

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katri Karjane

**TÖÖGA RAHULOLU JA AMETIPOSITSIOON SEDA MÕJUTAVA**

**TEGURINA AS-s BALBIINO**

Magistritöö

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistr töö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Katri Karjane  
“ ..... “ ..... 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Velli Parts  
“ ..... “ ..... 2017

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2017

Personalitöö ja arenduse magistr tööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

# LÜHIKOKKUVÕTE

## TÖÖGA RAHULOLU JA AMETIPOSITSIOON SEDA MÕJUTAVA

### TEGURINA AS-s BALBIINO

Katri Karjane

Tööraahulolu hindamist rakendavad organisatsioonid pidevalt, kuna see on ajas muutuv näitaja. Rahulolevad töötajad on pühendunumad ja motiveeritumad ning seetõttu panustavad rohkem töösse.

Magistritöö raames viib autor läbi töötajate tööga rahuloluuuringu. Uurimustöö eesmärgiks on välja selgitada, milline on tööga rahulolu tase AS-s Balbiino ja kuidas on töötaja ametipositsioon ning tööstaaž sellega seotud. Läbiviidud uurimustöö tulemuste põhjal teeb magistritöö autor järeldused ning ettepanekud organisatsiooni AS Balbiino personalijuhile.

Magistritöö koosneb teoreetilisest osast ja empiirilise uurimisest. Esimene peatükk hõlmab tööraahulolu teoreetilist käsitlust läbi varasemalt läbiviidud tõlgenduste ja uurimistulemuste erinevates uuringutes. Käsitletakse tööga rahulolu olemust, tööga rahulolu mõjutavaid organisatsioonist ja individuaalsetest erinevustest tulenevaid tegureid ning madala tööraahulolu tagajärgi.

Teises peatükis kajastub autori poolt läbiviidud empiiriline uurimus koos tulemuste aruteluga. Iseloomustatakse töö uurimismeetodeid, valimit ja andmeanalüüsi tulemusi. Meetodina kasutatakse töögrupi poolt koostatud ankeetküsimustikku ning tulemusi mõõdetakse hindamisskaalal. Protsentjaotustel põhinevate tulemuste kontrollimiseks viib autor läbi statistilise andmeanalüüsi.

Uuringu tulemustest selgub, et AS Balbiino töötajate tööraahulolu alateemadele antud hinnangud on nii osakondade kui staažigruppide lõikes erinevad. Selgub, et vastajad jagunevad kaheks. Kõrgemaid hinnanguid annavad administratsioon ja juhtkond ning müügi- ja turundusosakond. Madalamaid hinnanguid annavad tootmisosakond, laod ja tehnika ning logistikaosakond. Kõige madalam tööraahulolu on 15 ja enam aastase staažiga töötajatel.

**Võtmesõnad:** tööga rahulolu, alateema, osakond, tööstaaž

## **ABSTRACT**

### **TÖÖGA RAHULOLU JA AMETIPOSITSIOON SEDA MÕJUTAVA TEGURINA AS-s BALBIINO**

Katri Karjane

**Title:** : Job satisfaction and job position as the contributing factor in AS Balbiino

Organizations constantly implement the assessment of the job satisfaction, since it is an evolving tool. Master's thesis the author carries through the survey of the employees' satisfaction. The aim of the research to determine the level of the job satisfaction at AS Balbiino and how the employee's job position and length of employment are related to this. Based on the conducted results of the research, the author makes conclusions and proposals to personnel manager of the organization Balbiino AS.

The thesis consists of the theoretical part and empirical research. The first chapter covers the theoretical discussion of job satisfaction through previous interpretations and findings across the research. It deals with the essence of the job satisfaction, factors that affect the organization and the individual differences, and consequences of the low level of job satisfaction.

The second chapter is reflected by the empirical research with the results of the debate, made by the author. The work characterized the research methods, samples and the results of data analysis. The methodology used by the work group was a form questionnaire and the results are measured in scoring with four divisions.

The results of the research also showed that assessments of job satisfaction of the employees of Balbiino AS organization in terms of departments as seniority groups, are different. It turned out that the respondents were divided into two parts. The administration and management teams, as well as sales and marketing departments give the highest assessments. The production department, warehouses, technical and logistics departments give the lowest assessments. The lowest level of job satisfaction have the production department team, and employees with over 15 or more years of experience.

**Keywords:** Job satisfaction, sub-theme, department, seniority

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISSEJUHATUS.....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	8
1.1 Tööga rahulolu olemus .....	8
1.2 Tööga rahulolu mõjutavad tegurid .....	11
1.2.1 Organisatsioonist tulenevad tegurid.....	11
1.2.2 Individuaalsetest erinevustest tulenevad tegurid.....	20
1.3 Madala töörahulolu tagajärjed .....	27
1.4 Töörahulolu mõõtmine .....	28
2. EMPIIRILINE UURING .....	31
2.1 Organisatsiooni tutvustus .....	31
2.2 Eesmärk ja hüpoteesid .....	32
2.3 Meetod, protseduur, valim.....	32
2.4 Tulemused ja arutelu .....	34
2.4.1 Madalamalt ja kõrgemalt hinnatud väited organisatsioonis tervikuna.....	34
2.4.2 Hinnang väidetele allüksuste lõikes.....	37
2.4.3 Hinnang väidetele tööstaažigruppide lõikes .....	56
2.4.4 Motivaatorite ja väärtuste järjestatus organisatsioonis tervikuna .....	61
2.4.5 Rahulolu tagavad ja parandamist vajavad teemad töötajate hinnangul .....	63
2.4.6 Hinnang väidetele piirkondade lõikes.....	65
2.5 SKAALAPÕHINE ANALÜÜS .....	66
2.5.1 Cronbach`i alfa analüüs .....	66
2.5.2 Korrelatsioonanalüüs alaskaalade lõikes .....	67
2.5.3 Alaskaalade kirjeldav statistika ja grupikeskmiste võrdlus .....	68
2.6 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	71
KOKKUVÕTE.....	79
RESUME.....	82
KASUTATUD KIRJANDUS .....	85
LISA 1 ANKEETKÜSIMUSTIK .....	90
LISA 2 ANKEETKÜSIMUSTIK .....	96

## SISSEJUHATUS

Tööga rahulolu on üks olulisemaid tegureid organisatsioonipsühholoogia uuringutes. Tööraahulolu hindamist rakendavad organisatsioonid pidevalt, kuna see on ajas muutuv näitaja. Organisatsiooni hea käekäigu tagamiseks on oluline tööraahulolu regulaarselt hoida ning parendada. Kõrge töösoorituse tagamiseks on tööandjatel oluline mõista peamisi töötajate tööraahulolu mõjutavaid aspekte läbi töötajate emotsionaalse seisundi hindamise kindlal perioodil. Töötajatelt saadud tagasiside võimaldab ettevõttel rakendada erinevaid meetmeid, tagamaks veelgi kõrgemat tööraahulolu. Rahulolevad töötajad on pühendunud ja motiveeritud ning seetõttu panustavad rohkem töösse. Personalipoliitika tulemuslikkus ja edukus kujundab tugeva ühtekuuluvustunde, organisatsioonikultuuri ning hästi toimiva meeskonnatöö (Mudor & Tookson, 2011). Oskuslik personalijuhtimine aitab tagada ettevõtte tulemuslikkuse ja konkurentsivõime ning Jack Welch'i, tunutud USA tippjuhi, hinnangul on töötajate tööraahulolu klientide rahulolu ja rahavoogude kõrval esikohal (Õun, 2012).

Magistritöö raames viiakse läbi AS Balbiino töötajate rahuloluuuring. Uurimustöö läbiviimise vajadus tuleneb organisatsiooni personalijuhi suhteliselt lühiajalisest kogemusest antud ettevõttes ning soovist saada ülevaade üldisest situatsioonist ja töötajate suhtumisest uuritavas organisatsioonis.

Uurimustöö eesmärgiks on välja selgitada, milline on tööga rahulolu tase AS-s Balbiino ja kuidas on töötaja ametipositsioon ning tööstaaž sellega seotud.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks otsib autor empiirilises uurimuses vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Kui kõrge on töötajate tööraahulolu tase AS-s Balbiino?
2. Milliste tööraahulolu aspektidega ollakse organisatsioonis enim ja vähem rahul?
3. Kuidas on tööraahulolu erinevad aspektid seotud töötaja ametipositsiooniga struktuurüksuste näitel?
4. Kuidas on tööraahulolu seotud töötaja tööstaažiga organisatsioonis?

Uurimusküsimustele vastuste leidmiseks on autor püstitanud järgmised ülesanded:

- Analüüsida teemakohast kirjandust selgitades välja olulised töörahulolu aspektid ning neid mõjutavad organisatsioonilised ja sotsiaaldemograafilised tunnused;
- hinnata töötajate töörahulolu taset organisatsioonis AS Balbiino viies läbi ankeetküsitlus;
- uurimustulemustest lähtuvalt koostada pingerida töörahulolu alateemadest vastavalt töörahulolu tasemele;
- hinnata töörahulolu taseme mõjutegureid ametipositsioonist sõltuvalt, võrreldes struktuurüksuste rahulolu taset omavahel ning organisatsiooni keskmisega;
- hinnata töörahulolu taseme mõjutegureid tööstaažist sõltuvalt.

Uurimustöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk hõlmab töörahulolu teoreetilist käsitlust läbi varasemalt läbiviidud tõlgenduste ja uurimustulemuste erinevates uuringutes. Teises peatükis kajastub autori poolt läbiviidud empiiriline uurimus, koos tulemuste analüüsi ja kirjeldusega organisatsioonis tervikuna ning erinevate struktuurüksuste lõikes. Läbiviidud empiirilise uurimuse tulemused ja analüüs on seostatud esimeses peatükis käsitletud teoreetiliste seisukohtadega.

Läbiviidud uurimustöö tulemuste põhjal teeb magistr töö autor järeldused ning organisatsiooni personalijuhile ettepanekud töötajate töörahulolu parendamiseks.

Teadlikkus töötajate ootustest ning vajadustest võimaldavad personalijuhil arvestada töötajate poolt antud hinnangutega. Hinnangutele toetumine ning personali soovidega arvestamine panevad aluse kasutatavatele personalipraktikatele, efektiivse motivatsioonisüsteemi väljatöötamisele ning organisatsiooni jaoks lojaalsete töötajate tagamisele.

Antud uurimustöö tulemused ja analüüs võimaldavad saada ülevaate organisatsiooni üldisest situatsioonist töörahulolu aspektist, töötajate tööga rahulolust alateemade ning struktuurüksuste lõikes ning hinnata milline on ametipositsiooni roll töörahulolus. Edaspidiselt annab see võimaluse hinnata erinevate struktuurüksuste töötajate töörahulolu taseme seost töövoolavuse, tööõnnetuste, absentismi, hilinemiste ning töö tulemuslikkusega.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1 Tööga rahulolu olemus

Tööraahulolu mõiste on tõenäoliselt kõige keerulisim uuritav valdkond organisatsiooni käitumises (Blau 1999), mis omab suurt mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Tööraahulolu on üks kõige enam uuritavaid valdkondi, mis on seotud töö- ja organisatsiooni psühholoogiaga ning organisatsiooni käitumisega (Spector 1997) (Mudor & Tooksoon, 2011).

Teadlased soovivad piiritleda organisatsiooni tulemuslikkuse väljunditena käitumise ja soorituse erilist rolli. (Dormann and Zapt, 2001; Fassina et al, 2008 cit. Bellou, 2009).

Tööga rahulolu uurivad mitmed distsipliinid nagu psühholoogia, sotsioloogia, majandusteadus ja organisatsioonikäitumine. Lihtsalt defineerides väljendab tööga rahulolu inimese suhtumist oma töösse ning töökohta puudutavatesse aspektidesse (Spector 1997, cit. via Cabrita ja Perista 2006). Töötaja rahulolu hõlmab endas kognitiiv-käitumuslikke elemente (Rethinam ja Ismail 2008). Kognitiivne aspekt iseloomustab neid emotsioone või tundeid, mida isik oma töö suhtes tunneb. (Kõrreveski, 2010)

Määratlemaks tööga rahulolu, võib leida kirjandusest erinevate autorite poolt erinevaid lähenemisviise. Hoppock defineerib tööga rahulolu kui psühholoogiliste, füsioloogiliste ja keskkonnatingimuste kombinatsiooni, mis tekitavad inimestes tunde ausalt tunnista oma tööga rahulolu (Hoppock, 1935). Lähtudes sellest võime öelda, et tööraahulolu on mõjutatud paljudest välistest teguritest, mis omakorda mõjutavad töötaja sisetunnet ning suunab töötaja vastavalt tegutsema. Üks kõige sagedamini mainitud tööraahulolu mõiste on antud Spector'i poolt, kes leiab, et tööraahulolu puhul on tegemist tunnetega, mida töö inimesele pakub; tööga rahulolu koosneb rahulolust tehtava töö erinevate aspektidega (nt tasustamine, hüvitamine, suhted kolleegidega, rahulolu töötingimustega jm) ja üldhinnangust tööraahulole. See omakorda laieneb selleni, mil määral inimestele meeldib või ei meeldi tema töö. Seetõttu võivad tööraahulolu ja tööga rahulolematus esineda mistahes töösituatsioonides. (Aziri, 2011)

Vaatamata sellele, et varasemalt on tööraahulolu identifitseeritud kahte kategooriasse, organisatsiooniline ja individuaalne, on viimane neist saanud vaieldamatult suurema tähelepanu. Tähtsaimate organisatsiooniliste eelkäijate hulgas võib nimetada organisatsiooni kultuuri. Eriline tähelepanu on kultuuri mõjul tööraahulole läbi erinevate kultuuri liikide ning



mõju ulatuse ( i.e. Huang and Wu, 2000; Lund, 2003; McKinnon et al., 2003; Odom et al., 1990; Silverthorne, 2004 cit. Bellou, 2009)

Locke (1976) kirjeldab töörahulolu üldiselt kui meeldivat või positiivset seisundit, mis tuleneb hinnangust tööle. Brooke jt (1988) väitsid, et töörahulolu peegeldab indiviidi üldist suhtumist oma töösse, mis tuleneb vajadustest ja soovidest, samal ajal kui Hirschfeld (2000) viitas tunnete väljendusele töö osas. Sellest ilmneb, et indiviididel on kalduvus kogeda suuremat töörahulolu, kui tal on töökeskkonnas võimalik ära kasutada oma võimeid, väärtushinnanguid ja kogemusi ning samal ajal on täidetud ka nende ootused (Buitendach and De Witte, 2005; Roberts and Roseanne, 1998 cit. Bellou, 2009)

Kui inimesed räägivad töötajate hoiakutest, siis tavaliselt nad mõtlevad selle all töötajate rahulolu, mis kirjeldab positiivseid tundeid töösse. Inimene, kellel on kõrge töörahulolu, omab positiivseid tundeid töö osas, samal ajal madala töörahuloluga inimene omab negatiivseid tundeid (Robbins & Judge, 2016, lk 59).

Töoga seonduv hoiak on töörahulolu või tööga rahulolematuse. Tööga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund. See näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib. Töörahulolu võib vaadelda nii üldise hoiakuna kui ühe töötaja individuaalse rahuloluna. Üksikisiku seisukohalt on rahulolematuse oma ametiga ja soov seda vahetada enamasti ebameeldiv ning viitab vajadusele elukutset vahetada (Virovere & Alas & Liigand, 2005, lk 46).

Paljud teadlased eristavad töörahulolu definitsiooni mitmel moel. Greenberg ja Baron (1997) defineerivad töörahulolu kui indiviidi kognitiivne, afektiivne, hinnanguline reaktsioon oma tööle (cit. Mudor & Tooksoon, 2011)

Vastavalt Cranny, Smith ja Stone (1992) arvamusele on töörahulolu kognitiivse ja afektiivse reaktsiooni kombinatsioon eristatavatele ettekujutustele, milles töötaja soovi (mida ta tahab ehk töölt ootab) võrreldakse sellega, mida ta tegelikult saab ( cit. Mudor & Tooksoon, 2011).

Töörahulolu näitab töötajate rahulolu oma juhendajate, töökaaslaste, töö sisu ja palga osas ning rahulolu baastase tagab võimaluse edasiseks arenguks töökohal (samal ajal kui rahulolematud töötajad suure tõenäosusega hakkavad otsima võimalusi organisatsioonist väljumiseks). Töörahulolu soodustab töötajate seas positiivset käitumist, aidates seega arendada organisatsiooni põhikompetentse ja pakkudes suurt konkurentsieelist (Scott-Cawiezell et al., 2005 cit. Bellou, 2009)

Kõige sagedamini on töössesuhtumist püütud seostada töörahulolu mõistega. Uuringud on muuhulgas näidanud, et inimese töössesuhtumine seostub tugevasti sellega, kuidas ta oma töökaaslastega läbi saab. Rahulolu all võib mõelda nii inimese suhtumist kui ka emotsionaalset seisundit. Rahulolu kui suhtumine ei tähenda, et oma tööga rahulolev inimene peaks tingimata kogu aeg töö juures heas tujus olema; rahulolu kui emotsionaalne seisund kajastab vajaduste rahuldatuse astet, suhtumine aga vajaduste intensiivsust (Virovere & Alas & Liigand, 2005, lk 46)

Robbins ja Judge soovivad mõelda enda parimale tööle, mis on olnud ja mis tegi selle töö parimaks. On võimalik, et meeldis töö, mida tehti või meeldisid inimesed, kellega koos töötati. Nimetatud autorid leiavad, et huvitavad tööd on need, mis tagavad väljaõppe, varieeruvuse, iseseisvuse ja rahulolevad töötajad ning see, kui hästi inimesed naudivad sotsiaalset konteksti töökohal on seotud sellega, kui rahulolevad on nad üldse. Vastastikune seotus, tagasiside, sotsiaalne toetus ja suhtlemine kolleegidega väljaspool tööd, on tugevalt seotud töö rahuloluga, veel enamgi kui töö ise (Robbins & Judge, 2016, lk 64).

Virovere, Alas ja Liigand (2005, lk 46) väidavad, et „positiivse töössesuhtumise kõrgeima taseme korral võib hakata rääkima sisemisest vajadusest tööd teha. Sellisel juhul pole töö enam vahendiks, vaid on eesmärk omaette. Inimene jätkaks tööd ka siis, kui selleks poleks välist sundust. On täheldatud, et inimesed, kes elus iseseisvalt hakkama saavad ja kellel pole raskusi teistega suhtlemisel, saavad ka oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu. Inimese sotsiaalsed vajadused on samastavad tema poolt omaksvõetud sotsiaalsete normidega – käskude ja keeldudega. Sel põhjusel on töörahulolu ja rahulolematuse põhjused erinevad. Käsknorme jälgivad inimesed mõõdavad töö positiivseid külgi ja neil on kõrge saavutusvajadus. Keeldnormide järgijad on orienteeritud eelkõige ebaedu vältimisele.“

Christen, Iyer ja Soberman (2006) pakuvad välja töörahulolu mudeli, mis sisaldab järgmisi elemente: tööga seotud tegurid, töörolli tajumine, töösooritus, ettevõtte tulemuslikkus (cit, Aziri, 2011).

Huvitava faktina on välja toodud, et töörahulolu võib ennustada isiksuseomaduste järgi. Edu ja selle tunnetamine sõltub eelkõige inimese suutlikkusest rahul olla. Kui ollakse neurootilise seadumusega, siis on väga raske olla millegagi rahul. Kui ei suudeta olla millegagi rahul, siis ei tunnetata ka edu. Seda kinnitavad Avery ja tema kolleegid uurimuses, kes viitavad ekstravertsuse-neurootilisuse rollile töörahulolus. Nad viitavad sellele, et ekstravertsus-

neurootilisus näitab, kui hästi inimene end tööal tunneb, teised iseloomujooned ennustavad üsna hästi seda, kui hästi inimene oma tööd teeb (Avery, Smillie, Fife-Schaw; 57, viidatud Personalibrändi agentuur, 2016).

## **1.2 Tööga rahulolu mõjutavad tegurid**

Tööraahulolu mõjutavad paljud tegurid: töö iseloom, tasustamine, karjääriredelil edenemine, juhtimine, meeskonnatöö ja töötingimused. Mõnevõrra erinevaid tööraahulolu tegureid pakuvad Rue ja Byars (2003):

- juhi mured töötajate osas;
- töö planeerimine (ulatus, põhjalikkus, huvi, tajutavad väärtused);
- kompensatsioon (väline ja sisemine sidusus/terviklikkus);
- töötingimused;
- sotsiaalsed suhted;
- tajutavad pikaajalised võimalused;
- tajutavad võimalused mujal;
- püüdluse tase ja saavutusvajadus.

Välja pakutud tööraahulolu tegurite puhul tuleb arvestada sellega, et need võivad olla paralleelselt tööraahulolu tagajad kui ka rahulolematuse põhjustajad. Kui tööraahulolu kindlustab organisatsiooni pühendumuse, siis tööga rahulolematuse mõjutab töö volavust, absentismi, hilinemisi, õnnetusi, streike, kaebusi, sabotaaže. (Rue, Byaes 2003, cit. Aziri, 2011)

### **1.2.1 Organisatsioonist tulenevad tegurid**

Autorite M. Koc, M. F. Cavus ja T. Saracoglu (2014) uuringus personalijuhtimise praktikate, tööraahulolu ja organisatsioonikäitumise seostest leitakse, et kiirelt arenevate keskkonnatingimustega kohanemiseks peavad ettevõtted olema paindlikud. Arendades juhtkonna positiivset suhtumist töötajatesse ja pakkudes töötajatele sobilikke töötingimusi, väljendub see tähelepanu töötajate tööraahulolu ja tulemuslikkuse paranemises. Inimkapital on organisatsiooni mõjutajaks ning samal ajal on ta ise organisatsiooni ressurssidest mõjutatud.

Sarnane tasustamispoliitika ja teised hüved ning töötajate koolitamine omab tähenduslikku mõju töötajate pühendumusele organisatsioonis. Läbiviidud uuringu (Koc & Cavus & Saracoglu 2014) järelendus toetab ka varasemaid uuringuid (Taani & Usman, 2010; Parvin & Kabir, 2011; NL, 2012).

Tööraahulolu põhjustab mitmeid mõjutusi organisatsioonielu erinevates aspektides. Nagu näiteks tööraahulolu mõju töötajate tootlikkusele, lojaalsusele ja absentismile. Brikend Aziri kirjanduse ülevaates tööraahulolu kohta on välja toodud uuring, mis osutab sellele, et rahulolu ei pruugi tingimata viia individuaalse soorituse paranemisele, kuid viib valdkondliku ja organisatsioonilise taseme paranemisele. Püsib endiselt debatt selle üle, kas rahulolu viib soorituseni või sooritus viib rahuloluni (Luthans 1998). Töötajate lojaalsus (pühendumine) on üks olulisemaid tegureid, mida personalijuhtimises tuleb eriliselt silmas pidada. Tavapäraselt võetakse töötajate lojaalsuse puhul tähelepanu alla kolme tüüpi lojaalsus: afektiivne lojaalsus, normatiivne lojaalsus ja järjepidev lojaalsus. Afektiivse lojaalsuse puhul tunneb töötaja emotsionaalset sidet ettevõttega. Normatiivne lojaalsus ilmneb juhul, kui töötaja tunneb, et võlgneb midagi ettevõttele. Mugavuspühendumise või -lojaalsusega on tegemist juhul, kui töötajal ei ole võimalust leida tööd kuskil mujal. Uuring, mis viidi läbi Vanderberg'i ja Lance'i poolt (1992), milles osales 100 teabetalituse professionaali viie kuu vältel, näitas tugevat seost tööraahulolu ja töötajate lojaalsuse vahel. Uuring tõestas, et kõrgema lojaalsuse puhul on kõrgemal tasemel ka tööraahulolu. Brikend Aziri kirjanduse ülevaade toob välja, et kui rahulolu on kõrge, siis absentism kaldub olema madal, kui rahulolu on madal, siis absentism kaldub olema kõrge. Autor rõhutab, et kõrge tööraahulolu ei ole vajalik saavutamaks madalat absentismi, samas madal tööraahulolu pigem toob esile kõrge absentismi (Aziri, 2011).

Autorite Sempane'i, Rieger'i ja Roodt'i poolt läbiviidud uuringus, mille eesmärgiks oli kindlaks teha seos töötajate tööraahulolu ja organisatsioonikultuuri muutujate vahel, leiti positiivne seos organisatsioonikultuuri ja tööraahulolu tulemuste vahel. Need tulemused korreleeruvad ka Schneider & Snyder (1975), Field & Abelson (1982), Hellriegel & Slocum (1974) ning Kerego ja Mthupa (1997) uuringutega. Samuti leiti seos biograafiliste muutujate ning kultuuri ja tööraahulolu tulemuste vahel, samas toodi välja, et biograafilised muutujad ei määra rahulolu töötajate tööga (Sempane & Rieger & Roodt, 2002).

Läbiviidud uuringu tulemuste põhjal, milles osales 578 tööstusettevõtte töötajat, leiti positiivne korrelatsioon organisatsioonikultuuri ja töötajate tööraahulolu ning organisatsiooni

õpivõime ja töötajate töörahulolu vahel. Tulemustest järeldub, et töötajate töörahulolus võrreldes organisatsiooni õpivõimega omab suuremat tähtsust organisatsioonikultuur. Töötajad usuvad, et tehnilised teadmised võib osta väljastpoolt, tugevat organisatsioonikultuuri osta ei ole võimalik. Seda on võimalik luua ainult organisatsioonisisest tema enda liikmete pingutuse tulemusena. Juhtide ülesanne on leida oma tee organisatsioonikultuuri tagamiseks (Aydin, Ceylan, 2008). Goodenough (1971) mõtleb organisatsioonikultuuri all teadmiste ja normide süsteemi, mida omab töötaja organisatsiooni keskkonna tajumiseks ja väärtustamiseks (Bellou, 2009).

Töökoha stabiilsus või töö järjepidevus aitab tekitada töötajas turvatunnet ning vähendab hirmu. Suuremates organisatsioonides on oluline meeskonnatunne töötajate, aga ka osakondade vahel. Tugev kokkuhoidev meeskond on selge konkurentsieelis igal turul. Meeskonna arendamise seisukohalt on tähtis leida ühised väärtused. Selleks aga peab arutama, nõu pidama kõigi meeskonnaliikmetega (Kõrreveski, 2010).

Kõige suuremat väljakutset pakub kommunikatsioon organisatsioonis. Kommunikatsioon on võimas: ükski grupp või organisatsioon ei saa eksisteerida ilma info jagamiseta liikmete seas. Kommunikatsioon sisaldab ülekandmist ja arusaamise tähendust. Kommunikatsioon on enamasti kui info edasiandmine, seda peab ka mõistma. See on teabe ja ideede edasiandmiseks. Ideaalne kommunikatsioon sisaldab mõtet, mis on antud edasi nii, et vastuvõtja seda mõistab ning omab sama kujutluspilti edastatud informatsioonist (Robbins & Judge, 2016, lk 164, 165).

Kui analüüsida tööga rahulolu loogikat, siis rahulolev töötaja on õnnelik töötaja ja õnnelik töötaja on edukas töötaja. Töörahulolu tähtsus tuleb esile olukorras, kus on palju negatiivseid tööga rahulolematuse tagajärgi, nagu lojaalsuse puudumine, suurenenud absentism, suurenenud õnnetuste arv jne. Spector (1997) toob välja kolm olulist töörahulolu tunnust. Esmalt peaksid organisatsioonid juhinduma inimväärtustest. Sellises organisatsioonis koheldakse töötajaid õigluse ja austusega. Sellistel juhtudel võib töörahulolu hindamine olla töötajate efektiivsuse heaks indikaatoriks. Töörahulolu kõrge tase võib olla märk töötajate heast emotsionaalsest ja vaimsest seisundist. Teiseks, töötajate käitumine sõltub töörahulolu tasemest, mis omakorda mõjutab organisatsiooni äritegevuse toimimist. Sellest võib järeldada, et tööga rahulolu toob kaasa positiivse käitumise ja vastupidi, rahulolematuse toob endaga kaasa töötajate negatiivse käitumise. Kolmandaks, töörahulolu võib võtta kui organisatsiooni tegevuse indikaatorit (Aziri, 2011).

Inimesel võib olla tuhandeid hoiakuid, organisatsioonikäitumine keskendub teatud tööga seotud hoiakutele. Tööga seotud hoiakud puudutavad töökeskkonna aspekte, mille suhtes töötajad tunnetavad positiivseid või negatiivseid hinnanguid. Organisatsioonikäitumisega seotud uuringud kajastavad peamiselt kolme väljundit: töörahulolu, seotus tööga ja organisatsiooniline pühendumus. (Robbins & Judge, 2007, lk 79)

Töökeskkond avaldab mõju töötajate hoiakutele organisatsioonis (Aiken et al., 2000). Verplanken (2004) osutab indiviidi psühholoogiale töökeskkonnas, kui väärtuste tähtsale koostisosale, mis määrab organisatsiooni tunnuste tajumise. Läbi ühtse arusaama ja mõtteviisi väljatöötamise edendatakse kultuuri mõjusid organisatsiooni tegelikkuse tõlgendamises (Ott, 1989), see kõik formuleerib töötaja seisukohti ja käitumist (Cameron and Quinn, 1999). Vaatamata kõigile läbiviidud uuringutele, väidavad Detert ja teised (2000), et otsene seos organisatsioonikultuuri ja töörahulolu vahel vajab edasist uurimist (Bellou, 2009).

Organisatsioonikäitumise võtmekontseptsioonide teemal läbi viidud uuringus leiavad autorid, et inimesed, kellel on suur kuuluvusevajadus, eelistavad kulutada rohkem aega sotsiaalsete suhete säilitamisele. Neid iseloomustab kuulumine sotsiaalsesse gruppi ja soov olla armastatud (Kinicki & Kreitner, 2003, lk119).

