

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

MariaSofia Beatrice Accardo

**CAFFEINE KOHVIKUTEKETI TÖÖTAJATE VOOLAVUSE JA  
TÖÖRAHULOLU SEOSED**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2024

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 8505 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

MariaSofia Beatrice Accardo .....

09.05.2024

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE.....	8
1.1 Ülevaade töajõu voolavusest klienditeenindussektoris .....	8
1.2. Töötajate püsivuse tagamise võimalused .....	9
1.3. Töörahololu ning selle mõõtmisviisid .....	11
1.4. Töötajate töörahololu mõjurid .....	13
2. UURINGU METOODIKA.....	17
2.1 Caffeine kohvikuketi lühitutvustus.....	17
2.2. Uuringu valimi ja meetodite kirjeldus .....	18
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	22
3.1. Küsitluse tulemuste analüüs .....	22
3.1.1. Vastanute üldiseloostus .....	22
3.1.2. Töötajate voolavus Caffeine kohvikuteketis .....	23
3.1.3. Töötajate töörahololu Caffeine kohvikuteketis .....	26
3.1.4. Töötajate voolavuse ja töötajaid iseloostustavate näitajate seosed .....	30
3.1.5. Töötajate voolavuse ja töörahololu seosed .....	31
3.2. Intervjuude analüüs.....	32
3.2.1. Vastanute üldiseloostus .....	32
3.2.2. Töötajate voolavus Caffeine kohvikuteketis .....	33
3.2.3. Töötajate töörahololu Caffeine kohvikuteketis .....	34
3.2.4. Töötajate voolavuse ja töörahololu seosed .....	36
3.3 Järeldused ja ettepanekud .....	37
KOKKUVÕTE .....	40
SUMMARY.....	42
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	45
LISAD .....	49
Lisa 1. Küsimustik klienditeenindajatele.....	49
Lisa 2. Küsimustikust saadud andmed .....	54

Lisa 3. Intervjuu kava .....	55
Lisa 4. Cross-case analüüsi tabel .....	57
Lisa 5. Intervjuude transkriptsioonid .....	61
Lisa 6. Lihtlitsents .....	62

## LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk on selgitada välja Caffeine kohvikuketi klienditeenindajate töörahulolu, seejärel tuvastada töörahulolu ja personali voolavuse seoseid ning teha ettepanekud Caffeine kohvikuketi juhtkonnale töötajate rahulolu suurendamiseks ja voolavuse vähendamiseks.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on Caffeine kohvikute töötajate peamised lahkumise põhjused?
2. Millised on töötajate töörahulolu mõjutavad tegurid?
3. Millised seosed on töötajate töörahulolu ja voolavuse vahel?

Uuringu läbiviimiseks kasutab autor kombineeritud uurimismeetodit. Autor kasutab kvalitatiivset uurimismeetodit, et süveneda uuritavasse teemasse. Kvalitatiivne uurimismeetod võimaldab saada teavet juhtide mõtlemisest, tunnetest ning kogemustest baristade töörahulolu ja voolavuse kohta. Autor kasutab samuti kvantitatiivset uurimismeetodit, et koguda andmeid, mis on mõõdetavad ja võrreldavad, ning teha statistilist analüüsi. Kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit, autor mõõdab töötajate töörahulolu ning loob seosed töörahulolu ja personali voolavuse vahel.

Uuringu tulemustest selgub, et peamised klienditeenindajate lahkumispõhjused Caffeine-s on ebapiisav töötasu, arenguvõimaluste puudumine ning töö raskus ja pingelisus. Samuti selgub, et töötajad on tööga pigem rahul. Samas palgasüsteem on kõige halvema hinnanguga töörahuolu tegur. Uuringu tulemuste põhjal saab autor väita, et seos töörahulolu ja lahkumiskavatsuste vahel on osaline. Leitakse, et enamik töötajaid, kes ei ole töökorralduse või palgasüsteemiga rahul kavatsevad organisatsioonist lahkuda. Teisest küljest, lahkumist põhjustavad ka tegurid, nagu õppima asumine ja elukohavahetus, mis ei ole töörahulolematusega seotud.

Võtmesõnad: töörahulolu, tööjõu voolavus, motivatsiooni teooriad

## SISSEJUHATUS

Personali voolavust ei saa vältida ja see isegi on kasulik, kuna toob ettevõttesse värskaid ideid ning innovatsiooni, aga kui voolavus on liiga suur, võib see tõsiselt kahjustada nii ettevõtte finantsseisundit kui ka brändi mainet. (Surji, 2013)

Stabiilsus ei ole viimastel aastatel see seisund, mida peavad oluliseks noored inimesed. Hästi on jälgitav tendents, et tihti vahetatakse töökohti ehk iga aasta tagant või isegi tihedamini soovivad inimesed proovida midagi uut (Vemparala, 2023). Noored inimesed moodustavad suurema osa klienditeenindussektori töötajatest ja oma hariduse omandamise perioodil jõuavad nad vahetada mitu ettevõtet enne kui saavad spetsialistiks ja jätkavad tööd juba omandatud erialal.

Kahjuks mõjutab personali voolavus negatiivselt ettevõtete finantsseisundit. Koolitus- ja värbamiskulud tihti ei tasu end ära (Surji, 2013). Paljud ettevõtted on juurutanud boonussüsteeme, lisades kogutasu paketti erinevaid hüvitisi, kuid olukord ei ole läinud paremaks. Töö autori poolt uurimisobjektiks valitud ettevõttes ei ole veel jõutud lahenduseni, mis aitaks vähendada töötajate voolavust.

Tööraahulolu on oluline tegur töötajate püsimise tagamisel ettevõttes ning nende motivatsiooni säilitamisel. Kui töötajad on rahul oma töökohaga, on tõenäolisem, et nad jäävad organisatsiooni pikemaks ajaks (Medina, 2012). Teisest küljest, suur personali voolavus võib viidata probleemidele töörahuloluga ning viia kõrgemate värbamis- ja koolituskuludeni, mis omakorda võivad kahjustada ettevõtte finantsseisundit ja mainet. (Biaison, 2020) Järelikult on oluline uurida personali voolavuse ja töörahulolu omavahelist seost, et paremini tagada tööjõu stabiilsuse.

Bakalaureusetöös uuritavaks probleemiks on kõrge töötajate voolavus Caffeine kohvikuteketis ning puuduvad lahendused selle vähendamiseks. 2023. aastal oli barista keskmine tööstaaž ainult 8 kuud (Caffeine 2024). Suur voolavus kahjustab ettevõtte prestiiži, langetab töötajate motivatsiooni ning suurendab värbamis- ja koolituskulusid. Autor eeldab, et suurenenud personali

voolavusele eelneb langenud töörahulolu ehk need kaks aspekti on omavahel seotud ja mõlemaga tuleb arvestada uurimisprotsessis.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja Caffeine kohvikuketi klienditeenindajate töörahulolu, seejärel tuvastada töörahulolu ja personali voolavuse seoseid ning teha ettepanekud Caffeine kohvikuketi juhtkonnale töötajate rahulolu suurendamiseks ja voolavuse vähendamiseks.

Uurimisprobleemi lahendamiseks püstitab autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on Caffeine kohvikute töötajate peamised lahkumise põhjused?
2. Millised on töötajate töörahulolu mõjutavad tegurid?
3. Millised seosed on töötajate töörahulolu ja voolavuse vahel?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutab autor nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit. Autor kasutab kvalitatiivset uurimismeetodit, et süveneda uuritavasse teemasse. Autor viib läbi intervjuud kohvikute juhatajatega. Autor kasutab samuti kvantitatiivset uurimismeetodit, et koguda andmeid, mis on mõõdetavad ja võrreldavad ning teha statistilist analüüsi. Kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit, hakkab autor hakkab mõõtma töötajate töörahulolu ning looma seosed töörahulolu ja personali voolavuse vahel. Autor planeerib läbi viia küsitluse baristade seas. Soovitatav vastuste määr on ligikaudu 30% ehk 30-40 vastust.

Bakalaureusetöö on jaotatud kolmeks peatükiks. Töö esimeses alapeatükis annab töö autor ülevaate töäjõu voolavuse mõistest ning voolavusest klienditeenindusvaldkonnas. Teises alapeatükis käsitleb autor personali püsivuse tagamise võimalusi, analüüsides erinevaid tegureid, mis võivad põhjustada voolavust. Autor lõpetab peatüki töörahulolu teemaga, mis hõlmab töörahulolu mõjutavaid tegureid ning töörahulolu mõõtmisviise. Töö teises peatükis tutvustab autor lühidalt Caffeine kohvikuketti. Samuti kirjeldab autor uurimismeetodeid ning uurimisprotsessi. Kolmandas peatükis keskendub autor uuringu tulemuste analüüsile. Kõigepealt annab töö autor ülevaate töötajate voolavusest ning töörahulolust Caffeine kohvikuketis ja pärast nende seostest. Lisaks analüüsib autor seost lahkumiskavatsuste ja töökoormuse vahel ning lahkumiskavatsuste ja tööstaaži vahel. Lõpuks esitab autor omapoolsed ettepanekud tööga rahulolu tõstmiseks ning voolavuse vähendamiseks uuritud asutuses.

# 1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis antakse ülevaade töörahulolust ning töajõu volavusest klienditeenindussektoris. Kirjeldatakse personali töörahulolu peamisi mõjureid ja efektiivsemaid töörahulolu mõõtmisviise. Seejärel analüüsitakse seoseid suure töajõu volavuse ning erinevate töörahulolu tasemete vahel.

## 1.1 Ülevaade töajõu volavusest klienditeenindussektoris

Töötajate volavus on protsess, mis hõlmab kõike töötajaid organisatsioonis, kes lahkuvad ettevõttest teatud aja jooksul. Need on nii vabatahtlikud lahkujad kui ka töötajad, kes on vallandatud või koondatud (Holliday, 2021). Töajõu volavuse põhjustavaid tegureid saab jagada kolme rühma. Esimene on tööga seotud tegurid, nagu tulemustasud, põhipalk, kolleegidega suhtlemine ja arenguvõimalused. Teisse gruppi kuuluvad individuaalsed tegurid, nagu vanus, haridus, sugu, tööstaaž, elukoht. Viimast gruppi kirjeldavad välised tegurid, nagu majanduslik olukord riigis ehk töajõupuudus, tööpuudus (Samikon, Al-suraihi, Ibrahim, Al-suraihi, 2021). Autori arvamusel saab terviklikku pilti olukorrast näha ainult siis, kui võtta arvesse kõik 3 liiki töajõu volavuse põhjustavaid tegureid.

Klienditeenindussektoris tegutsevad ettevõtted tihti peavad töajõu volavust lahutamata osana nende ärist ning juhtkond eelistab pidevalt värvata uusi töötajaid olemasolevate töötajate motiveerimise ja arendamise asemel. Personali keskmine volavuse määr, võttes arvesse kõike tegutsemisvaldkondi, on 15%, aga klienditeenindussektoris on see kaks või isegi kolm korda kõrgem ehk 30%-45% (GlowTouch, 2024).

Oma uuringu käigus Kimungu & Maringa (2010) tulid järeldusele, et klienditeenindusvaldkonnas on peamisteks töajõu volavuse teguriteks rasked töötingimused ja halvad arenguvõimalused. Nii töötajad kui ka juhatajad klienditeenindussektoris arvavad, et töökoha vahetamine on kõige kiirem viis teha karjääri. Selline suhtumine kiirendab töötajate vabatahtlikku volavust. Toetudes Eestis läbiviidud uuringutele, põhjustavad töötajate lahkumise ebapiisav töötasu, isiklikud põhjused, soov



proovida midagi uut, kuna töö on ennast töötajate jaoks ammendanud (Luts, 2017). Töötajate lahkumist klienditeenindussektoris põhjustavad väga erinevad tegurid ning iga organisatsiooni jaoks on need spetsiifilised.

Suur volavus klienditeenindusvaldkonnas kahjustab tõsiselt ka ettevõtte finantsseisundit. Suurbritannias läbiviidud uuring näitas, et kõrgema tööjõu volavusega teenindussektori ettevõtted kannatavad suuremat rahalist kahju võrreldes firmadega, kus tööjõu volavus oli väiksem. Keskmiselt ühe üksuse, kus töötab 5-10 teenindajat, hinnanguline aastane töötajate asendamiskulu oli 27 000 naela (Lashley, 2002). Sarnase järelduseni tulid Woods and Macaulay (1989). Nad selgitasid välja, et hinnangulised volavuse kulud klienditeenindussektoris tegutsevatele tööandjale jäävad vahemikku 3000 kuni 10 000 dollarit iga tunnipalgaga töötaja kohta, kes organisatsioonist lahkub. Griffeth, Hom ja Gaertner (2001) tõid välja, et tööjõu lahkumisega teenindusettevõtetest kaasnevad ka tõrkeid töös ning töökvaliteedi langus. Seda tõestasid Harris, Tang, & Tseng (2002), kes avastasid, et töötajate kõrge volavus kahjustab ettevõtte võimet investeerida oma töötajatesse ehk pakkuda nendele koolitusi ning teisi arendusvõimalusi, mis on olulised organisatsiooni pideva arengu toetamiseks. Kui organisatsioon ei panusta piisavalt töötajate arendamisse, mõjutab see negatiivselt üldist teenuste kvaliteeti, kuna töötajate oskused ja pädevus ei ole piisavad töö tõhusaks tegemiseks ja ettevõtte kasumi maksimeerimiseks. Toetudes, ülespool nimetatud uuringutele autor saab teha järelduse, et personali püsivuse tagamine klienditeenindusvaldkonnas on oluline aspekt, millele tuleb pöörata piisavalt tähelepanu, et hoida volavust normi piires ning mitte maksta töötajate asendamise eest üle.

## **1.2. Töötajate püsivuse tagamise võimalused**

Töötajad on ettevõtte selgroog, sellest tuleneb, et nende eest hoolitsemine on firma edukuse võti. Motiveeritud töötajad aitavad ettevõttele olla konkurentsivõimeline, pakkudes ühiskonnale kvaliteetseid tooteid ja teenuseid. Kui töötaja tuleb ettevõttesse, siis firma investeerib temasse. Investeering on väljendatud koolitus ning värbamiskuludena. Pärast see investeering tasub end ära ja töötaja juba hakkab organisatsiooni kasumit tooma. Mida kauemaks perioodiks töötaja jääb organisatsiooni, seda rohkem kasu ta toob (Ongori, 2007). Autori arvamusel, ettevõtte peaks olema avatud muutustele, usaldama oma alluvaid, delegeerima tööülesandeid, pakkuma pidevat arengut, suhtlema oma töötajatega ning aru saama nende vajadustest, et tagada personali püsivuse organisatsioonis.

Töötajate püsivuse tagamisel on oluline investeerida töötajate arengusse. Arenguestlus on hea baas töötaja õppimisvajaduste välja selgitamiseks. Arenguestluse abil juhataja ja alluv arutavad, millised arenemissuunad pakkuvad huvi töötajale ning ka koosõlas organisatsiooni vajadustega. Selline lähenemine ergutab töötajaid ennast täiustada ning nad tunnevad, et nad on väärtuslikud ettevõtte jaoks ja tahavad koos oma firmaga. Teiseks, mõned töötajad lahkuvad ettevõttest, et saada uusi kogemusi, kuid kui praegune firma annab häid karjääri võimalusi, siis pole ka mõtet ettevõtet vahetada (Luts, 2017).

Singapuris läbiviidud uuring näitas, et töötajad, kellel oma positsioonil rohkem vabadust tööülesannete täitmisel, jäävad tõenäolisemalt ametisse ja oma praegustesse ettevõtetesse kauemaks. (Hee, Ling, 2010) Sellest tuleneb järeldus, et juhatajad peaksid rohkem delegerima tööülesandeid oma tiimile.

Hee ja Ling (2010) oma uuringus ka tõestasid hüpoteesi, et töötajad on motiveeritud kauem organisatsioonisse jääda, kui juht pidevalt ja korrektselt annab tagasisidet. Sarnase järelduseni jõudis ka Luts (2017). Ta väitis, et lahkumist organisatsioonist saab ennetada kui aktiivselt tunnustada ja väärtustada töötajaid, hindamaks nende panust ning jagades neile tagasisidet, nii positiivset kui ka negatiivset. Efektive tagasiside andmiseks soovib Miles (2022) kasutada võileivameetodit. Võileivameetod on tuntud viis tagasiside andmiseks, kus positiivne tagasiside toimib negatiivse tagasiside pehmenusena. Tavaliselt annab positiivset tagasisidet juht või ülemus. Seejärel annab ta kriitilist või konstruktiivset tagasisidet ja lõpetab positiivse tagasisidega ehk soovitusetega kuidas saaks võimalikult efektiivselt vigu vältida järgmisel korral. Seda meetodi kasutamine on hea, kuna vestluse käigus võib see pehmenada negatiivse tagasiside mõju, tagasiside andjale võib see muuta negatiivse tagasiside andmise lihtsamaks ning aitab lõpetada vestluse positiivsel noodil (Miles, 2022).

Griffeth ja kaasautorid (2000) märkisid, et palk ja sellega seotud muutujad avaldavad suurt mõju töötajate volavusele. Ettevõtte peab töötajaid piisavalt palkama. Kogutasu peab koosnema põhipalgast, tulemustasust ning erinevatest hüvitistest, nagu terviskindlustus, sporditoetus, tasustatud vaba päevad, pensioniplaanid, transpordihüvitised ja muud. Lisaks, tulemustasu peab olema kalkuleeritud personali soorituse alusel ehk mida paremad tulemused, seda suurem boonus. Kui töötaja tunneb, et ta saab ise suurel määral mõjutada oma tasu, tõuseb ka motivatsioon. Sarnast arvamust avaldasid oma uuringus Silaban ja Syah (2018). Töötajad, kes pole oma saadud töötasuga

rahul, leiavad põhjuse otsida alternatiivset tööd. Ning vastupidi, kui töötaja on oma töötasuga rahul, on ta rohkem pühendunud ning töölt lahkumise kavatsused on vähem tõenäolised.

