

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Nele Järve

**TÖÖTAJASKONNA UURINGUD JA  
TULEMUSTE RAKENDAMINE JUHTIMISTEGEVUSES  
(Akzo Nobel Baltics AS näitel)**

Magistritöö

Juhendaja: külalisprofessor Milvi Tepp

Tallinn 2014

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖTAJASKONNA UURINGUD JA TULEMUSTE RAKENDAMINE .....	7
1.1. Töötajaskonna uuringute olemus ja eesmärgid .....	7
1.1.1. Ressursipõhine lähenemine töötajaskonnale .....	7
1.1.2. Kõrgetasemelise töösoorituse juhtimise süsteemid .....	10
1.2. Töötajaskonna uuringute tüübid .....	23
1.2.1. Töötajaskonna uuringute eesmärgid .....	23
1.2.2. Töötajaskonna suhtumist ja hoiakuid mõõtvad uuringud .....	26
1.2.3. Organisatsioonikultuuri uuring .....	28
1.2.4. Spetsiifilise fookusega uuringud .....	31
1.3. Uuringutulemuste rakendamine juhtimispraktikasse .....	33
2. ÜLEVAADE UURIMISOBJEKTIST JA KASUTUSEL OLEVAST TÖÖTAJASKONNA UURINGUST .....	37
2.1. Ülevaade ettevõttest Akzo Nobel Baltics AS .....	37
2.2. Töötajaskonna uuring Akzo Nobel Baltics AS-s .....	39
2.2.1. Gallup Q12 uuringu tutvustus .....	39
2.2.2. Uuringu läbiviimine kontsernis AkzoNobel .....	42
2.2.3. Uuringu läbiviimine Akzo Nobel Baltics AS-s .....	45
3. UURINGU KIRJELDUS .....	48
3.1. Meetodi, valimi ja uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus .....	48
3.2. Uuringu tulemused .....	50
3.3. Tulemuste analüüs, järeldused ja ettepanekud .....	63
KOKKUVÕTE .....	71
VIIDATUD ALLIKAD .....	73
SUMMARY .....	77
LISAD .....	79
Lisa 1. Töötajaskonna uuringute tüübid .....	79

Lisa 2. Akzo Nobel Baltics AS struktuur .....	82
Lisa 3. Kontserni AkzoNobel ja Akzo Nobel Baltics AS juhtimise seosed .....	83
Lisa 4. Uurimuses kasutatud küsimustik .....	84
Lisa 5. Valimi kirjeldus .....	85

## **ABSTRAKT**

Töö pealkiri on: Töötajaskonna uuringud ja tulemuste rakendamine juhtimistegevuses (Akzo Nobel Baltics AS näitel).

Ettevõtte tulemuslikkus sõltub tema töötajatest. Läbi kaasatud ja pühendunud töötajate on organisatsioonil võimalik tulemusi paremini saavutada. Selleks, et teada töötajate suhtumist oma töösse ja ettevõttesse viiakse organisatsioonides läbi erinevaid töötajaskonna uuringuid.

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja selgitada Akzo Nobel Baltics AS-i juhtide probleemid töötajaskonna uuringute tulemuste rakendamisel juhtimistegevuses ning pakkuda välja põhimõtted edasiste arendustegevuste kavandamiseks.

Magistritöö teoreetilises osas toodi välja ressursipõhine lähenemine töötajaskonnale, mis on üks strateegilistest ressurrssidest ettevõttes. Käsitleti teoreetilisi seisukohti kõrgetasemelise töösoorituse süsteemide rakendamist organisatsioonis, et läbi tulemusjuhtimise suurendada töötajate kaasatust ja pühendumist ning juhtide vastutuse jagamist. Lisaks anti ülevaade töötajaskonna uuringute erinevatest tüüpidest ja uuringutulemuste rakendamisest juhtimispraktikasse.

Empiirilises uuringus kasutati poolstruktureeritud intervjuusid, mis viidi läbi ettevõtte viieteistkümne kesk- ja tippjuhiga.

Tulemuste analüüs näitas, et uuritavas ettevõttes on tulemusjuhtimise kohaldamisel arenguruumi ning töötajaskonna uuringu tulemusi käsitletakse juhtimistegevusest eraldi seisvana. Uuringu küsimused on töötajatele segadust tekitavad ja ettevõttes rakendatakse uuringujärgseid tegevuskavasid ebaühtlaselt. Organisatsioonis ei praktiseerita ühtset protseduuri uuringu protsessi haldamiseks.

Töö arutelu osas toodi välja neli soovitus edasiste arendustegevuste kavandamiseks.

Võtmesõnad: töötajaskonna uuringud, rahuloluuuring, pühendumine, kaasatus, kõrgetasemelise töösoorituse süsteemid, tulemusjuhtimine

## SISSEJUHATUS

Ettevõtte tulemuslikkus oleneb eelkõige töötajatest ja nende töö tulemuslikkusest. Ilma töötajate pühendumiseta on raske saavutada häid tulemusi ning paljud ideed võivad jääda teostamata. Organisatsioonide konkurentsieeliseid ja võimekusi käsitledes on ühe suunana välja toodud ressursipõhine lähenemine. Ära on märgitud seos inimressursi juhtimise kvaliteedi ja konkurentsieelise vahel, mille tõttu strateegiliste otsuste plaanimisel tuleb vastava ressursiga arvestada. Rakendades ettevõttes kõrgetasemelise juhtimise süsteeme on võimalik kujundada organisatsioon, mis põhineb töötajate kaasamisel, pühendumisel ja juhtide poolt suurema vastutuse jagamisel. Et töötajaid tõhusamalt kaasata peab juhil olema valmisolek otsustamisõigust delegeerida ning töötajatel valmisolek vastutust võtta. Antud juhtimismudelil on oluline lähtuda jagatud visiooni loomisest ja eestvedamisel inimkesksetest strateegiatest.

Tööprotsesside ja juhtimise kohta hinnangu saamiseks vajab juht töötaja tagasisidet. Läbi igapäevase töise suhtluse kogutakse infot nii töökorralduse kui üldise rahulolu kohta, kuid need vestlused ei ole süstemaatilised, on situatsioonist lähtuvad ja heitlikud ning üldiste järelduste tegemine pole võimalik. Regulaarsete töötajaskonna uuringute läbiviimine annab organisatsioonile võimaluse fikseerida ettevõtte tugevused, teadmise hetke olukorrast ja paremad teadmised võimalike ning kasumlikumatesse valdkondadesse investeerimise kohta. Töötajaskonnauuringust ettevõttele kasu tõusmiseks, tuleb osata uuringu kokkuvõtteid igapäevases tööelus rakendada. Uuringutulemuste järeldustest tööprotsessidesse muudatuste sisseviimine on juhi kohustuseks, mis laiemalt mõjutab töötajate suhtumist ja organisatsiooni üldist heaolu.

Eesti ettevõtte Akzo Nobel Baltics AS kuulub rahvusvahelisse keemiakontserni AkzoNobel. Kontserni üks ambitsioonidest on olla parim tööandja omas segmendis ning selle teadasaamiseks mõõdetakse regulaarselt töötajate kaasatuse taset Gallup Consultingi poolt korraldatava Gallup Q12 töötajaskonna uuringuga. Eesti ettevõttes on juhtimistegevuses arenguruumi Gallupi tulemustega arvestamisel.

Sellest tulenevalt sai käesoleva magistritöö teema valimise aluseks reaalne vajadus leida lahendus, kuidas uuringu tulemusi efektiivsemalt rakendada. Töö eesmärgiks on välja selgitada Akzo Nobel Baltics AS juhtide probleemid töötajaskonna uuringute tulemuste rakendamisel juhtimistegevuses ning pakkuda välja põhimõtted edasiste arengutegevuste kavandamiseks.

Uurimisküsimused, millele töö autor keskendub:

- 1) missugused tegurid takistavad uurimistulemuste rakendamist juhtimistegevuses?
- 2) missuguseid tegevusi on vaja organisatsioonis juurutada, et toetada juhtide panust tulemuste rakendamiseks igapäevatoos?

Magistritöös rakendati kvalitatiivset uurimust, andmekogumismeetodina kasutati poolstruktureeritud avatud küsimustega intervjuud. Uuringu valimi moodustasid viisteist Akzo Nobel Baltics AS kesk- ja tippjuhti, kes on osalenud vastavas töötajaskonna uuringus.

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis käsitletakse töötajaskonna uuringuid ja uuringutulemuste rakendamist juhtimispraktikasse. Peatutakse inimressursi tähtsuset organisatsioonis ning selle juhtimisel läbi tulemusjuhtimise arvestades töötajate rahulolu, pühendumise ja kaasatuse praktikaid. Tutvustatakse töötajaskonna uuringute tüüpe ja iseloomustatakse suurimaid takistusi uuringutulemuste kasutamisel.

Töö teises peatükis tutvustatakse ettevõtet Akzo Nobel Baltics AS. Kirjeldatakse lähemalt töötajaskonna uuringut Gallup Q12 ning selle läbiviimise protsesse kontsernis AkzoNobel ning Akzo Nobel Baltics AS.

Kolmandas peatükis antakse ülevaade magistritöö raames läbi viidud empiirilise uuringu meetodikast, kirjeldatakse saadud tulemusi ja teostatakse tulemuste analüüs. Selles peatükis vastab autor uuringu tulemustele tuginedes püstitatud uurimisküsimustele.

# **1. TÖÖTAJASKONNA UURINGUD JA TULEMUSTE RAKENDAMINE**

## **1.1. Töötajaskonna uuringute olemus ja eesmärgid**

### **1.1.1. Ressursipõhine lähenemine töötajaskonnale**

Töötajaskonna tähtsust ettevõtluses on ajalooliselt hinnatud erinevalt. Mida rohkem tänapäeva, seda olulisemaks töötajate rolli organisatsioonis peetakse. Eelmise sajandi 60. aastateni käsitleti töötajaid kui suure masinavärgi mutrikesi. Inimsuhete koolkonna alged leiab 1920-ndate algusest klassikalistest ja neoklassikalistest teooriatest M.P. Folletti ja E.Mayo käsitlustest inimressursi juhtimise kohta. (Türk 2005, 11) 1960-ndatel hakati rääkima inimestest kui unikaalsest, kordumatust ja olulisest jõust. Juhtide ette kerkisid küsimused valikute, süsteemide ja teooriate paljususest, sest oli vaja tagada ettevõtte kiire edu. 1980-ndatel mõisteti, et hoolimata edukatest mudelitest ja süsteemidest on mõned organisatsioonid samade vahenditega edukamad kui teised. Tuli hakata tähelepanu pöörama inimestele, kes süsteeme ellu viisid. Peamiseks sai küsimus kuidas inimesi juhtida? 1990-ndate lõpus kerkis ülesse organisatsiooni laiem tähendus, võime luua tasakaalu ning näha ka teiste organisatsioonide arengut. Alguse sai pühendumise, oma kultuuri, organisatsiooni hinge loomise ja leidmise tee. (Tõnismäe, Gern 2008, 13)

Organisatsiooni tegevuse käsitlemisel on uurijad lähenenud organisatsioonile erinevatest seisukohtadest. Kui eelmise sajandi esimesel poolel valitses arusaam organisatsioonist kui bürookraatlikust masinavärgist, siis tänapäeval on rõhuasetus eelkõige inimkesksusel: eestvedamisel, töötajate motiveerimisel ja organisatsioonikultuuri kujundamisel.

Organisatsioonide konkurentsieelist ja võimekust käsitledes on teoreetilise suunana välja toodud ressursipõhine lähenemine ning teadlased on märkinud ära seose inimressursi

juhtimise kvaliteedi ja konkurentsieelise vahel. Barney (1991) seisukoht on, et organisatsiooni tegevuse tulemuslikkust ei määra niivõrd organisatsiooni välised faktorid (võimalused, ohud) kui organisatsiooni käsutuses olevad ressursid: füüsilise kapitali ressursid, inimressursid ja organisatsioonilised ressursid. Vastavalt ressursside teooriale peavad antud vahendid olema mobiilselt organisatsiooni käsutuses ning võimaldama ellu viia lühiajalisi ja pikemaajalisi strateegilisi tegevusplaanid. Grant (1991) omakorda toob välja järgnevad ressursid: finantsalased, füüsilise kapitali ressursid, inimressursid, tehnoloogilised ressursid, maine ja organisatsioonilised ressursid. Grandi väitel tuleb kõik ressursid koondada, et teadvustada ettevõtte võimekust. See omakorda nõuab omavahelist koordineerimist ning siinjuures on oluline roll inimestel, kelle kanda on koostöö teostamine. Grandi meelest on tähtsaim immateriaalne vara organisatsioonis inimressurss, sh. töötajapõhised oskused. Leonard-Barton (1992, 1998) tunnistab, et mitte kõiki ressursse organisatsioonis ei saa määratleda ettevõtte põhiliseks võimekuseks ja konkurentsieeliseks. Organisatsiooni konkurentsieelise tõstmiseks on kindlaks eeliseks kõrge kvaliteediga ressurss, kuid samal ajal tuleb selle võrra rohkem arendada ka mõnda teist ettevõttes olevat ressursi. Leonard-Barton peab sel puhul tähtsaimaks teadmiste haldamist, eriti organisatsioonis olevaid spetsiifilisi eriteadmisi. Mueller (1996) näeb inimressurssi võrdväärselt koos teiste strateegiliste varadega, milleks võib olla näiteks toote maine organisatsiooni konkurentsieeliseks. (Millmore 2007)

Termin „inimressurss“ (ingl. *human resource*) võeti kasutusele ingliskeelses kirjanduses tõstmaks inimesi võrdsele positsioonile teiste organisatsiooni käsutuses olevate ressurssidega (füüsilised, finants- ja infovahendid). See on aga tekitanud vastuseisu neis, kes hindavad inimest teistest ressurssidest kõrgemaks ja loevad töötajate ressursiks nimetamist alandavaks. Edumeelsemates organisatsioonides on hakatud töötajaid nimetama partneriteks, mis seab kõik töötajad juhiga samale tasandile nagu partnerluse korral vajalik. Valdavalt kasutatakse organisatsioonides töötavate inimeste ühiseks väljendamiseks nimetust personal. (Alas 2005, 8)

Lähtudes eelnevast - organisatsiooni üheks strateegiliseks ressursiks on personal e. töötajad. Ettevõtte tulemuslikkus oleneb eelkõige töötajatest ja nende töö tulemuslikkusest. Ilma inimeste pühendumiseta ei saavutata häid tulemusi ning paljud ideed võivad jääda teostamata. Strateegiliste otsuste plaanimisel tuleb vastava ressursiga arvestada. Juhtimisel on oluline lähtuda jagatud visiooni loomisest ja eestvedamisel inimkesksetest strateegiatest. Globaliseerunud organisatsioonid, mitmepalgeline personal ja muudatuste kiirenemine



eeldavad kõrgetasemelist juhtimist. Üha määravamaks on ettevõtluses saanud eestvedamisalased teadmised ja oskused ning töötajate mõjutamine, arendamine ja motiveerimine. Tähelepanu personalile ja selle juhtimisele seonduvatele küsimustele võimaldab tõhustada organisatsiooni tegevust ning aitab kaasa töötajate pädevuse ja konkurentsivõime suurenemisele. (Türk 2005, 33)

Inimkapitali ideoloog Andrew Mayo väidab, et organisatsiooni kuuluvad inimesed töötavad keskkonnas, kus nad üheskoos mõjutavad kõikide inimeste töötulemust ja arengut. Organisatsioon koosneb indiviididest, kes peavad ettevõtte jätkusuutlikkuse nimel koostööd tegema ja üksteisega arvestama. Töö iseloom, töötaja saavutusvajaduse rahuldamine, arenguvõimalused, vastutuse usaldamine ja tunnustus on olulised tegurid, mis töötajaid mõjutavad. Sama olulised on ka eestvedamise kvaliteet, füüsiline keskkond, töörühmad, kuhu inimesed kuuluvad, nende arengutase ja tasu. (Mayo 2004, 137, 170)

Erinevalt teistest tootmise teguritest organisatsioon ei oma, vaid palkab inimesi. Vastavalt organisatsiooni kohtlemisele sõltub, millise võimekusega inimesed osalevad ja mõjutavad organisatsioonis omavahelisi suhteid. Juhtkonnal on vaja pöörata tähelepanu organisatsiooni struktuuride arendamisele, töö organiseerimisele, koostöösuhete edendamisele ning soodustada organisatsiooni võimekust. (Millmore 2007, 35)

Üldiselt peetakse organisatsiooni edukuse näitajaks finantstulemusi. Rahaline edu ei teki ettevõttes juhuslikult, selle eelduseks on rahulolevad ja lojaalsed kliendid ning õnnelikud, oma ettevõtetes hoolivad töötajad. Selleks, et teada kuidas töötaja ennast tunneb peab juht saama tagasisidet. Töötaja ja juht vestlevad tavaliselt igal tööpäeval, mille käigus on juhil võimalik koguda tagasisidet töökorralduse ning üldise rahulolu kohta. Paraku ei ole igapäevased vestlused süstemaatilised, need on tavaliselt situatsioonist lähtuvad ja heitlikud. Mistõttu üldiste järelduste tegemine pole võimalik.

Magistritöö autor on nõus nii Mayo kui Millmore väidetega, et keskkonnas, kus inimesed igapäevaselt töötavad peab koostöö toimima nii ülevalt alla, alt ülesse, kui horisontaalselt. Vastastikkusel heal koos toimimisel on efekt edukale tulemusele suurem, sest mõlemad osapooled on kokku saanud ühise eesmärgi nimel. Siiski soovib käesoleva töö autor täpsustada Millmore väidet inimese palkamise, mitte omamise kohta. Inimesel on vaba valik töötada antud ettevõtte heaks ja soovi korral sellest lahkuda. Paljudel juhtudel märkame, et töötajatel ei ole tahtmist oma arvamust avaldada, sest pole oma partnerluse rollis kindlad ja suhtlevad eri taseme juhtide, kui omanikega. Kindlasti on selle põhjuseks kas ettevaatlikus,

häbelikkus, kodune kasvatus või oma positsioonist mitte arusaamine. Antud situatsioonis on töötajatel vaja julgemalt oma seisukohti väljendada ja mõjuvamateks vahendiks selleks on (lisaks igapäevasele juhtidega suhtlemisele) osalemine regulaarsetel (arengu)vestlustel ning erinevates organisatsiooni poolt korraldatavates uuringutes. Eri kanalite kasutamise eesmärk on anda teada ettetulnud probleemidest ning läbi erinevate võimaluste leida parendamise või muutmise lahendeid.

Organisatsiooni panus olemasolevasse inimkapitali läbi inimressursside strateegiate (värbamine, koolitus, kaasamine jne), suunava organisatsioonistruktuuri ja ühtse kultuuri suurendavad organisatsiooni võimekust ning konkurentsieelist. Organisatsioon on nii tugev, kui tugev on tema kõige nõrgem lüli ja iga organisatsiooni üheks strateegiliseks ressursiks on personal e. töötajad. Selleks, et paremini oma töötajaid tunda, hinnata ja teadvustada võimalikke kriitilisi valdkondi organisatsioonis on juhtkonnal vaja tagasisidet. Huvigruppidele rahulolu uuringute läbiviimine annab võimaluse teada saada ettevõtte tugevustest, info hetke olukorrast ja paremad teadmised kasulikumatesse valdkondadesse investeerimistest. Iga organisatsiooni juhtkonna ja personaliosakonna soov on muuta oma töötajad ettevõttele lojaalseks ja pühendunuks. Ettevõtte juhtide ja töötajate dialoogi arendamise üks võimalustest on korraldada regulaarseid töötajate rahulolu uuringuid ning kasutada uuringu tulemusi ettevõttes positiivsete muudatuste elluviimiseks. (Millmore 2007, Purcell, Hutchinson 2007)

### **1.1.2. Kõrgetasemelise töösoorituse juhtimise süsteemid**

Ettevõtte äriiline eesmärk on teenida kasumit ja olla püsivalt jätkusuutlik. Seda on võimalik saavutada läbi organisatsioonis rakendatud süsteemide, mida haldavad ja opereerivad inimesed. Selleks, et inimesi teadlikult suunata võib D. Guest'i (1987) järgi inimressursi juhtimise printsiibid ja praktikad ühendada kahe mudeli alla: „kõva mudel“ ja „pehme mudel“. Liites juurde D. McGregor'i (1960) liigituse kahte liiki juhtidest (X- ja Y-teooria) saame: (Truss *et al* 1997, Virovere *et al* 2007, 60)

1. Kõva mudel - X-teooria e. majandusliku/ ratsionaalse inimese teooria. Antud teooria väidab, et inimesed on laisad ja isekad, vajavad vahetut juhendamist, neile ei lähe korda organisatsiooni eesmärgid. Inimese tööpanus ja pingutused sõltuvad otseselt tasust, mida ta oma töö eest saab. Töötaja on tundlik väliste stiimulite suhtes, tema olulisim eesmärk on maksimeerida oma isiklikku kasu. Antud mudeli puhul kehtib agenditeooria ehk tegevus on

orienteeritud kontrollile. Agenditeoorias võivad tööandja ja töötaja huvid olla vastandlikud, seega on vajalik leida viise kuidas suunata töötajad tööandjate nimel pingutama, otsitakse võit-võit lahendusi ning domineerib vastastikuse majandusliku kasu saamise ideoloogia. Antud töösoorituse juhtimiseks on vajalikud selged, juhtide poolt püstitatud eesmärgid, kindlad tulemuslikkuse mõõtmise ja hindamise kriteeriumid, läbimõeldud kontroll tegevuse üle, kitsalt tööalaselt vajalik koolitus ja tulemusest sõltuv tasu. Kõva mudeli märksõnadeks on autoritaarsus, hierarhia ja hirm.

2. Pehme mudel – Y-teooria e. humanistlik lähenemine. Teooria järgi töötavad inimesed hästi, kui töö võimaldab rahuldada nende psühholoogilisi ja sotsiaalseid vajadusi. Tegemist on psühholoogilise lepinguga, sest igasuguste sotsiaalsete suhete korral on selle osapooltel teatud ootused partnerite suhtes ning usk, et neid ootusi aktsepteeritakse ja täidetakse. Töötaja ja tööandja vahel kehtib vastastikuste kirjutamata ootuste kogum, mis puudutab eeldusi, ootusi, lubadusi ning vastastikuseid kohustusi. Inimese motivatsioon on kõrge ja tulemused head, juhul kui tema ja tööandja vastastikused ootused sobituvad. Psühholoogilise lepingu täitmine tööandja poolt on eelduseks pühendumusele ja emotsionaalsele seotusele. Pühendumuse kujunemise eeldusteks on kindel töösuhe, võrdsus nii sõnades kui tegudes, meeskondade iseseisvus, laiaulatuslik koolitus, informeeritus, avatud suhtlemine, keskmisest kõrgem töötasu, võrdsust toetav kultuur ja omanikutunde rõhutamine. Kui inimene on oma tegevusele pühendunud, siis on ta võimeline end ise kontrollima ja juhendama. Pehme mudeli alusel töösoorituse juhtimiseks on vajalik koostöös töötajatega eesmärkide püstitamine, kaasamine ja kahe-suunaline kommunikatsioon, informeeritus ettevõttest, iseseisvus ja vabadus töös. Protsessi käigus toimub pidev tagasisidestus ja laiaulatuslik, tööaja kui inimese arendamisele suunatud koolitus. Antud lähenemise märksõnadeks on kaasamine, informeeritus, partnerlus ja psühholoogiline leping.

Inimressursi juhtimise vahendite valikut mõjutavad erinevad uskumused inimloomusest ja organisatsiooni ning inimese eesmärkide seostamisest. Käesoleva töö autor on nõus mõlema eelpool nimetatud mudeliga, kuid täpsustab, et kumbki pole ainuvõimalik ja õige, vaid tegelikkuses on kasutusel midagi vahepealset. Teatud valdkonnad, tegevused ja inimesed nõuavad erinevat lähenemist.

Töötajate tulemuslikkuse ja töösoorituse juhtimiseks tagamise meetodeid on maailmas katsetatud kümneid aastaid. Need toetuvad arusaamadele inimese olemusest ning inimese ja organisatsiooni eesmärkide ühitamise võimalustest. Organisatsioon on edukam, kui tema

jõupingutused on tehtud ühes suunas ning tegevused on koordineeritud eri tasandite ja ressursside vahel. Üks lähenemisviis, mida antud valdkonnas kirjeldatakse, on kõrgetasemelise töösooritusüsteemid (HPWS – *High-Performance Work Systems*), mis toetuvad pehme mudeli ideoloogiale. Antud lähenemisega loovutab juhtkond järk-järgult kontrolli töötajatele ning kehtestab erinevaid meetodeid, mis suurendavad töötajate heaolu. (Ramsay *et al* 2000, 502)

Antud peatükis puutume kokku mõistetega, mida erinevate autorite poolt on tõlgitud järgmiselt: *performance* – suutlikkus, sooritus, jõudlus; *performance management* – soorituse või jõudluse juhtimine, tulemuslikkuse juhtimine, tulemusjuhtimine, töösooritus juhtimine. Käesolevas töös kasutatakse väljendeid tulemuslikkuse juhtimine või tulemusjuhtimine.

Pole olemas ühte kindlat definitsiooni HPWS-i kui tulemuslikkuse juhtimise mudeli selgitamiseks, sest iga organisatsioon ja selle tööstiilid ning liikmed on erilised. Teadlaste poolt on tähelepanu pööratud ka erinevate kultuuriliste taustade arvestamisele, sest kui teatud süsteemid toimivad väga hästi anglo-ameerika maailmas, siis mujal mõistetakse neid üsna erinevalt ja võib nõuda rohkem hierarhilist lähenemist. (Boxall, Macky 2009, 6) Appelbaum *et al* (2000) väidab, et antud süsteemi rakendades lihtsustatakse töötajate osalemist tööprotsessis, suurendades nende motivatsiooni ja oskuseid. HPWS kaudu määratletakse ettevõttes töökorraldus, et töötajad saaksid osaleda otsuste tegemisel, tõsta meeskondade usaldust ning läbi selle on võimalik tunda reaalsel mõju oma tööle ja laiemalt organisatsioonile. (Armstrong 2009, 232)

Armitage ja Keeble-Allen (2007) omakorda toovad välja kolm HPWS'i toetavat kontseptsiooni:

- 1) kultuuriline teadlikkus - töötajaid kaasav, inimestekeskne avatud ja loominguline kultuur, milles otsustusprotsess on kommuникеeritud ja jagatud kogu organisatsioonile;
- 2) inimestele suunatud tegevused - töötajatesse investeeritakse hariduse ja koolituste kaudu, lisandub lojaalsus ning paindlik tööaeg;
- 3) tulemuste mõõtmine - mõõdetav väljund saadakse võrdlemise (ingl. *benchmarking*) ja eesmärkide seadmise kaudu, kuid ka läbi innovaatiliste protsesside ja parimate praktikate.

Jeffrey Pfeffer (1998) kirjeldab HPWS seitset põhiomadust: (Tomer 2001, 64)

- 1) turvaline tööhõive;
- 2) kompetentse personali värbamine;

3) isetoimivad meeskonnad ja vastavalt organisatsiooni struktuurile detsentraliseeritud otsustamisõigus;

4) organisatsiooni tulemuslikkusega vastav kõrge tasupakett;

5) laiahaardeline koolitus;

6) minimaalsed staatuse tunnused (sh. riietus, keel, töökohad ja eri tasandite palgaerinevused);

7) laiaulatuslik info jagamine organisatsiooni finantsteabe ja tulemuslikkuse kohta.