Seos töörahulolu ja ettevõtte väärtuse vahel pakub suurt huvi nii teadlastele kui praktikutele. See mõjutab seda, kuidas juhid lähenevad töötajate värbamisele, hoidmisele ja motiveerimisele, ning räägib üldisemalt personalijuhtimisepraktikate tähtsusest ettevõtte üldises äristrateegias. Rahulolu tekitav töökoht võib soodustada tööga seotust (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001) ning kindlustada, et andekad töötajad jäävad ettevõttesse püsima. Sellega seoses võib töörahulolu olla ka väärtuslikuks värbamisvahendiks. Uuringus, mille aluseks olid „100 Ameerika parima töökoha“ nimekirjas olevad ettevõtted, järeldati, et töörahulolu suurendamise hind võib sisaldada mitte ainult otseseid rahalisi kulusid, vaid ka suurenenud riski. Kõrge töörahuloluga ettevõtted on sageli inimkapitali poolest intensiivsed, mis teeb nad haavatavaks turulanguste suhtes, kuna inimkapitalil on pankroti korral vähe väärtust. Uuringust järeldati, et juhtide investeerimine töörahulolu suurendamisse on nagu kaheteraline mõõk. Töörahulolu on positiivses korrelatsioonis omanikutuluga, kuid ainult pikas perspektiivis. Isegi juhul, kui juhid suudavad saada välised tõendused oma ettevõtte töörahulolu tasemete kohta, näiteks parimate tööandjate uuringu või väliste konsultantide kaudu, ei ole mõju turuhinnale tõenäoliselt kohene. Lisaks ajalisele nihkele kõrge töörahulolu taseme saavutamise ja selle aktsiaturu poolt väärtustamise vahel

võtab aega ka juhtimistegevuste kohandamine töörahuloluga. Ettevõtted ei saa lihtsalt koheselt neid parimaid praktikaid rakendada (Edmans, 2012).

## **Juhtimine**

Organisatsioonidele tekitab sügavat muret juhtide leidmine ja nende arendamine. Juhtimise oluline roll on kõrge sooritusega meeskonna tagamine. Seoses keskkonna keerukuse suurenemisega ja organisatsiooni iseloomu muutustega kogevad juhid rohkem väljakutseid kui kunagi varem (Riaz & Haider, 2010).

Aziri poolt koostatud kirjanduse ülevaade toob välja, et töörahulolu esindab tänapäeval üht kõige keerulisemat valdkonda, millega juhid töötajate juhtimisel silmitsi seisavad. Paljud uuringud on näidanud erakordselt suurt töörahulolu mõju töötajate motivatsioonile. Samal ajal kui motivatsiooni tase mõjutab tootlikkust ning seega ka äriorganisatsioonide tulemuslikkust (Aziri, 2011). Juhtide jaoks on kõige väljakutsuvam ja tähtsaim aspekt tagada töötajate motiveeritus. Selle tagamiseks puudub kindel seletus. Motivatsioon ei tähenda ainult pidevat rasket tööd, vaid selles kajastuvad ka indiviidi võimed (Robbins & Judge, 2016, lk 127).

Wulandari, Mangundjaya ja Utoyo poolt läbi viidud uuringu tulemuse põhjal võib järeldada, et töörahulolul on oluline roll muutustele pühendumuses. Juht peab arendama ja looma töötajate rahulolu ja heaolu, et arendada nende pühendumust muutustele, seda just organisatsiooniliste muutuste läbiviimisel. Tähelepanu oma töötajate töörahulolule ja heaolule tuleb pöörata enne muutuste läbiviimist organisatsioonis, selle ajal ja selle järel, et tagada töötajate pühendumus muutustele (Wulandari & Mangundjaya & Utoyo, 2014).

Superviisorite emotsionaalne tugi mõjutab väga tugevalt töörahulolu. Tajutav superviisori toetus viib töötaja uskumusele, et juhendaja hoolib neist ja väärtustab töötaja panust töötulemusesse (Golden & Veiga, 2008). S. Pohl'i ja M. Galletta (2016) poolt läbi viidud uuring näitas, et toetades emotsionaalselt meditsiiniõdesid, edendab see meeskonna heaolu ja suurendab üksikisiku töörahulolu (Pohl & Galletts, 2016).

Olaniyan'i ja Hystad'i artiklis antakse ülevaade autentse juhi mõjust töötajate psühholoogilisele kapitalile, töörahulolule, töökoha ebakindlusele ning organisatsioonist lahkumise kavatsustele. Läbi viidud vahendusanalüüsis ning tingimuslikus protsessianalüüsis kasutati avamere organisatsioonist kogutud andmeid. Tulemused näitasid, et töötajad, kes tajusid oma juhti autentsena, teatasid rohkem tööga rahulolust ning vähem töökoha

ebakindlusest ja organisatsioonidest lahkumise kavatsustest. Autentse liidri omadustele tuleb keskenduda värbamise, koolituse või sekkumise ajal. Sektoris, milles töötajad seisavad silmitsi pidevate muutuste ja ebakindlusega, on autentse liidri omamine töörahulolu soodustav, sellega töökoha ebakindlust kui ka töötajate lahkumiskavatsusi vähendav (Olaniyan & Hystad, 2016).

Uuring, milles käsitletakse juhtimise transformatsiooni rolli töö- ja karjäärirahulolule, leiavad autorid, et organisatsiooni kasvamisest ja paremas suutlikkuses mängib alati olulist rolli efektiivne juhtimine. Uurimus juhindub sellest, et määrata ära juhtimise ülekande ja transformatsiooni stiil tööedus ja karjäärirahulolus. Juhtimise ülekandmisel leiti oluline seos töö edukusega, samal ajal kui juhtimise transformatsioon ja töö edukus on tugevalt seotud karjäärirahuloluga. Tulemused näitavad, et võrreldes karjäärirahuloluga, on töö edukus juhtimise ülekandest ja transformatsioonist rohkem sõltuv. Töö edukust on mõõdetud mitmesuguste tööd puudutavate tegurite kaudu: emotsionaalne seotus tööga, rahulolu sooritusega, saavutused võrreldes kolleegidega, sissetulek ja superviisori rahulolu. Loetletud viis tegurit tulenevad Smithikrai 2007. aasta uuringust (Riaz & Haider, 2010, lk 29).

Mitmele tasandile viitavale hästi põhjendatud teooriale tuginevaid juhtimisuuringuid on vähe. Läbiviidud uuringus analüüsiti seoseid muudatuste juhtimise, ülemuse ja meeskonna usaldamise, tööga rahulolu ning meeskonna tulemuslikkuse vahel mitmetasandilise analüüsi abil. Tulemused põhinevad valimil, mis koosneb 39 akadeemilise meeskonna 360 töötajast. Muutuste juhtimine oli positiivselt seotud alluvate tööga rahuloluga nii analüüsi üksikisiku kui meeskonna tasanditel ning meeskonna objektiivsete töötulemustega. Uuring annab mitu olulist panust mitmetasandilisse teooriasse ja uurimistöösse. Uuring näitas, et muutuste juhtimine tõstab tööga rahulolu ja meeskonna tulemuslikkust analüüsi üksikisiku ja meeskonna tasanditel. Autorid juhtisid tähelepanu meeskonnaliikmete vahelise ja juhi usalduse tähtsusele (Braun & Peus & Weisweiler & Frey, 2012).

## **Edutamine**

Vasilios D. Kosteasi uurimuses, mis analüüsib edutamist ja ootusi edutamise suhtes ning nende mõju töörahulolule, leiab autor, et töörahulolu on saanud viimastel aastatel majandusteadlastelt kõrgendatud tähelepanu. Osa huvist töörahulolus on tingitud töötajate käitumise ja rahulolu korrelatsioonist. On tõenäoline, et rohkem rahulolevad töötajad jätavad harva maha oma tööandja (Akerloff, Rose, and Yellen 1988; Clark 2001; Freeman 1978; McEvoy and Cascio 1985; Pergamit and Veum 1999; Shields and Ward 2001), omavad



madalat absenteismi (Clegg 1983) ja on suurema produktiivsusega (Mangione and QUinn 1975). Antud kontekstis võib töörahulolu vaadelda kui ületöö eelistamist. Edutamine moodustab töötajate tööjõuliikumises olulise aspekti, kõige sagedamini edendades oluliselt palgatõusu (Blau and De Varo 2007; Cobb-Clark 2001; Francesconi 2001; Hersch and Viscusi 1996; Kosteas 2009; McCue 1996; Olson and Becker 1983; Pergamit and Veum 1999 jt) ja avaldades märkimisväärset mõju teistele tööd iseloomustavatele joontele, nagu vastutus (Pergamit ja Veum 1999). Ettevõtetal on võimalus kasutada edutamist kui preemiat kõrge produktiivsusega töötajatele, luues sellega stiimuli veel rohkem pingutada. Edutamine ei ole vaid tõhus mehhanism esile kutsumaks töötajate suuremaid jõupingutusi, vaid omab ka tähenduslikku väärtust ametikõrgenduse enda osas. Vastasel juhul kasutaksid ettevõtted vaid palgatõusu, et premeerida pingutuse ja produktiivsuse eest. Töötajad väärtustavad karjääriredelil tõusmist, kuna see kasvatab hüvesid, nagu näiteks suurem kontor või väljaminekute arved (tegurid, mis on jälgitavad, aga mille kohta ei ole teavet, nt sporditoetus), annab naudingut tunnustatud töö eest ja tõstab eneseteadvust. Mõned töötajad võivad nautida ametikõrgendusega kaasnevat võimu kaastöötajate üle (Kosteas, 2010).

Läbiviidud uuringus, milles on vaatluse all töötleva tööstuse töötajate tööga rahulolu tase ning erinevate tegurite mõju töörahulolusse, leiti et töörahulolu jaguneb kolmeks fundamentaalseks teguriks, milleks on töötingimused, edutamine ja töökeskkond. Analüüsist järeldub, et edutamine tagab maksimaalse töötajate tööga rahulolu ning ka töökeskkond omab selles kõrget osakaalu. Tööstusharudel soovitatakse keskenduda töötajate ohutuse ja turvalisuse tagamisele töökeskkonnas. Uuring leiab, et kuna mistahes organisatsiooni eesmärk on teenida kasumit, siis selle saavutamiseks peab organisatsioon keskenduma oma töötajate eest hoolitsemisele, sest just töötajad mängivad tootmises olulist rolli (Ravichandran & Rajan & Kumar, 2015).

Empiiriline kirjandus tsiteerib tugevat seost töörahulolu ja töösuhte katkestamise vahel. V. Kosteas (2010) uurib edutamise mõju püsivust töörahulolule ja võrdleb edutamise vastuvõtmise ja edutamise ootuste suhtelist tähtsust. Autor kooskõlas empiirilise kirjandusega leiab, et ootustel on töörahulolus märkimisväärne tähtsus. Edutamisel on kestev, kuid vähenev mõju töörahulolule. See sobitub Kosteas'i eelneva uuringuga, mis leidis, et muutused sissetulekutes omavad ajutist mõju töörahulolule. Autor toob välja negatiivse korrelatsiooni töösuhte katkestamise vahel nii töörahuloluga kui edutamise osas olevate ootustega. Autor leiab, et ootused edutamise osas võivad olla tööandjatele tähtsaks mehhanismiks hoidmaks töötajaid õnnelikena ja vähendamaks voolavust (Kosteas, 2010).

## **Tasustamispoliitika**

Töötasu on üks töö tunnustamise viise ja peamine töötaja motivaator, kuid tihti kutsub see esile pigem rahulolematust kui rahuolu. Kui töötaja on ülesannetega hästi hakkama saanud ja end tõestanud, siis saab tööandja tunnustada tema töö tulemusi, pakkudes vastutusrikkamaid ülesandeid. Tunnustus on seegi, kui töötajale antakse piisavalt iseseisvust oma töö planeerimiseks. Eneseteostusvajadus on rahuldatud, kui töökohal toetatakse inimese loovust, initsiatiivikut ja arenemistahet (Kõrreveski, 2010).

Arutledes töörahulolu teemadel, tuleb sageli jutuks töötasu. Inimesed, kes on vaesed, kes elavad vaestes riikides, leiavad, et raha korreleerub töörahuloluga ja üldise õnnega. Läbi viidud metaanalüüsis leidis vaid tagasihoidlik suhe töötasu tasandite ja rahulolu vahel. Ka hilisemad uuringud nõustuvad selle järeldusega. Rahulolu tõuseb järk-järgult seoses töötasuga, kuid selle mõju on väga väike. Töörahulolu ja töötasu suhe omab keerulist vaatenurka. Hiljutine uurimus näitab, et madala palga puhul võib olla suurem tööga rahulolu nende töötajate puhul, kes sisenevad tööturule madalal majandusperioodil (Robbins & Judge, 2016, lk 64).

Tasu võib motiveerida inimesi vaid teatud tingimustel. Et tasu motiveeriks töötaja suutlikkust, peavad olema tagatud ka töötingimused. Sageli toob töörahulolu kaasa kõrge motivatsiooni ning tasu omab vaid ebaolulist mõju töötaja jaoks. On leitud, et tasu peab lähtuma individuaalsest töösooritusest, kuid kahjuks on töösooritus ja tasu organisatsioonides vaid vähesel määral seotud. Palgatõus on palju sagedamini seotud kogemusega, ettevõtte tasustamispoliitikaga või ettevõtte rentaabluusega (Robbins & Judge, 2007, lk 215).

Tasustamisel on leitud oluline roll strateegiate rakendamises. Kõrge palgatase või soodustused on suhtelised kindlustamaks külgetõmmet ja atraktiivsust ning kõrgekvaliteedilisi töötajaid. Sidudes tasustamist sooritusega, saab ettevõtte esile kutsuda konkreetseid tegevusi ja tõsta töötajate tulemuslikkust. (Noe et al. 2006). Üldiselt on tasupoliitika organisatsioonidele ja ettevõtetele väga oluline, kuna võib meelitada töötajaid tööle kandideerima. Tasustamise praktikatel on leitud mõned korrelatsioonid töörahuloluga. Ting (1997) tõendab, et töötasu olulisus kujuneb töörahulolust. Enamgi veel, oma töös selgitab ta kahe erineva tasustamise praktika mõju töörahulolule; rahulolu palga endaga ja rahulolu majanduslike väljavaadetega tulevikus. Need on pikaajalise huvi kaks tegurit, mis korreleeruvad seoses töörahuloluga. Vastastikune seos tasustamise praktikate ja töörahulolu vahel mõjutab positiivselt ka töötajate motivatsiooni, mis aitab saavutada kõrgemat tootlikkust (Mudor & Tooksoon, 2011).

Judge'i ja tema kolleegide metaanalüüsi (2010) tulemused viitavad vaatamata populaarsetele teooriatele, et palgatase on marginaalselt seotud töörahuloluga. Tulemused tasustamise rahulolu osas olid iseäranis üllatavad. Võib öelda, et üldine töörahulolu on nõrgalt seotud palgatasemega. Tasu ei ole nii oluline töörahulolus kui teised tegurid ( Judge & Church, 2000). Autorid leiavad, et suhe töörahulolu ja tasustamise vahel on tagasihoidlik, kuid siiski positiivne (Judge et al, 2010).

Töörahulolu tegureid analüüsitakse füüsilisest isikust ettevõtjate ja palgatöötajate Euroopa võrdluses autorite J. M. Millan, J. Hessels, R. Thurik, R. Aguado (2011) poolt. Kasutati Euroopa Ühenduse Leibkondade paneeluuringut, mis hõlmab aastaid 1994-2001. Üldine järjestatus leidis, et füüsilisest isikust töötajad võrreldes palgatöötajatega on tõenäoliselt rohkem rahul oma praeguse tööga, aga on vähem rahul töö turvalisusega. Leiti mitmeid väljavaateid töörahulolu mõjutavatele teguritele. Näiteks ei ole paljudes sarnastes uuringutes arvesse võetud asjaolu, et töörahulolu on heterogeenne nähtus. Leiti, et iseenda töörahulolu võib peegelduda nii finantsilises kui ka mittefinantsilistes soodustustes. Erinevad inimesed mõtlevad erinevaid asju, kui nad hindavad olemasolevat rahulolu oma töös (Bianchi 2011; Muñoz de Bustillo-Llorente and Fernández-Macías 2005). Kui mõnel inimesel võib töörahulolu paika panna mõni kõrgema või madalama väärtusega tööga seotud aspekt, mis mõjutab nende üldist hinnangut kogu töörahulolule, siis teise jaoks hõlmab see mitme erineva aspekti hindamist samaaegselt. Antud uuringus eristatakse kahte tüüpi töörahulolu, mis põhineb rahulolul tööga ja rahulolul töö turvalisusega. Füüsilisest isikust ettevõtjat seostatakse tihti madalama majandusliku kasumiga kui palgatöötajaid (Hamilton 2000 Van Praag ja Versloot 2007). Füüsilisest isikust töötajal on autonoomsus ja sõltumatus. Eeldatakse, et tal on rohkem vabadust määrata oma töö liiki ning seetõttu on tõenäolisemalt ka oma tööga rohkem rahul. (Millan & Hessels & Thurik & Aguado, 2011).

Läbiviidud uuringus on tulemustasu mõju töörahulolule näidatud kui töötajate pingutuse parandajat, riski ja töötasu kasvatajat (Booth and Frank, 1999; Lazear, 2000; Lemieux et al., 2009; Oettinger, 2001; Paarsch and Shearer, 2000; Parent, 1999; Shearer, 2004). Töötajad, kes saavad töö eest tulemustasu ja omavad suuremat riskikäitumist, omavad tavapäraselt suuremat töörahulolu (Cornelissen & Heywood & Jirjahn, 2010).

D. Card ja teised uurisid, millist mõju omab töötajate palga informatsiooni paljastamine töörahulolule ja mida tähendab see tööotsimise seisukohalt. Leiti asümmeetriline tundlikkus palga informatsiooni osas. Töötajad, kes saavad alla keskmise palka oma valdkonnas, omavad

madalamat palga- ja töörahulolu. Samal ajal üle keskmise palgasaajad ei oma neist kõrgemat töörahulolu. Leiti, et palgaga seotud informatsiooni paljastamine omab negatiivset mõju töötajatele, kellele maksti palka osakonnas ja valdkonnas alla keskmise. Iseäranis negatiivset mõju avaldas see neile, kellele maksti madalaimat palka samas osakonnas, samal ajal ei omanud info paljastamine mingit mõju töötajate puhul, kellele maksti osakonnas üle keskmise palka (Card & Mas & Moretti & Saez, 2012).

### **1.2.2 Individuaalsetest erinevustest tulenevad tegurid**

Käesolevas alapeatükis kirjeldan töörahulolu mõjutavaid tegureid, mille alla kuuluvad: sotsiaaldemograafilised tegurid, (töö)motivatsioon, indiviidi mina-pilt ja subjektiivne heaolu.

#### **Sotsiaaldemograafilised tegurid**

Varasemad rohkearvulised uuringud töörahulolust kirjeldavad kahte erinevat tüüpi muutujaid, mis omavad mõju töörahulolule (Steijn, 2002). Esiteks, individuaalsed tunnused, mis määratletakse rassi, soo, haridustaseme ja vanuse kaudu nagu Reiner ja Zhao (1999) uurimuses, kus selgitatakse vanuse olulist mõju. Ka Ting (1997) selgitab vanuse ja rassiga seotud mõju töörahulolule. Enamus uuringutes on teisel kohal töökeskkond, kui esmane tegur töötajate töörahulolus (Herzberg, 1966). Näitena võib tuua Reiner ja Zhao (1999) töötajate töökeskkonna viis mõõdet: erinevad oskused, ülesannete identsus, ülesande olulisus, autonoomsus ja tagasiside (Mudor & Tooksoon, 2011).

Uuringud (Clark 1997; Sousa-Poza ja Sousa-Poza 2003; Long 2005) on leidnud osalisi erinevusi meeste ja naiste töörahulolu osas. On leitud, et naistel on kõrgem töörahulolu, mis on tingitud asjaolust, et naistel on madalamad ootused kui meestel. Töörahulolu kirjandusele tuginedes on leitud, et naised hindavad töörahulolu samaväärsete omaduste võrdlemisel kõrgemalt kui mehed. Tulemust selgitatakse sellega, et mehed on peamised tulutoojad majapidamises. Meestega võrreldes rahulolevamad naised tõenäoliselt pigem lahkuvad töölt (Kosteas, 2010).

Läbiviidud uuringus, milles osalesid töötleva tööstuse lihttöölised, püüti mõista töötajate tööga rahulolutaseme ja personaalsuse omavahelist seost. Töötlevas tööstuses moodustavad lihttöölised enamuse töötajatest, seepärast langeb ettevõtte igapäevane tegevus nende vastutusalasse ning nende töörahulolu tase omab tähtsat rolli. Personaalsust vaadeldi viiefaktorilisest teooriast lähtuvalt (McCrae, R.R & Costa, P.T): ekstravertsus, neurootilisus, avatus kogemusele, sotsiaalsus, meelekindlus. Valimisse kuulusid mehed ja naised, abielus ja

vallalised, vanuses alla 20 kuni 60 eluaastat, tööstaažiga alla ühe kuni üle 10 aasta ning omades erinevat haridustaset. Uuringutulemused näitasid personaalsuse ja tööga rahulolu vahel nõrka seost. Tulemustest järeldati, et lihttööliste personaalsusel on tööga rahulolu tasemele väga väikene mõju (Mohamed & Aasaar & Desa, 2016).

Suure pühendumusega personalipraktikate ning üksikisiku tasandil tööalaste tulemuste vaheliste seoste alane teadustöö keskendub harva vanuselistele erinevustele. Selle teadmiste lünga täitmiseks on läbi viidud metaanalüüs uurimaks, kuidas töötajate poolt tajutud suurt pühendumust taotlevad personalijuhtimisepraktikad ning afektiivne pühendumine ja tööga rahulolu vanusega muutuvad. Metaanalüüsist ilmneb, et kooskõlas sotsiaalse vahetuse ja signalisatsiooni teooriatega on töötajate arusaamad personalijuhtimise praktikatest positiivses seoses nende tööalaste hoiakutega ning et vanus mõjutab seda seost ootuspäraselt suuresti. Uuring leidis, et enamus seoseid personalijuhtimisepraktikate ning afektiivse pühendumuse ja töörahulolu vahel kas ei mõjutanud või olid negatiivselt mõjutatud ametiajast organisatsioonis. See tähendab, et mida pikaajalisem töö organisatsioonis, seda vähem on personalipraktikate tulemuseks töötajate afektiivne pühendumus ja töörahulolu (Kooij & Jansen & Dikkers & Lange, 2010).

### **Motivatsioon**

Organisatsiooni edukas areng on tagatud siis, kui tema meeskonna moodustavad motiveeritud inimesed. Efektiivse motivatsioonisüsteemi väljatöötamise aluseks on teadmised töötajate vajadustest, mis mõjutavad nende käitumist. Kui töötaja näeb, et tema soovidega arvestatakse, on ta rahulolev ja tööandjale lojaalne, andes tööülesandeid täites oma parima (Kõrreveski, 2010).

See, mis meid motiveerib, ei tee meid tingimata õnnelikuks. On leitud, et paljud muud tegurid kui töötasu on samuti töörahulolu tagajaks. Näiteks töö iseloom, mis väljendub töötajate puhul, kelle töö sisaldab teiste eest hoolitsemist või kes töötavad kvalifitseeritud ametialal, on teistest enam rahulolevad. Samuti tagavad rahulolu konstruktiivsed tööomadused. Näiteks inimesed, kes töötavad firmades, kus on vähem kui 100 inimest või inimesed, kelle töö sisaldab teiste juhendamist. Rahulolus mängib rolli isegi demograafia, on leitud, et neljakümnendates eluaastates töötajad on vähem rahulolevad (Robbins & Judge, 2016, lk 65).

Kui töö on huvitav ja motiveeriv, siis suhtutakse töösse positiivselt, mis avaldub ka töötaja käitumises – ta pingutab töö tulemuse nimel. Praktilisest seisukohast vaadatuna on tööandjal

kasulik teada, kuidas motiveerida alluvaid nii, et tõuseks töörahulolu ning seeläbi suureneks ka töö tootlikkus. Samas ei ole päris selge, kui suures ulatuses tööga rahulolu tootlikkust tõstab, sest rahuloleva töötaja puhul ei saa sajabrotsendiliselt kindel olla, kas ta parema töötulemuse nimel annab endast maksimumi. Samuti on küsitav, kui reaalselt ikkagi peegeldab töötajate rahulolu tööelu kvaliteeti, kuna tegemist on ju subjektiivsete hinnangutega. Mõned autorid väidavad, et tööga rahulolu on adekvaatne tööelu kvaliteedi näitaja (Clark 1998; Diaz-Serrano ja Cabral Vieira 2005), samas kui teised on jõudnud vastupidisele järeldusele (Llorente ja Macías 2003). Vaatamata eriarvamustele kasutatakse indikaatorit tööelu kvaliteeti analüüsides (Kõrreveski, 2010).

Motiveeriv on töö, mis pakub koolitusi, mitmekülgust, iseseisvust ning seega rahuldab töötajaid. Enamus inimestest eelistavad tööd, mis pakub väljakutset, on ergutav. Enamasti ei soovita teha tööd, mis on etteaimatav või rutiinne (Robbins & Judge, 2007, lk 87).

On leitud, et tööga rahulolu tegurid erinevad madalama ja kõrgema kvalifikatsiooniga töötajatel. Uuringu tulemuste põhjal, mille eesmärgiks oli hinnata töötlevas tööstuses madalama kvalifikatsiooniga töötajate tööga rahulolu taset ja seda mõjutavaid tegureid, selgus, et tööga rahulolu tase on kõrgem neil madala kvalifikatsiooniga töötajatel, kes töötavad täiskohaga. Uurimuses leiti, et madala kvalifikatsiooniga töötajate motiveerimiseks tootmisettevõttes on kõige tähtsamateks teguriteks sarnased hüved ja töötasu, meditsiinilised toetused, koolitused, kodukulude ja vabaaja toetused, puhkusehüvitis, igapäevane puhkepäeva(de) võimalus, talutav töökoormus, tööturvalisus, elukindlustus, õnnetusjuhtumi kompensatsioon, puhkepauside võimalus, head suhted superviisoritega ja ametühingute olemasolu (Amin, 2016).

Warr'i ja Inceoglu'i (2012) uuringus tuuakse välja, et suurem motivatsioon kõrgendab ootusi töö omaduste suhtes ning võib seeläbi vähendada töö omaduste ja tegelikkuse kokkusobimist. Ilmnes, et kaasatud töötajad soovisid rohkem mõjuvõimalusi, kui neil oli. Töö omaduste üksi uurimine on näidanud, et aktiveeritud heaolu võib tekkida eriti kõrgetest nõudmistest ühenduses muude soovitud omaduste kõrgendatud tasemega (nt Bakker, van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010). Leiti, et raskete kuid realistlike eesmärkide seadmine või väljakutset esitavate tulemuspõhiste palgasüsteemide kehtestamine võib vähendada rahulolu, pakkudes samal ajal võimalust suuremaks seotuseks ja paremaks tulemuslikkuseks. Autorid peavad oluliseks, et organisatsioonid jälgiksid indiviidide hinnangute dünaamikat ajas, kuna motiivid võivad muutuda kohanemise ja kogemustega ning kuna töö omaduste tasemeid võivad muuta

korralduslikud muutused ning töötajate poolt töö muutmine. Uuring vihjab, et otsida tuleks pigem motiveerivat tasakaalu rahuldava ja aktiveeriva töö sisu vahel kui sihtida üksnes kõrget rahulolu kõigi omadustega (Warr & Inceoglu, 2012).

### **Indiviidi mina-pilt ja subjektiivne heaolu**

Rahulolu on oluline roll ka isiksusel. Uuringud näitavad, et inimesed, kellel on positiivne enesehinnang, kes usuvad oma sisemistesse väärtustesse ja omavad põhikompetentse, on enam rahulolevad oma tööga, kui need, kellel on negatiivne enesehinnang (Robbins & Judge, 2016, lk 65).

Tööraahulolu ei puuduta vaid töötingimusi, ka isiksusel on oma roll. Näiteks on mõnedel inimestel eelsoodumus sellele, et neile meeldib peaaegu kõik ja teised ei ole rahul isegi näiliselt parima töökohaga. Uuringud on näidanud, et inimesed, kes kalduvad olema pahurad, kriitilised ja negatiivsed, on tavaliselt vähem rahul oma tööga (Robbins & Judge, 2007, lk 87)

Tööraahulolu kui töökvaliteedi indikaatorit käsitlevad oma uuringus R. Munoz de Bustillo Llorente ja E. F. Macias. Nad uurisid töösoorituse tunnuste ja töötajate subjektiivse rahulolu taseme omavahelist suhet. Jõuti järeldusele, et tööraahulolul ei ole selget asjakohast seost töö kvaliteediga (Munoz de Bustillo Llorente & Macias, 2005).

Autorite N. A. Bowling, K. J. Eschleman ja Q. Wang metaanalüüs tööraahulolu ja subjektiivse heaolu omavahelise suhte osas leiab märkimisväärse seose tööraahulolu ja subjektiivse heaolu vahel. Autorid toovad välja tööraahulolu ja subjektiivse heaolu pöörvõrdelisuse, kusjuures subjektiivse heaolu mõju tööraahulolusse on suurem kui tööraahulolu mõju subjektiivsele heaolule (Bowling & Eschleman & Wang, 2010).

Uurides töösoorituse tunnuste ja töötajate subjektiivse rahulolu taseme omavahelist suhet, leidsid autorid, et töötajad, kes ei ole rahul oma tööga, püüavad seda olukorda muuta. Nad püüavad seda teha korduvalt, kuni leiavad töö, mis on neile sobiv. Protsessi lõpuks püütakse saavutada tasakaal. Autorid leiavad, et töötajad on rahulolevad erinevatel töökohtadel tänu erinevatele isikuseomadustele (Munoz de Bustillo Llorente & Macias, 2005).

