

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Gerlyn Okas

**TÖÖGA RAHULOLU JA PSÜHHOLOOGILISTE LEPETE SEOS ÜLDISE  
TÖÖLPÜSIVUSEGA HANZA EESTI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendajad: Velli Parts, MSc

Merle Okas, MSc

Tallinn 2015

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

Autor Gerlyn Okas

“ ..... “ ..... 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Velli Parts, MSc

“ ..... “ ..... 2015

Kaasjuhendaja Merle Okas, MSc

“ ..... “ ..... 2015

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2015

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

### TÖÖGA RAHULOLU JA PSÜHHOLOOGILISTE LEPETE SEOS ÜLDISE TÖÖLPÜSIVUSEGA HANZA EESTI NÄITEL

GERLYN OKAS

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on uurida töötajate tööga rahulolu ja psühholoogiliste lepete tajumist ning seost üldise töölpüsivusega HANZA Eestis. Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uurimus ning arutelu ja ettepanekud.

Teoreetilises osas antakse ülevaade töörahulolust, seda mõjutavatest teguritest ja selle olulisusest, psühholoogilistest lepetest ja nende olemusest, töölpüsivust mõjutavatest teguritest ning nende omavahelistest seostest.

Magistritöö empiirilises osas analüüsitakse töötajate rahulolu mõjutavaid tegureid, rahulolu aspektide, psühholoogiliste lepete ning töölpüsivuse omavahelisi seoseid lähtuvalt 341 HANZA Eesti töötaja hulgas läbiviidud uurimusele. Ankeetküsitlus paber kandjal viidi läbi kohapeal ning töö autor viibis erinevate gruppide juures ning jagas vajaduse korral selgitusi. Kontoritöötajatel oli võimalus küsitlus täita veebis. Eetiliste probleemide vältimiseks informeeriti töötajaid eelnevalt uuringu eesmärkidest ja tulemuste kasutamisest ning kinnitati, et tagatakse andmete konfidentsiaalsus.

Uurimuse tulemusena selgus, et kõige rahulolevamad ollakse töötingimustega ning kõige vähem ollakse rahul tunnustamise ja töötasuga. Rahulolu on seotud soo, ametikoha, rahvuse ja tööstaažiga. Üldine tööga rahulolu tase on oluliselt seotud töölt lahkumiskavatsusega ning lahkumiskavatsus on seotud vahetu juhtimisega kahes osakonnas kolmest. Leiti, et töölpüsivuse määr ja töösuhte tajumine on seotud rahvuse, soo, vanuse ja staažiga. Uuritava ettevõtte töötajad tajuvad kõige enam tasakaalustatud töösuhet. Mida kõrgem on töölpüsivus ja töörahulolu, seda rohkem tajutakse töösuhet tasakaalus leppele viitavana. Vastupidiselt meestele, tunnevad naised, et on täitnud oma kohustusi ja lubadusi organisatsiooni ees suuremas osas, kuid organisatsioon pole samal määral vastanud.

Käesoleva magistritöö aruteluosas on välja toodud tähtsamad järeldused, arutletakse uurimisküsimuste vastuste üle ning esitatakse tööandjale autoripoolseid ettepanekuid ja soovitusi.

Võtmesõnad: tööga rahulolu, psühholoogilised lepped, töölpüsivus.

## **ABSTRACT**

### TÖÖGA RAHULOLU JA PSÜHHOLOOGILISTE LEPETE SEOS ÜLDISE TÖÖLPÜSIVUSEGA HANZA EESTI NÄITEL GERLYN OKAS

The purpose of this master's thesis is to examine the employees' job satisfaction level and their perception of psychological contracts in relation to the general job embeddedness in HANZA Eesti. This topic is relevant, since the management of HANZA Eesti is interested in having satisfied and committed staff in order to ensure effective productivity.

This master's thesis consists of three sections: the theoretical background, the empirical research and discussion and the suggestions to improve the situation. In the theoretical section, an overview of job satisfaction, job embeddedness and psychological contracts is provided, and their influencing factors and mutual connections are discussed. The empirical section describes the results of a study based on 341 employees of HANZA Eesti.

According to the results of the survey, the employees of HANZA Eesti are the most satisfied with their work conditions and the least satisfied with their rewards and salaries. The level of satisfaction is connected to the respondents' sex, work position, nationality and work experience. The general job satisfaction level is considerably related to the employees' intentions to quit their jobs, which in turn are related to the direct management in two departments out of three. The results of the survey also indicate that the extent of the employees' job embeddedness as well as their perception of their work relationship is connected to the respondents' nationality, sex, age and work experience.

In the discussion section of this master's thesis, the most significant conclusions are drawn, the answers to the research questions are analyzed and suggestions to the employer are made by the author.

Key words: job satisfaction, psychological contracts, job embeddedness

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	3
ABSTRACT.....	4
SISUKORD.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1 TEOREETILINE TAUST.....	9
1.1 Tööga rahulolu.....	9
1.2 Psühholoogilised lepped.....	15
1.3 Töölpüsivus.....	19
2 EMPIIRILINE UURIMUS.....	24
2.1 Ettevõtte HANZA Eesti lühitutvustus.....	24
2.2 Uurimisküsimused.....	25
2.3 Meetod.....	26
2.4 Valim.....	29
2.5 Tulemused.....	30
2.5.1 Töörahulolu määr.....	30
2.5.2 Töölt lahkumise kavatsus ja töölpüsivus.....	32
2.5.3 Töötajate hinnangud tööandjapoolsete kohustuste täitmisele.....	33
3 JÄRELDUSED JA ARUTELU.....	38
KOKKUVÕTE.....	48
RESUME.....	51
VIIDATUD KIRJANDUS.....	54
LISA 1 Psühholoogiliste lepete kirjeldav statistika.....	60
LISA 2 Küsimustik eesti keeles.....	62
LISA 3 Küsimustik vene keeles.....	68

## SISSEJUHATUS

Töötajaskonna ja tööturu muutused on lähikümnendil paljude ettevõtete jaoks reaalsus, mis nõuab tähelepanu juba praegu kui ettevõtte soovib konkurentsipüsima jääda. Kuna meie rahvastik vananeb ja inimeste suhtumine töösse on aegade jooksul muutunud, peetakse lähituleviku suurimaks väljakutseks inimeste juhtimises suutlikkust töötajaskonna erinevusi edukalt kombineerida ning tulla toime muutuvate tingimustega tööturul (Mikiver, 2010).

Seoses muutustega tööturul, töötajaskonnas, konkurentsi suurenemise ja uute tehnoloogiate kasutusele võtmisega on organisatsioonide pideva kõrgetasemelise toimimise tagamiseks tekkinud vajadus kõrgelt kvalifitseeritud töötajaskonna järele. Kõrge tootmistaseme ja kvaliteedi säilitamiseks peab organisatsioonis töötama pühendunud ja tööga rahulolev töötajaskond (Randmann, 2004).

Tööga rahulolevad ning pühendunud töötajad on iga organisatsiooni unistus, kuna sellised töötajad panustavad organisatsiooni rohkem ning see omakorda tagab ettevõttele paremad äritulemused nagu näiteks kasumi suurenemine ja kvaliteedi paranemine. Töötajate teadlikkus ettevõttes toimuvast (millised on ettevõtte eesmärgid ja arenguplaanid), töö korraldamise viis, töötajatele seatud ootused, töötajate hindamise viis jms mõjutavad asjaolu, et töötad sooviksid organisatsiooni eesmärkide saavutamisele omalt poolt võimalikult palju ja hästi kaasa aidata. Kaasatud töötajad ütlevad organisatsioonist kõneledes alati „meie“ (Rousseau, 1998). Tööga rahulolematuse üheks tagajärjeks on vabatahtliku tööjõu volavuse kõrge määr (mille üheks indikaatoriks on töötajatelt saadud info lahkumiskavatsuse kohta) ning madal töölpüsivus (*job embeddedness*). Vastastikune mõistmine ja arusaamine organisatsiooni ja tema töötajate vahel saab valitseda ainult piisava, avatud ja vastastikuse infovahetuse tagajärjel ning mõjub hästi töötajate töörahulolule, töö efektiivsusele ning töölpüsivusele (*job embeddedness*).

Järjest rohkem organisatsioone on hakanud oma töötajate seas läbi viima regulaarseid rahulolu uuringuid, kuna töötajatelt saadud tagasiside võimaldab ettevõttel rakendada erinevaid meetmeid olemasoleva personali, kelle koolitamisest on investeeritud ja kelle

töökogemus on ettevõttele väärtuslik, rahulolu, motivatsiooni ja töölpüsivuse (*job embeddedness*) suurendamiseks. Erinevate rakendatavate meetmete all peab autor silmas nii eri generatsioonide, staaži, rahvuse, kvalifikatsiooni kui ka erineva positsiooniga töötajate vajaduste ja soovidega arvestamist. Kokkuvõttes tagab rahulolev ja motiveeritud töötajaskond ettevõttele väiksema personalikulu ning tootlikkuse kasvu.

Väga olulist mõju avaldavad töösuhetes psühholoogilised lepped, eriti vastastikune ühesugune arusaam nendest. Muutused töötaja ja tööandja vastastikuste suhete ja kokkulepete tasakaalus on olnud oluliseks tõukejõuks psühholoogiliste lepete uurimiseks, sest organisatsiooni muudatuste tingimustes muutub psühholoogiliste lepete olemasolu eriti oluliseks (Anderson & Schalk, 1998).

Lihttöötajad ootavad tööandjalt peamiselt stabiilset ja turvalist töökeskkonda ning võrdset kohtlemist. Keskastme- ja tippjuhid eelistavad aga töötajate arengu toetamist (Randmann, 2013).

Eelkirjeldatu valguses võib üheks oluliseks eduka ettevõtte alustalaks ja suurimaks väärtuseks pidada rahulolevat ja pühendunud töötajat (seotud psühholoogiliste lepete täitmise tajumisega), kellel on kõrge töölpüsivus (*job embeddedness*). Antud magistritöö eesmärgiks on selgitada välja tööga rahulolu ja töölpüsivuse tase ettevõtte HANZA Eesti erinevate töötajagruppides ja kuidas on see seotud tajutud tööandja kohustuste täitmisega. Käesolev teema on aktuaalne, kuna ettevõtted on huvitatud rahulolevast ja püsivast personalist tagamaks tootmise efektiivsuse kasvu.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada tööga rahulolu, psühholoogiliste lepete ning töölpüsivuse (*job embeddedness*) teoreetilisi aluseid ja kirjeldada seoseid nimetatud konstruktide vahel;
- viia läbi empiiriline uurimus ettevõttes HANZA Eesti.

Eesmärgi saavutamiseks analüüsis autor teemakohast kirjandust ja viis läbi ankeetküsitluse ettevõtte töötajate hulgas. Eesmärgi saavutamine võimaldab anda ettevõtte juhtkonnale soovitud tagasisidet nii rahulolu taseme kohta kui uurimuses käsitletud seoste parema mõistmise osas.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimese osa moodustab teoreetiline käsitlus, kus autor kirjeldab ja selgitab teooriaid, mis iseloomustavad töörahulolu ja selle kujundavaid

teureid, töötajate tööga rahulolu olulisust ettevõtte jaoks ning psühholoogiliste lepete teemat ja töötajate töölpüsivust (*job embeddedness*) mõjutavaid tegureid. Teise, empiirilise osa alguses, kirjeldatakse uuritavat ettevõtet (HANZA Eesti), kus viidi läbi empiiriline uurimus ning tutvustatakse empiirilise uurimuse tulemusi. Järelduste ja arutelu osas analüüsib autor saadud tulemusi ning seostab empiirilise uurimuse tulemused töö esimeses peatükis käsitletud teoreetiliste seisukohtadega.

Uurimistöö tulemusena peaks ettevõtte juhid saama informatsiooni ja mõtteid, kuidas töötajate rahulolu suurendamise ning psühholoogiliste lepete konstrukti teadliku kasutamise abil suurendada töötajate töölpüsivust (*job embeddedness*) organisatsioonis. Loodetavasti aitab käsitletud materjal juhtidel näha võimalusi, kuidas pidevate väliste ja sisemiste muutuste keerises säilitada ja arendada töötajate töörahulolu ning produktiivseid töösuhteid ettevõttes ja seda personalitöös efektiivselt kasutada.

Käesolevaga tänan südamest oma juhendajat Velli Partsi ja kaasjuhendajat Merle Okast, kelle nõuanded ja soovitusel mulle suureks toeks olid ning aitasid märkimisväärselt kaasa töö valmimisele.



# 1 TEOREETILINE TAUST

## 1.1 Tööga rahulolu

Töö on üks olulisemaid teemasid inimese elus. Enamik inimesi veedab suurema osa oma ajast tööd tehes. Tööga rahulolu on üks olulisemaid eesmärke üldise kvaliteedi tagamisel. Celik (2011) on öelnud, et töötajad, kes on oma tööga rohkem rahul, on tootlikumad ja efektiivsemad võrreldes nendega, kes ei ole oma tööga rahul.

Locke (1976) on defineerinud töörahulolu kui meeldivat ja positiivset seisundit, mis tekib töötajal seoses oma tööga (viidatud Brief & Weiss, 2002 järgi). Tööga rahulolu kirjeldab, kui rahul on inimene oma tööga. Lisaks ettevõttepoolsetele teguritele (nt töötingimused, palk) mõjutavad tööga rahulolu ka paljud teised tegurid, mida ei saa ettevõtte omalt poolt otseselt mõjutada. Sellisteks teguriteks on näiteks töötaja individuaalsed karakteristikud (haridus, isiksuseomadused) ja riigi üldine majanduslik olukord (Dugguh & Ayaga, 2014). Autori arvates on positiivsema ellusuhtumisega töötaja hinnangud tööle tõenäolisemalt positiivsemad kui negatiivsema ellusuhtumisega töötaja omad. Tööga rahulolu on üks enim uuritud nähtus organisatsioonipsühholoogias, mis on olemuslikult subjektiivne, kuna töötajate hinnangud on varieeruvad ja sõltuvad paljudest erinevatest teguritest. Kuna töötajate töö sisu ja töötingimused on erinevad, on ka hinnangud tööle erinevad (Hofaidhllaoui & Chhinzer, 2014).

Tööga rahulolu saab käsitleda kui töötaja taju sellele, kas töö täidab inimese jaoks kõik olulised väärtused, ootused ja vajadused tööle või mitte (Borges, 2012). Vajadused, ootused ja väärtused mõjutavad inimeste tunnetust ja seeläbi hinnangute andmist. Schmitt *et al.* (2003) on järeldanud, et isikupära on motiveerituse esmane ennustaja (viidatud Latham & Pinder, 2005 järgi). Samuti mõjutavad tööga rahuolu isiksuseomadused (Latham & Pinder, 2005). Näiteks motiveerib ühte töötajat enim head suhted kolleegidega, teist aga rahalised motivaatorid (palk, lisatasud).

Tööga rahulolu uuringute oluliseks osaks on ära määratleda põhilised ja tähtsamad töötajate väärtused organisatsiooni jaoks, et tulemustest selguks, kuidas töötajad erinevaid tööga rahulolu aspekte tajuvad ja hindavad. Borges (2012) toob välja kaks rahulolu uuringu lähenemisviisi. Esimene keskendub tööga rahulolu ja organisatsiooniliste

tulemuste (tootlikkus, kvaliteet, töölt puudumine ja tööjõu voolavus) vahelistele seostele. Teine lähenemisviis analüüsib tööga rahulolu ja selle eelduseid ehk töö ja organisatsiooni ning indiviidi karakteristikuid.

Üldises rahulolus tööga esineb kõikumisi, sest töörahulolu mõjutavad tegurid muutuvad ajas. Muutused võivad olla mõjutatud ka riigi üldisest majanduslikust seisust, demograafilistest (nt rahvastiku vananemine) ja sotsiaalsetest trendidest (SHRM 2012). Rahvastiku vananemise tõttu on organisatsioonides üha rohkem vanemaealisi töötajaid ning erinevatel generatsioonidel tuleb omavahel rohkem kohaneda.

Tööga rahulolu mõjutavaid tegureid on erinevates uuringutes ja autorite poolt palju käsitletud. Lühikärgelise tööga rahulolu mõjutavatest teguritest töö autori poolt läbi töötatud teaduslike kirjandusallikate alusel on toodud Joonisel 1.