Tulemuslikkusele orienteeritud meeskonnad erinevad kontrollile suunatud organisatsioonidest Lawler'i (1992) väitel selle poolest, et ka madalama taseme töötajad ettevõttes on vastutavad oma töö eest koos protsesside parendamise ja probleemidele lahenduste pakkumisega töökohal. Töötajad saavad ja võivad töötada ilma kontrolliva järelvaatajata.

Tulemusjuhtimine on osutunud juhtimisteooriates laialt praktiseeritavaks, pikaajaliseks ja pälvinud valdavalt positiivse tagasiside. Michael Armstrong väidab, et „Tulemusjuhtimine on protsess, mille eesmärk on parandada organisatsiooni, meeskonna ja individuaalset sooritust. Protsessi haldavad ja koordineerivad otsesed juhid (Dransfield 2000, 69).

Tulemusjuhtimisega personalijuhtimise protsessis hakati rohkem tegelema 1980-ndatel, millal alustati suurema tähelepanu pööramist indiviidile organisatsioonis ja parimale soorituse tagamisele meeskondades. Mõisteti, et efektiivne on kõigepealt jagada ja selgitada, mida saavutada soovitakse ning vastavalt sellele püstitada eesmärgid ja arendada töötajaid. Tulemuslikkuse e. töösoorituse juhtimine eeldab süsteemset lähenemist, adekvaatseid mõõdikuid ja kriteeriume, tippjuhtkonna panust ning pidevat protsessi. Antud süsteemi kujundamisel tuleb arvestada asjaoluga, et erinevate tööde tulemuslikkuse parandamine annab erineva majandusliku efekti. Protsessi iseloomustavad: see mida inimesed teevad (nende töö), sellega, kuidas inimesed seda tööd teevad (nende käitumine), sellega, mida inimesed saavutavad (nende tulemused). Tulemuslikkuse juhtimine on integreeriv protsess organisatsiooni eesmärkidelt meeskondade ja individuaalsete eesmärkideni. (Armstrong 2009, 231) Lähtudes eelnevast saame kinnitada, et juhi roll kogu protsessis k.a. inimressursi juhtimisel on väga oluline. Juhte ja juhtimisstiile on aga erinevaid.

John Tomer'i (2001, 64) väitel on HPWS-i rakendamise põhiliseks tulemuseks organisatsioon, mis põhineb töötajate kaasamisel, pühendumisel ja suuremate volituste andmisel, mitte töötajate kontrollil.

Töötajate reaalse osalemise saavutamiseks ettevõttes on tarvis juhi valmisolekut otsustamisõigust delegeerida ning töötajate valmisolekut vastutust enda peale võtta. Eeltingimus vastavale käitumisele on vajaliku hariduse ja kogemuse olemasolu ning informeeritus. Töötajatele on vajalik, et nad saaksid juhte usaldada, mis omakorda eeldab vastastikust lugupidamist ja austust. Töötajatel tuleb aidata ületada passiivsust ja ükskõiksust, öeldes välja oma arvamusi ning osaledes aktiivselt aruteludel. Juht peab töötajaid nende panuse eest piisavalt tunnustama ning ta ei tohi karta, et alluvatele otsustamisõiguse andmisega jätab mulje, et ei saa ise otsustamisega hakkama. Tegemist on töötajaid kaasava juhtimisstiiliga, mille eesmärgiks on ees seisvate eesmärkide saavutamine. (Alas 2002, 43)

Kokkuvõtvalt saab käesoleva töö autor väita, et kõrgetasemelise töösoorituse juhtimise süsteemidele (HPWS) omased elemendid on:

- 1) kaasatud ja motiveeritud töötajad;
- 2) organisatsioonisisene informeeritus;
- 3) laialdased arendus- ja koolitustegevused;
- 4) eesmärkide ja tulemuste võrdlemine;
- 5) juhtkonna kõrge osalus.

Töötajatel organisatsioonides, kus rakendatakse kõrgetasemelise töösoorituse juhtimise süsteeme, on võimalik rahuldada oma eneseteostamise vajadust ning neil on läbi motivatsiooni sügav omanikutunne teha tööd. See on võimalik, kuna palgatud on kvalifitseeritud ja kompetentsed töötajad, kes on pühendunud ning osalevad organisatsiooni elutegevuses. Nende panus on suurem, kui tööks vajalik. Selleks, et HPWS poolt pakutavat potentsiaali ettevõttes võimalikult tõhusalt realiseerida soovitatakse julgemalt õppida teiste organisatsioonide parimatest juhtimisalastest kogemustest ning ettevõttelt nõuab see sisemiste ühtsete süsteemide kasutusele võtmist. (Tomer 2001, 72)

Uurijatelt on teada huvitav fakt, kui inimestelt küsitakse otse, kas ta on oma tööga rahul, siis enamus (70-90%) vastavad, et on rahul. Seda sõltumata, mis tööd tehakse ja kui sageli ollakse esitanud kaebusi. Uuringus negatiivse vastuse andmise tõenäoline põhjus võib olla selles, et inimestel on soov kurta. Seega, uuringutest kokkuvõtteid tehes tuleb hinnata rahulolu või rahulolematuse eri aspekte, et täpsustada kas midagi ka tegelikult on vaja ette võtta. (Armstrong 2009, 944)

Järgnevalt antakse ülevaade HPWS rakendamise tagajärjel toimunud töötajaskonna rahulolu, pühendumise ja kaasamise seisunditest. Mida rahulolevam on töötaja oma tööga,

ettevõttega, juhtimisstiilidega jm., seda edukam on kokkuvõttes kogu organisatsioon ja selle üldine tulemus.

## TÖÖRAHULOLU

Tööga rahulolu viitab inimese hoiakutele ja tunnetele oma tööst. Antud mõiste on tihedalt seotud kaasatusega. Positiivne ja pooldav suhtumine töösse suurendab töötajate kaasatust ja rahulolu tööga. Negatiivsed ja ebasoodsad hoiakud töösse viitavad tööga rahulolematusele. Oma uuringus leidis Purcell *et al* (2003), et peamised tegurid, mis mõjutavad tööga rahulolu on karjäärivõimalused, töö omadused, meeskonnatöö ja isiklik väljakutse. (Armstrong 2009, 344)

Tööraahulolu on inimeste emotsionaalne hinnang erinevatele tema tööga seotud teguritele. Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust ning suhteid töökaaslastega. (Vadi 2000, 88)

R. Alas (2002, 44) kirjeldab tööga rahulolu, kui ametist või tööalasest tegevusest tulenevat meeldivat emotsionaalset seisundit, mis kajastab vajaduste rahuldatuse astet ning näitab kuidas töötajale tema töö meeldib.

Tööga rahulolu võib kujuneda mitmetest teguritest, näiteks:

- vajaduste rahuldamisest (töötaja individuaalsed vajadused);
- ootuste rahuldamistest (igapäevase tegelikkuse vastavus töötaja ootusele antud töö suhtes);
- töö väärtuste realiseerimisest (rahulolu või rahulolematuse sõltub, kuivõrd tegelikkus toetab töötaja tööga seotud väärtusi);
- võrdsuse tajumisest (kui õiglase või ausana tajub töötaja enda kohtlemist töökeskkonnas)
- individuaalsetest eripäradest (mõned inimesed on igasugustes tingimustes ja alati rahulolematud, teised seevastu pidevalt positiivse hoiakuga ning rahul väga erinevates tingimustes).

Rahulolu mõjutavateks teguriteks on ka eestvedamise kvaliteet, füüsiline keskkond, töörühmad, kuhu inimesed kuuluvad ja tasu ning tunnustus, mis töötajatele osaks saab. (Mayo 2004, 170)

Eelpooltoodust saab järeldada, et tööraahulolu kujuneb väga erinevatest aspektidest ja nende kõigiga tuleb tööalastes situatsioonides arvestada. Eeldatavalt arvame, et paranenud töö

tulemuslikkusega tõuseb kohe ka tööga rahulolu. Kahjuks uurijad selget seost siia tõmmata ei saa. Tulemust mõjutavaks teguriks on kindlasti ka töötaja ja otsese juhi vaheline suhe. Kui inimesed tajuvad, et neid koheldakse õiglaselt ja suhted on positiivsed ning toetavamad, siis tõuseb ka rahulolu tööst. Töösoorituse juhtimine eeldab süsteemset lähenemist, kokkulepitud adekvaatseid mõõdikuid, juhtide panust ning järjepidevat, aastaringset protsessi.

Rahulolu puudumine ei pruugi alati rahulolematust tähendada. Kui inimesel ei ole mingil hetkel tunnustuse vajadus rahuldatud, tal ei ole rahulolu, kuid seetõttu ei pea ta veel rahulolematu olema. Kui juht rahuldab töötaja tunnustusvajaduse, siis töötaja rahulolu tõuseb. (Alas 2005, 108)

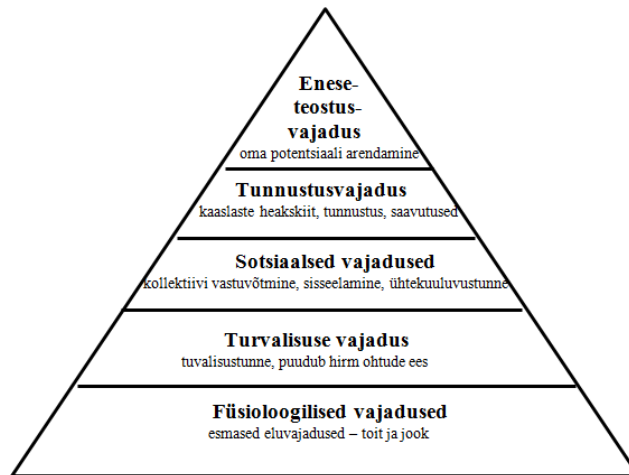
Tööraahuloluga on tihedalt seotud **organisatsioonikultuur**, mille loomisel ja säilitamisel on tähtis roll juhil, et toime tulla töötajate töö korraldamisega. M. Vadi (2004) käsitluses on organisatsioonikultuur organisatsiooni kooshoidev sidusaine, mis on erineva tugevuse ja koostisega. Osa sellest toetab organisatsiooni struktuuri, osa läheb sellega vastuollu, mingi osa on nähtav ja teine osa mittenähtav. Organisatsioonikultuur võib oma mõjult olla tugev või nõrk, sisult positiivne või negatiivne vastavalt töötajate toetusele organisatsiooni eesmärkidesse ja juhtkonda. (Türk 2005, 18)

Töötajate rahulolu ja suurema tulemuslikkuse mõjutaja on kindlasti **motivatsioon**. Motivatsioon on erinevate isiksuslike protsesside kogum, mis annab inimese tegevusele ja käitumisele energiat ja suunab seda teatud eesmärkide saavutamise suunas. Motivatsioon on alati emotsionaalne. Motivatsiooniteematika läbiv eesmärk on olnud otsida ja leida õiged vahendid, mille abil ja kaudu mõjutada inimest kasutama oma potentsiaali – mõistust, tahet, tundeid – organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel ehk panna inimesed tulemuslikumalt tööle. (Kallenberg, 2008)

Tuntumad motivatsiooniteooriad juhtimisteoorias, millele tuginetakse, on Abraham Maslow' vajaduste hierarhia teooria ja Frederick Herzbergi kahe faktori teooria. Maslow eristas viit vajaduste taset ja väitis, et inimese vajadused kasvavad progresseeruvalt: kui madalama taseme vajadused on rahuldatud, siis püüavad inimesed saavutada järgmise astme vajaduste täitumist. Inimene ei püüa rahuldada kõige kõrgema taseme vajadusi enne, kui madalama tasandite vajadused on vähemalt minimaalselt rahuldatud. Vajaduste rahuldamine ei vii vajaduste kustumiseni, vaid hoopis uute, kõrgemate vajaduste tekkeni. Ühest ja samast vajadusest juhinduv käitumine väljendub igal inimesel erinevalt. (Alas 2005, 107, Juhi käsiraamat... 2003)



Maslow inimvajaduste hierarhia, mida kutsutakse ka Maslow'i püramiidiks on toodud joonisel 1.



Joonis 1. Maslow inimvajaduste hierarhia

Allikas: (Juhi käsiraamat... 2003, 168)

Vajaduse defitsiidi printsiibi järgi on rahuldamata vajadus inimese käitumise motivaatoriks. (Türk 2005, 39) Samas teame, et vajadused on inimeste lõikes igapäev erinevad. Osadel on olulisem eneseteostamise vajadus, teistel on tähtsam materiaalne rahulolu. Selleks, et teises keskkonnas antud Maslow' teoriaga arvestada tuleb mees pidada, et liikudes alumistelt tasemetelt ülemistele ei pea kõik allpoololevad vajadused olema tingimata täiesti rahuldatud.

Kui teooria loomisel väideti, et vaid paar protsenti inimestest jõuab välja eneseteostuseni, siis tänapäeval ollakse pigem seisukohal, et enamikul inimestest on soov end teostada ja see vajadus on sageli üks olulisimatest. Antud vajadust soovitakse rahuldada isegi enne teisi, mis omakorda annab pöördunud püramiidi efekti. Viimane tähendab seda, et inimene hindab oma eneseteostust lähtuvalt sellest, milline on ta töö, kas tema organisatsioon on väärkas, kas ta võib selle üle uhke olla. (Virovere *et al* 2007, 63)

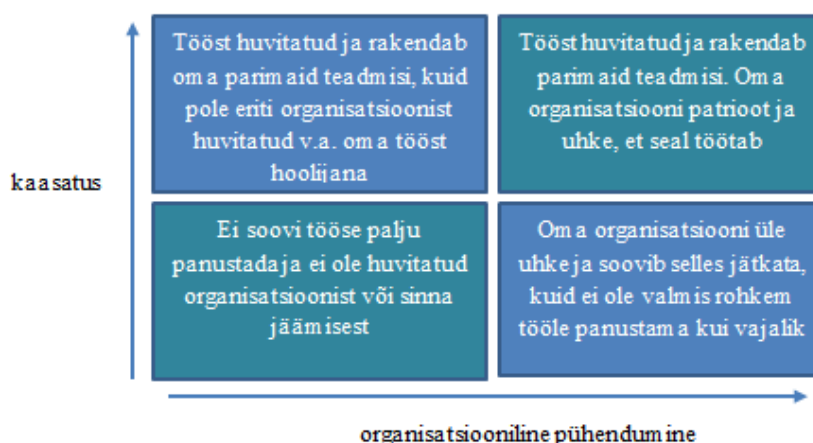
## **PÜHENDUMINE JA KAASATUS**

Kuidas teha vahet pühendumisel ja kaasatusel? Mõlemad on olulised terminid, mis mõjutavad töö tulemust, uute töötajate ligimeelitamist ning olemasolevate hoidmist. Kaasatus (ingl. *engagement*) on eelkõige suunatud otseselt tööle ja pühendumine (ingl. *commitment*) on

suunatud pigem organisatsioonile. Mõlemaid mõisteid kasutatakse tihti korruga ning aetakse ka omavahel segi. Siiski pole need päris sünonüümid. Mõned näited pühendumise defineerimisest: Porter *et al* (1974) on kirjeldanud pühendumist, kui inimese suhteliselt tugevat kaasatust ja osalemist organisatsioonis. 2004a. kirjeldati Suurbritannias, et pühendunud töötaja on see, kes usub ja samastab ennast oma organisatsiooniga, 2006a. määratleti USAs töötajate pühendumist, kui kõrgendatud seost, mida töötaja oma organisatsiooni vastu tunneb.

Tuleb meeles pidada, et kaasatud (ingl. *engaged*) töötaja ei pea kindlasti olema pühendunud (ingl. *commitment*) oma organisatsioonile, pühendunud töötaja ei pruugi olla motiveeritud oma töösse rohkem panustama ja töötaja, kes on pühendunud organisatsioonile ning soovib selles jätkata, võib olla oma töös hoopis pettunud, kuid tal pole kuskile mujale minna. (Armstrong 2009, 336).

Kõrget pühendumist organisatsioonile võib seostada töötajate kaasatuse tõusuga ja kõrgenenud kaasatust võib seostada kõrgenenud pühendumisega. Need väited ei pruugi aga vastata tõele. Joonisel 2 on illustratiivselt näidatud kombinatsioonid töötajate kaasatuse ja pühendumise vahel. Töötaja võib olla kaasatud ja innustunud töötaja isegi siis, kui ta ei ole pühendunud organisatsioonile, v.a. niikaua kui tema töö annab võimalusi arenguks ja oskuste parendamiseks. See võib olla oskustöeline, kes on huvitatud oma konkreetse töö tegemisest, isiklikust arengust ja endale nime tegemisest. Ta töötab ja jääb tööle, kuid ei huvitu organisatsioonist kui tervikust.



Joonis 2. Kaasatuse ja pühendumise vahelised seosed (mõjud)

Allikas: (Armstrong 2009, 337)

Antud väite näitena saab tuua ka tagasiside väikese ja keskmise suurusega ettevõtte 300 töötaja hulgas läbi viidud rahulolu ja juhtimistoetuse uuringust. (Szamosi *et al* 2004) Töötajad olid oma organisatsioonile tugevalt pühendunud ja tundsid positiivseid tundeid ettevõtte tuleviku osas. Samas, hinnates oma tööd ja juhi toetust oli tagasiside vähem rahulolev.

**Pühendumise** puhul lisandub rahulolule emotsionaalne seotus organisatsiooni ja selle eesmärkidega. Organisatsioonile pühendumist on defineeritud kui lojaalsust tööandjale, enda identifitseerimist osana organisatsioonist ja selle põhiväärtustega. See on tunnetuslik soov olla seotud organisatsiooniga, kus töötatakse. Mowday *et al* (1982) on kirjeldanud kolme pühendunud töötaja tunnust: 1) tugev soov püsida organisatsiooni liikmena; 2) sügav usk ja heakskiit organisatsiooni väärtustele ja eesmärkidele; 3) valmisolek teha märkimisväärsed jõupingutusi organisatsiooni nimel. (Armstrong 2009, 345) Organisatsioonile pühendumise uurimise suur tähelepanu jätkus teadusuuringutes populaarse teemana 1990-ndatel, mil pöörati palju tähelepanu teooria arengule. Järgnevalt mõned seisukohad:

- organisatsioonile pühendumine tähendab töötaja tugevust olla seotud ja samastunud organisatsiooniga (Hellrigel, SlocumWoodman, 1998);
- Allen ja Meyer (1997) määratlevad organisatsioonile pühendumust kui psühholoogilist seisundit, mis on seotud töövõtja otsusega jätkata töötamist organisatsioonis;
- Caldwell (1990) järeldustest selgub, et organisatsioonile pühendumist määravad suuresti hüved, mida organisatsioon pakub, eriti majanduslikud hüved.

Allen ja Meyer (1990) on jaganud organisatsioonilise pühendumise kolme mõõtmesse (Meyer *et al* 2002, 20, Ahmedi *et al* 2012, 327):

a) tundmuslik pühendumine – emotsionaalne seotus organisatsiooniga, kus isik samastub, on kaasatud ja naudib organisatsiooni liikmeks olemist. Need töötajad on organisatsioonis, sest nad ise tahavad seda;

b) jätkusuutlik/jätkav (ingl. *continuance*) pühendumine – teatakse hinda, kui tekiks soov organisatsioonist lahkuda. Need on töötajad, kelle pühendumus põhineb kohustusel, sest nad peavad siin tööl käima;

c) normatiivne pühendumine – keskendub tunnetele, mis põhinevad individuaalse ja organisatsiooni üldiste normide võrdsuses. Üksikisiku panus on võrdses seoses üldiste tulemustega. Töötajad on pühendunud, sest nad teavad mida nad teevad ja see on õige.

Pühendumine on kahesuunaline protsess. Pole võimalik töötajatelt eeldada pühendumist, kui juhtkond ise ei tõenda oma pühendumist töötajaskonda kui võrdsesse partnerisse. Pühendumise parendamiseks on juhtidel vaja saavutada suurem usaldus ja austus oma meeskonnas, millele aitavad kaasa ka arenguprogrammid juhtide pädevuse tõstmiseks konkreetsetes valdkonnas.

2007a. korraldatud uuringus vaadeldi T. M. Amabile ja S. J. Kramerit poolt tegureid, mis avaldasid otsest mõju töö tulemustele. Selgus, et töö edukus sõltus sellest, kuidas töötajad tõlgendasid enda jaoks tööülesandeid, kui emotsionaalselt nad oma töösse suhtusid ja mis neid tegelikult motiveeris. Välised tegurid, nagu halb enesetunne või positiivne vaimustus, on silmaga nähtavad, kuid kõige määravamad on motiivid, mida teised ei näe. Just need motiivid juhivad tegelikult kõige otsustavamal määral inimese töötulemusi (Amabile, Kramer 2007). Pühendunud ja ettevõttest hoolivad inimesed on olulisemalt loovamad, suudavad pakkuda ideid ning leida kiiresti lahendusi ka tundmatutes olukordades. Pühendunud töötajate käes on organisatsioonide tuleviku võti, sest nemad näevad väga selgelt uusi arenguid ja võimalusi. Just pühendunud töötajate arvamus on kõige olulisem ja seda tuleb arvestada. (Tõnismäe, Gern 2008)

Tööelu ja pühendumise omavahelist seosest uuriti 2012a. (Ahmedi *et al* 2012) ning selgus, et töötajad tajuvad suuremat pühendumist, kui osaletakse aktiivselt töökohal toimuvates eri protsessides. Tähtsateks näitajateks peetakse ka õiglust, piisavat tasu ja hüvitiste süsteemi kogu organisatsioonis. Pühendumise määra parandavad tugevad omavahelised suhted ja ühtekuuluvus.

**Kaasatus** - töötajate kaasatuse puhul on esmatähtsaks tõusnud töötaja suhe oma töösse. Töötaja on kaasatud kui ta on huvitatud oma tööst, on positiivne ja põnevil ka siis, kui peab töösse panustama rohkem kui tarvis. Kaasatud töötaja on Bevan *et al* (1997) arvates „see, kes on teadlik äri kontekstist ja töötab tihedalt koos kolleegidega, et parandada töö tulemuslikkust organisatsiooni kasuks oma huvidest lähtuvalt“ (Armstrong 2009, 337).

Kahn (1990) tutvustab kaasatuse kontseptsiooni, kui organisatsiooni liikmete suunamist iseenda rolli teadlikustamisele organisatsioonis. Kaasatud töötajad rakendavad ja väljendavad ennast oma ametipositsioonil tegutsedes nii füüsiliselt, kognitiivselt kui emotsionaalselt. Antud töötajad panustavad oma töösse tunduvalt rohkem, sest nad samastavad ennast sellega. Alternatiivne seisukoht kaasatusele on Schaufeli *et al* (2002) järgi, kui „positiivne, täielikult tööga seotud vaimne seisund, mida iseloomustavad jõulisus,

pühendumine ja sulandumine“ (Bakker *et al* 2013, 391). Jõulisusele on iseloomulik kõrge energia ja vaimne vastupidavus töötamise ajal ning valmisolek investeerida iga hinnaga jõupingutusi oma töö teostamiseks. Pühendumine viitab täielikult oma töösse haaratud, entusiastlikku ning väljakutset omavale seisundile. Sulandumine tähendab täielikult kontsentreeritud ja töösse süüvinud isikut, kes tunnetab, et tööd tehes möödub aeg imekiiresti. Kaasatust iseloomustavad kõrge energia ja oma tööga täielikult samastamine.

Demerouti & Cropanzano (2010) märgivad, et tööalane kaasamine võimaldab töötajal liikuda edasi läbi tegevuste, millega seoses on kaasatud töötajatel võimalik saavutada paremaid tulemusi. Töötaja individuaalne areng koos keerukamate ülesannete sooritamiseega on organisatsioonile tervikuna samuti kasulik. (Ibid.2013, 398)

Töötajate kaasatus on tähtis töösuhte seisukohalt. Keskmeks on teadmine, mida töötajad teevad, kuidas oma rollis käituvad ja mis paneb neid tegutsema, et enda ja organisatsiooni eesmärgi saavutada. Watkini (2002) teadusuuringud tõestavad, et töötajaskonna panustamine erineb töö keerukust arvestades järgmiselt: madala keerukusega ametikohad panustavad 19%, mõõduka keerukusega 32% ja kõrge keerukusega töökohad 48% oma töös. (Armstrong 2009, 338)

Töötajate kaasatuse kohta on 2007a. Incomes Data Services (IDS) teadusuuringutes toodud välja kaks põhielementi. Esiteks ratsionaalne aspekt – töö ise. Töötaja arusaam oma rollist, kuidas tema ametikoht sobitub laiemalt ettevõttesse ja töötulem samastub äri eesmärkidega. Teiseks emotsionaalne aspekt – töötaja suhe organisatsiooni. Kas töö annab inimesele tunde, et tema töö on tähtis, kas seda tunnustatakse ning millised on suhted otsese juhtiga. Siinjuures märgitakse ära ka töökeskkonna olulisust: tööprotsessi organiseerimist, varustust ja füüsilist keskkonda. Töötajad pööravad tähelepanu töö- ja eraelu tasakaalule, tervislikele ja ohututele töötingimustele ning püsivale töösuhtele.

Juhid saavad soodustada töötajaskonna positiivset suhtumist ja kaasatust, kui nad annavad töötajatele rohkem iseseisvust. Selleks on vajalik töid jagada, delegeerida ja usaldada alluvaid. Juhilt oodatakse täpseid juhiseid ja tagasisidet tehtud tööle koos võimalusega selle käigus ka ise areneda. (Ibid.2009, 339)

Bakker *et al* (2013) uurides läbipõlemise ja kaasatuse seoseid toovad välja Christian *et al* (2011) kinnitatud meta-analüüsi, et tööalastel ressursidel on oluline seos kaasatuse määra ennustamisel. Ressursid, millega tuleb arvestada: tööülesanded, ülesannete tähtsus, iseseisvus, tagasiside, kolleegide, otsese juhtide ja juhtkonna toetus ning muudatuste juhtimise protsess.

Veelgi enam, autorid leiavad, et iseseisvusel ja sotsiaalsel toel on inimese igapäevasele tööle positiivne järelmõju. Antud meta-analüütilised leiud kajastuvad ka Halbeslebeni (2010) uuringus kus leiti, et ülalpool nimetatud töölased ressursid on töölase kaasatusega positiivselt seotud. Ümbritsevad olud ja töö ise aitavad inimeste rahuldusele igapäevaselt kaasa.

Organisatsiooni keskendumine töötajate rahulolu, pühendumise või kaasatuse tõstmisele on ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise protsessi oluline osa. Läbi töötajate usaldamise ja teadlikustamise on võimalik organisatsiooni tulemusi paremini saavutada. Juba 1985a. kirjutas R.E.Walton Ameerika Ühendriikide ettevõtete suhtumise muutumise kogemustest perioodil 1970-1985, mil kontrollile orienteeritud juhtimiselt mindi üle pühendumise juhtimise mudelile. Antud perioodi käigus tuli organisatsioonidel muuta juhtimise stiile ning tänu sellele suurenes vastutuse andmine töötajatele ja meeskondadele. Pühendumise mudel nõuab otseselt juhilt meeskonna juhendamist, juht on meeskonnale pigem konsultant ja nõuandja kui käsutaja. (Walton, 1985)

20-nda sajandi juhtimisteooria liider Peter F. Drucker leiab, et töötajaid tuleb juhtida nii, nagu oleks tegemist vabatahtlikega. Töötajale tuleb ette anda kindel siht, defineerida organisatsiooni hetkeseis, selgitada, missugused on organisatsiooni normid, väärtused ja tegutsemisviisid ning soovitud tulemused. Inimestele on vaja anda võimalus ennast ise motiveerida, kõik nende töös - eesmärk, keskkond, suhted töökohal, otsustusvabadus jm. - peab olema piisavalt kõitev, et inimesed tahaksid seal olla. Motivatsioon on igapähe sees, kuid juht peab andma töötajatele põhjuse ennast motiveerida ehk luua tingimused tööks. (Drucker 1990, 182)

Käesolevas peatükis kirjeldatud rahulolu, pühendumise ja kaasatuse saavutamiseks annab organisatsioon töötajatele võimaluse tunda ennast organisatsiooni osana. Teadaolevalt on inimeste eesmärgid erinevad, seega on tõenäoline, et kõik töötajad ei soovi olla lojaalsed vaid oma tööle. Koostöös juhtidega (ja nende pühendumise või kaasatuse tasemega) on võimalik saavutada igas meeskonnas stabiilne töö- ja suhtlemiskultuur. Töö autor toob siiski välja töötajate pühendumise ja kaasatuse mõistete põhimõttelise sarnasuse, sest tegemist on inimese emotsionaalse seotuse ja hinnanguga töö või organisatsiooni suhtes. Erinevad autorid lähenevad vastavatele mõistetele ajalises (ja ajaloolises) dimensioonis erinevalt.