Teised töötajate püsivuse tagamise võimalused on järgmised (Luts, 2017):

- Regulaarselt ühisürituste korraldamine nagu suvepäevad, jõulupidu, sünnipäevade tähistamine, tervispäevad ning muud üritused meeskonnatunde tugevdamiseks ja sünergia kasvatamiseks.
- Pidev tööjõu voolavuse jälgimine ning lahkumise põhjuste analüüs, et paremini mõista probleemi juuri.
- Viia ettevõttes läbi vaatlusi ja suhelda töötajatega väljaspool töökeskkonda, mõistmaks paremini nende vajadusi, rahulolu ja väljakutseid.
- Regulaarsete töörahulolu analüüside läbiviimine.
- Analüüsida värbamisprotsessi uuendamise vajalikkust, hõlmata uusi tehnoloogilisi lahendusi, mis võimaldavad kiiremat ja täpsemat hindamist, valida kandidaate ning anda nendele konstruktiivset tagasisidet.
- Kaaluda töökorralduse muutmist, näiteks koormuse vähendamist ja tööaegade korrigeerimist, et parandada töötajate heaolu.
- Kaaluda lahkumisprotsessi vajalikkust. Anda lahkuvatele töötajatele tagasiside küsimustikku, mõistmaks nende lahkumise põhjuseid ja koguda tagasisidet organisatsiooni arenguks ning võimalike parandusmeetmete rakendamiseks.

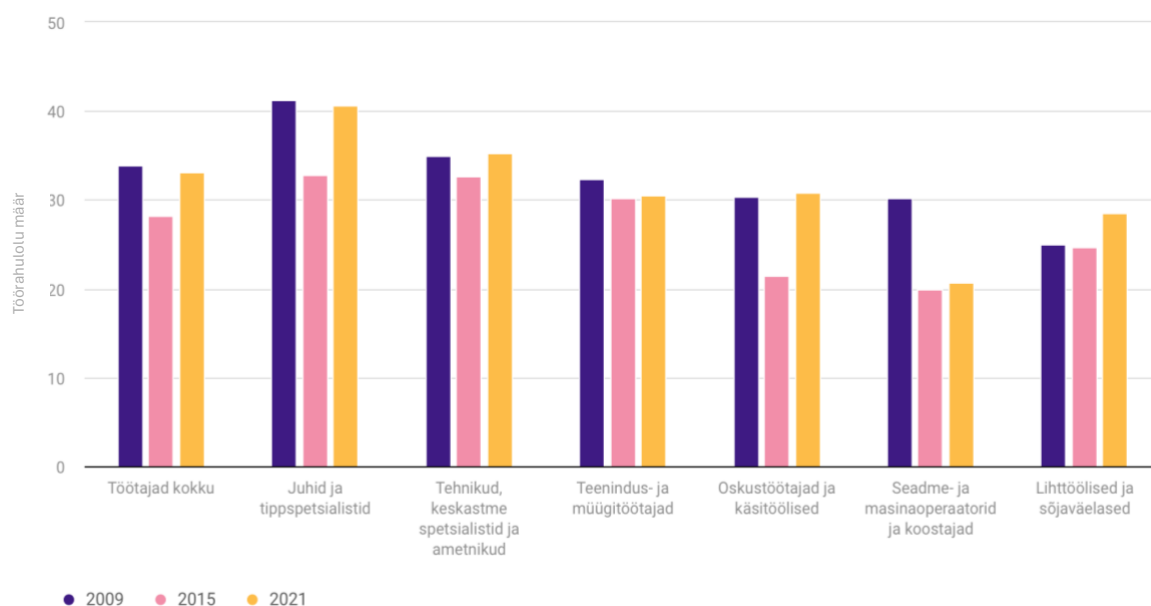
Töötajate püsivuse tagamisel on mitmeid võimalusi, mis võivad olla nii organisatsioonisiseseid kui ka tulla väljastpoolt ettevõtet. Võimaluste hulka kuuluvad näiteks korrektne juhivõime tagasiside, head karjäärivõimalused ning konkurentsivõimeline töötasu.

### **1.3. Töörahulolu ning selle mõõtmisviisid**

Töörahulolu on töö vastavus töötaja vajadustele ning ootustele. Suurem osa firmadest kasutavad töörahulolu analüüsi selgitamiseks välja, kui pühendunud ja motiveeritud on töötajad. Töörahulolu on ühesuunalises sõltuvuses töö soorituse kvaliteediga. Personal, kes on oma tööga rahul on tõenäolisemalt valmis tegema lisapingutusi, mis viib parema töösoorituseni. Töörahulolu koosneb üheksast peamisest aspektist: tööülesannete ja vastutuste olemus, konkurentsivõimeline palk ja hüved, kasvuvõimalused, meeskonna dünaamika ja juhtide tugi, tunnustamine ja tasustamine,

töökoha kindlus, autonoomia, töökoormus ja stressitasemed ning töökeskkond ja organisatsiooni väärtused (Dagli, 2023).

Statistikaameti poolt läbiviidud uuringu kohaselt oli 2009. aastal teenindussektori töötajate töörahulolu tase ligikaudu 32%. 2015. aastal langes töörahulolu 2% võrra ning 2021. aastaks jäi samale tasemele (Statistikaamet, 2022). Joonisel 1 on esitatud töötajate töörahulolu määr Eestis aastatel 2009, 2015 ja 2021.



Joonis 1. Töörahulolu määr Eestis aastatel 2009, 2015, 2021

Allikas: Statistikaamet (2022)

Traditsiooniliselt oli töörahulolu mõõdetud lihtsalt, paludes inimestel hinnata oma tööd, kasutades skaalat, mis on sarnane Likerti skaalaga (Locke, Smith, Kendall, Hulin, & Miller, 1964). 20. sajandil hakati interpreteerima töörahulolu mõistet erineval viisil, võttes arvesse erinevaid tööga seotud tegudeid. Selle tulemusena on hakatud töörahulolu mõõtma erinevate meetoditega, kajastades erinevaid tööaspekte. (Porter, Lawler, 1968).

Wanous (1977) uuris töörahulolu ning tulemuseks sai, et selle mõõtmise osas viitavad andmed sellele, et pole ühtegi „parimat“ viisi selle mõõtmiseks. "Parim" mõõde võib sõltuda sellest, milliste sõltumatute või sõltuvate muutujatega töörahulolu mõõtmine on seotud. Tõenäoliselt on mõned teatud mõõdikud sõltuvate ja sõltumatute muutujatega paremini seotud kui teised.

Weiss, Dawis, England (1967) löid töötaja töörahulolu mõõtmiseks instrumendi, võttes arvesse 20 mõõdet, mis mõjutavad töörahulolu. Mõõtmised on järgmised: võimekuse kasutamine, saavutus, edevus, arenguvõimalused, autoriteet, ettevõtte poliitika, tasustamine, kaastöötajad, loovus, iseseisvus, moraalsed väärtused, tunnustus, vastutus, turvalisus, sotsiaalne staatus, sotsiaalne teenindus, inimsuhted, juhendamine, töötingimused. Seda mõõtmisinstrumenti nimetati Minnesota Rahuloluküsimustikuks (MSQ). Hirschfeld (2000) väitis, et Minnesota Rahuloluküsimustiku (MSQ) täiustamine on vajalik, lisades mõningaid komponente nagu töökohakohusetäitmine, vabatahtlik puudumine ning üldine töörahulolu, et täpsemalt saaks mõõta töörahulolu.

Smith ja kaasautorid (1969) arendasid töörahulolu ulatuse mõõtmiseks töökoha kirjeldusindeksi (JDI), arvestades viit peamist töörahulolu mõjutavat tegurit nagu töö iseloom, tasustamine ja hüved, suhted juhatajaga, suhted kaastöötajatega ning arenguvõimalused. JDI mõõtmiseks kasutatav skaala hõlmab loetelu omadussõnadest ning vastajatelt küsitakse iga elemendi kõrvale täitmist järgmiselt: "Y" (nõustun), "N" (ei nõustu) ja "?" (ei oska öelda). Tasios ja Giannouli (2017) väitsid, et JDI sobib paremini konkreetsete tööaspektide mõõtmiseks ega ole sobilik üldise töörahulolu hindamiseks.

Töötajate töörahulolu mõõtmine on väga keeruline protsess, kuna see sõltub paljudest teguritest ning need on muutuvad. Mitmed teadlased on kasutanud erinevaid meetodeid töötajate töörahulolu mõõtmiseks, kuid need meetodid kajastavad vähem kui 60 protsenti töörahulolu mõõtmise variatsioonist (Nanjundeswaraswamy, 2019). 21. sajandil on hädavajalik välja töötada sobiv skaala, mis hõlmab laia valikut tööaspekte, saavutamaks täpsemat töötajate töörahulolu mõõtmist.

#### **1.4. Töötajate töörahulolu mõjurid**

Töörahololu uurides tuleb arvestada paljude mõjuritega, kuivõrd töötajate väärtused ja vajadused võivad erineda ning töörahulolu varieerub töötajati. See tähendab, et üks ja sama töörahuloluga seotud tegur avaldab erineva tugevusega mõju töötajate rahulolule (Varco, 2023). Sarnast arvamust avaldas BasuMallick (2021), kes väitis, et ühes töökohas samades tingimustes töötavad inimesed hindavad oma töörahulolu erinevalt.

Organisatsioonikultuur on peamine töörahulolu mõjur ning on üks elementidest, mis avaldab suurimat mõju töötajate volavusele. Juhtkond peab edastama oma tiimile veenva ettevõtte

visiooni ja missiooni ning tagama organisatsiooni väärtuste selguse igale töötajale. Teine töörahulolu oluline mõjutaja on juhtimisstiil. Tänapäeva juhtimine on keeruline ülesanne, kuna tuleb vastama pidevalt muutuvatele nõudmistele. Juhid peavad oskama motiveerida oma töötajaid, olla oma tiimile eeskujuks ja palju muud. Kolmas tegur on töö ja eraelu tasakaal. Ettevõtted saavad toetada viimast tegurit nii töö kui ka eraelu suhtes, pakkudes palju õppimis- ja karjäärivõimalusi ning tähendusrikast hüvitiste paketti. (Brower, 2023)

Herzberg avaldas töömotivatsiooni kahefaktorilise teooria 1959. aastal. Teooria järgi mõjutavad töörahulolu ja -rahulolematust kaks erinevat tegurite rühma. Seetõttu ei saa töörahulolu ja rahulolematust mõõta samal skaalal.

Joonisel 2 on välja toodud tegurid, mis põhjustavad töörahulolu ehk motivaatorid ning tegurid, mis põhjustavad töörahulolematust ehk hügieenifaktorid.

Hügieenifaktorid	Motivaatorid
Ettevõtte poliitikad	Saavutused
Kontroll	Areng
Töötingimused	Vastutus
Palk	Töö sisu
Staatus	Tunnustus
Turvalisus	
Suhted töökaaslastega	

Joonis 2. Hügieenifaktorid ning motivaatorid

Allikas: Herzberg (1959), viidatud Teck-Hong & Waheed (2011, 5)

Hackman & Oldham (1976) töötasid välja töökarakteristikute mudeli, mis näitab, kuidas organiseerida töökorraldust hoidmaks töötajate motivatsiooni kõrgel tasemel. Mudel toetub viiele töomadusele, mis mõjutab töötajate töörahulolu ning töösooritust.

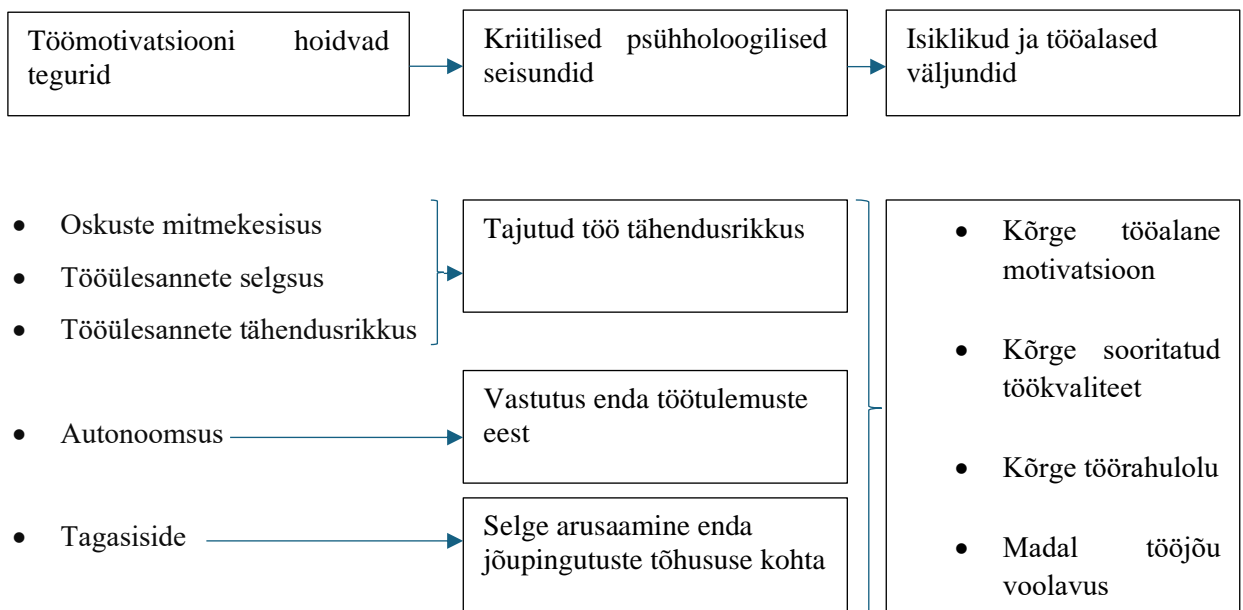
Need töomadused on järgmised (Hackman & Oldham, 1976):

- tööülesannete tähendusrikkus: töötajad peavad tajuma oma panuse mõju firma edukusele;
- tagasiside: tagasiside andmine peab olema konstruktiivne ja pidev;
- tööülesannete selgsus: tööeesmärgid ning juhtkonna poolt oodatud töötulemused peavad olema töötajatele selged;

- autonoomsus: töökorraldus peab olema piisavalt paindlik, et anda töötajatele vabadust otsustamisel kuidas ja millal teha oma tööd;
- oskuste mitmekesisus: töö peab olema piisavalt mitmekesine, et vältida rutiini.

Kui need töökarakteristikud täielikult kirjeldavad mingi ettevõtte töökeskkonda, siis suure tõenäosusega selles ettevõttes on motiveeritud personal ning kõrge töökvaliteet.

Joonisel 3 on näha tööomaduste mõju töörahulolule ning töösooritusele.

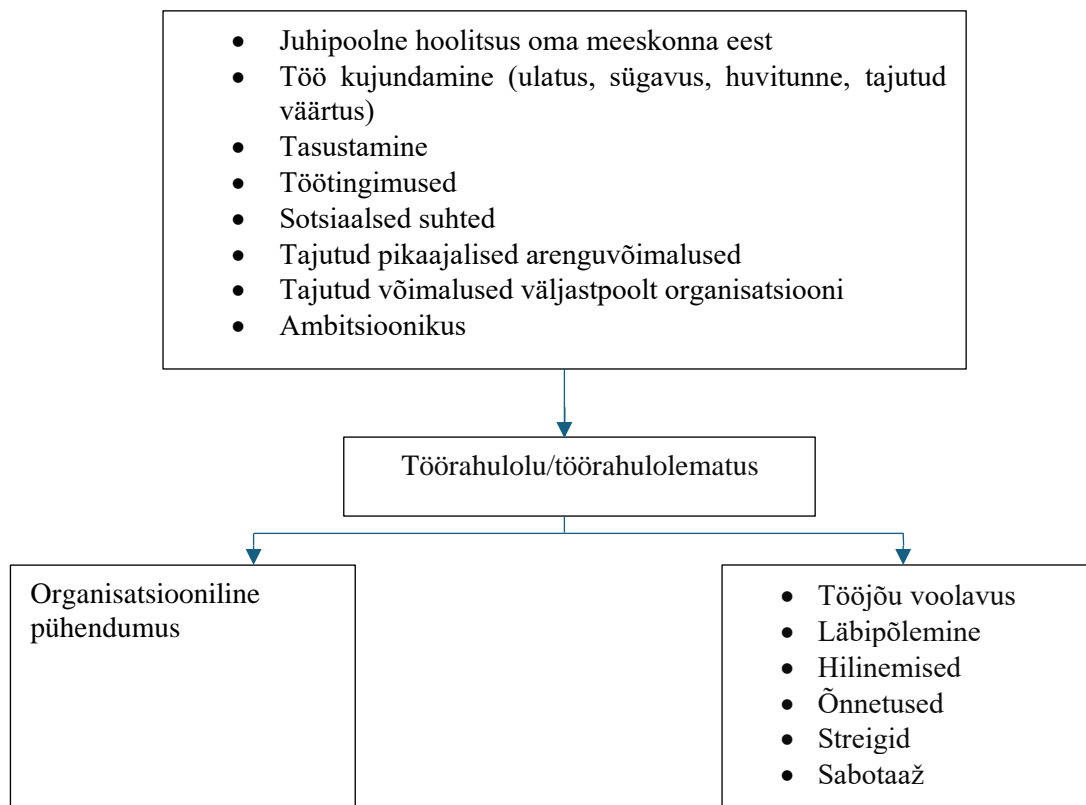


Joonis 3. Töökarakteristikute mudel

Allikas: Hackman & Oldham (1976, 256)

Viimasena käsitles autor suhteliselt uut mudelit. Rue ja Byaes (2003) koostasid oma töörahulolu ning töörahulolematuse mõjurite mudeli, toetudes järgmistele teguritele: töö iseloom, palk, arenguvõimalused, juhtimine, töögrupid ja töötingimused.

Joonisel 4 on esitatud töörahulolu ja töörahulolematuse põhjustavad tegurid.