Allikas	Tööga rahulolu mõjutavad tegurid
Celik (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- majanduslik kasu, sotsiaalne staatus, töö erinevad aspektid, ootuste täitumine, individuaalsed ja turvalisuse vajadused, töö mõju inimese tunnete ja väärtustele</li> <li>- keskkonnategurid: perekond, religioon, õiguslikud ja moraalsed seadused ning väärtused, ajalugu, ühiskonnas valitsevad üldised hoiakud, kultuurilised elemendid jne</li> </ul>
Makhbul & Rahid (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- töö erinevad aspektid: kaastöötajad, ettevõtte poliitika, toetused, palk, edutamine, vajaduste ja ootuste täitumine</li> </ul>
Brief & Weiss (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inimese temperament</li> </ul>
Dugguh & Ayaga (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erinevatest tööalastest ja individuaalsetest karakteristikutest koosnev tegurite kompleks</li> <li>- mõjuva sündmuse teooria (<i>Affective Event Theory</i>): emotsioonid, meeoleolud. Loojaks psühholoog Weiss ja Cropanzano</li> <li>- võrdsuse teooria (<i>Equity theory</i>): õigluse tajumine, oma panuse võrdlemine organisatsiooni poolt pakutavaga</li> <li>- töö karakteristikute teooria (<i>Job characteristics theory</i>): töö mitmekesisus, ülesande tähtsus ja keerukus, töö autonoomsus, tagasiside</li> <li>- organisatsiooni karakteristikud: kommunikatsioon, heaolu, värbamine ja valik, koolitus ja arendus, tasud ja boonused, karjäärivõimalused</li> <li>- individuaalsed karakteristikud: sugu, vanus, perekondlik ja vanemlik staatus, haridus, tööstaaž</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herzbergi kahe faktori teooria: palk, juhtimisstiil, töötingimused, suhted, hüved, töökindlus, protseduurid, staatus, turvalisus, tunnustus, arenguvõimalused, saavutused</li> </ul>
Fisher, Schoenfeldt, Shaw (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sõnaõigus, kaasatus</li> </ul>
Griffin, Patterson, West (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efektiivsete tiimide loomine (koosseis, töökarakteristikud, grupisisesed protsessid)</li> <li>- juhi toetus ja hoolivus tiimitöö juhtimisel</li> </ul>
Kovach (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- huvitav töö</li> </ul>
Mullins (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuaalsed tegurid: vanus, iseloom, haridus, suhtumine töösse</li> <li>- kultuurilised tegurid: väärtused ja tõekspidamised</li> <li>- sotsiaalsed tegurid: suhted kolleegidega ja ülemustega</li> <li>- keskkonnategurid: sotsiaalsed ja majanduslikud mõjud</li> <li>- organisatoorsed tegurid: juhtimisstiil, töötingimused, töö olemus</li> </ul>
Srivastava (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- töötingimused</li> </ul>
Linhartová (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- töötasu, kindlustunne, suhted, tunnustus, kommunikatsioon, kultuur, ootuste täitumine</li> </ul>
Sageer, Rafat, Agarwal (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisatsioonilised tegurid: ettevõtte areng, töötasu- ja hüvede poliitika, edutamine ja karjääri planeerimine, töö karakteristikud (autonoomia, ülesande tähtsus, vastutus, raskus, tunnustamine, sisu), töökoha kindlus, töökeskkond ja -tingimused (ohutus, töövahendid, valgus, kliima, puhtus, parkimine), suhted ülemusega, juhtimisstiil</li> <li>- individuaalsed tegurid: taju, hoiakud, õppimisvõime, ootused, vanus, sugu, haridus</li> </ul>

### Joonis 1 Tööga rahulolu mõjutavad tegurid erinevate allikate alusel

Allikas: autori koostatud

Oluliseks töörahulolu- ja motivatsioonifaktoriks peab ka autor väärilist ja õiglast töötasu. Samuti on autori arvates töötasu olulisem pigem töötajatele, kelle majanduslik seis on kehvemapoolsem ning tööd tehakse vaid palga, mitte eneseteostuse pärast. Mida paremal järjel on inimene majanduslikult, seda olulisemaks muutuvad ametikoha juures töötingimused, töö autonoomsus, arengu- ja eneseteostusvõimalused.

Tööga rahulolu mõjutab suhet tööga ning organisatsioonilist pühendumist (Borges, 2012). Autori arvates peab töötaja eelnevalt olema rahulolev, alles seejärel tuleb pühendumine organisatsioonile. Kui töötaja pole mingi töörahulolu aspektiga (nt töötingimustega) rahul,

võib tema tööviljakus ja motivatsioon langeda, tekkida pinged kaastöötajatega ja juhtkonnaga. Kui aga töötajale on loodud kaasaegsed ja mugavad töötingimused, suhtub töötaja töösse ja ümbritsevasse paremini. Alutto ja Acito (1974) uuringust järeldus, et isikud, kes said oma töö suhtes vähem iseseisvalt otsustada, olid ka negatiivsema hoiakuga tööandja suhtes, olid vähem pühendunud ning rohkem rahulolematud oma tööga.

Kui töötaja tajub, et tema panus ja tööandja poolt pakutu on tasakaalust väljas, on töötaja rahulolematu, mille tagajärjeks on motivatsiooni langus ja kehvemad töötulemused. Lisaks võrdlevad töötajad oma panust ja tööandja pakutut ka teiste töötajate omadega (Dugguh & Ayaga, 2014). Kui töötaja tunnetab, et teda koheldakse ebaõiglaselt, mõjutab see nende suhtumist tööandjasse. Muutub ka töötaja käitumine ning väheneb pühendumine ja suureneb tööjõu voolavus (Latham & Pinder, 2005). Töötajad lahkuvad harva töölt, kui nad tunnevad end enesekindlalt ning nende soovid ja vajadused on rahuldatud, isegi juhul kui teine ettevõtte pakub neile paremat tööd, kuna enamik töötajaid eelistab enamasti stabiilsust (Linhartová, 2012). Kuna tööga rahulolu on oma olemuselt subjektiivne ja ajas muutuv, võib ka rahulolematust olla möödum nähtus ega pruugi oluliselt muuta suhet töötaja ja tööandja vahel. Siiski võivad osad töötajad, kes kogevad rahulolematust, käituda tööandja suhtes kahjulikult (töölt puudumine, töö kvaliteedi langus, varastamine ja töökliima kahjustamine) kuni selleni, et nad otsustavad organisatsioonist lahkuda (Hofaidhllaoui & Chhinzer, 2014).

Tööga rahulolu on otsustava tähtsusega töötaja töö sooritusele, produktiivsusele, efektiivsusele, töösuhetele, töölt põhjusega puudumistele ning tööjõu voolavusele (Dugguh & Ayaga, 2014; Borges, 2012; Sageer, *et al.* 2012). Kuigi paljud uurijad on leidnud erinevates uuringutes, et töösooritus on seotud töörahuloluga (mida rahulolevam töötaja, seda paremini ta oma tööd teeb), leidis Bowling (2007) oma uuringu tulemusena, et tööga rahulolu ja töösoorituse vahel pole seost ning organisatsioonide katsed parandada töötajate töösooritust pole kuigi efektiivsed, kui pöörata rõhku üksnes erinevate tööga rahulolu aspektide (töötasu, töötingimused jne) parendamisele. Siiski leidis ta, et töötajate tööga rahulolu on organisatsiooni jaoks oluline aspekt ja tööandjad peaksid töötajate rahulolu tõstma, kuna rahulolevad töötajad toovad ettevõttele palju kasu. On leitud, et töö karakteristikud ehk töö omadused ise (Fried & Ferris, 1987) ja juhi käitumine (Gerstner & Day, 1997) on seotud nii töörahulolu kui ka töösooritusega (Bowling, 2007).

Head suhted kolleegidega on aluseks töö efektiivsusele ning ühiste eesmärkide saavutamisele. Efektiivsetes meeskondades on ka kõrgem töömotivatsiooni tase ja seega suurem tööga rahulolu. Juhtimine on oluline faktor meeskonnaliikmete tööga rahulolu kujunemises. Juhi toetus ning juhi toetuse tajumine avaldavad positiivset mõju tööga rahulolule kogu ettevõttes (Griffin, *et al.* 2001). Toetav juhtimisstiil mõjutab töösuhet ning personalipoliitikaga seotud sõnumite tähtsust (Rousseau, 2004). Seega, on erinevate tasandite ja valdkonna juhtidel väga oluline roll töötajate rahulolu kujundamises ning selle tagajärjel töötajate lahkumiskavatsuse ja voolavuse vähendamisel.

Varieeruv ja mitmekesine töö põhjustab kõrgemat tööga rahulolu, kuna seoses sellega tajutakse suuremat autonoomsust. Beekun'i (1989) sõnul on uurimistulemused näidanud, et suurema autonoomsusega meeskonnad on ka efektiivsemad (Griffin, *et al.* 2001). Autori arvates võib see kehtida ka üksikisiku kohta: mida kõrgem on töötaja iseseisvuse määr ja otsustamisõigus oma töö üle (nt kuidas ja millal oma tööd teha), seda rahulolevam ja efektiivsem töötaja on.

Selle järgi, kui rahul on töötaja tööga ning millised on tema tööhoiakud ja tööle pühendumise määr, saab ennustada töötaja tõenäolist lahkumist organisatsioonist. Enne lõplikku otsust lahkuda peegeldab töötaja oma lahkumissoovi töö efektiivsuse vähenemisega ja tihedama töölt puudumisega. Seega, töörahulolu pole väga oluline mitte ainult töötajale endale, vaid ka organisatsiooni ellujäämisele ja efektiivsele toimimisele ehk kasumi teenimisele. Selleks, et töötajad ei tunneks vajadust töölt lahkuda, tuleb juhtkonnal pidevalt arendada tööga rahulolu aluseks olevaid erinevaid aspekte alustades töötingimuste parendamisega ning lõpetades töö- ja erakaalu tasakaalu soodustamisega (Makhbul & Rahid, 2011). Kui töötaja on rahulolematu ja soovib lahkuda, tekib organisatsiooni jaoks järgmine probleem – tööjõu voolavus, mis on oluline probleem, sest tekitab organisatsioonidele palju negatiivseid (materiaalseid ja mittemateriaalseid) tagajärgi nagu näiteks ettevõtte maine langus ja värbamistest tingitud kulutused (Siong, Mellor, Moore, Firth, 2006; Sutherland, 2002, tsit. Makhbul & Rahid, 2011). Tööjõu voolavuse all peetakse silmas eelkõige vabatahtlikku tööjõu voolavust, mitte koondamist või töötajast tulenevaid põhjuseid (teise linna kolimine jne).

Fisher *et al.* (1990) sõnul ei soovi töötajad ettevõttest lahkuda kui nad on rahul oma palgaga ning teiste töö aspektidega. Ehk mida kõrgem on töötajate tööga rahulolu määr, seda väiksem on ettevõttes tööjõu voolavus. Uuringud näitavad, et organisatsioonides, mis paistavad silma kõrgema töörahulolu määraga, on tööjõu voolavus 50% normist väiksem, tööjõukulud 12% võrra madalamad ning kliendirahulolu on keskmiselt 95% (Carpitella, 2003). Judge *et al.* (1993) on märkinud, et töötajate rahulolu on positiivses korrelatsioonis motivatsiooniga, kaasatusega, organisatsioonile pühendumisega, eluga rahuloluga, vaimse tervise ja töö tulemuslikkusega ning negatiivselt seotud töölt puudumisega ja tööjõu voolavusega (viidatud Sageer, *et al.* 2012 järgi).

Autori arvates põhjustab tööga rahulolematust samaaegselt mitmetes eri kategooriates (nt töötasu, juhtimine, töötingimused jne) suuremat tööjõu voolavust. Kui töötaja tunneb näiteks rahulolematust juhtimisega ning lisaks ka töötasu ja töötingimustega, siis võib ta tõenäolisemalt ettevõttest lahkuda kui rahulolematuse põhjustajaks oleks ainult üks tegur.

Kokkuvõtteks: erinevate teooriate ja uuringute tulemuste põhjal võib väita, et tööga rahulolu on üsna subjektiivne, töötajate lõikes varieeruv ja ajas muutuv hinnang, mida mõjutavad nii individuaalsed (nt haridus, sugu), ettevõttepoolsed (nt töökeskkond, töötasu) kui ka välised tegurid (nt riigi majandusseis, maksumäärad jms). Individuaalsetest teguritest on töörahuloluga positiivselt seotud näiteks vanus ja staatus töökohal (Fournet, *et al.* 1966; Rhodes, 1983, tsit. Macdonald & MacIntyre, 1997). Lisaks eeltoodule mõjutavad tööga rahulolu mitmed psühholoogilised tegurid, mida mõjutavad elukeskkond, suhted pere ja sõpradega (Dugguh & Ayaga, 2014). Eeltoodut aluseks võttes võib väita, et töötajate rahulolu mõõtmine on üks olulistest personalijuhtimise valdkonna tegevustest: ettevõtte huvides on teha koostööd rahulolevate töötajatega, kuna see on eelduseks tootlikkuse kasvule, toote- ja klienditeeninduse kvaliteedile ja ettevõtte positiivse maine loomisele (Sageer, *et al.* 2012).

## 1.2 Psühholoogilised lepped

Tööandja ja töötaja vaheliste kokkulepete tulemusena tekib töösuhe. Töötajal on töösuhtesse astumisel omad ootused erinevate tingimuste osas: töötasu, karjäärivõimalused, töö sisu jne. Tööandjal on omakorda ootused uuele töötajale nagu näiteks töökohal nõutav haridus ja teadmised (Van Dyk, Nel, 2004: 39, tsit. Koha, 2013). Kahepoolsed ootused pannakse kirjalikult formaalsesse töölepingusse kirja (Töölepingu seadus § 5), kuid alles jääb veel suur osa varjatud, eeldatavaid ja pinnapealselt arutatud teemasid. Seega, liitudes ettevõttega, sõlmivad töötaja ja tööandja ka mitteformaalse, töötaja ja tööandja subjektiivsel arusaamal põhineva psühholoogilise leppe, mille sisu on mõjutatud paljudest teguritest: nii ettevõttest, töötaja isikust, formaalsetest töölepingulistest kokkulepetest ning muudest välistest mõjuritest (Koha, 2013).

Psühholoogiline lepe vastavalt Levinson'ile *et al.*, on „kogum vastastikkuseid ootuseid töötaja ja organisatsiooni vahel“. Ootused eelnevad üldjuhul töösuhtele: mõned ootused on läbimõeldud ja konkreetsed, näiteks ootused töötasule, mõned ootused aga pole nii konkreetsed, nagu näiteks ametikõrgenduse saamise võimalused (viidatud Anderson & Schalk, 1998 järgi). Herriot ja Pemberton'i (1995, tsit. Anderson & Schalk, 1998) järgi näitab psühholoogiline lepe seda, kuidas mõlemad pooled (töötaja ja tööandja) oma suhet tajuvad ning mida suhte jooksul üksteisele pakuvad. Rousseau (1990) tõi sisse natuke kitsama definitsiooni psühholoogilise lepingu kohta väites, et psühholoogilised lepped koosnevad individuaalsetest arusaamadest vastastikkuste kohustuste ja lubaduste kohta töötaja ja tööandja vahelistes suhetes. Vastutasuks heale töötasule ja turvalistele töötingimustele tunneb töötaja end kohustatuna andma ka omapoolset panust olles tööandjale lojaalne ja tegema tema heaks tööd (Rousseau, 1990). Psühholoogiline lepe on seega subjektiivne, individuaalne taju oma kohustuste ja lubaduste suhtes organisatsiooni ees ning organisatsiooni kohustuste ja lubaduste osas töötaja ees.

Psühholoogiliste lepete sõlmimisele eelneb tavaliselt mitmeid tegevusi, mis justkui valmistavad ette eduka vastastikkuse leppe tajumise. Rousseau (2001) on jaganud psühholoogilise leppe kujunemise järgmisteks faasideks: töösuhte eelne faas, värbamisprotsess, sisseelamine ja hilisemad kogemused, peale mida toimub leppe hindamine ja vajadusel muutmine või muutumine. Psühholoogilise leppe tekkimise aluseks on Rousseau (2001) hinnangul inimese noorusajas kujunenud arusaam suhtest ja töö

tegemisest. Seega juba enne esimest töösuhtealast kogemust on inimesel oma ettekujutus töösuhetest. Eelnevalt kujunenud arusaam hakkab edaspidises elus mõjutama seda, kuidas inimene tajub ja konkretiseerib enda jaoks tööandjalt saadavaid märguandeid ja signaale (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Psühholoogilised lepped sõlmitakse töötaja ja tööandja vahel enamasti tööle asumisel ning püsivad üldjuhul muutumatutena. Väliste tingimuste muutuste tõttu võivad aga olemasolevad lepped muutuda ja/või kujuneda välja uued (Rousseau, 1995, tsit. Randmann, 2004). Organisatsioonist tulenevateks psühholoogilist lepet mõjutavateks teguriteks on nii organisatsiooni iseloomustavad näitajad nagu tegevussektor, suurus, äristrateegia ja personalipoliitika kui ka individuaalsed tegurid, näiteks sugu, vanus, staaž ja töölepingu sisu (Guest, 2008: 138). Organisatsioonilistest teguritest võivad psühholoogilist lepet mõjutada ka kolleegid, juhid ja värbajad (McFarlane Shore & Tetrick, 1994: 96).

Autori arvates on just värbamisprotsessi läbiviijail oluline roll psühholoogiliste lepete kujunemises ja tajumises, sest tööintervjuul tekitatakse ettevõttest ja tööst esmamulje. Samas tekivad nii kandideerijal kui intervjuuerijal teatud arusaamad, ootused ja uskumused teineteise suhtes. Autori arvates on oluline, et tööintervjuu käigus edastatakse kandideerijale realistlik pilt ettevõttest, tööst ja tingimustest.

Töötajatega sõlmitud psühholoogiliste lepete sisu on erinev nii mahult kui kohutuste poolelt lähtuvalt. Van Dyk, Nel (2004: 39, 40, tsit. Koha, 2013) on välja toonud ootused, mida töötaja tööandjalt ootab, milleks on näiteks arenguvõimalused, väljakutseid pakkuv töö, karjäärivõimalused, motivatsioonisüsteem ja turvalisus. Holbeche (2005: 297, tsit. Koha, 2013) on väga heaks töökohaks nimetanud kohta, kus töötaja tunneb, et ta on kaasatud ja tajub end organisatsioonile vajalikuna, omab töötegemiseks vajalikke kaasaegseid töövahendeid, on piisavalt tasustatud, saab karjääri teha, õppida ja areneda, ühildada töö- ja eraelu ning omada elustiiliga sobivat paindlikku töökorraldust.