## 1.2. Töötajaskonna uuringute tüübid

### 1.2.1. Töötajaskonna uuringute eesmärgid

Organisatsioonid üle maailma viivad läbi töötajaskonna uuringuid (ingl. *employee survey*), mida tänapäeval kasutatakse mõõdikuna nii tulemuslikkuse, kui talendijuhtimise protsessis. Tavaliselt on uuringu eesmärgiks toetada ettevõtte strateegiat ja inimkapitali juhtimist. Uuringu tulemusi kasutatakse, et parandada ettevõtte juhtimisotsuseid, tõhustada töötajate kaasatust ja nende hoidmist töökohal ning vajadusel teha muudatusi kogu organisatsioonis. Töötajatele antakse võimalus näha „kuidas me asju teeme“ ja juhtidel on kohustus anda või leida vastused leidudele „miks nii“. Uuringute korraldamise juures on ülimalt tähtsad tagasiside ja järeltegevused. (Wiley 2012, 265)

Seega, töötajaskonnauuringute eesmärgiks on uurida töötajate suhtumist oma töösse ja ettevõttesse. Küsitlused puudutavad tavaliselt innovatsiooni, õppimist, teadmiste ja info jagamist, isiklikku arengut ja üldist rahulolu. Küsitluste sagedus on tihedusega üks kord aastas, konkreetsetele kultuurimuudatuste protsessidele keskenduvaid uuringuid võib teha enne muudatust, selle ajal ja pärast seda. (Mayo, 2004, 141) Töötajaskonna uuringud hindavad töötajaskonna seisundit. Eri uuringud keskenduvad erinevatele aspektidele

Rakendades ettevõttes tulemuslikkuse juhtimist ja töötajate kaasamist on teadlased kinnitanud selle positiivset mõju organisatsiooni soorituse paranemisele. Ramsay meeskond (Ramsay *et al* 2000) toob välja positiivse seose 1998a. läbi viidud uuringus suurte ja väikeste ettevõtete juhtide ning töötajate arvamust kirjeldades. Läbi tulemusjuhtimise rakendamise tõusis neis organisatsioonides majandustulemus, tööviljakus ning toodete-teenuste kvaliteet. Erinevaid meetodeid ja süsteeme rakendades tuleb küll tähele panna, et need ei muutuks liiga bürokraatlikuks ja ei esindaks vaid organisatsiooni juhtiva taseme reegleid, jättes kõrvale töötajatele ülesannete tasemele suunatud praktikad.

Guthrie (2001) poolt läbi viidud empiiriline uurimus 164 ettevõtte seas näitas, et järgides tulemusjuhtimise praktikaid oli tööjõuoolavus väiksem ja selle võrra tootlikkus kõrgem. Antud süsteem aitab kindlaks teha ratsionaalsemaid vahendeid, et praktiseerida ettevõttes olemasolevaid kõrgetasemelisi oskusi ja suurendada pühendumist organisatsioonile koos ettevõtte tulemi parandamisega. (Boxall, Macky 2009, 8)

Inimesed (sh. töötajad) vajavad oma igapäevaste toimingute tegemisteks motivatsiooni ja rahulolu, kuid nende saavutamiseks organisatsioonis peavad olema rahuldatud erinevad tegurid, mis antud seisundit mõjutavad. Inimkapitali ideoloog Mayo (2004) toob välja mõjutegurid motiveerituse ja pühendumise vahel, mida näitab tabel 1.

Tabel 1. Töötajate motiveeritus ja pühendumus - mõjutegurid

<b>Tegur</b>	<b>Edu näitajad</b>	<b>Mõjutavad tegurid</b>
<b>Juhtkonna efektiivsus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tootlikkuse või lisandväärtuse näitajad</li> <li>- mitme hindaja tagasiside võimete osas</li> <li>- väärtuste reiting individuaalses varakordajas</li> <li>- rühma töölt puudumiste arv</li> <li>- voolavus ja üleminekud rühma puhul</li> <li>- stabiilsusindeks – keskmine firmas töötatud aeg omal soovil</li> <li>- delegeerimisindeks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valikukriteeriumid – edu %</li> <li>- juhtkonna areng – investeeringud aastas</li> </ul>
<b>Praktiline tugi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arvamusküsitlused</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investeering töökoha sisseadmissesse töötaja kohta</li> </ul>
<b>Töörühm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rühma hinnang töömeetodite kohta</li> <li>- rühma stabiilsusindeks</li> </ul>	
<b>Õppimine ja areng</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- isiklike arenguplaanidega töötajate %</li> <li>- arenguplaani tegevuse lõpuleviimise %</li> <li>- kriitiliste võimekuste kasv</li> <li>- aastas edutute %</li> <li>- kasvuperspektiivi puudusel lahkunute %</li> <li>- arvamusküsitlused</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investeeringud koolitusse ja arendusse töötaja kohta</li> <li>- kultuuri vastavus õppiva organisatsiooni mudelile</li> </ul>
<b>Tasu ja tunnustus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arvamusküsitlused</li> <li>- tasus pettumuse tõttu lahkunute %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- võrdlus turupositsiooni alusel</li> </ul>

Allikas: (Mayo 2004, 138)

Antud tabelist on näha, et saavutamaks organisatsioonis planeeritud tulemusi ning et olla konkurentsivõimelisem, on tarvis kaardistada näitajad, mis aitavad eduni jõuda. Kui juhtkonna efektiivsust on võimalik hinnata erinevate majanduslike mõõdikutega, siis teatud valdkondades on üheks mõõtmisvahendiks ka arvamusküsitlused. Käesoleva magistritöö kontekstis peatutakse töötajaskonna uuringutel. Mayo poolt koostatud tabelist kajastub antud uuringute kasutamise võimalus nii praktilise toe, õppimise ja arengu, kui tasu ja tunnustuse näitajate kaardistamisel.



Lisaks toob Mayo (2004, 140) välja motiveerituse ja pühendumuse taseme näitajad, mille saavutamist on läbi töötajaskonna uuringute võimalik hinnata. Seda näitavad:

- a) tööjõuvoolavuse protsent, eriti tööstusharu üldtasemega võrreldes;
- b) töölt puudumiste näitaja, võrrelduna tööstusharu üldtasemega;
- c) kvaliteedi tase, kõlbmatu ja ümbertegemist vajava töö hulk;
- d) täiendusetepanekute hulk ja nende tulemusel lisatav väärtus;
- e) klientide rahulolutase;
- f) töötajate rahulolu- ja moraaliküsitlused;
- g) töötajate lahkumispõhjuste analüüs.

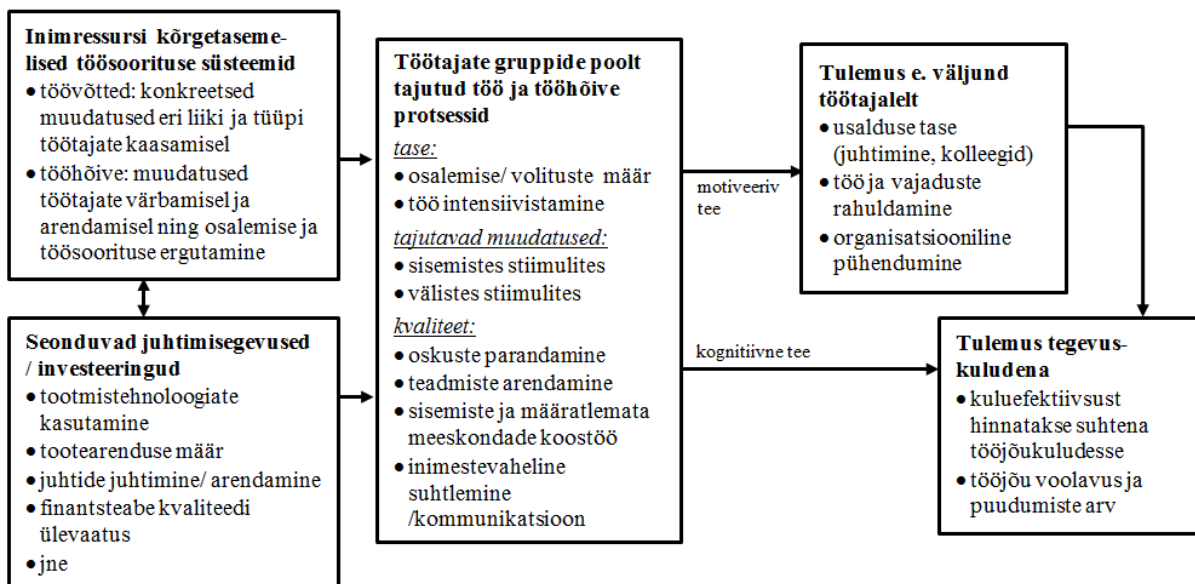
Pühendumuse näitajaks võivad olla:

- a) toodete või teenuste töö kvaliteedi tase (valdkond, millega töötajad tegelevad);
- b) ettepanekute ja täiustuste kvaliteet ja arv;
- c) töötajate küsitlused, mis võivad anda selgeid signaale ja luua „moraaliindekseid“ aja lõikes. Uuringud võimaldavad mõõta progressi, võrreldes firmakultuuri seatud sihtidega ja lasevad kõrvutada võtmenäitajaid teiste organisatsioonidega.

Töötajaskonna uuringud puudutavad tavaliselt teadmiste ja info jagamise, innovatsiooni, isiklikku arengu, õppimise ja üldise rahulolu temaatikat. ISR (*International Survey Research*) võrreldes 2000a. Euroopa riike teatas, et kaheksast küsitlusest riigist oli töötajate üldine rahulolu tase Itaalias ja Suurbritannias 55% ning Šveitsis 69%. Kuna vastuseid uuringutele mõjutavad konkreetsed kultuuritegurid ja taustad, siis aja lõikes on usaldusväärsemad riigisisised võrdlused, mitte riikidevahelised võrdlused. Antud piirkonnas täheldati kümne aastaga suhteliselt vähe muutusi ning suurimat tõusu nähti Šveitsis (+ 6%) ja Suurbritannia näitaja langes 2%.

Töötajaskonna haaramisel otsustamise protsessidesse on uuringute kaudu leidnud kinnitust, et sellega seoses tõuseb organisatsiooniline tulemuslikkus. Protsesside läbiviijateks ja vastutajateks on otsesed juhid koostöös alluvatega. Joonis 3 näitab töötajaskonda mõjutavaid motiveerivaid ja tunnetuslikke teid integreeritult eri protsessidega. Tähelepanu tuleb pöörata inimressursi muutujatele - nii individuaalsetele oskustele, kui rahulolu tasemetele ning sotsiaalse kapitali muutujatele - üldise usalduse tasemele või erinevate meeskondade koostööle. Silmas tuleb pidada, et muutes konkreetset tegevust näit. meeskonnatööd, ei pruugi automaatselt paraneda töötaja usalduse, rahulolu või pühendumise tase. Kõiki protsesse tuleb vaadata koos - integreeritult. Soovides tõsta tööde / teenuste

keerukust, mille abil tagada organisatsiooni konkurentsieelis tihenevas globaliseerivas tööstuses on tänapäeval ettevõttele eluliselt vajalik pidev töötajaskonnaga arvestamine.



Joonis 3. Integreeritud skeem: kõrgetasemelised töösooritusüsteemid

Allikas: (Boxall, Macky 2009, 18)

Ülevaate saamiseks juhtimisotsuste kaardistamiseks, muutmiseks või parandavate tegevuste planeerimiseks, on organisatsioonil võimalik korraldada töötajaskonna uuringuid. Uuringute kaudu saadakse teada kui rahulolevad või rahulolematud on töötajad ning tulemused on sisendiks inimressursi strateegia ja praktikate kujundamiseks.

### 1.2.2. Töötajaskonna suhtumist ja hoiakuid mõõtvad uuringud

Enamik töötajaid on oma töökeskkonnas innukad vaatlejad, kes soovivad olla osa edukast organisatsioonist ning otsivad võimalusi, et oma hääl kuuldavaks teha. Töötajaskonna uuring võib olla tõhus meetod töötajatelt teabe kogumiseks ja alus muudatusteks, mis tagavad tulevikus organisatsioonile suurema edu. (Wiley 2010, 3) Antud uuringutega soovitakse saada tagasisidet juhtimisotsuste muutmiseks või parendamiseks. Eriti oluline on uuringute läbiviimine muudatuste protsessis, seda nii enne kui peale muudatuste toimumist. Võimalus on kaasata töötajaid, et saada teada arvamusi küsimustes, mis neid puudutavad. Töötajaskonnauuringud annavad juhtkonnale teavet töötajate eelistuste kohta, hoiatavad

võimalike probleemsete valdkondade eest, diagnoosivad konkreetseid probleeme ja saab võrrelda tööga rahulolu ning pühendumise taset organisatsiooni erinevates osades. (Armstrong 2009, 942)

Töörahulolu mõõtmisteks hakati kahekümnenda sajandi alguses koostama mitmesuguseid küsimustikke, milles paluti töötajatel hinnata töö olulisemaid tunnuseid. Nendeks võisid olla pinge, töö raskus, vaheldus, tasu jne. Antud hinnangute summeerimisel saadud indeksit vaadeldi kui töömeeleolu või tööga rahulolu taset, mida soovitati hoida võimalikult kõrgel tasemel. (Alas 2002, 44) Üks teerajajaid George Gallup alustas inimeste vajaduste ja rahulolu uurimisega 1930-ndatel. Mitukümmend aastat korraldati uuringuid üle maailma, mis hõlmasid inimese elu paljusid aspekte. Küsitlustes käsitleti erinevaid teemasid nagu perekond, religioon, poliitika, isiklik õnn, majandus, tervishoid, haridus, ohutus ja suhtumine töösse. 1970-ndatel selgus, et oma tööga olid rahul vähem kui pooled Põhja-Ameerika töötajatest. (Harter *et al* 2009)

## **RAHULOLU UURING**

Rahuloluuuringu või töötaja rahulolu uuringu eesmärgiks on kaardistada töötajate rahulolu ja lojaalsuse hetke tase ning ettevõtte tugevused ja parendusvaldkonnad töötajate silme läbi. Organisatsiooni juhtkond saab ülevaate organisatsiooni sisekliimast, sellest kuidas töötajad ennast ettevõttes tunnevad, millised on võtmepunktid rahulolu tõstmiseks ning võimaluse saadud tulemustele iseseisvalt muutusi kavandada. Mõõdetavad parameetrid võivad olla: töö sisu, töötasu ja ergutamine, kohtlemine, kollektiivi iseloom, sisekliima, informeeritus, konfliktide ja probleemide lahendamine, karjääri- ja õppimisvõimalused, töö organiseerimine, juht ja juhtimine, töökeskkond ja vahendid. Rahulolu uuringuga on võimalik anda juhtkonnale ülevaade rahulolu hetkeseisust kolmel tasandil:

- 1) üksiktöötaja tasand (võimalik vaid kokkuleppel personaalsete andmete avaldamiseks),
- 2) struktuuriüksuse tasand ja
- 3) kogu organisatsiooni tasand.

Võimalus on võrrelda erinevate tasandite (ka organisatsioonide) vahelisi seoseid ja neid kaardistada. Uuringu tulemusel saadakse ülevaade kriitilisest valdkondadest, mis vajaks kiiret sekkumist või mitte sekkumist. Rahulolu uuringute regulaarne läbiviimine aitab kaasa lojaalse ja professionaalse meeskonna loomisele ja arendamisele. Hästi planeeritud ja läbiviidud töötajate rahulolu uuring aitab juhtidel paremini mõista töö ja ettevõttega seotud vajadusi ning

ootusi. Rahulolevad töötajad on lojaalsemad, rohkem motiveeritumad ning tulemuslikumad oma töös. (Armstrong 2009)

Antud uuring on ettevõtete seas läbi aegade olnud kõige levinumalt kasutusel.

## **PÜHENDUMISE ja KAASATUSE UURING**

Alguse saanud töötajate rahulolu uuringutest on tänapäeva käsitlustes mindud samm edasi – pühendumise ja kaasatuse uuringuteni. Tänapäevane juhtimismudel nõuab töötajatelt ettevõtte eesmärkidega kursis olemist, igapäevaste oskuste seostada oma töö laiemalt eesmärkidega ja igapäevatoos neist juhendumist.

Pühendumise uuring on uuring, mille puhul rahulolule lisandub emotsionaalne seotus organisatsiooniga ja selle eesmärkidega – näitab pühendumust. Töötajate pühendumus on suunatud ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Teadaolevalt ei pruugi rahulolev töötaja olla rahul oma tööga maksimaalse panuse andmiseks. Pühendunud töötaja on aga valmis lisapingutuseks.

Kaasatuse uuringu korral on rahulolule lisaks fookuses töötaja suhe oma töösse. Kaasatud töötaja on huvitatud oma tööst, on positiivne ja põnevil ka siis, kui peab tööle panustama rohkem kui tarvis.

Antud uuringud aitavad rahulolu ja/või pühendumise ning kaasatuse tõstmise kaudu saavutada paremaid töötulemusi. Lähtekohaks on arusaam, et rahulolevam ja pühendunud töötaja pingutab ja panustab rohkem. (Armstrong 2009, Eensalu 2012)

Käesoleva töö autori arvamusel on praktikas sageli tegemist ühesuguse rahulolu uuringuga, kuid vastavalt uuringute läbiviijate fookusele on pühendumise ja kaasatuse uuringuid nimetatud erinevalt. Tegemist on põhimõtteliselt sarnaste töötajate emotsionaalse seotuse tagasisidet mõõtvate uuringutega.

### **1.2.3. Organisatsioonikultuuri uuring**

Organisatsioonikultuuri või organisatsiooni sisekliima uuring peegeldab organisatsioonis levinud väärtushoiakute e. ettevõtte kultuuri toimimist. Eesmärgiks on kaardistada töötajatele teadaolevad kirjutamata tavad ning käitumisnormid. Erinevate toimimisviiside tegelikud põhjused ning koostöövalmidus on ainult subjektiivselt hinnatav kriteerium. Sujuvad sisemised koostööprotsessid loovad eelduse lõppkliientide kõrge rahulolu saavutamiseks ja efektiivseks toimimiseks. Esmatähtis on ärikriitiliste põhiprotsesside

tõhustamine ja selleks vajaliku siseinfo kogumine. Need on ka põhjused, miks on inimressursi juhtimiseks vajalik teostada organisatsioonikultuuri uuringut, sest töötajad peegeldavad oma käitumise ja suhtumisega kogu organisatsiooni käitumisnorme. Eriti oluline on antud uuringu teostamine ettevõttes toimuvate muudatuste ajal. Muutlikus keskkonnas on organisatsioonikultuuri tugevuse näitajaks paindlikkus - kuivõrd kultuur on võimeline kohanema uuenenud tingimustega. Valdavalt on enne olulisi muudatusi organisatsiooni liikmed oma kultuuri liialt kinnistunud ning ei oska aimata tegelikku mõju nende käitumistele muudatuste protsessides.

Kultuur tähendab aja jooksul väljakujunenud süsteeme, protsesse ja eeldatavaid käitumismudeleid, mis mõjutavad organisatsiooni kõiki osi, milleks võivad olla firma väärtused, standardiseeritud protsessid, tasustamisstruktuur jm. Iga organisatsioon ja selle alagrupp arendab välja oma kultuuri, mida kergesti ei muudeta. (Mayo 2004, lk 144)

Armstrongi (2009, 387) käsitluses saab organisatsioonikultuuri selgitada läbi mõistete: väärtused, kirjutamata käitumisnormid, tõekspidamised (näit. töökeskkond, käitumine, suhtlemine jne.) ja juhtimisstiil. Järgnevalt antakse ülevaade erinevate autorite organisatsioonikultuuri uuringute käsitlustest ajalises dimensioonis (Ibid., 391):

G.H. Litwin ja R.A. Stringer (1968) lähenesid **organisatsiooni sisekliimat** uurides järgmiste küsimuste-valdkondade kaudu:

- 1) struktuur - tunded tegevuspiirangute ja -vabaduste kohta;
- 2) vastutus - usaldusväärsus töös;
- 3) risk - kui riskialtid ollakse töösuhtes, organisatsioonis tervikuna;
- 4) soojus - mitteametlike ja sõbralike gruppide olemasolu;
- 5) toetus - kuidas tajutakse juhtide ja kaastöötajate abivalmidust, tähelepanu olemasolu (või puudumist) vastastikkuse toetuse juures;
- 6) standardid - kuidas tajutakse eesmärkide tähtsust ja sooritust vastavalt standarditele, rõhuasetus hea töö tegemisele, individuaalsed ja meeskonna väljakutsed;
- 7) konfliktid - vastajal on tunne, et juhid ja kaastöötajad soovivad kuulata eri arvamusi ning probleemid lahendatakse avatult, neid ei peideta või ei ignoreerita;
- 8) identiteet - vastaja tunneb, et kuulub organisatsiooni ja on väärtuslik meeskonna liige.

R. Harrison (1972) käsitleb organisatsioonikultuuri kui teatavat ideoloogiat ning on välja töötanud vastava küsimustiku organisatsioonis domineerivate ideoloogiate mõõtmiseks

(ingl. *organizational ideology questionnaire*). Domineerivate ideoloogiatega käsitleb Harrison võimule suunatust, rollile suunatust, ülesandele suunatust ja suhetele suunatust.

R. Cooke ja J. Lafferty (1989) kasutavad organisatsioonikultuuride hindamisel **organisatsioonikultuuri küsimustikku** (ingl. *Organizational culture inventory*), milles hinnatakse organisatsioonikultuuri kaheteistkümnest parameetrist lähtuvalt:

- 1) inimlik/julgustav – organisatsioon, milles on tähtis osalemine ja inimkesksus;
- 2) kuuluvuslik – organisatsioon hindab kõrgelt omavahelisi suhteid;
- 3) heakskiitv/tunnustav – organisatsioonis välditakse konflikte ja inimestevahelised suhted on meeldivad (vähemalt esmapilgul);
- 4) standardne – konservatiivne, traditsionaalne ja bürokraatlik organisatsioon;
- 5) sõltuv – hierarhiliselt kontrollitud ja mittekaasatud organisatsioon;
- 6) vältiv – ei tunnusta edu, kuid karistab vigade eest;
- 7) vastanduv – organisatsioonis valitseb vastandseis ja tunnustatakse negativismi;
- 8) võimule põhinev – organisatsioon on struktureeritud vastavalt liikmete positsioonile;
- 9) konkureeriv – väärtustatud on võit ning autasustatakse parimat tulemust;
- 10) pädev/ ideaalne – organisatsioonis hinnatakse perfektsionismi, püsivust ja töökust;
- 11) saavutustele orienteeritud – organisatsioon toimib suurepäraselt ja väärtustab liikmeid, kes viivad ellu püstitatud eesmärgid;
- 12) ennastteostav – organisatsioon väärtustab kreatiivsust, kvaliteeti kvantiteedile ja eesmärkide täitmist koos individuaalse kasvuga.

Kirjeldatud hindamisnäitajate eeliseks on see, et paljud uuringufirmad kasutavad eelpool-loetletud parameetreid, mis ühtlasi võimaldavad võrdlemist teiste organisatsioonidega.

D. Koys ja T. De Cotiis (1991) töötasid välja küsimused sisekliima mõõtmiseks, mida nimetasid **tüüpilisteks organisatsiooni sisekliima dimensioonideks** (ingl. *Typical dimensions of organizational climate questionnaires*):

- 1) iseseisvus – tajutakse enesekindlust ja respekti tööprotseduuride, eesmärkide ja prioriteetsuste suhtes;
- 2) ühtekuuluvus – tajutakse organisatsioonilist kokkukuuluvust (sh. soovi riskida);
- 3) usaldus – tajutakse vabadust suhelda ka kõrgema taseme juhtidega sensitiivsetel või isiklikel teemadel teades, et usaldust ei rikuta;
- 4) ressursid – tajutakse ajalist nõudlust seoses konkurentsi ja tulemuslikkuse standarditega;

- 5) toetus - tajutakse, millisel määral taluvad juhid liikmete käitumist (sh. lubada liikmetel õppida oma vigadest ilma tagakiusamiseta);
- 6) tunnustamine - tajutakse, et liikme panust organisatsioonis hinnatakse;
- 7) õiglus - tajutakse, et organisatsiooni poliitika pole meelevaldne ja muutlik;
- 8) innovatiivne - tajutakse, et soodustatakse muudatusi ja kreatiivsust (sh. riskitakse ka valdkondades, kus kogemust veel vähevõitu).

Pole võimalik öelda, et üks kultuur on parem kui teine.

Organisatsioonikultuuri, sisemise koostöö ja info levitamise hindamisega on ettevõttes tihedalt seotud **sisekommunikatsiooni uuring**. Antud uuringu käigus kaardistatakse eelkõige organisatsioonisisese info liikumises esinevad „pudelikaelad“. Ülevaade saadakse ettevõtte oluliste sõnumite edastamise infokanalitest, tuvastatakse töötajateni jõudva info teekond ja kaardistatakse, millist infot töötajad tegelikult vajavad. Tagasiside põhjal on eesmärgiks info kättesaadavust ja edastamist süsteemsemalt parandada. Info ei liigu tavaliselt piisavalt hästi ja see on saanud kinnitust sageli üldisemate uuringute tagasisidest. (Eensalu 2012, 337)

Kuna juhtide üheks rolliks on organisatsioonikultuuri levitamine töötajate hulgas, siis läbi sisekommunikatsiooni uuringu on võimalik tuvastada ka juhtide suhtlemiskanaleid ja sagedused. Sama tähtis on kaardistada töötajate võimalused info levitamiseks ja tagasiside andmiseks. Uuringu tulemusel ja võimalike muudatuste sisseviimisel on osapooled paremini informeeritud ja kaasatumad organisatsiooni tegevustesse. Mida rohkem erinevaid kanaleid kasutatakse, seda paremini jõuab teave sihtgrupini. (Groysberg, Slind 2012, 78)

A. Mayo (2004, 170) kirjeldab organisatsioonikultuuri peamiselt inimeste töökeskkonnana, mis ühendab endas põhikultuuri – organisatsiooni väärtuseid, rituaale, protsesse ja süsteeme – ning kohalikku kliimat, mille loovad liidrid ja juhid. Kultuuri pole võimalik absoluutväärtustes mõõta, kuid on võimalik iseloomustada ning vastavalt sellele muudatusi planeerida.