Joonis 4. Töörahulolu ja töörahulolematuse tegurid  
Allikas: Rue & Byaes (2003), viidatud Aziri (2011,81)

Toetudes kolmele ülespool käsitletud mudelitele, saab autor teha järelduse, et töörahulolu on lai mõiste ning seda mõjutavad tegureid on palju. Mõned nendest teguritest on käsitletud kõigis kolmes mudelis, teised jäid, aga mõnedes mudelites mainimata. Autori arvamusel võib töörahulolu tegurite tähtsus varieeruda olenevalt ettevõttest.

Esimeses peatükis kajastatud teoreetilisi seisukohti kasutab autor läbiviidavas uuringus, mille tulemustele toetudes esitab autor Caffeine kohvikuteketi peamisi kõrge personali volavuse põhjuseid ning teeb ettepanekuid selle vähendamiseks.



## **2. UURINGU METOODIKA**

Käesolevas peatükis tutvustab autor lühidalt Caffeine kohvikuteketti ja REITAN gruppi, kuhu uuritav ettevõtte kuulub. Selles peatükis kirjeldab autor samuti uuringu valimit ja uuringu meetodeid.

### **2.1 Caffeine kohvikuketi lühitutvustus**

Reitan Convenience Estonia AS on osa Norra päritoluga pereettevõttest Reitan. Odd Reitan avas oma esimese mugavuspoe 1948. aastal Trondheimi linnas Norras. Reitan tegutseb kolmes erinevas ärivaldkonnas. Üks nendest on Reitan Retail, mis spetsialiseerub jaemüügile. Reitan Retail'i hulka kuuluvad kütuseäri Uno-X Mobility, REMA toidupood ning Reitan Convenience mugavuskaubandus. Kokku ettevõttes töötab üle 18 000 töötaja ning Eestit töötajate arv on umbes 400 inimest. AS-i Reitan Convenience Estonia koosneb kahest ketist ehk R-Kioski poodidest ja Caffeine kohvikutest (Rkiosk, 2024).

Caffeine on kohvikutekett, mille asutasid neli sõpra. See on Norra päritolu kohvikutekett, mis hakkas laienema ja 2010. aastal avas esimese kohviku Lätis ning 2014. aastal tuli Eestisse. Caffeine sihtgrupiks on kaasaegne uuendustele avatud linnainimene, kelle jaoks on oluline, et kvaliteetne kohv oleks mugavalt kättesaadav. Ettevõtte püüab luua oma kohvikutes hinnangutevaba keskkonna, kus klientidel on võimalik end vabalt tunda ja Caffeine töötajad suhtuvad kõikidesse oma külalistesse austusega (Caffeine, 2024).

Reitan Convenience Estonia AS tegutseb kooskõlas oma väärtustega. Reitan Convenience Estonia AS väärtused on järgmised: (Caffeine, 2024)

- Me viime ellu ettevõtte äriideed;
- Meil on kõrge ärireeetika;
- Me tegutseme võlavabalt;

- Me loome võitjate kultuuri;
- Me mõtleme positiivselt ja oleme tegusad;
- Me räägime teineteisega – mitte üksteisest;
- Klient on meie ainus ülemus;
- Meil on lõbus ja me oleme kasumlikud.

Caffeine on bränd, mis hoolib oma töötajatest. Väärtustatakse seda, kui barista pöördub julgelt nii väikese kui suure mure või ideega juhtkonna poole, parendamaks keskkonda nii kolleegidele kui klientidele. Caffeine meeskonnas väärtustatakse siirust, tagasihoidlikkust, innovaatilisust ja taiplikkust nii tegudes kui ka omavahelises suhtluses. Teisest küljest, valed, ükskõiksus, ebaväärakas käitumine suhtluses töökaaslaste või klientidega, samuti hilinemine või hooletus ei ole töökohal aktsepteeritavad (Caffeine, 2024).

Caffeine on keskkonnasõbralik kohvikutekett. Oma äritegevuses lähtub Caffeine teaduspõhisest kestlikkusestrateegiast, mis aitab olla eeskujuks kogu tegevusrahule. Strateegia keskendub kolmele valdkonnale: väärtused, tooted ja kliima. Caffeine kohvikuteketi väärtusi iseloomustab võetud vastutus kaasatuse, võrdsuse ja mitmekesise ühiskondliku heaolu edendamise eest. Toote sortimendi koostamisel peab ettevõtte oluliseks, et toodang oleks tervislik nii klientidele kui ka planeedile. Viimane valdkond on kliima. Caffeine kohvikutekett töötab CO2 heitekoguste vähendamise nimel, keskendudes toiduraiskamise vähendamisele, keskkonnamõju vähendamisele, partnerite kaasamisele ning plastpakendite kasutamise vähendamisele (Caffeine, 2024).

Caffeine on suhteliselt noor ja kiiresti arenev kohvikutekett. Hästi formuleeritud ettevõtte väärtused, hoolitsemine oma töötajate eest ning keskkonnasõbralikkus peavad olema tugevaks baasiks personali püsivuse tagamisel. Aga klienditeenindajate volavus ettevõttes on ikka suur probleem, millele lahenduste leidmiseks viib töö autor läbi vastavasisulise uuringu.

## **2.2. Uuringu valimi ja meetodite kirjeldus**

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks Caffeine kohvikuteketis viis autor läbi uuringu, kasutades kahte erinevat uurimismeetodit - nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uurimismeetodit. Otsus kasutada kvantitatiivset uurimismeetodit oli tehtud eesmärgiga koguda andmeid, mis on

mõõdetavad ja võrreldavad, et teha statistilist analüüsi. Kvantitatiivse uurimismeetodi raames mõõtis autor töötajate töörahulolu ning tõi välja seosed töörahulolu ja personali voolavuse vahel. Kvalitatiivne uurimismeetod võimaldas autoril saada teadmisi juhtide mõtlemisest, tunnetest ning kogemustest baristade töörahulolu ja voolavuse osas.

Kvantitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendiks oli küsimustik (vt Lisa 1), mis oli koostatud Google Forms keskkonnas eesmärgiga muuta vastajatele küsimustiku täitmine mugavaks. Küsimustiku koostamisel toetus autor Elblaus (2015) töörahulolu küsimustele. Küsimustik oli töötajatele kättesaadav ajavahemikus 04.03.2024-17.03.2024. Andmeid koguti kahe nädala jooksul ning kõik saadud ankeedid olid korrektselt täidetud. Koostatud küsimustik saadeti kõikidele Caffeine kohvikuteketis töötavatele klienditeenindajatele.

Koguvalemisse kuulusid kõik Caffeine baristad nii Tallinnast kui ka Tartust. Enamik Caffeine töötajaid on naised. Klienditeenindajad töötavad Caffeine-s erinevate töökoormustega, kuid enim levinud töökoormus baristate seas on 0,5. Suurem osa töötajatest omab tööstaaži, kas alla ühe aasta või üks aasta. Lõputöö kirjutamise hetkel töötas Caffeine kohvikuteketis 65 baristat, välja arvatud vahetusevanemad ning juhatajad, kellest vastasid 34 klienditeenindajat ehk ligikaudu 52% kogu valimist.

Küsimustik oli jaotatud kolmeks osaks: lahkumiskavatsused, töötajate töörahulolu ning vastajaid iseloomustavad andmed.

Küsimustiku esimeses osas uuriti vastajatelt personali voolavusega seonduvaid aspekte, sealhulgas on lahkumiskavatsused, peamised lahkumispõhjused ning klienditeenindajate ettepanekud personali püsimise tagamiseks. Esimene küsimustiku osa koosnes viiest valikvastustega küsimustest ning ühest lahtisest küsimusest.

Küsimustiku teises osa mõõdeti klienditeenindajate tööga rahulolu. Küsimustiku koostamisel olid arvesse võetud nii materiaalsed, kui ka immateriaalsed töörahulolu mõjurid. Immateriaalsete tegurite hulka kuulusid töösisu, töötingimused, juhtimisstiil ning kolleegide vahelised suhted. Materiaalsete aspektide hulka kuulusid rahulolu põhipalgaga ning rahulolu tulemustasusüsteemiga. Selle küsimustikuosa koostamisel toetus autor Rue & Byaes (2003) töörahulolu ja töörahulolematuse mõjurite mudelile. Selle osa moodustasid 14 väidet, mida autor palus hinnata 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal, kus „1“ tähendas kõige negatiivsemat või eitavat

väidet ning „5“ oli kõige positiivsem ehk jaatav väide. Uuringu viiepunktilise skaala mediaan võrdus kolmega, millest lähtuvalt loeti üle selle positiivseks vastuseks ja alla selle negatiivseks vastuseks. Lisaks, teises küsimustiku osas olid kaks valikvastustega küsimust, mis olid suunatud töötajate vajaduste väljaselgitamisele hüvitiste ning arenguvõimaluste osas.

Küsimustiku kolmandas osas koguti vastajaid iseloomustavaid näitajaid, nagu sugu, tööstaaž ning töökoormus.

Andmete analüüsimiseks ja töötlemiseks kasutati tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel for Mac 2021, milles statistilise andeanalüüsi läbiviimiseks aktiveeriti pakett *Analysis Toolpak*. Seoste leidmiseks kasutati *Pearson'i* lineaarset korrelatsioonikordajat, et selgitada välja kui tugev on seos tööjõu voolavuse ja töörahulolu vahel ning, missugune on seose iseloom. Teiseks, korrelatsioonikordajat kasutati, et selgitada välja seost lahkumiskavatsuste ja töökoormuse vahel ning lahkumiskavatsuste ja tööstaaži vahel. Otsuste tegemise aluseks oli usaldusnivoo  $p \leq 0,05$ . Tulemuste tõlgendamiseks kasutati Dancey ja Reidy (2004) klassifikatsiooni: 0 – seos puudub; 0,1-0,3 – nõrk seos; 0,4-0,6 – keskmine seos; 0,7-0,9 – tugev seos; 1 – täiuslik seos.

Kvalitatiivset uurimismeetodit kasutades viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud kolme Caffeine erineva töötempoga kohvikute juhatajatega, et saada terviklik pilt olukorrast Caffeine kohvikuteketis. Kohvikud Caffeines on jaotatud kolme rühma. Esimese rühma moodustavad kiirkohvikud, kus müük on rohkem kui 50000 eurot kuus, teise rühma moodustavad kohvikud müügiga 30000-50000 eurot kuus ning kolmandas rühmas olevad kohvikud on müügiga alla 30000 euro kuus.

Lõputöö kirjutamise hetkel töötas Caffeine kohvikuteketis 8 kohvikute juhatajat. Autor viis läbi intervjuud kolme juhatajatega. Esimene intervjuueeritav on kiirema töötempoga kohvikust. Teine intervjuueeritav on, olenevalt kuust, kas keskmise või aeglasema töötempoga kohvikust. Kolmas juhataja töötab keskmise töötempoga kohvikus. Kõik kolm intervjuueeritud juhatajat kuuluvad vanusegruppi 20-25 aastased. Intervjuueeritud juhatajad omavad ka erineva tööstaaži. Üks juhatajatest liitus Caffeine kohvikuteketiga 1 aasta ja 3 kolm kuud tagasi. Teine töötab Caffeine-s poolteist aastat ning sai juhatajaks 1 kuu tagasi. Kolmas juhataja omab Caffeine-s 2 aastat tööstaaži. Kaks kolmest juhatajatest töötavad õpingute kõrvalt ning mõlemad õppivad ärikorralduse erialal.

Esimene intervjuu toimus 26.03.2024, teine 27.03.2024 ning kolmas 02.04.2024. Intervjuud viidi läbi Caffeine kohvikutes näost näkku põhimõttel. Intervjuude kestvus oli 30-40 minutit ning intervjuud salvestati intervjuueeritavate nõusolekul. Salvestised intervjuudest on säilitatud bakalaureusetöö autori arvutisse. Pärast intervjuude läbi viimist vestlused transkribeeriti.

Intervjuu kava koosnes 18-st küsimusest, mida omakorda täiendati intervjuu käigus lisaküsimustega (vt Lisa 3). Intervjuu küsimused olid jaotatud kolme rühma ehk sissejuhatavad küsimused, tööjõu volavusega seotud küsimused ning personali töörahuloluga seotud küsimused. Tööjõu volavusega seotud intervjuu küsimused koostati tuginedes Griffeth ja kaasautorite (2000) ning Luts (2017) teoreetilistele seisukohtadele. Töörahulolu uurimisele suunatud küsimused olid koostatud, toetudes Herzbergi (1959) töömotivatsiooni kahefaktorilisele teooriale ning Hackman & Oldham (1976) töökarakteristikute mudelile.

Küsimustikus ja intervjuudes vastajatele olid esitatud sarnased küsimused. Läbi viidud 3 intervjuud andsid autorile hea ülevaate olukorrast Caffeine kohvikuteketis juhatajate vaatenurgast. Niimoodi kvalitatiivse uurimismeetodi rakendamine bakalaureusetöös täiendas küsimustiku abil saadud teadmisi detailidega.

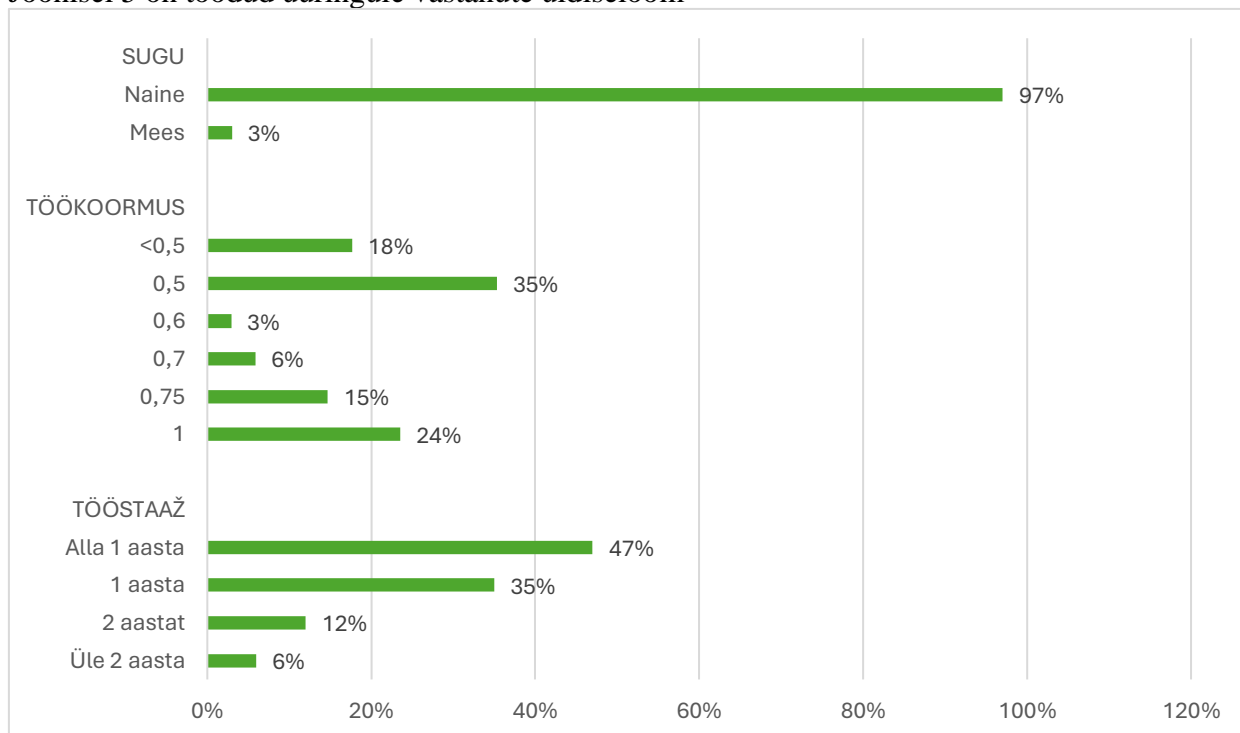
## 3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

### 3.1. Küsitluse tulemuste analüüs

#### 3.1.1. Vastanute üldiseloostus

Küsimustikule vastanute hulgas oli 33 naist (97%) ning 1 mees (3%). Töökoormuse järgi jagunesid Caffeine kohvikuteketi baristad järgmiselt: alla 0,5 töökoormusega töötas 6 baristat (18%), 0,5 töökoormusega 12 baristat (35%), 0,6 töökoormusega 1 barista (3%), 0,7 töökoormusega 2 baristat (6%), 0,75 töökoormusega 5 baristat (15%) ning täiskoormusega oli 8 baristat (24%). Tööstaaži järgi jagunesid Caffeine kohvikuteketi baristad järgmiselt: alla ühe aasta tööstaaži omas 16 töötajat (47%), 1 aasta tööstaaži 12 töötajat (35%), 2 aastat tööstaaži 4 töötajat (12%) ning üle 2 aasta tööstaaži 2 töötajat (6%).

Joonisel 5 on toodud uuringule vastanute üldiseloostus



Joonis 5. Uuringu valim ja osalenute arvuline üldiseloostus

Allikas: Autori koostatud lisa 2 andmete baasil

Caffeine kohvikuteketis töötavad peamiselt naised. Töötajad eelistavad väiksemat töökoormust. Domineeriv töökoormus on 0,5 ehk 20 töötundi nädalas. Samuti on märgatav ka suur personali voolavuse tendents, kuna enamik töötajaid omavad kas alla ühe või ühe aasta tööstaazi.