Psühholoogiliste lepete funktsiooniks on ebaturvalisuse vähendamine: kuna töösuhetes ei fikseerita kõiki võimalikke aspekte kirjalikult, siis psühholoogiline leping täidab vastastikkustes suhtes justkui selle „lõhe“. Töötaja kaalub nii oma kohustusi organisatsiooni ees kui ka vastupidi, organisatsiooni kohustusi tema ees ning kohandab



oma käitumist kriitiliste väljundite baasil. Psühholoogiline lepe annab töötajale tunde oma mõjust organisatsioonis ehk töötajad tunnevad, et nad saavad oma tulevikku organisatsioonis seeläbi mõjutada (McFarlane Shore & Tetrick, 1994: 93).

### **Psühholoogiliste lepete peamised dimensioonid Rousseau (2000) järgi on:**

- suhete lepped – pikaajalised või määramata ajaga töösuhted, mis tuginevad vastastikusel usaldusel ja lojaalsusel;
- tasakaalustatud lepped – dünaamilised, avatud töökorraldusega töösuhted. Nii tööandja kui ka töötaja panustavad üksteise arengusse. Soodustused ja tasud on seotud töötaja panusega ettevõttesse;
- tehingulepped – lühiajalised või piiratud kestusega töösuhted, mis on peamiselt majandusliku iseloomuga, spetsiifilised, konkreetsed kitsad kohustused ning töötaja vähene kaasatus organisatsiooni tegevustesse;
- üleminekulepped – ei ole ise tegelikult psühholoogilise lepingu vorm, kuid seda kirjeldab töötaja tunnetuslik seisund, mis peegeldab organisatsiooniliste muutuste tagajärgi, mis on vastuolus varem kokkulepitud töösuhtele. Seda iseloomustavad negatiivsed näitajad nagu tööandja poolne usaldamatus, töötaja ebakindlus tööandja suhtes ning töö ja tasu tasakaalustamatus.

Rousseau käsitluse kohaselt võib psühholoogilisi leppeid jagada üldjoones kaheks, s.o tehingupõhisteks ja suhetel põhinevateks (Anderson & Schalk, 1998). Töötajad ja tööandjad on kõige rahulolevamad juhul, kui nad mõlemad tajuvad vastastikku samadimensioonilist psühholoogilist lepet (Dabos & Rousseau, 2004). Kui mõlemad tajuvad suhtepõhiseid leppeid, on nad rohkem rahul kui üks pool tajuks suhtepõhist lepet ja teine pool tehingupõhist lepet.

Kui organisatsioon pole töötaja arvates oma kohutusi ja töötaja ootusi piisavalt täitnud, võivad selle tagajärjed olla negatiivsed (Anderson & Schalk, 1998) - inimesed reageerivad pettumustele erinevalt ja tulemused võivad olla tööandja jaoks ebameeldivad ning ettevõttele kahjulikud. Erinevad uurimused on näidanud (Bunderson, 2001; Lester, Kickul, 2001, tsit. Randmann, 2004), et inimeste motivatsioon langeb ning nad vähendavad oma tööpanust, kui nad tajuvad organisatsiooni poolt psühholoogiliste lepete rikkumist. Ja

vastupidi: kui töötaja tunneb, et organisatsioon täidab leppeid, on ta pühendunud ja kohusetundlik. Psühholoogilise leppe täitmine on positiivselt seotud tööga rahulolu, tööle pühendumusega, töösooritusega ning organisatsioonitruu käitumisega (*organizational citizenship behaviour*) ja negatiivselt seotud lahkumiskavatsusega (Conway & Briner, 2002). Uuringute tulemusel on leitud, et töötaja töösoorituse järgi võib ennustada nii leppe täitmist kui mittetäitmist (Conway & Coyle-Shapiro, 2012).

Staažikamatel töötajatel, kelle psühholoogilised lepped on kujunenud välja pikema perioodi jooksul, on töösuhteid puudutavate muudatustega raskem kohaneda kui uutel töötajatel, kes on tööle võetud peale muudatuste tegemise algust (Rousseau, 2001). Üldjuhul suurendavad töötajate poolt tajutud organisatsioonisiseseid muudatused psühholoogiliste lepete rikkumisi. Selle tagajärjeks on suurenenud tööjõu voolavus ja hoolimatus, organisatsiooniga seotuse ja tööga rahulolu vähenemine (Freese, Schalk, Croon, 2011). Muudatuste korral on töösuhete kontekstis väga oluline õigeaegne ja selge infovahetus (Koha, 2013); suhtlemise ja infovahetuse kaudu suureneb töötajate organisatsiooniline pühendumus, kuna töötajad tunnevad end siis tähtsana ja osana organisatsioonist. Töötajate pühendumine näitab nende samastumist ettevõtte väärtustega, nende valmisolekut ettevõtte heaks pingutada ning kavatsust organisatsiooni jääda. Kõrgema pühendumisega töötajad on lojaalsemad ega otsi alternatiivseid töövõimalusi mujal; samuti kohanevad pühendunumad töötajad ettevõttesiseste muutustega paremini (Su, Baird, Blair, 2009). Töötajate lojaalsust soodustab organisatsiooni võime kohelda töötajaid võrdselt ja õiglaselt ning anda töötajatele rohkem aega isikliku elu jaoks (nt osaline tööaeg, paindlik töögraafik) (Linhartová, 2012).

Organisatsiooniline pühendumine langeb kui töötajad tajuvad ebakindlust, samuti väheneb usaldus juhtkonna suhtes. Ebakindlus mõjutab erinevaid hoiakuid ja käitumisi, mis omakorda mõjutavad ettevõtet. Tagajärjeks on organisatsioonisisestele muudatustele vastu töötamine, samuti väheneb töötajate tööpanus ja efektiivsus ning töötajad tunnevad tõenäolisemalt soovi organisatsioonist lahkuda (De Witte, 2005). Organisatsioonisiseseid muudatused suurendavad psühholoogiliste lepete rikkumisi. See suurendab tööjõu voolavust, hoolimatust, vähendab usaldust, tööga rahulolu ning seotust organisatsiooniga. Igasugune tööandjapoolne väljakujunenud ootustele mittevastav käitumine võib tekitada töötajas negatiivseid tundeid. See võib viia töötaja käitumise muutumiseni ja uue olukorraga kohandumiseni või töösuhte lõpetamiseni (Freese, *et al.* 2011).

Kokkuvõtteks: töötaja ja tööandja vahelise psühholoogilise leppe kujunemist ja muutumist mõjutavad mitmed erinevad tegurid: organisatsioonisisised tegurid, individuaalsed ehk töötajast olenevad tegurid ja organisatsiooniga seotud inimesed (kolleegid, värbamisprotsessi läbiviija). Käesoleva töö autori arvates on olulisemateks tööandja poolt mõjutatavaks aspektiks psühholoogiliste lepete kujunemisel värbamis- ja valikuprotsess ning konkreetsed kokkulepped töölepingu sõlmimisel ja organisatsioonikultuuri selgitamisel. Tööandja peaks töösuhte loomisel olema avatud ning andma võimalikult palju infot töösuhte ja ootuste kohta. Samuti saab töötaja oma ootusi selgitada ning seejärel on võimalik vastastikkuseid ootusi võrrelda ja ühildada.

### 1.3 Töölpüsivus

Lee, Burch ja Mitchell (2014) väitel on vabatahtliku tööjõu voolavuse põhjuste uurimisel kesksete teemadena käsitletud tööga rahulolu, organisatsioonilist pühendumist ja töötajate kaasamist, mille kõrge tase on töölpüsivuse põhjuseks. Lee *et al.* (2014) arvates on oluline aga mõelda ka kontekstuaalsetele mõjudele, mis mõjutavad seda, miks inimesed otsustavad oma töökohale jääda, kuigi neil oleks võimalus töökohta vahetada. Teisisõnu, lisaks vabatahtlikku tööjõu voolavust mõjutavatele teguritele on oluline mõista ka töötaja töölpüsivust (*job embeddedness*) mõjutavaid tegureid. Kui tööga rahulolu ja organisatsiooniline pühendumus keskenduvad tööga seonduvatele teguritele, siis töölpüsivus hõlmab lisaks sellele ka kogukonnaga seotud asjaolusid. Organisatsiooni (ja personalitöö) perspektiivist kuulub töölpüsivus töötajate hoidmise (*employee retention*) valdkonda, mis on mitmetahuline teema (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, Erez, 2001) ja ühtlasi ka oluline vabatahtliku tööjõu voolavuse ennustaja (Wyld, 2014).

Käesolevas töös käsitleb autor töölpüsivust (*job embeddedness*) ettevõttest lahkumise või oma töökohalt lahkumise soovi kontekstis. Antud teemat on käsitletud ka organisatsioonisisese tööturu kontekstis (nt Ostroff & Clark, 2001), kus ettevõtte on pigem ise huvitatud töötajate edasiliikumisest ning toetavad faktoreid, mis mõjutavad töötajate organisatsioonisisese liikumise (sh ka geograafiliselt) positiivseid otsuseid.

Töölpüsivust saab Mitchell, *et al.* (2001) ja Lee, *et al.* (2014) järgi kirjeldada järgmiste põhidimensioonide kaudu: (1) kui ulatuslik on töötaja seotus või sidemed (*links*), mis tal on teiste inimeste, meeskondade ning tegevustega tööl või tööga seoses antud organisatsioonis; (2) kuidas inimeste töökoht ja kogukonnad sobivad (*fit*) nende elu muude aspektidega ja (3) sidemete tugevus ehk kui kerge või raske on sidemeid lõhkuda, teise piirkonda kolimisest põhjustatud loobumised (nn ohverdamine, inglise keeles *sacrifice*). Eelnimetatud aspektid on olulised nii töökohal kui ka väljaspool töökohta. Ehk siis mõjutajateks on sisuliselt kuus aspekti - sidemed, sobivus ja ohverdamine nii töökoha kontekstis kui väljaspool töökohta (kogukonnaga seotud) (Mitchell, *et al.* 2001). Kogukonnaga seotud aspekte autori arvates tööandja otseselt mõjutada ei saa. Küll saab neid aga mingil määral arvestada värbamise ja valiku protsessis. Lisaks saab autori arvates kogukonnaga seotud aspektide mõju teatud osas vähendada tööga seotud aspektide parendamises.

Töökohaga seotud püsivus viitab ettevõttega seotusele, samas, kui kogukonnaga ehk tööväline püsivus väljendab inimese kogukonda sulandumise määra. **Sidemeid** (*links*) on iseloomustatud kui ametlike ja mitteametlike seoseid nii organisatsioonis kui ka ümbritsevas kogukonnas. Töötaja ja organisatsiooni vahelised sidemed hõlmavad suhteid teiste inimestega ja gruppidega organisatsioonis, samal ajal kui kogukonnasidemed hõlmavad suhteid perekonnaliikmetega ja sõpradega, muude institutsioonidega ja füüsilise elukeskkonna endaga. Mida rohkem on inimesel sidemeid nii organisatsioonis kui kogukonnas, seda suurem on tema töölpüsivuse aste (Lee, *et al.* 2014). Zhang, Fried ja Griffeth (2012) väidavad, et oluline ei ole mitte sidemete arv, vaid sidemete kvaliteet ning seda just tööjõu voolavuse seisukohalt. Teatud sidemed on tähtsamad kui teised, erinevused võivad olla populatsiooni arvestades spetsiifilised (Lee, *et al.* 2014).

**Sobivust** (*fit*) on nimetatud kui töötaja poolt tajutud sobivust elukeskkonna ja organisatsiooniga. See iseloomustab töötaja rahulolu organisatsiooniga ja ümbritseva keskkonnaga. Vastavalt teooriale on oluline, et inimese väärtused, karjäärialased eesmärgid ja tulevikuplaanid sobiksid konkreetse tööga seotud teguritega, näiteks teadmiste, oskuste, võimete ja nõuetega. Ümbritseva (elu)keskkonna elementideks on kliima, ettevõtte asukoht, mugavused, poliitiline õhustik ning vaba aja veetmise võimalused.

Töölt lahkudes võivad organisatsioonilisteks **loobumisteks/ohvriteks** olla näiteks tööga seotud hüvitised, heade kolleegide ja projektide kaotus. Kogukonnaga seotud ohvriks võib olla harjumuspärase, meeldiva kodu kaotus, hea naabruskonna ja sõprade kaotus, samuti näiteks lühikese tööle sõidu tee kaotus (Mitchell, *et al.* 2001; Lee, *et al.* 2014; Crossley, Bennett, Jex, Burnfield, 2007; Young, 2013).

Eelnimetatud kuue erineva faktori mõjud võivad varieeruda ka muudest asjaoludest lähtuvalt, näiteks inimese vanusest või ettevõtte suurusest. (Mitchell, *et al.* 2001). Oluline on isikliku ja tööalase elu vaheline tasakaal (Tanova & Holtom, 2008; Mitchell, *et al.* 2001). Bergiel, Nguyen, Clenney ja Taylor (2009) väitel on vajalik töötajate töö ja organisatsiooniga sobivuse (*fit*) suurendamiseks ning selleks, et luua tugevamaid sidemeid (*links*) kolleegidega, on vajalik töötajaid toetada (mentor, tööandja) (viidatud Takawira, Coetzee, Schreuder, 2014 järgi). Mitchell *et al.* (2001) toob näiteks mentorlussüsteemi loomise, kus mentor abistab igakülselt uut töötajat tema töö ja ettevõttega seonduvate teemadega. See seob töötajat rohkem töö ja organisatsiooniga ning töötaja lahkub vähem tõenäolisemalt (Takawira, *et al.* 2014; Wyld, 2014).

Ramesh ja Gelfand (2010) uurisid töölpüsivuse aspekte nii individualistlikus kui ka kollektiivses kultuuris, vastavalt USA's ja Indias. Nad leidsid, et USA's oli parem töölpüsivuse ennustaja sobivuse mõõde, kuid Indias sidemete mõõde. Uurimused Euroopa maades on samuti näidanud, et töökohale jäämine vabatahtliku voolavuse ennustajana kehtib riikide ja kultuuride üleselt (viidatud Lee, *et al.* 2014 järgi).

Töökohale jäämine ehk töölpüsivus mõjutab töö tulemuslikkust ja organisatsioonilist käitumist, innovatsiooni ning sotsiaalset- ja inimkapitali. Seda kinnitab ka Karatepe ja Ngeche (2012) leitu, et lahkumiskavatsusega töötajad teevad oma tööd kehvemini ning vähendavad ettevõtte efektiivsust (viidatud Takawira, *et al.* 2014 järgi). Töölpüsivus on seega oluline stabiilsete töötulemuste ja suurema tulemuslikkuse saavutamisel. Parem tulemuslikkus võib omakorda viia suuremate hüvitisteni ja ressursside kättesaadavusele, mille tagajärjel suureneb omakorda töölpüsivus.

Kui eelnevad uurimused on keskendunud töökohale jäämise positiivsetele külgedele, siis Ng ja Feldman (2010) on väitnud, et töölpüsivus võib viia aja jooksul negatiivsete tagajärgedeni nagu näiteks töötajate kvalifikatsiooni ja arengu languseni (viidatud Lee, *et*

*al.* 2014 järgi). Autori arvates saaks olukorda parandada sellega kui tööandjad pakuks oma töötajatele järjepidevalt arenguvõimalusi ning koolitusi, et nende kvalifikatsiooni hoida ja tõsta. Organisatsiooniga seotud töötajad võivad end ebasobivale töökohale aheldatuna tunda, kogedes rohkem motivatsioonilangust ja madalat töörahulolu, hirmust kaotada sidemeid tööga või sellega, millest nad peaksid loobuma kui nad töölt lahkuvad (Crossley, *et al.* 2007; Takawira, *et al.* 2014). Inimestel, kes jäävad mitterahuldust pakkuvale töökohale, on selleks omad põhjused – neil on ainult sellele ettevõttele omased ja vajalikud oskused ning sellised suhted kolleegidega, mis neid organisatsiooniga seovad (Wyld, 2014).

Mignonac (2008) on uurinud, kuidas tööga mitteseotud tegurid (nt abikaasa valmisolek kolida), töösse suhtumine ja individuaalsed karakteristikud ennustavad valmisolekut vabatahtlikult töökohast lahkuda ning leidis, et kogukonda jäämine ja abikaasa mittevalmisolek kolida olid takistavateks teguriteks uue töökoha vastuvõtmisel (Lee, *et al.* 2014).

Tööhoiakute seas on rahulolu seotud töölpüsivuse ja lahkumiskavatsusega (Makhbul & Rahid, 2011; Tett & Meyer, 1993, tsit. Bowling, 2007) ning aitab seeläbi tööjõu voolavust ennustada (Hofaidhllaoui & Chhinzer, 2014). Tööjõu voolavust kui pidevat muutujat saab mõõta töötaja sooviga lahkuda (Price, 1999). Madala töölpüsivusega töötajatel on enamasti suurem lahkumiskavatsus (Mitchell, *et al.* 2001; Takawira, *et al.* 2014). Kui tööga rahulolu on madal, siis langeb töötaja tööle pühendumine ja suureneb soov lahkuda kas ametikohalt või töölt (Makhbul & Rahid, 2011). Mitchell ja Lee (2001) toovad esile asjaolu, et väga kõrgelt organisatsiooniga seotud (kõrge töölpüsivuse määraga) ja rahulolevad töötajad otsivad tõenäoliselt vähem alternatiivseid töövõimalusi (Mitchell, *et al.* 2001; Takawira, *et al.* 2014).