Mitmed uuringud on näidanud, et tundeelu on oluline isiksuse heaks toimimiseks ametialases maailmas. Seda peetakse heaolu ja edukuse oluliseks indikaatoriks. Colomeischi uuring püüdis välja selgitada tundeelu ja tööraahulolu mõõdete omavahelist suhet. Tundeelu väljendajatena olid vaatluse all emotsionaalne intelligentsus, emotsionaalne heaolu, positiivne ja negatiivne afektiivsus ning emotsionaalne regulatsioon. Tulemused näitasid mõõdete

omavahelist pilti, püüdes leida konkreetset võimalikku sekkumist töörahulolu suurendamiseks (Colomeischi, 2014).

Emotsionaalne intelligentsus ja töörahulolu on kaks kontseptsiooni, mis tekitavad kaasaegses töökeskkonnas suurt huvi. Kassim, Bambale ja Jakada leidsid empiirilised tõendid emotsionaalse intelligentsuse ja töörahulolu vahelistest seostest. Analüüsi tulemus tõi esile olulise seose emotsiooni kasutamise, emotsiooni reguleerimise ja töörahulolu vahel, samas kui enda emotsionaalsel hinnangul ja muudel emotsioonihinnangutel ei leitud mingit seost töörahuloluga. Soovitatakse kasutada emotsionaalse intelligentsuse programme, mis aitab suurendada seotust, usaldust ja terviklikkust, et ehitada tõhusamaid meeskondi, hoida väga häid töötajaid, pakkuda erakordset tulemuslikkust ning tõhusat muutuste juhtimist (Kassim & Bambale & Jakada, 2016).

Greenhaus on karjääri rahulolu mõõtnud viie teguri kaudu (1990). Uuringus osalejad näitasid oma hetkelist rahulolu sissetulekute, saavutuste, eesmärkide, uute oskuste, saavutatu ajakulu kaudu (Riaz & Haider, 2010).

Töö edukuse ja karjäärirahulolu seisukohalt tagab töötajate rahulolu edasimineku karjääriredelil, oskuste arendamine ja tööalaste eesmärkide saavutamine. Kokkuvõttes tagab tööalase edutunde organisatsioonis superviisori positiivne hinnang tööle ja olemasolev emotsionaalne side organisatsiooniga. Korrelatsiooni tulemused näitavad tähenduslikku suhet muudatuste juhtimise ja karjäärirahulolu vahel. Superviisori olemasolu, kellel on kindel nägemus ja kes lihtsustab meeskonna eesmärkide täitmist läbi erinevate parameetrite, suunab töötajaid karjäärirahulolu poole. Kõrget korrelatsiooni omab töö edukuse ja karjäärirahulolu vaheline seos. Töötaja emotsionaalse seotuse organisatsioonis tagavad aja jooksul omandatud saavutused (Riaz & Haider, 2010).

### **Töö tulemuslikkus**

Töörahulolu seost töö tulemuslikkusega käsitlevad P. Böckerman ja P. Ilmakunnas (2012) oma uuringus, mis kasutab sobivaid ülevaateid ja registri andmeid. Autorid uurivad töötajate töörahulolu rolli Soome tootmisettevõtetes perioodil 1996-2001, et määratleda ulatus, milleni laieneb ettevõtte tasandil tulemuslikkus. Töötaja heaolu ja töö tulemuslikkust on arutatud laiemas mõttes seoses õnneliku ja tulemusliku töötajaga varasemas doktoritöös (Wright ja Cropanzano 2007). Tendents on sellele, et õnnetus inimesed rõhutavad oma töös negatiivseid aspekte ja see vähendab töö tulemuslikkust. Leitakse, et tööga rahulolu on kitsam mõõde



heaolust kui õnn, sest see hõlmab ainult heaolu, mis on seotud tööga. Kanalid, mille kaudu võib töörahulolu töö tulemuslikkust mõjutada on:

- inimeste poolt mõõdetava tulemuslikkuse otsene mõju (superviisor);
- rahulolevad töötajad võivad üles näidata organisatsioonilist kodanikualgatust ja vähem edasiliikumist takistavat käitumist;
- on leitud positiivne mõju tulemuslikkusele läbi madalama absentismi;
- töörahulolematus võib kaasa tuua kavatsuse lõpetada ja tõeliselt lahkuda;
- on väidetud, et töörahulolu on seotud madalama õnnetuste arvuga, mis peaks viima tulemuslikkuse tõusule.

Autorid leiavad, et töörahulolu ei ole suure valimi puhul positiivselt seotud käibega töötaja kohta, mis kehtib ka mittetootmisettevõtete puhul. See on autorite arvamusel huvitav vaatenurk, kuna varasemad uuringud on kasutanud käivet töötaja kohta kui ettevõtte tulemuslikkuse mõõdikut. Tulemus osutab sellele, et kui ettevõtte kapitalimahukust pole võimalik kontrollida, siis selline hinnang osutub ebausaldusväärseks. Tootmist mõõdetakse läbi müügi ja töökulu mõõdetakse töötajate arvu kaudu (Böckerman & Ilmakunnas, 2012).

Töörahulolu ning töö tulemuslikkuse omavaheline seos on pälvinud läbi tööstus- ja organisatsioonipsühholoogia ajaloo palju tähelepanu. Paljud teadlased ning enamus tavainimesi usuvad, et rahulolu ja tulemuslikkuse vahel on põhjuslik seos. Ent läbiviidud uuringus ilmnis metaanalüütilistel andmetel põhinevatest analüüsides, et töörahulolu ja tulemuslikkuse seos on suuresti vigane. Uuring leidis kaalukaid tõendeid. See avastus aitab lahendada olulise teoreetilise ja praktilise küsimuse tööstus- ja organisatsioonipsühholoogias. Kuigi rahulolu ja tulemuslikkuse seos on saanud tööstus- ja organisatsioonipsühholoogias ehk enam tähelepanu kui ükski muu seos (Judge et al., 2001), on ainult vähesed uuringud otseselt uurinud, kas see seos on vigane (nt Brown & Peterson, 1993; Gardner & Pierce, 1998; Rich, 1997). Käesolev uuring on kaugelt kõige ulatuslikum ja põhjalikum vigasuse hüpoteesi uurimine. Tuleb märkida, et rahulolu ja tulemuslikkuse seos jäi tegelikult statistiliselt oluliseks isegi töötaja iseloomu kontrollimise järel. Ent arvestades selle hüpoteesi testimiseks kasutatud metaanalüüsides suuri valimeid, ei peaks see olema üllatav. Mitme tuhande osalejaga valimite puhul on isegi väikesed ja praktiliselt mitteolulised mõjud sageli statistiliselt olulised. Seega on praktiline olulisus käesolevate tulemuste tõlgendamisel kasulikum kui statistiline olulisus. Järeldused rahulolu ja tulemuslikkuse seose vigasuse kohta põhinevad oletusel, et töötaja iseloom on nii tööga rahulolu kui töötulemuste põhjuseks. Kuna analüüsis kasutatud

metaanalüütilised andmed olid peaaegu eranditult ristlõikelised ning mitte-eksperimentaalsed, ei ole võimalik testida töötaja iseloomu ja rahulolu ja tulemuste vaheliste seoste suunda. Loodetavasti aitavad need uurimistulemused kõrvaldada suure hulga oletusi tööga rahulolu ja töötulemuste vahelise põhjusliku seose olemasolu kohta (Bowling, 2007).

Platis'i, Reklitis'i ja Zimeras'i uuringus analüüsitakse töörahulolu ja töö tulemuslikkuse vahelist seost. Põhikomponentide analüüs näitab, et töörahulolu puhul on kõige olulisemad parameetrid: rahulolu juhiga, rahulolu juhtkonnaga, rahulolu tööviisidega, rahulolu tunnustamisega, rahulolu tööaegadega ning rahulolu tööohutusega. Enda töö tulemuslikkuse hinnangute puhul on kõige olulisemad parameetrid: rahulolu tehtud töö hulgaga, rahulolu enda tööviljakusega, rahulolu enda algatustega, rahulolu tööeesmärkide saavutamise ja rahulolu kvaliteedi parandamisega (Platis & Reklitis & Zimeras, 2014).

Läbiviidud uuringu tulemused, milles osales juhuvalimina 300 töötleva tööstuse töötajat, näitavad, et töötlevas tööstuses on töötasu, töömotivatsioon ja töötajate töörahulolu oluliselt mõjutatud töösooritusest. Tulemuste põhjal järeldati: töötasul on märkimisväärne mõju töömotivatsioonile ja töörahulolule; motivatsioonil ja töörahulolul on märkimisväärne mõju töösooritusele; töötasul on märkimisväärne mõju töösooritusele; töörahulolul on oluline mõju töömotivatsioonile (Umar, 2014).

Shmailan uurib töötaja rahulolu soodustavaid tegureid, keskendudes töö sobivusele, heale kommunikatsioonile, hindamisele ja selgetele eesmärkidele. Uuring käsitleb organisatsiooni ja üksikisiku rolle töötaja rahulolus ning keskendub töötaja rahulolu ja tulemuslikkuse vahelisele seosele. Uuring näitas, et rahulolu ja tulemuslikkuse parandamise huvides on vajalik kindlaks määrata viisid töötaja rahulolu parandamiseks. Üks kindel viis on kindlustada, et õiged inimesed valitakse õigetele töödele. Leiti, et juhul, kui seda ei tehta, kannatavad nii rahulolu kui tulemuslikkus (Shmailan, 2010).

Usk, et tööga rahulolevad töötajad on tulemuslikumad kui rahulolematud töötajad, on aluspõhimõtteks juhtide seas olnud aastaid, kuigi paljud tõendatud küsimused eeldavad põhjuslikku seost. Võib väita, et arenenud ühiskond peab puudutama mitte ainult elu kvantiteeti – nagu kõrgem tootlikkus ja materjali hange, vaid arvestada tuleb ka kvaliteediga (Robbins, 2003, lk 25).

Mitmed uuringud on kokkuvõttes näidanud, et õnnelikud töötajad on tulemuslikumad töötajad. Mõned teadlased on harjunud uskuma, et töörahulolu ja töösooritus on müüt. Kuid

300 uuringu ülevaade näitas, et korrelatsioon töörahulolu ja töösoorituse vahel on suur (Robbins & Judge, 2016, lk 66).

Üldiselt ollakse arvamisel, et kõrgem töörahulolu on seotud kasvava tulemuslikkusega, madalama absentismiga ja madalama tööjõuvoolavusega (Hackman & Oldham, 1975) (Mudor & Tooksoon, 2011).

### **1.3 Madala töörahulolu tagajärjed**

Madala töörahulolu tulemusena suurenevad absentism ja tööjõuvoolavus. Absentism on tingitud indiviidi vähesest rahulolust ning organisatsiooni näitajana hindame tööjõuvoolavust.

Absentism ja tööjõuvoolavus on negatiivselt seotud töörahuloluga. Teadlased leiavad, et organisatsioonil on vastutus tagada töötajatele töö, mis mõjub väljakutsena ning pakub rahuldust. Töörahulolu esindab rohkem hoiakut, kui käitumist ning teadlased käsitlevad seda kui iseseisvat olulist muutujat (Robbins, 2003, lk 25).

Autorite Robbins ja Judge arvamisel leitakse aina enam negatiivseid suhteid rahulolu ja absentismi vahel, kuid seos on siiski kas mõõdukas või nõrk. Kuigi see on mõistetav, et rahulolematud töötajad tõenäoliselt puuduvad rohkem töölt, mõjutavad teised tegurid suhteid enam. Organisatsioonid, kes annavad haiguspäevade eest hüvitist, on julgustavad kõikidele oma töötajatele. Vaatamata sellele, võtavad rahulolevad töötajad ka vabu päevi. Kuigi töö võib olla rahuldust pakkuv, soovitakse ikkagi kolmepäevaseid nädalavahetusi, kui sellele ei järgne karistust. On leitud, et juhul, kui organisatsioon pakub alternatiivseid võimalusi vabade päevade osas, siis on rahulolematutel töötajatel sama vähesel määral puudumisi kui rahulolevatel töötajatel. Alternatiivsete võimaluste puudumisel on aga rahulolematutel töötajatel kõrgem töölt puudumiste arv (Robbins & Judge, 2016, lk 67).

Khan'i ja Aleem'i empiirilise uuringu tulemused näitasid, et töötajate töörahulolu puhul on esmatähtsad muutujad palk, edutamine, töötingimused ja töö iseloom ning juhtkonnal soovitatakse sellega arvestada töötajate tööjõu voolavuse taseme minimeerimiseks (Khan & Aleem, 2014).

Varasemalt läbiviidud uurimuse põhjal, mis keskendus töötajate tööga rahulolu võrdlemisele hariduses ja tootmissektoris järel dati, et töötajate tööga rahulolu on hariduses kõrgem kui tootmissektoris. Selgitusena toodi välja haridussektori töö iseloom, mis võimaldab rohkem vaba aega koos väiksema stressi, muutuste ja ebakindlusega. Tööstussektori töötajatel on

sageli madal tööga rahulolu tingitud suurest töömahust, pikkadest vahetustest ning madalast palgast (Vukonjanski & Terek & Gligorovic, 2014).

Mõisteline raamistik personalijuhtimise praktikate, töörahulolu ja voolavuse vaheliste seoste kohta on kirjeldatud autorite Mudor`i ja Tooksoon`i poolt. Töötajate voolavuses mängib töörahulolu tähtsat rolli, kuna see toob kaasa töötajate lahkumise, kui töörahulolu on madal. Tulemused osutavad sellele, et personalijuhtimise praktikad on positiivselt ja oluliselt seotud töörahuloluga. Teiselt poolt vaadatuna on personalijuhtimise praktikad ja töörahulolu negatiivselt ja oluliselt seotud tööjõu voolavusega. Autorite hinnangul võib öelda, et personalijuhtimise praktikad ja töörahulolu tulemused on tugevad töövoolavuse prognoosijad. Läbi töörahulolu otsese mõju voolavusele seisneb töörahulolu ja voolavuse põhimõtteline seos (Mudor & Tooksoon, 2011).

Mudor ja Tooksoon väidavad (2011):

- töötajate poolt tajutud personalijuhtimise praktikad (supervisioon, tööalased koolitused ja tasustamise poliitika) mõjutavad töörahulolu positiivselt;
- töötajate poolt tajutud personalijuhtimise praktikad mõjutavad tööjõuvoolavust negatiivselt;
- töötajate poolt tajutud töörahulolul on voolavusele negatiivne mõju;
- töötajate poolt tajutud personalipraktikate ja voolavuse omavaheline suhe vahendatakse töörahulolu kaudu.

Suhe töörahulolu ja voolavuse vahel on tugevam kui suhe töörahulolu ja absentismi vahel. Hiljutised uuringud näitavad, et juhid peavad tegema kindlaks, kes on tõenäolised töölt lahkujad. Juhtidel on oluline keskenduda töötajate töörahulolu taseme määramisele, kuna töörahulolu tase on ajas muutuv. Madalam töörahulolu muster ennustab töötajate töölt lahkumise soovi (Robbins & Judge, 2016, lk 67).

## **1.4 Töörahulolu mõõtmine**

Töörahulolu on emotsionaalne seisund. Mõõdetakse midagi, mis on väga muutuv. Seega on vajalik uurimistöodes väga täpselt kirjutada, mis perioodil ja millega oldi rahul. Paul Spector hoiatab, et töörahulolu mõõtmisel on tegemist emotsionaalse seisundiga ning mingi aja

möödudes võib konkreetne olukord olla teine, sest emotsioonid inimestel muutuvad (Teichmann, 2016, 1).

Rühma töössesuhtumise mõõtmiseks hakati 1930. aastatel koostama mitmesuguseid küsimustikke, milles paluti töötajatel anda hinnang töö olulisematele tunnustele, nagu töö raskus, pinge, vaheldus, tasu jms. Nende hinnangute summeerimisel saadud indeksit vaadeldi kui töömeeleolu või tööga rahulolu taset, mida soovitati hoida võimalikult kõrgel. (Virovere & Alas & Liigand, 2005, lk 46)

E. R. Thompson ja F. T. T. Phua artikkel toob välja asjaolu, et tundlik töörahulolu uuring kannatab terve rea mõõtmisega seotud probleemide pärast. Töörahulolu tõlgendatakse üldjoontes läbi afektiivsete mõistete, kuid hindamiseks mõõdetakse tüüpiliselt vaid kognitiivseid aspekte. (Thompson & Phua 2012)

Töörahulolu mõiste on selgelt väga laialdane, see on positiivne tunne töö tulemuslikust hindamisest. Töö on rohkemat kui tegevus, see ei ole ainult paberite määrimine, programmikoodide kirjutamine, klientide ootamine või sõitmine veoautoga. Töö nõuab suhtlemist ülemuste ja kaastöötajatega, organisatsiooni reeglite ja eeskirjade järgimist ning tulemuslikke kohtumisi, sealjuures ka tagasihoidlike töötingimuste puhul. Töötajate rahulolu hindamine koosneb mitmetest keerulistest, diskreetsetest elementidest. (Robbins & Judge, 2016, lk 62)

Tavapäraselt kasutatakse töörahulolu mõõtmiseks üldist teaduslikku uurimismeetodit nagu küsimustik. Mõned kõige levinumad töörahulolu mõõtmise tehnikad sisaldavad:

- Minnesota rahulolu küsimustikud
- töökirjelduse indeks

1967. aasta Minnesota rahulolu küsimustik kasutab järgmisi vastuse kategooriaid: ei ole rahul, enam-vähem rahul, rahulolev, väga rahul, ülimalt rahul. 1977. aasta Minnesota rahulolu küsimustik kasutab järgmisi vastuse kategooriaid: väga rahul, rahulolev, ei rahul ega rahulolematu, rahulolematu, väga rahulolematu. Kui võrrelda loetletud kategooriaid, siis selgub, et 1977. aasta versiooni küsimustik on rohkem tasakaalus kui 1967. aasta oma. Minnesota küsimustik järgib järgnevaid aspekte: kaastöötajad, saavutused, tegevus, ametiredelil edenemine, autoriteet, ettevõtte poliitika, kompensatsioon, moraalsed väärtused, loovus, sõltumatus, turvalisus, sotsiaalhoole, sotsiaalne staatus, tunnustamine, vastutus, tööjärelvalve, tehniline järelvalve, mitmekesisus, töötingimused. Töökirjelduse indeks on üks

tööraahulolu mõõtmise laialtkasutatavamaid tehnikaid. See on lihtne ja kergesti kohandatav meetod. (Aziri, 2011)

Kui esitada küsimus, kas inimesed on rahul oma tööga, siis enamikes areneneud Ameerika Ühendriikide osariikides kvalifitseerub vastuseks „jah“. Uuringud näitavad, et rahulolu varieeruvus on suur ning see sõltub, millistest teguritest räägitakse. (Robbins & Judge, 2016, lk 63)

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1 Organisatsiooni tutvustus

AS Balbiino on 100% Eesti kapitalil põhinev ning AS-le NG Investeeringud kuuluv ettevõte, mis asutati 1995. aastal. Lisaks koduturule Eestis müüb Balbiino oma toodangut Lätis, Leedus, Soomes, Saksamaal ja Iirimaal ning omab ekspordikogemust Rootsi turgudel. Jäätise tootmisega alustas Balbiino 1996. aastal ning esimene kogus jäätist müüdi 09. juulil 1996. aastal. Tootmist alustati 0,5L ja 1 L kartongpakendis perejäätistega, mida hiljem hakati tarbimismugavuse pärast pakendama plastkarpidesse. 1996. aasta jõulude ajal alustati Eesti esimeste jäätisetortide tootmisega, mis pärjati 1997. aastal Eesti parima piimatoote tiitliga. 1997. aasta alguses hakkas Balbiino tootma pulgajäätiseid ning mahlapulki, mille läbimüük kasvas oluliselt suvekuudel. Sama aasta suvel tõi Balbiino turule koonusvahvlijäätised „Vurr“, mis said tarbijate seas koheselt ülipopulaarseks. 1997. aastal tootis AS Balbiino ca 814 t jäätist ja müügi käive moodustas 84,8 milj. krooni. 1998. aastal toodi turule esimene Eestis toodetud ekstruuder-liinil jäätis „Grosso“. 1999. aastal müüdi jäätist juba 2410 tonni. Järgnesid aktiivsed kasvuaastad, mille käigus toodi turule hulgaliselt uusi, hilisemalt rahva seas tuntuks ja armastatuks saanud tooteid: Vahvlitopsi TOP's, MaxiTops, jäätisebrikett Raks, jogurtijäätised Dixi, koorejäätis Vanilla Ninja ja paljud, paljud teised. Lisaks jäätise tootmisele on alates 1998.a. Balbiino üheks põhitegevusks olnud sügavkülmutatud toidukaupade maaletoomine ja müük. Just Balbiinos sündis Eesti esimene sügavkülmutatud köögiviljade sari „Härmavili“. Tänapäevaks müüb Balbiino laias valikus erinevate Eestis ja Euroopas tuntud toidutootjate sügavkülmutatud toodangut. Aktiivne tootearendus jätkub ka Balbiino enda sügavkülmutatud kaubamärkide „Härmavili“, „Culinare“ ja „Marine“ osas. Organisatsiooni missiooniks on valmistada Eesti parimat koorejäätit. Olla Euroopas tunnustatud jäätisetootja ja külmavaldkonna ekspert, kelle professionaalsus ja efektiivsus tagavad ettevõtte jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõime. Olla vastutustundlik Eesti toiduainetööstuse ettevõtte, kes eelistab kodumaist toorainet, annab tööd Eesti inimestele ja kelle jäätised on tarbijate tervisele mõeldes võimalikult naturaalsed ja lisaainete vabad. Organisatsiooni visioon on olla Eestis suurima turuosaga Eesti jäätisetootja, kelle koduturg on Eesti ja kelle kvaliteetsed, naturaalsed ja maitsvad jäätised püsivad konkurentsivõimelised Põhjamaades ja ka mujal Euroopas. Balbiino on külmavaldkonna tunnustatud ekspert ning on külmutatud

kauba logistikaäris Eestis juhtival positsioonil. Organisatsiooni põhiväärtusena väärtustab AS Balbiino meeskonnatööd ja üheskoos tulemuste saavutamist (Balbiino AS).

## **2.2 Eesmärk ja hüpoteesid**

Empiirilise uuringu vajadus tuleneb uuritava organisatsiooni personalijuhil suhteliselt lühiajalisest töökogemusest antud ettevõttes, mistõttu ta soovis saada ülevaade töötajate suhtumisest ja hoiakutest uuritavas organisatsioonis. Uurimuse eesmärgiks on selgitada välja, (1) milline on ettevõtte AS Balbiino töötajate tööga rahulolu tase erinevate töörahulolu aspektide lõikes, (2) kuidas see on seotud töötaja ametipositsiooni ning tööstaažiga ning (3) millised on hinnangute erinevused osakondade lõikes.

Empiirilises uuringus kontrollib autor järgmiste hüpoteeside kehtivust, mis on püstitatud tuginedes teoreetilises ülevaates kirjeldatud seaduspärasustele ning vestlusele ettevõtte personalijuhiga:

H1: Üldine töötajate töörahulolu tase AS-s Balbiino on keskmine;

H2: Alateemade võrdluses on kõige madalam töörahulolu tase otsese juhtimise osas;

H3: Kõrgema ametipositsiooniga töötajad omavad oluliselt kõrgemat töörahulolu taset, madalaimat töörahulolu taset tunnevad logistikakeskuse töötajad;

H4: Organisatsioonis pikaajalise tööstaažiga töötajate töörahulolu tase on madalam kui lühema tööstaažiga töötajatel.

## **2.3 Meetod, protseduur, valim.**

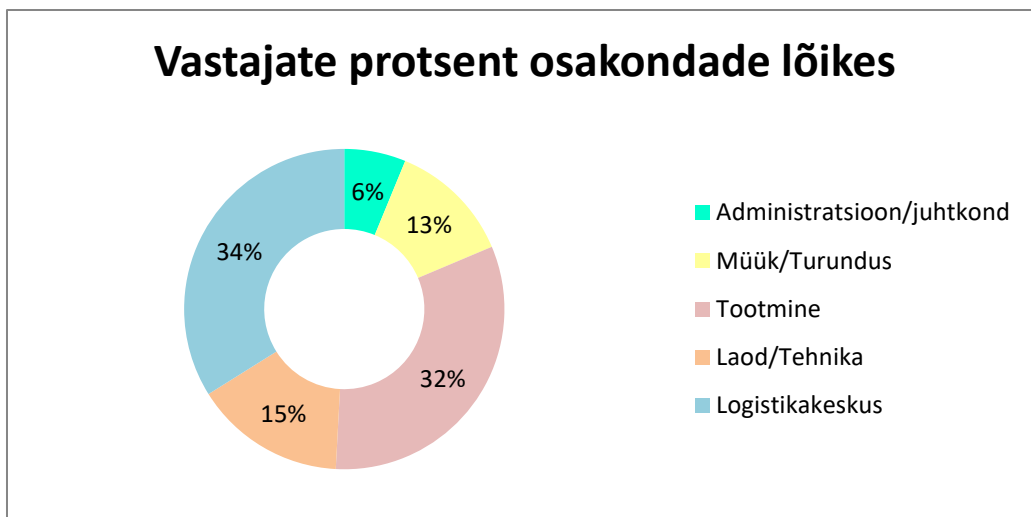
Teoreetilise uuringu toetuseks viib autor läbi kvantitatiivse empiirilise uuringu, mis toetub ankeetküsimustikule ning saadud tulemuste analüüsile. Ankeetküsimustik on koostatud töögrupi poolt. Küsimustik koosneb järgmistest teemaplokkidest – tööandja maine, rahulolu koostööga, juhtimine, rahulolu töö ja töötingimustega, infoliikumine ja kommunikatsioon ning hinnang motivaatoritele. Iga teemaplokk sisaldab väiteid (6-13), mille hindamisskaalal on järgmised neli jaotust: nõustun täielikult, pigem nõustun, pigem ei nõustu, üldse ei nõustu. Lisaks teemaplokkides esitatud väidetele on neljandas, viiendas ja kuuendas teemaplokkis täiendavalt avatud küsimus. Ankeetküsimustikus palutakse vastajate hinnangut ka motivaatoritele ning AS Balbiino väärtustele: valides 4 sõna, mis töötajat enim motiveerivad ja mis töötaja hinnangul AS Balbiino väärtusi parimal moel kirjeldavad. Lisaks palutakse



vastajatelt hinnangut (avatud küsimused) kahel olulisel teemal: mis vajab organisatsioonis parandamist ning mida soovitakse esile tuua või mille üle tuntakse heameelt organisatsioonis. Tulemused on analüüsitud struktuurüksuste (joonis 1), tööstaažigruppide (joonis 6) ning piirkondade lõikes. Eesmärgiga saavutada selgelt piiritletud andmeanalüüs, on autori poolt koostatud tabelites ühendatud positiivsed ja negatiivsed hinnangud, hinnanguskaalad on rühmitatud kaheks jaotuseks. Sihtrühmiti esitatud protsentjaotustel põhinevate tulemuste kontrollimiseks, viib autor läbi statistilise andmeanalüüsi. Esimese statistilise meetodina viib autor läbi korrelatsioonanalüüsi kõikide küsimustiku plokkide keskmiste alusel, et selgitada kas ja kui tugevas seoses on rahulolu erinevad aspektid organisatsioonis, kasutades Exceli funktsiooni CORREL. Ankeedi reliaabluse mõõtmiseks viib autor läbi Cronbach'i alfa analüüsi, kasutades Exceli funktsiooni Correlation ning Cronbach'i alfa valemit. Andmetöötlussüsteemi SPSS kasutades viib autor läbi alaskaalade keskmiste võrdluse, koostab alaskaalade pingerea ning T-testil paariviisilise võrdluse. Dispersioonanalüüsil (ANOVA) otsitakse grupierinevusi osakondade lõikes.

Ankeetküsitlus viidi organisatsioonis läbi perioodil 21.11-04.12.2016. Uuringu valim kooskõlastati AS Balbiino personalijuhiga. Küsitlus toimus anonüümselt. Ankeetküsitlusele vastamine võttis aega umbes 30 minutit. Andmeid kogus uuringukeskus Socios. Uuringus osalemine oli vabatahtlik.

Küsitluse valimisse kuulus 238 töötajat (kõikne valim). Küsitluses osales 177 töötajat ehk 74,4% kõigist, kellele ankeet jagati, kellest 9 vastajat (5%) jätsid oma tööstaaži määratlemata. Valimis osalejad töötavad organisatsiooni kaheksas erinevas struktuurüksuses. Tulemuste analüüsis on ühendatud lähedase profiiliga grupid, millest kujuneb viis osakondade gruppi: 1. administratsiooni ja juhtkonna alla kuuluvad (11 vastajat) - administratsioon, finants, haldus, juhtkond ja laiendatud juhtkond. 2. müügi- ja turundusosakond (22 vastajat). 3. tootmine (57 vastajat), 4. logistikakeskus (60 vastajat). 5. ladude ja tehnika alla kuuluvad (27 vastajat) – taaraladu, külmladu ja tehnikaosakond (joonis 1).

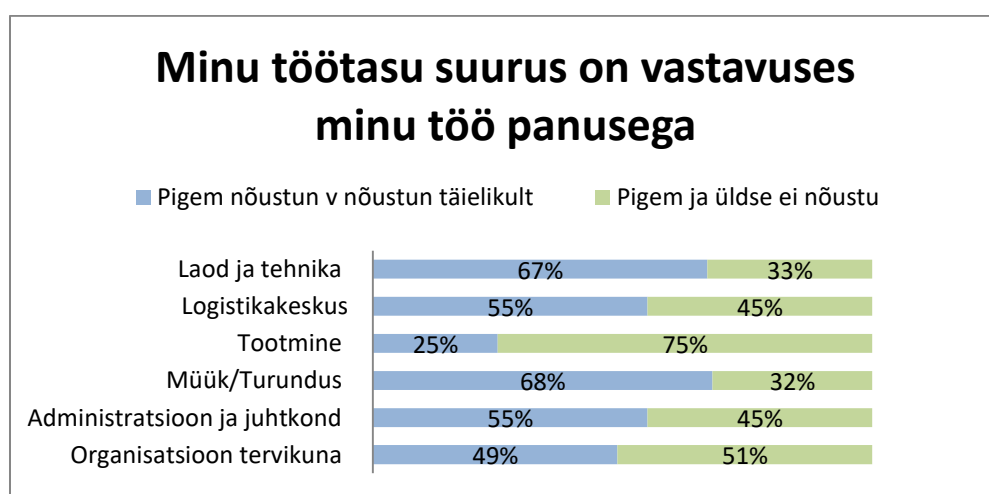


Joonis 1. Vastajate protsent osakondade lõikes (autori koostatud).