#### **1.2.4. Spetsiifilise fookusega uuringud**

##### **SISEKLIENDI RAHULOLU UURING**

Sisekliendi rahulolu uuringu või ettevõtte sisemiste koostööprotsesside mõõdistamise eesmärgiks on kaardistada organisatsioonis sisemiselt erinevate osakondade vaheline koostöö. Seda rakendatakse sageli tugifunktsioonide eesmärgistamisel ja tagasisidestamisel. Antud uuringu teostamiseks tekib vajadus tavaliselt üksustevahelise kehva koostöö ja pingete

kaardistamiseks ning tarvilikuks võib osutada eriuuringu läbiviimine konkreetsele valdkonnale. (Eensalu 2012, 336)

Kliendi rahulolu on otseses seoses töötaja rahuloluga, eriti vahetult kliendi-teenindusega tegelevate töötajate puhul. Ükskõik millega töötajad tegelevad, nende töö kvaliteedi tase on nende pühendumuse näitaja. Sõltumata sellest, kas tegemist on firmasiseste või –väliste klientide või töödega. (Mayo 2004, 140)

Siseklient on töötaja, kes kasutab oma töös teiste osakondade ning koostööpartnerite pakutavaid teenuseid ja tuge. Iga töötaja ettevõttes saab vastavalt olukorrale olla nii klient kui ka teenusepakkuja. Ettevõtte sisesed koostöösuhted ja organisatsioonis loodud töötingimused mõjutavad tugevalt töötajate üldist töörahulolu, mis väljendub ka välisklientidele pakutavas teenuse kvaliteedis.

## **JUHTIMISKVALITEEDI HINDAMINE**

Kindlustamiseks eri tasandite töötajate omavahelisi ühtseid arusaamisi ja juhtide teadlikustamist oma juhtimisstiilist kasutatakse organisatsioonides juhtide e. juhtimiskvaliteedi hindamist. Otsese juhi vastutusallas on oluline roll oma meeskonnaliikmete motiveerimisel ja organisatsiooni tulemuste saavutamisel. Juhtimisoskuste arendamiseks on vajalik tagasiside oma alluvalt, objektiivse tagasiside kindlustamiseks peab see olema anonüümne. Laiemalt muudatuste tegemiseks on vajalik tagasiside laiemalt huvirühmalt s.h. kolleegidelt, ülemustelt ja koostööpartneritelt, sest nende ootused juhile võivad kardinaalselt erineda alluvate omast. Selleks on hea kasutada uuringut 360° tagasiside. Ülevaade saadakse suhtluskäitumise, juhikäitumise, kohanemisvõime, suhete, ülesannete juhtimise, tootlikkuse, teiste ja enese arendamise kohta. Antud uuringu tulemusel on võimalik juhil täpsemalt kaardistada oma tugevused ja nõrkused, et juhtimiskvaliteeti tõsta. (Morgan, Cannon 2005, Eensalu 2012, 337)

Liidri juhtimiseefektiivsuse parimaks hindajaks on tema järgija, seetõttu pannaksegi suurt rõhku käitumismudelite hinnangutele, mis põhinevad võimekuse taustasüsteemidel ja 360° tagasisidel. Selle tulemusena saadav muljete kokkuvõte on eestvedamise efektiivsuse väljundnäitaja, kuna liidrite stiil ja käitumised mõjutavad töötajaskonna moraali ja motiveeritust. (Mayo 2004, 148)



Erinevate töötajaskonna uuringute kasutamine organisatsioonis on üldjoones vajalikud vastavalt fookusele kas ettevõtte juhtimisotsuste, osakondade vahelise koostöö, sisekliima või töötajate üldise rahulolu parandamiseks. Uuringud näitavad eelkõige töötajaskonna suhtumist oma töösse ja organisatsiooni tervikuna.

Ettevõtte protsesside optimeerimisel tuleb uuringuid käsitleda ühe infoallikana muude faktipõhiste mõõdikute seas. Kokkuvõtte käesolevas töös kirjeldatud töötajaskonna uuringute tüüpidest on toodud lisas 1.

### 1.3. Uuringutulemuste rakendamine juhtimispraktikasse

Hästi läbi viidud töötajaskonnauuringust ettevõttele kasu tõusmiseks, tuleb osata uuringu kokkuvõtteid igapäevases tööelus rakendada. Küsimustik on sisendiks edaspidiste tegevuste planeerimiseks ja ellu rakendamiseks.

2010a. viidi Suurbritannia, Saksamaa ja USA personalitöötaja hulgas läbi uuring, et teada saada millise tähtsusega ja kuidas parendavad ettevõtte üldist tulemit uuringutulemuste järeltegevuste (sh. tegevusplaanide) korrektne rakendamine. (Wiley 2012) Uuring andis järgmise tulemuse: 75% vastanud personalitöö praktiku arvates tõi ettevõttele positiivse muudatuse peale uuringut sisseviidud tegevusplaan ja 6% hindasid tulemit mitte efektiivseks e. muudatusi ei toimunud. Takistustena toodi välja:

- 34% märkis takistusena **uuringuprotsessi läbiviimise ja täitmise;**
- 27% tundis puudust **tippjuhtkonna poolsest uuringu tähtsustamisest ja toetusest;**
- 20% jaoks olid takistused seotud **erinevate ressurssidega** (eriti aeg, kuid ka koolitus, tehnilised ja finantsvahendid).

Loetletud kolm takistust (kokku 81% kõigist loetletud barjääridest) on seotud otseselt tippjuhtkonna vastutusega, sest väidetavalt on juhtidel ebaõnnestunud tegevusplaanide koostamine. Tippjuhtkond peab suurendama ja mõistma juhtide toetuse tähtsust ka vastuvõetud plaanide elluviimisel ja leidma aega tegevuste juurutamiseks. Üle poolte antud uuringule vastanud praktikust arvas, et juhid ei pea töötajate uuringut strateegiliseks mõõdikuks, mille tulemused aitaksid ettevõtte tulemit koos klientide rahulolu suurenemisega parandada.

Wiley meeskonna uuringu kokkuvõttest selgub, et organisatsioonis läbiviidud uuringu tulemuste tõhusamaks kasutamiseks ja rakendamiseks soovitatakse eelkõige jälgida protsessi efektiivsust ja kommunikatsiooni (49% vastanud personalitöö praktikut). Samuti võiks ettevõtte rakendada tegevusjuhust (või protsessi), mis kirjeldab uuringu protsessis koostööd igal tasandil, osalemist planeerimisel ja mõjusat järeltegevust. Kommunikatsiooni vajalikkust peetakse tähtsaks igal etapil alates uuringu administreerimisest, tulemuste avalikustamisest ja tegevusplaanide informeerimisest. Järgmised kategooriad, mida protsessis järgima peab on vastutus ning tippjuhtkonna toetus (kokku 37% vastanuist). Vastutuse all mõeldakse selgust – omaniku selget arusaama läbiviidavast uuringuprotsessist ja selle tulemist ning järeltegevuste juhtimisest. Tippjuhtkonna toetust vajatakse pigem läbi eeskuju koos uuringu protsessi algusest lõpuni juhtimisega. Seega, antud uuringust järeldatakse, et kõige tähtsam töötajaskonna uuringu tulemuste rakendamisel on tippjuhtkonna ja erinevate juhtide toetav ning efektiivne koostöö.

Erinevates teadusartiklites ja personaliteemalistes kirjutistes on uuringute korraldamise ja läbiviimise kohta leida erinevaid vaatekohti, kuid üldjoontes on kõik käsitlused sarnased. Käesoleva töö autor toob siinjuures välja Jack Wiley kirjeldatud töötajaskonna uuringu tulemuste tõhusaks rakendamiseks vajaminevad nõuded: (Wiley 2012, 268)

**1) efektiivne protsess** - kõik osapooled on haaratud, meeskondades jagatakse häid kogemusi. Tegevuskava ja planeerimisprotsess on avalik. Järeltegevused on lihtsad, määratakse üks või kaks parendamise põhieesmärki üheks aastaks;

**2) kommunikatsioon** – kõige lihtsam (ja tähtsam) – uuringutulemuste jagamine töötajatele. Lastes töötajatel uuringut täita, kuid mitte iial tulemustest teada anda on halvim kui üldse uuringut teha. Protsessi eduvõti on pidev tegevusplaanide kommunikeerimine. Tavaliselt töötajad märkavad muudatusi töökeskkonnas, kuid nad ei pruugi seda seostada tagasisidega uuringust, mille tagajärjel võib muudatus olla toimunud;

**3) vastutus** – tegevusplaan on paigas koos vastutusega juhi tasandil, sest ilma vastutuseta ei pruugi midagi juhtuda. Uuringu tulemusi soovitatakse jagada lisaks valdkonna direktorile veel viie või rohkema juhiga. Selliselt jagatud info muudab vastutuse selgemaks ja tekitab parema omanikutunde tulemuste eest. Vastutus ja omanikutunne viib muudatusteni;

**4) juhtkonna toetus** - tegevusplaanide täideviimisel on vajalik kõrgemate juhtide osalemine. Juhid peavad nägema kasu või tundma tippjuhtkonna toetust kui uuringu tagasiside järel on teostatud ja töökeskkonnas on toimunud positiivseid muudatusi;

**5) ettevõtte strateegia ja töötajaskonnauuringu liitmine** – teades ettevõtte eesmärged, on uuringu sisu lihtsam koostada ja hiljem järeltegevusi planeerida. Mida rohkem saab uuringut seostada ettevõtte strateegiaga, seda paremini saab juhtkond kriitilist tagasisidet ja parendustegevused on selgemini nähtavad. Kui uuring mõõdab seda, mis on tähtis organisatsiooni jaoks, siis tulemused suunavad juhtkonda ja juhte õigetele järeltegevustele;

**6) järjepidevus** – püsivus jätkata tegevusi hoolimata muutustest või muudest segavatest häiretest. Organisatsioonid on tugevamad, kui nad jätkavad järjekindlalt parendusplaanide elluviimist ning kaasavad protsessidesse töötajaid.

Korrektset arendatud ja juurutatud töötajaskonna uuringute süsteem võib olla väga tõhus tööriist muudatuste juhtimise protsessis. Organisatsioon, soovides paremat äritulemust peab kindlustama, et uuringu tulemused on võetud parendusplaanidesse ja selgitama, et juhtide toetus kogu protsessis on kriitiline edu saavutamiseks.

Korralikult ettevalmistatud ja kavandatud uuringu kui infokogumisvahendi eeliseks on selle süsteemsus, kus kaardistatakse kõik olulised arvamused ning tagatakse vastajate anonüümsus. Viimane on vajalik selleks, et uurijateni jõuaksid ka peidetud arvamused, mis otsekontaktis jäävad sageli välja ütlemata.

Uuringutulemuste efektiivsemaks rakendamiseks on juhtidel vaja muuta oma juhtumistiili ja suhtlemiskanaleid ning võimaldama töötajatel protsessis kaasa rääkida koos lahenduste pakkumisega.

Töötajate kaasamise tõhustamiseks, peavad vastavad mehhanismid olema integreeritud ja juurdunud organisatsiooni igapäevases töös. Kombinatsioon töötaja kaasamisest ja praktilisest osalemisest töötab kõige paremini. Peamised takistused töötajate mitte kaasamisel protsessidesse on osaliselt inimeste entusiasmi puudumine, vajalike oskuste puudumine ja otseste juhtide oskamatus töötajaid kaasata. (Armstrong 2009, 945)

Bratt'i (2004) uurimus juhtide ja tööliste mõjususe kohta isejuhtivates meeskondades (*self-managed teams*) ja probleemi lahendatavates meeskondades (*problem-solving teams*) tõi välja, et töötajad esimestes meeskondades osalevad ettevõtte protsessides oluliselt rohkem, kui teised. Bryson (2004) pööras oma uuringus tähelepanu juhi tagasiside olulisusele töötajate kaasamise suurendamise osas. Ka keskendus ta juhtide reageerimisvõimele, kui tähtsale

indikaatorile töötajate arvamuste ja kaebuste kuulamisel ning järeltegevuste tõhususe mõõtmisel. Tulemused näitasid, et töötajate kaasamise ja osalemise osakaalu arvestades on töötajaskonnale suunatud koosolekud juhtide infovahetuse kanalina tunduvalt efektiivsemad kui lihtsad infotunnid. (Cox *et al* 2006)

Uurijad ei kahtle kvaliteetse eestvedamise olulisusest ja selle väärtustamisest organisatsioonis. Vilets eestvedamine mõjutab järgmisi tegureid nagu töölt puudumised, nõrk moraal ja tööjõuvoolavus, kuid võib organisatsioonis kaasa tuua ka liigset endaga rahulolu, suutmatust reageerida turu ja klientide nõuetele, halbu strateegilisi valikuid ja paljusid soovimatuid tagajärgi. Eestvedamisel on mitmeid tasemeid. Paljudes organisatsioonides on tegevjuht lõpliku otsustaja ning eeskujuna kesksel kohal. Siiski, kohalik kultuur, kliima ja allüksuse juht avaldab antud meeskonna tulemustele ilmselt suuremat mõju kui tippjuhtkonna otsused. (Mayo 2004, 147)

Otseste juhtide kohustusteks inimressursi juhtimise seisukohalt on töötajate värbamine, hindamine, arendamine, info kommunikeerimine, kaasamine jms., mille kaudu nad mõjutavad töötajate hoiakuid ja käitumist. Purcell *et al* (Purcell, Hutchinson 2007) viis perioodil 2000-2003 läbi uuringu, et teada saada millist mõju avaldab organisatsioonile tervikuna juhtide juhtimisalane tegevus. Uuringu tulemustes tuuakse välja, et juhi suhtumine ja juhtimisvõime mõjutavad töötajate tulemusi pühendumise ja teatud töökogemuste osas. Tugev seos on töötajate rahulolu ja juhi käitumise vahel. Mida parem on alluvate tagasiside juhi tööle, seda kõrgem on rahulolu tase meeskonnas. Antud uuringus täheldati ka seost, kus pika töökogemusega ja eakamad töötajad annavad oma juhile madalamaid hinnanguid kui alles liitunud ja nooremad kolleegid. Mis käesoleva töö autori arvates omakorda annab juhtidele signaali, et igapäevatoos ei tohi märkamata jätta oma pikaajaseid, ettevõtte spetsiifikaga hästi kursis olevaid ja oskustega alluvaid.

Antud töö autor peab õigeks juhtide rolli suuremat tähtsustamist meeskonna ja inimeste juhtimise osas ning selle väärtustamist koos arengutegevustega. Selleks, et juhil oleks selgem ülevaade enda ja oma meeskonna tugevustest ning nõrkustest, on võimalus saada hinnang töötajaskonna uuringu tulemustest. Järeltegevuste planeerimine ja nende rakendamine aitab vajalikud ja kokkulepitud parendavad tegevused ellu viia.

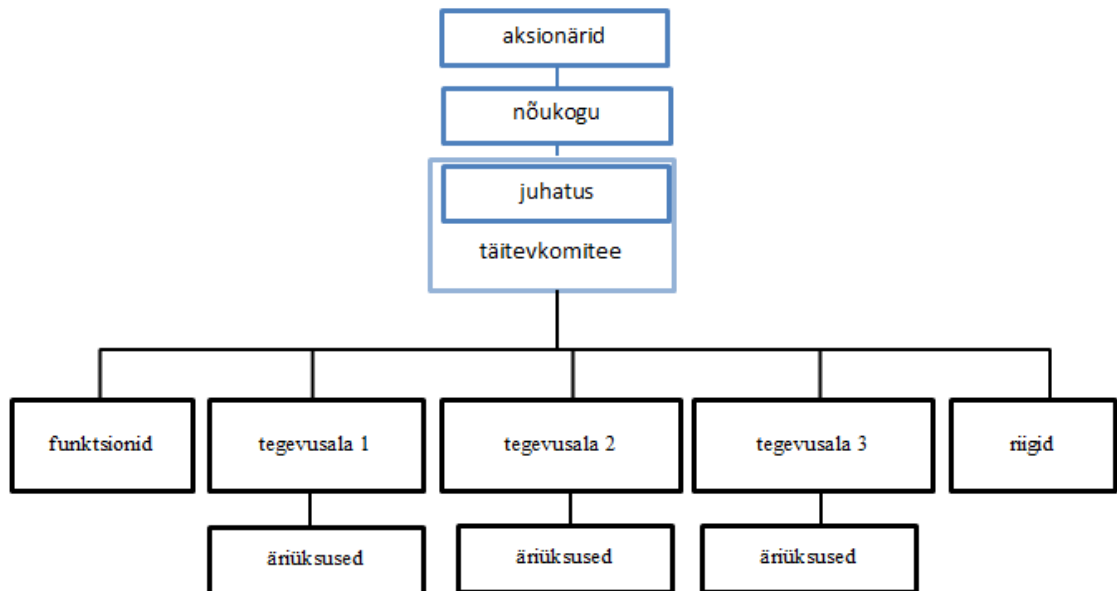
## 2. ÜLEVAADE UURIMISOBJEKTIST JA KASUTUSEL OLEVAST TÖÖTAJASKONNA UURINGUST

### 2.1. Ülevaade ettevõttest Akzo Nobel Baltics AS

Akzo Nobel Baltics AS on värvide, lakkide, liimide tootmise ja hulгимүүгига tegelev ettevõte, mis kuulub rahvusvahelisse kontserni AkzoNobel. Kontsern on tekkinud mitmete eri ettevõtete ühinemiste tulemustena ning seetõttu koosneb AkzoNobel tänapäeval paljudest pika ajalooga ettevõtetest. Vanimad neist on Sikkens (Holland) ja Bemberg (Saksamaa), olles mõlemad asutatud 1792.a. Kontserni koosseisu kuuluvad mitmed kuulsad teadlased Alfred Nobeli poolt loodud ettevõtted, neist esimene 1646.a. Bofore Rootsis. Viimane suurem muudatus kontsernis toimus 2008. aastal, mil omandati Briti keemiaettevõtte ICI (*Imperial Chemical Industries*). AkzoNobel on juhtiv ülemaailmne värvide, pinnakattevahendite ja erikemikaalide tootja. AkzoNobel varustab tööstusettevõtteid ja tarbijaid kogu maailmas uuenduslike toodetega ning loob klientidele jätkusuutlike lahendusi. Kontsernis leidub ettevõtteid, mille tegevusvaldkonda kuuluvad ravimite, dekoratiivvärvide ja erinevate tööstusvärvide tootmine auto-, lennundus-, laevandus-, mööbli- ning sõjatööstuse tarbeks. AkzoNobeli peakontor asub Amsterdamis, Hollandis, tegutsetakse rohkem kui 80 riigis ning töötajaid on ligikaudu 50 000. (AkzoNobel... 2014)

Kontserni struktuur ja juhtimine on kombinatsioon maatriks- ja funktsionaalsest juhtimisest. Peakontorist juhitakse organisatsiooni läbi kolme peamise tegevusala, mis on nõukogu liikmete vahel jaotatud nii tegevusalade, riikide, kui funktsioonide vastutustega. Kontserni organisatsiooni skeem on näidatud joonisel 4, kus tegevusalad on nummerdatud ja rahvusvahelises kontsernis kasutatakse ingliskeelseid mõisteid vastavalt: tegevusala 1: *Decorative Paints*, tegevusala 2: *Performance Coatings*, tegevusala 3: *Speciality Chemicals*. Iga tegevusala opereerib oma äriüksuseid, mis teenindavad spetsiifilisi regionaalseid ja ülemaailmseid piirkondi ning lõpptarbija segmente. Tugifunktsioonid koordineerivad tööd üle

kontserniliselt nii funktsioonide, kui tegevusalade põhiselt. Eri funktsioonid kasutavad järjest rohkem tsentraliseerimist. Kontserni üldine äripoliitika järgib igas tegevusvaldkonnas ohutust, tervislikkust, turvalisust ning keskkonnasõbralikkust.



Joonis 4. Kontserni AkzoNobel organisatsiooni skeem

Allikas: (AkzoNobel ... 2013)

Akzo Nobel Baltics AS on vanim Eestis aktsiaseltsina tegutsev ettevõtte. 1987. aastal asutati EKE-Sadolin S.P., esimene ühissettevõtte endise Nõukogude Liidu ja Soome poole vahel. 1993.aastal ettevõtte reorganiseeriti ning nimeks sai ES Sadolin AS. Ettevõtte esindas piirkonnas kahte kontserni tegevusala: ehitus- ja remondivärvid ning tööstusvärvid. 2011.aastal ühineti teise Eestis tegutseva AkzoNobeli kontserni äriühinguga Casco Liimid OÜ ja sellest hetkest kannab ettevõtte tänast ärinime Akzo Nobel Baltics AS (edaspidi ANB AS). Ühinemisega seoses liitusid ettevõttesse lisaks puidutööstus- ja ehitusliimidega tegelevad äriüksused. Vastavalt kontserni muudatustele toimus 2013.aastal ettevõtete jagunemine ning AkzoNobeli koosseisust eraldus ehitusliimidega tegelev äriüksus ning samal ajal liideti kokku puidutööstusvärvide ja –liimide üksused.

ANB AS on kontserni äristrateegia elluvijaks Balti riikide ja Ukraina viimistlusmaterjalide turgudel. Oma toodangut ekspordib ettevõtte pea kõikjale üle maailma – Läti, Leedu, Venemaa, Ukraina, Poola, Soome, Sudaan, Indoneesia, Küpros, Kreeka, Kasahstan.

Tuntumad kaubamärgid on Sadolin, Pinotex ja Hammerite. Hetkel esindab ANB AS Eestis kontserni kahte tegevusala: (Ettevõttest... 2014)

- ehitus- ja remondivärvid (kuulub *Decorative Paints* gruppi)
- puidutööstusvärvid ja –liimid (kuulub *Performance Coatings* gruppi)

Eesti ettevõtte paikneb kahes erinevas asupaigas: peakontor Tallinnas ja tootmis-kompleks Raplas. ANB AS'il on tütaretevõtted Lätis ja Leedus ning äriavastutus Ukrainas. Ettevõtte tegutseb põhikirja alusel, kuulub 100% Akzo Nobel N.V.'le, ettevõtet juhib peadirektor ning põhitegevuseks on tootmine ja müük. Töötajaid on Eestis 175, neist 50 töötab Tallinna peakontoris ja 120 Rapla tehases, tütaretevõttes töötab 20 inimest. Müügi- ja turundusfunktsiooniga on seotud 27% töötajatest, tootmises töötab 63% töötajatest ja tugifunktsioone pakub 10% töötajatest. Tegevusalade järgi töötab 90% töötajaid ehitus- ja remondivärvide grupis ning 10% puidutööstusvärvide- ja liimide grupis. Ettevõtte töötajaskond on olnud väga stabiilne: tööjõuvoolavus on viimastel aastatel olnud 2,5%, töötajatest 45% on ettevõttes töötanud üle kümne aasta ja 18% töötajatest üle kahekümne aasta. Ettevõtte käive kahel viimasel aastal oli: 2012a. 61,7 milj. eurot ja 64,5 milj. eurot (ANB majandusaasta... 2013) Ettevõtte juhtimine on üles ehitatud lamedale organisatsiooni mudelile, kehtib funktsionaalne juhtimine, mida kombineeritakse kontsernis rakendatud maatriks juhtimisega. Kõikidel tippjuhtkonna liikmetel on otsene vastutus ka töötajate eest. Tippjuhil võib olla kohustusi nii kesktaseme, kui esmataseme juhina, seda juhul kui vahepealseid tasemeid antud funktsioonis ei ole. Ettevõtte struktuuripilt on toodud lisas 2. Lisas 3 on selgemalt näha Akzo Nobel Baltics AS seosed AkzoNobeli operatiivse struktuuriga.

## **2.2. Töötajaskonna uuring Akzo Nobel Baltics AS-s**

Peatükis antakse ülevaade töötajaskonna uuring Gallup Q12 olemusest, selle läbiviimise, analüüsimise ja tulemuste kasutamise protsessidest kontsernis AkzoNobel ja Akzo Nobel Baltics AS.

### **2.2.1. Gallup Q12 uuringu tutvustus**

Uuringufirma Gallup Consulting on alates 1980-ndast aastast viinud läbi ulatuslikke uuringuid, võttes vaatluse alla rohkem kui miljon töötajat kõige erinevamate ettevõtete,

elukutsete ja rahvuste hulgast. Uuringute eesmärgiks on olnud välja selgitada kõige andekamate ning tulemuslikumate töötajate põhinõudmised ja -ootused töökoha suhtes, et kirja panna kõige õigemad uurimisküsimused. Antud küsimustiku üldiseks ideoloogiaks on olnud hinnata juhtimise kvaliteeti, sest läbi selle mõjutatakse kõige enam töötajate rahulolu, pühendumist, motivatsiooni jne. Inimese töötamise aeg ja tulemuslik töö ettevõttes sõltuvad tema suhtest otsese ülemusega. Inimeste loomused on erinevad, kuid just erinevaid iseloomu on võimalik kasutada ühe jõuna organisatsiooni hüvanguks.

Esimene versioon Gallup Q12 küsimustikust arendati välja 1990. aastal, kuid jätkati uute otsingutega parimate küsimuste leidmiseks. Läbi viidi erinevaid kvalitatiiivseid ja kvantitatiiivseid analüüse. Uuringuid teostati rohkem kui tuhande erineva fookusgrupiga ja töötati välja sadu instrumente. Teadlased jätkasid intervjuude läbiviimisega üle kogu maailma sh. USAs, Kanadas, Mehhikos, Suurbritannias, Jaapanis ja Saksamaal.

1998. aastal teostati ulatuslik uuring kahekümne nelja korporatsiooni kaheteistkümne eri tegevusala 105 000 töötajale, millest lõpuks valiti välja kaksteist küsimust, millele töötajad positiivset vastust soovisid. Selle uuringu järgi valmis 1998. a. Gallup Q12 lõpliku sõnastuse ja järjekorraga küsimustik, mis olnud kasutusel rohkem kui 15 miljoni töötaja hulgas 169 eri riigis ja 65 keeles.

Antud küsimustega mõõdetakse ettevõttes juhtimise kvaliteeti - sisendeid, mis mõjutavad kliendi rahulolu/lojaalsust, tootlikkust, kasumit, personalivoolavust, ohutust ja töölt puudumiste arvu. Perioodil 1998 - 2006 on teadlaste poolt läbi viidud viis laiaulatuslikku uuringut kuni 23 910 äriühingu seas, mille eesmärgiks on olnud uurida töötajate kaasatuse ja tulemuslikkuse vahelist seost. Meta-analüüsides on selgunud, et töötajate vastused ei sõltunud mitte niivõrd ettevõttest, vaid majandusüksusest, milles nad töötasid. Töötaja arvamustest suurema osa kujundas tema otsese juhi käitumine, mitte kogu ettevõtte siseeeskirjade järgimine. Saadi teada, et kriitiline roll on otsesel juhil – mitte palgal, soodustustel, lisatasudel või ettevõtte liidri karismaatilisusel. (Harter *et al* 2009, Buckingham, Coffman 2006)

Gallup Q12 uuring koosneb 12 põhiküsimusest ja lisaks võib iga organisatsioon lisada 8-10 lisaküsimust ettevõtte väärtuste, äri prioriteetide ja üldise rahulolu kohta hinnangu saamiseks. Gallupi uuringu põhiosa 12 küsimust mõõdavad töökoha kvaliteeti, kuid ei käsitle palka, soodustusi, juhtkonda või organisatsioonilist struktuuri. Viimased teemad pole lisatud,

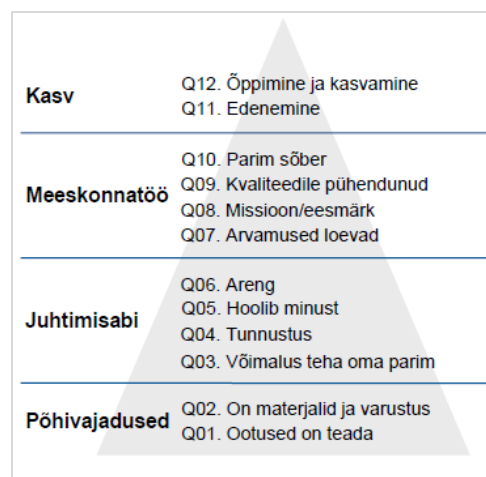


kuna ei aita välja tuua kaasatumaid töötajaid, sest need lähevad korda igale töötajale: parimale, viletsale ja keskpärasele. (Tõnismäe, Gern 2008)

Gallup Q12 põhiküsimused on (Buckingham, Coffman 2006, 190):

1. Ma tean, mida töö juures minult oodatakse
2. Mul on töö õigesti sooritamiseks vajalikud materjalid ja seadmed
3. Mul on võimalik iga päev töö juures teha seda, millega saan kõige paremini hakkama
4. Mind on viimase seitsme päeva jooksul hea töö eest kiidetud või tunnustatud
5. Minu ülemus või mõni teine kolleeg tundub hoolivat minust kui inimesest
6. Töö juures on keegi, kes mu arengut toetab
7. Minu arvamustel tundub töö juures kaalu olevat
8. Minu firma missioon/eesmärk loob minus tunde mu töö olulisusest
9. Minu kaastöötajad on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele
10. Mul on töö juures väga hea sõber
11. Viimase kuue kuu jooksul on keegi minuga mu edasiminekest rääkinud
12. Käesoleval aastal on mul olnud võimalus töö juures õppida ja areneda.