Töötaja psühholoogilise leppe kujunemist, tööga rahulolu ning töölpüsivust mõjutavad kokkuvõttes väga paljud omavahelises seoses olevad tegurid ning nad on ka omavahel tihedalt seotud. Rahulolu kujunemises on oluline osa psühholoogilistel lepetel ja nende täitmise tajumisel (Randmann, 2004). Psühholoogiliste lepete tajumine mõjutab töölpüsivust. Psühholoogiliste lepete rikkumise üks eeldatavaid tagajärgi on ka kavatsus organisatsioonist lahkuda või tegelik voolavus. Ettevõttest lahkumine on üks viisidest

kuidas lahendada tööalastes suhetes esinevat tajutud ebaõiglust ning rahulolematust (Freese, *et al.* 2011).

Oma olemuselt on tööpüsivus, tööga rahulolu ja psühholoogiliste lepete täitmise tajumine subjektiivsed. Seejuures on töötajate seas hinnangud varieeruvad ning mõjutatud erinevatest keskkondlikest (nt kogukond, pere, kliima, riigi üldine majanduslik olukord), organisatsioonilistest (nt töötingimused, juhtimine, kolleegid) ja individuaalsetest teguritest (nt haridus, iseloom, vanus). Teatud osas on tööandjal neid mõjutegureid ja seega ka edaspidise töösuhte sisu võimalik kujundada, kuid teatud osas on tegemist vaid töötajast või keskkonnast tulenevate aspektidega, mida tööandja mõjutada ei saa.

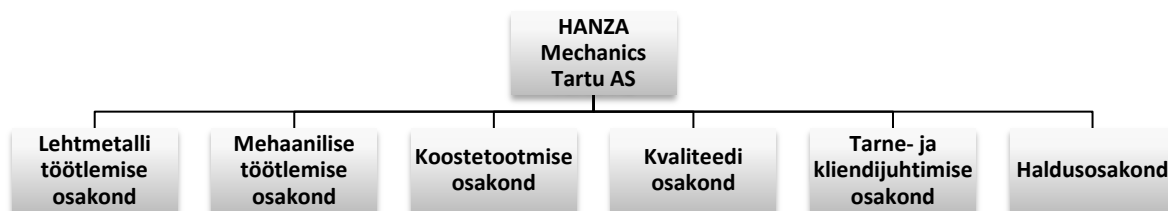
## 2 EMPIIRILINE UURIMUS

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on välja selgitada HANZA Eesti töötajate tööga rahulolu, kuidas tajutakse tööandja poolset kohustuste ja lubaduste täitmist ja mil määral töötajad mõtleavad töölt lahkumisele. Ettevõtte sooviks oli korraldada töörahulolu uuring, mis aitaks neil kaardistada hetkeolukorda organisatsioonis ning tulemuste põhjal teha vajalikke muudatusi ja arenguplaane.

### 2.1 Ettevõtte HANZA Eesti lühitutvustus

HANZA Eesti kuulub HANZA gruppi ja 100% aktsiate omanikuks on HANZA AB Rootsi. Kontsernis on kokku ligikaudu 1000 töötajat (sh Rootsis, Soomes, Eestis, Poolas, Hiinas ja Slovakkias). Tootmised asuvad Põhjamaades, Ida-Euroopas ja Hiinas.

HANZA Eesti asutati 1996. aastal ning ettevõttes töötab ligikaudu 470 töötajat. Varem oli ettevõtte nimeks HANZA Tarkon AS. HANZA Eesti koosneb kolmest sidusettevõttest: HANZA *Mechanics* Tartu AS, HANZA *Alfaram* Tartu ja HANZA Teeninduskeskus Tartu. HANZA Eesti 3 sidusettevõtet jagunevad omakorda 12-ks struktuuriüksuseks alljärgnevalt: (1) HANZA *Alfaram* Tartu (2 struktuuriüksust): kaabli tootmisosakond ja tehniline osakond; (2) HANZA Teeninduskeskus Tartu (4 struktuuriüksust): personaliüksus, IT-üksus, raamatupidamisüksus ja strateegilise ostu üksus ning (3) HANZA *Mechanics* Tartu AS, mille kuut struktuuriüksust illustreerib Joonis 2.



**Joonis 2** HANZA Mechanics Tartu AS struktuuriüksused

Allikas: autori koostatud



Ettevõtte pakub tooteomanikele erinevaid mehaanika-, kooste- ja tarneahela terviklahendusi. Ettevõtte visiooniks on olla terviklik allhanketegija aparaadiehituse ja peenmehaanika valdkonnas Põhja-Euroopas. Ettevõtte eripäradeks on High-Tech tehnoloogiate kombineerimine kuluefektiivse tootmisega ning paindlikkuse pakkumine kiiresti muutuvast tehnoloogiamailmas. Ettevõtte suuremateks klientideks on meditsiini-, telekommunikatsiooni- ja tööstusettevõtted: ABB, Siemens AG, Medical Solutions, Volvo, Ericsson, IMI Hydronic Engineering International SA, Perten Instruments AB, ROCLA OY jt. Nõudlus HANZA teenuste järele kasvab pidevalt. Ettevõtte omab ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 ja ISO 16949:2002 sertifikaate.

Peamised tehnoloogilised protsessid on: treimine nii universaalpinkidel kui ühe- ja mitmespindlilistel automaatpinkidel, CNC treimine; freesimine universaalpinkidel ja CNC vertikaal- ja horisontaal freesimised; stantsimine ekstsentrisk- ja automaatpressidel; lehtmehaanika-painutamine; pulbervärvimine; pindade katmine - kromateerimine, nikeldamine, tsinkimine ja elektropoleerimine; töövahendite valmistamine ja toote redisein; koostetööd - nii mehhaanilised, elektroonilised kui elektromehhaanilised koostetööd; aparaadiehitus. Ettevõtte pakub oma klientidele terviklikke lahendusi rakendades erinevaid tehnoloogilisi võimalusi ning kompetentseid töötajaid ja usaldusväärseid tarnijaid. HANZA Eesti ekspordib 91% oma toodangust, 9% moodustab eesti-sisene toodang. Ettevõtte toodangust 64% on suunatud Rootsi, 19% ülejäänud Euroopasse (Saksamaa, Prantsusmaa) ja ~10% mujale maailmas (USA, Lõuna-Ameerika, Hiina). Ettevõttes töötab 58% mees- ja 42% naistöötajat. Eestlasi on ettevõttes 67%, venelasi 25% ja muust rahvusest töötajaid 8%.

## **2.2 Uurimisküsimused**

Empiirilises uurimuses otsib autor vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kui rahul on Hanza Eesti töötajad oma tööga?
2. Kas sinikraed on oma tööga vähem rahul kui valgekraed?
3. Kui paljud töötajad on mõelnud ettevõtetest lahkuda?

4. Kas kolme suurema ja strateegiliselt tähtsaima osakonna töötajate rahulolu tase vahetu juhiga mõjutab lahkumissoovi?
5. Kas eesti ja vene rahvusest töötajate töölpüsivuse tase erineb?
6. Kuidas on omavahel seotud töölpüsivus ja töörahulolu tajutud tööandja kohustuste ja lubaduste (psühholoogiline leping) täitmisega?

Uurimuse uudne aspekt seisneb autori hinnangul selles, et teadaolevalt ei ole Eestis uuritud, kuidas tööga rahulolu ja töölpüsivus on seotud psühholoogiliste lepete tajumisega töötajate poolt. Töösse lisab uudsust ka asjaolu, et hetkel pole Eestis uuritud psühholoogiliste lepete tajumist sinikraede (tootmistööliste) mitmerahvuselises sihtrühmas.

### 2.3 Meetod

Eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi ankeetküsitluse ettevõtte töötajate hulgas, kogudes andmeid struktureeritud ankeeti kasutades nii paber kandjal (sinikraed ehk tootmistööliste) kui ka veebipõhist kontoritarvarapaketti kasutades (*Google Docs*). Uuring viidi läbi küsimustikku kasutades sellepärast, et seda on kerge analüüsida, numbriliselt väljendada ja vastuseid omavahel võrrelda. Ankeetküsimustikku kasutades on võimalik saada informatsiooni võimalikult paljudelt töötajatelt ning see tagab töötajatele suurema anonüümsuse kui näiteks intervjuud. Ankeetküsimustik aitab kokku hoida aega ning töötajad saavad küsimustikku täita neile sobival ajal selleks eelnevalt eraldi kohtumist kokku leppimata.

Käesoleva töö autor viis uuringu läbi ajavahemikul 12.03.2015.a. kuni 20.03.2015.a. Töötajatele jagati nii eesti- kui venekeelsed ankeedid, arvestades ettevõtte rahvuslikku koosseisu. Käesoleva magistr töö autor viibis isiklikult ettevõttes ankeetküsitluse täitmise aegadel 12.03, 13.03 ja 16.03.2015.a., et vajadusel selgitada väidete sisu ning tagada anonüümsus, kuna ankeedid kogus kokku töö autor isiklikult. Valgekraed ehk kontoritöötajad (spetsialistid ja juhid) vastasid ankeetküsitlusele enamasti veebipõhiselt. Uuringus osalemine oli vabatahtlik ning uuringu tulemused avaldatakse hiljem ka HANZA siselehel „*United*“. Lisaks saab iga osakonna juht oma osakonna kohta üldistatud tulemused, mida tutvustatakse struktuuriüksuste koosolekul kõigile töötajatele. Ettevõtte

personalidirektor tutvustas struktuuriüksuse juhtidele enne rahulolu uuringu läbiviimist uuringu ajakava ning selgitas uuringu läbiviimise vajalikkust.

Käesoleva magistritöö empiirilises osas kasutati autori poolt koostatud küsimustikku, mis koosneb neljast osast ning üld-, valikvastustega ja avatud küsimustest. Küsitluse vastused on anonüümsed. Töö autor tagab kogutud andmete konfidentsiaalsuse - kõiki andmeid analüüsitakse koos ning ettevõttele avaldatakse tulemused ainult üldistatud kujul.

**Psühholoogiliste lepete** mõõtmiseks on kasutatud Denise M. Rousseau (2008) loodud vastava skaala (*Psychological Contract Inventory*) tööandjapoolsete kohustuste täitmise osa. Töötajapoolsete kohustuste täitmise osa ning suhtepõhiste lepete osa (v.a. stabiilsuse dimensiooni hindavad väited) jäeti välja küsimustiku lühendamise huvides ja kuna töötajapoolsete kohustuste täitmine ei olnud ka antud uurimuse eesmärk. Eestis on Rousseau (2008) küsimustikku kasutanud H. Kivinuk (2009); psühholoogiliste lepete küsimustiku varasemat (2000) versiooni on kasutanud L. Randmann (2013).

**Tööga rahulolu** kirjeldava küsimustiku aluseks on võetud HANZA Eesti personalidirektori poolt loodud ja varasemalt kasutuses olnud rahulolu küsimustik, mida on käesoleva töö autor täiendanud tuginedes Macdonald'i ja MacIntyre (1997) artiklis *The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates* toodud tabelile: *Major Characteristics of Job Satisfaction Identified by Researchers*, kus peamiseid tööga rahulolu karakteristikuid on kirjeldanud järgmised uurijad: Cross (1973), Hackman & Oldham (1975), Khaleque & Rahman (1987), Scarpello & Campbell (1983), Smith *et al.* (1969) ja Yuzuk (1961).

**Tööpüsivuse** mõõtmiseks võttis autor aluseks Crossley, Bennett'i, Jex'i ja Burnfield'i (2007) artiklis (*Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover*) oleva nende poolt koostatud tabeli (*Factor Loadings of Global Job Embeddedness Items*), mis sisaldab seitset väidet ning lühendas antud uurimuse jaoks.

Väiteid hinnatakse Likerti (1932, tsit. Likert 1993) viiepalliskaalal, kus 1 – üldse ei ole nõus ja 5 – nõustun täielikult. Viimasele küsimusele vastates skaalal vastavalt 1 – üldse mitte ja 5 – täielikult.

Küsimustiku esimene osa puudutab psühholoogilisi leppeid, mille väited kirjeldavad töötaja suhet tööandjaga ning kus töötajad hindavad oma suhet tööandjaga. Küsimused jagunevad tehinguleppeid, tasakaalustatud leppeid ja üleminekuleppeid käsitlevateks küsimuste blokkideks, mis koosnevad omakorda erinevatest osadest:

- tehingupõhised lepped: lühiajaline tegevus (küsimused 1-3) ja piiratud tegevus (küsimused 4-7);
- tasakaalustatud lepped: paindlikkus (küsimused 12-15), konkurentsivõime (küsimused 16-19) ja organisatsioonisisene areng (küsimused 20-23);
- üleminekulepped: usaldamatus (küsimused 24-27), ebakindlus (küsimused 28-31) ning töö ja tasu tasakaalustamatus (küsimused 32-34).

Küsimustiku teine osa keskendub hinnangutele tööga rahulolu väidetele ning avatud küsimuste osas palutakse välja tuua, mis motiveerib vastajat oma tööd veelgi paremini tegema. Hinnatavad rahulolu küsimuste blokid on järgmised:

- töö ise (küsimused 1-9);
- rahulolu kolleegide ja osakonnaga (küsimused 10-16);
- töötingimused (küsimused 17-21);
- karjäär (küsimused 22-26);
- töö- ja eraelu tasakaal (küsimused 27-30);
- infoliikumine (küsimused 31-33);
- töötasu (küsimused 34-37);
- tunnustus (küsimused 38-40).

Kolmandas osas palutakse hinnata väiteid (küsimused 41-56) juhtimise ja töökorraldusega rahulolu kohta. Küsimused 57-60 mõõdavad töölöpüsivust (*job embeddedness*). Küsimustiku kolmanda osa lõpus soovitakse teada saada informatsiooni töötajate lahkumiskavatsuste kohta. Rahulolu küsimuste blokid kolmandas osas:

- vahetu juht (küsimused 41-47);
- juhtimine (küsimused 41-49);
- üldine rahulolu ettevõttega (küsimused 50-56).

Küsimustiku viimases, neljandas, osas kajastuvad demograafilised andmeid ning lõpetuseks soovitakse saada infot töö tähtsuse kohta, kohustuste ning lubaduste täitmise tajumise kohta organisatsiooni ees ja vastupidi.

Üldiste demograafiliste küsimuste abil jaotati töötajad ametikoha, hariduse, tööstaaži, soo, vanuse ja osakonna alusel gruppidesse. Eelneva põhjal on võimalik hinnata ja analüüsida erinevate näitajate, näiteks tööstaaži ja vanuse, mõju tööga rahulolule. Osakondade lõikes analüüsimine annab ülevaate osakonnapõhisest tööga rahulolust ning saadud informatsiooni kasutades on juhtidel võimalik vajalikke parendustegevusi planeerida.

Küsimustiku blokid on koostatud erinevalt. See aitab täitjal tähelepanu hoida, et poleks igav küsimustikku täita ja vastusteks ei kujuneks välja muster. Sekka on pandud ka avatud küsimusi, et töötajad saaksid arvamust oma sõnadega väljendada. Andmeanalüüsi läbiviimiseks kasutati tarkvara *SPSS for Windows 13.0 (Statistical Package for Social Sciences)*. Lisaks kirjeldavatele statistikutele kasutati erinevate seoste analüüsimisel t-testi ja korrelatsioonianalüüsi.

## **2.4 Valim**

Valimi koostamisel võttis töö autor aluseks HANZA Eesti töötajate koguarvu (464 töötajat) märtsikuu seisuga. Uuringusse kaasati kõik ettevõtte töötajad, kes olid jagatud nelja gruppi:

- tööline – sinikraed ehk otseselt tootmisega seotud töötajad (nt operaator, seadistaja);
- spetsialist – valgekraed ehk kontoritöötajad (sh tehnoloog, vanemtehnoloog);
- keskastmejuht – meister, vahetuse vanem ehk antud uurimuses töötajad, kellel on alluvad ja kes juhivad seega inimesi;
- tippjuht – tippjuhid ehk ettevõtte juhtkonda kuuluvad töötajad ja osakonna juhid.

Antud ametikohtade grupid koostati vastavalt HANZA Eestis kehtivatele ja kõikidele töötajatele üheselt arusaadavatele põhimõtetele.

Vastamise määr oli 73% (341 täidetud ankeeti 464-st): paber kandjal laekus vastuseid 288 tükki (84%) ja veebipõhiselt 53 tükki (16%). Vastuste jaotumine veebipõhiselt ja paber kandjal oli ootuspärane, sest üle poole ettevõtte töötajatest moodustavad töölised ning veebipõhist küsimustiku täitmise võimalust kasutasid peamiselt kontoritöötajad, kuna töölistel puudub ligipääs arvutile. Emakeelena vene keelt kõnelevaid töötajaid osales uuringus 158 (46% kõigist vastajaist) ja eesti keelt emakeelena kõnelevaid töötajaid oli 183 (54% kõigist vastajaist). Lihtsustamise mõttes võib neid pidada vastavalt eesti rahvusest (eestlasteks) ja vene rahvusest (venelasteks) töötajateks. Töö autor tagab oma tõlgendamise väikese eksimustõenäosuse sellega, et jagas isiklikult suuremale osale töötajatele kätte emakeeles olevad ankeedid seda neilt vahetult ise järele küsides.