## 2.4 Tulemused ja arutelu

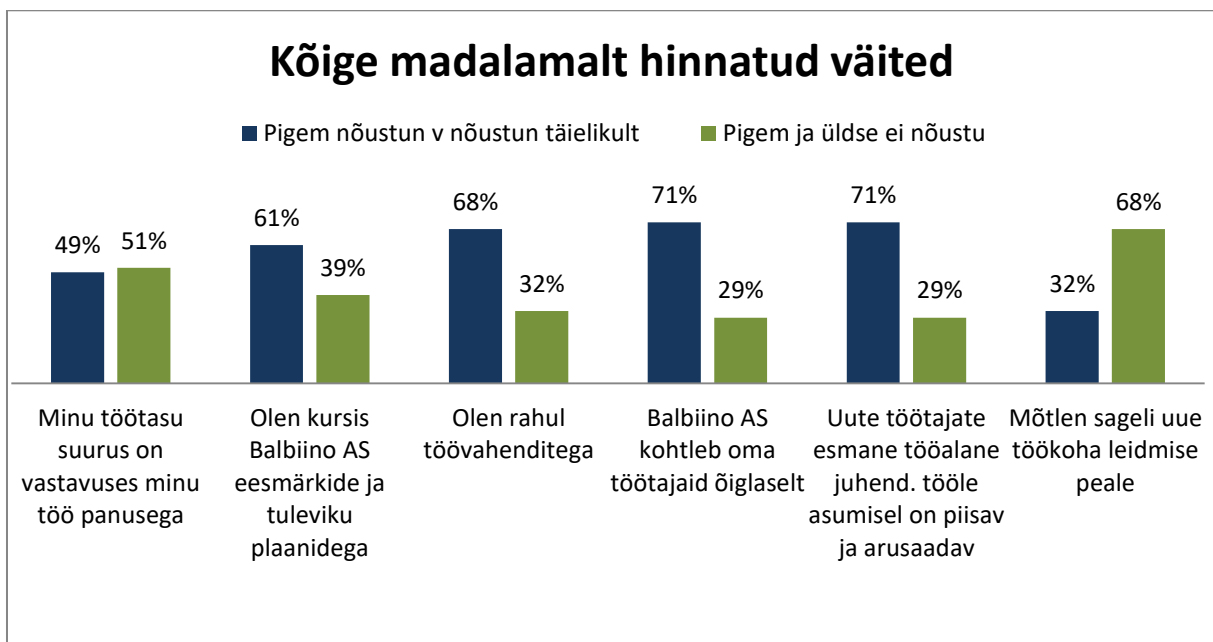
### 2.4.1 Madalamalt ja kõrgemalt hinnatud väited organisatsioonis tervikuna

Analüüsidest uuringu tulemusi organisatsioonis tervikuna kõikide teemaplokkide lõikes, ilmneb, et valdavalt nõustutakse uuringu küsitluses positiivsete väidetega 74% - 96% ulatuses. Nimetatud tulemustest jääb tagasihoidlikumaks ning organisatsiooni kõigi töötajate poolt saab madalaima hinnangu väide, et töötasu suurus on vastavuses isikliku töö panusega. Antud väitega nõustub täielikult või pigem nõustub 49% vastajatest ning väitega ei ole nõus 51% vastajatest (joonis 2).



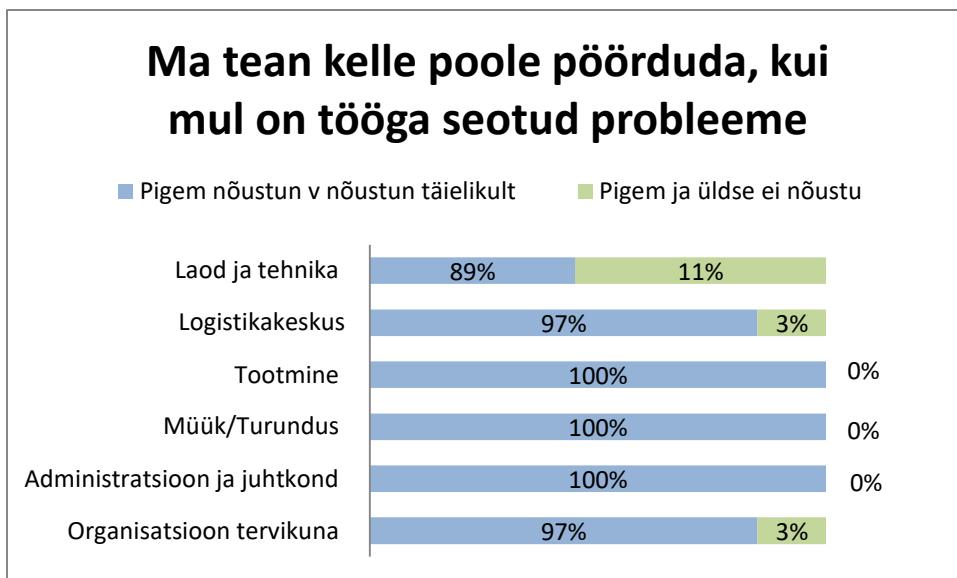
Joonis 2. Kõige madalamalt hinnatud väide organisatsioonis tervikuna ja osakondade lõikes (autori koostatud).

Kogu uuringu lõikes saadud tulemustest hinnatakse tagasihoidlikumalt ka isiklikku teadlikkust AS Balbiino tulevikuplaanidest, milles 61% vastajatest on kursis organisatsiooni tulevikuplaanidega ning 39% vastab sellele eitavalt. Üldisest positiivsest hinnangust jääb madalamaks ka rahulolu töövahenditega. Tulemuste põhjal 68% vastajatest nõustub täielikult või on pigem nõus väitega, et on oma töövahenditega rahul, 32% vastajatest sellega ei nõustu. Eraldi võib välja tuua tagasihoidlikumalt hinnatud väidetest võrdsele tasemele jäänud töötajate õiglase kohtlemise organisatsioonis ning uute töötajate esmase juhendamise tööle asumisel. Mõlema väite puhul andis positiivse hinnangu 71% vastajatest ja negatiivselt hindas väiteid 29% vastajatest. Organisatsioonis tervikuna mõtleb sageli uue töökoha leidmise peale 32% AS Balbiino töötajatest ning 68% vastajatest ei nõustu või pigem üldse ei nõustu esitatud väitega. Alloleval joonisel 3 kajastub kuus kõige madalamalt hinnatud väidet organisatsiooni lõikes tervikuna.



Joonis 3. Kõige madalamalt hinnatud väited organisatsioonis tervikuna (autori koostatud).

Analüüsisid organisatsiooni tervikuna ning tuues välja kõige kõrgemalt hinnatud väited, leiavad organisatsiooni töötajad ning hindavad kõrgeimalt infoliikumise ja kommunikatsiooniploki väidet, et ollakse teadlik, kelle poole pöörduda, kui esineb tööga seotud probleeme. Väitega nõustub täielikult või pigem nõustub koguni 97% kõigist vastajatest, vaid 3% ei nõustu esitatud väitega (joonis 4).

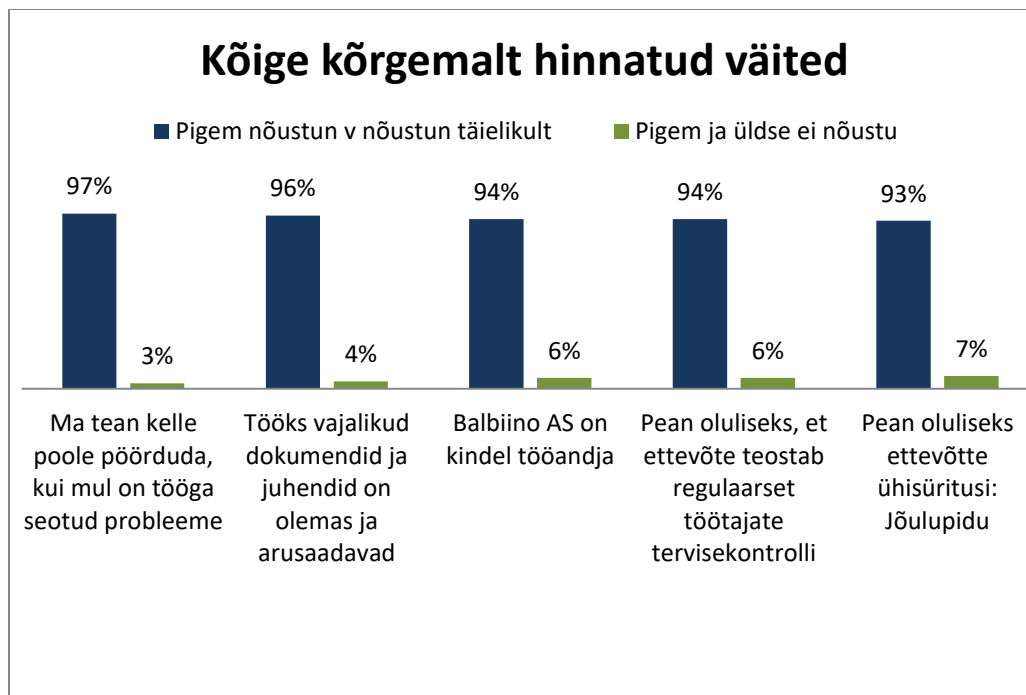


Joonis 4. Kõige kõrgemalt hinnatud väide organisatsioonis tervikuna ja osakondade lõikes (autori koostatud).

Kõrgelt hinnatakse ka tööks vajalike dokumentide ja juhendite olemasolu ning arusaadavust, 96% nõustub täielikult või pigem nõustub ning 4% vastajatest esitatud väitega ei nõustu. 94% kogu organisatsiooni töötajatest nõustub väidetega, et AS Balbiino on kindel tööandja ning peab oluliseks regulaarset töötajate tervisekontrolli teostamist. Kõrget tähtsust organisatsioonis tervikuna omab veel teine motivaator, mis väidab, et jõulupidu ühisüritusena on organisatsiooni töötajatele oluline, sellega nõustub 93% ning ei nõustu 7% vastajatest. Joonisel 5 on välja toodud viis kõige kõrgemalt hinnatud väidet organisatsiooni lõikes tervikuna.

On mõisteta, et kõige kõrgemalt ja madalamalt hinnatud väited tulenevad enamuses teemaplokist rahulolu töö ja töötingimustega, kuna antud alateema on ka olulisimaks töörahulolu mõjutajaks. Teemaplokist rahulolu osas töö ja töötingimustega on esindatud positiivne väide, et tööks vajalikud dokumendid ja juhendid on olemas ning arusaadavad. Samuti kolm negatiivse hinnangu saanud väidet, et töötasu suurus on vastavuses minu töö panusega, olen rahul töövahenditega ning mõtlen sageli uue töökoha leidmise peale. Kahe väitega on esindatud nii kõrgema kui madalama hinnangu osas tööandja maine ning infoliikumise ja kommunikatsiooni plokk. Tööandja maine plokkis madalaima hinnangu sai väide, et Balbiino AS kohtleb oma töötajaid õiglaselt ning kõrgeima hinnangu väide, et Balbiino AS on kindel tööandja. Infoliikumise ja kommunikatsiooni ploki madalaima hinnangu sai väide, et olen kursis Balbiino AS eesmärkide ja tulevikuplaanidega ning

kõrgeima hinnangu väide, et tean, kelle poole pöörduda, kui on tööga seotud probleeme. Teemablokist rahulolu osas koostööga tuleb üks madalamalt hinnatud väide, et uute töötajate esmane tööalane juhendamine tööle asumisel on piisav ja arusaadav. Teemaplokist hinnang motivaatoritele tuleb kaks kõrgemalt hinnatud väidet, mis peavad oluliseks ettevõtte ühisüritusena jõulupidu ning regulaarset töötajate tervisekontrolli teostamist. Kõige kõrgemalt ja madalamalt hinnatud väidete seas ei kajastu väiteid vaid juhtimise teemaplokist.



Joonis 5. Kõige kõrgemalt hinnatud väited organisatsioonis tervikuna (autori koostatud)

## 2.4.2 Hinnang väidetele allüksuste lõikes

### Tööandja maine

AS Balbiino mainet (Tabel 1) peab heaks 91% kõigist vastajatest ja kindlaks tööandjaks 94%. 100% kindla tööandjana tunnetavad AS Balbiinot nii administratsiooni ja juhtkonna kui müügi- ja turundusosakonna töötajad. Ligilähedaselt hindavad organisatsiooni kindla tööandjana ka logistikakeskus ning lao- ja tehnikatöötajad, tulemused vastavalt 98% ja 96%. Kõige madalamalt hindas väidet tootmisosakond, milles 85% nõustusid organisatsiooni kui kindla tööandjaga.

Tulemused viitavad kõigi osakondade sarnasele arvamusele, et AS Balbiinol on hea maine. Koguni 100% administratsiooni ja juhtkonna töötajatest pigem nõustusid või nõustusid täielikult organisatsiooni hea mainega. Kõrgelt hindasid mainet ka müügi- ja turundusosakond

ning logistikakeskus (95%). Kõige negatiivsemalt suhtuvad organisatsiooni mainesse tootmisosakonna töötajad (81%).

Aziri hinnangul võivad töörahulolu ja tööga rahulolu esineda mistahes töösituatsioonides, Spector leiab, et töörahulolu puhul on tegemist tunnetega, mida töö inimesele pakub ning erinevate aspektidega tehtavas töös (Aziri, 2011). Käesolevast uuringust võib järeldada, et enim osakondade võrdluses keskmisest töörahulolust madalamat rahulolutaset töösituatsioonides ning tööst tingitud erinevaid tundeid, kaldub olema uuritava organisatsiooni tootmisosakonnas. Et tööga rahulolu väljendub suhtumises oma tunnetesse või meeleoludesse, siis võivadki just mainebloki väidete osas tulla esile tootmisosakonna töötajate tööga seotud tunded.

Administratsioon ja juhtkond ning müügi- ja turundusosakond hindasid kõrgelt (100%) organisatsiooni sisekliimat. Madalaim hinnag sisekliimale anti taaskord tootmisosakonna poolt (66%), sisekliimat ei pea heaks 34% tootmisosakonna töötajatest.

Töötajate kohtlemist peab õiglaseks müügi- ja turundusosakonnas 95% vastajatest, millele järgnevad administratsiooni ja juhtkonna töötajad (82%) ning logistikakeskuse töötajad (76%). Nimetatud osakondade lõikes jääb hinnang organisatsiooni keskmisest (71%) kõrgemaks. Lao- ja tehnikatöötajatest nõustub töötajate õiglase kohtlemise väitega 70%. Sama väite osas jagunevad arvamused pooleks tootmisosakonna töötajatel, vastavalt 50% ja 50%. Aziri leiab, et esmalt peaksid organisatsioonid juhinduma inimväärtustest. Sellises organisatsioonis koheldakse töötajaid õigluse ja austusega. Töörahulolu kõrge tase võib olla märk töötajate heast emotsionaalsest ja vaimsest seisundist. Sellisel juhul toob tööga rahulolu kaasa positiivse käitumise ja vastupidi, rahulolematuse võib tuua endaga kaasa töötajate negatiivse käitumise (Aziri, 2011). Autor soovib antud töörahulolu hinnanguid võtta kui organisatsiooni tegevuse indikaatorit tootmisosakonnas, kuid samas ei ole me teadlikud nende töötajate arvamusest, kes käesolevas uuringus ei osalenud.

Uhkust oma organisatsiooni üle tunneb 82% kõigist vastajatest. Osakondade võrdluses hindavad väidet kõige kõrgemalt müügi- ja turundusosakonna töötajad (95%). Järgnevad administratsioon ja juhtkond (91%), logistikakeskus (83%), tootmine (77%) ning laod ja tehnikaosakond (74%).

Tabel 1

## Hinang tööandja mainele

	ORG. TERVIKUNA		Admin ja juhtk		Müük/Turundus		Tootmine		Logistikakeskus		Laod ja tehnika	
	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu
<b>TÖÖANDJA MAINE</b>												
Balbiino AS-l on hea maine	91%	9%	100%	0%	95%	5%	81%	19%	95%	5%	93%	7%
Balbiino AS on hea sisekliima	79%	21%	100%	0%	100%	0%	66%	34%	81%	19%	78%	22%
Balbiino AS kohtleb oma töötajaid õiglaselt	71%	29%	82%	18%	95%	5%	50%	50%	76%	24%	70%	30%
Balbiino AS on kindel tööandja	94%	6%	100%	0%	100%	0%	85%	15%	98%	2%	96%	4%
Soovitaksin Balbiino AS tööandjana ka oma sõpradele, tuttavatele	77%	23%	100%	0%	100%	0%	58%	42%	81%	19%	78%	22%
Tunnen uhkust Balbiino AS üle	82%	18%	91%	9%	95%	5%	77%	23%	83%	17%	74%	26%

Allikas: autori koostatud

## Rahulolu koostööga

Uuringust selgub, et organisatsioonis on osakonnasisene koostöö töötajate hinnangul hea (Tabel 2). Osakonnasisese koostööga on rahul 90% kõigist vastajatest. Kõige kõrgemalt hindas osakonnasisest koostööd müügi- ja turundusosakond (100%), järgnes logistikaosakond (95%). Lao- ja tehnikaosakonna töötajatest nõustus hea osakonnasisese koostööga 81%, sellest madalamat hinnangut ei antud. Osakondade vahelist koostööd ei pea heaks 22% kõigist vastajatest, tootmises 32% ning lao- ja tehnikatöötajatest 30%. Ülejäänud osakondades on rahulolematu osakondadevahelise koostöö osas alla 20%. Osakondadevahelise koostöö osas võib uuritav organisatsioon antud perioodil rahul olla, antud teema puhul soovib autor tähelepanu suunata rohkem tootmisosakonna ning lao-ja tehnikaosakonna koostööle teiste üksustega. Tugev kokkuhoidev meeskond on selge konkurentsieelis igal turul. On leitud, et suuremates organisatsioonides on meeskonnatunne töötajate, aga ka osakondade vahel olulisel kohal (Kõrreveski, 2010).

Väitele, et tekkinud probleemid lahendatakse operatiivselt, andis kõige madalama hinnangu tootmisosakond 65%. Kõige kõrgemalt hindas seda administratsioon ja juhtkond. Uute töötajate esmast tööalast juhendamist tööle asumisel ei pea piisavaks ja arusaadavaks 29% kõigist vastajatest, rahulolematuid on kõigis osakondades, protsent varieerub 27%-st müügi- ja turundusosakonnas 38%-ni tootmisosakonnas.

Varasemates uurimustes on leitud, et konstruktiivsed töö omadused või inimesed, kelle töö sisaldab teiste juhendamist, on rahulolevamad (Robbins & Judge, 2016, lk 65). Leides antud uuringus, et tootmisosakonnas esineb paljude tegurite osas madalaim töörahulolu ning madalaim rahulolu esmase tööalase juhendamise osas, teeb autor ettepaneku luua struktuuris võimalus uute töötajate paremaks juhendamiseks, mis tagab kõrgemal tasemel esmase tööalase juhendamise tööle asumisel ning tõstab samal ajal ka juhendajate enda töörahulolu taset.

On leitud ka, et tajutav superviisori toetus viib töötaja uskumusele, et juhendaja hoolib neist ja väärtustab töötaja panust töö tulemustesse (Golden & Veiga, 2008) ning emotsionaalne toetus edendab meeskonna heaolu ja suurendab üksikisiku töörahulolu (Pohl & Galletts, 2016). Lisaks lihtsustab superviisori olemasolu meeskonna eesmärkide täitmist läbi erinevate parameetrite ning suunab töötajaid ka karjäärirahulolu poole (Riaz & Haider, 2010).



Kõrgelt hindasid kõik osakonnad väidet, et tunnen enda olulisust töökollektiivis. Administratsioonist ja juhtkonnast hindas seda positiivselt 91% ja müügi- ja turundusosakonnast 86% vastajatest. Tootmisosakonna ning logistikaosakonna töötajatest hindasid väidet positiivseks 80% ning lao- ja tehnikatöötajatest 74%. Üldjuhul tuntakse end töökohal olulisena, kui on võimalik kasutada ära oma võimeid, väärtushinnanguid ning kogemusi. See võimaldab täita ka ootusi töö suhtes ning kogeda suuremat töörahulolu (Bellou, 2009).

Väitega, et kolleegid on suhtlemisel alati viisakad, avatud ja sõbralikud, ei nõustunud 30% lao- ja tehnikatöötajatest ning 26% tootmisosakonna töötajatest. Positiivselt üksmeelselt hindas seda väidet administratsioon ja juhtkond (100%). Nimetatud väite olulisust on rõhutanud ka varasemad uuringud, mis on muuhulgas näidanud, et inimese töösse suhtumine seostub tugevasti sellega, kuidas ta oma töökaaslastega läbi saab (Virovere, Alas, Liigand, 2005, lk 46). Kõikide osakondade poolt kõrge hinnangu sai väide, et teostatud töö kvaliteet oma osakonnas on kõrge, 100% üksmeelsed olid administratsioon ja juhtkond ning müügi- ja turundusosakond. Üldiselt hinnatakse kõrgelt tööaja ja puhkepäevade õiglast planeerimist kõigis osakondades, kuid teistest eristub tootmisosakond, milles 33% vastajatest ei nõustu õiglase puhkepäevade planeerimise väitega. Võrdlusena võib välja tuua, et nimetatud väitega ei nõustu teistes osakondades vaid 0 - 5% vastajatest. Robbins'i ja Judge'i hinnangul organisatsiooni poolt pakutavad alternatiivsed võimalused vabade päevade osas vähendavad puudumiste määra võrdselt nii rahulolematutel kui rahulolevatel töötajatel. Alternatiivsete võimaluste puudumisel on rahulolematutel töötajatel aga kõrgem töölt puudumiste arv (Robbins & Judge, 2016, lk 67). Uuritava organisatsiooni tootmisosakonna puhul võiks olla asjakohane uurida seost absentismi ja puhkepäevade planeerimise osas.

Tabel 2

## Rahulolu koostöoga

	ORG. TERVIKUNA		Admin ja juhtk		Müük/Turundus		Tootmine		Logistikakeskus		Laod ja tehnika	
	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu
<b>RAHULOLU KOOSTÖÖGA</b>												
Osakonnasisene koostöö on hea	90%	10%	91%	9%	100%	0%	85%	15%	95%	5%	81%	19%
AS Balbiino erinevate osakondade vaheline koostöö on hea	78%	22%	82%	18%	86%	14%	68%	32%	86%	14%	70%	30%
Kolleegid on suhtlemisel alati viisakad, avatud ja sõbralikud	79%	21%	100%	0%	95%	5%	74%	26%	78%	22%	70%	30%
Teostatud töö kvaliteet minu osakonnas on kõrge	91%	9%	100%	0%	100%	0%	92%	8%	86%	14%	85%	15%
Tööaega (graafikud) planeeritakse õiglaselt	90%	10%	100%	0%	100%	0%	74%	26%	97%	3%	96%	4%
Puhkepäevi planeeritakse õiglaselt	87%	13%	100%	0%	95%	5%	67%	33%	97%	3%	96%	4%
Tekkinud probleemid lahendatakse operatiivselt	80%	20%	100%	0%	100%	0%	65%	35%	86%	14%	74%	26%
Uute töötajate esmane tööalane juhendamine tööle asumisel on piisav ja arusaadav	71%	29%	73%	27%	73%	27%	62%	38%	76%	24%	74%	26%
Tunnen enda olulisust töökollektiivis	80%	20%	91%	9%	86%	14%	80%	20%	80%	20%	74%	26%

Allikas: autori koostatud

## Juhtimine

Uurimusest selgub, et suur osa töötajatest hindab oma valdkonna juhti kõrgelt (Tabel 3). Oma juhti peab professionaaliks 91% kõigist vastajatest. Kõrgeima hinnangu sellele väitele annavad tootmine ning lao- ja tehnikatöötajad (93%). Logistikakeskus hindas kõrgeimalt väidet, et tema otsene juht on pädev juhina (97%). Kõrge hinnangu andsid ka lao- ja tehnikaosakonna töötajad (93%) ning müügi- ja turundusosakonna töötajad (91%). Madalaima hinnangu esitatud väitele andsid administratsiooni ja juhtkonna töötajad (73%).

Antud uuringus tuleb erinevus teiste üksuste keskmistega võrreldes mõnevõrra üllatavana. Siinkohal peab autor vajalikuks ära tuua Olaniyan'i ja Hystad'i artiklis antud ülevaate, mis toob välja autentse juhi mõju töötajate psühholoogilisele kapitalile, töörahulolule, töökoha ebakindlusele ning organisatsioonist lahkumise kavatsustele. Autentse liidri omadustele soovitatakse keskenduda värbamise, koolituste või sekkumiste ajal. Sektoris, milles töötajad seisavad silmitsi pidevate muutuste ja ebakindlusega, on autentse liidri omamine töörahulolu soodustav, vähendades sellega töökoha ebakindlust kui ka töötajate lahkumiskavatsusi (Olaniyan & Hystad, 2016). Keskendumine juhtimise autentsusele, seda just muutuste perioodil, tagab kaasaegse südamega juhtimise ja lähendab töötajaid üksteisele.

Väitele, et otsene juht on õiglane, andsid maksimaalse hinnangu administratsiooni ja juhtkonna töötajad (100%). Regulaarset tagasisidet oma töö tulemuslikkuse kohta ei saa aga 23%, oma töö vähest tunnustamist heade töötulemuste eest kurdab 24%, tööalase arengu mitte tagamist 26%, mitte kaasamist otsuste tegemisse 21% ja vähest eeskuju 25% kõigist vastajatest.

Probleeme esineb kõigis osakondades, kõik eespool loetletud probleemid on suurimal määral esindatud tootmises. Otsese juhi poolt suuremat toetust ja innustamist soovivad enim administratsiooni- ja juhtkonna töötajad (36%) ning selle järel müügi- ja turundusosakonna töötajad (23%). Kõige vähem saab tagasisidet oma otseselt juhilt administratsioon ja juhtkond, väitega nõustujaid 55%, samal ajal on logistikakeskuses väitega nõustujaid 83%. Otsese juhi probleemide lahendamise oskust hindasid kõige kõrgemalt logistikakeskuse töötajad (97%), madalaimalt administratsiooni ja juhtkonna töötajad (73%). Otsese juhi toetust ja innustust tunnetavad kõige vähem administratsiooni ja juhtkonna töötajad (64%), samas tunnustust heade töötulemuste eest väidab administratsioonis ja juhtkonnas 82%. Tootmises nõustub otsese juhi toetamise ja innustamisega 79% vastajatest, samal ajal tunnustusega heade töötulemuste eest nõustub osakonnas 68%.

Otsese juhi usaldamatust alluvate suhtes tundis vaid 9% kõigist vastajatest. Osakonniti hinnati otsese juhi poolset usaldust alluvate suhtes kõrgeimalt administratsiooni ja juhtkonna poolt (100%), väga kõrgelt ka logistikakeskuse töötajate (97%) ning lao- ja tehnikatöötajate poolt (96%). Tootmise töötajate hinnang otsese juhi alluvate usaldamise osas oli madalaim (82%).

Ka varasemad autorid on juhtinud tähelepanu juhi usalduse tähtsusele (Braun & Peus & Weisweiler & Frey, 2012). Antud uurimuse tulemuste põhjal vajavad motivatsiooni tõstmiseks rohkem toetust ja innustust otsese juhi poolt müügi- ja turundusosakond ning administratsioon ja juhtkond. Samal ajal otsese juhi tunnustamist töötulemuste eest vajab tootmisosakond, kuid siinkohal tuleb märkida, et motivatsiooni ei taga vaid pidev raske töö koos innustamise ja tunnustamisega, vaid Robbins'i ja Judge'i hinnangul mängivad rolli ka indiviidi võimed (Robbins, Judge, 2016, lk 127).

Kõrge hinnangu kõigi vastajate hulgas sai väide, et juht kuulab ära töötaja poolt antava tagasiside ja info (90%). Osakonniti hindasid seda kõrgelt müügi- ja turundusosakonna töötajad (95%) ning logistikakeskuse töötajad (95%), madalaima hinnangu andsid lao- ja tehnikatöötajad (81%). Juhtimise plokis anti madalaim hinnang kõigi vastajate poolt väitele, et juht tagab töötajate tööalase arengu (74%). Kui logistikakeskuse (83%) ning administratsiooni ja juhtkonna töötajad (91%) hindasid tööalase arengu tagamist juhi poolt kõrgemalt, siis müügi- ja turundusosakonna töötajad (77%), lao- ja tehnikatöötajad (70%) ning tootmine (61%) hindasid antud väidet madalamalt. Väide, et juht kaasab töötajaid otsuste tegemisse, on osakondade võrdluses sarnane, tulemused on 73% - 82% vahel.

Varasemates uuringutes on leitud, et organisatsiooni kasvamises ja paremas suutlikkuses mängib alati olulist rolli efektiivne juhtimine. Juhtimise ülekandmisel on leitud oluline seos töö edukusega, samal ajal kui juhtimise transformatsioonil ja töö edukusel on tugev seos karjäärirahuloluga (Riaz & Haider, 2010, lk 29). Antud uurimuse tulemuste põhjal soovib autor keskenduda enam töötajate tööalasele arengule müügi- ja turundus-, lao- ja tehnika- ning tootmisosakonnas, samuti otsese juhi toetusele ja innustamisele administratsioonis ja juhtkonnas.

Väide juhi avatusele välja pakutud lahenduste osas on kõigi osakondade võrdluses kõrgemalt hinnatud administratsiooni ja juhtkonna ning müügi- ja turundusosakonna töötajate poolt, mõlemas vastavalt 91%. Madalaimalt hindasid seda väidet lao- ja tehnikatöötajad (74%).