### **3.1.2. Töötajate voolavus Caffeine kohvikuteketis**

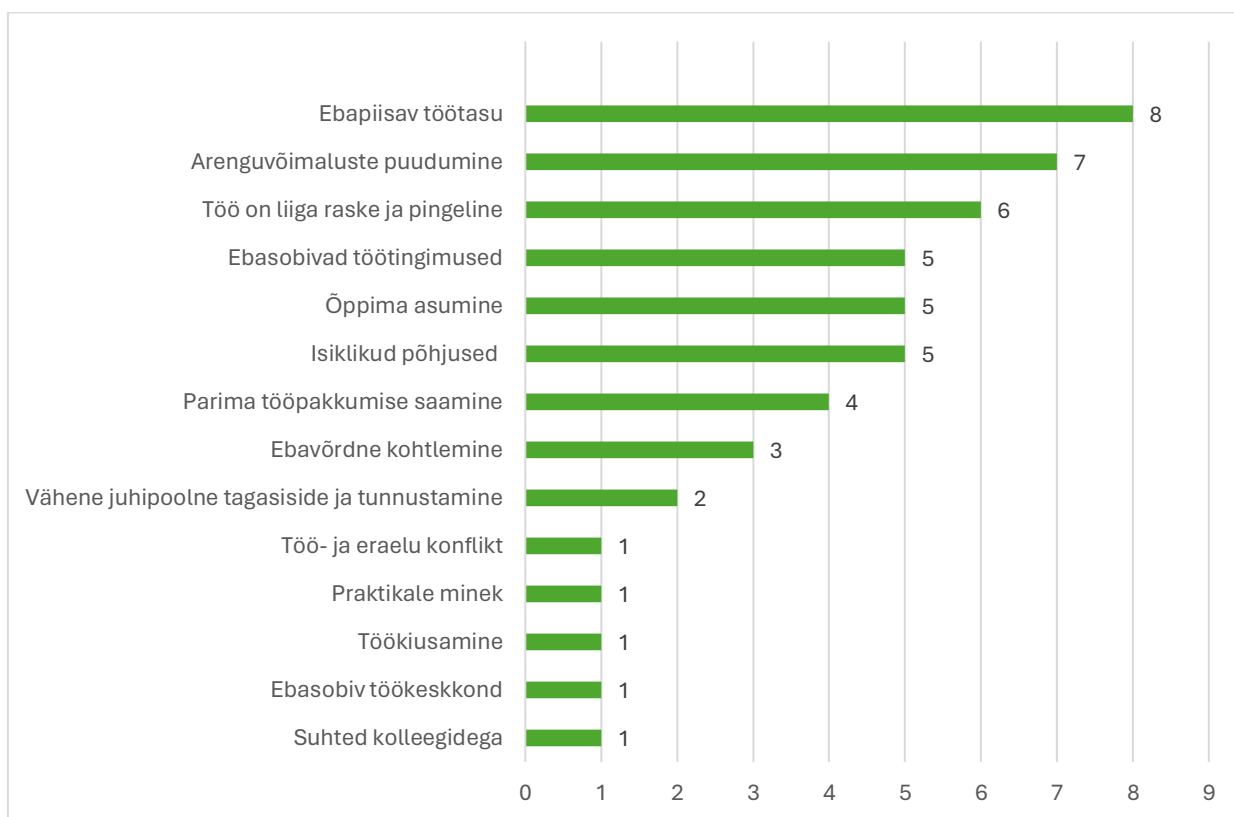
Küsimustiku esimene osa on suunatud lahkumiskavatsuste ning lahkumispõhjuste väljaselgitamisele. Jooniste koostamiseks oli kasutatud andmetöötlusprogramm Microsoft Excel. Allpool toodud tulemused on üldistatud. Viimase kolme kuu jooksul mõtles Caffeine-st lahkumisele 22 vastanut (64%). Lähima aasta jooksul plaanib lahkuda 18 vastanut. (53%). Võimaluse korral teeks sama tööd teises ettevõttes 19 vastanut (56%).

Peamise põhjusena, miks baristad mõtlesid Caffeine-st lahkumise peale nimetati ebapiisavat töötasu (8 korda). Teiste põhjustena toodi välja:

- Arenguvõimaluste puudumine - 7 korda;
- Töö on liiga raske ja pingeline- 6 korda;
- Ebasobivad töötingimused- 5 korda;
- Õppima asumine- 5 korda;
- Isiklikud põhjused (elukoha vahetus, tervislikud põhjused, jms)- 5 korda;
- Parima tööpakkumise saamine- 4 korda;
- Ebavõrdne kohtlemine- 3 korda;
- Vähene juhupoolne tagasiside ja tunnustamine- 2 korda.

Muude põhjustena toodi välja töö- ja eraelu konflikti, praktikale minekut, töökiusamist, ebasobivat töökeskkonda ning halbu suhteid kolleegidega.

Joonisel 6 on toodud peamised lahkumispõhjused.



Joonis 6. Caffeine baristade peamised lahkumispõhjused

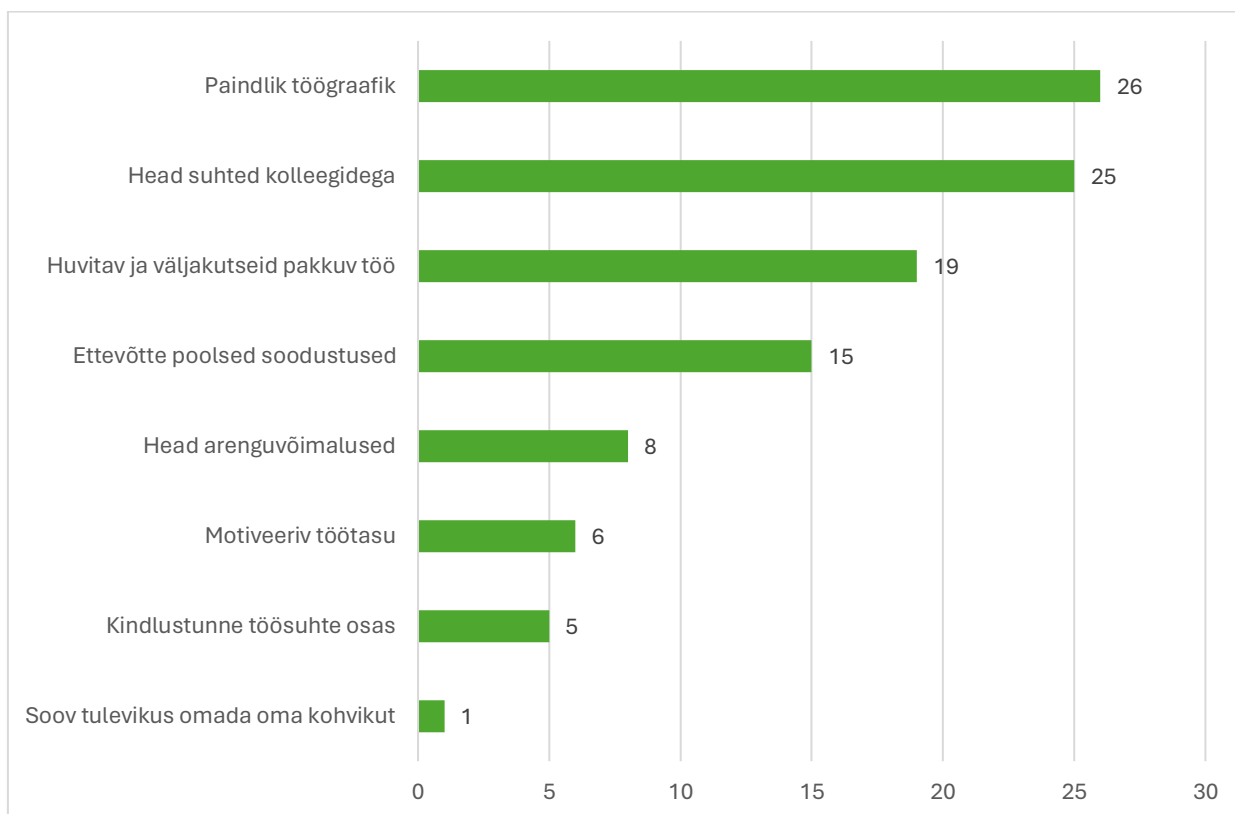
Allikas: Autori koostatud lisa 2 andmete baasil

Peamise põhjusena, miks klienditeenindajad töötavad just Caffeine-s nimetati paindlikku töögraafikut (26 korda). Teiste põhjustena nimetati:

- Head suhted kolleegidega- 25 korda;
- Huvitav ja väljakutseid pakkuv töö- 19 korda;
- Ettevõttepoolsed soodustused- 15 korda;
- Head arenguvõimalused- 8 korda;
- Motiveeriv töötasu- 6 korda;
- Kindlustunne töösuhte osas- 5 korda;
- Soov tulevikus omada oma kohvikut- 1 kord.



Joonisel 7 on toodud, millistest peamistest põhjustest lähtuvalt töötatakse Caffeine kohvikuteketis.



Joonis 7. Peamised põhjused, miks baristad Caffeines töötavad  
Allikas: Autori koostatud lisa 2 andmete baasil

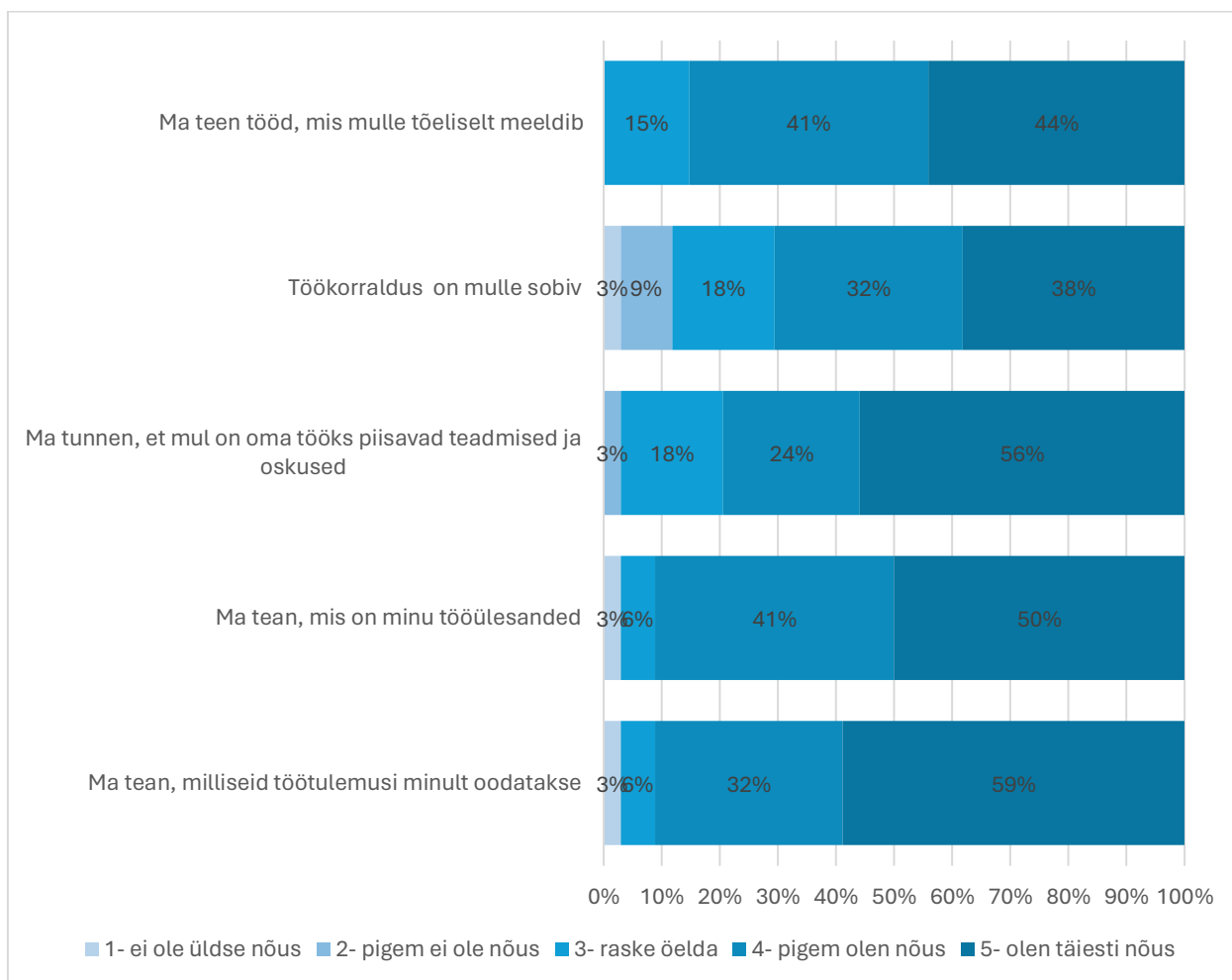
Küsimustikus oli küsitud töötajatelt ettepanekuid, mis võiksid aidata vähendada tööjõu voolavust. Baristad pöörasid tähelepanu treeningute pikkusele (2 inimest). Hetkel kestavad treeningud 5 tööpäeva ning töötajate arvamusel sellest ei piisa ehk treeningud võiksid olla pikemad. Teine aspekt on töökorraldus (8 inimest). Ettevõttes puuduvad kindlaks määratud pauside ajad, seega kaasneb suurem väsimus. Tööaeg võiks samuti olla võrdsem ühe kohvikusiseselt. Kolmas aspekt on töötajate kaasatus ettevõttesse (2 inimest). Baristad arvavad, et eksisteerima peaksid pidevad koosolekud ning pidevalt antav individuaalne tagasiside. Neljas ettepanek on aktiivne tiimidesiseste suhete jälgimine (4 inimest). Baristade arvamusel põhjustab töötajate lahkumise ka see, et tiimisiselt toimub palju tagarääkimist ning ebavajalikku ehk liigset kamandamist. Teised ettepanekud olid järgmised: pidevate arenguveestluste sisseviimine (1 inimene), töötasu tõstmine (6 inimest), koolitussüsteemi muutmine ehk üleminek veebiõppest kontaktõppele (2 inimest), hüvede paketti rikkalikumaks muutmine ning tulemustasusüsteemi täiustamine (6 inimest), rohkem austust tööandja poolt (3 inimest), rohkem arenguvõimalusi (2 inimest).

### 3.1.3. Töötajate töörahulolu Caffeine kohvikuteketis

Töörahulolu uuringu tulemused on esitatud allpool. Vastajatele oli pakutud hinnata väited 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal, kus „1-ei ole üldse nõus“, „2-pigem ei ole nõus“, „3-raske öelda“, „4- pigem olen nõus“ ning „5-olen täiesti nõus“. Hinnang 4,5-5,0 näitas, et klienditeenindajad on rahul, hinnang 3,5-4,4 näitas, et klienditeenindajad on pigem rahul, hinnang 2,5-3,4 näitas „nii ja naa“ ehk rahulolu või rahulolematuse taset on raske määrata, hinnang 1,5-2,4 näitas, et klienditeenindajad pigem ei ole rahul ning hinnang 1,0-1,4 näitas, et klienditeenindajad ei ole üldse rahul. Küsimused olid jaotatud nelja gruppi: rahulolu töösisu ja töökorraldusega, rahulolu palgasüsteemiga, rahulolu töökaaslastega ning rahulolu juhtimisega. Küsimused on esitatud samas järjekorras, nagu küsimustikus. Andmete analüüsimiseks kasutati aritmeetilist keskmist ( $\bar{x}$ ). Jooniste koostamiseks oli kasutatud andmetöötlusprogramm Microsoft Excel.

Järgnevalt kirjeldatakse baristade rahulolu töösisu ja töötingimustega. Väitega „ma teen tööd, mis mulle tõeliselt meeldib“ pigem nõustusid ( $\bar{x}=4,29$ ). „Täiesti nõus“ oli väitega 44% vastajatest ning „pigem nõus“ oli 41% vastajatest. Enamus klienditeenindajaid olid väitega „töökorraldus on mulle sobiv“ täiesti nõus ( $\bar{x}=3,93$ ). 70% vastajatest nõustus väitega (38% oli „täiesti nõus“ ja 32% oli „pigem nõus“) ja 12% vastajatest ei nõustunud väitega (9% „pigem ei ole nõus“ ja 3% „ei ole üldse nõus“). Väitele „ma tunnen, et mul tööks piisavad teadmised ja oskused“ andsid baristad keskmiseks hinnanguks ( $\bar{x}=4,36$ ). Enamus vastanuid hindasid, et nendel on piisavalt teadmisi ja oskusi tööga hakkama saamiseks (56% „täiesti nõus“, 24% „pigem nõus“). Väide „ma tean, mis on minu tööülesanded“ hinnati keskmiselt ( $\bar{x}=4,35$ ). „Täiesti nõus“ oli 50% vastajatest ja „pigem nõus“ oli 41% vastajatest. Töösisu ja töökorraldusega seotud väidete hulgast sai kõige kõrgema keskmise hinnangu väide „ma tean, milliseid töötulemusi minult oodatakse“ ( $\bar{x}=4,44$ ). Enamus töötajaid oli väitega „täiest nõus“ 59% ning 32% vastajatest oli „pigem nõus“. Võttes arvesse töösisu ja töökorraldusega seotud väidete aritmeetilist keskmist, on näha, et kõik vastavad „pigem rahul“ ülespool kirjeldatud skaala vahemikule ehk töötajad on pigem rahul töösisu ja töökorraldusega ( $\bar{x}=4,27$ ).

Joonisel 8 on välja toodud vastanute hinnang Caffeine kohvikuteketi töösisule ning töökorraldusele.