Vastajate vanus jäi vahemikku 19-66 aastat (keskmine vanus 40,56 aastat SD=12,7). Sugude lõikes jagunesid vastajad üsna võrdselt: mehi 44% (n=149) ja naisi 40% (n=136). Soo olid märkimata jätnud 56 küsitluses osalenud (16%). Tööstaaž ettevõttes jäi vahemikku mõnest kuust kuni 45 aastani (keskmine 8,9 aastat, SD=8,05). Ametikohtade lõikes jagunesid vastajad järgmiselt: 73% on töölised (n=248), 19% spetsialistid (n=66), 5% keskastmejuhid (n=17) ja 2% tippjuhid (n=6). Neli küsitluses osalenud töötajat on jätnud oma ametikoha märkimata (1%). Haridustaseme lõikes jagunesid vastajad järgmiselt: keskeriharidus/tehnikum 32% (n=108), üldine keskharidus/gümnaasium 19% (n=66), põhiharidus 13% (n=43), kutseharidus põhihariduse baasil 13% (n=43), rakenduslik kõrgharidus 8% (n=28), bakalaureusekraadiga vastajaid oli samuti 8% (n=29) ning magistrikraadiga vastajaid 5% (n=18). Hariduse jätsid märkimata 6 küsitluses osalenud töötajat (2%).

## **2.5 Tulemused**

### **2.5.1 Töörahulolu määr**

Tabelis 1 on esitatud tööga rahulolu kümne alaskaala kirjeldav statistika kõigi ettevõtte küsitluses osalenud töötajate kohta. Tulemustest nähtub, et keskmiselt kõige rohkem ollakse rahul töötingimustega, kolleegide ja oma osakonnaga, samuti juhtimisega, oma tööga ning arenguvõimalustega (sh senine karjäär). Veidi madalam on rahulolu ettevõttega

(sh kaasatus otsustusprotsessidesse), töö- ja eraelu tasakaaluga ja infoliikumisega. Pigem rahulolematud ollakse tasustamise ja tunnustamisega.

**Tabel 1** Töötajate tööga rahulolu määr erinevate alaskaalade lõikes

Tööga rahulolu kategooriad	N	Min	Max	Keskväärtus (X)	SD
Töö ise	341	2,00	5,00	3,56	0,51
Kolleegid ja osakond	341	1,71	5,00	3,77	0,60
Töötingimused	341	1,60	5,00	3,89	0,64
Arenguvõimalused	340	1,40	5,00	3,55	0,68
Töö- ja eraelu tasakaal	341	1,00	5,00	3,39	0,59
Infoliikumine	341	1,00	5,00	3,21	0,81
Töötasu	341	1,00	5,00	2,57	0,89
Tunnustus	341	1,00	5,00	2,42	0,91
Juhtimine	339	1,44	5,00	3,55	0,53
Rahulolu ettevõttega üldiselt	339	1,29	5,00	3,36	0,68

Allikas: autori koostatud

Analüüsidest tööga rahulolu seoseid töötaja vanuse ja tööstaažiga ettevõttes, selgus, et vanemad töötajad on rohkem rahul töö- ja eraelu tasakaaluga ( $r=0.20$ ,  $p<0.001$ ), samuti kolleegide ja osakonnaga ( $r=0.14$ ,  $p<0.05$ ), arenguvõimalustega ( $r=0.13$ ,  $p<0.05$ ) ning üldiselt juhtimisega ( $r=0.11$ ,  $p<0.05$ ). Samas on nimetatud seosed tervikuna üsna nõrgad. Staažikamad töötajad on vähem rahul töö endaga (töö sisu, töö mõttekus, stressivaba igapäevatöö) ( $r=-0.18$ ,  $p<0.001$ ), töötingimustega ( $r=-0.16$ ,  $p<0.001$ ), infoliikumisega ( $r=-0.13$ ,  $p<0.05$ ) ning tunnustamisega ( $r=-0.11$ ,  $p<0.05$ ). Vaadeldes tööga rahulolu seoseid vastaja emakeelega (eesti vs venekeelsed töötajad) ilmnes, et eestlased on veidi enam rahul töötingimustega ( $X=3,98$ ,  $SD=0.61$ ) kui vene keelt emakeelena kõnelevad töötajad ( $X=3,78$ ,  $SD=0.67$ ) ( $t=2,137$ ,  $p<0.05$ ). Samuti on eestlaste hinnangud töötasule veidi kõrgemad kui vene emakeelega töötajatel (vastavalt  $X=2,69$ ,  $SD=0.85$  ja  $X=2,42$ ,  $SD=0.91$ ).

Uuritavas ettevõttes on töötajate töörahulolu seotud ka vastaja sooga, mis puudutab rahulolu töötingimustega, tunnustamisega ja üldse juhtimisega: naised on vähem rahul nii

töötingimustega, tunnustamisega kui ka juhtimisega tervikuna (statistiliselt olulised erinevused, hinnangute erinevus 0,2-0,3 palli). Üldine tööga rahulolu tase erineb ametigruppide lõikes: sinikraede keskmine tulemus ( $X=32,97$ ,  $SD=4,99$ ) on pisut madalam kui valgekraedel ( $X=34,21$ ,  $SD=4,49$ ) ( $t=2,051$ ,  $p<0.05$ ), kuid erinevus on üsna väike.

## 2.5.2 Töölt lahkumise kavatsus ja töölpüsivus

53% töötajast ei ole viimase 6 kuu jooksul kaalunud võimalust ettevõttest lahkuda, 33% on sellele mõelnud mõnikord ja 14% on seda sageli kaalunud. 30% küsitluses osalenutest arvab, et kui ta vahetaks töökohta, siis eelistaks ta jääda samasse ettevõttesse teistsugust tööd tegema, 43,6% läheks teise ettevõttesse samasugust või sarnast tööd tegema ja 26,4% läheks teise ettevõttesse teisele ametikohale tööle. Töötaja sugu ei ole lahkumiskavatsusega seotud. Tööliste (kui suurima ametigrupi esindajate) lõikes ilmnis, et 54% töölistest ei ole viimase poole aasta jooksul ettevõttest lahkumisele üldse mõelnud, 34,4% on seda kaalunud mõnikord ja 11,5% on sageli mõelnud ettevõttest lahkumisele.

Üldine tööga rahulolu tase (kõigi alaskaalade väidete keskmiste summa) on oluliselt seotud töölt lahkumiskavatsusega: nendel, kes on sageli mõelnud töökoha vahetamisele, on üldine tööga rahulolu oluliselt madalam ( $X=28,46$ ,  $SD=3,97$ ) kui neil, kes on mõnikord sellele mõelnud ( $X=31,64$ ,  $SD=4,17$ ). Kõige kõrgem on tööga rahulolu neil töötajatel, kes ei ole töökoha vahetamisele mõelnud ( $X=35,55$ ,  $SD=4,17$ ) ja see on oluliselt kõrgem mõlema eelnimetatud grupi hinnangutega võrreldes ( $F=66,464$ ,  $p<0.001$ ).

Analüüsidest rahulolu vahetu juhtimisega ning töölt lahkumise kavatsuse vahelisi seoseid kolme suurema ja strateegiliselt tähtsaima osakonna lõikes leidis autor, et kahes osakonnas mõjutab rahulolu tase vahetu juhtimisega oluliselt töötajate lahkumiskavatsust. Viimase kuue kuu jooksul lahkumisele mõelnud ja mittemõelnute rahulolu vahetu juhiga erineb 0.5-1 palli lõikes. Rahulolu vahetu juhiga ja töölt lahkumise kavatsuse seos oli olemas mehaanilise töötlemise osakonnas (töökoha vahetamisele mittemõelnud töötajate rahulolu vahetu juhiga on  $X=3,8$  ja lahkumisele sageli mõelnutel ( $n=14$ ),  $X=3,4$ ) ja koostootmise osakonnas (töökoha vahetamisele mittemõelnud töötajate rahulolu vahetu juhiga on  $X=3,74$  ja sageli lahkumisele mõelnutel ( $n=3$ ),  $X=2,81$ ). Taoline seos lahkumiskavatsuse ja vahetu juhiga rahulolu vahel puudus lehtmetsa töötlemise osakonnas.



Vaadeldes töölpüsivuse skaala tulemusi (neli väidet, väidete keskmine vahemikus 1,00 kuni 5,00), väidete keskvärtus 3,44 (SD=0.80) võib öelda, et vastajad ei taju end kõige tugevamalt organisatsiooni ja oma tööga ettevõttes seotud olevat ehk töötajate töölpüsivuse taset hindab töö autor keskmiseks (0.8-palline hajuvus osutab olulisele varieeruvusele). Skaala väärtused valimil jäid vahemikku 4-20 palli ( $X=13,77$ ,  $SD=3,20$ ), mis on neljaväitelise skaala puhul, kus väiteid hinnatakse 5-pallisel skaalal, skaala otspunktideks. Saadud tulemus on kooskõlas lahkumiskavatsuse küsimusele antud vastustega (33% on mõnikord mõelnud ettevõtetest lahkumisele ja 14% vastanuist on sellele sageli mõelnud). Töölpüsivus on seotud töötajate vanuse ja tööstaažiga (vastavalt  $r=0,34$ ,  $p<0.001$  ja  $r=0.21$ ,  $p<0.001$ ). Naiste töölpüsivuse tase ( $X=3,62$ ,  $SD=0,73$ ) on kõrgem kui meestel ( $X=3,34$ ,  $SD=0,85$ ) ( $t=2,951$ ,  $p<0.05$ ). Vene emakeelega vastajate töölpüsivuse tase ( $X=3,70$ ,  $SD=0,77$ ) on kõrgem kui eesti keelt emakeelena kõnelevatel vastajatel ( $X=3,24$ ,  $SD=0,77$ ) ( $t=5,209$ ,  $p<0.001$ ). Ametigrupi lõikes (tootmistöölised/sinikraad vs teised töötajagrupid) töölpüsivuse osas erinevusi ei ole. Samuti ei erine töölpüsivuse tase kolme suurema osakonna töötajate lõikes.

### **2.5.3 Töötajate hinnangud tööandjapoolsete kohustuste täitmisele**

Töötajate hinnanguid selle kohta, kuidas tööandja täidab töötaja suhtes erinevaid kohustusi analüüsitakse kolme leppetüübi raames: üleminekulepped, tehingulepped ja tasakaalustatud lepped. Kuna andmeid koguti lepete teemal vaid tööandjapoolse kohustuste täitmise kohta, tõlgendatakse tulemusi teatud tüüpi töösuhtele viitavatena: töösuhte tajumine tehingulisena, tasakaalus töösuhe (töösuhet tajutakse pikaajalisele koostööle orienteerituna) ja üleminekuline töösuhe, mida iseloomustab tööandjapoolse usaldamatuse tajumine, ebakindlus ning töö ja saadavate tasude vähendamine tulevikus või tasakaalu puudumine. Töösuhete iseloomu kirjeldavate skaalade kirjeldav statistika (väidete keskmine, miinimum- ja maksimumvärtus) on esitatud Tabelis 2 (kirjeldav statistika kõigi väidete kohta on esitatud lisas 1).

**Tabel 2** Töösuhete iseloomu kirjeldav skaala

Tajutav töösuhete iseloom	N	Min	Max	Keskväärtnus (X)	SD
Üleminekuline suhe	313	1,00	5,00	2,76	0,69
Tehinguline suhe	328	1,00	4,43	2,60	0,61
Tasakaalustatud suhe	332	1,08	4,75	3,07	0,74

Allikas: autori koostatud

HANZA Eesti töötajad tajuvad ehk on hinnanud kõrgeimalt tasakaalustatud töösuhet kirjeldavaid väiteid, võrreldes tehingulist ja üleminekulist suhet kirjeldavate väidetega (kõigi alaskaalade keskmised on üksteisest statistiliselt oluliselt erinevad võrrelduna t-testiga). See tähendab, et osade töötajate jaoks pigem ei ole töösuhete ettevõttega hetkel tehingulise iseloomuga, samal ajal kui osade töötajate hinnangul on see kuidas kunagi/või muutuv. Sama tõlgendus kehtib töösuhete tajumise kohta üleminekulisena: suurema osa töötajate hinnangul töösuhete ettevõttega pigem ei ole üleminekulise iseloomuga, mis tähendab, et töötajate meelest ettevõtte ei varja nende eest infot, nad saavad olla kindlad lubadustes, mida ettevõtte on neile andnud ja pigem ei karda, et järgnevatel aastatel vähendatakse soodustusi töötajatele. Töösuhete tajumine on seotud töötaja vanuse ja tööstaažiga: vanemad töötajad tajuvad töösuhete veidi rohkem üleminekulisepetele ja tehingulepetele iseloomulikult (vastavalt  $r=0.15$ ,  $p<0.01$  ja  $r=0.25$ ,  $p<0.01$ ) ja vähem tasakaalustatud töösuhetele vastavana ( $r=-0.14$ ,  $p<0.05$ ); staažikamad töötajad hindavad töösuhete veelgi enam üleminekuliseks ( $r=0.28$ ,  $p<0.01$ ) ja vähem tasakaalus olevaks ( $r=-0.26$ ,  $p<0.01$ ). Nõrk seos on ka tööstaaži ja töösuhete tehingulisena tajumise vahel ( $r=0.15$ ,  $p<0.01$ ).

Mida kõrgem on töölpüsivus, seda rohkem tajutakse töösuhete tasakaalus leppele viitavana ( $r=0.32$ ,  $p<0.01$ ) ja seda vähem tajutakse töösuhete üleminekulisele leppele viitavana ( $r=-0.32$ ,  $p<0.05$ ). Mida kõrgem on üldine tööga rahulolu, seda rohkem tajutakse tööandjapoolset kohustuste täitmist tasakaalustatud leppele viitavana ( $r=0.70$ ,  $p<0.05$ ) ja seda vähem tajutakse tööandjapoolset kohustuste täitmist üleminekulisele leppele ( $r=-0.63$ ,  $p<0.05$ ) ning tehinguleppele viitavana ( $r=-0.18$ ,  $p<0.01$ ). Võrreldes sinikraede ja valgekraede hinnanguid töösuhete tajumise osas ilmnes, et valgekraede hinnangud tasakaalus leppele on kõrgemad ja tehinguleppele madalamad sinikraede hinnangutega võrreldes.

Sugu ja rahvus on samuti olulised töösuhte iseloomu tajumisega seotud tegurid (vt Tabel 3 ja Tabel 4): naistöötajad tajuvad meestest rohkem ülemineku- ja tehinguleppeid ning mehed tajuvad naistest leppeid enim tasakaalustatutena. Eesti emakeelega töötajate hinnangud üleminekulistele ja tehingulistele lepetele on madalamad kui vene emakeelega töötajatel. Eesti emakeelega töötajad hindavad tasakaalus lepet töösuhtele iseloomulikumaks (kõrgem keskmine hinnang).

**Tabel 3** Sugu kui töösuhte tajumise tegur

Leppe tüüp	Sugu	N	Keskväärtus (X)	SD
Üleminekulepped	naine	120	2,90	0,61
	mees	138	2,65	0,57
Tehingulepped	naine	127	2,80	0,52
	mees	145	2,56	0,50
Tasakaalustatud lepped	naine	130	2,84	0,59
	mees	146	3,19	0,61

Allikas: autori koostatud

**Tabel 4** Rahvus kui töösuhte tajumise tegur

Leppe tüüp	Rahvus	N	Keskväärtus (X)	SD
Üleminekulepped	eesti	172	2,63	0,53
	vene	141	2,92	0,56
Tehingulepped	eesti	180	2,41	0,40
	vene	148	2,83	0,49
Tasakaalustatud lepped	eesti	179	3,17	0,54
	vene	153	2,95	0,59

Allikas: autori koostatud

Omapoolsete kohustuste täitmist organisatsiooni ees hindavad töötajad kõrgemaks ( $X=4,42$ ,  $SD=0,63$ ) kui tööandja kohustuste täitmist enda ees ( $X=4,00$ ,  $SD=0,73$ ). Samamoodi hindavad töötajad enda poolt antud lubadustest kinni pidamist organisatsioonile kõrgemaks ( $X=4,54$ ,  $SD=0,60$ ) kui tööandja poolset lubadustest kinnipidamist nende ees ( $X=4,01$ ,  $SD=0,83$ ). Huvitava asjaoluna toob autor välja, et töötajad pole kordagi hinnanud skaalal palliga „1“ (üldse mitte) tööandja kohustuste täitmist nende ees ehk tööandja on töötajate ees oma kohustusi täitnud vähemalt vähesel määral. Küll aga pole üks vastaja täitnud oma kohustusi organisatsiooni ees ega kinni pidanud enda lubadustest organisatsiooni ees (vt Tabel 5). Pooled küsitlusele vastajatest ( $N=168$ , 51%) märkisid, tööandja on suures osas oma kohustusi nende ees täitnud ning 25% ( $N=84$ ) märkisid, et tööandja on täielikult oma kohustusi nende ees täitnud. 3 vastajat (0,9% kõigist küsitlusele vastajatest) märkisid, et tööandja pole üldse mitte kinni pidanud oma lubadustest nende ees. Täielikult on tööandja oma lubadustest kinni pidanud 29% ( $N=97$ ) vastajate meelest ning suures osas 46% ( $N=154$ ) vastajate arvates.