Toetudes sellele, et Platis`i, Reklitis`i ja Zimeras`i poolt läbiviidud põhikomponentide analüüs viitas rahulolule juhiga ning juhtkonnaga kui töörahulolu kõige olulisematele parameetritele (Platis, Reklitis, Zimeras, 2014), on mõttekas autori hinnangul seda järgida ka uuritavas organisatsioonis.

Tabel 3

## Juhtimine

	ORG. TERVIKUNA		Admin ja juhtk		Müük/Turundus		Tootmine		Logistikakeskus		Laod ja tehnika	
	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu
<b>JUHTIMINE</b>												
Minu juht on oma valdkonna professionaal	91%	9%	82%	18%	91%	9%	93%	7%	90%	10%	93%	7%
Minu otsene juht on pädev juhina	89%	11%	73%	27%	91%	9%	81%	19%	97%	3%	93%	7%
Minu otsene juht on õiglane oma alluvate suhtes	88%	12%	100%	0%	86%	14%	79%	21%	95%	5%	89%	11%
Saan otseselt juhilt regul. tagasisidet töö tulemuslikkuse kohta	77%	23%	55%	45%	82%	18%	71%	29%	83%	17%	78%	22%
Minu otsene juht oskab lahendada probleeme	89%	11%	73%	27%	91%	9%	81%	19%	97%	3%	93%	7%
Minu otsene juht toetab ja innustab oma osakonna töötajaid	80%	20%	64%	36%	77%	23%	79%	21%	83%	17%	85%	15%
Minu otsene juht tunnustab osak. töötajaid töötulemuste eest	76%	24%	82%	18%	82%	18%	68%	32%	78%	22%	81%	19%
Minu otsene juht usaldab oma alluvaid	91%	9%	100%	0%	91%	9%	82%	18%	97%	3%	96%	4%
Minu juht tagab minu tööalase arengu	74%	26%	91%	9%	77%	23%	61%	39%	83%	17%	70%	30%
Minu juht kuulab ära minu poolt antava tagasiside ja info	90%	10%	91%	9%	95%	5%	85%	15%	95%	5%	81%	19%
Minu juht kaasab mind otsuste tegemisse	79%	21%	82%	18%	73%	27%	80%	20%	78%	22%	81%	19%
Minu juht on avatud välja pakutud lahendustele	83%	17%	91%	9%	91%	9%	80%	20%	85%	15%	74%	26%
Minu juht on mulle eeskujuks	75%	25%	73%	27%	77%	23%	71%	29%	78%	22%	74%	26%

Allikas: autori koostatud

## Rahulolu töö ja töötingimustega

Küsitluse tulemused rahulolu osas töö ja töötingimustega kajastuvad tabelis 4. Varasemad uurimused leiavad, et organisatsioonid peavad olema paindlikud, kuna inimkapital on organisatsiooni mõjutajaks. Töötajate töörahulolu väljendub läbi positiivse suhtumise arendamise ning sobilike töötingimuste pakkumise (Koc & Cavus & Saracoglu 2014).

Kõige rohkem on töötajad rahul sellega, et tööülesanded on arusaadavad ning selged (92%), vajalikud dokumendid ja juhendid on olemas ja arusaadavad (96%). Nimetatud väidete puhul on osakonniti antud hinnangud sarnased. Kõige vähem ollakse rahul töötasu suurusega. Oma tööpanusele vastavaks peab töötasu ainult 49%, sealhulgas tootmises vaid 25% ning müügi ja turundusosakonnas 68%. Administratsiooni ja juhtkonna ning logistikakeskuse töötajate hinnang on samuti tagasihoidlik, mõlemas vastavalt 55%.

Autorite Robbins ja Judge hinnangul omab töörahulolu ja töötasu suhe keerulist vaatenurka. Leitakse, et rahulolu tõuseb järk-järgult seoses töötasuga, kuid selle mõju on väga väike (Robbins & Judge, 2016, lk 64). Kosteas leiab, et preemiana kõrge produktiivsusega töötajatele on võimalus kasutada edutamist, luues sellega stiimulit veel rohkem pingutada. Nimetatud autori hinnangul on edutamine tõhus mehhanism, mis omab ka tähenduslikku väärtust ametikõrgenduse enda osas. Samal ajal tõuseb see palgatõusu kõrvale kui veel üks võimalus premeerida töötajaid pingutuse ja produktiivsuse eest (Kosteas, 2010). Antud uurimustöö autor soovib võimaliku palgatõusu kõrval rakendada organisatsioonis AS Balbiino lisaks ka edutamist kui üht töörahulolu parandavat tegurit.

Töökoormusega ei ole rahul 23% vastajatest ja töövahenditega 32%. Töökoormusega rahulolematuid on enim tootmises (40%), töövahenditega rahulolematuid on kõige rohkem lao- ja tehnikatöötajate hulgas (48%) ning logistikakeskuses (45%). Kõige suurem erinevus ühes ja samas osakonnas olmetingimuste ja tööohutuse tagamise osas väljendub lao- ja tehnikatöötajate hinnangus. Kui 15% lao- ja tehnikatöötajatest ei ole rahul pakutavate olmetingimustega, siis juba 30% sama osakonna töötajatest leiavad, et tööohutus töökohal ei ole tagatud. Varasemalt tootmisettevõttes läbiviidud uuringus on selgunud, et keskkonnatingimustest võivad tööga rahulolu eriti mõjutada temperatuur, niiskus, müra ning samuti valgustus (Yusof, Misiran, Harun, 2014). Analüüsides töökoormuse ja tööohutuse teemat, tuleb organisatsioonil võtta arvesse tendentsi, et töötajad, kes saavad töö eest tulemustasu, omavad suuremat riskikäitumist (Cornelissen & Heywood & Jirjahn, 2010). Autori hinnangul tuleb organisatsioonil jälgida, et tulemustasu ei kasvataks riskikäitumist,

vähendades sellega turvalisust töökohal. Üheks hindamise võimaluseks võib olla tööõnnetuste arvu dünaamika jälgimine.

Väidetele: tunnen ennast meeskonda kuuluvana, tunnen ennast tööl hästi ning teen oma tööd innustunult annavad töötajad sarnaselt kõrge hinnangu. Administratsiooni ja juhtkonna ning müügi- ja turundusosakonna töötajatest nõustuvad väidetega 91% - 100% vastajatest. Tootmise, logistikakeskuse ning lao- ja tehnikaosakonna töötajatest nõustuvad väidetega 78% - 92% vastajatest. Uue töökoha leidmise peale mõtleb sageli 44% tootmise töötajatest ning 52% lao- ja tehnikaosakonna töötajatest. Kõigi vastajate osas on uue töökoha leidmise peale mõtlejate osakaal 32%. Kui organisatsioonis tervikuna on nende suhe töökohaga rahulolijatesse 1:2,1, siis:

- Administratsioonis ja juhtkonnas 1:10,1
- Müügi-ja turundusosakonnas 1:4,6
- Tootmises 1:1,3
- Logistikakeskuses 1:2,0
- Lao-ja tehnikatöötajatel 1:0,9

Tuues välja korrelatsiooniseose töötasu suuruse vastavuse osas töö panusele ning väite - mõtlen sageli uue töökoha leidmisele vahel, leiti negatiivne seos. Korrelatsioonikordaja  $r = -0,452$ .



Tabel 4

## Rahulolu tööga ja töötingimustega

	ORG. TERVIKUNA		Adm ja juhtk		Müük/Turundus		Tootmine		Logistikakesk		Laod ja tehnika	
<b>RAHULOLU TÖÖGA JA TÖÖTINGIMUSTEGA</b>	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu
Tööülesanded ja kvaliteedinäitajad on mulle arusaadavad ning selged	92%	8%	91%	9%	100%	0%	86%	14%	97%	3%	89%	11%
Töök vajalikud dokumendid ja juhendid on olemas ja arusaadavad	96%	4%	100%	0%	100%	0%	94%	6%	97%	3%	93%	7%
Minu tööalased probleemid lahendatakse kiiresti	83%	17%	100%	0%	91%	9%	69%	31%	92%	8%	78%	22%
Ma olen oma töökoormusega rahul	77%	23%	91%	9%	86%	14%	60%	40%	81%	19%	85%	15%
Olen rahul töövahenditega	68%	32%	91%	9%	95%	5%	75%	25%	55%	45%	52%	48%
Tööohutus minu töökohal on tagatud	84%	16%	100%	0%	95%	5%	79%	21%	87%	13%	70%	30%
Olen rahul olmetingimustega (tööruum, kohvitamise võimaluse, riietusruum jm.)	84%	16%	100%	0%	86%	14%	83%	17%	80%	20%	85%	15%
Töötasu maksmise põhimõtted on mulle selged	83%	17%	100%	0%	95%	5%	69%	31%	92%	8%	78%	22%
Minu töötasu suurus on vastavuses töö panusega	49%	51%	55%	45%	68%	32%	25%	75%	55%	45%	67%	33%
Tunnetan ennast meeskonda kuuluvana	89%	11%	91%	9%	100%	0%	84%	16%	92%	8%	85%	15%
Ma tunnen ennast töö hästi	86%	14%	100%	0%	100%	0%	78%	22%	86%	14%	81%	19%
Teen oma tööd innustunult	87%	13%	100%	0%	100%	0%	84%	16%	83%	17%	89%	11%
Mõtlen sageli uue töökoha leidmise peale	32%	68%	9%	91%	18%	82%	44%	56%	33%	67%	52%	48%

Allikas: autori koostatud

Antud teemaploki avatud küsimuse raames tööga rahulolu kohta oli administratsiooni poolt tehtud ettepanekuna välja toodud sagedasti esinev aeglane infovahetus, seda eriti meilidele vastamisel tootmist ning tootekvaliteeti puudutavates küsimustes. Müügi- ja turundusosakonna poolt toodi välja paremate töötoolide vajadus töötingimuste parandamiseks, igal aastal palgatõusu arutamine, ametijuhendis tööülesannete täpne kirjeldamise vajadus ning kiitus Balbiino AS meeskonnale abivalmiduse osas ja jooksvate ettepanekute elluviimise võimaluse osas. Tootmisosakonna poolt toodi korduvalt välja vajadus tõsta töötasu, selle arvestamisel hinnata haridustaset ning ameti spetsiifilisust ja olulisust kogu tootmisprotsessis, parandada töörahulolu tagamiseks avatust ja mõistmist ning tagada kohvijoomise võimalus osakonna köögis. Laotöötajate poolt toodi välja peamiste töövahendite – roklate uuendamise vajadus. Logistikakeskuse töötajate sooviks on samuti töövahendite (roklate) täiendamine, palga tõstmine, töötasu põhimõtete selgitamine vigade eest mahaarvestamisel, komplekteerimisjuhiste täpse vastavuse parandamine, töökoormuse organiseerimine õigluse põhimõttel, tagamaks ausust ja töötasu teenimise võimalust. Et arendada töötajates positiivset suhtumist ja parandada töötajate töörahulolu, tuleb autori hinnangul uuritaval organisatsioonil pakkuda võimalikke sobivaid töötingimusi töökoormuse ja töötasu õigluse põhimõtetel üles ehitatud regulatsiooniga. Ka mitmed varasemad läbiviidud uuringud järeldavad töötajate osas sarnase tasustamispoliitika tähenduslikku mõju töötajate pühendumusele organisatsioonis (Taani ja Usman, 2010; Parvin ja Kabir, 2011; NL, 2012; Koc & Cavus & Saracoglu 2014).

Autori poolt läbiviidud uuringus tuuakse eraldi probleemina välja logistikakeskuse vahetusvanema ebapiisav pädevus ja keelebarjäärid tööalasel suhtlemisel ning juhi ebapiisav pädevus inimestega suhtlemisel.

### **Infoliikumine ja kommunikatsioon**

AS Balbiino eesmärkide ja tulevikuplaanidega (Tabel 5) ei ole kursis 39% kõigist vastajatest, sealhulgas logistikakeskusest 52%, tootmispersonalist 41%, sama palju ka lao- ja tehnikatöötajatest. Info liikumise piisavuse ja õigeaegsusega ei ole rahul 31% tootmispersonalist ning 33% lao- ja tehnikatöötajatest.

On leitud, et kõige suuremat väljakutset pakub organisatsioonis kommunikatsioon. See sisaldab ülekandmist ja arusaamise tähendust. Ideaalne kommunikatsioon sisaldab mõtet, mis on antud edasi nii, et vastuvõtja seda mõistab ning omab sama kujutluspilti edastatud informatsioonist (Robbins & Judge, 2016, lk 164, 165). Antud uuringus jääb organisatsiooni keskmisest madalamaks osakonnasisene infoliikumine lao-ja tehnikaosakonnas (67%) ning

tootmisosakonnas (69%). Nimetatud üksustes on autori hinnangul vajalik selgitada, kas osakonnasisese infoliikumise takistuseks saab ülekanndmine või informatsiooni mõistmine.

Töoga seotud probleemide lahendamiseks oskavad vajaliku abi saamiseks õige isiku poole pöörduda peaaegu kõik (97%). Suurim esitatud väitega mitte nõustujate osakaal tuleb esile lao- ja tehnikatöötajate osas (11%). Väitele, mõistan, kuidas minu töö on seotud organisatsiooni hea käekäiguga, on nõustumine allüksuste lõikes mõnevõrra üllatav. Kui müügi- ja turundusosakonna töötajad nõustuvad väitega 100%, siis administratsiooni ja juhtkonna töötajate seas on nõustujate protsent 91.

On leitud, et töörahulolu üldjuhul kannatab, kui puudub hea kommunikatsioon, samal ajal on see üks töörahulolu tagavatest teguritest. Sama autor rõhutab ka selgete eesmärkide osatähtsust (Shmailan, 2010). Toetudes eelolevale arvamusele, leiab uurimustöö autor, et sama oluline, kui on paika panna pika- ja lühiajalised eesmärgid arenguveestlustel indiviidi tasandil, on indiviidi jaoks oluline olla kursis organisatsiooni eesmärkide ja tulevikuplaanidega. Antud uurimuses tuleb puudujääk ilmsiks logistikakeskuse töötajate osas.

Teadlased on arvamusel, et rahuloleva üksikisiku roll tagab võimaluse organisatsiooniliseks kodanikualgatuseks ning vähendab edasiliikumist takistavat käitumist. Väidetakse ka kõrgema töörahuloluga isikuga seotud madalamat õnnetuste arvu, mis peaks viima omakorda tulemuslikkuse tõusule (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Seega logistikakeskuse töötajate puhul võib infoliikumise parandamisest tuleneda mitmete erinevate töörahulolu tagavate tegurite parandamine ning tõhusama meeskonna kujundamine.

Tabel 5

## Infoliikumine ja kommunikatsioon

	ORG. TERVIKUNA		Admin ja juhtk		Müük/Turundus		Tootmine		Logistikakesk		Laod ja tehnika	
	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu
<b>INFOLIIKUMINE JA KOMMUNIKATSIOON</b>												
Olen kursis Balbiino AS poolt pakutavate toodete ja teenustega	87%	13%	100%	0%	95%	5%	88%	12%	83%	17%	78%	22%
Olen kursis Balbiino AS eesmärkide ja tulevikuplaanidega	61%	39%	82%	18%	91%	9%	59%	41%	48%	52%	59%	41%
Mõistan, kuidas minu töö on seotud Balbiino AS hea käekäiguga	86%	14%	91%	9%	100%	0%	81%	19%	85%	15%	89%	11%
Ma tean kelle poole pöörduda, kui mul on tööga seotud probleeme	97%	3%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	97%	3%	89%	11%
Infoliikumine minu osakonnas on piisav	80%	20%	91%	9%	86%	14%	69%	31%	92%	8%	67%	33%
Töös vajalik info jõuab minuni õigeaegselt	81%	19%	91%	9%	82%	18%	69%	31%	90%	10%	81%	19%

Allikas: autori koostatud

Infoliikumise ja kommunikatsiooni paremaks korraldamiseks soovitakse administratsiooni poolt töötajani jõudva info juhuslikkuse vähendamist. Müügi- ja turundusosakonna töötajad soovivad olla teadlikud korrektsetest tegevusplaanidest, toote arendustest ning kaupade liikumise infost õigeaegselt. Tootmisosakonna töötajate soovid on vastakad, kui ühe töötaja arvamus on, et infot on piisavalt, siis teine töötaja soovib selgeid ja õigeaegseid ülesandeid. Laotöötajad soovivad õigeaegset infot kaupade liikumise, tööalaste puuduste ja nende lahendamise ning uute töötajate värbamise osas. Logistikakeskuse töötajad soovivad täpsema info edastamist konkreetsete tööülesannete muutumise osas, eriti pühade ajal.

### **Hinnang motivaatoritele**

Uurimustöö autori hinnangul omavad motivaatorid töörahulolus olulist osatähtsust. Ka autorid Robbins ja Judge leiavad, et vastastikune seotus, tagasiside, sotsiaalne toetus ja suhtlemine kolleegidega väljaspool tööd, on tugevalt seotud töörahuloluga, veel enamgi kui töö ise (Robbins & Judge, 2016, lk 64). Ka Virovere, Alas ja Liigand (2005) on toonud välja, et erinevad uuringud on näidanud: inimese töösse suhtumine seostub tugevasti sellega, kuidas ta oma töökaaslastega läbi saab. Käesoleva uurimustöö motivaatorite alateemal esitatud väited on seotud organisatsiooni poolt pakutavate ühisüritustega väljaspool tööd. Autori hinnangul tagavad organisatsiooni poolt pakutavad ühissetevõtmised osalejatele võimaluse suhelda kolleegidega, mõjutavad rahulolu taset positiivses suunas ning loodetavasti tagab see ka kõrgema motiveerituse tegemaks hästi oma tööd.

Läbiviidud uurimuse tulemustest selgub, et sportimisvõimalused soodustingimustel, erialased koolitused ja ettevõtte ühisüritused on olulised kõigi osakondade töötajatele (Tabel 6). Kõige vähem on nendest huvitatud lao- ja tehnikaosakonna töötajad, huvitatuid siiski 78% - 81%.

Uurimuse autori hinnangul on ühisürituste korraldamine asjakohane, on leitud, et samal ajal parandab see töötajate emotsionaalset heaolu ning on oluline isiksuse heaks toimimiseks ametialases maailmas (Colomeischi, 2014).

Ühisüritustest on olulisim kõigi vastajate hinnangul jõulupidu – huvitatus osakonniti 88% - 100%. Ettevõtte poolt teostatavat regulaarset töötajate tervisekontrolli peab oluliseks 94% kõigist vastajatest, osakonniti 85% -100%. Esile tuleb allüksuste võrdluses lao- ja tehnikatöötajate madalaim nõustujate protsent (85%), eeldatavalt vajavad antud osakonna töötajad oma töö iseloomu tõttu pakutavat kõige enam.

Et erinevad autorid toovad välja töörahulolu ja subjektiivse heaolu pöördvõrdelisuse, kusjuures subjektiivse heaolu mõju töörahulolusse on suurem kui töörahulolu mõju subjektiivsele heaolule (Bowling & Eschleman & Wang, 2010), siis uuritava organisatsiooni töötajate subjektiivse heaolu toetamine läbi erinevate motivaatorite, on autori hinnangul vägagi asjakohane, seda enam, et uurimuses osalejad tajuvad nende tähtsust. Nagu leiavad ka Robbins ja Judge, on peamine tagada töötajate positiivne enesehinnang, põhikompetentsid ning usk sisemistesse väärtustesse, saavutades sellega enam tööga rahulolevad inimesed (Robbins & Judge, 2016, lk 65).

Tabel 6

## Hinnang motivaatoritele

	ORG. TERVIKUNA		Admin ja juhtk		Müük/Turundus		Tootmine		Logistikakeskus		Laod ja tehnika	
	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu	Pigem nõustun v nõustun täielikult	Pigem ja üldse ei nõustu
<b>HINNANG MOTIVAATORITELE</b>												
<b>Pea oluliseks sportimisvõimaluste võimaldamist soodustingimustel</b>	89%	11%	91%	9%	86%	14%	87%	13%	95%	5%	81%	19%
<b>Pea oluliseks pakutavaid erialaseid koolitused]</b>	90%	10%	100%	0%	100%	0%	88%	12%	92%	8%	78%	22%
<b>Pea oluliseks ettevõtte ühisüritusi</b>	91%	9%	91%	9%	100%	0%	92%	8%	91%	9%	81%	19%
<b>Pea oluliseks ettevõtte ühisüritusi: Jõulupidu</b>	93%	7%	100%	0%	95%	5%	98%	2%	88%	12%	89%	11%
<b>Pea oluliseks ettevõtte ühisüritusi: Sügispäevi (septembris)</b>	84%	16%	91%	9%	86%	14%	91%	9%	81%	19%	74%	26%
<b>Pea oluliseks ettevõtte ühisüritusi: Perepäeva (suvine Merepäeva üritus)</b>	86%	14%	73%	27%	86%	14%	94%	6%	88%	12%	70%	30%
<b>Pea oluliseks sünnipäevade meelepidamist ja tähistamist</b>	88%	12%	82%	18%	100%	0%	93%	7%	86%	14%	74%	26%
<b>Pea oluliseks, et ettevõtte teostab regulaarset töötajate tervisekontrolli</b>	94%	6%	100%	0%	100%	0%	98%	2%	92%	8%	85%	15%

Allikas: autori koostatud

Antud teemaploki avatud küsimusele, milliseid võimalusi motivaatorite osas isiklikult väärtustatakse, tuleb administratsiooni poolt esile valikuvabaduse võimaluse, tööaja paindlikkuse, kodukontori võimaluse tagamine. Müügi ja turunduse poolseks sooviks on koolituste võimaluse tagamine võrdselt kõigile, isikliku tagasiside/tunnustuse edastamine konkreetse isiku poolt tehtud tööle, tööaja paindlikkus, samuti õhtutel ja nädalavahetustel ning intensiivsetel perioodidel tehtud töö arvestamine. Tootmisosakonna töötajate poolt tuuakse lisaks pakutud motivaatoritele välja vajadus hea ja rahuliku keskkonna järele ning väiksemale mürale. Tehnika- ja laotöötajad hindavad kõrgelt olemasolevaid motivaatoreid ning näevad motivatsiooni tõstmise võimalusena lisatasu töötatud lisatundide eest. Ka logistikakeskuse töötajad hindavad võimalust lisatasu eest teha lisapäevi.

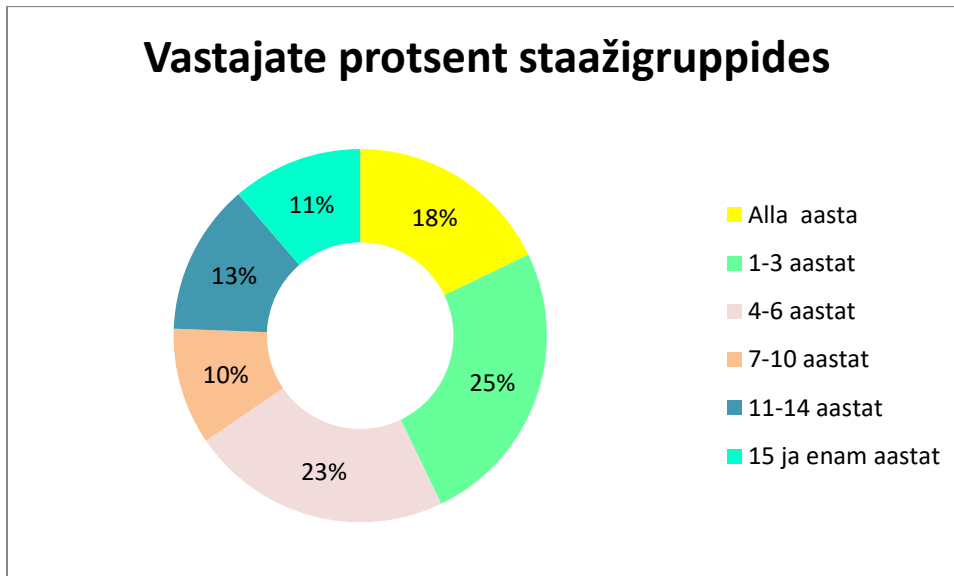
### **2.4.3 Hinnang väidetele tööstaažigruppide lõikes**

Käesoleva uuringu tulemustes on töötajate hinnangud välja toodud erinevate staažigruppide kaupa. Vastavalt tööstaažile jagunevad grupid alla aasta, 1-3 aastat, 4-6 aastat, 7-10 aastat, 11-14 aastat ja 15 ja enam aastat organisatsiooniga seotud staažigruppideks (joonis 6). Töötajate rahulolu tööandja mainega sõltub oluliselt tööl olnud ajast: esimese kümme aasta jooksul peavad ettevõtte mainet heaks üle 90% kõigis staažigruppides vastajad. 11-14 aastat organisatsiooniga seotud töötajatest ei ole ettevõtte mainega rahul 18% ja üle 15 aasta tööl olnud töötajatest 29%. Kõrgema positiivse hinnangu annavad kuni 10 aastat tööl olnud töötajad ka väite, et AS Balbiino on kindel tööandja, vastavalt 94% - 100% mainitud staažigruppides. Veel erinevamad on hinnangud sisekliima headuse ja töötajate õiglase kohtlemise osas. Sisekliimat ei pea heaks 11 -14 aastat töötanutest 45% ja enam kui 15 aastat töötanutest 33%. Õiglast kohtlemist ei tunne 55% 11 -14 aastase tööstaažiga töötajad ja 47% üle 15 aastase staažiga töötajad. Võrdlusena saab välja tuua alla aasta ja 7 – 10 aastat töötanud inimeste positiivse hinnangu sisekliima osas, mis on vastavalt 93% ja 94%. Sama tendents jätkub staažigruppide võrdluses ka ülejäänud hinnangute puhul: Balbiino AS kui tööandja soovimine sõpradele, tuttavatele ja uhkustunne oma organisatsiooni üle.

Uuringu tulemustes tuleb esile üle kümne aastase staažiga töötajate madalam hinnang võrreldes alla kümne aastase staažiga töötajatega kõigi organisatsiooni maine osas esitatud väidetele. Vaatamata pikaajalisele seotusele organisatsiooniga, annavad vaatluse all olevad töötajad tagasihoidlikuma hinnangu. Antud uurimuse autor toob paralleeli varasemas läbi viidud uuringus (Aziri, 2011) välja toodud mõttega, et tegemist võib olla järjepideva



lojaalsusega, mille puhul on tegemist olukorraga, kus töötajal puudub võimalus leida tööd kuskil mujal.



Joonis 6. Vastajate protsent staažigruppides (autori koostatud).

Mida kauem on inimesed organisatsioonis töötanud, seda teravam on nende pilk puudusi märkama ja ollakse vähem rahul koostööga – üle 10 aastase staažiga töötajatest keskmiselt 40% pole rahul osakondade vahelise koostööga. Osakonnasisest koostööd hindavad kõrgelt alla aasta (100%), 1-3 aastat (95%), 4-6 aastat (92%) ja 7-10 aastat (94%) organisatsiooniga seotud töötajad. Samal ajal hindavad osakonnasisest koostööd positiivselt 77% 11-14 aastase ning 72% 15 ja enam aastase staažiga töötajad. Kolleegide poolt viisakamat, avatumat ja sõbralikumat suhtlemist soovivad juba üle 6 aasta tööl olnud inimesed. Samuti soovivad nad tekkinud probleemide operatiivsemat lahendamist. Et uute töötajate esmane tööalane juhendamine tööle asumisel ei ole piisav, arvavad 45% 11 – 14 aastase staažiga töötajad ja 56% üle 15 aastase staažiga töötajad. Alla aastase ning 1-3 aastase staažiga töötajate arvamusel on esmane juhendamine tööle asumisel kõrgemalt hinnatud, mõlemal vastavalt 80%, 4-6 aastase staaži puhul 68% ja 7-10 aastase staažiga töötajate hinnangul 88%.

Toetudes varem läbi viidud uuringule parimate personalijuhtimise praktikate kohese rakendamise osas, suudetakse küll tagada väärtuslik värbamisvahend, kuid selle tulemusena ei ole mõtet loota kiiretele muutustele organisatsioonis. Pigem tuleb organisatsioonil valmis olla rahalisteks kulutusteks ja ka suuremaks riskiks turulanguste suhtes (Edmans, 2012).

Üksmeelselt kõigi staažigruppide lõikes leitakse, et osakonnas, milles töötatakse, on teostatud töö kvaliteet kõrge, protsendid vastavalt 83-95%. Isikliku olulisust töökollektiivis tunnetavad kõrgeimalt 7-10 aastase staažigrupi esindajad, 100% vastajatest annavad positiivse hinnangu.

Oma juhti peavad professionaaliks kõik staažigrupid. 11–14 aastase staažiga töötajad on kõige vähem rahul oma otsese juhi pädevusega (32%), õiglusega oma alluvate suhtes (38%) ja regulaarse tagasiside saamisega oma töö tulemuslikkuse kohta (38%). Nad soovivad, et otsene juht neid rohkem toetab ja innustab (45%) ning tunnustaks heade töötulemuste eest (50%). Töölase arengu tagamist oma juhi poolt soovivad rohkem saada 26% kõigist vastajatest. Kõige vähem tunnevad sellest puudust üle 15 aastase staažiga töötajad (12%), kõige rohkem (57%) 11–14 aastase staažiga töötajad. Töötaja poolt antava tagasiside ja info ärakuulamisega juhi poolt on rahul enam-vähem kõik staažigrupid - kõigist vastajatest 90%. Otsuste tegemisse rohkem kaasamist soovivad aga 21% kõigist vastajatest, sealhulgas 11-14 aastase staažiga töötajate seas on see 43%. Juhi avatust pakutud lahendustele tunneb 11-14 aastase staažiga töötajatest ainult 68% ja eeskujuks on juht 50%-le.