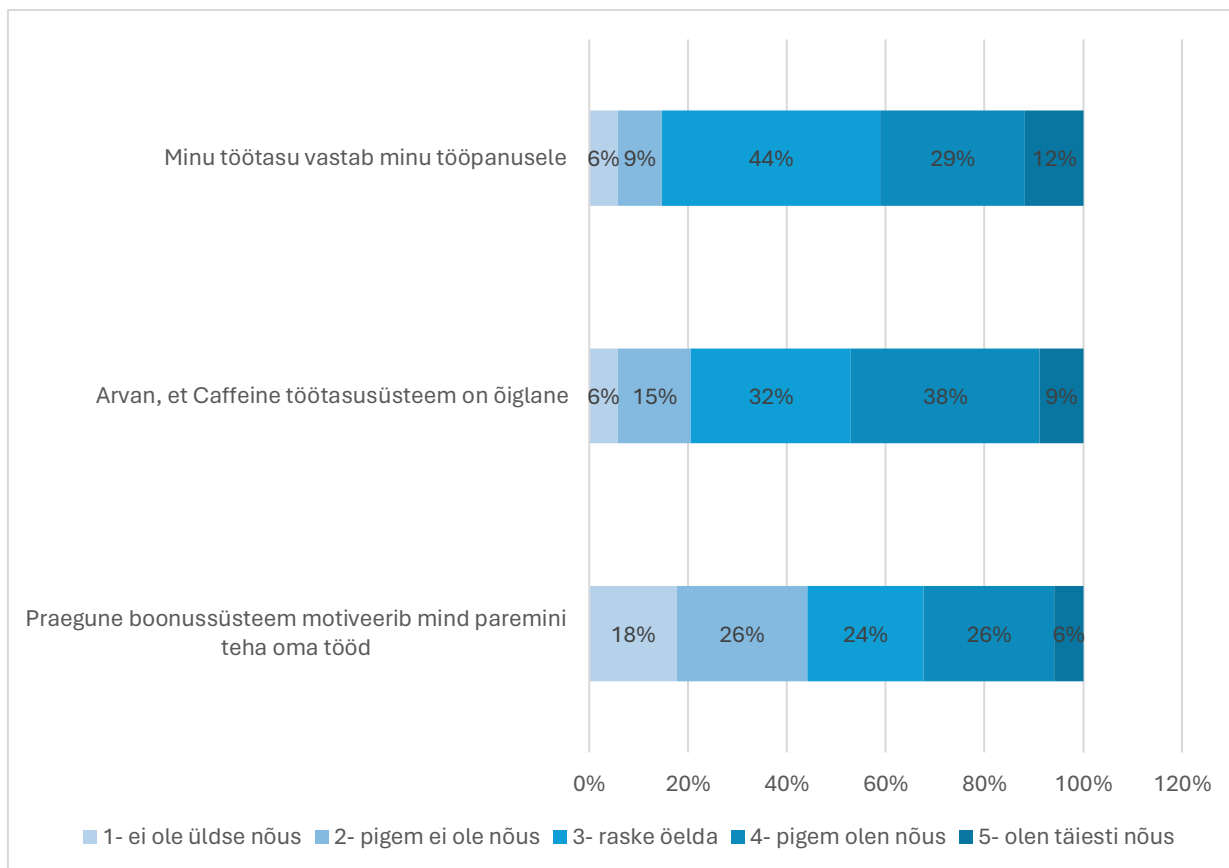


Joonis 8. Hinnang töösisule ja töökorraldusele  
Allikas: Autori koostatud lisa 2 andmete baasil

Järgnevalt kirjeldatakse baristade rahulolu palgasüsteemiga Caffeine kohvikuteketis. Töötasuga seotud väidete hulgast sai kõige kõrgema keskmise hinnangu väide „minu töötasu vastab minu tööpanusele“ ( $\bar{x}=3,32$ ). 41% vastajatest nõustus väitega (12% oli „täiesti nõus“ ja 29% oli „pigem nõus“) ja 15% vastajatest ei nõustunud väitega (9% „pigem ei ole nõus“ ja 6% „ei ole üldse nõus“). Väitele „arvan, et Caffeine töötasusüsteem on õiglane“ andsid vastajad keskmiseks hinnanguks ( $\bar{x}=3,29$ ). „Täiesti nõus“ oli 9% vastajatest ja „pigem nõus“ oli 38% vastajatest. „Ei ole üldse nõus“ oli 6% vastajatest ja „pigem ei ole nõus“ oli 15% vastajatest. Töötasuga seotud väidete hulgast sai kõige madalama keskmise hinnangu väide „Praegune boonussüsteem motiveerib mind paremini tea oma tööd“ ( $\bar{x}=2,76$ ). 32% vastajatest nõustus väitega (6% oli „täiesti nõus“ ja 26% oli „pigem nõus“) ja 44% vastajatest ei nõustunud väitega (26% „pigem ei ole nõus“ ja 18% „ei ole üldse nõus“). Võttes arvesse tasustamisega seotud väidete aritmeetilist keskmist, on näha, et

kõik vastavad „nii ja naa“ ülespool kirjeldatud skaala vahemikule ehk töötajad on osaliselt rahul ning osaliselt mitte Caffeine kohvikuteketi palgasüsteemiga ( $\bar{x}=3,12$ ).

Joonisel 9 on välja toodud vastanute hinnang Caffeine kohvikuteketi palgasüsteemile.



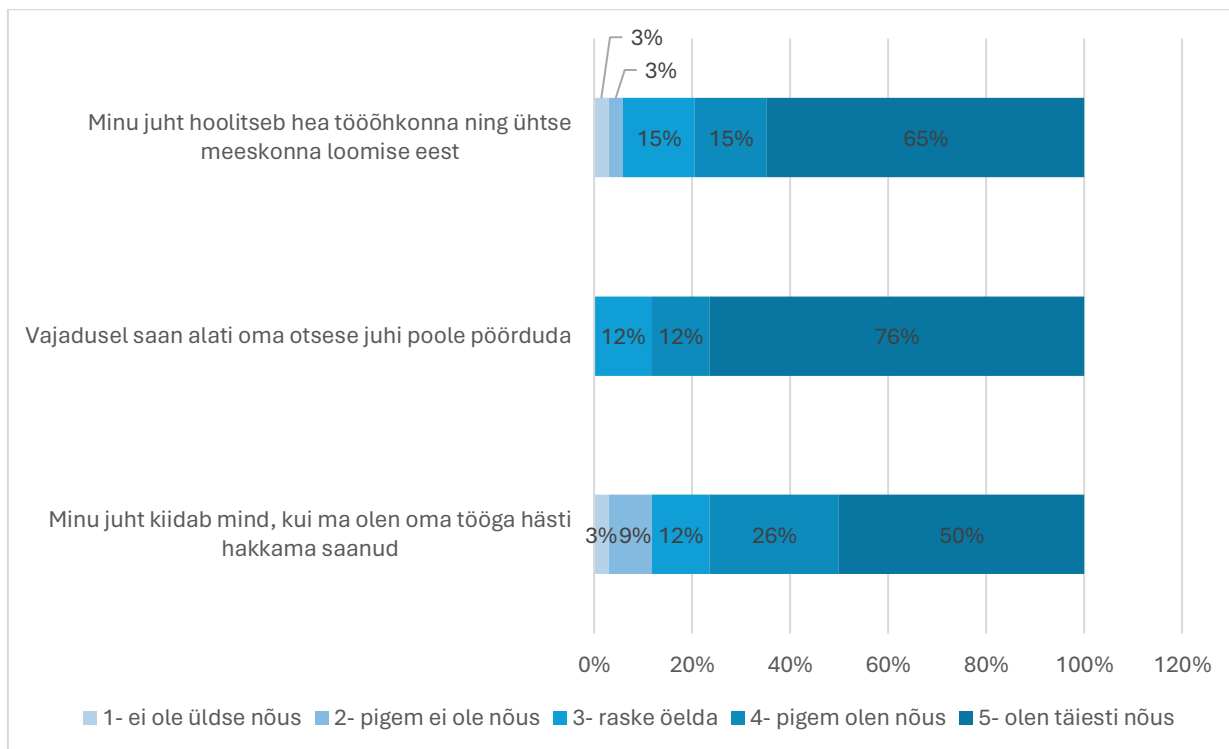
Joonis 9. Hinnang palgasüsteemile

Allikas: Autori koostatud lisa 2 andmete baasil

Järgnevalt kirjeldatakse baristade rahulolu juhtimisega Caffeine kohvikuteketis. Enamus klienditeenindajaid olid väitega „minu juht hoolitseb hea töökeskkonna ning ühtse meeskonna loomise eest“ täiesti nõus ( $\bar{x}=4,39$ ). „Täiesti nõus“ oli 65% vastajatest ja „pigem nõus“ oli 15% vastajatest. Väitega „vajadusel saan alati oma otsese juhi poole pöörduda“ ka nõustus suurem osa vastajatest ( $\bar{x}=4,64$ ). „Täiesti nõus“ oli 76% vastajatest ja „pigem nõus“ oli 12% vastajatest. Väite „minu juht kiidab mind, kui ma olen oma tööga hästi hakkama saanud“ hindasid küsimustikule baristad keskmiselt ( $\bar{x}=4,11$ ). 76% vastajatest nõustus väitega (50% oli „täiesti nõus“ ja 26% oli „pigem nõus“) ja 12% vastajatest ei nõustunud väitega (9% „pigem ei ole nõus“ ja 3% „ei ole üldse nõus“). Võttes arvesse juhtimisega seotud väidete aritmeetilist keskmist, on näha, et esimene ning kolmas vastavad „pigem rahul“ ülespool kirjeldatud skaala vahemikule ning teise väitega

töötajad on „täiesti rahul“. Keskmine baristade rahulolu juhtimisega on ( $\bar{x}=4,38$ ) ehk „pigem rahul“.

Joonisel 10 on välja toodud vastanute hinnang Caffeine kohvikuteketi töötajate juhtimisega seotud teguritele.



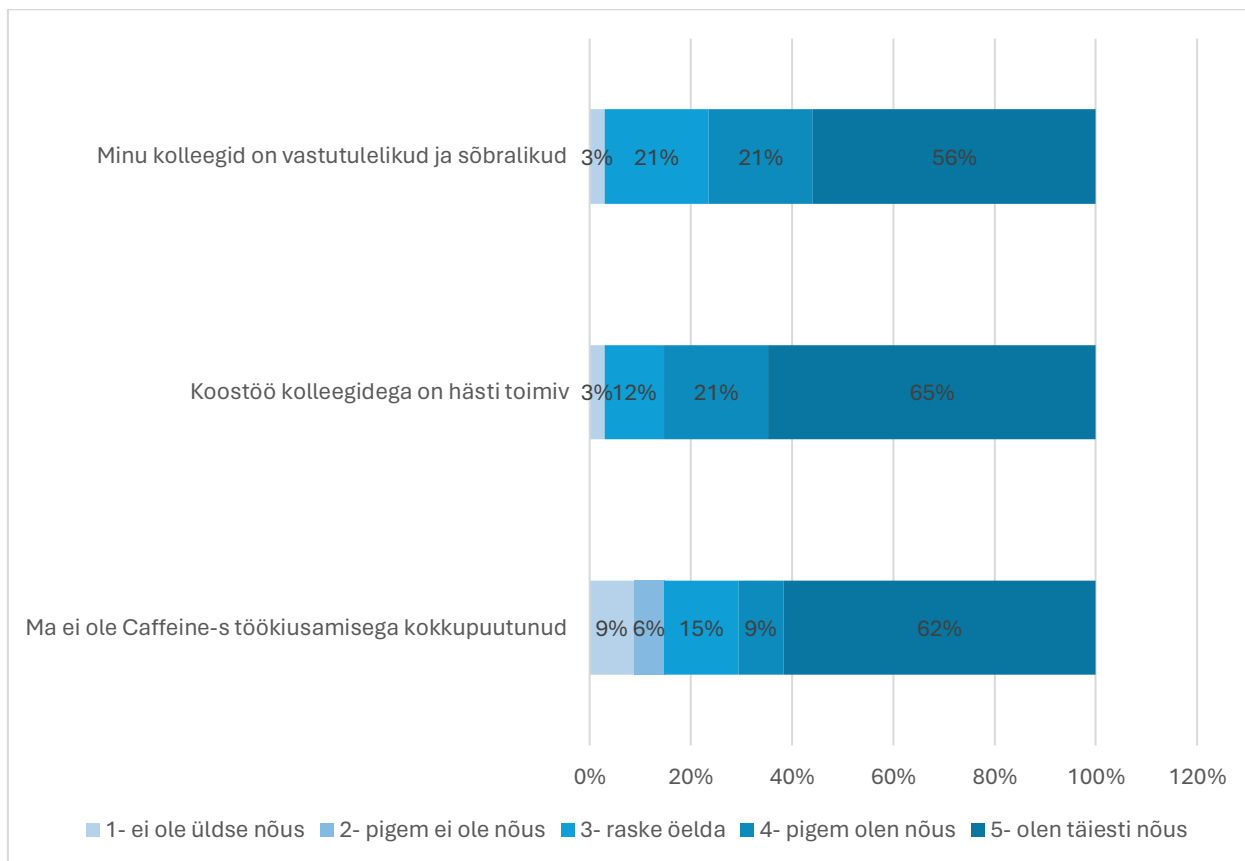
Joonis 10. Hinnang juhtimisele

Allikas: Autori koostatud lisa 2 andmete baasil

Järgnevalt antakse ülevaade baristade hinnangule töötajate vahelistele suhetele. Caffeine kohvikuteketis. Väitele „minu kolleegid on vastutulelikud ja sõbralikud“ andsid vastajad keskmiseks hinnanguks ( $\bar{x}=4,30$ ). „Täiesti nõus” oli 56% vastajatest ja “pigem nõus” oli 21% vastajatest. Väitega „koostöö kolleegidega on hästi toimiv“ oli “täiesti nõus” või “pigem nõus” enamust vastajaid ( $\bar{x}=4,48$ ). Väitele “ma ei ole Caffeine-s töökiusamisega kokkupuutunud“ andsid baristad keskmiseks hinnanguks ( $\bar{x}=4,12$ ). „Täiesti nõus” oli 62% vastajatest ja “pigem nõus” oli 9% vastajatest. „Ei ole üldse nõus” oli 9% vastajatest ja “pigem ei ole nõus” oli 6% vastajatest. Võttes arvesse juhtimisega seotud väidete aritmeetilist keskmist, on näha, et esimene ning kolmas vastavad „pigem rahul“ ülespool kirjeldatud skaala vahemikule ning teise väitega töötajad on „täiesti rahul“. Võttes arvesse töötajate vaheliste suhetega seotud väidete aritmeetilist keskmist, on näha, et esimene ning kolmas vastavad „pigem rahul“ ülespool kirjeldatud skaala vahemikule

ning teise väitega töötajad on „täiesti rahul“. Keskmise baristade rahulolu töökaaslastega on ( $\bar{x}=4,3$ ) ehk „pigem rahul“.

Joonisel 11 on välja toodud vastanute hinnang Caffeine kohvikuteketi töötajate vahelistele suhetele.



Joonis 11. Hinnang töökaaslastega läbisaamisele

Allikas: Autori koostatud lisa 2 andmete baasil

Üldine klienditeenindajate töörahuolu on hea. Baristad andsid kõrge hinnangu kolleegide vahelistele suhetele ning juhtimisele. Teisest küljest, palgasüsteem on kõige kehvema hinnanguga töörahuolu aspekt.

### 3.1.4. Töötajate voolavuse ja töötajaid iseloomustavate näitajate seosed

Järgnevalt on kirjeldatud olulisemad seosed lahkumiskavatsuste ja vastajaid iseloomustavate näitajate vahel. Kasutades korrelatsioonianalüüsi, autor uuris seost personali voolavuse ja töökoormuse vahel ning personali voolavuse ja tööstaaži vahel. Korrelatsioonianalüüsist selgus, et lahkumiskavatsuste ning tööstaaži vahel on nõrk negatiivne seos ( $r = -0,19$ ). Samuti lahkumiskavatsuste ning töökoormuse vahel on nõrk negatiivne seos ( $r = -0,17$ ).

Tabel 1. Kvantitatiivse uurimismeetodi korrelatsioonikordajad

	1	2	3
1. Kas sa kavatsed Caffeinest lahkuda jooksva aasta jooksul?	1,00		
2. Tööstaaž	-0,19	1,00	
3. Töökoormus	-0,17	-0,06	1,00

Allikas: Autori arvutused

Leiti, et vastajaid iseloomustavad näitajad, nagu töökoormus ja tööstaaž ei avalda suurt mõju töötajate lahkumiskavatsustele Caffeine kohvikuteketis.

### 3.1.5. Töötajate voolavuse ja töörahulolu seosed

Järgnevalt on kirjeldatud olulisemad seosed lahkumiskavatsuste ja tööga rahulolu vahel, võttes arvesse erinevaid töörahulolu tegureid. Korrelatsioonianalüüsi koostamisel olid võetud iga vastaja keskmised rahulolu näitajad igast tegurite gruppist. Andmete analüüsimiseks kasutati Excel andmetöötlusprogrammi.

Korrelatsioonianalüüsist selgus, et keskmiselt positiivne on seos lahkumise mõtete ja lahkumiskavatsuste vahel ( $r=0,41$ ). Töötajad, kes mõtlesid lahkumise peale viimase kolme kuu jooksul, kavatsesid ka lahkuda jooksva aasta jooksul. Keskmiselt negatiivne seos avaldus lahkumiskavatsuste ning töösisu ja töökorraldusega rahulolu vahel ( $r= -0,35$ ). Töötajad, kes ei ole töösisu ning töökorraldusega rahul, kavatsesid organisatsioonist lahkuda. Lahkumiskavatsuste ning palgasüsteemiga rahulolu vahel on seos ( $r= -0,55$ ). Töötajad, kes ei ole palgasüsteemiga rahul, kavatsesid ettevõttest lahkuda.

Tabel 2. Kvantitatiivse uurimismeetodi korrelatsioonikordajad

	1	2	3	4	5	6
1. Kas sa mõtlesid Caffeinest lahkumise peale viimase kolme kuu jooksul?	1,00					
2. Kas sa kavatsed Caffeinest lahkuda jooksva aasta jooksul?	<b>0,41</b>	1,00				
3. Ma olen töösisu ja töökorraldusega rahul	0,06	<b>-0,35</b>	1,00			
4. Ma olen palgasüsteemiga rahul	-0,27	<b>-0,55</b>	0,38	1,00		
5. Ma olen juhtimisega rahul	-0,25	-0,12	0,52	0,37	1,00	
6. Ma olen töökaaslastega rahul	-0,01	-0,03	0,52	0,19	0,58	1,00

Allikas: Autori arvutused

Korrelatsioonianalüüsisist selgus, et lahkumiskavatsuste ja töörahulolu vahel on osaline seos. Enamik töötajaid, kes ei ole töökorralduse või palgasüsteemiga rahul kavatsevad organisatsioonist lahkuda. Samas rahulolu töökaaslastega ning rahulolu juhtimisega ei avalda mõju personali voolavusele.