**Tabel 5** Kohustuse ja lubaduste täitmise kirjeldav statistika

<b>Kohustuste ja lubaduste täitmine</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Keskväärtus (X)</b>	<b>SD</b>
Kuivõrd olete täitnud oma kohustusi organisatsiooni ees?	332	1	5	4,42	0,63
Kuivõrd olete kinni pidanud oma lubadustest, mida olete organisatsioonile andnud?	332	1	5	4,54	0,60
Kuivõrd on tööandja täitnud oma kohustusi Teie ees?	331	2	5	4,00	0,73
Kuivõrd on tööandja pidanud kinni lubadustest, mida on Teile andnud?	332	1	5	4,01	0,83

Allikas: autori koostatud

Töötajapoolsete ja tööandjapoolsete kohustuste ja lubaduste täitmise tajumises esineb erinevusi ka eesti ja vene keelt emakeelena kõnelevate töötajate ning soo lõikes. Vene keelt emakeelena kõnelevad töötajad hindavad enda kohustuste täitmist organisatsiooni ees kõrgemalt ( $X=4,55$ ,  $SD=0,55$ ) kui eesti keelt emakeelena kõnelevad töötajad ( $X=4,32$ ,  $SD=0,67$ ). Samuti hindavad vene keelt emakeelena kõnelevad töötajad oma lubadustest kinni pidamist organisatsiooni ees kõrgemaks ( $X=4,62$ ,  $SD=0,51$ ) kui eesti keelt emakeelena kõnelevad töötajad ( $X=4,48$ ,  $SD=0,65$ ). Tööandja poolsete kohustuste ja

lubaduste täitmist tajuvad mõlemad üsna võrdselt (vastavalt  $X=4,02$ ,  $SD=0,70$  ja  $X=3,97$ ,  $SD=0,78$  ning  $X=3,98$ ,  $SD=0,83$  ja  $X=4,04$ ,  $SD=0,82$ ) ehk keskmiste vahe vastavalt 0,05 ja 0,06 palli skaalal.

Naised tajuvad oma kohustuste täitmist organisatsiooni ees tugevamini ( $X=4,45$ ,  $SD=0,68$ ) kui mehed enda omi ( $X=4,38$ ,  $SD=0,59$ ). Samuti tajuvad naised, et nad peavad oma lubadustest organisatsiooni ees paremini kinni ( $X=4,59$ ,  $SD=0,65$ ) võrreldes meeste antud hinnangutega ( $X=4,50$ ,  $SD=0,57$ ). Meessoost vastajate hinnangul on tööandja täitnud oma kohustusi nende ees paremini ( $X=4,03$ ,  $SD=0,69$ ) kui naiste meelest ( $X=3,91$ ,  $SD=0,77$ ). Ka tajuvad mehed paremini seda, kui võrd on tööandja kinni pidanud neile antud lubadustest ( $X=4,10$ ,  $SD=0,76$ ). Naised tunnetavad seda meestest vähem ( $X=3,88$ ,  $SD=0,87$ ).

### 3 JÄRELDUSED JA ARUTELU

Esimeses uurimisküsimuses soovis ettevõtte HANZA Eesti juhtkond teada saada kui rahulolevad töötajad neil töötavad. HANZA Eesti töötajate üldine töörahulolu määr ettevõttes on 66%, mis on töö autori arvates hea tulemus. Kõige enam ollakse rahul töötingimustega, järgmisena kolleegide ja osakonnaga ning juhtimise ja arenguvõimalustega (üle 3,5 palli) ning pigem rahulolematud ollakse tasustamise ja tunnustamisega (alla 3,0 palli). Siiski oli viimati mainitu osas eesti keelt emakeelena kõnelevate töötajate hinnang mõnevõrra kõrgem, võrreldes vene keelt emakeelena kõnelevate töötajate hinnanguga. Selle põhjuseks võib autori arvates olla asjaolu, et tootmistööliste (sinikraede) hulgas, kus on madalamad palgad, töötab rohkem vene keelt kõnelevaid inimesi. Selgus, et naised on töötingimuste, üldise juhtimise ja tunnustamisega vähem rahul kui meessoost töötajad.

Kuigi üldine rahulolu HANZA Eesti töötajate seas on 66%, on hinnangud töötasule ja tunnustamisele alla keskmise. Autori hinnangul aitaks olukorda parandada õiglase töötasu- ja motivatsioonisüsteemi loomine. Võimalusel soovitab töö autor palgatasemeid võrrelda Eestis läbiviidavate palgaturu uuringutega, võrreldes vastavate sektorite mediaanpalku HANZA Eesti palkadega. Autori arvates peaks töötasustamise süsteem, sh palga ja lisatasude kujunemise alused, olema töötajatele piisavalt selgitatud. Autor leiab, et piisavate selgituste korral (sh viies töötajad kurssi ka üldiste töötasudega tööjõuturul) võivad töötajad informatsiooni omades rahulolevamaks muutuda. Autori arvates võib osakondades ka erinevaid töötasu- ja motivatsioonisüsteeme rakendada, st kogu ettevõttes ei pea kehtima ainult üks palga- ja motivatsioonisüsteem. Sellisel juhul saab paremini arvestada ametikohtade sarnasust, spetsiifikat, osakonna tulemust, meeskonnatööd jne süsteemi läbipaistvaks ja õiglaseks kujundamisel.

Tunnustamist saab käsitleda motivatsioonisüsteemi osana. Lisaks töötasule ootavad töötajad ka eriti heade töötulemuste eest tunnustamist (rahalist/mitterahalist tunnustamist). Kuna isiksused on erinevad ja rahulolu mõjutavate tegurite hulka kuuluvad isiksuseomadused ka teoreetiliselt (vt Joonis 1 lk 10), siis osa töötajad eelistavad avalikku tunnustamist, osad lihtsalt kiitust aga osad rahalist tunnustamist. Seega, autori arvates tõstab rahulolu ka loominguiline lähenemine tunnustamisele, arvestades indiviidi eripära.

Mida põhjalikumalt vahetu juht oma alluvaid tunneb, seda suuremad võimalused on tal oma töötajate rahulolu taset tõsta. Autori arvates peaks kiitus ja lugupidava ning toetava suhtumise väljanäitamine igapäevases töömotivatsiooni tõstmata. Samas ei tohiks kiitusega ka liialdada, sest iga väikseima liigutuse eest kiita saamine on pigem demotiveeriv.

Rahulolematud töötajad toovad organisatsioonile kaasa mitmeid negatiivseid tagajärgi: töö kvaliteedi langus, madal tööviljakus, töajõu volavus jne (Hofaidhllaoui & Chhiner, 2014; Borges, 2012; Freese, *et al.* 2011; Makhbul & Rahid, 2011). Tööga rahulolu mõjutab aga positiivselt töösooritust, efektiivsust, töösuheteid kolleegidega jne (Dugguh & Ayaga, 2014; Borges, 2012; Sageer, *et al.* 2012). Seega, et ettevõtte teeniks kasumit ja oleks konkurentsivõimeline, tuleb töötajate rahulolu võimalikult paljude töörahulolu mõjutavate teguritega tegeledes tõsta.

Teise uurimisküsimusena tõstatas autor küsimuse, kas sinikraed on tööga vähem rahul kui valgekraed. Selgus, et sinikraede rahulolu tööga on mõnevõrra madalam valgekraede omast. Erinevus on üsna väike, kuid siiski ootuspärane ja üldiselt üsna levinud seos, kuna staatus on positiivselt töörahuloluga seotud (Fournet, *et al.* 1966; Rhodes, 1983, tsit. Macdonald & MacIntyre, 1997) ehk mida kõrgemal positsioonil töötaja on, seda rahulolevam ta on ja vastupidi. Sinikraede pisut madalam rahulolu tööga on ootuspärane ka seetõttu, et nende töö omadused erinevad suuresti valgekraede omadest - rahulolu tööga mõjutavad töö karakteristikud, nagu näiteks töö mitmekesisus, ülesande keerukus/tähtsus ja autonoomia (Dugguh & Ayaga, 2014), on erineva tasemega. Madalama otsustusõigusega töötajad on vähem rahul oma tööga (Alutto & Acito, 1974). Selleks, et tõsta sinikraede tööga rahulolu, saab tööülesandeid varieerida kasvõi vähesel määral, näiteks sarnaste töökohtade roteerimine ja autonoomsuse suurendamine. Samuti soovitab autor sinikraesid otsuste tegemisse kaasata, see aitab tajuda end vajaliku ja tähtsamana.

Kolmanda uurimisküsimusega analüüsib autor HANZA Eesti töötajate lahkumiskavatsusi. Price'i (1999) väite kohaselt saab lahkumist (potentsiaalne töajõu volavus) mõõta töötaja sooviga jääda või lahkuda. Mitmed uurimused Euroopas on samuti näidanud, et töökohale jäämise ja mittejäämise järgi saab ennustada töajõu volavust ning see kehtib riikide ja kultuuride üleselt (Ramesh & Gelfand, 2010, tsit. Lee, *et al.* 2014). Autor on oma uurimuses käsitlenud potentsiaalseid lahkujaid töötajatena, kes on viimase 6 kuu jooksul mõnikord või sageli lahkumisele mõelnud. Selgus, et potentsiaalseid lahkujaid on 47%

vastajaist. 14% vastanutest on märkinud, et on viimase 6 kuu jooksul sageli kaalunud võimalust ettevõttest lahkuda. 33% on sellele mõelnud mõnikord ja 53% vastajaist ei ole viimase poole aasta jooksul kaalunud ettevõttest lahkuda. Seejuures eelistaksid 30% vastajaist jääda samasse ettevõttesse teistsugust tööd tegema, 43,6% läheks teise ettevõttesse samasugust või sarnast tööd tegema ja 26,4% läheks teise ettevõttesse teistsugust tööd tegema. Selle põhjal võib eeldada, et 30% töötajaist on organisatsiooniga mingil määral seotud ja pigem ettevõttele lojaalsed, kuid praegune töö on end ammendanud ja soovitakse muudatusi, areneda. 43,6%-l vastanutest poleks probleem HANZA-st lahkuda kui nad saaksid töökoha mõnes teises ettevõttes. Võib järeldada, et need töötajad on lojaalsed rohkem oma ametile ning nende rahulolu tase on madalam. Need kaks viimast gruppi on seega potentsiaalsemad lahkujad, sest töötaja tõenäolist lahkumist organisatsioonist saab mõõta sellega, kui rahul ta oma tööga on ning kui pühendunud ta tööle on (Makhbul & Rahid, 2011).

Uurimusest järeldub, et üldine töörahulolu tase on märkimisväärselt seotud töölt lahkumiskavatsusega. Kõige kõrgema rahuloluga töötajad ei ole mõelnud lahkumisele. Nende tööga rahulolu, kes on sageli lahkumisele mõelnud, on oluliselt madalam (keskmiste vahe 3,18 palli). Seda kinnitab ka teooria, mille kohaselt mõjutab tööga rahulolu lahkumiskavatsust ja tööjõu voolavust (Fisher, *et al.* 1990; Hofaidhllaoui & Chhinzer, 2014; Latham & Pinder, 2005; Dugguh & Ayaga, 2014; Borges, 2012; Sageer, *et al.* 2012; Tett & Meyer, 1993, tsit. Bowling, 2007; Makhbul & Rahid, 2011; Linhartová, 2012). Meeste ja naiste osas erinevusi lahkumiskäitumise kohta antud uurimuses ei esinenud.

Kuna ettevõttest lahkumine (tööjõu voolavus) toob ettevõttele kaasa negatiivseid materiaalseid ja mittemateriaalseid tagajärgi (Makhbul & Rahid, 2011), tuleb selle vältimiseks tõsta töötajate tööga rahulolu. Isegi kui töötajatele pakutakse paremat tööd mõnes teises ettevõttes, eelistab enamik töötajaist stabiilsust (Linhartová, 2012) ning eelistaksid pigem jääda olemasolevasse ettevõttesse kui parandatakse/muudetakse tegureid, mis mõjutavad nende tööga rahulolu taset. Erinevatest uurimustest on järeldatud, et kõrgema rahuloluga ettevõtetes on normist madalam tööjõu voolavus ning madalamad tööjõukulud (Carpitella, 2003). Loomulikult on mõningane tööjõu voolavus paratamatu - on tegureid, mida tööandja otseselt mõjutada ei saa (perega seotud probleemid, pensionile jäämine). Samuti pole autori arvates tööjõu voolavus alati ilmingimata negatiivse



iseloomuga. Organisatsiooni „puhastavalt“ mõjub kui madala motivatsioonitaseme ja pühendumisega töötajad lahkuvad. Vastavalt Karatepe ja Ngeche (2012) leitule, teevad suurema lahkumissooviga töötajad oma tööd ebaefektiivsemalt kahjustades ettevõtte konkurentsivõimet ja mainet (viidatud Takawira, *et al.* 2014 järgi). Isegi juhul, kui ettevõtte loob omalt poolt kõik eeldused tööga rahuloluks, mõjutavad tööga rahulolu ka isikust tulenevad tegurid nagu näiteks haridus ja iseloom ning erinevad keskkonnategurid nagu näiteks perekond ja sõbrad (Celik, 2011, Makhbul & Rahid, 2011; Dugguh & Ayaga, 2014; Mullins, 1993: 484; Linhartová, 2012; Sageer, *et al.* 2012), mida ettevõtte muuta ei saa.

### **Autori ettepanekud rahulolu ja töölpüsivuse suurendamiseks:**

Kuna kõik algab juba värbamisest ja valikust, siis tuleks tööle võtta konkreetssesse ettevõttesse, osakonda ja töökohale ning kolleegide sekka sobiv inimene (sh arvestada inimese isiksuseomadustega). Samuti tuleks jälgida, et töötaja ei oleks väga ala- ega üle kvalifitseeritud antud töö jaoks. Tuginedes töölpüsivuse teooriale soovib autor värbajal uurida tööintervjuul kandidaadilt ka selle kohta, mis on talle olulised tegevused väljaspool tööd ja ega ta ei pea mingeid väga olulisi sidemeid lõhkuma, et tööle tulla. See on oluline aspekt, sest hiljem võib see töötaja rahulolu kaudselt mõjutama hakata ning lahkuda. Töötaja rahulolu ja töölpüsivust mõjutab kindlasti ka see, mil määrab tööandja oma lubadustest ja kohustustest töötaja suhtes kinni peab. Töötaja ja tööandja vahelist psühholoogilist lepet rikkudes mõjub see negatiivselt töötaja rahulolule.

Väga oluline on töötajat hea töösoorituse eest tunnustada. Töötaja soovib tunda, et ta on organisatsioonile oluline ja vajalik, seega tuleks teda kaasata teatud otsuste tegemisse, anda võimalusel iseseisvust ning töötajat usaldada. Üsna kriitilise tähtsusega on õiglaselt tajutud motivatsioonisüsteemi loomine ning infoliikumise soodustamine (vahetu suhtlemine). Rohkem jõudvad töötajad peaksid teistega võrreldes ka rohkem teenima. Töötajate rahulolu suurendamiseks on mitmeid variante. Iga organisatsioon peaks leidma vastavalt enda võimalustele sobivaimad lahendused. Soovitav on seejuures läheneda töötajatele individuaalselt arvestamaks nende erinevaid soovide vastavalt ettevõtte võimalustele ja vajadustele koostöös töötaja vahetu juhi (kui kõige paremini oma alluvaid tundev), personalidirektori ja teiste juhtkonna liikmetega.

Neljandas uurimisprobleemis soovis ettevõtte personalidirektor teada, kas kolme suurema ja strateegiliselt tähtsamate osakondade töötajate rahulolu vahetu juhiga mõjutab lahkumissoovi. Kolm suuremat ja ettevõtte toimimise seisukohalt tähtsad osakonnad on: lehtmetsa töötlemise osakond (küsitluses osalejate arv: n=81), mehaaniline töötlemise osakond (n=104) ja koostetootmise osakond (n=62).

Rahulolu vahetu juhiga ja selle seost lahkumiskavatsusega analüüsid leidis autor, et see on omavahel seotud mehaanilise töötlemise osakonnas ja koostetootmise osakonnas. Rahulolu vahetu juhiga ja lahkumiskavatsuse seos puudus lehtmetsa töötlemise osakonnas. Rahulolu vahetu juhiga erines neis kahes osakonnas ligikaudu 0,5 palli võrra, kus rahulolu vahetu juhiga oli kõrgem mehaanilise töötlemise osakonnas. Samas, lahkumisele on mõelnud mehaanilise töötlemise osakonnas 14 töötajat, koostetootmise osakonnas vaid 3 töötajat. Selline suur vahe tuleneb sellest, et töötajate arv neis kahes osakonnas on pea kahekordne (mehaanilise töötlemise osakonnas on rohkem töötajaid ja vastanuid, seega oli rohkem ka neid, kes on sageli lahkuda mõelnud).

Vastavalt teoreetilises osas käsitletud materjalidele, mõjutab tööga rahulolu ja seeläbi ka kavatsust lahkuda teiste aspektide seas ka rahulolu juhtimisega. Griffin *et al.* (2001) on leidnud, et toetav ja hooliv juht on positiivses korrelatsioonis rahuloluga. Samuti on rahulolu seotud sellega, milline on suhe juhiga (Mullins 1993: 484; Sageer, *et al.* 2012). Kui juht loob head tingimused oma osakonna efektiivseks tööks, tekitab see kõrgemat töömotivatsiooni ja seega suuremat tööga rahulolu. Juhtimine, eriti vahetu juhtimine, on oluline faktor kujundamaks töötajate rahulolu tööga (Griffin, *et al.* 2001). Toetav juhtimisstiil mõjutab suurel määral töötajate rahulolu tööga (Rousseau, 2004). Autori arvates mõjutab töötaja rahulolu ja lahkumiskavatsust kõige enam just vahetu juhtimine. Vahetu juht, kui tööandja esindaja, seisab töötajale kõige lähemal ja puutub temaga vahetult rohkem kokku kui tippjuhid. Viis, kuidas vahetu juht edastab juhtkonnalt tulenevad otsuseid, sõnumeid ja muudatusi oma alluvatele, on äärmiselt oluline.