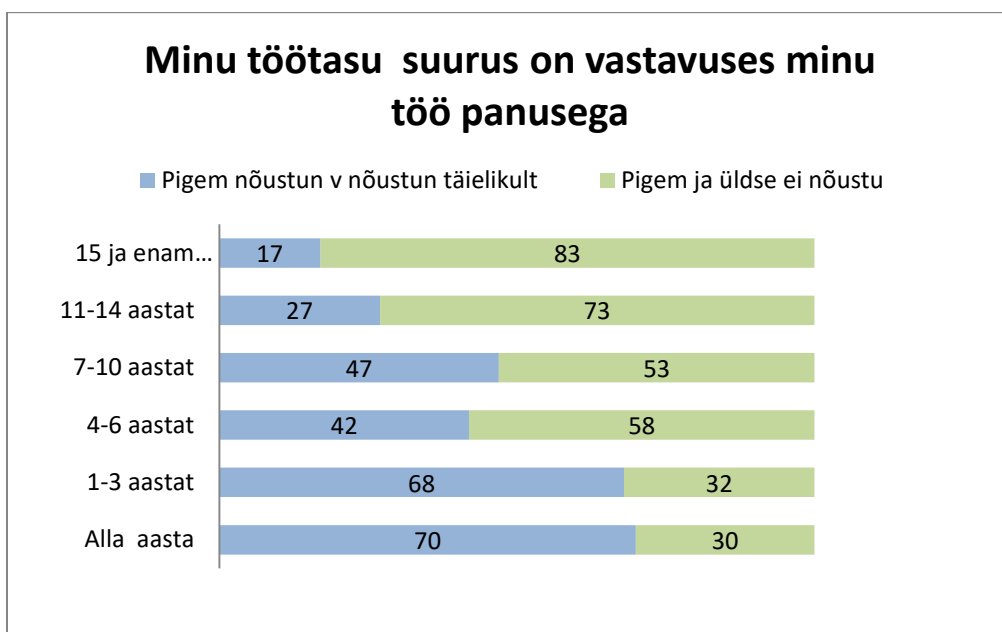
Tööülesanded ja kvaliteedi näitajad on olenemata tööstaažist kõigile selged ja arusaadavad – rahul on 92% kõigist vastajatest. Ka vajalikud dokumendid on olemas ja arusaadavad kõikides staažigruppides – rahulolu 82% -st kuni 100%- ni. Oma tööalaste probleemide lahendamise kiirusega pole rahul üle 30% kümnest aastast pikema tööstaažiga töötajad. Kõige vähem on oma töökoormusega rahul 11-14 aastat AS Balbiinos töötanud inimesed (50%) ning 7-10 aastat töötanud inimesed (59%). Oma töövahenditega ei ole rahul 32% kõigist vastajatest, staažigruppides 24%-st kuni 37%-ni. Tööohutusega oma töökohal ollakse rahul 71%-st üle 15 aastase staažiga grupist kuni 88% - ni väiksema staažiga gruppides. Olmetingimustega (tööruum, kohvitamise võimalus, riietusruum jm.) on kõigis gruppides rahulolu 80%-st kuni 88%-ni. Töötasu maksmise selgus on kõigil küllaltki ühesugusel tasemel – keskmiselt 83%. Sama ühesugune on kõigis staažigruppides arvamus, et töötasu suurus ei ole kooskõlas töö panusega. Kõigist vastajatest arvab nii 51%, kuni 3aastase staažiga üle 30%, 4-10aastase staažiga üle 53%, 11-14aastase staažiga 73% ja üle 15aastase staažiga 83% (Joonis 7).

Jooniselt 7 ilmneb, et tööstaaž ja töötasu suuruse vastavus tööpanusele on lineaarses suhtes. Mida kauem on töötaja olnud organisatsiooniga seotud, seda vähem on ta rahul töötasuga tehtud tööpanuse osas. Samas kuni kolme aastase tööstaažiga töötajad on sisenenud tööturule perioodil, mil töökoha leidmine on olnud keeruline, seetõttu võib ka rahulolu töötasu osas olla suurem. 4-6aastase ja 7-10aastase tööstaažiga töötajad on aga valdavalt sisenenud tööturule

majandusbuumi järgsel ajal, mil oli madal majandusperiood ning seetõttu on need töötajad võrreldes üle 10aastase staažiga töötajatest oluliselt rahulolevamad. 11-14 aastase tööstaažiga ning üle 15aastase tööstaažiga töötajad on töötasu vastavusega antud tööpanusele kõige vähem rahul ning nende tööturule sisenemine jääb majanduse tõusuperioodi. Sarnast tendentsi kirjeldavad ka Robbins ja Judge, kes toovad välja, et madala palga puhul võib olla suurem tööga rahulolu nende töötajate puhul, kes sisenevad tööturule madalal majandusperioodil (Robbins & Judge, 2016, lk 64).

Samas tuleb siinkohal välja tuua, et Judge'i ja tema kolleegide metaanalüüsi (2010) tulemused viitavad sellele, et palgatase on marginaalselt seotud töörahuloluga. Judge ja Church leiavad, et üldine töörahulolu on nõrgalt seotud palgatasemega ja tasu ei ole nii oluline töörahulolus kui teised tegurid (Judge & Church, 2000). Erinevate autorite hinnangul leitakse, et suhe töörahulolu ja tasustamise vahel on tagasihoidlik, kuid siiski positiivne. (Judge et al, 2010)

Uurimustöö autor soovib võrrelda palgataset valdkonna keskmisega, kuna ka varasemad uuringud on näidanud, et töötajad, kes saavad töötasu alla keskmise oma valdkonnas, omavad madalamat palga- ja töörahulolu (Card & Mas & Moretti & Saez, 2012).



Joonis 7. Kõige suurema kõikumisega hinnang väitele staažigruppide lõikes (autori koostatud)

Vaatamata suure kõikumisega antud hinnangule erinevates staažigruppides, peab end meeskonda kuuluvaks kõigis gruppides 72% kuni 97% ja tunneb end tööl hästi 68% - 97% ning teeb oma tööd innustunult 77% - 93%.

Balbiino AS poolt pakutavate toodete ja teenustega on kõik töötajad kursis olenemata tööstaažist – protsent 81-st kuni 95-ni, eesmärkide ja tulevikuplaanidega alla aastase staažiga ainult 47% ja üle 15aastase staažiga 56%. Kõige rohkem on viimastega kursis 7-10 aastat töötanud inimesed (75%). Oma töö seotust ettevõtte hea käekäiguga ja kelle poole pöörduda tööga seotud probleemide korral, mõistavad ja teavad kõik erinevate tööstaažidega töötajad – protsendid vastavalt 73-st kuni 94-ni ja 94-st kuni 100-ni. Info liikumist ei pea oma osakonnas piisavaks 45% 11-14aastase staažiga töötajad ja 44% üle 15aastase staažiga töötajad. Tööks vajaliku info mitteõigeaegset kohale jõudmist kinnitavad 11-14 aastat töötanutest 41% ja üle 15 aasta töötanutest 29%.

Sportimisvõimalustest soodustingimustel, pakutavatest erialastest koolitustest ja ettevõtte ühisüritustest on huvitatud kõik töötajad olenemata tööl oldud ajast, olulisuse määr on 81% kuni 100%. Kõige kõrgemalt (100%) hindavad loetletud motivaatoreid töötajad, kes on 7-10 aastat organisatsioonis töötanud. Kõige olulisemaks ühisürituseks peavad kõik jõulupidu, üheski grupis ei ole toetus alla 90 protsendi. Sügispäevi septembris ja perepäeva (suvine merepäeva üritus) peavad teistest pisut vähem oluliseks tööstaažiga kuni 3aastat vastanud (toetus siiski 76% - 80%), samal ajal 7-10 aastat töötanutest peab neid oluliseks 100%. Sünnipäevade meelespidamist ja tähistamist ning ettevõtte poolt teostatavat regulaarset töötajate tervisekontrolli peavad samuti oluliseks kõik töötajad olenemata tööstaažist - toetus vastavalt 76% - 100% ja 90% -100%.

Uurimuse autori hinnangul saab jõulupidu tõlgendada kui organisatsiooni ühist väärtust ning kokkuhoidva meeskonna loojat, mainides siinkohal, et uurimus on läbi viidud perioodil, mil jõuludeni oli aega mõned nädalad ning võib olla just seetõttu saab antud motivaator nii suure poolehoidu osaliseks.

### **Motivaatorite järjestus staažigruppides**

Kõige rohkem motiveerib ettevõtte töötajaid töötasu, suhted töökohal oma kolleegidega ja töötingimused – olulisus vastavalt 73%, 53% ja 47%. Keskmisest kõrgemalt motiveerib töötasu neid töötajaid, kelle tööstaaž on 1-3 aastat (81%) ja 7-10 aastat (82%). Neist esimeses on teistest staažigruppide olulisemal kohal ka suhted töökohal oma kolleegidega (64%),

töötingimused (52%) ja isiklikud saavutused (45%). Kuna nad on hiljuti tööle asunud, siis pidid nad olema veendunud, et ettevõtte vastab nende ootustele. 7-10 aastat töötanud motiveerivad keskmisest enam ka töötingimused (65%) ja ühisüritused (47%). Arvatavasti on need nooremad inimesed, kes hindavad neile sobivat töökeskkonda ja vabaaja veetmist koos kollektiiviga. Neile on oluline meelespidamine isiklikel tähtpäevadel (sünnipäevadel, abiellumisel, lapse sünnil). Uuele töökohale mõtleb neist ainult 18% (keskmine 32%). Üle 10aastase staažiga töötajad peavad keskmisest arvamusest olulisemaks suhteid töökohal oma kolleegidega ja staažitasu. Staažitasu olulisus on 11-14aastat töötanutel 55% ja üle 15aastat töötanutel 74%.

Varasem läbi viidud uuring näitab, et mida pikaajalisem töö organisatsioonis, seda vähem on personalipraktikate tulemuseks töötajate afektiivne pühendumus ja töörahulolu (Kooij & Jansen & Dijkers & Lange, 2010).

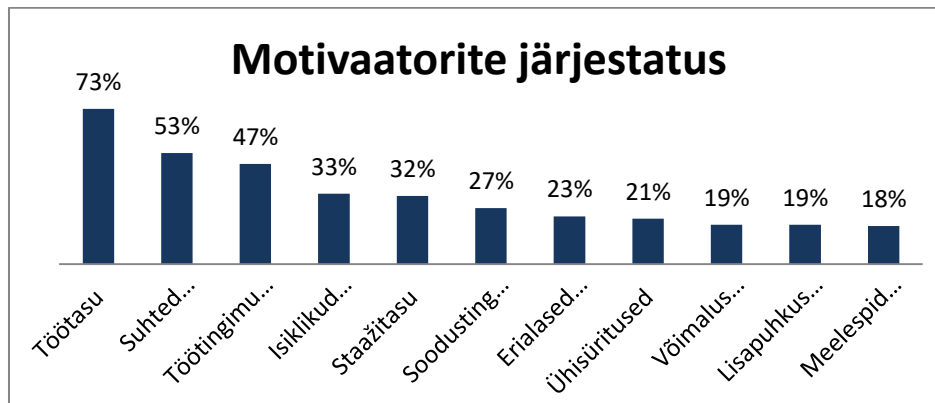
### **Hinnang AS Balbiino väärtustele**

Kõige kõrgemalt hinnatakse AS Balbiino töötajate poolt selliseid väärtusi nagu kvaliteet, usaldusväarsus, tarbija rahulolu ja professionaalsus. Kui kõigis staažigruppides on oluliselt teistest väärtustest kõrgemalt hinnatud ja esikohal kvaliteet, siis 15 ja enam aastat töötanute staažigrupis hinnatakse kõrgeima väärtusena vastutustundlikkust (63%). Sellele järgnevad 15 ja enam aastat töötajate staažigrupis usaldusväarsus (58%), kvaliteet (53%), ja professionaalsus (47%). 11-14aastase staažiga töötajad hindavad väärtusena kõrgelt kvaliteedi (55%) järel ettevõtet kui arenevat organisatsiooni (41%), millele järgneb koostöö (32%). 7-10aastase staažiga töötajad väärtustavad kvaliteedi (76%) järel naturaalsust (47%) ning tarbija rahulolu (41%). 4-10aastat töötanud inimesed hindavad kvaliteedi (58%) järel teisena võrdselt usaldusväarsust (37%) ja tarbija rahulolu (37%). 1-3aastase staažiga töötajad seavad kvaliteedi (67%) järele teisele kohale usaldusväarsuse (38%) ja professionaalsuse (38%). Alla aasta ettevõttega seotud inimesed hindavad kvaliteedi (70%) järele tarbija rahulolu (47%) ning koostööd (40%).

#### **2.4.4 Motivaatorite ja väärtuste järjestatus organisatsioonis tervikuna**

Motivaatorite järjestusest töötajate hinnangul (Joonis 8) selgub, et olulisim motivaator on töötasu (73%). Oluliseks peetakse ka suhteid töökohal kolleegidega (53%) ja töötingimusi (47%). 33% vastajatest peab oluliseks isiklike saavutusi ja 32% staažitasu. Üle 20% vastajatest peab oluliseks soodustingimusi sportimiseks (27%), erialaseid koolitusi (23%) ja

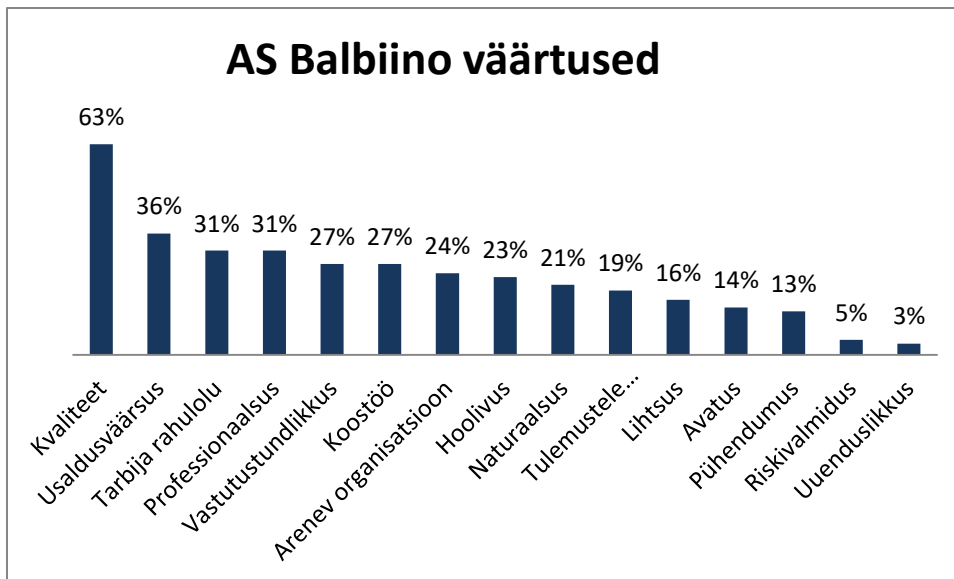
ühisüritusi (21%). Äratab tähelepanu, kuigi vastajate üldine hinnang AS Balbiinole kui tööandjale on positiivne ja kõige olulisemad motivaatorid on töötasu, suhted kolleegidega ning töötingimused, ei ole 51% siiski rahul töötasu suurusega, leides, et see ei ole vastavuses tööpanusega. 32% ei ole rahul oma töövahenditega ja sama palju töötajaid mõtleb sageli uue töökoha leidmise peale.



Joonis 8. Motivaatorite järjestatus töötajate hinnangul organisatsioonis tervikuna (autori koostatud)

### AS Balbiino väärtused töötajate hinnangul

63% töötajatest peab AS Balbiino väärtuseks kvaliteeti (Joonis 9). 36% töötajate hinnangul on oluliseks väärtuseks usaldusväärsus. Järgnevad tarbija rahulolu ja professionaalsus (31%) ning vastutustundlikkus ja koostöö (27%). Kõige madalamaks hinnatakse ettevõtte uuenduslikkust (3%) ja riskivalmidust (5%).



Joonis 9. AS Balbiino väärtused töötajate hinnangul organisatsioonis tervikuna (autori koostatud)

#### 2.4.5 Rahulolu tagavad ja parandamist vajavad teemad töötajate hinnangul

Tabelis 7 on ära toodud osakondade hinnangul kaks tähtsamat teemat, mis on koostatud töötajate poolt esitatud ettepanekute põhjal. Tabelis 8 on ära toodud töötajate hinnangul osakondade lõikes positiivseima teema osas, mida soovitakse esile tuua või mille üle tuntakse heameelt. Kokku andsid negatiivseid ja positiivseid hinnanguid 118 vastajat, kellest 103 vastaja põhjal on koostatud tabel 7 ning 101 vastaja põhjal on koostatud tabel 8.

Tabel 7

Teemad, mis vajavad organisatsioonis/osakonnas parandamist töötajate hinnangul

Osakond	Teema	Kommentaar
Administratsioon/juhtkond	1. Palgapoliitika 2. Kommunikatsioon	1. Tulemuspalgad ja preemiad ei laiene kõigile osakondadele 2. Puudub või on suure ajakuluga osakondade vaheline koostöö
Müük/turundus	1. Kommunikatsioon 2. Töötingimused	1. Organisatsiooni sihi ja arengusuundade ühene selgitamine 2. Ülerahvastatud ruumid, puudub privaatsus

Tootmine	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Palgapoliitika</li> <li>2. Tagasiside</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puudub töötasu vastavus töö panusele /kogemusele</li> <li>2. Puudub piisav tagasiside töötulemuslikkusest</li> </ol>
Logistikakeskus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Töötingimused</li> <li>2. Palgapoliitika</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Töörahulolu piiravad töötingimused töövahendite ning olmetingimuste osas.</li> <li>2. Esineb töötajate rahulolematust töötasu süsteemiga väljaspool logistikaosakonda tulenevate vigade puhul</li> </ol>
Laod/ Tehnika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Töötingimused</li> <li>2. Palgapoliitika</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tööohutuse tagamise, vanade mehhanismide ja töövahendite välja vahetamise vajadus</li> <li>2. Puudub töötasu vastavus töö panusele /kogemusele (füüsiline koormus, tööstaaž)</li> </ol>

Allikas: autori koostatud

Tabel 8

Positiivseim teema, mille üle tuntakse heameelt

Osakond	Teema	Kommentaar
Administratsioon/juhtkond	Töökollektiiv	Sõbralik meeskond, kolleegidevahelised suhted on head
Müük/turundus	Töökollektiiv Tootearendus	Abivalmis kollektiiv Tooted laialt tuntud
Tootmine	Ühisüritused	Ühtne meeskond
Logistikakeskus	Töökollektiiv	Toredad kolleegid
Laod/ Tehnika	Organisatsiooni maine	Kindel tööandja

Allikas: Autori koostatud



#### 2.4.6 Hinnang väidetele piirkondade lõikes

Tulemuste analüüs piirkondade alusel on võrdlusena küsitav, kuna vastajate suhe on 1:18,7. Tallinna ja Harjumaa tulemused on välja toodud võrdluses muu Eesti piirkonnaga, vastajate arv vastavalt 168 ja 9 vastajat muust Eesti piirkonnast. Tulemuste analüüsisist selgub, et peaaegu kõik väited kuues erinevas teemaplokis saavad muu Eesti piirkonna vastajatelt kõrgema hinnangu võrreldes Tallinna ja Harjumaa piirkonna vastajatega. Kõrgemalt on hinnanud Tallinna ja Harjumaa vastajad vaid kahte väidet ja sedagi vaid 2% ulatuses. Kui Tallinna ja Harjumaa vastajatest 91% leiavad, et töökvaliteet oma osakonnas on kõrge ning AS Balbiinol on hea maine, siis sellega nõustub 89% muu Eesti piirkonna vastajatest. Suurim erinevus piirkondade osas esineb väite puhul, et töötasu suurus on vastavuses töö panusega. Kui vaid 47% Tallinna ja Harjumaa vastajatest nõustub väitega, siis muu Eesti piirkonnas on nõustujate protsent 89, vaid 11% antud piirkonnas ei ole sellega nõus.

Teine suurim erinevus piirkondlike vastajate hinnangus tuleb esile väite puhul - mõtlen sageli uue töökoha leidmise peale. Kui Tallinnas ja Harjumaal nõustub väitega 34%, siis muu Eesti piirkonna vastajate seas nõustujaid ei leidu (0%). 100% muu Eesti piirkonna töötajatest pigem ei nõustu või ei nõustu üldse nimetatud väitega. Tähelepanu väärrib fakt, et 55-st küsimustikus esitatud väitest nõustuvad muu Eesti piirkonna töötajad 31 väite osas 100%-lt.

Kui toetuda varasemalt kirjeldatud mõistelisele raamistikule töörahulolu ja voolavuse vaheliste seoste kohta, mis leiab, et töörahulolu on töövoolavuse prognoosija (Mudor ja Tooksoon, 2011), siis võib antud uurimuses analüüsitav organisatsioon tunda ennast Eesti muudest piirkondadest töötajate lojaalsuse osas kindlalt.

Analüüsi lõpetuseks soovib antud uurimustöö autor viidata sellele, et eelnevalt on erinevad autorid välja toonud töörahulolu kui töö tulemuslikkuse mõjutaja (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Kuigi paljud teadlased ning enamus tavainimesi usuvad, et rahulolu ja tulemuslikkuse vahel on põhjuslik seos, on läbi viidud ka uuring, mis leidis kaalukaid tõendeid selle kohta, et töörahulolu ja töötulemuslikkuse seost ei eksisteeri (Bowling 2007). Robbins ja Judge leiavad 300 uuringu ülevaates, et korrelatsioon töörahulolu ja töösoorituse vahel on siiski suur (Robbins & Judge, 2016, lk 66) ning antud uurimuse autori hinnangul on organisatsioonil perspektiivikas teha jõupingutusi kõrgema töörahulolu saavutamise suunas, et läbi rahulolevate õnnelike töötajate omada edukaid töötajaid (Azir, 2011) ning läbi selle parandada ka töösooritust.

## 2.5 SKAALAPÕHINE ANALÜÜS

### 2.5.1 Cronbach`i alfa analüüs

Käesoleva uurimustöö ankeetküsitluse skaalade usaldusväarsuse hindamiseks kasutas autor Cronbach`i alfa analüüsi. Cronbach`i alfa on sisereliaabluse koefitsent. Tulenevalt arvutusmeetodist jääb alfa väärtus üldjuhul 0 ja 1 vahele. Mida kõrgem on alfa väärtus, seda kõrgem on uuritavate tunnuste reliaablus (tabel 9). Kriitiliseks piiriks on olenevalt teadusharust üldjuhul 0,8 (psühholoogia) või siis 0,7 (majandusteadus) ringi (Klaster, 30.04.2017).

Tabel 9

Cronbach`i alfa väärtuste tõlgendamine (Klaster)

Cronbach`i alfa	Sisemine reliaablus
$a \geq 0.9$	Väga hea
$0.8 \leq a < 0.9$	Hea
$0.7 \leq a < 0.8$	Aktsepteeritav
$0.6 \leq a < 0.7$	Kaheldav
$0.5 \leq a < 0.6$	Kehv
$a < 0.5$	Väga kehv

Cronbach`i alfa arvutamise valem Exceli funktsioonina:

$$r_{cc} = \frac{k \times \text{mean}(r_i)}{1 + \text{mean}(r_i) \times (k-1)}$$

k – teemaploki väidete arv

mean (ri) – teemaploki korrelatsioonide keskmine

## Cronbach`i alfa väärtuste tulemused

Teemaplokk (väidete arv)	$\alpha$	Sisemine reliaablus
Tööandja maine (6)	0,908	Väga hea
Rahulolu koostööga (9)	0,846	Hea
Juhtimine (13)	0,960	Väga hea
Rahulolu töö ja töötingimustega (13)	0,833	Hea
Infoliikumine ja kommunikatsioon (6)	0,822	Hea
Hinnang motivaatoritele (8)	0,902	Väga hea

Allikas: autori koostatud

Saadud tulemused (tabel 10) kinnitavad skaalade kõrget sisereliaablust, kuna kõik alateemad jäävad vahemikku  $a \geq 0.9$  või  $0.8 \leq a < 0.9$ , hea või väga hea. Kõrgeim sisereliaablus esineb juhtimise osas (0,960). Kõrge sisereliaablus on ka organisatsiooni maine (0,908) ning motivaatorite osas (0,902). Hea sisemine reliaablus esineb rahulolu koostööga (0,846), rahulolu töö ja töötingimustega (0,833) ning infoliikumise ja kommunikatsiooni (0,822) osas. Seega Cronbach`i alfa analüüs kinnitab mõõtmiste usaldusväärsust.

### 2.5.2 Korrelatsioonanalüüs alaskaalade lõikes

Alaskaalade vaheliste seoste kirjeldamiseks viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi. Pearsoni korrelatsioonikordaja leidmiseks kasutas autor Exceli keskkonnas funktsiooni CORREL. Korrelatsioon põhineb indiviidide keskmisel hinnangul kõigi alaskaalade väidete osas. Korrelatsioonanalüüsi tulemused on välja toodud tabelis 11. Mida lähemal on r absoluutväärtus ühele, seda tugevamalt on alaskaalad omavahel seotud. Korrelatsioonikordaja piirid on -1 ja 1. Sotsiaalteaduste puhul võib küllaltki tugevaks seoseks pidada juba korrelatsiooniseoseid tugevusega (absoluutväärtuselt) üle 0,5 (Rootalu 2014).

Tabel 11

## Korrelatsioonimaatriks

	Tööandja maine	Rahulolu koostööga	Juhtimine	Rahulolu tööga ja töötingimustega	Infoliikumine ja kommunikatsioon	Hinnang motivaatoritele
Tööandja maine	1	0,741	0,680	0,727	0,594	0,279
Rahulolu koostööga		1	0,713	0,799	0,736	0,362
Juhtimine			1	0,676	0,637	0,322
Rahulolu tööga ja töötingimustega				1	0,684	0,422
Infoliikumine ja kommunikatsioon					1	0,421
Hinnang motivaatoritele						1

Allikas: autori koostatud

Läbiviidud uurimustöö ankeetküsitluse teemaplokkide korrelatsioonseosed (tabel 11) on valdavalt küllaltki tugevad. Leiti positiivne korrelatsioon kõigi alaskaaladega. Kõige nõrgemad seosed ilmnevad hinnangute võrdluses motivaatoritega. Nõrk seos ilmneb teemaplokkide tööandja maine ning motivaatorite vahel ( $r=0,279$ ). Keskmise seos on rahulolu koostööga ja motivaatorite vahel ( $r=0,362$ ), samuti juhtimise ja motivaatorite ( $r=0,322$ ), rahulolu töö ja töötingimustega ning motivaatorite vahel ( $r=0,422$ ), infoliikumise ja kommunikatsiooni ning motivaatorite vahel ( $r=0,421$ ) ja tööandja maine ning infoliikumise ja kommunikatsiooni vahel ( $r=0,594$ ). Küllaltki tugev või tugev seos on kõigi ülejäänud teemaplokkide vahel. Kõige tugevam seos ankeetküsitluse teemaplokkide võrdluses on rahulolu koostööga ning rahulolu töö ja töötingimustega vahel ( $r=0,799$ ).

### 2.5.3 Alaskaalade kirjeldav statistika ja grupikeskmiste võrdlus

Andmetöötlussüsteemi SPSS statistics baasil koostati alaskaalade kirjeldav statistika. Organisatsiooni uuringu väärtuse tõstmiseks võimaldab kirjeldav statistika näha konkreetseid tulemusi üksikvaidete lõikes. Kirjeldatavad arvnäitajad on ära toodud tabelis 12. Uurimustöö autor soovib teada, kas alaskaalade keskmised erinevad üksteisest piisavalt palju, et erinevus oleks statistiliselt oluline (ehk siis ei oleks tingitud juhuslikust erinevusest). Tabel 12 põhjal võib välja tuua, et erinevused ei ole väga suured, kuid ühe skaala keskmine ehk hinnang motivaatoritele on oluliselt kõrgem (3,47) kui töörahulolu alaskaaladele keskmised hinnangud. Erinevuse statistilist olulisust (et eksisteerib vähemalt üks erinevus alaskaalade

keskmiste puhul, mis ei ole tingitud juhusest) kinnitab ka Friedmani test (põhineb astakute pingereal – vt tabel 13) (hii-ruut= 103,57, df=5, p<0,001).

Tabel 12

Tööga rahulolu alaskaalade kirjeldav statistika

	N	Miimum	Maksimum	Keskmine	SD
Tööandja maine	175	1	4	3,10	,653
Rahulolu koostööga	176	1,222	4	3,11	,518
Juhtimine	177	1,077	4	3,188	,655
Rahulolu töö ja töötingimustega	176	1,385	4	3,077	,467
Rahulolu info ja kommunikatsiooniga	175	1	4	3,16	,560
Hinnang motivaatoritele	175	1	4	3,47	,571

Allikas: autori koostatud

Tabel 13

Tööga rahulolu alaskaalade astakud (Friedmani test)

	Keskvärtus
Tööandja maine	3,27
Rahulolu koostööga	3,15
Juhtimine	3,7
Rahulolu töö ja töötingimustega	2,82
Rahulolu info ja kommunikatsiooniga	3,42
Hinnang motivaatoritele	4,64

Allikas: autori koostatud

Kontrollimaks, millised tööga rahulolu alaskaalade keskvärtused on oluliselt erinevad üksteisest ja hinnangust motivaatoritele kasutati post hoc testina t-testi (paariviisiline võrdlus).

Leiti, et oluliselt madalam hinnangust motivaatoritele on rahulolu töö ja töötingimustega (t=9,366, p<0,001) ja rahulolu juhtimisega (t=5,358, p<0,001).