## **3.2. Intervjuude analüüs**

### **3.2.1. Vastanute üldiseloostus**

Autor viis läbi 3 intervjuud kohvikute juhatajatega. Autor tahtis saada terviklikku pilti olukorrast, mistõttu valis ta juhatajaid erinevatest kohvikute gruppidest. Kohvikud Caffeines on jaotatud kolme rühma. Esimese rühma moodustavad kiirkohvikud, kus müük on rohkem kui 50000 eurot kuus, teise rühma moodustavad kohvikud müügiga 30000-50000 eurot kuus ning kolmandas rühmas olevad kohvikud on müügiga alla 30000 eurot kuus. Esmalt esitas autor juhatajatele sissejuhatavaid küsimusi ning pärast mida olid avatud personali voolavuse ning töörahulolu teemad.

Esimene intervjuueeritav on kiirema töötempoga kohvikust. Ta liitus Caffeine kohvikuteketiga 1 aasta ja 3 kolm kuud tagasi. Ta otsis öötööd ja Caffeine pakkus just sobiva tööaja korralduse. "Mis mind tegelikult kõnetas, oli lennujaama atmosfäär ja ma nägin, et nad otsivad töötajat just lennujaama. Kuna ma nägin, et neil on ka selline huvitav pakkumine nagu öövahetused, mis on mulle alati huvi pakkunud, siis ma mõtlesin, et miks mitte proovida. Selgus, et mulle väga meeldib öösel tööl käia, ja ma pigem eelistan öötööd kui seda, et ma tulen ja istun kella üheksast viieni, näiteks." (Juhataja 1, vt lisa 5). Teine intervjuueeritav on, olenevalt kuust, kas keskmise või aeglasema töötempoga kohvikust. Ta töötab Caffeine-s poolteist aastat ning sai juhatajaks 1 kuu tagasi. Peamisteks Caffeine-s töötamise põhjusteks tema poolt said nimetatud hea töökeskkond ning paindlikkus. Kolmas juhataja omab 2 aastat tööstaaži Caffeine-s ning tema poolt juhitud kohvik kuulub keskmise töötempoga kohvikute gruppi. Ta tunnistas, et liitus Caffeine-ga, kuna alati tundis suurt huvi kohvimaailma vastu. Kõik kolm intervjuueeritud juhatajat töötasid enne juhtimispositsiooni saamist tavabaristana Caffeine kohvikuteketis.

Intervjuueeritavate vastustes esines nii sarnasusi kui ka erinevusi. Hästi oli samas jälgivat tendents, et juhataja kiirema töötempoga kohvikust rääkis põhjalikumalt rahulolematusest ning kirjeldas



palju situatsioone oma tiimi näitel. Juhatajad keskmise ja aeglasema töötempoga kohvikutest pöörasid enam tähelepanu positiivsetele aspektidele.

### **3.2.2. Töötajate voolavus Caffeine kohvikuteketis**

Esimesena uuris autor voolavuse teemat. Saadud vastustest selgus, et kõik intervjueeritavad nõustusid väitega „töötajate voolavus Caffeine kohvikuteketis on kõrgem võrreldes samas valdkonnas tegutsevate ettevõtetega“. Samas ainult kaks juhatajat tunnistasid, et klienditeenindajate voolavust saab pidada suureks. Kõik juhatajad nimetasid erinevaid voolavust põhjustavaid tegureid. Üks juhatajatest tõi välja, et tööjõu voolavuse põhjustab õppima asumine ning kolimine. ”Ja elukoha muutused, et inimesed kolivadki ära või lähevad õppima mujale.” (Juhataja 1, vt lisa 5). Caffeine-s töötavad baristad suuremas osas on õpilased ja üliõpilased, kes pärast hariduse omandamist kolivad sageli välismaale. Teine vastaja rõhutas seda, et paljud baristad on hooajatöötajad. Nad asuvad maikuus tööle ning lahkuvad sügisel. Just sellest tuleneb suur voolavuse protsent. Teiste põhjuste hulka kuulusid ka madal palk ning töötajatevahelised konfliktid. ”Inimesed lähevad ära sest, et neile on vaja kooli tagasi minna, neile koormus ei sobi. Näiteks, praegu sa ei saa madalamat kui 0,5 töökoormust võtta. Tasu suurus äkki ei sobi lihtsalt. See on liiga väike ja ei saa korteriüüri maksta. Töö ei sobi neile lihtsalt. Inimesed võibolla ei meeldi. Lihtsalt nagu isiksused ei sobi üksteisega.” (Juhataja 2, vt lisa 5). Kolmas intervjueeritav nõustus teise vastajaga. Tema arvamusel, voolavas on tingitud halvast palgast ning tagarääkimistest kollektiivis.

Uurides, millised meetmed on juba rakendatud Caffeine-s töötajate püsivuse tagamiseks, siis tuleb välja, et hüvitusi on suhteliselt palju. Juhatajate poolt olid nimetatud järgmised meetmed: pidevad ühisüritused, sporditoetus, töötajate tunnustamine tööstaaži alusel, korrektselt formuleeritud ning iga baristani edastatud ettevõtte väärtused. ”Esiteks uued reeglid, mis puudutavad käitumisnorme töökohal ja kolleegide vahelisi suhteid. Me räägime üksteisest mitte üks teist” (Juhataja 3, vt lisa 5). Iga juhataja ka ise panustab tööjõu voolavuse vähendamisele. Näiteks, ühe juhataja panus väljendub selles, et ta püüab kiiresti lahendada baristatel tekkivaid muresid, pidevalt ja isiklikult annab tagasisidet oma tiimiliikmete tööle ning üleüldiselt hoolitseb oma tiimi heaolu eest. Vastused näitavad, et nii ettevõtte kui ka juhatajate panus töötajate organisatsioonis hoidmisel on päris suur.

Järgnevalt soovis autor teada, milliseid meetmeid võiks ettevõttesse sisse viia tööjõu voolavuse vähendamiseks. Üks juhatajatest väitis, et on 3 aspekti, mis vajavad parandamist ning nendest

suurem arengukoht on värbamisprotsess. Tööintervjuude käigus ei räägita kõikidest tööülesannetest, töötingimustest ning töökorraldusest ja see võib hiljem põhjustada olukorra, et töötaja avastab, et töö temale ei sobi ja lahkub. Näiteks, lennujaama Caffeine-s on erinevad lahtiolekuajad talveperioodil ning suveperioodil. Juhataja jagas lugu, et oli töötaja, kes liitus Caffeine-ga talveperioodil ning kevadel läks kohvik üle suveperioodi töögraafikule. Barista jaoks oli suur üllatus, et ta peab alates aprillikuust alustama tööd kell 1:30 öösel, mis ei sobinud töötajale. Intervjueeritava arvamusel peavad töövestlused olema individuaalsed ning hõlmama rohkem tööaspekte. Teine juhataja poolt välja toodud arengukoht on ettevõttesisene kommunikatsioon. Juhatajal on vahendaja roll informatsiooni edastamisel. Kontor edastab sageli juhatajatele infot hilinemisega, mis tekitab tunnet, et nii baristad kui ka juhatajad ei ole ettevõttesse kaasatud. Juhataja arvab, et täiustatud kommunikatsioonisüsteem hakkab avaldama positiivset mõju personali voolavusele. Kolmas arengukoht on tulemustasusüsteem. Hiljuti läks ettevõtte üle isiklikult boonussüsteemilt tiimi boonussüsteemile. Juhataja kiirema töötempoga kohvikust, pööras palju tähelepanu uue boonussüsteemi arengukohtadele ning rõhutas seda, et ettevõtte talendid, kes varem tegid head müüki, hakkasid saama väiksemat palka, kui tiimi eesmärk ei olnud täidetud. "Ja, ma arvan, et meil võiks olla natukene võib-olla rohkem motiveerivaid tasusid boonussüsteemis, et meie boonussüsteemi võib olla saaks natukene ümber teha, et kunagi meil oli selline süsteem, et meil olid kõigil individuaalsed boonused, mida me siis ise kogusime, nüüd meil on ühine boonust, mis mingil määral on väga tore, sest me pingutame koos tiimiga. Aga mingil määral ka ebaõiglane, et kui tiimis on, näiteks, üks nõrk lüli, siis jällegi on see, et ka teistel võib selle võrra nagu bonus kaotsi minna." (Juhataja 1, vt lisa 5). Selline tagajärg põhjustas lahkumist organisatsioonist. Teisedki juhatajad rääkisid vana boonussüsteemi eelistest.

### **3.2.3. Töötajate töörahulolu Caffeine kohvikuteketis**

Järgnevalt soovis autor teada klienditeenindajate tööga rahulolu. Üks juhataja andis oma tiimi töörahulolule hinnangu 8,5 palli 10-st. Teised intervjueeritavad tunnistasid samuti, et üldine töörahulolu on päris kõrge. Autor palus nimetada tegureid, mis võiksid põhjustada töörahulolu ning töörahulolematus klienditeenindajatel Caffeine kohvikuteketi näitel ning selgus, et juhatajate vastused erinesid. Juhataja kiirema töötempoga kohvikust tõi välja, et sagedaseimateks töörahulolematus põhjuseks on infosulg, vahetusevanema puudumine kohvikus, öötöö, pikad töövahetused ning töölepinguga mittekehtestatud lõunad. Teised juhatajad tunnistasid, et töörahulolematus võivad põhjustada muutused organisatsioonis ning klientidega suhtlemine. Kaks juhatajat tõi välja, et tööga rahulolu põhjustavad abistavad ja toetavad töökaaslased.

”Rahulolu kindlasti põhjustab soe ja ühine meeskonnatunne. Turvatunne, et sul on alati olemas inimene, kelle poole pöörduda, kui sul on mingisugune mure.” (Juhataja 1, vt lisa 5).

Intervjuu käigus paluti anda hinnangut töösisule, töökorraldusele ning töötingimustele. Kõik vastajad tunnistasid, et on iseenesest huvitav, aga vahepeal on ka rutiinne. Teisest küljest, juhatajad nimetasid palju probleeme, mis on seotud töökorralduse ning töötingimustega, mis põhjustavad suure rahulolematuse. Kaks juhatajat kommenteerisid olukorda, milles töötajaid pannakse paar korda kuus mitte kodukohvikusse, vaid teiste kohvikutesse appi. See võiks põhjustada rahulolematuse, kuna töötajad peavad oma mugavustsoonist välja minema ja töötama võõraste inimestega. Teisest küljest, ühe juhataja sõnul selline praktika aitab vältida rutiini. ”Töö on rutiinne. Tõenäoliselt paigutatakse töötajaid teistesse kohvikutesse, et töö ei tunduks nii rutiinne.” (Juhataja 3, vt lisa 5). Juhataja kiirema töötempoga kohvikust rõhutas taaskord lõunaaja olulisust. Tema sõnul on päevi, millal ei ole üldse hetki, et istuda ja rahulikult süüa. Lisaks rääkis ta treeningupäevade pikkusest. Treeningupäevad kestavad Caffeines ainult viis tööpäeva ja sellest ei piisa, et kõike asju selgeks teha. Teadmiste ja oskuste puudus põhjustab rahulolematuse. Juhataja aeglasema töötempoga kohvikust ei nõustunud väitega „lõunaajad peavad olema kindlaksmääratud“. Tema poolt juhitud kohvikus on tööpäeva jooksul piisavalt aega, selleks et rahulikult süüa. Töötingimustele juhatajad andsid sarnase hinnangu. Füüsilist tervist kõige rohkem mõjutab seisev töölaad. ”Seismine võib ka nagu mõjutada su rühti ja jalgu. Oleneb, mis jalanõud sul on ja kui palju sa seisad.” (Juhataja 2, vt lisa 5). Pidev suhtlemine inimestega ehk klienditeenindus avaldab negatiivse mõju vaimsele tervisele.

Küsidest juhtkonna liikmetelt, mis mõju väärtustamine ja tunnustamine avaldab tööga rahulolule, oli näha, et töötajate eest hoolitsetakse. Üks juhataja tõi välja, et tunnustamine toimub nii juhtkonna ja kontori kui ka teiste baristade poolt ja mis mõjutab töötajate rahulole väga positiivselt. Vastanute poolt oli ka mainitud, et ettevõtte teeb sageli kingitusi töötajatele pikkema tööstaaziga. ”Kui sa oled, näiteks, Caffeine-s töödanud üle aasta, saad sa endale Caffeine termose, mis on meil ka hetkel müügis.” (Juhataja 1, vt lisa 5). Lisaks, kõik intervjuueeritavad tunnistasid, et ettevõttel on head arenguvõimalused ehk kui tahe on, siis saab Caffeine kohvikuteketis päris eduka karjääri teha.

Viimasena hindasid juhatajad baristade rahulolu palgasüsteemiga. Kõik vastanud juhatajad ei olnud kindlad, kas võrreldes samas valdkonnas tegutsevate ettevõtetega on palk konkurentsivõimeline või mitte, aga nad pakkusid välja, et on, toetudes hiljuti toimunud suurele

palgatõusule. Juhataja kiirema töötempoga kohvikust tunnistas, et müügieesmärgid ei ole realistlikud. Tema sõnul ei ole õiglane kui müük oli hea ja baristad kuu jooksul pingutasid, kuid ei saavutanud ei müügieesmärki ega saanud seega ka tulemustasu. Samas teine kohvik, kus müük ei olnud nii suur võrreldes kiirema töötempoga kohvikutega, aga eesmärk oli täidetud, sai tulemustasu. Teised vastanud juhatajad väitsid, et eesmärgid on saavutatavad, aga samas tunnistasid, et müüki mõjutavad mitte üksnes hea kohvivalmistamise oskus ning klienditeenindus, vaid vaieldamatult omab tähtsust ka väliste tegurite mõju. "Müük sõltub ka ilmast. Kui ilm on hea, siis kõik lähedavad kesklinna jalutama ja ostavad ka kohvi. Kui ilm on halb, siis on vähem küllastajaid ja müük järelikult on kehvem." (Juhataja 3, vt lisa 5). Küsides juhtkonna liikmetelt, kas tasu vastab tööpanusele või mitte selgus, et isikliku boonussüsteemi korral see vastavus oli suurem. Teisest küljest oli kahe juhataja poolt välja toodud aspekt, et tiimiboonussüsteemi korral ühe boonuse saamise eelduseks on puhtus kohvikutes. "Näiteks, kuna meil puhtus on tulemustasuosa ja meil käiakse igakuiselt puhtust hindamas, siis töötajad ikkagi panustavad, kuna me kunagi ei tea, millal tuleb inimene puhtust kontrollima." (Juhataja 1, vt lisa 5). Juhatajate arvamusel töökoha korrashoid on aeganõudev töö ja on hea, et seda tööpanust hakati hindama.

### **3.2.4. Töötajate voolavuse ja töörahulolu seosed**

Paludes hinnata töötajate voolavuse ning töörahulolu seost, olid vastused erinevad. Üks juhataja kinnitas seose olemasolu. Teised intervjueritud juhatajad väitsid, et seost pigem ei ole, kuna paljude Caffeine kohvikuteketi töötajate lahkumispõhjuseks on elukoha vahetus või õppima asumine, mis ei ole seotud töörahuloluga. "Ja elukoha muutused, et inimesed kolivadki ära või lähedavad õppima mujale." (Juhataja 1, vt lisa 5). "Meil oli üks, kes oli gümnaasiumis ja ta tahtis gümnaasiumile keskenduda. Meie kohvikus ei ole voolavus seotud töörahuloluga." (Juhataja 2, vt lisa 5).

Toetudes läbiviidud intervjuude analüüsile, saab väita, et Caffeine kohvikuteketis tööjõu voolavus on töörahuloluga osaliselt seotud. Mõned tegurid, mis põhjustavad tööga rahulolematuse kuuluvad ka töötajate voolavase põhjuste hulka. Ka ebaefektiivne boonussüsteem oli mainitud nii personali voolavuse kui ka tööga rahulolematuse põhjustavate faktorite hulgas. Üks juhatajatest tegi ettepaneku muuta boonussüsteemi, et tagada personali püsivuse. "Ja ma arvan, et meil võiks olla natukene võib-olla rohkem motiveerivaid tasusid boonussüsteemis, et meie boonussüsteemi võib-olla saaks natukene ümber teha" (Juhataja 1, vt lisa 5). Sama juhataja väitis, et tulemustasusüsteem võib põhjustada nii töörahulolu kui ka tööga rahulolematuse. "Mingil määral tekitab rahulolu, et me kõik oleme võrdsed, siis teisalt ongi täpselt ebarealistlikult kõrged eesmärgid, mis on meile

kehtestatud ja mida me ei suuda täita.” (Juhataja 1, vt lisa 5). Töökorraldusest intervjueeritavad ka rääkisid nii kõrge personali voolavuse kui ka tööga rahulolematuse kontekstis. Töökorralduse kehvad aspektid on lõunapauside puudumine, lühike treeningupäevade kestvus ning mõnedes kohvikutes pikad töövahetused. Teisest küljest, on ka tegureid, mis põhjustavad lahkumiskavatsusi, aga neid ei saa töörahuloluga seostada.

Autori arvamusel on seos tööjõu voolavuse ja töörahuloluga vaieldamatu. Et efektiivselt tagada klienditeenindajate püsivuse, tuleb kõigepealt analüüsida töötajate töörahulolu ehk selgitada välja, mis kõige rohkem põhjustab tööga rahulolematuse ja sellele toetudes hakata välja töötama meetmeid personali püsivuse tagamiseks.

### **3.3 Järeldused ja ettepanekud**

Toetudes läbiviidud uuringule, saab teha mitmeid järeldusi ja ettepanekuid töötajate püsivuse tagamiseks Caffeine kohvikuteketis. Töökäigus olid leitud vastused uurimisküsimustele ning oli täidetud uurimistöö eesmärk.

Esimene uurimisküsimus oli püstitatud eesmärgiga leida kõrget tööjõu voolavust põhjustavad tegurid Caffeine kohvikuteketis. Kvantitatiivsest uurimismeetodist selgus, et kõige rohkem lahkumiskavatsusi põhjustab ebapiisav töötasu. Sellele järgnesid arenguvõimaluste puudumine ning töö pingelisus ja raskus. Kvalitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina läbiviidud intervjuudest selgus, et tööjõu voolavuse põhjustavad erinevad tegurid. Ühest küljest olid väljatoodud organisatsioonivälised tegurid nagu õppima asumine ja kolimine. Lisaks sellele ka suur hooajatöötajate protsent. Teisalt oli nimetatud ebapiisav palk, mis tõendas küsimustikust selgunud probleemi ehk töötajad mõtlevad lahkumise peale ebapiisava palga tõttu.