Põhjuseid, miks kahes osakonnas on lahkumine ja rahulolu vahetu juhiga seotud ja kolmandas seos puudub, võib olla mitmeid. Üheks võimalikuks põhjuseks võib olla see, et osakondade töö sisu ja töötingimused on erinevad (füüsiliselt raskem töö, öötöö, kehvad vahetuste ajad). Halb töökorraldus (üle- ja alakoormus), halb töökliima (töötajate omavahelised ebakõlad ja probleemid), juhi isiksus ja juhtimisoskused ning ebaõnnestunud

valikud värbamisprotsessis võivad samuti seost mõjutada. On võimalik, et nende kahe osakonna töötajad on rohkem rahulolematud ka muude rahulolu aspektidega (sellele viitab lahkumiskavatsus) ning seetõttu olid ka hinnangud juhtimisega madalamad, kuna üks asi mõjutab autori hinnangul omakorda teist.

Võimalik, et osakonnasiseselt on toimunud mingid muudatused (töö ümberjaotamine, uus masin, palju uusi töötajaid vms). Kauem ettevõttes olnud töötajatel on raskem muudatustega kohaneda kui uutel töötajatel (Rousseau, 2001). Selle tagajärjeks on tööga (sh juhtimisega) rahulolu vähenemine ja suurenenud soov ettevõttest lahkuda (Freese, *et al.* 2011). Rahulolematuse vahetu juhtimisega (ja muude aspektidega) viitab ka sellele, et töötajate pühendumus võib olla langenud (lojaalsus madalam) ning töötajad ei suuda seetõttu ka muudatustega kohaneda. Pühendunud ja rahulolevamad töötajad kohanevad aga muutustega paremini (Su, *et al.* 2009). Usaldamatus ja ebakindlus tööandja suhtes (sh vahetu juhiga) vähendab samuti pühendumist ning suurendab ettevõttest lahkumise soovi (De Witte, 2005). Ülaltoodud näited on vaid võimalikud põhjused ning vajadusel teema laiem uurimine jääb ettevõtte juhtkonnale.

Olulised ja huvipakkuvad tulemused analüüsid töötajate töölpüsivuse määra on järgmised. Autor järeldab, et küsitlusele vastanud töötajate töölpüsivus on pigem keskmine (3,44 palli 5-pallisel skaalal) ehk töötajad ei taju end eriti tugevalt organisatsiooni ja tööga seotuna. Standardhälve ( $SD=0.80$ ) viitab sellele, et tunnuste väärtuse hajuvus on üsna suur ehk valimi hinnangud töölpüsivusele on olnud rohkem ühest äärmusest teise (1-5 palli vahemikus). Kuna valim on üsna suur (341 küsitluses osalenut kokku), siis on üsna tõenäoline, et tulemused jäävadki keskmise kanti (3 palli skaalal, „nii ja naa“). Keskpärane tulemus on kooskõlas ka lahkumiskavatsuse küsimustele antud vastustega, kus pea pooled (47%) vastajaist on mõelnud sageli ja mõnikord ettevõttest lahkumisele. Seda kinnitab ka teooria, kus madala töölpüsivusega töötajatel on enamasti suurem lahkumise kavatsus ettevõttest ning nad ka lahkuvad tõenäolisemalt ettevõttest (Mitchell, *et al.* 2001; Takawira, *et al.* 2014). Selleks, et töötajate töölpüsivust tõsta ja nende lahkumiskavatsusi ennetada ning vähendada, tuleks luua mentorlussüsteem, kus juhendaja uut töötajat igakülgsest tema töö ja organisatsiooniga seotud küsimustes abistab (Mitchell, *et al.* 2001; Takawira, *et al.* 2014).

Autor leidis, et vanus ja staaž on töөлöpüsivusega seotud – vanemad ja staažikamad töötajad on töөлöpüsivamad (mis on ka loogiline, sest staažikamad töötajad on ka üldjuhul vanemad). Pearson'i korrelatsioonianalüüsisist järeldus, et seos töөлöpüsivuse ja vanuse vahel on keskmine ( $r=0,34$ ) ja seos töөлöpüsivuse ja staaži vahel pigem nõrk ( $r=0,21$ ). Naiste töөлöpüsivuse tase on meeste omast kõrgem. Ametikohtade lõikes töөлöpüsivuse osas erinevusi ei olnud ning samuti ka kolme suurema ja strateegiliselt tähtsaima osakonna lõikes.

Viienda uurimisküsimusena uuris autor töөлöpüsivust eesti keelt emakeelena kõnelevate töötajate ja vene keelt emakeelena kõnelevate töötajate seas ning leidis, et vene keelt emakeelena kõnelevate töötajate töөлöpüsivuse tase on kõrgem võrreldes eestlaste (eesti keelt emakeelena kõnelevate) töөлöpüsivuse tasemega. Brief ja Weiss (2002) on öelnud, et inimese temperament võib mõjutada tööga rahulolu. Käesoleva töö autori arvates võib see kehtida ka töөлöpüsivuse kohta, sest nad on omavahel seotud ja mõjutavad teineteist (eriti organisatsiooniga seotud aspektid, mitte niivõrd kogukonnaga seotud aspektid). Seega, kuna üldiselt peetakse vene rahvusest inimesi emotsionaalsemateks ja temperamentsemateks, võivad nad end tunda rohkem seotud läbi sidemete organisatsioonis (suhted kolleegidega). Vastavalt Mitchell *et al.* (2001) teooriale võib teine aspekt puudutada sidemeid kogukonnaga ja kogukonnaga seotud loobumisi. Näiteks kuna Tartu linnas on venelaste kogukond väike, siis on nad selle võrra rohkem oma kogukonnaga seotud: neil on oma kindel tutvusringkond. Samuti võib venelaste töөлöpüsivuse määr olla kõrgem seetõttu, et nende eesti keele oskuse tase on madalam ning neil oleks raske saada Tartu linnas mujale ettevõttesse tööle, kuna paraku seab riigikeele oskuse tase teatud piirangud ametikohtadele kandideerimisel. Piirangud võivad olla ka ettevõttest tulenevad, kuna tootmisettevõttes on üldjuhul rohkem vene rahvusest lihttöölisi. Seega on nende valikuvariandid eestlaste omadest kitsamad ning seetõttu oleks neil mitmetel põhjustel raske antud ettevõttes lahkuda.

Kuuendas uurimisküsimuses soovis autor teada saada, kuidas on omavahel seotud töөлöpüsivuse ja töörahulolu määrad tajutud tööandja kohustuste ja lubaduste (psühholoogiline leping) täitmisega. Autor analüüsis kolme erinevat lepingu tüüpi ning tulemusi tõlgendatakse teatud tüüpi töösuhtele viitavatena. Selgus, et HANZA Eesti töötajad tajuvad kõige enam tasakaalustatud töösuhet ( $X=3,07$ ) ning vähem üleminekulist ( $X=2,76$ ) ja tehingulist töösuhet ( $X=2,6$ ). Töötajad tajuvad, et tööandja pigem võimaldab

töötajatel kohaneda töösooritusele esitatavate uute nõudmisega (paindlikkus), praeguse tööandja juures töötamine suurendab töötajate potentsiaalseid töövõimalusi teistes ettevõtetes (konkurentsivõime) ja tööandja pakub organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi (organisatsioonisisene areng). Üldiselt tajutakse vähem ebakindluse, usaldamatuse ja lühiajalise tegevusega seotud komponente (tööandja pakub vaid lühiajalist suhet, tööandja ei usalda oma töötajaid jne).

Uurimusest selgus, et töösuhete tajumine on seotud töötajate demograafiliste näitajatega: vanuse, staaži, ametikoha, soo ning rahvusega. Vanemad töötajad tajuvad rohkem ülemineku- ja tehinguleppelisi töösuheteid ning vähem tasakaalustatud töösuhet. Staažikamad hindavad töösuhet veel enam üleminekulisemaks kui vanemad töötajad ehk tajutakse rohkem tööandja poolset usaldamatust, töösuhete ebakindlust ja töö ning tasu tasakaalustamatust (nt tööandja pakub organisatsioonis kauem töötanutele samal tasemel või väiksemat palka). Sellest võib järeldada seda, et vanemate ja staažikamate töötajate psühholoogilist lepet on tööandja rikkunud. Põhjus võib olla selles, et organisatsioonis on käesoleva aasta algusest toimunud muudatused, mis võivad olla viinud psühholoogiliste lepete rikkumiseni. Rousseau (2001) on leidnud, et staažikamatel töötajatel on töösuheteid puudutavate muudatustega raskem kohaneda kui uutel töötajatel, kes on peale muudatusi organisatsiooni tulnud. Tabelis 1 (lk 31), kus on välja toodud HANZA Eesti töötajate rahulolu töö erinevate aspektidega, nähtub, et infoliikumist on hinnatud keskmiseks ( $X=3,21$ ). Töötajad elavad muudatusi ka siis raskemini üle kui infoliikumine nendeni on takistatud või pole seda piisavalt. Filtriiks tööandja ja töötajate vahel on vahetud juhid, kelle poole peaksid saama töötajad julgelt pöörduda.

Sinikraed on hinnanud töösuhet vähem tasakaalus olevaks ja rohkem tehinguliseks olevaks kui valgekraed ehk sinikraed tajuvad enam seda, et tööandja ei paku piisavalt koolitusi, arvestab nendega üsna vähe ning, et nende töökoht on pigem ajutine. Võib järeldada, et kuna tootmises on periooditi vaja ajutist lisatööjõudu töökoormuse suurenemise tõttu, siis on võimalik, et mingil perioodil on rohkem värvatud ka tähtajalise töölepinguga töölisi.

Vastavalt empiirilise uurimuse osas saadud tulemustele tajuvad töösuhet erinevalt ka mehed ja naised ning eesti ja vene rahvusest töötajad. Naistöötajad tajuvad üleminekuleppeid ja tehinguleppeid meestöötajatest pisut enam. 0,2-palline vahe viitab tegelikult sellele, et vahe on üsna väike ja neid tüüpi leppeid ei taju kumbki suurel määral.

Üsna keskmine ja sarnane tulemus viitab taaskord valimi suurusele. Siiski hindavad mehed töösuhteid rohkem tasakaalus olevateks kui naised. Sarnaselt tajusid töösuhteid rohkem ülemineku- ja tehingulepetena ka vene rahvusest töötajad ning vähem tasakaalus olevateks kui eesti rahvusest töötajad. Samas on teada, et tootmises on rohkem vene keelt kõnelevaid töötajaid ning kontoris on valdavalt eesti keelt kõnelevad töötajad.

Töötajad hindavad enda antud lubaduste ja kohustuste täitmist organisatsiooni ees ligikaudu 0,5-palli võrra kõrgemalt kui tööandja poolt antud lubaduste ja kohustuste täitmist. Töötajad on hinnanud tööandja poolt antud kohustustest ja lubadustest kinnipidamist üsna võrdselt: vastavalt 76% ja 75% töötajate meelest. Seda kinnitab ka kõigi omavahel seotud olevate näitajate tase: töötajate poolt enim tajutud tasakaalus olevad lepped ( $X=3,07$ ), üldine töörahulolu määr (66%) ning töölpüsivuse keskmine tase ( $X=3,44$ ). 53% HANZA Eesti töötajast ei ole kaalunud viimase 6 kuu jooksul ettevõtetest lahkuda. Seda kinnitab Conway ja Briner'i (2002) väide, et psühholoogilise leppe täitmine on positiivselt seotud töörahuloluga ning negatiivselt seotud lahkumiskavatsusega. Psühholoogiliste lepete tajumine mõjutab töölpüsivust (Freese, *et al.* 2011) ning rahulolu on seotud töölpüsivusega (Makhbul & Rahid, 2011). Seega on näitajate keskmised tulemused omavahel seoses ja üksteist mõjutavad, kuna töötajad lahkuvad ebatõenäolisemalt töölt kui nende vajadused on rahuldatud ning nende ootused täidetud (Linhartová, 2012; Freese, *et al.* 2011; Latham & Pinder, 2005).

Kui eesti ja vene rahvusest töötajad hindavad tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste täitmist üsna võrdselt, siis vene rahvusest töötajad hindavad enda antud lubadustest ja kohustustest kinnipidamist aga eesti rahvusest töötajate hinnangutest kõrgemaks. Samuti esineb erinevusi ka soo lõikes: naised hindavad enda antud lubadusi ja kohtuste täitmist organisatsiooni ees meeste omast kõrgemaks. Enda kohustuste ja lubaduste täitmist hindavad mõlemad tööandja kohustuste ja lubaduste täitmisest samuti kõrgemaks. Meestöötajad tunnetavad, et tööandja täidab oma kohustusi ja lubadusi nende ees paremini kui naistöötajate arvates.

**Ettepanekud töölpüsivuse suurendamiseks (sh üldise tööga rahulolu tõstmiseks ning tööjõu voolavuse vähendamiseks):**

- uue töötaja värbamisel ja valikul tuleb suhelda avatult ja ausalt, selgitada, mida üksteiselt oodatakse ja mida vastu pakutakse, samuti fikseerida kirjalikus töölepingus olulisem. Mõlemad pooled on kõige rahulolevamad siis, kui mõlemad tajuvad vastastikku sama psühholoogilist lepet (Dabos & Rousseau, 2004);
- selge ja õigeaegse infoliikumise tagamine organisatsioonis, erilist tähelepanu pöörata muudatuste perioodile;
- erinevate töörahulolu aspektide (töötingimused, sisekliima, töötasu jne) pidev parendamine;
- kaasata rohkem töötajaid otsuste tegemisse ning pakkuda arenguvõimalusi, koolitusi;
- sidemete loomisele kaasa aitamine ettevõtte töötajate seas (ühisüritused, meeskondlikud tulemustasud).

Edaspidi oleks huvitav uurida, kuidas Eesti kultuuriruumis organisatsioonivälised tegurid töölpüsivust mõjutavad ning kas rahulolevamatel töötajatel on parem töösooritus. Lee, *et al* (2014) on öelnud, et teatud sidemed on tähtsamad kui teised ning need võivad populatsiooni arvestades olla erinevad. Oleks huvitav uurida, millised kogukonnaga seotud aspektid (sh sidemed) töölpüsivuses nõ meie kultuuriruumis (Eestis) kriitilised on ehk millised kogukonnaga seotud mõjureid saaks tööandja tööga seotud mõjurite parendamise teel justkui asendada selleks, et rahulolu ja töölpüsivust suurendada.

## KOKKUVÕTE

HANZA Eesti töötajate üldine tööga rahulolu tase on üle keskmise (keskväärtus  $X=3.36$ ). Keskmiselt kõige rohkem ollakse rahul töötingimustega, kolleegide ja oma osakonnaga, samuti juhtimisega, oma tööga ning arenguvõimalustega (sh senine karjäär). Veidi madalam on rahulolu ettevõttega (sh kaasatus otsustusprotsessidesse), töö- ja eraelu tasakaaluga ja infoliikumise ja infoliikumise. Pigem rahulolematud ollakse tasustamise ja tunnustamisega. Töötajad väärtustavad enim korralikke töötingimusi, häid suhteid kolleegidega, oma tööd ning arenguvõimalusi. Kuna rahulolu on väiksem tasustamise ja tunnustamise poolt, tuleks rõhk asetada töötasu- ja motivatsioonisüsteemi parendamisele

Töötajate töörahulolu on seotud ka vastaja sooga, mis puudutab rahulolu töötingimustega, tunnustamisega ja üldse juhtimisega: naised on vähem rahul nii töötingimustega, tunnustamisega kui juhtimisega tervikuna (statistiliselt olulised erinevused, hinnangute erinevus 0,2-0,3 palli). Kui vaadelda seost rahvusega, siis tasustamise ja tunnustamisega on eestlased mõnevõrra rohkem rahul.

Analüüsid tööga rahulolu seoseid töötaja vanuse ja tööstaažiga ettevõttes, selgus, et vanemad töötajad on rohkem rahul töö- ja eraelu tasakaaluga, kolleegide ja oma osakonnaga, arenguvõimalustega ning juhtimisega üldiselt. Staažikamad töötajad on vähem rahul töö endaga (töö sisu, töö mõttekus, stressivaba igapäevatöö), töötingimustega, infoliikumise ja infoliikumise ning tunnustamisega. Selgus, et sinikraede rahulolu tööga on mõnevõrra madalam valgekraede omast.

Autor uuris töötajate töölt lahkumise kavatsust ettevõtetest ning selle seoseid üldise rahulolu tasemega ja rahuloluga vahetu juhtimisega. Üle poolte vastanutest (53%) ei ole uuringule eelneva 6 kuu jooksul kaalunud võimalust ettevõtetest lahkuda, 33% on sellele mõelnud harva ning 14% on seda mõtet sageli kaalunud. Lahkumiskavatsusel ei ilmnenu seost töötaja sooga. Küll aga on lahkumiskavatsus seotud üldise rahulolu tasemega - töötajatel, kes on sageli mõelnud töökoha vahetamisele, on ka tööga rahulolu tase oluliselt madalam. Kõige kõrgem on tööga rahulolu neil töötajatel, kes ei ole töökoha vahetamisele mõelnud.

Autor analüüsis ka kolme suurema tootmisosakonna töötajate lahkumiskavatsuse seost vahetute juhtidega rahuloluga. Selgus, et kahes suuremas ja strateegiliselt olulisemas osakonnas mõjutab rahulolu tase vahetu juhtimisega oluliselt töötajate lahkumiskavatsust.



Viimase kuue kuu jooksul lahkumisele mõelnud ja mittemõelnud töötajate rahulolu vahetu juhiga erineb 0.5-1 palli lõikes.

Autori hindab töötajate töölpüsivuse taset ettevõttes keskmiseks (töölpüsivuse skaala väidete keskväärtus  $X=3,44$ ). Andmete põhjal võib väita, et vastajad ei taju end oma ettevõtte ja tööga kõige tugevamalt seotud olevat. Keskpärane tulemus on kooskõlas ka lahkumiskavatsuse küsimustele antud vastustega, kus pea pooled (47%) vastajaist on mõelnud sageli ja mõnikord ettevõtetest lahkumisele.