Hindamiseks kas tööga rahulolu alaskaalade keskmised erinevad üksteisest ka osakondade lõikes, viis autor läbi dispersioonanalüüsi (ANOVA). ANOVA puhul iseloomustab rühmadevahelist erinevust F-statistiku väärtus. F- väärtuse statistilist olulisust iseloomustab p väärtus. Madal p väärtus ütleb, et rühmadevaheline variatsioon on statistiliselt oluline (Statistiline olulisus). F- statistik hindab gruppidevahelise ja grupisisese hajuvuse omavahelist suhet. Mida suurem on F-statistiku väärtus, seda olulisem on erinevus gruppidevahelise ja grupisisese hajuvusnäitaja vahel. Tulemuste statistilise olulisuse piiriks loetakse  $p=0,05$ . Dispersioonanalüüsil (ANOVA) osakondade alusel on osakondade erinevused kuue skaala lõikes järgmised:

- 1) rahulolus info ja kommunikatsiooniga ( $F=3,420$ ,  $df=4$ ,  $p=0,010$ );
- 2) rahulolul töö ja töötingimustega ( $F=4,169$ ,  $df=4$ ,  $p=0,003$ );
- 3) rahulolus koostööga ( $F=2,961$ ,  $df=4$ ,  $p=0,021$ ) ja
- 4) hinnangutes organisatsiooni mainele ( $F=6,909$ ,  $df=4$ ,  $p<0,001$ ).

Kasutades *post-hoc* järeldesti *Scheffe* leiti, et rahulolus info ja kommunikatsiooniga ilmnevad müügi- ja turundusosakonna ning administratsiooni ja juhtimise oluliselt kõrgemad hinnangud ( $M=3,47$ ) kui teistel osakondadel (tootmine  $M=3,12$ , logistika  $M=3,10$ , laod ja tehnika  $M=3,01$ ). Võttes vaatluse alla rahulolu töö ja töötingimustega ilmneb, et tootmisosakonna töötajate hinnangud on kõige madalamad ( $M=2,94$ ) ning erinevad oluliselt müügi- ja turundusosakonna töötajate hinnangutest ( $M=3,35$ ). Analüüsides rahulolu koostööga tuleb esile tootmisosakonna ( $M=2,97$ ) töötajate ning müügi- ja turundusosakonna ( $M=3,35$ ) ja administratsiooni töötajate ( $M=3,34$ ) hinnangute erinevus. Hinnangust tööandja mainele ilmnevad samuti administratsiooni ja juhtkonna ( $M=3,44$ ) ning müügi- ja turundusosakonna ( $M=3,54$ ) oluliselt kõrgemad hinnangud võrreldes tootmisosakonna töötajate hinnangutega ( $M=2,81$ ).

Seega kinnitavad tulemused, et organisatsiooni AS Balbiino töötajad ei ole võrdselt rahul kõigi alateemadega. Samas, analüüs toob välja üksikud erinevused, mis ei ole väga suured ja seetõttu ei oma need praktikas väga suurt tähtsust. Kõige madalam on rahulolu töö ja töötingimustega, järgnevad rahulolu koostööga, rahulolu tööandja mainega ning rahulolu info ja kommunikatsiooniga. Kõrgemalt hinnatakse rahulolu juhtimisega ning kõrgeima hinnangu saab rahulolu motivaatoritega. Andmeanalüüsi tulemused toovad välja erinevate rahulolu alateemade omavahelise seotuse. Töötajad, kes on rohkem rahul koostööga, on rohkem rahul ka tööandja mainega. Töötajad, kes on rahul juhtimisega, on rahul ka töö ja töötingimustega.

Samuti töötajad, kes on rahul töö ja töötingimustega, on enam rahul ka maine ja koostööga ning kelle rahulolu on suurem infoliikumise ja kommunikatsiooniga, need on rahul ka koostööga. Statistilise andmeanalüüsi põhjal võib öelda, et sisuliselt grupeeruvad ankeetküsimustikule vastajad kaheks. Esimest esindavad administratsioon ja juhtkond ning müügi- ja turundusosakond, teist gruppi esindavad ülejäänud vastajad. Üldiselt madalaima hinnangu saanud rahulolule töö ja töötingimuste osas annavad oluliselt kõrgema hinnangu nii administratsioon ja juhtkond kui müügi- ja turundusosakond. Madalaimalt hindavad antud alateemat tootmisosakonna töötajad kuid nende hinnangud ei erine oluliselt ülejäänud osakondadest. Oluliselt suurim erinevus esineb müügi- ja turundusosakonna ning tootmisosakonna vahel. Kokkuvõttes võib öelda, et statistiline andmeanalüüs kinnitab uurimustöö põhitulemusi, mis põhinevad protsentjaotustel.

## **2.6 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Läbiviidud empiirilise uurimuse tulemustest võib järeldada, et AS Balbiino töötajate töörahulolu tase erinevatel alateemadel on omavahelises seoses ning alateemadele antud hinnangud on erinevad nii osakondade kui staažigruppide lõikes. Balbiino AS töötajate arvamus organisatsiooni mainest, koostööst osakondade vahel ja oma osakonnas, juhtimisest, tööst ja töötingimustest, info liikumisest ja kommunikatsioonist, motivaatoritest ja väärtustest on valdavalt positiivne. Kuue erineva teemaploki kokku 53 esitatud väite osas on keskmine positiivne hinnang organisatsioonis tervikuna 83%. Keskmisest kõrgem hinnang kõigi väidete osas on kolmel osakonnal: müügi- ja turundusosakonnal 91%, administratsioonil ja juhtkonnal 90% ning logistikakeskusel 86%. Keskmisest madalama hinnangu annavad laod ja tehnikaosakond, vastavalt 80% ja tootmisosakond keskmiselt 77% kõigi esitatud väidete osas.

Empiirilises uurimuses kontrollitud esimese püstitatud hüpoteesi kehtivus, et organisatsioonis AS Balbiino on üldine töörahulolu tase keskmine, annavad kinnituse töötajate hinnangud, mis erinevate rahulolu alateemade väidete osas on organisatsioonisiselt nii struktuurüksuste lõikes kui ka tööstaaži kestusest sõltuvalt erinevad. Kogu organisatsiooni lõikes hinnatakse kõrgelt tööks vajalike dokumentide ja juhendite olemasolu ja arusaadavust (96%), maine osas leitakse, et AS Balbiino on kindel tööandja (94%), infoliikumise ja kommunikatsiooni teemal ollakse valdavalt teadlikud, kelle poole pöörduda tööga seotud probleemide korral (97%) ning organisatsiooni poolt võimaldatavatest ja pakutavatest motivaatoritest on huvitatud suurem

osa töötajatest (84-94%). Kõige olulisemaks ning motiveerivamaks ühisürituseks organisatsioonis peetakse jõulupidu (93%) ja kõige rohkem ollakse huvitatud ettevõtte poolt teostatavast regulaarsest tervisekontrollist (94%). Organisatsiooni AS Balbiino kõige olulisemateks väärtusteks peavad töötajad kvaliteeti, usaldusväarsust, tarbijarahulolu ja professionaalsust. Suhteliselt madalat rahulolu taset näitavad organisatsioonis tervikuna hinnangud töötajate õiglase kohtlemise osas (71%), väite keskmist toob oluliselt alla tootmisosakonna töötajate arvamus, et kohtlemine ei ole õiglane (50%). Samuti leiab suur osa töötajatest allüksuste lõikes üksmeelselt, et uute töötajate juhendamine tööle asumisel ei ole piisav ja arusaadav (29%). Et organisatsioonis tervikuna ei ole vastajad hinnangute põhjal rahul töötasu suuruse vastavusega töö panusele, siis võime hinnata üldise töörahulolu pigem keskmiseks. Autori hinnangul võib üldist töörahulolu hinnata kõrgeks kui töötajad on rahulolevad töötasu suurusega. Üldise töörahulolu keskmisele tasemele viitab ka fakt, et kui organisatsiooni valgekraed võrreldes sinikraedega annavad valdavalt organisatsiooni keskmisega võrreldes rahulolu erinevates aspektides üksmeelselt kõrgemaid hinnanguid, siis otsese juhi kaasamise otsuste tegemisel, juhilt saadava toetuse, innustamise ja tagasiside osas nad organisatsiooni keskmisega võrreldes nii üksmeelselt positiivselt meelestatud ei ole. Toetudes varem läbi viidud uuringule on leitud, et emotsionaalse seotuse organisatsioonis tagavad aja jooksul omandatud saavutused (Riaz & Haider, 2010). Organisatsiooni töötajate üldist kõrget töörahulolu taset ei kinnita ka organisatsiooni töötajate madal keskmine hinnang rahulolu osas töövahenditega peamiselt sinikraede hinnangu mõjul ning töötasu suuruse vastavuse osas tööpanusega kogu organisatsiooni hinnangu mõjul.

Uurimustöö autori ettepanek on:

- jätkuvalt parandada olulisi töörahulolu mõjutegureid - töötingimused, töötasu, sisekliima. Tagada jätkuvalt regulaarne ettevõtte poolt teostatud tervisekontroll;
- luua arenguestluste süsteem, millega kaardistada töötajate arengusoovid ja panna paika karjääriplaanid. Arenguestluste käigus kaardistada töötajate soovid koolituste osas ning vastavalt töötaja soovidele ja organisatsiooni vajadustele koostada koolitusplaan;
- anda töötajatele jätkuvalt võimalusi isiklikuks ametialaseks arenguks, tagades kõigile võrdselt kättesaadavad koolitused, kindlustades sellega töötajate pühendumuse ning kommunikatsiooni kahesuunalise jätkumise otsese juhi ja personali vahel;



Teine püstitatud hüpotees, mis väidab, et alateemade võrdluses on kõige madalam töörahulolu tase otsese juhtimise osas, lükatakse uurimustöö tulemustele tuginedes ümber. Statistilisel analüüsil järjestatud skaalade pingerea alusel selgus, et kõige kõrgemat keskväärtust omab hinnang motivaatoritele. Keskmiste võrdlusel reastus juhtimise alateema motivaatorite järel paremuselt teisele kohale, seega rahulolu juhtimisega ei ole AS-s Balbiino alateemade võrdluses madalaim. Alaskaalade pingerea alusel ollakse organisatsioonis kõige rohkem rahul motivaatoritega. Järgnevad rahulolu juhtimisega, rahulolu info ja kommunikatsiooniga, tööandja maine, rahulolu koostööga ning pingerea alusel ollakse kõige vähem rahul töö ja töötingimustega. Rahulolu töö ja töötingimustega hinnangu viib madalale väide, mis hindab töötasu vastavust tööpanusele. Organisatsioonis tervikuna leiab 51% vastajatest, et töötasu suurus ei ole vastavuses nende poolt tehtud tööpanusega. Samuti ei nõustu 32% kogu organisatsioonist sellega, et ta võiks rahul olla töövahenditega. Madalat töörahulolule töö ja töötingimustega mõjutab ligi kolmandiku töötajate sage mõtlemine uue töökoha leidmise peale (32%). Toetudes statistikaameti andmetele, oli keskmine brutokuupalk 2015. aastal töötlevas tööstuses 1033 eurot ja 2016. aastal 1107 eurot. Palgamuutus antud perioodil oli 7,2%. (Statistikaamet). Olemasoleva töörahulolu püsima jäämiseks ja parandamiseks soovitab uurimuse autor võrrelda organisatsiooni keskmist brutokuupalka antud valdkonna keskmisega Eestis. Korrelatsioonanalüüsi põhjal võib järeldada, et vaid motivaatorite kõrgele hinnangule lootma jäädes, ei parane üldine töörahulolu tase teiste alateemade osas.. Uurimustöö autor soovitab parandada töörahulolu läbi koostöö, info ja kommunikatsiooni ning töö ja töötingimuste parandamise.

Uurimustöö autori ettepanek on:

- tuleviku perspektiivist lähtuvalt arendada motivatsiooni ka ametipositsioonist ning tööprotsessist tulenevalt – organisatsioonisisese tasemetestid;
- läbi osakondadevahelise koostöö ja kommunikatsiooni arendamise, kindlustada juhtimise positsiooni organisatsioonis ning ühtlasi võimaldades sellega töörahulolust organisatsiooni juhtidele tõepärase tervikpildi kujunemist;
- efektiivsema kommunikatsiooni tagamiseks osakondade vahel arendada tarkvarasüsteemi, mis kiirendab andmete ja informatsiooni kättesaadavust;
- süsteemse kommunikatsiooni ja koostöö tagamiseks ning pühendumuse parandamiseks tagada töötajatele regulaarne ja selge informatsioon ettevõtte arengusuundadest ning lühi- ja pikaajalistest eesmärkidest, püüdes sellega tagada igapäevase tööprotsessi osatähtsuse mõistmist;

- korrigeerida töötasusüsteem, mis hindab kõikide ametikohtade töötasude vastavust palgaturu keskmistele ja arvestab töötajate tööstaaži, kogemust, professionaalsust ning töökoormust;
- tagada head töötingimused kui palga ja töötingimuste võrdluses olulisemad mõjutegurid töörahulolus;
- pöörata tähelepanu töötajates rahulolematust põhjustavatele probleemidele, täpsustada nende sisu ning arvestada olukorra parandamisel töötajate poolt tehtud ettepanekutega;
- kõrgema töörahulolu tagamise eesmärgil otsida motiveerivat tasakaalu rahulolu ja aktiveeriva töö sisu vahel.

Kolmas püstitatud hüpotees, et kõrgema ametipositsiooniga töötajad omavad oluliselt kõrgemat töörahulolu taset ning madalaimat töörahulolu taset tunnevad logistikakeskuse töötajad ei ole absoluutne. Hüpoteesi esimene pool, mis väidab, et kõrgema ametipositsiooniga töötajad omavad oluliselt kõrgemat töörahulolu saab kinnitatud dispersioonanalüüsiga osakondade alusel, milles ilmnisid olulised erinevused hinnangute keskmistes osakondade lõikes. Grupierinevused ilmnevad rahulolus info ja kommunikatsiooniga ning rahulolus töandja mainega, milles administratsiooni ja juhtimise ning müügi- ja turundusosakonna hinnangud on kõigist teistest osakondadest oluliselt kõrgemad. Sama tendents jätkub ka rahulolus töö ja töötingimustega ning rahulolus koostööga, milles oluline erinevus ilmneb müügi- ja turundusosakonna ning tootmisosakonna vahel. Analüüsist infoliikumise ja kommunikatsiooniplokis esinenud väite osas ilmnes, et kui organisatsiooni tulevikuplaanidest ja eesmärkidest omavad head ülevaadet nii administratsioon ja juhtkond (82%) kui müügi- ja turundusosakond (91%), siis näiteks infopuudust ettevõtte eesmärkidest ja tulevikuplaanidest tajuvad kõige kõrgemalt logistikakeskuse töötajad. Kui organisatsioonis tervikuna ei ole kursis tulevikuplaanidega 39% töötajatest, siis logistikakeskuses on see vastavalt 52% (suhe 0,75:1) ning lao- ja tehnikaosakonnas, samuti tootmisosakonnas 41%. (suhe 0,95:1). Autori hinnangul tagab teadlikkus organisatsiooni tulevikuplaanidest töötajate eesmärgipärase teadliku tegutsemise ning otsused ning pikas perspektiivis annab see selge visiooni tulevikust, tagades ühtlasi töötajate kõrge töörahulolu. Hüpoteesi teine pool, mis väidab, et madalaimat töörahulolu taset organisatsioonis tunnevad logistikaosakonna töötajad, tulemuste põhjal hüpoteesi ei kinnita. Nii dispersioonanalüüsi kui sagedustabelite põhjal osakondade alusel on kõige madalamad hinnangud rahulolu osas antud tootmisosakonna töötajate poolt. Arvamus, et logistikakeskuse

töötajatel on madalaim töörahulolu AS Balbiino meeskonnas võib tuleneda infoliikumise ja kommunikatsiooni probleemidest. Infopuudust ettevõtte eesmärkidest ja tulevikuplaanidest tunnevad hinnangute põhjal kõige kõrgemalt logistikakeskuse töötajad. Autori hinnangul võib probleemi põhjustada töötajate poolt üles näidatud madal huvi või tööandja poolt vähene suhtlemine antud teemal. Üldise tööga rahulolu osas kõige madalamad hinnangud andnud tootmisosakond annab organisatsiooni üldisest keskmisest madalamaid hinnanguid oma otsese juhi osas, leides, et juht ei taga tööalast arengut (39%, üldine 26%) ning juht ei ole eeskujuks (29%, üldine 25%). Kui 51% kõigist vastajatest leiab, et töötasu suurus ei ole vastavuses nende poolt tehtud tööpanusega, siis tootmisosakonna töötajatest leiab koguni 75%, et töötasu suurus ei vasta tööpanusele. Nimetatud väidet hindavad administratsioon ja juhtkond ning logistikakeskus 45%, laod ja tehnika osakond 33%, müük ja turundus 32%. Tootmisosakond tunneb ka kõige suuremat rahulolematust töötingimustega töökoormuse osas, milles rahulolematust on osakonnas koguni 40%, kusjuures organisatsioonis tervikuna 23%, (suhe 1:0,58). Ametipositsioonist lähtuvalt tõuseb esile ka rahulolematust töövahenditega. Tootmisosakonnast jäävad selles osas madalamale logistikakeskuse ning ladude ja tehnikaosakonna hinnangud, kuid siingi lahknevad arvamused sinikraed versus valgekraed. Tootmisosakonna töötajad võrrelduna teiste osakondade töötajatega tunnevad tugevamalt töötasu suuruse mittevastavust tööpanusele, suuremat rahulolematust töötingimustega töökoormuse osas, tekkinud probleemide lahendamise kiiruse, osakondadevahelise koostöö osas ning on tööandja maine osas tagasihoidlikuma positiivse hinnanguga. Lao- ja tehnikatöötajad tunnevad organisatsiooni keskmisega võrreldes madalamat rahulolu info osas seoses tulevikuplaanidega, osakondade vahelise koostöö osas ning töövahenditega rahulolu osas. Logistikaosakond tunneb hinnangute põhjal enim puudust info ja kommunikatsiooni teemal. Kogu organisatsiooni lõikes ollakse kõige vähem kursis organisatsiooni eesmärkide ja tulevikuplaanidega. Toetudes eelolevale hinnangule, leiab uurimustöö autor, et sama oluline, kui on paika panna pika- ja lühiajalised eesmärgid arenguestlustel indiviidi tasandil, on indiviidi jaoks oluline olla kursis organisatsiooni eesmärkide ja tulevikuplaanidega. Antud uurimuses tuleb puudujääk kõige tugevamalt esile logistikakeskuse töötajate osas. Administratsioon ja juhtkond ning müügi- ja turundusosakond on rahulolevamad nii tööandja maine, info ja kommunikatsiooni, koostöö kui ka töö ja töötingimuste osas. Vaid otsese juhi osas annavad administratsioon ja juhtkond kuuele väitele struktuurüksuste lõikes organisatsiooni keskmisest madalamad hinnangud. Seega organisatsiooni töörahulolu kontseptsioon on järgmine: töötajate tööga rahulolu koosneb rahulolust erinevate alateemadega, aga tööga rahulolu mõjutav tegur on sõltuv osakonnast. Uurimustulemuste

põhjal saame järeldada, et see millisel positsioonil on töötaja organisatsioonis, mõjutab ka tööga rahulolu. Tootmisettevõttes on administratsioon ja juhtkond ning müügi- ja turundusosakond üldjuhul kõrgemalt tasustatud ja paremate füüsiliste tingimustega töökohad. See on oluline faktor, mis mõjutab töörahulolu hinnanguid.

Uurimustöö autori ettepanek on:

- Müügi- ja turundusosakonna töötingimuste kvaliteedi tõstmiseks võimaldada vajadusel ajutist privaatsust tagav töökeskkond;
- Juhtimiskompetentside parendamisel administratsioonis ja juhtkonnas tagasiside saamise eesmärgil pöörata tähelepanu ja arendada osakonnasiseselt sotsiaalseid kompetentse, mis tulenevad enesekindlusest ning tagavad parema suhtlemise ning avatuse. Arendada ka erialaseid kompetentse, mis tulenevad isiklikust visioonist ja eesmärkidest ning toetavad koos väärtuste ja põhimõtetega oma osakonna üldist heaolu;
- Teavitada ja hoida kursis logistikaosakonna töötajaid ja teisi struktuurüksusi tulevikuplaanidega kaasates töötajaid otsuste tegemisse;
- Tagada logistikakeskuse töötajatele olmetingimuste ja töövahendite kvaliteedi parandamine, et tõsta motiveeritust ning leevendada survet töötasu nõudmistele;
- Logistikakeskuse töötajate seotuse parandamiseks kogu organisatsiooni meeskonnaga parandada palgapoliitikat selles osas, et tagataks õiglase lisa-, asendus- ja kompensatsioonitasusüsteem väljaspoolt logistikakeskust tulenevate töökorralduslike probleemide korral;
- Tootmisosakonnas töötajate töörahulolu tagamiseks anda tootmisosakonna töötajatele järjepidevalt tagasisidet töötulemuste osas ning luua paremaid võimalusi uute töötajate esmaseks tööalaseks juhendamiseks;
- Juhtimiskompetentside parendamisel tootmisosakonnas pöörata suuremat tähelepanu sotsiaalsete juhikompetentside parandamisele, keskendudes avatusele, sidemete loomisele, suhtlemisele ning liidrikompetentside parandamisel keskenduda meeskonna ja muutuste juhtimisele;
- Tootmisosakonnas arvestada töötasu maksimisel vastavust tööpanusele;
- Tööohutuse tagamiseks lao- ja tehnikatöötajatele võimaldada töövahendite kvaliteedi paranemine.

Neljas püstitatud hüpotees, mis väidab, et organisatsiooni pikaajalise tööstaažiga töötajad omavad madalamat töörahulolu taset, saab kinnitatud sagedustabelite põhjal staažigruppide alusel. Suures osas alateemade lõikes annavad kõige madalamad hinnangud üle kümne aastase staažiga töötajad. Kõigi alateemade 53-st väitest 38-le väitele annavad üle 10-aastase staažiga töötajad teistest madalamaid hinnanguid. Erandiks on vaid hinnangud motivaatoritele, mida hindavad üle 10-aastase staažiga töötajad kõigi väidete lõikes võrdselt teiste organisatsiooni töötajatega. Staažigruppide hinnangute põhjal võib järeldada, mida kauem on inimesed organisatsioonis töötanud, seda teravam on nende pilk puudusi märkama. Vähem ollakse rahul koostööga – üle 10 aastase staažiga töötajatest keskmiselt 40% pole rahul osakondadevahelise koostööga. Uute töötajate esmast tööalast juhendamist tööle asumisel ei pea piisavaks 45% 11 – 14 aastase staažiga töötajad ja 56% üle 15 aastase staažiga töötajad. Võrdlusena võib välja tuua, et teistes staažigruppides on vastav hinnang 12% - 32%. 11–14 aastase staažiga töötajad on kõige vähem rahul ka oma otsese juhi pädevusega (32%), tema õiglusega oma alluvate suhtes (38%) ja regulaarse tagasiside saamisega oma töö tulemuslikkuse kohta (38%). Nad soovivad, et otsene juht neid rohkem toetab ja innustab (45%) ning tunnustab heade töötulemuste eest (50%). Kui otsuste tegemises soovivad suuremat kaasamist organisatsioonis 21% kõigist vastajatest, siis 11-14aastase staažiga töötajate seas on see 43%. Juhi avatust pakutud lahendustele tunneb 11-14aastase staažiga töötajatest vaid 68% ja eeskujuks on juht 50%-le. Kui 51% kõigist vastajatest leiab, et töötasu suurus ei ole kooskõlas töö panusega, siis 11-14aastase staažiga töötajatest toetab hinnangut 73% ja üle 15aastase staažiga töötajatest 83%. Nimetatud väite puhul tuleb eriti tugevalt esile madala rahulolu ja tööstaaži lineaarne seos (Joonis 7). Mida kauem on töötaja olnud organisatsiooniga seotud, seda vähem ollakse rahul töötasuga tehtud tööpanuse osas. Töö ja töötingimuste osas hindavad üle 10aastase staažiga töötajad teistest staažigruppidest madalamalt väiteid töötasu maksmise põhimõtete selguse, tööalaste probleemide kiire lahendamise, tööülesannete ja kvaliteedinäitajate selguse ning arusaadavuse kohta ning madalam on ka hinnang väite osas, et tunnen ennast tööl hästi. Ka infoliikumist ei pea oma osakonnas piisavaks 45% 11-14aastase staažiga töötajad ja 44% üle 15aastase staažiga töötajad. Töökohal vajaliku info mitteõigeaegset kohale jõudmist kinnitavad 11-14 aastat töötanutest 41% ja üle 15 aasta töötanutest 29%. Staažigruppide lõikes keskmine hinnang antud väidetele on alla 20%. Tulemustest võib järeldada, et pikema staažiga töötajad on oma positsioonis kindlamad, julgevad ka rahulolematust näidata. Lühema staažiga töötajad võivad olla ebakindlad oma töökoha kaotamise pärast, juhul kui nad pole kõigi ja kõige suhtes positiivselt meelestatud. Staažigruppide võrdluses on kogu organisatsiooni lõikes madalaim

töörahololu 15 ja enam aastase staažiga töötajatel. Toetudes varem läbi viidud uuringule parimate personalijuhtimise praktikate kohese rakendamise osas, suudetakse uute töötajate tööle võtmisega tagada väärtuslik värbamisvahend, kuid selle tulemusena ei ole mõtet loota kiiretele muutustele organisatsioonis. Pigem tuleb organisatsioonil valmis olla rahalisteks kulutusteks (Edmans, 2012).

Uurimustöö autori ettepanek on:

- Parandada uute töötajate sisseelamisprogrammi, et hoida head struktuurüksuste sisekliimat uute töötajate esmasel juhendamisel tööle asumisel;
- Arendada personalipraktikaid töötajate väärtustamise ning õigalse kohtlemise osas võrdselt kõigis staažigruppides;
- Pöörata tähelepanu otsese juhi poolt töötajatele tagasiside andmisele, innustamisele, tunnustamisele ning töötajate kaasamisele otsuste tegemisel võrdselt kõigis staažigruppides;
- Tagada info edastamisel ja kommunikatsioonil ning osakondadevahelisel koostööl võrdselt kõigi staažigruppide üheselt selge informeeritus;
- Hinnata töötasu suuruse vastavust tööpanusele staažigruppide lõikes.

Uurimustöö tulemused ületavad ootusi küllaltki kõrge töörahololu määra osas ning annavad konkreetse suuna rahulolematuse määra vähendamiseks konkreetsetel alateemadel ning osakondade ja staažigruppide lõikes. Uurimustöö autori hinnangul on jätkuvalt oluline keskenduda töötajate töörahololu hindamisele tulevikus, kuna see on ajas muutuv.

## KOKKUVÕTE

Organisatsioonide eesmärgiks on pakkuda oma töötajatele ametipositsioonist sõltumatult tööd, mis on huvitav, tagab väljaõppe, valikuvõimalused, iseseisvuse ning samal ajal pakub töötajale ka tööga rahulolu. Oma tööd nautivad inimesed tunnevad end enamasti õnnelikuna nii töökohal kui suhtlemisel kolleegidega väljaspool tööd. Parim võimalus jõuda töötajateni on arendada nendega dialoogi ning viia regulaarselt organisatsiooni töötajate seas läbi rahuloluuuringuid. Uuringutulemuste analüüs võimaldab ellu viia tulevikku suunatud positiivseid muudatusi organisatsioonis.

Magistritöö raames viidi läbi AS Balbiino rahuloluuuring, milles käsitleti erinevaid teoreetilisi lähenemisi ja varasemaid läbiviidud uuringuid. Empiirilises uuringus osales 238-st võimalikust töötajast 177 ehk 74% organisatsiooni töötajatest.

Uuringu tulemustest selgus, et AS Balbiino töötajate töörahulolu tase erinevatel alateemadel on omavahelises seoses ning alateemadele antud hinnangud on erinevad nii osakondade kui staažigruppide lõikes.

Organisatsioonis tervikuna ollakse alateemade lõikes kõige rohkem rahul motivaatoritega. Järgnevad rahulolu juhtimisega, rahulolu info ja kommunikatsiooniga, rahulolu tööandja mainega, rahulolu koostööga ning pingerea alusel ollakse kõige vähem rahul töö ja töötingimustega. Kuue erineva teemaploki kokku 53 esitatud väite osas on keskmine positiivne hinnang organisatsioonis tervikuna 83%. Valdavalt nõustutakse uuringu küsitluses positiivsete väidetega 74% - 96% ulatuses. Madalamalt hinnatakse väiteid: töötasu suurus on vastavuses isikliku töö panusega, olen teadlik AS Balbiino tulevikuplaanidest, olen rahul oma töövahenditega, organisatsioon kohtleb töötajaid õiglaselt ning mõtlen sageli uue töökoha leidmise peale. Kõrgemalt hinnatakse väiteid: tööks vajalikud dokumendid ja juhendid on olemas ning arusaadavad, AS Balbiino on kindel tööandja, pean oluliseks regulaarset töötajate tervisekontrolli teostamist, pean oluliseks ettevõtte ühisüritust jõulupidu.

Töötajate hinnangul on tööga rahulolu taseme tõstmiseks vajalik parandada palgapoliitikat, kommunikatsiooni ning töötingimusi. Palgapoliitika osas soovitakse tulemuspalkade ja preemiade laienemist kõigile osakondadele, töötasu regulatsiooni võimalike tekkivate vigade korral ning vastavust tööpanusele ja tööstaažile. Kommunikatsiooni osas soovitakse organisatsiooni arengusuundadest selget ülevaadet ning osakondadevahelise koostöö parandamist. Töötingimuste osas oodatakse olmetingimuste ja töövahendite parandamist või

uuendamist. Töötajad hindavad kõrgelt organisatsiooni mainet, kui kindlat tööandjat, töökollektiivi sõbralikku meeskonda, organisatsiooni poolt motivaatoritena pakutavaid ühisüritusi.

Korrelatsioonanalüüsil leiti positiivne korrelatsioon alaskaalade vahel. Tugev seos on koostöö ning juhtimise, töö ja töötingimuste, infoliikumise ja kommunikatsiooni, maine vahel. Samuti maine ning töö ja töötingimuste vahel. Statistilise andmeanalüüsi põhjal selgus, et sisuliselt grupeeruvad ankeetküsimustikule vastajad kaheks. Esimest gruppi esindavad administratsioon ja juhtkond ning müügi- ja turundusosakond, teist gruppi esindavad vastajad teistest struktuurüksustest – logistikakeskus, tootmisosakond, laod ja tehnikaosakond. Oluliselt suurim erinevus struktuurüksuste lõikes esineb müügi-ja turundusosakonna ning tootmisosakonna vahel rahulolu töö ja töötingimuste, maine ning koostöö osas.

