult toob kaasa negatiivsuse väljatoomise, siis tunnustamine aitab välja tuua ettevõtte töös esinevaid positiivseid momente ja töötajate saavutusi. Samuti näitavad töö tulemused, et tunnustamise vajadust näevad töötajad erinevana: üks vajab seda rohkem, teine vähem.

Uuringus selgus, et A. Le Coq AS-s on töötasustamise süsteem täpsemini fikseeritud kui tunnustamise süsteem. Ettevõttes rakendatakse nii formaalset kui mitteformaalset tunnustamist, samuti rakendatakse nii avalikku kui mitteavalikku ning suulist ja kirjalikku tunnustamist. Suulist tunnustamist rakendatakse rohkem kui kirjalikku. Ettevõttes rakendatav tunnustamine on peamiselt individuaalne, kollektiivset tunnustamist rakendatakse vähe. On märkimisväärne, et väga tihti viiakse ettevõttes läbi koosolekuid, mis on hea võimalus otsesel juhil märgata või avaldada tunnustust, kuid sageli ei kasutata koosolekuid tunnustamise eesmärgil. Intervjuu vastustest selgus ja toodi välja, et tõenäoliselt takistab seda ajapuudus.

A. Le Coq AS-s tunnustatakse peamiselt töösoorituse ja pikaajalise ettevõttes töötamise eest. Selle kõrval on üks olulisem tunnustamise vorme aasta parimate töötajate valimine, milles aga langetatakse otsus töötajate poolt, kusjuures ei ole ette antud põhimõtted, mille eest peaks töötaja aasta parimaks valima.

Uuringu tulemuste põhjal järeldus, et suuremas osas vastab aktsiaseltsi A. Le Coq töötajate tunnustamine töö teoreetilises osas väljatoodud põhimõtetele. Töötajate tunnustamise põhimõtted on osal juhtudest täpselt reguleeritud, kuigi koosolekutel ja erakorraliste tööülesannete eest tunnustamisel on see põhimõte täitmata. Need tunnustamise süsteemi osad, mis on reguleeritud, on avalikud. Tunnustamise õigluse osas võib olla probleem, et mittemõõdetavate tulemustega töötajad võivad saada vähem tunnustatud. Ettevõttes rakendatakse põhimõtteid, et tunnustamine peab tunduma töötajatele siiras ja rõhutama asjaolusid, mille eest tunnustatakse. Uuringu tulemuste põhjal võib väita, et tunnustamise saamine on ettevõttes piisavalt keeruline, et tunduda

töötajatele väärtuslik. Mõningaid etteheiteid võib teha tunnustamise mitmekesisusele ja töötajate huvide arvestamisele tunnustamisel. Ettevõttes järgitakse soovitud eelistada mitteametlikku ja isiklikku tunnustamist. Samas võib pidada nõrgaks küljeks kollektiivse tunnustamise vähesust.

Töö tulemuste põhjal soovivad autorid A. Le Coq AS-le kehtestada üldine tunnustamise reeglistik, mis peaks muuhulgas sisaldama põhimõtteid, kuidas rakendada tunnustamist koosolekutel ja erakorraliste tööülesannete eest. Autorid soovivad leida koosolekutel aega ka töötajate tunnustamise jaoks. Tunnustamise reeglites võiks rõhutada spontaanse tunnustamise tähtsust. Samuti soovivad autorid korraldada ettevõttes tunnustamisoskuse arendamisele suunatud koolitusi. Veel on soovitud muuta tunnustamist mitmekesisemaks ja võtta kasutusele uudsed tunnustamise viisid. Tunnustamise osas võiks ettevõtte küsida rohkem töötajate arvamust, samuti rakendada rohkem kollektiivset tunnustamist, mis aitaks suurendada töötajate ühtsustunnet.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abdullah, N., Shonubi, O. A., Hashim, R., Hamid, N.** (2016). Recognition and appreciation and its psychological effect on job satisfaction and performance in a Malaysia IT company: systematic review. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 21, No.9, pp. 47–55.
2. **Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, R. K.** (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, Vol.56, No.2, pp.241–249.
3. A. Le Coq ettevõtte kodulehekülg (i.a). Kasutatud 02.04.2019, <https://www.alecoq.ee/a-le-coqist/meist/>
4. **Antikainen, M. J., Vaataja, H. K.** (2010). Rewarding in open innovation communities—how to motivate members. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol.11, No.4, pp.440–456.
5. **Beer, M., Cannon, M. D., Baron, J. N., Dailey, P. R., Gerhart, B., Heneman III, H. G., ..., Locke, E. A.** (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 3–48.
6. **Besley, T., Ghatak, M.** (2008). Status incentives. *American Economic Review*, Vol. 98, No. 2, pp. 206–11.