Tulemused on võrreldavad kõikide Gallupi uuringus osalevate ettevõtete tulemustega. Gallup Q12 küsimuste loogika on üles ehitatud Maslowi vajaduste hierarhiale ning tulemused on grupeeritud lähtuvalt Maslowi viieastmelisele vajaduste püramiidile, mis on ära toodud käesoleva töö alapeatükis 1.1.2. Ülevaade antud mõõtmisinstrumentidist on toodud joonisel 5.



Joonis 5. Gallup Q12 küsimuste ja Maslowi vajaduste püramiidi seos

Allikas: (ViewPoint ... 2011)

Organisatsiooni poolt lisatud eriküsimustest antakse ülevaade alapeatükis 2.2.2.

## 2.2.2. Uuringu läbiviimine kontsernis AkzoNobel

Kontserni AkzoNobel ambitsioon on olla parim tööandja omas segmendis. Turuliidri positsioone soovitakse kasutada parima soorituse saamiseks. Selleks, et seda saavutada on vaja parimaid inimesi. (AkzoNobel... 2014) Regulaarne töötajate kaasamise mõõtmine aitab juhtida ja arendada inimkapitali ning seeläbi stimuleerida majanduskasvu. Mõõdistamise vahendina kasutatakse Gallup Consultingi poolt korraldatavat Gallup Q12 *Engagement Survey* (eestik. Kaasamise Uuring) uuringut, mida kontserni sisekeskkonnas nimetatakse *ViewPoint* uuringuks. Uuringut viib läbi Gallup Consulting ning vahetuid andmeid AkzoNobelist keegi ei näe. Gallupi kaheteistkümnele põhiküsimustele on juurde liidetud kaheksa kontserni spetsiifilist küsimust, mis hindavad töötajaskonna arusaamu kontserni väärtustest ja äri prioriteetidest ning alates teisest uuringu läbiviimise aastast on liidetud kolm uuringu efektiivsust hindavat küsimust. (AkzoNobel... 2013)

AkzoNobeli eriküsimused on (*ViewPoint* aruanne):

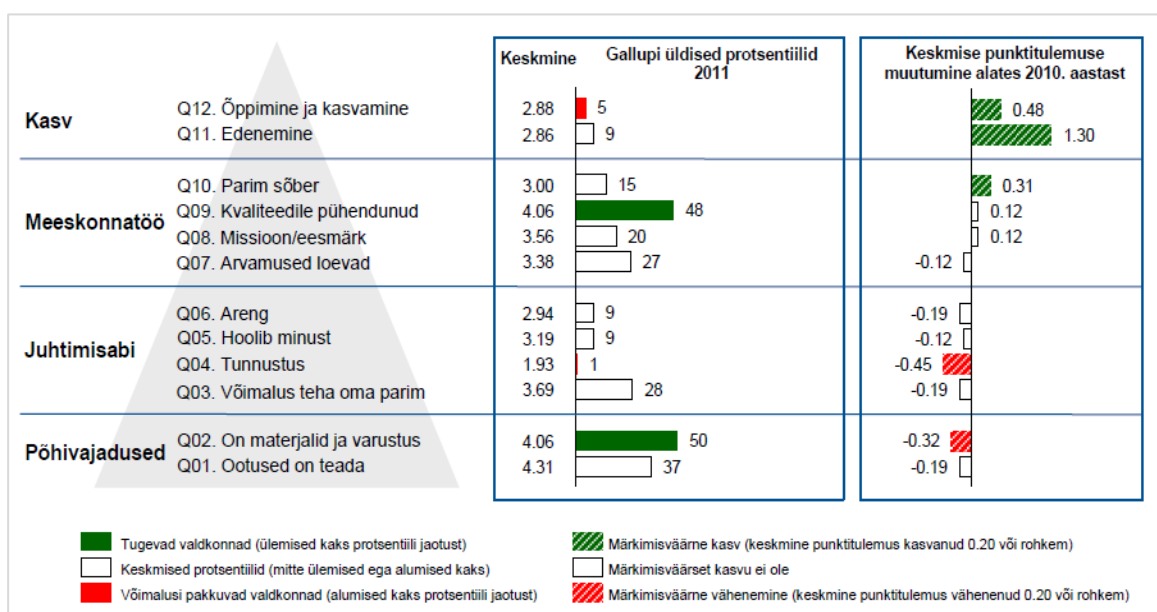
1. Tööl teevad minu kaastöötajad alati seda, mis on klientide seisukohalt õige
2. Minu praegune töö toob välja minu kõige loomingulisemad ideed
3. Minu kaastöötajad on oma käitumises väga ausad ja eetilised
4. Minu juhendaja loob õhkkonna, mis on usalduslik ja avatud
5. Minu osakonna ja teiste osakondade vahel, kellega ma töötan, leiab aset koostöö
6. Minu ettevõtte väärtustab mitmesuguseid arvamusi ja ideesid
7. Minu meeskond on pühendunud turvalise töökeskkonna loomisele
8. Minu meeskond on pühendunud positiivse mõju avaldamisele keskkonnas ja laiemas kogukonnas.

Uuringu efektiivsust mõõdavad järgmised küsimused:

9. Sain tagasisidet eelmise *ViewPointi* uuringu kohta, mis AkzoNobelis läbi viidi
10. Pärast eelmise aasta *ViewPointi* uuringut võttis minu meeskond osa tulemuslikust tegevuse kavandamisest
11. Mu meeskond on teinud edusamme, saavutamaks eesmärgi, mis seati eelmisele *ViewPointi* uuringule järgnenud tegevuse kavandamise käigus.

Küsimustele vastamisel ja tulemuste hindamisel kasutatakse Likerti 5-pallil skaalat (valikus on selge keskpunkt, kaks taset alla ja kaks üles).

Uuringu põhimõtete järgi ja konfidentsiaalsuse tagamiseks saab tagasiside iga meeskond (st. raport on meeskonna juhi nimel), kus on vähemalt neli liiget, alla neljaliikmelise meeskonna vastus liidetakse hierarhias kõrgema juhi meeskonna tulemusega. Tulemised esitatakse kontsernile AkzoNobel raportis „ViewPoint aruanne kuu nimetus aastaarv“ nii püramiidina, kui diagrammidena. Püramiidina esitatav tulemus (joonis 6) annab vaatajale kiire visuaalse seose Maslowi püramiidi ja töötajate pühendumust mõjutavate tasemetega.



Joonis 6. Q12 küsimuse tulemused (näide)

Allikas: (ViewPoint ... 2011)

Üldhinnang antakse oma meeskonna ja kaks taset kõrgemate meeskondade kohta. Tulemusi esitatakse neljas grupis püramiidil ning tugevamad e. parima tulemuse saanud valdkonnad näidatakse rohelise skaalana. Vähim punkte saanud e. võimalusi pakkuvad valdkonnad tuuakse raportis ära punasena. Kui vastanute grupp oli sama ka eelmise aasta uuringus, siis tuuakse raportis välja keskmise punktitaseme muutumine eelmise aasta tulemusega.

Iga küsimuse kohta esitatakse tulemus ka diagrammina (joonis 7), et näha selgemalt vastuste jaotust.

Üldine rahulolu ja Gallup Q <sup>12®</sup> küsimused	Valimi suurus	Täiesti rahulolematu Kindlasti ei nõustu					Täiesti rahul Kindlasti nõus					2011 Keskmine punkt tulemus	2010 Keskmine
		%1	%2	%3	%4	%5	%1	%2	%3	%4	%5		
Q00. Kui rahul olete te oma ettevõtte kui töökohaga?	15	7	27	53	13							3.73	↓ 4.07
	22	5	32	55	9							3.68	↓ 4.10
	8954	7	24	44	23							3.79	3.73
Kasv Q12. Viimase aasta jooksul on mul töö juures olnud võimalusi õppida ja kasvada.	16	13	19	44	19	6						2.88	↑ 2.40
	23	17	13	35	26	9						2.96	↑ 2.41
	9304	8	9	17	30	36						3.78	3.59
Q11. Viimase kuue kuu jooksul on keegi töö juurest minuga minu edenemisest rääkinud.	14	21	21	29	7	21						2.86	↑ 1.56
	21	24	24	24	10	19						2.76	↑ 1.57
	9230	14	11	15	25	36						3.60	↑ 3.37
Q10. Mul on töö juures parim sõber.	15	20	13	27	27	13						3.00	↑ 2.69
	22	18	14	32	23	14						3.00	2.82
	8995	15	13	20	26	27						3.38	↑ 3.16
Meeskonnatöö Q09. Minu töökaaslased (kaastöötajad) on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele.	16	6	13	50	31							4.06	3.94
	23	6	13	52	30							4.09	4.09
	9321	6	19	39	34							3.98	3.89
Q08. Minu ettevõtte missioon/eesmärk tekitab minus tunde, et minu töö on tähtis.	16	6	44	38	13							3.56	3.44
	21	10	43	33	14							3.52	3.50
	9347	8	23	36	28							3.75	3.64

Joonis 7. Q12 küsimuse tulemused diagrammina (näide)

Allikas: (ViewPoint ... 2011)

Gallup Q12 uuringut alustati kontsernis 2010. aastal pikaajalise programmina, et anda võimalus AkzoNobeli töötajaskonnale kaasa rääkida oma töökeskkonna muutmise juures. Juhtidel aitab antud uuring parandada meeskondade juhtimist, tootlikkust ja tulemuslikkust. Kontserni üldine tulemus viiepalli skaalal paranes 2012.a. 3,80-st 2013.a. 3,88-ni. 2015 aasta eesmärk on saavutada tulemus üle 4 punkti. (AkzoNobel... 2013)

Uuringut korraldatakse sagedusega üks kord aastas mai kuus ja tagasiside antakse augustis. Alates 2014.a. muudetakse läbiviimise perioodi, mis viiakse septembrisse, et parendada planeerimisprotsessi ja integreerida jätkutegevused kontsernis kasutatava tulemus- ja arenguprogrammiga. Tulemused antakse osalejatele teada novembris. Protsessi läbiviimise eest vastutab AkzoNobeli peakontori vastav allüksus ning üle kontserni aitavad seda koordineerida kommunikatsiooni ja personalifunktsioonid. Välja on töötatud rida erinevaid abimaterjale, ViewPoint sisevõrgu lehekülge, erinevaid e-koolitusi ja Gallup Online veebilehekülge juhtidele. Uuringule on võimalik vastata 28 keeles, abimaterjalid on tõlgitud kontserni 9 suurema töötajate arvuga riikide keeltesse ja koolitused on reeglina inglise keeles. (The Value of... 2012) Igasse kontserni piirkonda on määratud vähemalt üks uuringu ekspert, kelleks tavaliselt on kas personali või kommunikatsiooni valdkonna töötaja. Uuringufirma

Gallupi otsene tugi on kontserni kõrgemal tippjuhtkonnal ja suuremate riikide antud funktsioonide allüksustel. Uuringu infot jaotatakse kontserni kõikidele töötajatele läbi üldiste kommunikatsioonikanalite ja lisaks kasutades info jagamist läbi funktsionaalsete, riikide, tegevusalade ja äriüksuste juhtide. Eriti puudutab see uuringujärgse info jagamise protsessi.

### **2.2.3. Uuringu läbiviimine Akzo Nobel Baltics AS-s**

Vaadeldavas ettevõttes Akzo Nobel Baltics AS on Gallup Q12 Kaasamise uuringut läbi viidud nagu ka kontsernis neli aastat. Kontaktisik Eesti ettevõtte ja tema tüdarettevõtetele on personalijuht, kes omab protsessis ka kommunikatsioonijuhi rolli.

Igal aastal enne uuringu toimumist viiakse kõikidele töötajatele läbi koolitus uuringu põhimõtete, toimumise ja järeltegevuste kohta. Koolitajaks on tavaliselt personalijuht, soovi korral saab ettevalmistatud materjale kasutades oma allüksuses selle läbi viia ka vastava osakonna juht. Võimalik on külastada kontserni Kaasamise uuringu *ViewPoint* kodulehte, tutvuda erinevate materjalidega ja läbida e-koolitusi kaasamise kohta. Info ja koolitused antud lehel on reeglina inglise keeles.

Uuringu ajal jagatakse infot protsessi toimumise kohta nii kontserni, kui kohaliku ettevõtte tasandil. Kontserni poolt on ette valmistatud infomaterjalid, millest kohalikul tasandil tehakse valik ja tõlgitakse eesti keelde. Arvutitöökohtadega töötajateni jõuab seetõttu info kahes keeles ja võimalike erinevustega.

Uuringu järgselt jagatakse infot esmalt tagasiside saanud meeskondade tasemel. Seoses kontsernis kehtiva maatriks juhtimisega võivad Eesti ettevõtte tippjuhid lisaks oma meeskonna raportile saada tagasiside vastavalt kas tegevusala või funktsiooni või äriüksuse tasandil. Antud tagasiside süsteem pole kindlalt piiritletud ja sõltub eri tasandi juhtide enda info jagamise soovist. Keskastmejuhini jõuab reeglina kaks tagasisidet: oma meeskonna raport ning otsese juhi kaasabil oma valdkonna Eesti tippjuhi meeskonna raport. Tippjuht näeb oma alluvate meeskondade raporteid süsteemis. Seoses kontsernis toimunud viimaste aastate äriotsuste ja äripiirkondade muudatustega ei ole Eesti ettevõttel olnud võimalik ühte üldist raportit presenteerida. Tulemusi on töötajatele ettevõtte strateegiakoosolekul näidatud vastavalt äriüksuseti. Konsultanti väljastpoolt ettevõtet protsessi kaasatud ei ole. Sisuline töö uuringutulemustega on jäetud iga raporti saanud osakonna tasemele.

Juhtide ja töötajate toetamiseks uuringu protsessis on eesti keelde tõlgitud erinevaid tugimaterjale, mis on kättesaadavad ettevõtte sisevõrgus. Töö- ja arenguestluste vormistamisel on soovitatud liita üheks ülesandeks kaasamise uuringust tulenev parendustegevus.

Uuringus osalemiseks saab iga töötaja personaalse kutse oma emakeeles (eesti või vene keeles): arvutikasutajad saavad kutse e-kirjaga, mitte arvutikasutajatele antakse personaliosakonna kaudu edasi Gallupist saadetud nimeline kinnine ümbrik vajaliku info ja parooliga. Esimesel aastal täitsid mitte arvutikasutajad uuringut paberkandjal, mis koguti kinnistes ümbrikutes kokku ja saadeti firmasse Gallup Consulting. Kolmel viimasel aastal saavad kõik töötajad täita uuringut töökoha või kodus arvutis. Peale uuringutulemuste selgumist saavad rohkem kui nelja liikmega meeskondade juhid Gallupilt e-kirja teel lingi enda *ViewPointi* aruandele, mida oma meeskondadele tutvustatakse. Antud aruanded asuvad spetsiaalses Gallupi poolt hallatavas AkzoNobelile mõeldud interneti keskkonnas. Sisenemine süsteemi antakse igale juhile personaalsete õiguste ja turvatud salasõnaga.

Nelja aasta jooksul on ANB AS olnud vastajaid 152 kuni 185-ni ja uuringu raportid on saanud kuni 17 meeskonna juhti, mis on näidatud tabelis 2. Võrreldes tagasisidet kaasatuse taseme ja rahuloluga töökoha kohta näeb, et töötajate arvamused töökoha osas on olnud püsivalt kõrgemad. Siiski on selgelt näha trend tulemuste halvenemise suunas, mis annab tagasiside, et ettevõttes on vaja uuringu tulemustega rohkem tegeleda.

Tabel 2. Ülevaade Akzo Nobel Baltics AS töötajaskonna uuringu tulemustest

	2010.a	2011.a	2012.a	2013.a
Uuringus osalejaid	152	166	183	185
Raportid saanud meeskondade juhtide arv	17	17	16	16
Kaasatuse tase	3,52	3,65	3,64	3,59
Rahulolu töökohaga	4,24	4,13	4,11	4,03
Hinnang täideviimise kohta	-	-	3,41	3,36

Allikas: (Autori koostatud uuringu tulemuste põhjal 2014)

Kontsernis toimunud muudatuste tagajärjel Eesti ettevõttes võrreldavate andmetega raportit ei ole. Hetkel võrreldakse väiksemate allüksuste ja tegevusalade tulemusi.

Kuuludes kontserni AkzoNobel ja soovides oma töötajate kaasamist mõõta on ettevõttes aru saadud, et antud uuringut ja selle tulemusi kasutatakse sihipärasel tegevuses

vähe. Töötajate kaasamise parendamine on kontserni üks eesmärkidest, mis funktsionaalsete ja tegevusalade juhtide kaudu jõuavad Eesti ettevõtte juhtide tegevusplaanidesse. Selle tulemusena on oluline, et vastavaid kaasamise uuringu tulemusi efektiivsemalt juhtimispraktikas rakendataks.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Akzo Nobel Baltics AS-i juhtide probleemid töötajaskonna uuringute tulemuste rakendamisel juhtimistegevustes ning pakkuda välja põhimõtted edasiste arendustegevuste kavandamiseks. Lähtuvalt eesmärgist püstitab autor alljärgnevad uurimisküsimused:

- 1) missugused tegurid takistavad uurimistulemuste rakendamist juhtimistegevuses?
- 2) missuguseid tegevusi on vaja organisatsioonis juurutada, et toetada juhtide panust tulemuste rakendamiseks igapäevatoos?

## **3. UURINGU KIRJELDUS**

### **3.1. Meetodi, valimi ja uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus**

#### **Meetodi kirjeldus**

Käesolev töö on kvalitatiivuuring, mille andmete kogumiseks kasutati avatud küsimustega poolstruktureeritud intervjuud. Antud meetodi valik võimaldab koguda materjali süvendatumalt võrreldes kvantitatiivuuringuga, sest võimaldab paremini mõista küsitletava veendumusi ning uskumusi. Intervjueeritav saab vastata spontaanselt ilma raamidesse surumata ning andmekogumise juures on tagatud isiklik seotus ning piisav usaldusväarsus. (Cohen 2007) Kvalitatiivuuring on suunatud inimeste kogemuste, arusaamade ja tõlgenduste mõistmisele ning see viiakse läbi uuritavate loomulikus keskkonnas. Antud uuring võimaldab vaadelda ja mõista uuritavat terviklikult lähtuvalt mitmetest aspektidest (Laherand 2008). Käesoleva töö uurimuse keskmes on ettevõtte juhtide arusaam töötajaskonna uuringute olemasolust ning tähtsusest ja kvalitatiivne lähenemine aitab uuritavat nähtust paremini mõista.

Intervjuu eeliseks teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida. Antud meetodiga on võimalik koguda erinevaid vastuseid ning paluda oma seisukohti lisaküsimustega põhjendada. (Ibid. 2008) Poolstruktureeritud intervjuu läbiviimise kasuks antud uuringu juures loetaksegi ettevalmistatud küsimuste ja avatud küsimuste koos esitamist intervjueerimise käigus, sest intervjueeritava vastuste põhjal tuli esitada täpsustavaid küsimusi.

Intervjuu küsimused on koostatud töö autori poolt lähtuvalt magistritöö uurimisküsimustest, et tuvastada tegurid, mis takistavad uurimistulemuste rakendamist juhtimistegevuses ja teoreetilises osas J.Wiley poolt kirjeldatud töötajaskonna uuringu tulemuste rakendamiseks vajaminevatest nõuetest. Uurimuses kasutatud küsimustik (lisa 4) koosneb kolmeteistkümnest põhi- ja lisaküsimusest.



Lisaks kasutati ja antud uuringu käigus töötati ülevaate saamiseks läbi ettevõttesiseid *ViewPoint* (kaasamise) uuringu aruanded aastatest 2010-2013.

### **Valimi ja uuringuprotsessi kirjeldus**

Valimi moodustavad ettevõtte Akzo Nobel Baltics AS viisteist juhti, kellel on rohkem kui neli alluvat ning kes on saanud tagasiside *ViewPoint* aruande Gallupi kaasamise uuringust oma meeskonna kohta. Kuus juhti kuuluvad ettevõtte juhtkonda ja üheksa alluvad otse juhtkonna liikmele. Üks juht viieteistkümnest on saanud tagasiside raporti kahel viimasel aastal, ülejäänud on uuringu tulemustega tutvunud kõigil neljal aastal. Antud magistritöö valimisse ei liidetud kahte juhti, kes asusid ettevõttesse tööle peale viimast *ViewPoint* uuringut.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 07.aprill – 25.aprill 2014. Intervjuud lepiti kokku otsekontakti või telefoni kaudu. Iga kokkuleppe sõlmimise ajal tegi uurimistöö autor intervjuueeritavale selgitava tutvustuse.

Intervjuude tekst salvestati intervjuueeritava nõusolekul diktofonile. Kümme intervjuud viidi läbi ettevõtte koosolekute ruumis ja viis juhi töökohal. Intervjuude keskmine pikkus oli 40 minutit. Kõige pikem intervjuu kestis 53 minutit ja kõige lühem 31 minutit. Töö autor pidas intervjuude kestvust vajaliku informatsiooni saamiseks piisavaks.

Kõik intervjuude helisalvestised transkribeeriti töö autori poolt perioodil 07.aprill – 27.aprill 2014. Transkribeerimise esimese etapina kasutati TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia labori poolt pakutavat veebipõhist helifaili automaatset transkribeerimist. Antud teenus on täisautomaatne, keegi vastavaid salvestusi ei kuula ega transkriptsioone ei loe. (Veebipõhine... 2014) Helifail loeti keskkonda ülesse ja tagasiside saadeti laborist käesoleva töö autori e-postile viies formaadis (UTF-8 kodeeringus), millest antud uurimistöös kasutati tekstifaili txt. Kuna saadetud tekst sisaldas piisaval määral sõnade tuvastusvigu, siis teise etapina transkribeeriti kogu info juba doc faili. Kui juhil konkreetsele küsimusele vastates oli palju mõtete kordust, siis vastuste transkribeerimisel on see kirjeldatud ühekordselt.

### **Intervjuude analüüs**

Käesolevas töös kasutati andmete analüüsimisel tavapäraselt sisuanalüüsi. Antud analüüsi korral koondatakse sarnaste tähendustega tekstiosad vastavatesse kategooriatesse,

mis leitakse andmetest ning välditakse eelnevalt määratletud kategooriaid. Tavapäraselt sisuanalüüsi on kirjeldatud kui induktiivse kategooriate moodustamisena, millele on ühine lähtepunkt paljude teiste kvalitatiivsete meetoditega. Antud uuringu eeliseks on info saamine otse uuritavalt. Teksti kodeerimisel kasutati valikulist kodeerimist, mille korral vaadeldakse juhtumit tervikuna ning püütakse seda iseloomustada peamise mõtte kaudu. (Laherand 2008)

Töö autor luges transkribeeritud materjali korduvalt läbi, et materjali sisse elada ja tunnetada tervikut. Järgnevalt töötati tekst läbi sõnahaaval, märkides ära tähtsamad mõtted ning määrates koode. Sarnastele koodidele anti nimetused. Arvestades koodide omavahelisi seoseid ühendati koodid kategooriateks. Leitud kategooriatest tuletas autor lõpuks seitse võtmekategooriat.

Kodeeritud materjalis esinevad nimed on konfidentsiaalsuse printsiibist lähtuvalt kodeeritud jooksva numeratsiooni alusel ning on eristatud tippjuhi ja keskastmejuhi vastused. Tippjuht vastavalt - TJ ja keskastmejuht – KJ ning numbrit kasutades TJ-1, TJ-2, KJ-1, KJ-2 jne. Kodeerimise aluseks on võetud uuringu kohta käiva taustainfo kanalite kättesaadavuse mitmekesisuse aspekt. Keskastmejuhid on saanud oma info ettevõtte sees personalijuhi ja/või tippjuhi kaudu või läbi kontserni üldiste infokanalite. Tippjuhid on saanud lisaks eelnevale uuringu infot ka otse oma tegevusala või funktsiooni juhtimis- ja kommunikatsiooni liini pidi. Valimi kirjeldus on esitatud lisa 5.

Vastavalt tavapärasele kvalitatiivse sisuanalüüsi rakendamisele esitatakse peamised teoreetilised seisukohad uurimistöö tulemuste analüüsi ja ettepanekute osas (peatükk 3.3), kus võrreldakse empiirilisi tulemusi teoreetiliste seisukohtadega.

### **3.2. Uuringu tulemused**

Käesolev peatükk annab ülevaate uurimuse käigus saadud tulemustest sisaldades intervjueritavate seisukohti ja mõtteid töötajaskonna uuringute tähtsusest juhtimistegevuses. Analüüsi elustamiseks on tulemuste osas sisse toodud juhtide poolt sõnastatud vastused, intervjueritavate kodeering väljavõtte ees on esitatud vastavalt lisale 5.

Lähtudes käesoleva töö uurimuse eesmärgist ja uurimisküsimustest leiti järgmised võtmekategooriad:

- 1) uuringu eesmärkidest saadakse erinevalt aru,
- 2) uuringu küsimustest arusaamine on segane,

- 3) meeskondadele jääb uuring arusaamatuks,
- 4) uuringu tulemusi kasutatakse sisendina juhtimistegevuste muutmiseks ebaühtlaselt,
- 5) üldine nägemus tulemuste rakendamiseks juhtimistegevustes on varieeruv,
- 6) uuringujärgseid kogu organisatsiooni läbivaid tegevuskavasid ei eksisteeri,
- 7) puudub süsteemne ja aktsepteeritud protseduur uurimistulemustega tegelemiseks.

### **Uuringu eesmärkidest saadakse erinevalt aru**

Kõik vastajad märkisid, et antud uuringuga soovitakse teada saada töötajate rahulolu, nende arvamust ettevõttest, fikseerida kitsaskohad ning saada tagasiside motivatsiooni ja kaasatuse kohta.

Ülevaate saamist töötajate seisukohtadest ettevõtte toimimise, protsessidele kaasa-rääkimisele ja eeldatavate parendustegevustega andis edasi üks juht. Kitsaskohtade kaardistamist koos töökeskkonna parendamise ja edaspidiste plaanide aruteluga märkis ära neli juhti viieteistkümnest.