Organisatsiooni AS Balbiino töötajate tööga rahulolu tase on keskmine. Organisatsiooni töötajate üldist töörahulolu taset ei saa hinnata kõrgeks, kuna töötajate hinnang on madal rahulolu osas töövahenditega ning töötasu suuruse vastavusega tööpanusele.

Analüüsist staažigruppide lõikes selgus, et suures osas alateemade lõikes annavad kõige madalamad hinnangud üle kümne aastase staažiga töötajad. Kõigi alateemade 53-st väitest 38-le väitele annavad üle 10-aastase staažiga töötajad teistest madalamaid hinnanguid. Staažigruppide võrdluses on kogu organisatsiooni lõikes madalaim töörahulolu 15 ja enama aastase staažiga töötajatel.

Järelduste ning ettepanekute osas pakkus autor toetudes tulemustele ning käsitletud teoreetilisele materjalile välja ettepanekud personalijuhile tegemaks töörahulolu seisukohast positiivseid muudatusi tulevikus.

- jätkuvalt parandada olulisi töörahulolu mõjutegureid - töötingimused, töötasu, sisekliima;
- anda töötajatele jätkuvalt võimalusi ametialaseks arenguks, tagades kõigile võrdselt kättesaadavad koolitused, kindlustades sellega töötajate pühendumuse ning kommunikatsiooni kahesuunalise jätkumise otsese juhi ja personali vahel;
- läbi osakondadevahelise koostöö ja kommunikatsiooni arendamise, kindlustada juhtimise positsiooni organisatsioonis ning ühtlasi võimaldades sellega töörahulolust organisatsiooni juhtidele tõepärase tervikpildi kujunemist;



- tagada töötajatele regulaarne ja selge informatsioon ettevõtte arengusuundadest ning lühi- ja pikaajalistest eesmärkidest, püüdes sellega tagada igapäevase tööprotsessi osatähtsuse mõistmist;
- korrigeerida töötasusüsteemi, mis hindab kõikide ametikohtade töötasude vastavust palgaturu keskmistele ja arvestab töötajate tööstaaži, professionaalsuse ning töökoormusega ning tagab õiglase lisa-, asendus- ja kompensatsioonitasusüsteemi;
- vajadusel tagada töötajatele olmetingimuste ja töövahendite kvaliteedi parandamine, et tõsta motiveeritust ning leevendada survet töötasu nõudmistele;
- töörahulolu tagamiseks ja hea sisekliima hoidmiseks anda töötajatele järjepidevalt tagasisidet töötulemuste osas ning luua paremaid võimalusi uute töötajate esmaseks tööalaseks juhendamiseks.

Uurimustöö autori hinnangul on ka edaspidi oluline keskenduda töötajate töörahulolu hindamisele, kuna see on ajas muutuv näitaja. Läbiviidud uurimustöö tulemused ja analüüs võimaldavad saada ülevaate organisatsiooni üldisest situatsioonist töörahulolu aspektist, töötajate tööga rahulolust alateemade ning struktuurüksuste lõikes ning hinnata milline on ametipositsiooni roll töörahulolus antud perioodil. Edaspidiselt annab see võimaluse hinnata erinevate struktuurüksuste töötajate töörahulolu taseme seost töövoolavuse, tööõnnetuste, absentismi, hilinemiste ning töö tulemuslikkusega.

## **RESUME**

### **JOB SATISFACTION AND JOB POSITION AS THE CONTRIBUTING FACTOR IN AS BALBIINO**

Katri Karjane

The goal of the organizations is to offer their employees a job, not depending on their professional position, the job, that is interesting, that provides training, choice possibilities, independence and at the same time offers the job satisfaction to the employee. People, who enjoy their work, usually feel mostly happy at their workplace and while communicating with colleagues outside of the work. The best way to reach the employees is to develop a dialogue with them and regularly carry out satisfaction surveys among the employees of the organization. The results of the analysis allow to carry out future-oriented positive changes in the organization.

The master's thesis was carried out in the context of AS Balbiino survey of the satisfaction, the aim of which was to find out the level of job satisfaction in the organization, and evaluate how the job satisfaction is related to the position in the organization. The research hypotheses are directly based on the human resources manager's relatively short-term experience in the researched organization. The master's thesis is based on a variety of theoretical approaches and previously made researches. In the empirical study participated 177 employees of all 238 available, and that is 74% of all the employees in the organization.

The survey results showed that the level of job satisfaction of employees of AS Balbiino in different topic areas are interrelated and the assessments of the sub themes are different in terms of departments and seniority groups as well.

In terms of the subthemes of the organization as a whole, that most satisfaction is received with motivators. Based on the subsequent satisfaction with the managers, satisfaction with the information and communication, satisfaction of the employer's reputation, satisfaction with cooperation and ranking, - it is the least satisfied with the work and working conditions. 53 provided claims of the total six different subject blocks received the average positive assessment for 83% of the whole organization. During the research survey, mostly 74% - 96% of positive claims were accepted. The lower valued claims were the following: the size of the wages in accordance with the personal contribution of work, I am aware of the future plans of AS Balbiino, I am satisfied with my working equipment, the organization treats employees

fairly, and I often think of finding a new job. Highly valued claims are the following: necessary working documents and manuals are available and understandable, AS Balbiino is a solid employer, I consider important the regular medical check of the employees, I consider important such joint company events as Christmas party.

According to the employees' assessment, for increasing job satisfaction level it is necessary to improve wage policies, communications and working conditions. In terms of wage policy, it is suggested to increase the salaries and bonuses to all departments, salary regulations that may arise in case of errors, and according to the volume of the work and seniority. In terms of communication part, it is suggested to provide a clear overview of the of the organization's aims and the improvement of cooperation between departments. In terms of working conditions, it is expected an improvement in household conditions and equipment or their upgrading. Employees appreciate the reputation of the organization as a solid employer, friendly team, motivational joint events offered by the organization.

The correlation analysis found a positive correlation between the subscales. A strong of which is cooperation and management, labour and working conditions, information flow and communication, as well as the reputation. Also, the correlations between reputation and the work and working conditions.

Statistical analysis of data showed that respondents to the survey questionnaire are essentially grouped into two. The first group is represented by the administration and management teams, and sales and marketing departments, another group of respondents are represented by the other structural units - logistics centre, production department, engineering department and warehouses. Significantly biggest difference within the structure appears in terms of job satisfaction and working conditions, reputation and cooperation between sales, marketing and production departments.

The level of employees' job satisfaction of AS Balbiino organization is average. The level of employees' job satisfaction in the organizations in general can not be assessed as high, because the employees' assessment in terms of working equipment and the size of the wages in accordance of the work volume is low.

The analysis of the seniority groups revealed, that a large part of the employees with over 10 years of experience, in terms of the sub-themes, give the lowest rating. For all the sub-themes of the 53 of the claims, employees with more than 10 years of experience give the lowest

rating to 38 claims. Comparing the seniority groups in terms of the entire organization, employees with over 15 years of the experience have the lowest level of job satisfaction.

In terms of conclusions and proposals, the author suggests on the basis of the results and the theoretical material, to provide proposals to the personnel manager in order to make positive changes in terms of job satisfaction in the future. In author's opinion in the research, it is important to continue to focus on employees' job satisfaction assessment, as it is an evolving tool.

## KASUTATUD KIRJANDUS

Amin, R. (2016) Job satisfaction of low- skilled employees of manufacturing industry in Bangladesh: A case study. *Journal of Investment and Management*. 166 - 170

Aziri, B. (2011) Job satisfaction: A literature review *Management research and practice* vol3 Issue 4

Aydin, B., Ceylan. A. (2008) The employee satisfaction in metalworking manufacturing: How do organizational culture and organizational learning capacity jointly affect it? *Journal of Industrial Engineering and Management*. 143- 168

Balbiino AS kodulehekülg (Online) <http://www.balbiino.ee/>

Bellou, V. (2007) Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age“. University of Thessaly, Thessaly, Greece.

Bowling, A.N. (2007). Is the job satisfaction – job performance relationship superior? A meta- analytic examination. Department of Psychology, Wright State University.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. Ludwig-Maximilians – Universität München, Germany.

Chen, Wei-Chih. (2016). Leisure participation, job stress, and life satisfaction: moderation analysis of two models. *Social behaviour and personality*, 44(4), 579-588.

Colomeischi, A, A. (2014) *Emotional Life as Influence on Work Satisfaction*. Stefan cel Mare University, Universitatii 13, Suceava, Romania.

Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility.

Fanton, S-J., Pinilla Roncancio, M., Sadhra, S. & Carmichael, F. (2014) Workplace wellbeing programmes and their impact on employees and their employing organisations: A scoping review of the evidence base. A collaboration between Health Exchange & University of Birmingham

Gilmeanu, R. (Manea). (2015). Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, job satisfaction and Individual Performance. Volume 6 (20) Issue 3

Kassim, S. I., Bambale, A., Jakada, B. (2016) *Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Lectures of Universites in Kano State: Empirical Evidence*. Journal of Education and Practice. Vol, NO 10, 2016

Khan, A.H., Aleem, M. (2014) *Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan*. Journal of International Studies, Vol. 7, No 1.

Kinicki. A., Kreitner. R. (2003) Organizational behaviour key concepts, skills & best practices lk 119

Koolj, D.T.A.M, Jansen. P.G.W, Dijkers, J.S.E, Lange. A.H.D. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction. A meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 31, 1111-1136.

Kosteas, V.D (2011). Job Satisfaction and Promotions. University of California. Vol. 50, No. 1

Kõrreveski, K. (2010) Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõõde. Statistikaamet.

Mohamed, M.S.B., Asaari, M.H.A.H., Desa, N.M. (2016) Relationship between personality types and job satisfaction among employees in Malaysian manufacturing. *Research Journal of Social Sciences*. 23-28

Mudor, H., Tooksoon, P. (2011) Conceptual farmework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 2, No 2, pp41-49.

Olaniyan, O.S., Hystad, S. (2016). Employees` psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intention to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. University of Bergen, Norway

Osula, K. (2009). Andmeanalüüs: Statistiline andmestik ja kirjeldav statistika

<http://www.tlu.ee/~kairio/failid/konspekt2.pdf> (07.05.2017)

Personalibrändi agentuur (2016) Isiksuseomaduste järgi töö rahulolu ennustamine.  
<http://persoonibrand.ee/isiksuseomaduste-jargi-too-rahulolu-ennustamine/>

Platis, CH., Reklitis, P., Zimeras, S. (2015) *Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services.*

Pohl, S., Galletta, M (2016) The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research* 33. 61-66

Ravichandran, A., Rajan, L.J.S., Kumar, G.B.S. (2015) A study on job satisfaction of employees of manufacturing industry in Puducherry, India. *International Journal of Innovative research & Development.* Vol 4 Issue 2

Riaz,A, Haider. M.H (2010) Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, *Business and Economic Horizons*, Volume 1, Issue 1

Robbins, S.P (2003) *Organizational behavior.* San Diego State University

Robbins, S.P, Judge, T.A (2007) *Organizational behavior* 12th ed, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey

Robbins, S.P, Judge, T.A (2016) *Essentials of Organizational Behavior.* Thirteenth Edition Global Edition.

Robbins, S.P. (1993) *Organizational Behaviour Concepts, Controversies and Applications.* San Diego State University, lk 25, 72

Rootalu. K. (2014) *Korrelatsioonikordaja.* Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas.

<http://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad> (01.04.2017)

Scheers,L,V., Botha, J. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business nad Retail Management Research (JBRMR)* Vol 9 Issue 1.

Sepane, M., Reieger, H., Roodt, G. (2002) *Job satisfaction in relation to organisational culture.* Department of Human Resource Management Rand Afrikaans University

Shmailan, A.S.B (2016) *The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study.* Issue in Business Management and Economics Vol. 4 (1), pp. 1-8

Statistikaamet. Palk ja tööjõukulu.

<https://www.stat.ee/palk-ja-toojoukulu> (27.03.2017)

Teichmann, M. (2016) Tööelu kvaliteet. loeng, 1

Tooding, L.M (2015) Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. Tartu Ülikooli Kirjastus

Umar, A. (2014) Effect of wages, work motivation and job satisfaction on worker`s performance in manufacturing industry in Makassar city. *European Journal of Business and Management*. Vol 6, No. 5

Viltrop, A. Statistiline olulisus valimivõtt ja valimimaht. 7 peatükk:

[http://www.eau.ee/~viltrop/7.Stat\\_Valim.pdf](http://www.eau.ee/~viltrop/7.Stat_Valim.pdf) (07.05.2017)

Virovere, A., Alas, R. & Liigand. J. (2005) *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn, Külm, 46

Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorovic, B. (2014). Job satisfaction of men and women employed in manufacturing sector and education in Serbia. *Singidunum Journal of Applied Sciences*.

Warr, P., Inceoglu, I. (2012) *Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person- Job Fit*. Journal of Occupational Health Psychology.

Wulandari, P., Mangundjaya, W., Utoyo, D.B. (2014) Is job satisfaction a moerator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change?

Õun, A. (2012) *Esikohale töötajate rahulolu*. Postimees. Majandus.

<http://majandus24.postimees.ee/762608/esikohale-tootajate-rahulolu> (13.05.2017)

Youtube. Correlation analysis using Excel.

<https://www.youtube.com/watch?v=zEXK6M93lb8&spfreload=5> (07.05.2017)

Youtube. Calculating the Standardized Cronbach`s Alpha in Excel.

<https://www.youtube.com/watch?v=j0orOsHuWnw> (07.05.2017)



Yusof, Z. M., Misiran, M., Harun, N.H. (2014) Job satisfaction among employees in a manufacturing company in North Malaysia. *Asian Journal of Applied Sciences*. Volume 02 – Issue 01.

## LISA 1 ANKEETKÜSIMUSTIK

Hea kolleeg ,

Oleme läbi viimas ettevõtte **rahulolu-uuringut**, et saada kõigilt töötajatelt tagasisidet ja ettepanekuid kuidas AS Balbiino

- igapäevatööd paremini korraldada;
- töökeskkonda paremaks muuta;
- töö tulemuslikkust parandada selliselt, et nii meie ise, meie kliendid kui ka koostööpartnerid meiega üha enam rahul oleksid.

Kokkuvõtvat tagasisidet küsitlusest anname kõigile 2017 jaanuari-veebruari kuu jooksul.

Küsitlus viiakse läbi **21.11-04.12.2016**

**Küsitlus on :**

- anonüümne (arvutikasutajatele internetipõhine);
- annab meile kõigile võimaluse mõjutada oma igapäevtööd;
- näitab, kus meie ettevõttes “ king pigistab “, kus on arengukohad, kus asjad hästi, mida muuta paremaks ja mida tasuks hoopis teisiti teha.

**Siin on teile anonüümne küsimustik, mille täitmisel toimi nii :**

1. varu umbes 30 min aega;
2. täida küsimustik rahulikult omaette olles kas paberkandjal või arvutipõhiselt;
3. toimetada täidetud küsimustik personalijuhi kätte või oma osakonnas selleks ettevalmistatud postkasti
4. usalda, ära pelga , keegi ei avalikusta sinu arvamusi! Paberkandjal vastused sisestab personalijuht isiklikult süsteemi, millest arvuti summeerib koondtulemused.

Kuigi küsimustele vastamine näpistab jupikese meie kallist tööaega, loodame siiski, et kõik kasutavad võimalust oma arvamuse avaldamiseks tehes seda avameelselt ja konstruktiivselt.

**Ette tänades,**

**AS Balbiino juhataja**

**Tööl oldud aeg?**

- Alla aasta
- 1-3 aastat
- 4-6 aastat
- 7-10 aastat
- 11-14 aastat
- 15 ja enam aastat

**Osakond?**

- Administratsioon/Finants/Haldus
- Juhtkond/laiendatud juhtkond
- Müük/Turundus
- Tootmine
- Tehnika
- Taaraladu
- Külmladu
- Logistikakeskus

**Piirkond?**

- Tallinn/Harjumaa
- Muu Eesti piirkond

**NB! PALUN ANDKE OMAPOOLNE HINNANG KÕIKIDELE VÄIDETELE, MÄRKIDES TABELIS RISTIKESEGA TEILE SOBIV VASTUSEVARIANT!**

**TÖÖANDJA MAINE**

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Balbiino AS-l on hea maine				
Balbiino AS on hea sisekliima				
Balbiino AS kohtleb oma töötajaid õiglaselt				
Balbiino AS on kindel tööandja				
Soovitaksin Balbiino AS tööandjana ka oma sõpradele, tuttavatele				
Tunnen uhkust Balbiino AS üle				
Mõtlen sageli uue töökoha leidmise peale				

**RAHULOLU KOOSTÖÖGA**

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Osakonnasisene koostöö on hea				
AS Balbiino erinevate osakondade vaheline koostöö on hea				
Kolleegid on suhtlemisel alati viisakad, avatud ja sõbralikud				
Teostatud töö kvaliteet minu osakonnas on kõrge				
Tööaega (graafikud) planeeritakse õiglaselt				
Puhkepäevi planeeritakse õiglaselt				
Tekkinud probleemid lahendatakse operatiivselt				
Uute töötajate esmane tööalane juhendamine tööle asumisel on piisav ja arusaadav				
Tunnen enda olulisust töökollektiivis				

**JUHTIMINE**

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
<b>NB! Sinu otsene juht on see inimene, kes Sulle töökohal igapäevaselt töökorraldusi jagab</b>				
<i>Nt. tootmise töötajatele meister ja meistrile tootmisjuht</i>				
<i>Nt. komplekteerijale vahetuse vanem ja vahetuse vanemale logistikakeskuse juht</i>				
Minu juht on oma valdkonna professionaal				
Minu otsene juht on pädev juhina				
Minu otsene juht on õiglane oma alluvate suhtes				

Saan otseselt juhilt regulaarset tagasisidet oma töö tulemuslikkuse kohta				
Minu otsene juht oskab lahendada probleeme				
Minu otsene juht toetab ja innustab oma osakonna töötajaid				
Minu otsene juht tunnustab oma osakonna töötajaid heade töötulemuste eest				
Minu otsene juht usaldab oma alluvaid				
Minu juht tagab minu tööalase arengu				
Minu juht kuulab ära minu poolt antava tagasiside ja info				
Minu juht kaasab mind otsuste tegemisse				
Minu juht on avatud välja pakutud lahendustele				
Minu juht on mulle eeskujuks				

### RAHULOLU TÖÖGA JA TÖÖTINGIMUSTEGA

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Tööülesanded ja kvaliteedinäitajad on mulle arusaadavad ning selged				
Tööks vajalikud dokumendid ja juhendid on olemas ja arusaadavad				
Minu tööalased probleemid lahendatakse kiiresti				
Ma olen oma töökoormusega rahul				
Olen rahul töövahenditega				
Tööohutus minu töökohal on tagatud				
Olen rahul olmetingimustega (tööruum, kohvitamise võimaluse, riietusruum jm.)				
Töötasu maksmise põhimõtted on mulle selged				
Minu töötasu suurus on vastavuses minu töö panusega				
Tunnetan ennast meeskonda kuuluvana				
Ma tunnen ennast tööl hästi				
Teen oma tööd innustunult				

Milliseid ettepanekuid soovid veel teha? \_\_\_\_\_

### INFOLIIKUMINE JA KOMMUNIKATSIOON

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Olen kursis Balbiino AS poolt pakutavate toodete ja				

teenustega				
Olen kursis Balbiino AS eesmärkide ja tulevikuplaanidega				
Mõistan, kuidas minu töö on seotud Balbiino AS hea käekäiguga				
Ma tean kelle poole pöörduda, kui mul on tööga seotud probleeme				
Infoliikumine minu osakonnas on piisav				
Tööks vajalik info jõuab minuni õigeaegselt				

Millist infot vajad veel oma töö paremaks korraldamiseks? \_\_\_\_\_

### HINNANG MOTIVAATORITELE

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
Pea oluliseks sportimisvõimaluste võimadamist soodustingimustel				
Pea oluliseks pakutavaid erialaseid koolitused				
Pea oluliseks ettevõtte ühisüritusi				
Jõulupidu				
Sügispäevi (septembris)				
Perepäeva (suvine Merepäeva üritus)				
Pea oluliseks sünnipäevade meelepidamist ja tähistamist				
Pea oluliseks, et ettevõtte teostab regulaarset töötajate tervisekontrolli				

Milliseid võimalusi isiklikult väärtustan? \_\_\_\_\_

### Vali kuni 4 sõna, mis Sind motiveerivad

- Võimalus osta soodushinnaga tooteid
- Ühisüritused
- Lisapuhkuse päevad
- Soodustingimustel sportimine
- Meelepidamine juubelisünnipäevadel, abiellumisel, lapse sünnil,
- Staažitasu
- Erialased koolitused
- Suhted töökohal oma kolleegidega
- Töötasu
- Töötingimused
- Isiklikud saavutused

Vali kuni 4 sõna, mis Sinu jaoks kirjeldavad AS Balbiino väärtusi:

- Kvaliteet
- Tulemustele orienteeritus
- Avatus
- Tarbija rahulolu
- Riskivalmidus
- Vastutustundlikkus
- Naturaalsus
- Usaldusväärsus
- Hoolivus
- Arenev organisatsioon
- Uuenduslikkus
- Lihtsus
- Pühendumus
- Koostöö
- Professionaalsu

**Nimeta kaks kõige olulisemat asja, mis vajavad ettevõttes/osakonnas parandamist?**

**Mida soovid positiivsena esile tuua? Mille üle on hea meel?**

**TÄNAME VASTUSTE EEST!**

## LISA 2 ANKEETKÜSIMUSTIK

**Уважаемый коллега,**

Мы проводим на предприятии **исследование удовлетворенности**, чтобы получить от всех работников обратную связь и предложения о том, как AS Balbiino

- лучше организовать повседневную работу;
- изменить к лучшему рабочую среду;
- улучшить результативность работы так, чтобы как мы сами и наши клиенты, так и партнеры по сотрудничеству все больше были нами удовлетворены.

Сводной обратной связью на основании опроса мы поделимся со всеми в январе-феврале 2017 года.

Опрос проводится **21.11-04.12.2016**

**Опрос:**

- является анонимным (для пользователей компьютеров – на базе интернета);
- дает нам всем возможность повлиять на нашу повседневную работу;
- демонстрирует, где на нашем предприятии “узкие места”, где есть простор для развития, где дела идут хорошо, что надо изменить к лучшему и что стоило бы вообще делать по-другому.

**Вам предлагается анонимный опросник, заполнять который нужно так:**

1. отведи около 30 мин. времени;
2. заполни опросник спокойно, в одиночку, на бумаге или в компьютере;
3. передай заполненный опросник руководителю по персоналу или положи в подготовленный для этого почтовый ящик в своем отделе
4. доверяй, не бойся, никто не обнародует твое мнение! Ответы на бумаге руководитель по персоналу лично введет в систему, где компьютер обобщит их для получения сводных результатов.

Хотя ответы на опросник оторвут кусочек от нашего драгоценного рабочего времени, все же надеемся, что все воспользуются возможностью высказать свое мнение, сделав это откровенно и конструктивно.

**Заранее благодарю,**

**руководитель AS Balbiino**



**Проработанное время**

- Менее года
- 1-3 года
- 4-6 лет
- 7-10 лет
- 11-14 лет
- 15 и более лет

**Отдел**

- Администрация/Финансы/Управление
- Руководство/Расширенное руководство
- Торговля/Маркетинг
- Производство
- Техника
- Склад тары
- Холодильный склад
- Центр логистики

**Регион**

- Таллинн/Харьюмаа
- Другой регион Эстонии

**NB! ДАЙТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, СВОЮ ОЦЕНКУ ВСЕМ УТВЕРЖДЕНИЯМ, ОТМЕТИВ В ТАБЛИЦЕ КРЕСТИКОМ ПОДХОДЯЩИЙ ДЛЯ ВАС ВАРИАНТ ОТВЕТА!**

### **ИМИДЖ РАБОТОДАТЕЛЯ**

	Абсолютно не согласен (не согласна)	Скорее не согласен (не согласна)	Скорее согласен (согласна)	Полностью согласен (согласна)
У Balbiino AS хороший имидж				
В Balbiino AS хороший внутренний климат				
Balbiino AS обращается со своими работниками справедливо				
Balbiino AS – надежный работодатель				
Я порекомендовал(а) бы Balbiino AS как работодателя также своим друзьям, знакомым				
Я горжусь Balbiino AS				
Я часто задумываюсь о поиске нового рабочего места				

### **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИЧЕСТВОМ**

	Абсолютно не согласен (не согласна)	Скорее не согласен (не согласна)	Скорее согласен (согласна)	Полностью согласен (согласна)
Сотрудничество внутри отдела хорошее				
Сотрудничество между различными отделами AS Balbiino хорошее				
При общении коллеги всегда вежливы, открыты и дружелюбны				
Качество проделанной в моем отделе работы высокое				
Рабочее время (графики) планируется справедливо				
Дни отдыха планируются справедливо				
Возникшие проблемы решаются оперативно				
Первичный рабочий инструктаж новых работников при поступлении на работу достаточный и понятный				
Я ощущаю свою важность в коллективе				

## УПРАВЛЕНИЕ

<b>NB! Твой непосредственный руководитель – это тот, кто ежедневно отдает тебе распоряжения на рабочем месте</b> <i>Напр. для работников производства – мастер и для мастера – руководитель производства</i> <i>Напр. для комплектовщика – старший смены и для старшего смены – руководитель центра логистики</i>	Абсолютно не согласен (не согласна)	Скорее не согласен (не согласна)	Скорее согласен (согласна)	Полностью согласен (согласна)
Мой руководитель – профессионал своей сферы				
Мой непосредственный руководитель умеет компетентно руководить				
Мой непосредственный руководитель справедлив в отношении своих подчиненных				
Я регулярно получаю от своего непосредственного руководителя обратную связь о результативности моей работы				
Мой непосредственный руководитель умеет решать проблемы				
Мой непосредственный руководитель поддерживает и вдохновляет работников своего отдела				
Мой непосредственный руководитель ценит работников своего отдела за хорошие результаты их работы				
Мой непосредственный руководитель доверяет своим подчиненным				
Мой руководитель обеспечивает мое развитие по работе				
Мой руководитель выслушивает обратную связь и информацию с моей стороны				
Мой руководитель привлекает меня к принятию решений				
Мой руководитель открыт к предлагаемым решениям				
Мой руководитель для меня - образец				

## УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ И УСЛОВИЯМИ ТРУДА

	Абсолютно не согласен (не согласна)	Скорее не согласен (не согласна)	Скорее согласен (согласна)	Полностью согласен (согласна)
Рабочие задания и показатели качества мне понятны и ясны				
Необходимые для работы документы и				

инструкции имеются и понятны				
Мои связанные с работой проблемы решаются быстро				
Я доволен (довольна) своей рабочей нагрузкой				
Я доволен (довольна) орудиями труда				
Безопасность труда на моем рабочем месте обеспечена				
Я доволен (довольна) бытовыми условиями (рабочее помещение, возможность попить кофе, раздевалка и пр.)				
Принципы оплаты труда мне ясны				
Размер моей заработной платы соответствует моему трудовому вкладу				
Я ощущаю свою принадлежность к команде				
Я хорошо чувствую себя на работе				
Я выполняю свою работу с воодушевлением				

**Какие еще предложения ты желаешь внести?**

### **ДВИЖЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ И КОММУНИКАЦИЯ**

	Абсолютно не согласен (не согласна)	Скорее не согласен (не согласна)	Скорее согласен (согласна)	Полностью согласен (согласна)
Я в курсе того, какие изделия и услуги предлагает Balbiino AS				
Я в курсе того, какие у Balbiino AS цели и планы на будущее				
Я понимаю, как моя работа связана с успешной работой Balbiino AS				
Я знаю, к кому обратиться, если у меня появятся связанные с работой проблемы				
Движение информации в моем отделе				

достаточное				
Необходимая для работы информация доходит до меня своевременно				

**Какая еще информация нужна тебе для того, чтобы лучше организовать свою работу?**

### **ОЦЕНКА МОТИВАТОРОВ**

	Абсолют но не согласен (не согласна)	Скорее не согласен (не согласна)	Скорее согласен (согласна)	Полностью согласен (согласна)
Считаю важным обеспечение возможности занятий спортом на льготных условиях				
Считаю важными предлагаемые специальные курсы обучения				
Считаю важными совместные мероприятия на предприятии				
Рожество				
Дни осени (в сентябре)				
День семьи (летнее мероприятия Дня моря)				
Считаю важным проявление внимания и празднование дней рождения				
Считаю важным, что предприятие регулярно осуществляет контроль здоровья работников				

**Какие возможности ценю лично я?**

**Выбери до 4 слов, которые выражают то, что тебя мотивирует:**

- Возможность покупать изделия по льготной цене
- Совместные мероприятия
- Дни дополнительного отпуска
- Занятия спортом на льготных условиях
- Внимание в дни юбилеев, свадеб, при рождении ребенка
- Плата за стаж
- Специальные курсы обучения
- Отношения со своими коллегами на рабочем месте
- Заработная плата
- Условия труда
- Личные достижения

**Выбери до 4 слов, которые для тебя описывают ценности AS Balbiino:**

- Качество
- Ориентированность на результаты
- Открытость
- Удовлетворенность потребителя
- Готовность к риску
- Чувство ответственности
- Натуральность
- Надежность
- Внимательное отношение
- Развивающаяся организация
- Новаторство
- Простота
- Полная отдача
- Сотрудничество
- Профессионализм

**Назови два самых важных пункта, которые на предприятии/в отделе требуют улучшения?**

**Что тебе хотелось бы подчеркнуть в качестве положительного? Что доставляет тебе радость?**

**БЛАГОДАРИМ ЗА ОТВЕТЫ!**