Teine uurimisküsimus oli püstitatud eesmärgiga selgitada välja töötajate tööga rahulolu Caffeine kohvikuteketis. Toetudes kvantitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina koostatud küsimustikule, saab teha järelduse, et töösisu ning töökorraldusega töötajad on pigem rahul. Samas rahulolu töösisuga on kõrgem võrreldes rahuloluga töökorraldusega. Tuginedes intervjuude analüüsile, saab jõuda sarnase järelduseni ehk töö on huvitav ja põhjustab pigem rahulolu, aga töökorraldus ning töötingimused vajavad täiustamist. Toetudes kvantitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina läbiviidud küsitlusele, on näha et rahulolu palgasüsteemiga on madalam võrreldes teiste uuritud

rahulolu aspektidega. Nii töötajad kui ka juhatajad töid välja, et boonusüsteem on ebaefektiivne. Küsimustiku vastustest tuli välja, et juhtivtöötajad on pigem rahul. Samuti töötajate omavahelistes suhetes probleeme ei ilmne. Juhatajad omalt poolt töid välja, et töötajaid tunnustatakse ja väärtustatakse. Võttes arvesse kõike ülalnimetatut, saab teha järelduse, et üldine töörahulolu on hea.

Kolmas uurimisküsimus oli püstitatud eesmärgiga selgitada välja töörahulolu ja tööjõu voolavuse seosed. Korrelatsioonianalüüsist selgus, et on osaline seos tööjõu voolavuse ning tööga rahulolu vahel. Niimoodi rahulolematuse palgasüsteemiga põhjustab lahkumiskavatsusi töötajatel. Samuti kui töötajad ei ole töökorraldusega rahul, siis tekkib soov organisatsioonist lahkuda. Intervjuudest selgus, et personali voolavus ja töörahuolu on ka osaliselt seotud. Ühest küljest, ebapiisav töötasu on tegur, mis põhjustab nii rahulolematuse kui ka lahkumiskavatsusi, mis kinnitab seost töörahuolu ja voolavuse vahel. Teisest küljest põhjustavad voolavust organisatsioonivälised tegurid nagu õppima asumine või elukohavahetus, mis ei avalda mõju töörahulolule.

Autor analüüsis ka seost personali voolavuse ning töötajaid iseloomustavate näitajate vahel. Kuna 97% vastanutest Caffeine-s on naised, sugu ja lahkumiskavatsuste seose analüüs ei olnud aktuaalne antud uuringus. Selgus, et lahkumiskavatsuste ning tööstaaži vahel on nõrk seos. Samuti lahkumiskavatsuste ning töökoormuse vahel on nõrk seos. Saab järeldada, et vastajaid iseloomustavad näitajad, nagu töökoormus ja tööstaaž ei avalda suurt mõju töötajate lahkumiskavatsustele Caffeine kohvikuteketis.

Juhatajad nimetasid mitmeid ettepanekuid personali voolavuse vähendamiseks. Esimene on värbamisprotsessi täiustamine. Tööintervjuude käigus peab olema mainitud rohkem detaile, mis puudutavad tööspetsiifikat. Näiteks, öövahetuste olemasolu lennujaama Caffeine-s, pikad töövahetused lennujaama Caffeine-s ning tööülesannete mitmekesisus. Teine ettepanek puudutab kommunikatsiooni. Et töötajad tundsid end rohkem kaasatuna ettevõttesse, peab olema ka otsene kommunikatsioon kontori ja baristade vahel. Enne kui sisse viia muudatusi, mis puudutavad baristade tööd, tuleks võimalikult põhjalikumalt informeerida klienditeenindajaid ning küsida baristade arvamuse muudatuste kohta. Kolmas ettepanek on boonussüsteemi muutmine. Isiklik boonussüsteem rohkem vastab barista tööpanusele ning paremini motiveerib tööd hästi teha.

Baristad töid ka välja oma ettepanekud, mis võiksid aidata tagada töötajate püsivuse. Esiteks, treeningupäevad võiksid kesta kauem. Viiest treeningupäevast ei piisa, et kõike tööülesandeid

selgeks teha. Teiseks, võiks sisse viia 30 minutit lõunaaega tööpäevas. Kiirema töötempoga kohvikutes on tööpäevi, mille vältel ei ole üldse aega, et puhata. Kolmandaks, töötajad tunnevad pidevast individuaalsest tagasisidest puudust. Juhatajapoolsete kiituste ning konstruktiivse kriitika olemasolu organisatsioonikultuuris tagab töötajate püsivuse. Neljandaks, ühiste koosolekute sisse viimine, kus saavad osaleda kõik töötajad. See suurendab töötajate kaasatuse ettevõttesse. Viies ettepanek on aktiivne tiimidesiseste suhete jälgimine. Juhatajad peavad oskama ennetada situatsioone, kui töötaja lahkub tagarääkimiste või ebavajalikult liigse kamandamise tõttu.

Autor soovib kaasata kohvikute juhatajaid värbamisprotsessi. Kohvikute juhatajad tunnevad oma meeskonda paremini kui personalispetsialistid, seega nende panus värbamisprotsessi aitaks tagada parema töötajate sobitumise meeskondadesse, mis omakorda aitaks ennetada töökaaslaste vahelisi konflikte. Teiseks, autor soovib korraldada arenguveestlusi klientideenindajatega iga poolaasta tagant. Arenguveestluste käigus tuleks välja selgitada iga töötaja individuaalsed arenguvajadused ja -kohad. Lõpuks, arenguveestlustest saavad kasu nii töötajad kui ka tööandja. Kolmandaks, autor soovib täiustada müügieesmärkide seadmise süsteemi. Tuleks arvestada mitte ainult eelmiste perioodide tulemustega, vaid ka organisatsiooniväliste teguritega, nagu riigi majanduse olukord, linna toimuvad üritused ja muud.

Läbiviidud uuring annab hea ülevaate tööjõu volavuse ja töörahuolu seosest. Samuti juhatajate, klientideenindajate ning autori poolt tehtud ettepanekud võivad aidata tagada töötajate püsivuse.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada Caffeine kohvikuketi klienditeenindajate töörahulolu, seejärel tuvastada töörahulolu ja personali voolavuse seoseid ning teha ettepanekud Caffeine kohvikuketi juhtkonnale töötajate rahulolu suurendamiseks ja voolavuse vähendamiseks. Ettevõtted, mis tegutsevad klienditeenindussektoris puutuvad kokku suure tööjõu voolavusega. 2023. aastal oli barista keskmine tööstaaz Caffeine kohvikuteketis ainult 8 kuud. Seega käesolev uuring oli suunatud sellele, et selgitada välja, mis põhjustab suurt voolavust ning kui suur töörahulolu roll selles.

Uuringu eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on Caffeine kohvikute töötajate peamised lahkumise põhjused?
2. Millised on töötajate töörahulolu mõjutavad tegurid?
3. Millised seosed on töötajate töörahulolu ja voolavuse vahel?

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kombineeritud uurimismeetodit. Autor otsustas kasutada kvalitatiivset uurimismeetodit, et süveneda uuritavasse teemasse ehk saada arusaamu juhtide mõtlemisest, tundmistest ning kogemustest baristade töörahulolu ja voolavuse kohta. Autor otsustas kasutada kvantitatiivset uurimismeetodit, kuna tahtis koguda andmeid, mis on mõõdetavad ja võrreldavad, ning teha statistilisi analüüse. Kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit, mõõtis autor töötajate töörahulolu ning lõi seosed töörahulolu ja personali voolavuse vahel.

Esimesena uuriti personali voolavuse põhjuseid Caffeine kohvikuteketis. Uuringu tulemustest selgus, et suurt personali voolavust põhjustavad ebapiisav töötasu, vähesed arenguvõimalused ning töö raskus ja pingelisus. Lisaks, leiti, et kõrge tööjõu voolavuse põhjuste hulka kuuluvad suurel määral ettevõtevälised tegurid, nagu õppima asumine ja elukohavahetus. Hooajatöötajad ka avaldavad negatiivse mõju tööjõu voolavusele.



Teine uurimisküsimus püstitati eesmärgiga selgitada välja klienditeenindajate töörahuolu mõjutavaid tegureid ja saamaks seeläbi teada, kui rahul on baristad erinevate tööaspektidega. Uuringu tulemusest selgus, et baristad peavad tööd huvitavaks, aga töökorraldus vajab veel täiustamist. Enamus klienditeenindajaid on rahul juhtimisega Caffeine-s. Samuti hindasid baristad kõrgelt kolleegide vahelisi suhteid. Rahuolu palgasüsteemiga on kõige madalama hinnanguga töörahuolu tegur.

Kolmas uurimisküsimus oli püstitatud eesmärgiga selgitada välja töörahulolu ja tööjõu voolavuse seoseid. Leiti, et on olemas osaline seos töörahuolu ja lahkumiskavatsuste vahel. Mõned tegurid, mis põhjustavad tööga rahulolematuse, kuuluvad ka lahkumispõhjuste hulka. Teisest küljest, personali voolavust põhjustavad ka organisatsioonivälised tegurid ning neid ei ole võimalik seostada töörahuloluga. Korrelatsioonianalüüsist selgus, et eksisteerib keskmise tugevusega seos lahkumiskavatsuste ning töökorraldusega rahulolematuse vahel. Töö autor järeldas, et paljud klienditeenindajad, kes ei ole töökorraldusega rahul, kavatsevad ettevõttest ka lahkuda. Töötajatele ei sobi järgmised töökorraldust puutuvad aspektid: töövahetused on liiga pikad, puuduvad lõunapausid ning treeningupäevade kestus on liiga lühike. Samuti oli leitud keskmise tugevusega seos lahkumiskavatsuste ning palgasüsteemiga rahulolematuse vahel. Kui palgasüsteem ei ole töötajatele sobiv, siis tekkib ka soov ettevõttest lahkuda.

Bakalaureusetöö eesmärk sai täidetud. Autor on seisukohal, et käesolev uuring on praktilise väärtusega Caffeine kohvikuteketile, klienditeenindajate voolavuse vähendamise eesmärgil. Autor andis töö üle Caffeine kohvikuteketi juhtkonnale tutvumiseks.

Autor soovib kaasata värbamisprotsessi kohvikute juhatajaid. See aitaks paremini sobitada töötajaid kohvikutesse ning ennetada töötajate vahelisi konflikte. Teiseks, autor soovib iga poole aasta tagant korraldada arenguveestlusi, mis aitaks paremini mõista iga töötaja individuaalseid arenguvajadusi, mis omakorda tooks kasu nii töötajatele kui ka tööandjale. Kolmandaks, võiks ümber kujundada müügieesmärkide seadmise süsteemi, et muuta eesmärged realistlikumaks ja saavutatavamaks. Toetuda ei tohiks ainult eelmiste perioodide müügitulemustele, vaid arvestada tuleks ka organisatsiooniväliste teguritega, nagu riigi majanduse olukord, linnas toimuvad sündmused ja muud. Tööjõu voolavuse ja tööga rahulolu seose edasiseks uurimiseks saab läbi viia uuringu mitme klienditeenindussektoris tegutsevate ettevõtete põhjal. See annaks laiemat ülevaadet suure tööjõu voolavuse probleemist klienditeenindusvaldkonnas.

## **SUMMARY**

### **THE CORRELATION BETWEEN EMPLOYEE TURNOVER AND JOB SATISFACTION AT CAFFEINE CHAIN OF COFFEEHOUSES**

MariaSofia Beatrice Accardo

The bachelor's thesis focuses on the problem of the high employee turnover at Caffeine cafe chain. In 2023, the average length of service for a barista was equal to 8 months. High turnover damages the company's prestige, decreases employee motivation and increases recruitment and training costs. The author assumes that increased staff turnover is preceded by decreased job satisfaction. These two aspects are interrelated, and both must be considered in the research process.

The aim of the bachelor's thesis was to find out the job satisfaction of the customer service staff of the Caffeine cafe chain, then to identify the relationships between job satisfaction and staff turnover, and to make suggestions to the management of the Caffeine cafe chain to increase employee satisfaction and reduce turnover.

To solve the research problem, the author posed the following research questions:

1. What are the main reasons for the employees of Caffeine cafes to leave?
2. What are the factors influencing the job satisfaction of employees?
3. What are the relationships between employee job satisfaction and turnover?

To obtain answers to the research questions, the author used both quantitative and qualitative research methods. The author decided to use a qualitative research method to delve deeper into the researched topic. The qualitative research method allowed the author to gain insights into managers' thinking, feelings and experiences about baristas' job satisfaction and turnover. The author chose to use a quantitative research method because the author intended to collect data that is measurable and comparable, enabling statistical analyses. Employing this method, the author

measured employee job satisfaction and established relationships between job satisfaction and staff turnover.

The first research question was set up to find out the main reasons for staff turnover at Caffeine café chain. The results of the study revealed that high staff turnover is primarily caused by insufficient pay, few development opportunities, and the difficulty and stress of work. Furthermore, the study found that the primary reasons for high labour turnover often stem from external factors, such as starting studies or changing residences. Seasonal workers also have a negative impact on labour turnover.

The second research question was set up to find out the factors affecting the job satisfaction of customer service staff and to find out how satisfied baristas are with different aspects of their work. The survey results revealed that while baristas find the work interesting, there is room for improvement in work organization. The majority of customer service representatives are satisfied with the management in the Caffeine coffee shop chain. The baristas also highly valued the relationships between their colleagues. Satisfaction with the pay system received the lowest rating. In addition, it was found that the dissatisfaction is not related to the basic salary, but rather concerns the performance reward system, which is not effective. The bonus system does not motivate employees and does not correspond to the work contribution of baristas. any mistakes

The third research question was set up to find out the relationship between job satisfaction and labour turnover. It was found that there exists a partial relationship between job satisfaction and intention to leave. Some of the factors that cause job dissatisfaction are also among the reasons for leaving. On the other hand, staff turnover is also caused by factors outside the organization and cannot be associated with job satisfaction. From the correlation analysis, it was revealed that there is a medium-strength connection between intentions to leave and dissatisfaction with the work organization. Many customer service representatives who are not satisfied with the work organization also intend to leave the company. A medium-strength relationship was also found between intentions to leave and dissatisfaction with the salary system. If the salary system is not suitable for the employees, the desire to leave the company also arises.

Author recommends involving managers in the recruitment process to ensure that employees are matched in teams, which helps prevent conflicts between employees. Secondly, the author recommends introducing employee individual performance review once every six months. This

would help to better understand each employee's individual development needs, thereby benefiting both the employees and the employer. Thirdly, the system of setting sales goals could be redesigned to make them more realistic and achievable. One should not only rely on the results of previous periods but also consider external factors such as the state of the country's economy, events occurring in the city, and others.

The aim of the bachelor's thesis was fulfilled. The results of the study revealed the main relationships between job satisfaction and staff turnover. The author recommends that the Caffeine cafe chain implement the proposals presented in the work to effectively reduce employee turnover. To further investigate the relationship between labour turnover and job satisfaction, a study can be conducted based on several companies operating in the customer service sector. This would provide a broader view of the problem of high labour turnover in the customer service industry.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: Literature Review. *Management Review and Practice*, 3(4), 77-86.
- BasuMallick, C. (2021). *What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples*. Kättesaadav: <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/>, 8. märts 2024.
- Brower, T. (2023). *Job Satisfaction Is Rising: What's Behind the Surprising Trend*. Kättesaadav: [https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2023/06/04/job-satisfaction-is-rising-whats-behind-the-surprising-tend/?sh=605a7d81453b](https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2023/06/04/job-satisfaction-is-rising-whats-behind-the-surprising-trend/?sh=605a7d81453b), 1. märts 2024.
- Biason, R. S. (2020). The Effects of Job Satisfaction on Employee Retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3), 405-413.
- Caffeine. *Kestlikkus*. Kättesaadav: <https://caffeine.ee/kestlikkus/>, 26. märts 2024.
- Caffeine juhataja 1. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 26. märts 2024.
- Caffeine juhataja 2. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 27. märts 2024.
- Caffeine juhataja 3. Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn. 02. aprill 2024.
- Caffeine. Barista manuaal. (2024).
- Dagli, K. (2023). *What is Job Satisfaction? Meaning, Importance and Examples*. Kättesaadav: <https://www.togetherplatform.com/blog/what-is-job-satisfaction-meaning-importance-and-examples>, 7. märts 2024.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2004). *Statistics Without Maths for Psychology* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Prentice Hall.
- Eesti Statistikaamet (2022). Tööaeg on muutunud paindlikumaks ja tööga rahulolu on kasvanud [E-andmebaas]. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/uudised/tooaeg-muutunud-paindlikumaks-ja-tooga-rahulolu-kasvanud>, 10. märts 2024.
- GlowTouch. (2024). *Mastering Agent Turnover in Your Customer Support Center*. Kättesaadav:

<https://www.glowtouch.com/mastering-agent-turnover-in-your-customer-support-center/#:~:text=Average%20overall%20employee%20turnover%20for,on%20average%20of%2030%2D45%25,1.m%C3%A4rts%202024>.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2001). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harris, M., Tang, K. K., & Tseng, Y. P. (2002). Optimal Employee Turnover Rate: Theory and Evidence. 20. Economics and Commerce: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research.
- Hee, C. H. S., & Ling, F. Y. Y. (2011). Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors. *Construction Management and Economics*, 29, 1059-1072.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Holiday, M. (2021). *What Is Employee Turnover & Why It Matters for Your Business*. Kättesaadav: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-turnover.shtml>, 10. märts 2024.
- Johnson J, Griffeth R. W., & Griffin, M. (2000). Factors Discrimination Functional and Dysfunctional Sales Force Turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (6), 399-415.
- Kimungu, S. I., & Maringa, P. M. (2010). An Assessment of the Impact of Employee Turnover on Customer Service and Competitiveness of an Establishment. *International Research Symposium in Service Management*.
- Lashley, C. (2002). Costing Staff Turnover in Hospitality Service Organisations. *Journal of Service Research*, (2), 3-22.
- Locke, E. A., Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin C. L., & Miller, A. M. (1964). Convergent and Discriminant Validity for Areas and Methods of Rating job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 313-319.
- Luts, J. (2017). Tööjõu volavuse analüüs Werneris kohviku näitel [Bakalaureusetöö, Tallina Tehnikaülikool]. TalTech Raamatukogu Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/ba4431f4-595b-4a52-87a5-fdd879c52634>
- Medina, E. (2012). Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What Does Organizational Culture Have To Do With It? *Columbia University*.