7. **Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., Non, A.** (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, Vol.62, No.11, pp. 3085–3099.
8. **Brun, J. P., Dugas, N.** (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.4, pp.716–730.
9. **Condly, S. J., Clark, R. E., Stolovitch, H. D.** (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies 1. *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 16, No.3, pp. 46–63.
10. **Daniel, T. A., Metcalf, G. S.** (2005). *The fundamentals of employee recognition*. Society of Human Resource Management.
11. **Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M.** (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, Vol.125, No.6, pp.627–688.
12. **Eisenhardt, K. M.** (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 57–74.
13. E-Krediidinfo kodulehekülg (i.a). Kasutatud 10.04.2019, <https://www.e-krediidinfo.ee/10034247-A.%20LE%20COQ%20AS>
14. E-Krediidinfo kodulehekülg (i.a). Kasutatud 10.04.2019 <https://www.e-krediidinfo.ee/10030278-SAKU%20%C3%95LLETEHASE%20AS>
15. **Frey, B. S.** (2007). Awards as compensation. *European Management Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 6–14.
16. **Garr, S.** (2012). *The state of employee recognition in 2012*. Oakland, CA: Bersin and Associates.

17. **Glomb, T. M., Kammeyer-Mueller, J. D., Rotundo, M.** (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.4, pp.700–714.
18. **Gur, S.** (2016) Employee Performance Recognition. S. Rogelberg (Ed.) *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: SAGE Publications, pp. 376–378.
19. **Haines, V. Y., St-Onge, S.** (2012). Performance management effectiveness: practices or context?. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 1158–1175.
20. **Hellerma, K.** (2012). Tööandja maine kujundamine ja 2011.a. tööandja maine uuring. <http://intra.pare.ee/files/Kersti%20Hellerma.pdf>
21. **Hewett, R., Conway, N.** (2016). The undermining effect revisited: The salience of everyday verbal rewards and self-determined motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, No. 3, pp. 436–455.
22. **James, H. S.** (2005). Why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation and performance. *Journal of Economic Psychology*, Vol.26, No.4, pp.549–566.
23. **Jeffrey, S. A., Shaffer, V.** (2007). The motivational properties of tangible incentives. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 44–50.
24. **Kamery, R. H.** (2004). Motivational Techniques for Positive Reinforcement: A Review. *Allied Academies International Conference.*, Vol. 8, No.2 , pp. 91–96.
25. **Kosfeld, M., Neckermann, S.** (2011). Getting more work for nothing? Symbolic awards and worker performance. *American Economic Journal: Microeconomics*, Vol. 3, No. 3, pp. 86–99.
26. **Kosfeld, M., Neckermann, S., Yang, X.** (2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: The role of meaning. *Economic Inquiry*, Vol. 55, No. 1, pp. 237–247.

27. **Larkin, I., Pierce, L., Gino, F.** (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 10, pp. 1194–1214.
28. **Lepik, K.** (2014). Intervjuu. K.Lepik, H. Harro-Loit, K.Kello, M. Linno, M. Selg, J. Ströml (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/intervjuu>.
29. **Li, N., Zheng, X., Harris, T. B., Liu, X., Kirkman, B. L.** (2016). Recognizing “me” Benefits “we”: Investigating the Positive Spillover Effects of Formal Individual Recognition in Teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101, No. 7, pp. 925–939.
30. **Long, R. J., Shields, J. L.** (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.8, pp.1145–1172.
31. **Luhmägi, K.** (2015). Personali tunnustussüsteemi väljatöötamine ühe lasteaia näitel. Tartu Ülikool sotsiaal- ja haridusteaduskond magistritöö, 55 lk.
32. **Luthans, K.** (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 7, No. 1, pp. 31–39.
33. **Luthans, F., Stajkovic, A. D.** (2009). Provide recognition for performance improvement. Locke, E. (Ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Chichester: John Wiley & Sons, pp. 166–180.
34. **Macey, W. H., Schneider, B.** (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, No. 1, pp. 3–30.
35. **Marquis, B. Huston, C.** (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