*KJ-4 Kaasamise uuring ongi uuring, mis peaks näitama, kuidas inimesed saavad aru ettevõtte toimimisest, juhtimisest. Kuidas nemad saavad kogu seda protsessi mõjutada, kaasa aidata, kaasa rääkida, kaasa mõtelda. /.../ Tulem peaks olema selline kokkuvõte, mida saame teha paremini, mida me pole võib-olla, et päris õieti teinud. Ja kuidas saame inimesi paremini rakendada ja mis valdkonnad on veel parendamist vajavad.*

Kolm juhti pidas oluliseks kaasatuse taseme võrdlust teiste meeskondade, kontserni ja oma meeskonna eelmiste aastate tulemustega. Tähtsaks peeti numbrilist võrdlust. Neist ühe vastaja jaoks oli tähtis oma meeskonna tulemi võrdlus vastu kontserni erinevaid tasemeid ja kontserni keskmist tulemit. Samas märgiti juhtide poolt ka seda, et teiste üksustega võrdlust oluliseks ei peeta.

Üksteist vastajat tõid uuringu eesmärgiks töötajate kaasamise tulemuse teadasaamise ja olemasoleva olukorra numbrilise fikseerimise. Ühe juhi jaoks oli oluline, et erinevad inimesed vastates ühesugustele küsimustele erinevalt annab tulemuseks töötajatelt ühesuguse arvamuse saamise. Lisaks toodi välja uuringus anonüümse vastamise aspekt, mis võimaldab töötajatel olla avameelsem tagasiside andmisel.

*TJ-1 Kuna küsimustele vastatakse anonüümselt, siis inimesed on avameelsemad ja juht saab teada ma arvan, et ausat tagasisidet töötajatelt kõiki neid küsimusi hõivatud valdkondade kohta. Juht saab tagasisidet ja teiseks ka inimestel on oluline et nad saavad oma arvamust, nägemust väljendada.*

Antud uuringut tehakse ettevõttes vaid seetõttu, et rahvusvahelisel kontsernil on seda vaja, oli ühe juhi arvamus. Tema meelest piisaks kohaliku ettevõtte jaoks vaid töö- ja arenguestlustusest, sest need kaks protsessi on miskiipidi seotud. Lisaks andis ka tõdemuse, et statistiliselt antud uuring mingisuguse tagasiside käesolevale ettevõttele siiski annab.

Uuringu mittevajalikkust kogu ettevõtte jaoks nimetas üks juht, kelle arvates on uuring oluline pigem teenindajatele (müügi, marketingi ja isegi tootmise personalile), sest nendes allüksustes on parendamist vajavaid valdkondi teistest rohkem.

Ühe juhi jaoks oli oluline uuringust teada saada, kas ollakse kriitilisel määral töötajaid ettevõttesse kaasatud või mitte kaasatud. Vastava suhte teadasaamisel oleks tal parem arusaamine, kui kiiresti erinevad tegevused ettevõttes edasi liiguvad. Samas tõi ta välja ka probleemid, et ta ei oska uuringutulemusi lugeda ja järeltule, et eeldatavalt oli uuringu juurutamise protsess kontserni poolt valesti korraldatud.

Üheksa juhti hindas uuringu eesmärgiks hetke olukorra teadasaamist. Tagasiside saamist nii küsimuste lõikes, kui valdkonniti märkis ära kaks juhti, lisaks anti ühe juhi poolt juurde kommentaar, et enamasti on juhil tulemus ette teada.

*KJ-7 Ikkagi tagasisidet, mis on tegelikult juhil enamasti juba teada, seepärast et inimesed suhtlevad kogu aeg. Aga sealt saab lõpliku tagasiside, et milline on inimeste motiveeritus, mida nad sellel hetkel arvavad.*

Üks juht nentis, et vaatab antud uuringut kui järjekordset reitingut ja otsesest tagasisidet ta sellest ei saa. Teise juhi arvates on valdavalt tegemist suhteliselt informatiivse tagasisidega. Indikaatoriga tema enese jaoks, et kuidas ta on saanud oma meeskonna tööle, et nad tahaksid seda tööd hea meelega teha (või mitte teha).

Kolme juhi jaoks oli oluline uuringust välja lugeda tagasiside juhi töö ja tema toe kohta töötajatele. Üks juht oli valmis midagi muutma, kui sai teada, et ta pole tegutsenud

töötajate arvates õiges suunas. Nendele vastupidiselt, toonitades oma vastust väitis teine juht, et antud uuring ei ole tagasiside mitte juhi, vaid organisatsiooni kohta.

Üldiselt avaldasid neliteist juhti arvamust, et saavad uuringust tagasiside ja viis neist andsid lisaks täpsustuse, et saavad tagasiside probleemidele ja kitsaskohtadele, mis oleksid muudatuste tegemisel aluseks.

Enamuse juhtide sh. kõigi kuue tippjuhi arvates oli töötajaskonna uuringu eesmärgiks kaasatuse taseme teadasaamine ehk numbriline fikseerimine. Tähtsaks peeti võrdlemist teiste meeskondade ja oma meeskonna eelmise aasta tulemustega. Järeltegevuste olulisust antud teemapüstitusel toodi välja 27% vastanute hulgast.

### **Uuringu küsimustest arusaamine on segane**

Intervjuudest selgus, et nii juhtidel kui ka töötajatel on probleeme uuringu küsimuste tõlgendamise ja neist arusaamisega. Viieteistkümnest intervjuueeritavast kümme tõi välja, et küsimustest arusaamine on tema meeskonnas olnud arutlusel rohkem kui ühel aastal.

Ühe juhi kinnitusel ei ole tema meeskonnale selge, mida teatud küsimustega täpselt teada tahetakse ja mis on nende sisu. Teine juht arvas, et küsimused on töötajate jaoks liiga keerulised ning vastamine on juhuslik, kuna pole neist aru saanud. Sellest tingituna võib tema meelest juhtuda, et uuring ei anna õiget tagasisidet.

Kuue juhi kogemused lubasid neil väita, et küsimused ei ole üheselt arusaadavad. Nendest üks juht tõi näite mõiste „klient“ tõlgenduste kohta eri osakondades, sest tema meelest arvatakse üldiselt see olevat inimene, kes siseneb kauplusesse, kuid selles ei nähta kolleegi teises allüksuses. Paljudel juhtudel märgiti ära sõbra temaatika üleskerkimine erinevatel aruteludel.

*TJ-1 Küsimused on suhteliselt üldised ja tihtipeale tundub, et küsimuse esitaja on mõelnud hoopis midagi muud võrreldes sellega, mida see küsimuse vastaja mõtleb, siis kui ta küsimusele vastab.*

*TJ-2 Need küsimused, sest nad on mitmeti mõistetavad, nagu see sõbra teema. Ja mul on tunne, et inimesed ikkagi saavad nendest küsimustest erinevalt aru, kui vastuseid annavad. Olenemata sellest, et me oleme neid arutanud enne ja pärast uuringut. Aga eks pidevalt ühte sama asja tehes, see loksab paika.*

Küsimustiku rahvusvahelist tausta arvestades tõid kolm intervjuueeritavat välja kultuurilise erinevuse, kus eri rahvused võivad küsimusi tõlgendada täiesti erinevalt, samas andis üks juht koheselt juurde lisakommentaari antud küsimustiku ja uuringufirma põhjalikule eeltööle küsimuste valikul ja nendega kaasa antud korralikule selgitavale infomaterjalile.

*KJ-6 Aga siin on ju suur vahe kas seda küsimusi esitada näiteks Eestis või Soomes, siin on see rahvuslik omapära. Eri rahvused saavad erinevalt aru. /.../ Need küsimused on ju hoolega valitud, neid pole umbes pandud, nad peavad välja tooma iseloomud või muu, mis iganes mõtlemise. Ja juhile on sellest arusaamise jaoks kaasas päris korralik paberimaterjal, mis kirjeldab siis mis küsimuse ja vastuse variantide taga tegelikult on.*

Kaks juhti märkisid küsimustiku võimaliku arusaamatuse põhjusena tõlkes kaduma läinud selguse. Kui inglise keeles olev tekst tundus neile loogilisem, siis eesti keeles on mõningate küsimuste juures mõttest midagi kaotsi läinud.

Kolme juhi arvamuse kohaselt töötajad ei mäleta, mida nad eelmine kord vastasid ja tulemuste presenteerimisel ei osata põhjendada meeskonna üldise tulemuse kujunemist. Antud probleemi ühe põhjusena toodi välja küsimuste erinev tõlgendus.

Intervjuueerimiste tulemusel selgus, et üle poolte juhtidest omavad erinevaid probleeme küsimustest arusaamise ja tõlgendamise osas nii iseenda kui töötajate jaoks. Siiski tõid kolm juhti välja ka positiivse trendi arusaamise paranemise osas, milleni on viinud igal aastal meeskonnas läbitud selgitavad koosolekud.

### **Meeskondadele jääb uuring arusaamatuks**

Antud uurimuse sihtgrupiks ei olnud kõik ettevõtte töötajad, kuid tagasiside saadi juhtide arvamusest oma meeskonna üldise suhtumise kohta kaasamise uuringule.

Viieteistkümnest vastajast viis juhti tunnetasid, et nende meeskonnad on antud uuringust huvitatud ja väärtustavad seda, seitse juhti andsid teada, et alluvad ei pea uuringut oluliseks ning kolme intervjuueeritava vastustest otseselt meelsus ei selgunud.

Ühe juhi hinnangu järgi suhtus nende meeskond uuringusse esimesel aastal väga skeptiliselt, teisel aastal mõisteti seda paremini ja edaspidistel aastatel arvas juht, et töötajad on hinnanud võimalust anonüümselt vastata, oma mõtteid ja võimalikke probleeme teada anda.

Ka tõstis ta esile iseenda positiivset suhtumist uuringusse ja eeldas, et ju seegi on tema meeskonnale soodsalt mõjunud.

Iseenda positiivse suhtumise koos oma meeskonna kõrge huvitatusega uuringust tõi välja samuti järgmine juht, kes lisas, et kuna tema meeskonnast ei tööta kõik inimesed igapäevaselt arvutite taga, siis ollakse väga huvitatud ka ettevõtte teiste üksuste tulemustest. Nende oma meeskonna tulem on siiani olnud pigem positiivne ja kõik liikmed on uuringus huviga kaasa löönud.

*KJ-3 Huvi on päris positiivne, nad kuulavad tulemusi suure huviga. Kui küsimusi tõlgendasime (rääkisime lahti), siis olid nad tulemustest väga huvitatud ja tahtsid teada millised on firma teiste töötajate vastused, ning missugused on punktide /protsentiilide tase. Olid huvitatud sellest. /.../ Ma ei ütleks, et meie osakonnas oleks kuidagi halb suhtumine. Nad teevad seda huviga, kuna tegelikult osavõtt pole ju sada protsenti kohustuslik, siis meil on osavõtt olnud hea ja nad on seda huviga teinud.*

Kümne juhi arvates töötajad ei hinda ja kahtlevad uuringu vajalikkuses. Nad tõid välja seisukohad, et töötajad ei arva sellest midagi, tegemist on meeskonnale lisatööga, seda võetakse kui järjekordset projekti või ühe juhi arvates olid tema alluvad juhid jätnud oma töö töötajate informeerimise osas korrektselt tegemata

Oma väitele andis üks intervjuueeritav kinnituse järgnevalt, et viimasest uuringust võttis meeskonnast osa vähe töötajaid, mis näitabki, et see ei ole oluline ja töötajad ei mõista, mida antud tagasisidest saadud informatsiooniga peale hakata.

Kolme juhi arvamus pärines tagasisidest uuringu sees, kus töötajatelt küsitakse hinnangut uuringu tagasiside andmise protsessi kohta. Antud madal näitaja andis neile aluse arvata, et meeskonnad ei ole uuringust huvitatud.

*KJ-5 Ma võin ainult arvata, et ega nad eriti palju sellest midagi ei arva. /.../ Peale uuringut me alati sellise kokkuistumise teeme ja räägime tulemustest ja kui siis tuleb uus uuring ja kui need samad töötajad, võin protsendi natukene valesti panna, aga pakun kuus- seitsekümmend protsenti vastab mulle, et nad ei ole saanud uuringu kohta tagasisidet. See tähendab, et nad ei võta seda asja tõsiselt.*

Kaks juhti põhjendasid oma meeskondade ebasoodsat suhtumist sellega, et paljudele töötajatele loob juba arvutisse minek ette negatiivse hoiaku, sest igapäevaselt ei ole nende töökohustused seotud arvutitööga ja lisaks on mõned töötajad eakad ning tegemist arvutivõõraste inimestega. Juhid avaldasid arvamust, et antud töötajatele on see justkui lisatöö. Ka toodi mõne juhi poolt välja töötajate hoiak vabatahtliku osalemise rõhumisele, kuid siiski kästakse uuringus osaleda.

Juhtide poolt arvati ka, et töötajate jaoks võib see olla järjekordne kontsernist tulnud programm, mis tuleb ära teha ja vastused anda.

*TJ-2 Ma ei saa üheselt arvamust öelda, kuid see ikkagi kaldub olema üks nendest järjekordsetest programmidest, mis tuleb ära teha. Küllap nad saavad aru, mis selle asja hea külg on, aga võib-olla see rutiin ja see ebamugavus selle tegemise juures annab tagasisidena arvamuse võib olla fifty-fifty.*

Intervjuude põhjal selgub, et enamuse vastanud juhtide arvates jääb läbiviidav uuring töötajatele arusaamatuks ja nad ei näe selles oma igapäeva tegevustes väljundit.

### **Uuringu tulemusi kasutatakse sisendina juhtimistegevuste muutmiseks ebahühtlaselt**

Enamus intervjueeritavatest väitis, et kui nad on saanud uuringust tagasiside, siis sellega rohkem ei ole tegelenud. Siiski on kümme vastanud juhti oma käitumist ja tegevusi muutnud, neist kaheksa on seda teinud teadlikult. Viieteistkümnest vastajast viis juhti pole enda juures midagi muutnud. Meeskondades on erinevaid algatusi alustatud kümne juhi arvates, neist kaks juhti konkreetset näidet tuua ei osanud, kuid väitsid, et muudatusi on sisse viidud.

Koos meeskondadega on vastavalt uuringu tagasisidele võimalikke muudatusi arutatud, kuid kõik pole rakendunud. Tegevusi otseselt fikseeritud ei ole (v.a. ühe juhi meeskonnad).

Neli juhti andsid teada, et on hakanud teadlikumalt pöörama tähelepanu töötajate kiitmisele, lisaks viitas kaks vastajat eestlaslikule loomusele, kus tavaliselt kiitmine väga sagedasti ette ei tule. Kõik intervjueeritavad tegid oma käitumise muutuse tagajärjel sarnase järelduse, et kiitmist on vaja ja see on tööprotsessidesse positiivset mõju avaldanud.



Kaks juhti hakkas rohkem väärtustama erinevusi alluvate juures. Juht tõdes, et ta ei võta enam inimesi ühte moodi, kuna mõni töötaja vajab rohkem ja teine vähem juhendamist. Samuti teadvustati enam personaalset tööd inimestega.

*TJ-2 Seesama töö inimestega, personaalselt suhtlemine ja vestlemine ja nende hinnangute, tagaside andmine. Sellele olen rohkem tähelepanu pööranud, kui varem. See joonistub ka tulemustest välja.*

Nelja juhi ja nendest kolme meeskonna suuremaks muutuseks on tõhusama infovahetusprotsessi sisseviimine. Tulemustest ei saa aga kindlalt tõendust kui teadlikult seda protsessi hallatakse, kuna ühe juhi väitel on ta oma käitumist vastavalt sellele muutnud, kuid hiljem ei too seda välja, kui teadlikku tegevust. Kahe juhi koos meeskondadega sisseviidud infovahetuse efektiivistamise muudatust ei pea kumbki juht iseenda käitumise muutmise aluseks, kuigi meeskondadega lepiti kokku (lisaks koosolekutele) ka igapäevase info kiire laialijagamine juhi poolt oma töötajatele. Üks juht muutis oma isiklikku käitumist ja kogu meeskonnale on sisse viidud korrapärased koosolekud, mis varem olid harvad ja puudulikud.

Tähtsustati ka lisandunud võimalust seoses uuringutulemuste kättesaamisega koos meeskonnaga kokku istuda ja teemasid läbi arutada. Nii väideti ühe meeskonna puhul, kus grupiarutelu järel sai meeskonna liider teada oma negatiivsetest omadustest, mille muutmise tagajärjel on kogu meeskonna koostöö tunduvalt paranenud. Lisaks tõi teine juht välja võimaluse kokku kutsuda suurem meeskonna koosolek, et kõik töötajad saaksid korraga oma arvamust erinevatel tööelu teemadel avaldada.

Peale uuringutulemuste arutamist leppisid kaks meeskonda kokku muudatustes, kuid intervjuu hetkel tunnistasid mõlemad juhid, et vastu võetud otsused ei ole rakendunud. Üks meeskond püüdis peale järelduste tegemist kahe nädala jooksul sisse viia grupisisest käitumise muutust ja koos sooviti üksteist rohkem tähele panema hakata. Juht pidi selle algatuse varem ära lõpetama, kuna töötajad hakkasid kokkulepitud tegevusi võtma pigem naljana. Teisel puhul sooviti planeerida rohkem meeskonda liitvaid üritusi väljaspool tööd, kuid kõik algatused pole siiski õnnestunud. Põhjuseks tõi juht järjepidevuse ja ressursi ning teinekord ka ettevõttepoolse kinnituse puudumise.

Uuringutulemuste järel on juhi initsiatiivil kaks meeskonda viinud sisse tegevusplaanid, mis liideti ka ettevõttes kasutatava töö- ja arenguestluste ülesannetega. Juhi

väitel on tegevusplaanid küll olemas, kuid otseselt kontrollivat järeltegevust sellele pole järgnenud.

*TJ-1 Meil on tegevusplaanid, mis on seotud nüüd ka P&DDialogis võetud ülesannetega. /.../ Tegelikult seda konkreetset infot me ei ole uuendanud, kuid tegevused on läinud hulga laiemaks. Olen saanud allüksustelt kokkuleppe, ennekõike allüksuselt X, et juht võtab igapäevasest tegevusest tagasiside andmise töötajatele oma igapäeva fookusesse.*

Viie juhi meeskonnad pole uuringujärgselt muudatusi sisse viinud, kolm juhti ei ole põhjendusi välja toonud ja üks juht arvas, et kuna nende tulemused on tervikuna olnud positiivsed ning suuri langusi pole täheldatud, siis ei ole olnud põhjust lisategevusi planeerida. Üks juht tõi välja arvamuse, et töötajaid antud tagasiside protsessi pole vaja kaasata.

*KJ-1 Niisuguseid meeskonna kokkutulekuid me pole teinud ja kollektiivseid otsuseid ei ole tehtud. Kuna igal meeskonnaliikmel on siiski oma valdkond, siis ei saa, et kõik seda valdkonda arutavad, see muutub siseringi kriitikaks, mida meil vaja ei ole.*

Uuringutulemuste raporti viimasel lehel olevat juhendit, mis annab juhtidele täpsed suunised, mida antud andmetega edasi teha on kasutanud kuus vastajat. Üheksa juhti kas pole konkreetset juhendit märganud, ei ole sellele tähelepanu pööranud või ei ole pidanud vajalikuks oma töös rakendada. Kuus juhti ei ole juhendi järgi midagi teinud, kellest neljale tundus antud juhend tuttav ja üks oli oma töös tuginenud koolitustele, mida personalijuht on organisatsioonis läbi viinud. Kaks juhti pole juhendit märganud, kuid arvasid, et juhile on sellest abi ja üks vastaja lubas kindlasti tulevikus ka kasutada.

Kuus intervjueeritavat on juhendit kasutanud ja nende arvates on sellest juhile protsessis abi. Üks juht märkis, et on selle alati tõsiselt läbi vaadanud ja tulemuste esitlemisel arvesse võtnud, teine juht kasutas seda pigem kontrollküsimustikuna ja kolmas juht on juhendile lisaks kasutanud uuringu internetilehel olevaid slide, mille ta liitis oma presentatsiooni juurde. Kaks juhti andsid teada, et pole oma koosolekutel juhendile tuginenud, kuid siiski on kõik teemad läbi võetud.

Intervjuudest selgus, et juhid ja meeskonnad on uuringu tulemusi arutanud ja vastavalt sellele ka muudatusi sisse viinud. Põhjused, miks plaanitu pole õnnestunud peetakse erinevaid

arusaamasid ja ressursi puudust. Kaks meeskonda viieteistkümnest on sisse viinud tegevusplaanid, kuid nad pole neid hiljem üle vaadanud. Juhtidele abimaterjalina kasutada olevat juhendit 60% vastanutest kasutanud ei ole, millest omakorda saab järeldada protsessi ebaühtlast rakendumist.

### **Üldine nägemus tulemuste rakendamiseks juhtimistegevustes on varieeruv**

Uuringu teostamine ja uuringutulemuste rakendamine igapäevatoos on tõhusam, kui seda arvestatakse ettevõtte tasandil ja seostatakse ettevõtte eesmärkidega. Seose olemasolu uuringu ja ettevõtte strateegia vahel kinnitasid kümme juhti. Üks intervjueeritav nõustus kohe, et need ongi juba üks, kahe juhi arvamusel uuringuga kontrollitaksegi, kas strateegia toimib ja töötajad on sellest aru saanud, kolmas juht kinnitas teiste arvamusi, kuid tõi välja juhi rolli tähtsuse töötajatele nende eesmärkide lahtiselgitamisel, mis tulenevad ettevõtte üldisest strateegiast. Kaks vastajat olid nõus seosega, kuid pigem kontserni, kui kohaliku ettevõtte strateegiaga.

*TJ-2 Meie firmast rääkides, siis mulle näib, et strateegia sidumine uuringuga pikas perspektiivis muidugi jah, aga lühiperspektiivis olukorras kus me oleme. Ma ei tea... tundub kunstlikuna. /.../ See ongi see koht tegelikult, kus iga keskastmejuht peab aitama inimestel aru saada, mis on ka üks osa sellest uuringust, et kuidas sinu panus mõjutab firma strateegiat.*

Viie intervjueeritava puhul kaks juhti pigem arvasid, et töötajad ei teagi ettevõtte strateegiat, üks tõi välja, et see oleks ideaalne, kui seos oleks olemas ja kaks juhti ei osanud antud teema puhul oma arvamust avaldada.

Juhtkonna toetust uuringu protsessis ja järeltegevuste juures tunnetab üheksa intervjueeritavat. Nendest kolm juhti kinnitasid, et juhtkond suhtub protsessi väga tõsiselt. Kuue juhi arvates sellega tegeletakse, kuid mitte väga palju ja ei pingutata üle. Ühe juhi hinnangul on peale juhtkonna uuringu rakendamisel tähtis roll siiski osakonna juhatajal, sest see on isik töötaja ja juhtkonna vahel ning tavaliselt on vaja muuta tegevusi, mis on selle taseme juhi igapäevatoö ning juhtkonnast otseselt suunata ei saagi.

Kuus vastajat juhtkonna panust uuringuprotsessi toetamisel ei tunneta. Ühe juhi hinnangul tegeleb juhtkond protsessiga „linnukese“ pärast. Kahe juhi arvamusel suhtutakse

teemasse väga neutraalselt ja üks juht märkis, et juhtkonna tasemel selline kvoorum puudub, kuid ärisuunaliselt sellega tegeletakse, kuid minimaalselt.

*TJ-6 Nobel Baltics raames, siis ma arvan, et selline kvoorum puudub, kus arutatakse neid tulemusi. Me saame tulemused selgelt erinevate ärisuundade lõikes. Ärisuunaliselt - jah, antud tulemusi arutatakse ja see oli huvitav. Peale tulemuste avalikustamist vaadati tulemused järgmisel koosolekul läbi ja rohkem nendesse väga ei panustata.*

Antud võtmekategooriast saab eraldi välja tuua tippjuhtide tagasiside. Kuuest vastanud tippjuhist neli arvasid, et juhtkond uuringu tulemustega pigem ei tegele ning kaks tippjuhti arvasid, et uuringuga pigem arvestatakse, kuid ühest vastust antud küsimusele pole võimalik tuvastada. Strateegia ja uuringu vahel tunnetas seost viis tippjuhti.

Üle poolte (60%) ehk üheksa juhi arvates juhtkond peab uuringut ja järeltegevusi tähtsaks, kuid kuuest tippjuhist neli arvas, et juhtkond uuringu tulemustega pigem ei tegele. Kümne juhi (s.h. viie tippjuhi) arvamus järgi on ettevõtte strateegia ja uuring omavahel seotud. Lisaks toodi välja osakonna juhi rolli tähtsus nii järeltegevuste rakendamisel, kui ettevõtte eesmärkide viimiseks töötajate tasemele.

Kahe juhi poolt toodi välja arvamus, et tulemusi küll vaadatakse, kuid edasi nendega ei tegeleta.

### **Uuringujärgseid kogu organisatsiooni läbivaid tegevuskavasid ei eksisteeri**

Intervjueeritavate tagasiside juhtkonna toetuse kohta uuringuprotsessis oli üheksal juhul toetav, nendest kolmel korral märkisid vastajad, et juhtkond peab oluliseks tulemuse numbrilist parandamist, kuid vastustest ei olnud võimalik välja lugeda infot uuringujärgsetele tegevustele või tegevuskavadele, mis hõlmaksid kogu organisatsiooni.

Seitsme juhi puhul selgus, et ainult oma meeskonnas uuringu tulemusi arutades nad iseseisvalt parendustegevusi planeerida ei saa või seda ei olegi antud tasandi võimalik teha. Üks juht vajab ettevõtte toetust meeskonna ürituste tarbeks, teine juht ootas abi õigete töötajate leidmisel, kolmandal juhul oli raskusi töötajate edutamise, neljas juht vajab lisakoolitusi ja viies juht ei toonud konkreetseid probleeme välja, kuid nentis, et kõiki kitsaskohti ei ole võimalik vaid meeskonna tasemel lahendada.

*KJ-2 Osad kitsaskohad on lahendatavad ja milles me saame ise kaasa lüüa, aga on ka väga palju kitsaskohti, kus ma ise kaasa lüüa ei saa. Need on tegelikult lahendamiseks managemendi tasandil või korruseid kõrgemal.*

Käesolevast uurimusest selgusid ka erinevate juhtide ühesugused, juba protsessis olevad parendustegevused või tegevused, mida informatsiooni olemasolul võinuks organisatsioonis laiemalt rakendada. Nendeks olid näiteks infovahetuse parendamine neljas meeskonnas või ühe meeskonna kokkulepe lihtsamate arenguestluste planeerimiseks madalama astmega töötajaskonna hulgas. Tippjuhtide vastustest need algatused tagasi ei peegeldunud.

Tegevuskavade vajalikkust märkisid ära kaks juhti ning põhjenduseks toodi tähtsatel teemadel fookuses püsimine ning sisseviidud muudatustest kokkuvõtete tegemiseks alusdokumendi olemasolu. Mõlemad juhid tõid ära ka järjepidevuse vajalikkuse ning aastas kaks kuni kolm korda tegevusplaanide ülevaatamise sisseseadmise.

*TJ-2 Ideaalses maailmas võiksid kõik tegevused ja uuringu tulemused olla integreeritud, tekib mingi teadmine, selle pinnal tekib tegevuskava ja see tegevuskava võiks olla regulaarsel järgmisel või luubi all. /.../ et säilitada fookus tähtsatel asjadel. Igasugu tegevusi tuleb uksest ja aknast, siis peab ikkagi aeg-ajalt eraldama terad sõkaldest.*

Üks juht märkis oma vastuses, et siiani vaatasid nad uuringu tulemusi kogu meeskonnaga üle eelarveprotsessi käigus ning vastavalt vajadusele said arvestada kogu grupi tegevuste planeerimist. Uuringuprotsessi ajakava muutuses nad seda enam teha ei saa.