- Miles, M. (2022). *Should you use the feedback sandwich? 7 pros and cons*. Kättesaadav: <https://www.betterup.com/blog/feedback-sandwich>, 17. märts 2024.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2019). Development and Validation of Job Satisfaction Scale for Different Sectors. *International Journal for Quality Research*, 13(1) 193-220.
- Ongori, H. (2007). A Review of The Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 049-054.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial Attitudes and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 177-180.
- Rkiosk. *Meie Väärtused*. Kättesaadav: <https://rkiosk.ee/ettevotest/meie-vaartused/>, 26. märts 2024.
- Rue, L.W. and Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. 10 th.
- Silaban, N., & Syah. R. (2018). The influence of compensation and organizational commitment on employees' turnover intention. *Journal of business and management*, 20(1), 01-06.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Oxford England: Rand McNally.
- Surji, K. (2013). The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff. *European Journal of Business and Management*, lk 52-65.
- Tasios, T., & Giannouli, V. (2017). Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), 31-6.
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: the Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Varco, T. (2023). *The Top 10 Factors That Affect Job Satisfaction: Updated for 2024*. Kättesaadav: <https://www.persegroupp.com/blog/2022/08/the-top-10-factors-that-affect-job-satisfaction?source=google.com>, , 15. märts 2024.
- Vemparala, T. (2023). *Solving the Mystery of Millennial and Gen Z Job Hoppers*. New York: Business News Daily.
- Elblaus, K. (2015). Tööra hulolu uuringu läbiviimine Astangu kutserehabilitatsiooni keskuses [Bakalaureusetöö, Tallina Tehnikaülikool]. TalTech Raamatukogu Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/b52577df-9de6-49b2-8e66-370da17adb92>
- Wanous, J. P. (1977). Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95-105.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22.

Woods, R.H., & Macaulay, J.F. (1989). R for Turnover : Retention Programs That Work. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 79-90.



# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik klienditeenindajatele

Küsimustiku koostamisel autor toetus Elblaus (2015) töörahulolu küsitlusele.

Lugupeetud Caffeine töötaja!

Olen lõpetamas Tallinna Tehnikaülikooli äriduse eriala ning palun Sinu abi lõputöö koostamisel. Bakalaureusetöö eesmärk on uurida tööjõu voolavuse põhjuseid ning võimalusi selle vähendamiseks Caffeine kohvikuketis.

Palun sul vastata võimalikult avameelselt alljärgnevatele küsimustele. Küsimustikule vastamine võtab aega orienteeruvalt 10 minutit. Uuringus osalemisel on tagatud vastaja anonüümsus ja vastuste konfidentsiaalsus.

### LAHKUMISKAVATSUSED

1. Mis on peamine põhjus/põhjused, miks töötad Caffeines?

- Head arenguvõimalused
- Motiveeriv töötasu
- Head suhted kolleegidega
- Huvitav ja väljakutseid pakkuv töö
- Paindlik töögraafik
- Kindlustunne töösuhte osas
- Ettevõtte poolsed soodustused
- Muu

2. Kas oled mõelnud lahkumisele Caffeinest viimase kolme kuu jooksul?

- Jah
- Ei

## Lisa 1 järg

3. Kas kavatsed lahkuda Caffeinest aasta jooksul?

- Jah
- Ei

4. Kui oled mõelnud Caffeinest aasta jooksul lahkuda, siis mis on peamised lahkumispõhjused?

- Ei ole mõelnud töökoha vahetusele
- Arenguvõimaluste puudumine
- Isiklikud põhjused (elukoha vahetus, perekondlikud põhjused, tervislikud põhjused jms)
- Õppima asumine
- Töö on liiga raske ja pingeline
- Vähene juhipoolne tagasiside ja tunnustamine
- Suhted kolleegidega
- Ebavõrdne kohtlemine
- Ebasobiv töökeskkond
- Ebasobivad töötingimused
- Ebapiisav töötasu
- Parima tööpakkumise saamine
- Töökiusamine
- Muu

5. Kas võimaluse korral teeksid sama tööd mõnes teises ettevõttes?

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

6. Millised on Sinu peamised ettepanekud, mida pead oluliseks, et vältida edaspidi töötajate lahkumist Caffeinest?

## Lisa 1 järg

### TÖÖRAHULOLU

Küsimustiku täitmiseks palun Teil valida vastusvariant, mis vastab kõige täpsemini Teie

arvamusele ning märgistage see ringiga, kusjuures:

“5” - olen täiesti nõus

“4” - pigem olen nõus

“3” - nii ja naa

“2” - pigem ei ole nõus

“1” - ei ole üldse nõus

Töösisu ja töökorraldus					
7. Ma teen tööd, mis mulle tõeliselt meeldib	1	2	3	4	5
8. Minu tööaja korraldus on mulle sobiv	1	2	3	4	5
9. Ma tunnen, et mul on oma tööks piisavad teadmised ja oskused	1	2	3	4	5
10. Ma tean, mis on minu tööülesanded	1	2	3	4	5
11. Ma tean, milliseid töötulemusi minult oodatakse	1	2	3	4	5

12. Millises valdkonnas/valdkondades Sa tunned, et vajad rohkem teadmisi, et paremini end töö  
tunda?

- Töölepingu seadus (Palk, töö- ja puhkeaeg ja muud)
- Võõrkeelte oskused
- Ajaplaneerimisoskus
- Meeskonnatöö oskus
- Muu

## Lisa 1 järg

Palgasüsteem					
13. Minu töötasu vastab minu tööpanusele	1	2	3	4	5
14. Arvan, et Caffeine töötasustamise süsteem on õiglane	1	2	3	4	5
15. Praegune boonussüsteem motiveerib mind paremini teha oma tööd	1	2	3	4	5

16. Milliseid hüvitisi Sa kõige rohkem sooviksid näha ettevõtte hüvitiste pakettis?

- Tervisetootus
- Tervisekindlustus
- Tasustatud staazipäevad/ vabad päevad
- Sporditoetus
- Ühisüritused
- Paindlikud kuluhüvitised (nt transpordikulud, söögikulud)
- Muu

Juhtimine					
17. Minu juht hoolitseb hea tööõhkkonna ning ühtse meeskonna loomise eest	1	2	3	4	5
18. Vajadusel saan alati oma otsese juhi poole pöörduda	1	2	3	4	5
19. Minu juht kiidab mind, kui ma olen oma tööga hästi hakkama saanud	1	2	3	4	5

Töökaaslased					
20. Minu kolleegid on vastutulelikud ja sõbralikud	1	2	3	4	5
21. Koostöö kolleegidega on hästi toimiv	1	2	3	4	5
22. Ma ei ole Caffaines töökiusamisega kokkupuutunud	1	2	3	4	5

## Lisa 1 järg

### ÜLDISED KÜSIMUSED

23. Kas Sa soovitaksid Caffeine kui head tööandjat enda tuttavatele?

- Jah
- Pigem jah
- Pigem ei
- Ei

24. Sugu

- Naine
- Mees

25. Tööstaaž Caffeines

- Alla ühe aasta
- 1 aasta
- 2 aastat
- üle 2 aasta

26. Töökoormus

## **Lisa 2. Küsimustikust saadud andmed**

Küsimustiku andmed:

<https://docs.google.com/forms/d/1FvkXcvFm7Daj4T1XdVJepe6mPAqx3sfBQmeF6j7qKgc/edit>

### Lisa 3. Intervjuu kava

Teemaplokid	Intervjuu küsimused kohvikute juhatajatele
Sissejuhatavad küsimused	Räägi natuke endast
	Millal sa liitusid Caffeine kohvikuteketiga?
	Mis on peamine põhjus/põhjused, miks töötad just Caffeine-s?
	Millised on sinu peamised tööülesanded juhataja positsioonil?
	Kas Caffeine-s personali voolavus ja töörahulolu on omavahel seotud?
Personali voolavus	Kuidas Sa hindad personali voolavust Caffeine-s?
	Kuidas sa arvad, personali voolavus Caffeine-s on suurem, väiksem või umbes samasugune võrreldes teiste kohvikuteketidega?
	Millised tegurid võiksid põhjustada lahkumiskavatsusi baristatel Caffeines-s?
	Millised meetmed on Caffeine-s juba vastu võetud tööjõu voolavuse vähendamiseks või kontrolli all hoidmiseks?
	Mida sa juhatajana teed, et ennetada personali voolavust oma tiimis?
	Millised on sinu peamised ettepanekud, mida võiks sisse viia, et tagada töötajate püsivuse Caffeine-s?
	Kui oluline on offboarding protsess personali püsivuse tagamisel?
Töörahulolu	Kuidas sa hindad hetkeolukorda töötajate töörahulolu osas kohvikus?
	Millised tegurid põhjustavad töörahulolu?
	Millised tegurid põhjustavad tööga rahulolematuse?
	Mida sa juhatajana teed sellekst, et töötajad tunneksid end hästi tööl?
	Kas töö iseenesest on huvitav?
	Mis on sinu arvamus töötingimuste kohta?
	Kui turvaline on töökeskkond?
	Kas töö- ja eraelu tasakaal on tagatud?
	Kas töötajaid piisavalt tunnustatakse?
	Kas töötajad on kaastaud ettevõttesse?
	Millised on ettevõttesisesed arenguvõimalused?
	Kas klienditeenindajate põhitasu on konkurentsivõimeline?
	Mil määral vastab töötasu barista tööpanusele?
	Mis on sinu arvamus Caffeine tulemustasu süsteemist?

### Lisa 3 järg

	Kas müügieesmärgid on saavutatavad?
	Kas tulemustasusüsteem motiveerib töötajaid paremini teha oma tööd?



## Lisa 4. Cross-case analüüsi tabel

Teemaplokid	Intervjuu küsimused juhatajatele	Juhataja 1	Juhataja 2	Juhataja 3
		Olulised märksõnalised nopped intervjuudest		
Sissejuhatavad küsimused	Räägi natuke endast	Lennujaama Caffeine juhataja, hiljuti võtsin üle Caffeine kohviku juhataja koha	Taltech'i Caffeine chief barista, 1 kuu juhataja ametikohal	23 aastat vana, olen pärit Narvast, õpin Majanduskoolis ärikorralduse erialal
	Millal sa liitusid Caffeine kohvikuteketiga?	Oman 1 aasta ja 3 kuud tööstaaži Caffeine-s	1,5 aastat tagasi liitus Caffeine-ga	2 aastat töötan Caffeine-s
	Mis on peamine põhjus/põhjused, miks töötad just Caffeine-s?	Atmosfäär, õised vahetused	Seltskond, paindlikkus	Meeldib kohvimaailm
	Millised on sinu peamised tööülesanded juhataja positsioonil?	Tagada kohviku korrasolek, tagada töötajate heaolu, tagada seda, et kõike kaupa oleks piisavalt, et hindamistulemused oleksid korras, et klient lahkuks veel õnnelikumana, kui ta kohvikusse tuli ning motiveerida töötajaid	-	-
	Kas Caffeine-s personali voolavus ja töörahulolu on omavahel seotud?	Jah, on seotud	Oleneb kohvikust, Taltech'i kohvikus ei ole seotud, teistes kohvikutes on	Oleneb töötajast ning situatsioonist
Personali voolavus	Kuidas Sa hindad personali voolavust Caffeine-s?	Personal vahetub üpris tihti	Taltech'i Caffeine-s ei ole probleemi personali voolavusega	Tööjõu voolavus ei ole nii suur
	Kuidas sa arvad, personali voolavus Caffeine-s on suurem, väiksem või umbes samasugune võrreldes teiste kohvikutekettidega?	Lennujaamas personal vahetub tihedamini kui teistes kohvikutes	Caffeine-s voolavus on suurem, kuna suur hooajatöötajate protsent	Personali voolavus on suurem kui teistes kohvikutekettides

## Lisa 4 järg

Personali voolavus	Millised tegurid võiksid põhjustada lahkumiskavatsusi baristatel Caffeine-s?	Õised vahetused, õppima asumine, elukohavahetus	Tasu, koormus ei sobi, töö ei sobi, inimesed ei meeldi	Palk, kolleegide vahelised suhted, tagarääkimised, puuduvad lõunapausid
	Millised meetmed on Caffeine-s juba vastu võetud tööjõu voolavuse vähendamiseks või kontrolli all hoidmiseks?	Steby konto ehk tervisetootus, tiimiüritused	Tööstaaži põhised kingitused	Caffeine väärtused
	Mida sa juhatajana teed, et ennetada personali voolavust oma tiimis?	Tagan baristate heaolu, hoolitsen selle eest, et kohvik olek korras ja toimiv, kuulan ära oma töötajate muresid, võimalikult kiirest püüan leida lahenduse tekkivatele probleemidele	Probleemid saavad kiiresti lahendatud, olen valmis uusi ettepanekuid kuulama	Motiveerin oma töötajaid, pidevalt isiklikult räägin oma tiimiliikmetega
	Millised on sinu peamised ettepanekud, mida võiks sisse viia, et tagada töötajate püsivuse Caffeine-s?	Muuta töövestlused spetsiifilisemaks, lisada boonussüsteemi rohkem motiveerivaid tasusid, saada rohkem informatsiooni kontori poolt	Isiklik boonussüsteem	Kindlaksmääratud lõunapausid, rohkem vahetusi kodukohvikus
	Kui oluline on offboarding protsess personali püsivuse tagamisel?	Hea idee	-	Ei ole oluline
	Kuidas sa hindad hetkeolukorda töötajate töörahulolu osas kohvikus?	8,5/10	Rahulolu on heal tasemel	-
Töörahulolu	Millised tegurid põhjustavad töörahulolu?	Meeskonnatunne, turvatunne, tugi juhataja poolt	Kolleegid, kliendid, palk, boonussüsteem, huvitav töö	Tasu, meeskond, boonused, võistlused
	Millised tegurid põhjustavad tööga rahulolematuse?	Vahetusevanem a puudumine kohvikus	Kliendid, palk	Töögraafik, muudatused, kliendid

## Lisa 4 järg

Töörahololu	Mida sa juhatajana teed sellekst, et töötajad tunneksid end hästi tööl?	-	-	-
	Kas töö iseenesest on huvitav?	Põnev töö, on kogu aeg võimalus midagi juurde õppida	Huvitav töö, peaaegu rutiinne	Huvitav töö, töö on rutiinne
	Mis on sinu arvamus töötingimuste kohta?	Võiksid eksisteerida lõunapausid	Töötingimused on head	Töötingimused põhjustavad rahulolematuse
	Kui turvaline on töökeskkond?	Väga turvaline, töövahendid on ohutud	Turvaline töökeskkond	Klienditeenindus kahjustab vaimset tervist, lõunapauside puudumine kahjustab füüsilist tervist
	Kas töö- ja eraelu tasakaal on tagatud?	Klienditeenindajat on töö ja -eraelu tasakaal on tagatud, aga juhatajatel ei ole tagatud	Klienditeenindajat on töö ja -eraelu tasakaal on tagatud, aga juhatajatel ei ole tagatud	Baristatel töö ja -eraelu tasakaal on tagatud
	Kas töötajaid piisavalt tunnustatakse?	Jah, on nimelised kiitused kontori poolt, kingitused	Jah, kiitused nii kontori kui ka teiste töötajate poolt	Tunnustatakse, aga vahepeal unustatakse kui raske see töö on
	Kas töötajad on kaastaud ettevõttesse?	Töötajad on täpselt nii kaasatud, kui juhataja neid kaasab	Juhatajad on suht kaasatud, tavabaristad veits vähem kaasatud	Juhatajad on hästi kaasatud ja edastavad infot oma töötajatele
	Millised on ettevõttesised arenguvõimalused?	Väga head arenguvõimalused	Võimalused on ikkagi olemas	10/10
	Kas klienditeenindajate põhitasu on konkurentsivõimeline?	Hetkel on	Jah	Konkurentsivõimeline
	Mil määral vastab töötasu barista tööpanusele?	Isikliku boonussüsteemi korral vastavus oli suurem kui praeguse tiimi boonussüsteemiga	-	Töötasu vastab barista panusele

## Lisa 4 järg

Töörahololu	Mis on sinu arvamus Caffeine tulemustasu süsteemist?	Pigem positiivne, aga numbrid võiksid olla rohkem realistlikumad	Tulemustasusüsteemi eesmärk on hea, aga eelmine süsteem toimis paremini	Uue boonussüsteemiga on raskem kui eelmisega, 3,5/5
	Kas müügieesmärgid on saavutatavad?	Ei	Oleneb kuust, suht realistlikud	Realistlikud
	Kas tulemustasusüsteem motiveerib töötajaid paremini teha oma tööd?	Motiveerib küll, näiteks, motiveerib puhtust hoida kohvikus	Isiklik müügitulu mõjutab hästi tugevalt, nüüd motivatsiooni on veits vähem	Jah, puhtust hoida kindlasti motiveerib

## **Lisa 5. Intervjuude transkriptsioonid**

Intervjuude transkriptsioonid:

[https://docs.google.com/document/d/1n2fx2JPh3bxwktGCMWuSOY9BGwc0pJZI-3zB\\_iD11gs/edit](https://docs.google.com/document/d/1n2fx2JPh3bxwktGCMWuSOY9BGwc0pJZI-3zB_iD11gs/edit)

## Lisa 6. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina MariaSofia Beatrice Accardo

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Caffeine kohvikuteketi tööjõu voolavuse ja töörahuololu seosed, mille juhendaja on Virve Siirde, MSc

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

09.05.2024

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.