36. **McDowell, S.** (2015). Benefits of Employee Recognition Videos. <http://www.tribepictures.com/2015/05/benefits-of-employee-recognition-videos/>
37. **Medcof, J. W., Rumpel, S.** (2007). High technology workers and total rewards. *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.18, No.1, pp. 59–72.
38. **Merino, M. D. Privado, J.** (2015). Does Employee Recognition Affect Positive Psychological Functioning and Well-Being?. *Spanish Journal of Psychology*, Vol. 18, No. e64, pp. 1–7.
39. **Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., Stine, C.** (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 2, pp. 205–212.
40. **Morrell, D. L.** (2011). Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 43, No. 5, pp. 318–323.
41. **Nelson, B.** (2004). Formal recognition programs do not work. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, No. 6, pp. 243–246.
42. **Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., Deci, E. L.** (2015). Show them the money?. The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 56, No. 4, pp. 447–457.
43. **Pajumaa, K.** (2015). Mitterahaline motiveerimine: 20 nippi iseenda ja oma meeskonna sisemise motivatsiooni suurendamiseks. <https://www.digar.ee/arhiiv/nlib-digar:241564>.
44. **Perkins, S., White, G. Jones, S.** (2016). *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts*. London: Kogan Page Publishers.

45. **Pritchard, R. D.** (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational behavior and human performance*, Vol.4, No.2, pp.176–211.
46. **Rafferty, A. E., Griffin, M. A.** (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 3, pp. 329–354.
47. **Ryan, R. M., Deci, E. L.** (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68–78.
48. **Rynes, S. L., Gerhart, B. Minette, K. A.** (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 381–394.
49. **Samuel, M. O. Chipunza, C.** (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, Vol. 3, No. 9, pp. 410–415.
50. **Saunderson, R.** (2004). Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. *Public Personnel Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 255–275.
51. **Schmid, B., Adams, J.** (2008). Motivation in project management: The project manager's perspective. *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 60–71.
52. **Schweyer, A.** (2011). The use of rewards & recognition in driving engagement. *Enterprise Engagement Alliance*.
53. **Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., Peter, R.** (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*, Vol. 58, No. 8, pp. 1483–1499.

54. **Tessema, M. T., Ready, K. J., Embaye, A. B.** (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, Vol. 4, No. 1, pp. 1–12.
55. **Ventrice, C.** (2003). *Make Their Day!:* Employee Recognition that Works. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
56. **Vihalemm, T.** (2014). Fookusgrupi intervjuu. T.Vihalemm., *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/fookusgrupi-intervjuu>.
57. **Wang, L. W.** (2017). Recognizing the best: The productive and counterproductive effects of relative performance recognition. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 34, No. 2, pp. 966–990.
58. **Yoon, H. J., Sung, S. Y., Choi, J. N., Lee, K., Kim, S.** (2015). Tangible and intangible rewards and employee creativity: The mediating role of situational extrinsic motivation. *Creativity Research Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 383–393.

Lisa 2. Intervjuude küsimustik

Tunnustamise olemus ja tõlgendamine A. Le Coqis

1. Mida tähendab teie hinnangul töötajate tunnustamine? Proovige seda defineerida või kirjeldada.
2. Kuidas üldse on võimalik teie arvates tunnustada?
3. Kas tunnustamine on vajalik? Põhjendada vastuseid.