*TJ-6 Siiani oli hea saada vastused enne eelarvet, saime kasutada tulemusest tulnud olulist momenti juba eelarvet planeerides.*

Kommunikatsiooni protsessis pidas viieteistkümnest juhust üheksa vajalikuks, et info jagamine toimuks kahesuunalise protsessina. Üks juht märkis, et uuringust kokkuvõtete tegemine fikseerituna tegevusplaanidesse toob inimeste mõtted teistelt põhitegevustelt uuringu protsessi. Hetkel on tema meeskonnas uuringu temaatika liidetud arenguestluste ühe

ülesandega, millel on kaks eesmärki, et töötajatel oleks meeles muudatusi sisse viia ja aitaks parandada suhtumist uuringusse, millest hetkel väga vaimustuses ei olda.

Viis juhti pidasid oluliseks kahepoolset infovahetust uuringu järgselt, et kitsaskohad üles leida ja võimalusel need kõrvaldada. Kolm tippjuhti tõid välja kogemuse kontsernis nähtud ärisuuna või funktsiooni tasemel uuringust tagasiside andmise koosoleku kohta. Üks neist rõhutas eriti vastuste levitamise vajalikkust igale töötajaskonna tasandile. Kõrgema juhi raporti lahtiseletamine konsultandi abiga aitas teiste tasandi juhtidel oma raportitest paremini aru saada. Info jagamine juhilt töötajale ja töötajatelt juhtidele andis selgema pildi kogu äriüksuse tegemistest. Antud kogemust nimetasid juhid ühekordse tegevusena.

### **Puudub süsteemne ja aktsepteeritud protseduur uurimistulemustega tegelemiseks**

Intervjuudest saab järeldada, et hetkel tegelevad kõik juhid oma meeskonna uurimistulemustega iseseisvalt vastavalt omandatud teadmiste ja oskuste tasemele. Juhtide kasutusel olevat juhendit uuringutulemuste raporti lõpus on teadlikult kasutanud 40% juhtidest ja 60% juhtidest on jäänud see märkamata. Siiski on tegevused, millele juhendis viidatakse juhtidele põhimõtteliselt teada.

Kolm intervjuueeritavat märkisid ära personalijuhi poolt läbiviidavat koolitust teadmiste saamise kohana ja üks juht tõi välja alternatiivi uuringu internetilehe kasutamise kohta. Veel toodi ühe juhi poolt välja kontserni korraldatud internetipõhised koolitused, kuid samas julges ta kahelda kas töötajad selles osalesid.

*TJ-6 Lisaks tehti sel aastal kontserni poolt Webex e-treeninguid protsessi ja iga küsimuse kohta, milles ma julgen kahelda, et väga paljud selles üldse osalesid. Vähemalt kõikidel mitte, sest inimestel pole nii palju vaba aega, et kõikidel osaleda.*

Lähtuvalt kogu uuringuprotsessi kommunikatsioonist on juhtidel erinevaid ootusi eri etappide algatajate osas. Seitse intervjuueeritavat soovisid protsessi kõikide etappide kohta saada esimest infot tsentraalselt kas otse kontsernist või läbi kohaliku personaliosakonna. Seitse juhti tunnistasid, et järeltegevuste initsiaatoriks ja vastutajaks saab olla osakonna juht. Üks juht andis juurde lisakommentaari, et personalijuhil on antud protsessis pigem koordineeriv roll töötajate tagant torkijana ja meelde tuletajana.

*TJ-3 Igal asjal peab olema initsiaator, muidu ei liigu midagi edasi. Võib-olla ma eksin aga see on nagu personali teami ülesanne, kes seda veab, tuletab meelde tähtaegu ja mida iganes. /.../ Projekti eest vastutaja ehk siis personaliosakonna ülem võtab juhid kokku, kirjeldab olukorda, võib-olla käib ka läbi küsimused, võib-olla ka nende tõlgendamise küsimused. Räägib sellest niipalju kui ise on aru saanud või koolitust või juhendeid ja siis on juba iga juhi ülesanne seda oma organisatsioonis edasi anda.*

Käesoleva uurimuse intervjuudest lähtuvalt ei toonud keegi juhtidest välja ühtse protseduuri olemasolu uurimistulemustega tegelemiseks ega andnud märku selle vajadusest. Siiski märgiti üheteistkümne juhi poolt ära uuringu läbiviimise olulisust ettevõttes, kellest kuus vastajat hindasid kõrgelt tagasiside saamist ning viis vastajat nimetasid uuringu põhjalikkust ja järjepidevust.

Juhtide poolt märgiti ära ka ettevõttesse viimaste aastate jooksul jõudnud ja lahendusi leidma pidanud kontserni erinevad algatused ja initsiatiivid, mis pole lubanud rahulikumalt ja süvenenumalt tegeleda ettevõtte põhiväärtuste ning kaasamisuurinuga.

### **3.3. Tulemuste analüüs, järeldused ja ettepanekud**

Peatükis on välja toodud uuringu põhjal teostatud analüüs, peamised sõnastatud järeldused ning koostatud ettepanekud töötajaskonna uuringute tulemuste paremaks rakendamiseks juhtimistegevuses.

Valimi moodustas viisteist ettevõtte tipp- ja keskastmejuhti, kellega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Alljärgnevalt esitatakse uuringu tulemused uurimisküsimustest lähtuvalt.

Esimese uurimisküsimusega soovitakse teada saada missugused tegurid takistavad uurimistulemuste rakendamist juhtimistegevuses. Sellele vastates tuginetakse kõrgetasemelise töösoorituse süsteemide (HPWS) kui tulemuslikkuse juhtimise põhimõtetele ja uuringu-tulemuste edukaks rakendamise praktilistele seisukohtadele.

Teooria põhjal selgus, et Armetage ja Keeble-Alleni (2007) kontseptsiooni järgi toetavad HPWSi kultuuriline teadlikkus (töötajaid kaasav), inimestele suunatud tegevused ja mõõdetav väljund. Lisaks eeldab tulemuslikkuse juhtimine süsteemset lähenemist, adekvaatseid kriteeriume, tippjuhtkonna panust ning pidevat protsessi, kus läbi integreeriva

tegevuse liigutakse organisatsiooni eesmärkidelt meeskondade ja individuaalsete eesmärkideni.

Töötajaskonna uuringud annavad teada töötajate suhtumise töösse, kaardistavad ettevõttes valitsevad kitsaskohad ning aitavad planeerida jätkutegevusi parenduste sisseviimiseks. Uuringu tulemus on sisendiks järgmisteks sammudeks.

Selleks, et ettevõttes kasutusel olevat uuringut efektiivsemalt kasutada peab organisatsioon **töötama tulemuslikkuse juhtimise põhimõtete** järgi, kus dialoog töötajaga on kesksel kohal. Antud väide käesolevas uuringus täielikult kinnitust ei leidnud.

Kõikidel intervjueeritud juhtidel on teadmine ja arusaam, miks ettevõtte töötajaskonna uuringut kasutab. Siiski jääb selgusetuks ja ei tooda välja, mida antud tulemustega edasi peaks tegema. Uuringu eesmärgist on juhid valdavalt osaliselt aru saanud, 60% (üheksa juhti viieteistkümnest) märgivad selleks hetke olukorra teadasaamise. Üldiselt juhid väärtustavad uuringu tulemust, kuid pole ennast häälestanud selleks, et see on sisendiks järgmiste sammude tegemisele. Vaid 27% (neli juhti) toob kohe välja kitsaskohtade kaardistamise ja edaspidiste plaanide arutelu.

Vastavalt teooriale võib kinnitada, et juhid ei oska kaasamisuuringut tervikuna seostada tulemusjuhtimise protsessiga ning uuringu eesmärkidest saadakse erinevalt aru.

73% (üksteist juhti sh. kõik kuus vastanud tippjuhti) võrdlevad ja tähtsustavad uuringutulemustes olemasolevat kaasatuse taset, kuid ei hinda ja ei seostada samaväärselt parendamiseks selgunud alategevusi.

Kinnituse nimetatud juhtimismudeli mitte rakendusele annavad ka neli tagasisidet, kus ühel juhul väidab juht, et uuringut tehakse seetõttu, et rahvusvahelisel kontsernil on seda vaja ning töötajatelt tagasiside saamiseks piisaks ettevõttes töö- ja arenguvestlusest. Teisel juhul, et antud uuring on oluline vaid teenindusega tegelevatele allüksustele ning kaks juhti hindavad tulemust kui numbrilist indikaatorit ja järjekordset reitingut.

Õigete otsuste tegemiseks peavad juhid oskama uuringutulemusi lugeda ja neist järeldusi teha. 13% (kaks juhti) toovad välja, et see on nende jaoks probleem. Üks juht märkis lisaks, et kontserni juurutusprotsess antud uuringu käivitamisel oli halvasti organiseeritud.

Siiski võib positiivsena välja tuua, et kontsernis tervikuna (s.h. Akzo Nobel Baltics AS-s) tulemuslikkuse juhtimise mudelit rakendatakse, sest töötajate käest nende arvamusi küsitakse, kuid antud kultuur tervikuna pole ettevõttes juurdunud.



Kõrgetasemelise töösoorituse juhtimise üks elemente on eesmärkide ja tulemuste võrdlemine. See eeldab adekvaatseid ja kõigile **arusaadavaid mõõdikuid**, millest üks saab olla arvamusküsimustik töötajaskonnalt tagasiside saamiseks.

Ettevõttes kasutatav Gallup Q12 töötajaskonna uuring on rahvusvahelise taustaga ja ekspertide poolt kontrollitud töökindlusega.

Intervjuudest selgub, et uuringu küsimustest arusaamine on segane ja 67% (10 vastajat) toob välja, et tema meeskonna jaoks on küsimustik ebaselge ning mitmeti tõlgendatav. See võib olla tingitud nii erinevatest sõnade ja väljendite arusaamistest, kui ka kultuurilisest taustast. Juhtide poolt märgitakse positiivse trendina, et esimesel uuringu aastal oli mõistmatust rohkem, kuid arusaamine paraneb iga aastaga, mil tehakse selgitustööd.

Töötajaskonna uuringuid kasutatakse mõõdikuna juhtimise protsessis, millega hinnatakse töötajate suhtumist oma töösse ja ettevõttesse. Teadlased on kinnitanud tulemuslikkuse juhtimise ja töötajate kaasamise positiivset mõju organisatsiooni soorituse paranemisele. J.Wiley (2012) on kirjeldanud oma uuringutes ja toonud välja uuringute tulemuste tõhusa rakendamise ühe nõudena **kommunikatsiooni jagamise** tähtsuse. Kommunikatsioon on vajalik igal etapil, kuid eriti vajalik on see uuringujärgselt tulemuste esitamise juures.

Intervjuude põhjal võib järeldada, et meeskondadele on uuring jäänud arusaamatuks. Juhid ei ole töötajatele ja arvatavalt ka iseendale selgeks teinud, mis on uuringu väljund igapäevatoös. 67% (10 juhi) arvates ei hinda tema meeskond kaasamise uuringut ning kahtlevad selle vajalikkuses. Oma väiteid oskavad juhid põhjendada erinevalt: töötajad ei arva uuringust midagi, võtavad seda kui lisatööd või järjekordset kontserni projekti või on alluvad juhid jätnud oma töötajate informeerimise korrektselt tegemata.

33% (5 juhti) kinnitavad, et nende meeskonnad on uuringust huvitatud ning siin on roll ka neil endil oma positiivse suhtumise ja eeskujuga. Juhi enda positiivne hoiak uuringusse ja selle tähtsustamisse koos järeltegevustega soodustab antud tööriista rakendumisele igapäevatoös ka töötajaskonna hulgas.

Ühe juhi näitel tuuakse välja töötajate passiivne suhtumine meeskonna madala osalemisprotsendi järgi, millest juht järeldab, et töötajad ei mõista, mida antud uuringu tulemusega peale hakata. Käesoleval juhul võib välja tuua juhi enda teadmatuse, kes ei ole eeldatavalt informatsiooni töötajatele korrektselt viinud. Lisaks tekib siin reaalne oht,

töötajate passiivsuse tõusule kaasaaitamises. Kui uuringu tulemustega ei tegeleta ja nendest midagi ei järeldu, siis ettevõttes/allüksuses midagi ei muutu. See võib viia selleni, et töötajad ei soovigi uuringus osaleda.

Kahe juhi jaoks on probleem arvutis mittetöötavate töötajate kaasamisega uuringu küsimustiku täitmisel ning ära märgitakse töötajate negatiivne hoiak käsukorras eeldatavalt vabatahtlikule osalemisele uuringus.

Töötajaskonna uuring peab olema üks osa süsteemist. Käesolevast saame järeldada, et antud uuring ja selle tulemus ei ole juhtide jaoks piisav argument protsesside muutmiseks.

Uuringutulemuste tõhusaks rakendamiseks toob J.Wiley nõuetena välja **vastutuse ja efektiivse protsessi**, kus tegevusplaanid tuleb paika panna koos vastutusega juhi tasandil ning ära tuleb määrata üks või kaks parendamise põhieesmärki aastaks. Lisaks on HPWS-i rakendamisel teadlik uuringutulemustega tegelemine ja muudatuste sisseviimine koos töötajate kaasamisega meeskonnale suurema rahulolu ja kaasatuse tunde aluseks.

Tulemuste analüüs lubab väita, et juhid ei vii muudatusi sisse teadliku protsessina ning uuringu tulemusi kasutatakse sisendina juhtimistegevuste muutmiseks ebaühtlaselt.

Enamus vastajatest väidab, et ei ole uuringu tagasisidega teadlikult tegelema, kuid 67% (10 juhti) on muudatusi teinud ja neist kaheksa on sellest teadlikud. Meeskondadena on erinevaid algatusi tehtud kümnel juhul. Ära saab märkida nelja meeskonna ja nende juhtide panustamise infovahetusprotsessi parendamise ning ühe meeskonna grupiarutelu tulemusel liidri käitumise muutuse. Eelpooltoodud muudatusi reeglina tegevusplaanidena fikseeritud ei ole. Tegevusplaan on juhi initsiatiivil sisse viidud kahes meeskonnas, kuid kontrollivat järeltegevust sellele pole järgnenud.

Kahel meeskonnal kokkulepitud parendustegevused ei õnnestunud, mille juurpõhjuseks tõstatab antud töö autor arvamuse, kas juhid oskavad uuringu tulemusi õigesti lugeda ning sellest korrektseid järeldusi teha?

Kuus juhti (40%) on teinud järeldused oma käitumises ning vastupidiselt meie kultuuriruumile (eestlastena) on hakanud oma töötajaid rohkem kiitma ja nende erisustega arvestama. Protsessi efektiivsemaks toimimiseks on juhile oluline meenutada, et vastav muudatuslik käitumine fikseeritaks oma isiklikus tegevusplaanis või töö- ja arengu-programmis.

Uurijad on välja toonud, et juhi eeskuju kogu protsessis on töötajatele positiivselt vajalik. Kui juht midagi ise muudab või teeb seda koos meeskonnaga, siis tuleb seda kommunikeerida, sest parendustegevused, mis on süstemaatilised ja kajastatud ei jää nähtamatuks.

Ära tuleb märkida ühe juhi tagasiside, mis kinnitab HPSW ettevõttes mitte toimimist, sest juhi teadliku valikuna ta ei kaasa töötajaid tagasiside andmise ja võimalike järeltegevuste protsessi.

Juhid on uuringu tulemustest järeldused iseenda jaoks teinud, kuid teadlikku ja süsteemset käitumise muutust on ette võetud erinevalt. Üldise juhtimistegevuse kontekstis saab antud algatusi lugeda pigem ühekordseteks, kui jätkuvateks ja pikaajalisteks tegevusteks. Lisaks on juhtidel tulemuste raporti viimasel lehel juhend edaspidisteks tegevusteks, et tagada uuringutulemuste edukas ja süsteemne elluviimine. Intervjuude analüüs lubab väita, et üle poolte juhtidest (60 %) pole antud abimaterjali märganud ning seetõttu on edasised tegevused kogu organisatsioonis ebaühtlased.

Muudatused ei rakendu, kui juht ise või meeskond neid ei täida. Uuringust saadud tulemuste efektiivsemaks rakendamiseks on vaja muudatusi sisse viia süsteemselt ja teadlikult. Antud töö käigus läbiviidud uuring vastavat protsessi otseselt ei kinnitanud.

J.Wiley järgi on töötajaskonna uuringute edukaks rakendamiseks vajalik juhtidel tunda **juhtkonna toetust ja seostada ettevõtte eesmärgid uuringu eesmärkidega**. Juhid vajavad tippjuhtkonna toetust nii tegevusplaanide täideviimisel kui ka täidetud eesmärkide positiivsel tagasiside andmisel. HPWS on töötajaid kaasav juhtimisstiil, mille eesmärgiks on koos püstitatud eesmärkide saavutamine. Teades ettevõtte strateegiat ja planeerides järeltegevusi organisatsioonile olulistest valdkondades toob tegevuste õnnestumine rahulolu kogu ettevõttele. Mida enam on uuringut võimalik siduda ettevõtte eesmärkidega, seda õigemad tagasisidet juhtkond tulemustest saab ning parendustegevused on konkreetsemad.

Intervjuude analüüs näitab, et üldine nägemus tulemuste rakendamiseks juhtimis-tegevustes on varieeruv. Antud uurimusest selgus, et juhid (60%) küll tunnetavad juhtkonna toetust uuringu protsessis ja järeltegevuste juures, kuid tippjuhid (67%) ise seda väidet ei kinnita ning uuringu tulemustega juhtkonna tasandil pigem ei tegeleta. Üks juht toob välja osakonna juhi rolli, kes on oma meeskonnas põhivastutajaks protsessi toimimise eest ning

kontaktisikuks juhtkonnaga. Lisaks on osakonna juhil kohustus ettevõtte eesmärkide viimine töötajani talle arusaadavas vormis.

Seost ettevõtte strateegia ning uuringu eesmärkide vahel näeb 10 juhti (67%), seda kinnitavad ka viis tippjuhti kuuest. Samas annavad kaks juhti mõista, et töötajad ei teagi ettevõtte strateegiat.

Protsessi parema toimimise kogu organisatsioonis tagaks kindlate reeglite paikapanek juhtkonnas. Juhtkonna kõrge osalus ja kaasatus kogu protsessis on oluline element, kui ettevõttes rakendatakse tulemusjuhtimise kultuuri.

Uuringuprotsessi läbivaks eeliseks on selle süsteemsus, kus kõik olulised arvamused oleksid kaardistatud. Uuringutulemuste tõhusaks rakendamiseks on vaja kaasata töötajad protsessi kaasa rääkima ja lahendusi pakkuma. Siin kehtib J.Wiley poolt kirjeldatud nõuetest **efektiivse protsessi osa**, kus kõik osapooled on haaratud, tegevuskavad avalikud ja jagatakse meeskondade häid kogemusi.

Intervjuudest selgus, et ettevõttes ei eksisteeri uuringujärgseid kogu organisatsiooni läbivaid tegevuskavasid, mis hoiaksid parendustegevused fookuses. Analüüs näitas positiivset tagasisidet juhtkonna toetusele, kuid uuringujärgsete tegevuskavade olemasolu ei selgu. Töö autor nõustub kahelt juhilt antud tagasisidega tegevusplaanide vajalikkusest järeltegevuste ohjamisel. Tegevusplaanid hoiavad olulised tegemised keskpunktis ning nende ülevaatus kaks kuni kolm korda aastas kindlustaks protsessi edukuse.

Kaks juhti toovad välja planeeritud tegevuste mitte õnnestumise. Siin saab töö autor püstitada küsimuse, kas juhid on osanud uuringust õiged järeldused teha? Ebaõnnestumise põhjuseks võivad olla valed otsused.

Käesolev uurimus tõi välja, et erinevad meeskonnad on parendustegevusi rakendanud ja liitnud ka töö- ja arenguprogrammi ülesannetega.

Ühel tippjuhil on uuringutulemuste ülevaatus liidetud eelarveprotsessi tegevustega, millest võib järeldada, et tema meeskondades grupisisesed läbivad tegevused toimuvad, kuid tegevuskava eksisteerimine intervjuu vastusest otseselt ei selgu.

Töötajaskonna poolt välja toodud kitsaskohad leiavad esmalt lahenduse oma väiksemas meeskonnas, siiski on tegevusi, mida saab muuta organisatsiooni tasandil või mis vajavad üldisemat suunamist. 47% (7 juhti) vastasid, et nad pole oma tasandil kõiki parendustegevusi rakendada saanud, sest vajavad kõrgema juhtkonna kaasamist.

Viie juhi tagasisidena toodi välja positiivsed algatused, mida teiste meeskondadega jagatud ei ole. Läbi organisatsiooni koostöö ja ühtselt juhitud protsessi on võimalik häid praktikaid üksteisega kommunikeerida ning vajadusel ka mujal rakendada.

Efektiivse protsessi organisatsioonis tagab korrapärane infovahetus. 60% (9 juhti) vastajaist hindab kahesuunalist kommunikatsiooni, viis juhti neist toob välja, et see peab toimuma uuringu järgselt. Lisaks märgib üks juht, et uuringutest kokkuvõtete tegemine viib inimeste mõtted teistelt põhitegevustelt uuringu protsessile.

Kolmel tippjuhil on kogemusi kontsernis ärisuuna või funktsiooni tasemel uuringu tagasiside andmise protsessist. Hea ettepanekuna toob käesoleva töö autor välja intervjuus välja toodud konsultandi kaasamise protsessi. Õppides olemasolevast kogemusest ja vältides teiste vigu on läbiva protsessi kinnistamine ettevõttes tunduvalt kiirem. Lisaks lubab tulemuste analüüs väita, et ka Eesti ettevõtetest kõrgemal tasandil olevatel kontserni meeskondadel pole tegevuskavad üheselt tuvastatavad.

Analüüsist lähtuvalt nähakse uuringust tagasiside puhul pigem kaasatuse numbrilise taseme paremaks tõstmist, mitte alamtegevuste parendamist. Kusagilt ei selgu, et juhtkond teeb tulemustest reaalseid järeldusi, millest tekivad edasised organisatsiooni läbivad tegevuskavad.

M.Armstrongi (2009) järgi tuleb töötajate kaasamise tõhustamiseks integreerida vastavad mehhanismid organisatsiooni igapäevasesse töösse. **Järjepidevus**, J.Wiley töötajaskonna uuringute tõhusa rakendamise nõudena tagab süsteemi püsivuse nii jooksvalt, kui ka muudatuste protsessis. Plaanipärane ja järjekindel parendusplaanide ellu viimine aitab organisatsioonil olla püsivalt edukas ja muutustele avatud.

Käesolev uurimus ei kinnita ettevõttes uurimistulemustega tegelemiseks olevat süsteemset ja aktsepteeritud protseduuri.

Intervjuudest selgub, et hetkel ainukese juhendmaterjalina kasutada olevat uuringutulemuste raporti lõpus olevat juhendit kasutavad 40% (6 juhti) vastajatest. Tegevused, mis juhendis kirjas on kõikidele juhtidele põhimõtteliselt teada. Kolme juhi poolt märgitakse infoallikana personalijuhi poolt läbiviidav uuringut tutvustav koolitus, kus samuti protsessi tegevusi kajastatakse ning üks juht nimetab info saamise kohana uuringu internetilehe ja kontserni poolt internetipõhised koolitusi.

Juhend, mis peaks kindlustama programmi edu ei ole ettevõttes praktikasse rakendunud. Selle põhjuseks võib olla ettevõtte juhtkonnapoolse toe ja juhendamise puudumine. Juhid on jäetud omandatud teadmiste ja oskustega iseseisvalt uuringu tulemusi rakendama.

Käesolevast uurimusest ei selgunud ka juhtide vajadus ja ootus ühtse aktsepteeritud uuringuprotsessi läbiva protseduuri järgi, mis omakorda lubab järeldada, et juhid pole aru saanud antud uuringu tegelikust tähtsusest juhtimistegevuse protsessis.

Üldise järeldusena saab välja tuua, et ettevõttes on puudu süsteemne ja kõigi poolt aktsepteeritud käitumine uurimistulemuste analüüsi ja järeltegevuste edukaks rakendamiseks.

Võttes kokku magistritöö esimese uurimisküsimuse toob autor välja järgnevad tegurid, mis takistavad ettevõttes uurimistulemuste rakendamist juhtimistegevuses:

- 1) ettevõttes ei ole tulemusjuhtimine saanud juhtimiskultuuri osaks. Kasutusel olev töötajaskonna uuring eeldab selle rakendamist;
- 2) Gallup Q12 käsitletakse juhtimistegevusest eraldi seisvana;
- 3) uuringu küsimused on töötajatele segadust tekitavad;
- 4) uuringujärgsete tegevuskavade koostamisel puudub ettevõttes järjekindlus;
- 5) puudub ühtne organisatsiooni protseduur töötajaskonna uuringu protsessi haldamiseks.

Teisele uurimisküsimusele vastamiseks lähtuti esimese uurimisküsimuse tulemustest. Uurimisküsimusele, missuguseid tegevusi on vaja organisatsioonis juurutada, et toetada juhtide panust tulemuste rakendamisel igapäevatoos, esitab autor järgmised tegevused:

- 1) töötada välja arenguprogramm juhtidele tulemusjuhtimise põhimõtete selgitamiseks;
- 2) koostada protseduur töötajaskonna uuringu protsessi läbiviimiseks ettevõttes;
- 3) üleettevõtteliste tegevusplaanide rakendamine uuringujärgsete tegevuskavade haldamiseks;
- 4) organiseerida ja kaasata kõik töötajad õpitubadesse uuringuküsimuste selgitamiseks.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva töö teema valimise aluseks oli reaalne vajadus leida lahendus, kuidas töötajaskonna uuringu tulemusi efektiivsemalt ettevõtte juhtimistegevuses rakendada.

Teoreetilisest osast said kinnituse järgmised väited:

- Pühendunud ning kaasatud töötajate rahulolu oma organisatsiooni ja oma töösse tagavad ettevõtte plaanitud tulemuste saavutamise ning organisatsiooni konkurentsieelise. Läbi töötajate usaldamise ja liikmete iseenda rolli teadlikustamise on võimalik organisatsiooni eesmärke paremini täita.
- Töötajate tulemuslikkuse suunamiseks on vajalik kasutada ühtset lähenemisviisi. Kõrgetasemeliste töösoorituse süsteemide ja tulemusjuhtimise rakendamise kaudu töötajaskonna rahulolu suureneb.
- Läbiviidud töötajaskonna uuringute tulemused on sisendiks edaspidisteks tegevusteks. Järeltegevuste eestvedajaks ning koordineerijaks meeskonna ja organisatsiooni vahel on otsene juht.
- Uuringutulemuste tõhusamaks rakendamiseks tuleb järgida, et kõik tegevused oleksid järjepidevad, integreeritud igapäeva tööga, toetatud juhtkonna poolt, meeskonnasisese vastutusega ja kommu­nikeeritud igal tasandil. See on efektiivselt korraldatud protsess, kus järeltegevused on lihtsad ja üheks aastaks määratakse üks või kaks parendamise põhieesmärki.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada Akzo Nobel Baltics AS-i juhtide probleemid töötajaskonna uuringu tulemuste rakendamisel juhtimistegevuses ning pakkuda välja põhimõtted edasiste arengutegevuste kavandamiseks. Eesmärgi täitmiseks püstitati kaks uurimisküsimust:

- 1) missugused tegurid takistavad uurimistulemuste rakendamist juhtimistegevuses?
- 2) missuguseid tegevusi on vaja organisatsioonis juurutada, et toetada juhtide panust tulemuste rakendamiseks igapäevatoos?

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viidi läbi kvalitatiivne uurimus, kus andmekogumismeetodina rakendati poolstruktureeritud avatud küsimustega intervjuud. Valimi moodustasid viisteist Akzo Nobel Baltics AS kesk- ja tippjuhti, kes on osalenud vastavas töötajaskonna uuringus.