Tunnustamise rakendamine ja juurutamine A. Le Coqis

1. Kuidas A. Le Coq töötajaid tunnustab? Tooge näiteid.
2. Millistel juhtudel tunnustate töötajaid individuaalselt, millistel kollektiivselt?
3. Millistel juhtudel tunnustate töötajaid avalikult, millistel mitteavalikult?
4. Millistel juhtudel tunnustate töötajaid suuliselt, millistel kirjalikult?
5. Millised on ettevõtte kõige olulisemad töötajate tunnustamise põhimõtted?
6. Kuivõrd on teie hinnangul ettevõtte töötajate tunnustamise põhimõtted kooskõlas ettevõtte põhiväärtustega?
7. Milliseid kanaleid rakendate töötajate tunnustamisel?
8. Millised on teie jaoks peamised isiklikud põhimõtted, millest töötajate tunnustamisel lähtute? Mida te teete, et neid põhimõtteid järgida?
9. Kuivõrd neid põhimõtteid teie hinnangul ettevõttes järgitakse? Kui ei, siis tooge näiteid, millistes olukordades ei järgita ja mis võib olla selle põhjus?
10. Kas ja millisel viisil peaks ettevõttes kehtivaid töötajate tunnustamise põhimõtteid muutma?
11. Milliseid uusi viise töötajate tunnustamiseks olete viimasel ajal kasutusele võtnud?
12. Kuivõrd te arvestate töötajate eelistustega tunnustamise osas? Tooge näiteid.
13. Mida võiks veel teie ettevõttes teha, et muuta töötajate tunnustamist paremaks?

Tunnustamise ootused ettevõtte, juhtide ja osakondade perspektiivist lähtuvalt

1. Milliseks te hindate oma oskusi töötajate tunnustamisel?
2. Mis on teie tugevad ja nõrgad küljed töötajate tunnustamisel?
3. Kas teie rakendatavad tunnustamismeetodid on läbi mõeldud ja on see teie hinnangul efektiivne?

4. Kas ja milliseid koolitusi on ettevõttes tehtud, et juhid oskaksid töötajaid paremini tunnustada? Kuivõrd on nendest koolitustest olnud abi, et töötajaid paremini tunnustada?

Intervjuu küsimustik/raamistik fookusgrupi tasandil

1. Mida tähendab teie hinnangul töötajate tunnustamine? Proovige seda defineerida või kirjeldada.
2. Kas tunnustamine on vajalik? Põhjendada vastuseid.
3. Kuidas A. Le Coq töötajaid tunnustab? Tooge näiteid.
4. Kui ettevõtte teid tunnustab, siis kuidas te sellesse suhtute? Mis tunded tekivad? Kas peate seda vajalikuks? Kui oluline see teie jaoks on? Tooge näiteid.
5. Kellelt te sooviksite tunnustamist saada? Kas enda otseselt juhilt või ettevõtte juhilt? Kelle arvamus või tunnustus läheb teile korda?
6. Kui teie oleksite enda osakonna juht, siis kuidas te tunnustaksite enda kolleege, töötajaid?

SUMMARY

EMPLOYEE RECOGNITION ON THE EXAMPLE OF A. LE COQ

Karl Ird

Andrus Viru

Employee recognition is a non-financial way of rewarding staff, but it can also be a method of leadership. Recognition is a form of non-financial compensation as it does not have a specific monetary value. Examples of such variations of compensation include - guidance, mentoring, having a flexible work relationship, the general working environment and opportunities for self-development. Recognition is a process through which employees receive positive feedback or approval based on their behavior, performance or nature.

There are four ways of measuring recognition. Firstly, it can be formal or informal. Formal recognition complies with specific company regulations; informal is the praise from a coworker or supervisor, an observation that often happens spontaneously. Secondly, recognition can happen publicly – best employees are recognized at a company event or non-publicly, e.g. management sends a thank you letter via email. Thirdly, the context of the medium can be taken into consideration – oral, written or video format. For example, oral recognition means direct praise from supervisor; written meaning publishing ‘employee of the month’ in the company newsletter; through video appraisal of said employee. As a fourth way of measurement, recognition may be subject based, either individual or collective.

There are several ways one can approach employee recognition, from ethical, psychodynamic, humanistic and existentialist, as well as, a behavioral perspective. In

this thesis, the behavioral approach was used which allows to use recognition as a means of directing employee behavior. Performance management through recognition can be explained using agency theory, effort-reward model and self-determination theory. The positive link between recognition and performance has been confirmed by several experimental studies. Appraisal can increase employee commitment and manifest positive psychological effects. Although recognition can be used as means of motivation for employees, it cannot fully replace remuneration. At the same time the advantage of recognition is it creating less guilt in employees, being more noticeable by co-workers and can be used more often and fair compared to remuneration. Another advantage of recognition is in its low financial cost.

According to theory and earlier studies, organizations have an important role to play in adhering to the principles of employee recognition. The principles of recognition must be precisely defined, but for the sake of surprise, they may be partially hidden. Recognition must be fair and seem sincere to employees. It should be linked to the goals and values of the organization and emphasize its circumstances. To be valuable, appreciation should not be too easy for employees. Variability and consideration of employees' wishes are considered important in recognition.

An empirical study was carried out on the recognition of employees at A. Le Coq AS. In the opinion of the authors, this company is an ideal research object, because of its specific hierarchical structure, many personalities, a great need for staff retention and pressure due to political decisions and technological developments. This means that the Human Resources Department has a growing and more responsible role in ensuring a very good working environment, staff satisfaction with working conditions and nature, and an organizational culture that is visible both to the public and within the company. In the empirical part of the Master's thesis, in-depth and focus group interviews were applied as the primary data collection method. The authors conducted an interview with the Director of Administration, the Personnel Department Specialist and the Production Operations Manager. The purpose of the interviews was to map out the importance and role of recognition at a management level of the organization in question. Focus group interviews were conducted with staff in the Production Department and a total of 12 employees participated in the two groups.

The perception of the concept of recognition by the employees who participated in the interviews is partly covered by the theoretical part of the work. The main discrepancy between the theory is that some participants in the study considered material compensation as part of the recognition. These results reflect the great importance of material compensation in A. Le Coq AS.

Based on the results of the study, it can be concluded that recognition is deemed necessary by both supervisors and employees. The need for it was justified by the motivation of employees, creation of positive emotions and better work performance. It is noteworthy that employee recognition was seen as a means of balancing employee feedback and promoting recognition. Based on this information it can be argued that employee appreciation can create a positive atmosphere in the company. Often in meetings and day to day operations, the focus is problem solution which inevitably brings along negativity, however, recognition helps bring out the positive within the organization and employee achievements. In addition, the results show that the importance of appreciation is seen differently by staff – some need it more than others.

The study found that the payment system at A. Le Coq AS is more accurately fixed than the one for recognition. The company applies both formal and non-formal recognition, as well as public and non-public, oral and written recognition. Oral being applied more often than written. The recognition applied by the company is mainly individual, collective is applied less often. It is noteworthy that meetings held in the organization are a could be a good opportunity for the manager to notice and express appreciation, but often that does not happen. That may be due to lack of time in the meetings, as mentioned by the people interviewed.

A. Le Coq AS mainly appreciates its employees for work performance and long-term commitment in the company. Apart from this, one of the most important forms of recognition is selecting “employees of the year”, where the decision is made by employees themselves. There are no set criteria for who gets nominated or selected.

Based on the results of the study, it was concluded that the recognition of the employees of A. Le Coq AS largely corresponds to the principles outlined in the theoretical part of the thesis. In some cases, the principles of employee appreciation are well regulated,

although the principle is not met in the case of meetings and recognition of extra work. The regulated parts of the appreciation system are public. There may be a problem with the fairness of recognition that employees with non-measurable results may be less recognized. The company applies the principles that recognition must be sincere to employees and that it must emphasize the circumstances that are recognized. Based on the results of the study, it can be argued that obtaining recognition in a company is difficult enough to seem valuable to employees. Some of the criticisms can be made about the diversity of recognition and the consideration of employees' interests in recognition. The company follows the recommendation to give preference to informal and personal recognition. However, the lack of collective recognition can be considered a weakness.

Based on the results of the study the authors recommend that A. Le Coq AS should establish general rules of recognition. They should include, among other things, the principles for how to apply recognition at meetings and for extra work. The authors also recommend finding time in meetings for employee appreciation. The guidelines should emphasize the importance of spontaneous recognition. The authors also recommend having training within the organization to develop recognition skills. It is also suggested to diversify recognition and introduce new forms of it. In terms of recognition, the company could take into consideration employee feedback and suggestions. Collective appreciation should also be introduced, which would help to increase the sense of unity within co-workers.

Keywords: recognition, personnel compensation, human resource management, motivation, job performance.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Karl Ird ja Andrus Viru

(autori nimi)

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

Töötajate tunnustamine A. Le Coq näitel

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on dotsent Anne Reino

(juhendaja nimi)

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

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

Karl Ird ja Andrus Viru
22.05.2019