Uurimustöö tulemused näitasid, et:

- 1) ettevõttes ei ole tulemusjuhtimine saanud juhtimiskultuuri osaks. Kasutusel olev töötajaskonna uuring eeldab selle rakendamist;
- 2) Gallup Q12 käsitletakse juhtimistegevusest eraldi seisvana;
- 3) uuringu küsimused on töötajatele segadust tekitavad;
- 4) uuringujärgsete tegevuskavade koostamisel puudub ettevõttes järjekindlus;
- 5) puudub ühtne organisatsiooni protseduur töötajaskonna uuringu protsessi haldamiseks.

Ettepanekute osas tõi autor välja soovitud edasisteks arengutegevuste kavandamiseks:

- 1) töötada välja arenguprogramm juhtidele tulemusjuhtimise põhimõtete selgitamiseks;
- 2) koostada protseduur töötajaskonna uuringu protsessi läbiviimiseks ettevõttes;
- 3) üleettevõtteliste tegevusplaanide rakendamine uuringujärgsete tegevuskavade haldamiseks;
- 4) organiseerida ja kaasata kõik töötajad õpitubadesse uuringuküsimuste selgitamiseks.

Rakendades ettevõttes tulemusjuhtimise mudeli seisukohti ja juurutades õiged töötajaskonnauuringute läbiviimise põhimõtteid võib kindlustada, et töötajaskonna kaasatus ja sellega seotud organisatsiooni üldine tulem paranevad.

Autor loodab, et tööst tekkinud järeldused ning ettepanekud on ettevõttele kasuks edaspidiste tegevuste planeerimisel ja töötajaskonna uuringust tulev väljund on sisendiks juhtidele juhtimismudeli teadlikumaks rakendamiseks.



## VIIDATUD ALLIKAD

- Ahmedi, F., Salavati, A., Rajabzadeh, E., (2012). Survey relationship between Quality of work life and organizational commitment in pulic organization in Kurdistan province. - *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 4, no. 1, pp. 235-246
- AkzoNobel Annual Report. (2013). AkzoNobel.  
[https://www.akzonobel.com/investor\\_relations/annual\\_report/index.aspx](https://www.akzonobel.com/investor_relations/annual_report/index.aspx) (12.04.2014)
- AkzoNobel Company brochure. (2014). AkzoNobel.  
[https://www.akzonobel.com/news\\_center/publications/reports\\_and\\_presentations/2014/company\\_brochure.aspx](https://www.akzonobel.com/news_center/publications/reports_and_presentations/2014/company_brochure.aspx) (12.04.2014)
- Alas, R. (2002). Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Kirjastus Külim
- Alas, R. (2005). Personalijuhtimine. Käsiraamat. 4. parandatud ja täiend. tr. Tallinn: Kirjastus Külim
- Amabile, M. T., Kramer, J. S. (2007). Inner Work Life. Understanding the Subtext of Business Performance. – *Harvard Business Review*, vol. 85, iss. 5, pp. 72-83
- ANB majandusaasta aruanne. (2013). AkzoNobel Baltics AS (käsikiri)
- Armitage, A., Keeble-Allen, D. (2007). Why people management basics from the foundation of high-performance working. – *People Management*, vol. 13, iss. 21, p. 48
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11rd ed. London and Philadelphia: Kogan Page Limited
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A.I. (2013). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. - *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 389-411
- Boxall, P., Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. – *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 3-23
- Buckingham, M., Coffman, C. (2006). Kõiki reegleid rikkudes: mida maailma parimad juhid teisiti teevad? s.l.: Väike Vanker

- Cox., A, Zagelmeyer, S., Marchington, M. (2006) Embedding employee involvement and participation at work. - *Human Resource Management Journal*, vol. 16, no. 3, pp. 250–267
- Cohen, L., (2007). Research methods in education/Louis Cohen, Lawrence Manion and Keith Morrison. 6th ed. London: Routledge
- Dransfield, R. (2000). Human Resource Management. Oxford: Heinemann Educational Publishers
- Drucker, P. F. (1990). Managing the Non-Profit Organization: practices and principles. New York: Harper Collins Publishers
- Eensalu, M.-L. (2012). Organisatsiooniuringud. - *Personalijuhtimise käsiraamat*. (koost) R. Varts, K. Laurson, Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. 2. täiend. tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, lk. 335-360
- Ettevõttest. AkzoNobel Baltics AS siseveeb. AkzoNobel Baltics (11.04.2014)
- Groysberg, B., Slind, M. (2012). Leadership Is a Conversation. How to improve employee engagement and alignment in today's flatter, more networked organizations. – *Harvard Business Review*, vol. 90, iss. 6, pp. 76-84
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. - *Journal of Management Studies*, vol. 24, iss. 5, pp. 503-521
- Harter J. K., Schmidt F. L., Killham E.A., Agrawal S. (2009). Q<sup>12</sup>® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. August. Washington: Gallup Poll Consulting University Press
- Juhi käsiraamat: Kõik, mida on tarvis teada ärist ja juhtimisest. (2003). /peatoimetaja R.Heller Tallinn: Kirjastus Varrak
- Kallenberg, A.L. (2008). The Mismatched Worker: When People Don't Fit Their Jobs. - *Academy of Management Perspectives*, vol. 22, no. 1, pp. 24-40
- Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk
- Mayo, A. (2004). Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill
- Meyer, J.P., Stanley, D.J, Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. – *Journal of Vocational Behaviour*, 61, pp. 20-52

- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007). Strategic human resource management: contemporary issues. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Morgan, A., Cannan, K. (2005). 360<sup>0</sup> feedback: a critical enquiry. – *Personnel Review*, vol. 34, no. 6, pp. 663-680
- Purcell, J., Hutchinson, S. (2007). Front-line Managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. – *Human Resource Management Journal*, vol. 17, no.1, pp. 3-20
- Ramsay, H., Scholarios, D., Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. – *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, iss. 4, pp. 501-531
- Szamosi, L.T., Duxbury, L., Higgins, C. (2004). Toward an understanding of people management issues in SMEs: a South-Eastern European perspective. - *Education + Training*, vol. 46, iss. 8/9, pp. 444–453
- The Value of engagement. ViewPoint Employee Engagement Managers' Handbook. (2012). ver. 3. April. AkzoNobel (käsikiri, AkzoNobel sisevõrk)
- Tomer, J.F. (2001). Understanding high performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management. – *Jornal of Socio-Economics*, vol. 30, iss. 1, pp. 63-73
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey V., McGovern P., Stiles P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. – *Jornal of Management Studies*, 34:1, January 0022-2380, pp. 53-73
- Tõnismäe, E., Gern, H. (2008). Juhendamise ja mentorlus. Tallinn: AS Äripäev
- Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Vadi, M. (2000). Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Veebipõhine kõnetuvastus. TTÜ Foneetika ja kõnetehnoloogia laboratoorium.  
<http://www.ioc.ee/wiki/doku.php?id=et:struk:phon> (04.04.2014)
- ViewPoint (kaasamise uuringu) aruanded AkzoNobel Baltics AS allüksustele 2010 – 2013. Gallup Inc. (käsikiri, Gallup sisevõrk)
- Virovere, A., Alas, R., Liigand J. (2005). Organisatsioonikäitumine. Käsiraamat. Tallinn: Külim
- Walton R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. – *Harvard Business Review*, vol. 63, iss. 2, pp. 77-84

Wiley, J. W. (2010). *Strategic Employee Surveys: Evidence-based Guidelines for Driving Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass

Wiley, J (2012). Achieving change through a best practice employee survey. - *Strategic HR Review*, vol. 11, iss. 5, pp. 265 – 271

## **SUMMARY**

### **IMPLEMENTATION OF EMPLOYEE SURVEYS IN THE MANAGEMENT PRACTICES (THE CASE OF AKZO NOBEL BALTICS AS)**

**Nele Järve**

The company's performance is mainly dependent on the employees and their respective performance. Without dedication of employees it is difficult to achieve good results, and many ideas may not be implemented. The resource-based approach was developed as one of the ways to address competitive advantages and capabilities. By implementation of High-Performance Work Systems (HPWS) in a company it is possible to form an organization based on employee engagement, commitment and sharing greater responsibility with the management. In this management model, it is important to proceed from creation of a shared vision while the people-centred strategies are to be used in the leadership.

Regular employee surveys give the organization the opportunity to set out the company's strengths, knowledge of the current situation and better understanding of possible and the most profitable investment areas. In order for an employee survey to be beneficial for a company it should be possible to implement survey results in everyday activities. Implementation of changes to work processes based on employee surveys is the responsibility of the manager and this responsibility also influences attitudes of employees and organizational success in general.

Estonian company Akzo Nobel Baltics AS is a part of the international chemical group AkzoNobel. One of the group's ambitions is to be the best employer in its segment. Efficiency of activities aimed at achieving this goal is measured on a regular basis using the Gallup Q12 employee survey. Based on the results of the Gallup survey, there is most room for development in the Estonian company in the area of management activities.

Due on the above, selection of topic for this master's thesis was based on the real necessity to find a way to implement the results of the study in the most efficient manner. The aim of the thesis is to find out the problems encountered by Akzo Nobel Baltics AS managers with regard to implementation of survey results in management activities and to offer the principles for planning future development activities. Two research questions were put:

- 1) What factors hinder implementation of survey findings in management activities?
- 2) What actions are to be taken in the organization in order to support the contribution of managers into implementation of the results in daily work?

The master's thesis uses qualitative research; data was collected using semi-structured interviews with open questions. The study sample group consisted of fifteen Akzo Nobel Baltics AS, middle and top managers who took part in the respective employee survey.

The survey has demonstrated that:

- 1) The performance management is not a part of the management culture in the company. The used employee survey presupposes its development;
- 2) Gallup Q12 survey was viewed in isolation from management activities;
- 3) Survey questions were confusing for employees;
- 4) There is no consistency in the company in development of post-survey action plans;
- 5) There is no common organizational procedure for administration of employee surveys.

The author proposes the following actions with regard to planning further development activities:

- 1) Create a development program in order to explain performance management principles to the management of the company;
- 2) Establish a procedure for administration of employee surveys in the company;
- 3) Implement company-level action plans for administration of post-survey action programs;
- 4) Organize and engage all employees in the working groups for explaining the results of the survey.

By implementing the performance management model concepts and by introducing the correct employee survey principles it is possible to ensure that employee involvement in the company will improve along with related overall results of the organization.

# LISAD

## Lisa 1. Töötajaskonna uuringute tüübid

Uuringute tüübid	Eesmärk ja vajadus (miks?)	Sihtrühm ja tasandid (kes?)	Parameetrid, mida mõõdetakse/uuritakse (mida?)	Uuringu tulemusel saadakse (mida sellega parandatakse?)	Allikad/autorid (kes on kasutanud?)
<p><b>Rahulolu uuring e. töötajarahulolu uuring</b></p> <p>↓</p> <p><b>Pühendumise uuring</b></p> <p>↓</p> <p><b>Kaasatuse uuring</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- töötajate rahulolu kaardistamine</li> <li>- lojaalsuse taseme kaardistamine</li> <li>- ettevõtte tugevuste kaardistamine</li> <li>- parendusvaldkondade kaardistamine (töötajate silme läbi)</li> <li>- tagasiside vajalikkus juhtimisotsuste muutmiseks või parendamiseks, eriti vajalik muudatuste protsessis, nii enne kui peale muudatuste toimumist</li> <li>- ettevõtte strateogia ja inimkapitali juhtimine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kõik töötajad tasandid:</li> <li>- üksiktöötaja</li> <li>- struktuuriüksus</li> <li>- kogu organisatsioon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kollektiivi iseloom</li> <li>- sisekliima</li> <li>- konfliktide ja probleemide lahendamine</li> <li>- töötasu ja ergutamine</li> <li>- karjääri ja perspektiivi võimalused</li> <li>- töö organiseerimine</li> <li>- puhkamisvõimalused</li> <li>- töö sisu</li> <li>- juhtimine</li> <li>- töötingimused</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ülevaade kriitilisest valdkondadest, mis vajaks kiiret sekkumist / mitte sekkumist:</li> <li>- ettevõtte juhtimisotsuste parandamine</li> <li>- töötajate kaasatuse, pühendumise ja töökohal hoidmise tõhustamine</li> <li>- vajadusel muudatuste tegemine kogu organisatsioonis</li> <li>- klientide rahulolu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alas 2002</li> <li>Armstrong 2009</li> <li>Harter 2009</li> <li>Wiley 2010</li> <li>Mayo 2004</li> </ul>

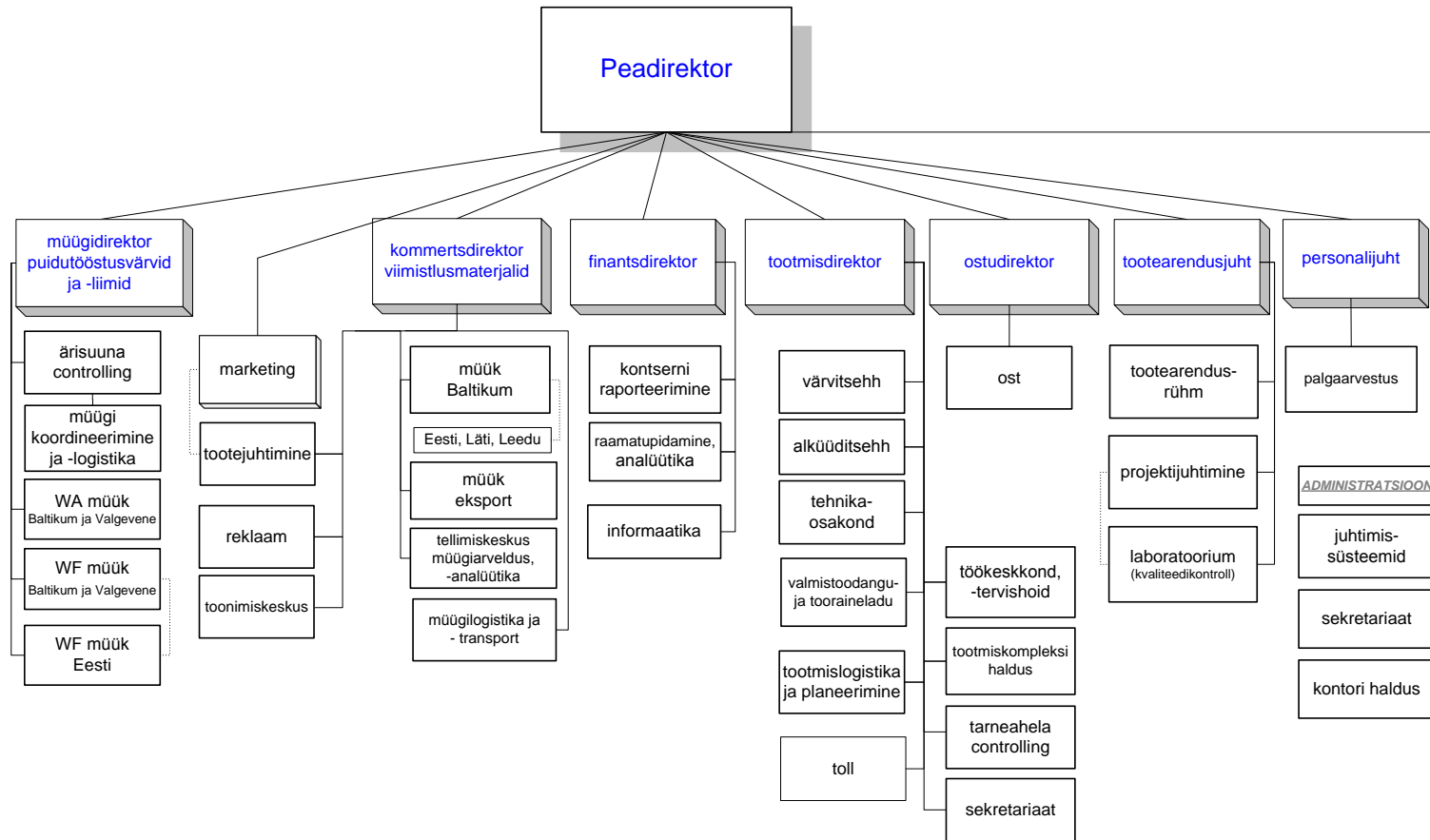
<b>Uuringute tüübid</b>	<b>Eesmärk ja vajadus</b> (miks?)	<b>Sihtrühm ja tasandid</b> (kes?)	<b>Parameetrid, mida mõõdetakse/uuritakse</b> (mida?)	<b>Uuringu tulemusel saadakse</b> (mida sellega parandatakse?)	<b>Allikad/autorid</b> (kes on kasutanud?)
<b><i>Pühendumise uuring</i></b>	rahulolule liitub emotsionaalne seotus organisatsiooni ja selle eesmärkidega	vt. rahulolu uuring	vt. rahulolu uuring	vt. rahulolu uuring	Armstrong 2009 Allen /Meyer1997 Eensalu 2012 Mowday 1982
<b><i>Kaasatuse uuring</i></b>	rahulolule liitub parem arusaam oma tööst ja selle eesmärkidest	vt. rahulolu uuring	vt. rahulolu uuring	vt. rahulolu uuring	Armstrong 2009 Bakker 2013 Bevan 1997 Kahn 1990 Wiley 2010
<b>Organisatsooni-kultuuri või sisekliima uuring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- töötajatele teadaolevad kirjutamata tavade kaardistamine</li> <li>- käitumisnormide kaardistamine</li> <li>- sujuvate sisemiste koostööprotsesside kaardistamine</li> <li>- ärikriitiliste põhi-protsesside tõhustamine, selleks vajaliku siseinfo kogumine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kõik töötajad tasandid:</li> <li>- üksiktöötaja</li> <li>- struktuuriüksus</li> <li>- kogu organisatsioon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sisekliima</li> <li>- meeskonnavahelised suhted</li> <li>- töötingimused</li> <li>- standardid</li> <li>- käitumisnormid</li> <li>- võimu ja vastutuse vastavus</li> <li>- innovatsioon</li> </ul>	uuring peegeldab organisatsioonis levinud käitumisnormide, väärtushoiakute e. ettevõtte kultuuri toimimist ja rahulolu	Cooke /Lafferty 1989 Harrison 1972 Koys /DeCotiis 1991 Litwin /Stringer 1968 Mayo 2004 Türk 2005
<b>Sise-kommunikatsiooni uuring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- olulise info liikumisel „pudelikaelte“ kaardistamine</li> <li>- info ei liigu piisavalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kõik töötajad tasandid:</li> <li>- üksiktöötaja</li> <li>- struktuuriüksus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- infokanalid</li> <li>- info liikumise teed</li> <li>- sisekliima</li> <li>- osalus organisatsioonis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ülevaade info-kanalitest ettevõtte oluliste sõnumite edastamisel,</li> <li>- töötajateni jõutava</li> </ul>	Eensalu 2012 Groysberg /Slind 2012



<b>Uuringute tüübid</b>	<b>Eesmärk ja vajadus</b> (miks?)	<b>Sihtrühm ja tasandid</b> (kes?)	<b>Parameetrid, mida mõõdetakse/uuritakse</b> (mida?)	<b>Uuringu tulemusel saadakse</b> (mida sellega parandatakse?)	<b>Allikad/autorid</b> (kes on kasutanud?)
	hästi (kinnitus üldisemate uuringute tagasisidest)	- kogu organisatsioon		info teekonna tuvastamine - saadakse teada, millist infot töötajad tegelikult vajavad - üldine rahulolu	
<b>Sisekliendi-rahulolu uuring</b> või <b>ettevõtte sisemiste koostööprotsesside mõõdistamise</b>	- erinevate osakondade (üksikisikute) vahelise koostöö kaardistamine  - tugifunktsioonide eesmärgistamisel ja tagasi-sidestamisel - üksustevahelise kehva koostöö ja pingete korral	- erinevad osakonnad - erinevad tugifunktsioonid (finants-, IT- ja personaliosak., sekretariaat jms.) - eriuuring konkreetses valdkonnas	- sisekliima - klienditeeninduse kvaliteet - käitumisviisid - koostöö	fookuses on spetsiifilise valdkonna juhtumisoostuste tegemine, mille tagajärjel paraneb - sisekliima - üldine rahulolu	Eensalu 2012 Mayo 2004
<b>Juhtimiskvaliteedi hindamine</b>	- otsese juhi roll oma meeskonnaliikmete motiveerimisel ja organisatsiooni tulemuste saavutamisel	eri tasandi juhid  tagasiside saadakse: - oma alluvalt - kolleegidelt - ülemustelt - koostööpartneritelt	- eestvedamine - juhtimistasandid	ülevaade juhi tugevustest ja nõrkustest, parandatakse juhtimiskvaliteeti ja üldist rahulolu	Eensalu 2012 Morgan /Cannon 2005

Allikas: (Autori koostatud kokkuvõtte peatükkide 1.1. – 1.2. alusel)

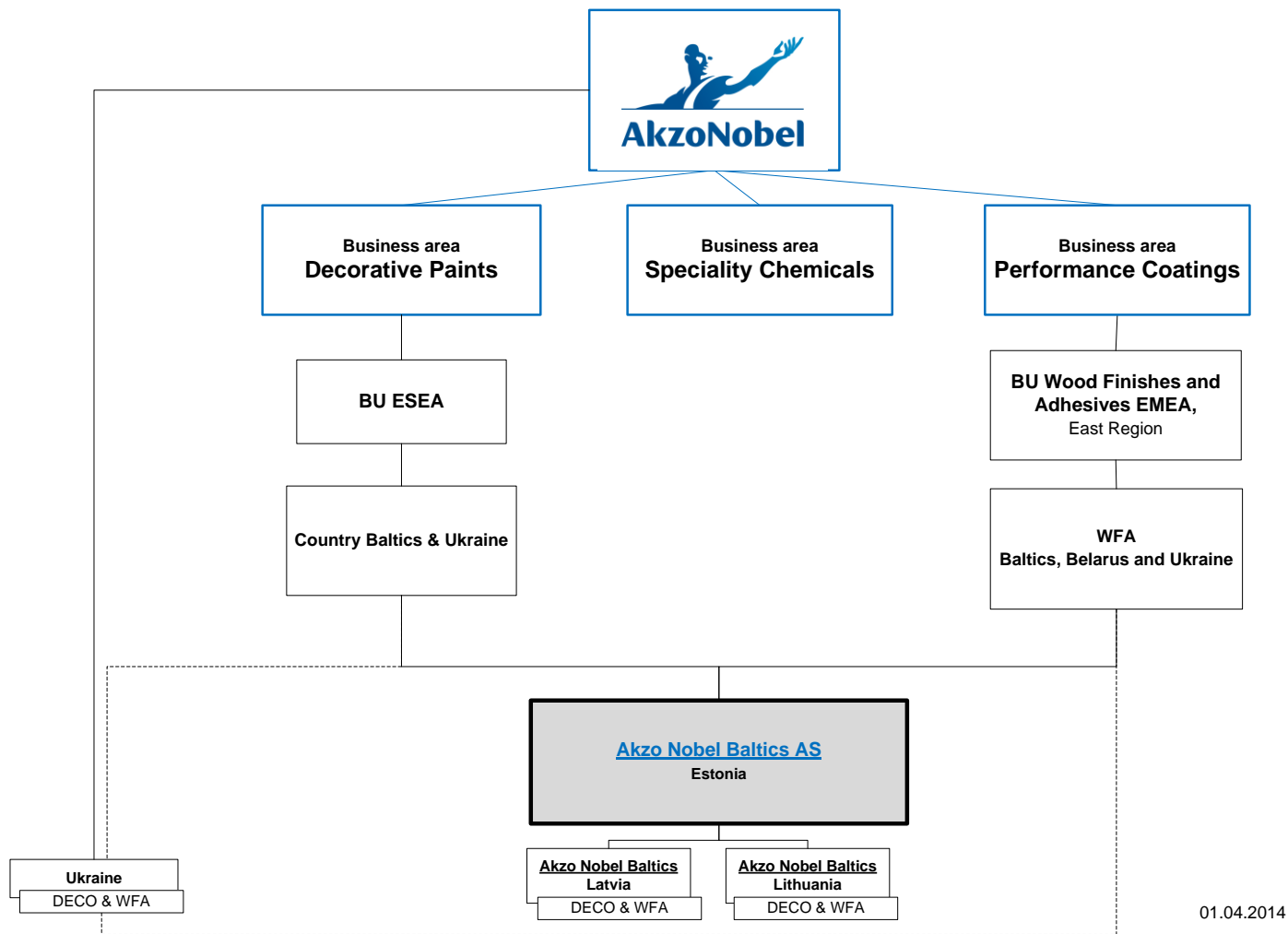
## Lisa 2. Akzo Nobel Baltics AS struktuur



01.04.2014

Allikas: (Ettevõttest ... 2014)

### Lisa 3. Kontserni AkzoNobel ja Akzo Nobel Baltics AS juhtimise seosed



Allikas: (Ettevõtte ... 2014)

## Lisa 4. Uurimuses kasutatud küsimustik

### Põhi- ja lisaküsimused

1. Mis on Sinu arvates Gallup töötajate kaasamise uuringu eesmärgid?  
Miks seda üldse tehakse?
2. Mida see uuring Sulle annab?
3. Mis on uuringu nõrgad küljed? Mis on uuringu tugevad küljed?  
Miks Sa nii arvad?
4. Mis Sina arvad, mida Sinu meeskond antud uuringust arvab?  
Kuidas Sa seda tead?
5. Mis Sa arvad, milliseid juhib vajalikke oskusi on vaja, et (uuringutulemustest lähtuvalt) meeskonna rahulolu (kaasatust) parandada?  
Milline neist oskustest on Sinu tugevam külg?  
Milline neist oskustest on Sinu nõrgem külg?
6. Missuguste probleemidega oled kokku puutunud uuringu tulemuste esitlemisel töötajatele?
7. Kas oled lähtuvalt uuringu tulemustest ise midagi muutnud?  
Oma käitumist, ... suhtumist, ...tegevusi?
8. Mida (Kas) olete lähtuvalt uuringu tulemustest saanud oma meeskonnas rakendada?
9. Kas uuringu raporti lõpus olevast juhendist on Sulle abi? Mis täpselt?  
Kas oled seda märganud?
10. Kas tead, milliseid tegevusi juhina tegid, et uuringu tulemus paranes või hoopis halvenes?  
Kas oled teinud midagi teadlikult või pigem mitteteadlikult?
11. Mida tähendab Sinu arvates info jagamine uuringu protsessis?  
Mis see on? Kellele on seda vaja? Kes selle eest vastutab? Milline on või peab olema kommunikatsioon uuringu protsessis: ühe- või kahe-suunaline e. juhtidelt töötajatele või ka vastupidi?
12. Kas uuringut ja ettevõtte strateegiat on võimalik ühitada/ seostada?  
Kui jah, siis kuidas (n. milliste tegevustega)?
13. Kuidas Sinu arvates ettevõtte juhtkond üldiselt antud uuringu tulemustesse suhestub?  
Millest seda järeldad?

## Lisa 5. Valimi kirjeldus

<i>nr</i>	<i>kood</i>	<i>intervjuu pikkus (min)</i>	<i>töötajate arv grupis</i>
1	KJ-1	36	5
2	KJ-2	31	5
3	KJ-3	32	8
4	KJ-4	50	10
5	KJ-5	45	20
6	KJ-6	39	12
7	TJ-1	43	11
8	KJ-7	33	42
9	TJ-2	34	12
10	TJ-3	35	14
11	TJ-4	53	10
12	TJ-5	40	11
13	KJ-8	36	5
14	TJ-6	37	8
15	KJ-9	52	5

Allikas: (Autori koostatud küsitluse andmete alusel, 2014)