Töölpüsivus on seotud vanuse, staaži, soo ning rahvusega. Naissoost töötajate töölpüsivuse tase on kõrgem. Vene keelt emakeelena kõnelevate töötajate töölpüsivuse tase on kõrgem kui eestlastel. Ametigruppide lõikes (tootmistöölised/sinikraed vs teised grupid) töölpüsivuse osas erinevuse ei ole.

Autor uuris ka psühholoogiliste lepete tajumist töötajate poolt, selle seost töörahulolu ja töölpüsivusega. HANZA Eesti töötajad tajuvad ehk on hinnanud kõrgeimalt tasakaalustatud töösuhet kirjeldavaid väiteid, võrreldes tehingulist ja üleminekulist suhet kirjeldavate väidetega. Siit järeldub, et tööandja ei varja töötajate arvates nende eest informatsiooni, nad saavad kindlad olla ettevõtte poolt antud lubadustes ning pigem ei karda, et järgnevatel aastatel soodustusi töötajatele vähendatakse. Töösuhete tajumise on seotud vanuse ja tööstaažiga - vanemad töötajad tajuvad töösuhet ülemineku- ja tehingulepetele iseloomulikumalt ning staažikamad töötajad hindavad oma töösuhet veelgi enam üleminekuliseks ja vähem tasakaalus olevaks. Nõrk seos on ka tööstaaži ja töösuhete tehingulisena tajumise vahel.

Mida kõrgem on töölpüsivus, seda rohkem tajutakse töösuhet tasakaalus leppele viitavana. Mida kõrgem on üldine tööga rahulolu, seda rohkem tajutakse tööandjapoolset kohustuste täitmist tasakaalustatud leppele viitavana. Võrreldes sinikraede ja valgekraede hinnanguid töösuhete tajumise osas ilmnes, et valgekraede hinnangud tasakaalus leppele on kõrgemad ja tehinguleppele madalamad sinikraede hinnangutega võrreldes.

Sugu ja rahvus on samuti olulised töösuhete iseloomu tajumisega seotud tegurid: naistöötajad tajuvad meestöötajatest enam ülemineku- ja tehinguleppeid ning meestöötajad tajuvad naistöötajatest erinevalt leppeid rohkem tasakaalustatutena. Eesti emakeelega töötajate hinnangud üleminekulistele ja tehingulistele lepetele on madalamad kui vene emakeelega töötajatel. Eesti emakeelega töötajad hindavad tasakaalus lepet töösuhete iseloomulikumaks (kõrgem keskmine hinnang).

Omapoolsete kohustuste täitmist ning lubadustest kinnipidamist organisatsiooni ees hindavad töötajad kõrgemaks kui tööandja kohustuste täitmist ja lubadustest kinnipidamist nende ees. Töötajapoolsete ja tööandjapoolsete kohustuste ja lubaduste täitmise tajumises esineb erinevusi ka eesti ja vene keelt emakeelena kõnelevate töötajate ning soo lõikes. Venelased hindavad oma kohustuste täitmist ja oma lubadustest kinnipidamist organisatsiooni ees kõrgemaks võrreldes eestlastega. Tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste täitmist tajuvad mõlemad rahvused üsna võrdselt.

Järelduste, arutelu ning ettepanekute osas andis autor arutleva ülevaate uurimistulemustest pakkudes välja soovitusi, mis tuginevad uurimistulemustele ning käsitletud teoreetilisele materjalile. Uurimistööst võib järeldada, et esineb valdkondi, mida saab parendada, tõstes seeläbi tööga rahulolu taset ja töölpüsivust.

## RESUME

### THE RELATIONS BETWEEN JOB SATISFACTION, PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AND JOB EMBEDDEDNESS IN HANZA EESTI

GERLYN OKAS

The purpose of this master's thesis is to examine the level of job satisfaction and job embeddedness among the employees of HANZA Eesti, and its relation to the perceived fulfillment of the employer's obligations. This master's thesis on the topic of *The relations between job satisfaction, psychological contracts and job embeddedness in HANZA Eesti* consists of three sections: the theoretical background, the empirical research and discussion, and conclusions based on the results of the survey.

The topic of this master's thesis is relevant, since the management of HANZA Eesti is interested in having satisfied and committed staff in order to ensure effective productivity. For the same reason, this topic is relevant in the society as a whole. The company wished to conduct a job satisfaction survey to find out the current situation, in order to maintain and increase the employees' level of job satisfaction, and consequently, to decrease the staff turnover on the basis of the information obtained from the survey.

One aspect that makes this final thesis unique is that to the author's knowledge, the perception of psychological contracts and job embeddedness among the target group of production workers has not been studied in Estonia so far. Furthermore, it is interesting to make conclusions by comparing the opinions of the employees, whose mother tongue is Estonian, to those, whose mother tongue is Russian, within one company.

In order to fulfil the purpose of this master's thesis, in the theoretical section, the author examined job satisfaction, the theoretical aspects of psychological contracts and job embeddedness: their essence, factors that influence job embeddedness and their mutual connections.

In the empirical section, the results of the survey research based on the opinions of 341 (73% response rate) employees are analyzed. In order to interpret the results more accurately and to ensure anonymity, the author used quantitative research method (web-

based and paper questionnaire in Estonian as well as in Russian language) to carry out the survey. The questionnaire consists of four sections. In the psychological contracts section, the author used the short version of Rousseau's *Psychological Contract Inventory*, and made adjustments according to the purpose of this master's thesis. The job satisfaction section of the questionnaire is based on *Major Characteristics of Job Satisfaction Identified by Researchers* scale in Macdonald & MacIntyre's article *Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates* and by the human resources manager of HANZA Eesti. In order to measure job embeddedness, the author used a 7-item scale (*Factor Loadings of Global Job Embeddedness Items*) by Crossley, Bennett, Jex & Burnfield, and shortened it for the survey research. Since the questionnaire was quite thorough and in order to make it more interesting to fill out, various answering options were used. When carrying out the data analysis, the *SPSS for Windows 13.0 (Statistical Package for Social Sciences)* software was used by the author.

The general job satisfaction level of HANZA Eesti employees is 66%. According to the results of the survey, the employees are the most satisfied with their work conditions, colleagues, their own department and its management, their work and career advancement. They are relatively dissatisfied with their salaries and rewards. Employees with longer work experience are less satisfied with the work itself, work conditions, the sharing of information and the rewards. The employees, whose nationality is Estonian, are somewhat more satisfied with their work conditions and salaries than those, whose nationality is Russian. Women are less satisfied with their work conditions, rewards and the management as a whole. The general level of job satisfaction is slightly lower in case of blue-collar workers than white-collar workers; the difference, however, is quite small.

The general job satisfaction level is considerably related to the employees' intentions to quit their job: the job satisfaction level of those employees, who have frequently thought about changing their jobs, is significantly lower than the job satisfaction level of those employees, who have sometimes thought about it. The job satisfaction level of the employees, who have never thought about quitting their jobs, is the highest; in fact, it is remarkably higher than both of the aforementioned groups. The job satisfaction with department leader is related to the employees intentions to quit their jobs in two biggest departments.

According to the analysis of the data from the survey, the employees' job embeddedness level is rather average (3.44 points on a 5-point scale), which means that the employees do not perceive themselves to be very closely attached to their organization or work. The results of the survey also indicate that the extent of job embeddedness is connected to the respondents' nationality, sex, age and work experience. The higher the levels of job embeddedness and job satisfaction, the more the employees perceive their work relationship to be a balanced psychological contract and the less they perceive it to be a transitional psychological contract. Furthermore, the perception of work relationship is related to the age, work experience, sex and nationality of the respondents.

In the discussion section of this master's thesis, the most significant conclusions are drawn, the answers to the research questions are analyzed and suggestions to improve the situation are made by the author. In addition to that, the author has compiled a chart with propositions to further increase the employees' job satisfaction levels in relation to the ten aspects of job satisfaction.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- Alutto, J. A., Acito, F. (1974). Decisional participation and sources of job satisfaction: a study of manufacturing personnel. *Academy of Management Journal*, 17, 1, 160-167
- Anderson, N., Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 637-647
- Borges, R. (2012). Investigating the relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is There a Mediating Effect. XXXVI Encontro da ANPAD Rio de Janeiro, September, [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GPR297.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR297.pdf)
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167-185
- Brief, A. P., Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307
- Carpitella, B. (2003). Make Residential Construction The Industry Of Choice. *Professional Builder*: <http://www.probuilder.com/make-residential-construction-industry-choice>
- Celik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 2011, 4, 7-15
- Conway, N., Coyle-Shapiro J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 277–299
- Conway, N., Briner, R. B. (2002). Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279–301

- Coyle-Shapiro, J. A. M., Parzefall, M. R. (2008). Psychological Contracts. *Handbook of Organizational Behaviour, London: Sage*, 17-34
- Crossley, C., Bennett, R. J., Jex, S. M., Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, 4, 1031-1042
- Dabos, G. E., Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89,1, 52-72
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31, 4, 1-6
- Dugguh, S. I., Ayaga, D. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organization. *Journal of Business and Management*, 2014, 16, 5, 11-18
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B. (1990). Human Resource Management. *Houghton Mifflin Company*, 664-673
- Freese, C., Schalk, R., Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. *Personnel Review*, 40, 4, 404-422
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, A. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550
- Guest, D. E. (2008). HRM and the Worker. Towards a New Psychological Contract? *Human Resource Management. Edited by Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. New York: Oxford University Press*, 128-146

- Hofaidhllaoui, M., Chhinzer, N. (2014). The relationship Between Satisfaction and Turnover Intentions for Knowledge Workers. *Engineering Management Journal* 26, 2, 1-8
- Kivinuk, H. (2009). Psühholoogiliste lepete seosed töökoha ebakindlusega Riigikantseleis. Magistritöö. TÜ
- Koha, K. (2013). Paindlikud töövormid ja psühholoogiline lepe SA Archimedes näitel. Magistritöö. TÜ
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and Supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30, 5, 58-65
- Latham, G. P., Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty- First Century, *Annual Review of Psychology*, 56,485-516
- Lee, T. W., Burch, T. C., Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organisational Psychology*, 1,199–216
- Likert, R., Roslow, S., Murphy, G. (1993). A simple and reliable method of scoring the thurstone attitude scales. *Personnel Psychology*, 46, 689-690
- Likert R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 52
- Linhartová, L. (2012). Organisational perception of employee turnover. University of Life Sciences in Prague, 121-133  
[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42686/1/LinhartovaL\\_OrganisationalPerception\\_SP\\_FES\\_2011.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42686/1/LinhartovaL_OrganisationalPerception_SP_FES_2011.pdf)
- Macdonald, S., MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and It`s Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 2, 1-16
- Makhbul, Z. M., Rahid, M. R. (2011). What made they go? *Journal of global management*, 1, 13-22



- McFarlane Shore, L., Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, In: Cooper, C. L. and Rousseau, D. M., *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109, John Wiley & Sons, London  
[http://www.researchgate.net/publication/240325604\\_The\\_psychological\\_contract\\_as\\_an\\_explanatory\\_framework\\_in\\_the\\_employment\\_relationship](http://www.researchgate.net/publication/240325604_The_psychological_contract_as_an_explanatory_framework_in_the_employment_relationship)
- Mikiver, K. (2010). Tuttav ja tundmatu personalijuhtimine. AS Äripäev, digiraamat.  
[http://www.digira.ee/wp-content/tootekataloog/data/100283/epub/OEBPS/Text/preview\\_index.xhtml](http://www.digira.ee/wp-content/tootekataloog/data/100283/epub/OEBPS/Text/preview_index.xhtml)
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1122
- Mullins, L. J. (1993). *Management and Organisational Behaviour*. London, Pitman. 730
- Ostroff, C., Clark, M. A. (2001). Maintaining an Internal Market: Antecedents of Willingness to Change Jobs. *Journal of Vocational Behavior* 59, 425–453
- Price, J. L. (1999). Introduction to the special issue on employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9, 4, 387-395
- Randmann, L. (2004). Psühholoogiliste lepete osa töörahulolu kujunemises. *Estonian Social Science Online*, [[http://oeiax4.nw.eenet.ee/vana/esso3/4/liina\\_randmann.htm](http://oeiax4.nw.eenet.ee/vana/esso3/4/liina_randmann.htm)]
- Randmann, L. (2013). Differences in psychological contracts in Estonia. Doktoritöö. EBS
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400

- Rousseau, D. M. (1998). Why workwrs still identify with organizations. *Journal of organizational behavior*, 19, 217-233
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory. Technical Report.  
[http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf)
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promises and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74, 511-541
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 1
- Rousseau, D. M. (2008). Psychological contract Inventory 5, 1
- Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, 5, 1, 32-39
- SHRM. (2012). (Society for Human resource Management). Employee Job Satisfaction and Engagement), a research report, 1-88  
<http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/documents/shrm-employee-job-satisfaction-engagement.pdf>
- Srivastava, M. (2011). Anxiety, stress and satisfaction among professionals in manufacturing and service organizations: fallout of personal values, work values and extreme job conditions. *Vision*, 15, 3, 219-229
- Su S., Baird, K., Blair, B. (2009). Employee organizational commitment: the influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 12, 2494–2516
- Zhang, M., Fried, D. D., Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 22, 220-231

- Takawira, N., Coetzee, M., Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *Journal of Human Resource Management*. 12(1) Art. #524, 1-10
- Tanova, C., Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 9, 1553–1568
- Töölepingu seadus. (Vastu võetud 17.12.2008 muudetud, täiendatud, viimati jõustunud 01.01.2015). *Elektroniline Riigi Teataja*, <https://www.riigiteataja.ee/akt/112072014146>
- Wyld, D. C. (2014). Do happier employees really stay longer? *Academy of Management Perspectives*, 28, 1
- Young, J. A. (2013). Job Embeddedness Theory: Can It Help Explain Employee retention Among Extension Agents? *Journal of Extension*, 51, 4

**LISA 1** Psühholoogiliste lepete kirjeldav statistika

Nr.	Kirjeldavad väited töösuhtele tööandjaga	N	Min	Max	Keskväärtus (X)	SD
1	Tööandja ei ole huvitatud pikaajalisest koostööst minuga	337	1	5	2,21	1,16
2	Tööandja pakub vaid lühiajalist töösuhet	339	1	5	1,63	0,86
3	Minu töökoht on ajutine	338	1	5	1,42	0,91
4	Tööandja arvestab minuga vaid minu töövaldkonna piirides	338	1	5	3,05	1,10
5	Tööandja koolitab mind vaid niivõrd, kui see on vajalik antud töö tegemiseks	338	1	5	3,48	1,17
6	Minu tööülesanded on väga täpselt piiritletud	338	1	5	3,23	1,14
7	Tööandja ootab minult vaid ametijuhendis fikseeritud kohustuste täitmist	338	1	5	3,2	1,23
8	Töösuhe praeguse tööandjaga on turvaline	339	1	5	3,75	0,90
9	Tööandja maksab töötasud ja hüvitised välja nagu kokku lepitud	340	1	5	4,62	0,68
10	Tööandja väärtustab pikaajalisi töösuhteid	338	1	5	3,74	1,05
11	Tööandja pakub töötajatele erinevaid hüvitisi ja soodustusi	336	1	5	3,07	1,16
12	Tööandja toetab minu püüdlusi oma tööd maksimaalselt hästi teha	339	1	5	3,65	0,99
13	Tööandja toetab minu tegevusi, mis on seotud kõrgema kvalifikatsiooni saavutamise ja minu töö valdkonnas	340	1	5	3,48	1,01
14	Tööandja toetab minu püüdlusi saavutada järjest kõrgemaid tööalaseid eesmärke	339	1	5	3,33	0,99
15	Tööandja võimaldab mul kohaneda töösooritusele esitatavate uute nõudmistega	337	1	5	3,66	0,89
16	Tööandja aitab mul arendada oskusi, mis on kasutatavad ka väljaspool seda ettevõtet	339	1	5	2,86	1,04
17	Tööandja pakub tööülesandeid, mis suurendavad minu tööalast konkurentsivõimet, ehk võimalusi leida tööd teistes ettevõtetes	335	1	5	3,05	1,09
18	Praeguse tööandja juures töötamine suurendab minu potentsiaalseid töövõimalusi teistes ettevõtetes	337	1	5	3,34	1,04
19	Tööandja kaudu tekkinud kontaktide abil on võimalik leida tööd mujal	339	1	5	2,53	1,03
20	Mul on võimalus isikliku karjääri arendamiseks meie ettevõttes	338	1	5	2,65	1,11
21	Tööandja pakub organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi	337	1	5	2,91	1,10
22	Võimalus karjääri teha on praeguses töökohas olemas	338	1	5	2,64	1,15
23	Võimalused edutamiseks on praeguses töökohas olemas	339	1	5	2,71	1,14

24	Tööandja varjab informatsiooni oma töötajate eest	335	1	5	2,79	0,96
25	Tööandja ei usalda oma töötajaid	337	1	5	2,43	0,96
26	Tööandja teeb muudatusi töötajaid neisse pühendamata	335	1	5	2,63	1,03
27	Tööandja ei jaga töötajatega olulist infot	337	1	5	2,56	0,99
28	Mul on raske ette kujutada, milliseks kujuneb tulevikus minu töösuhe tööandjaga	335	1	5	2,96	1,04
29	Minu tulevik praeguse tööandja juures on ebakindel	338	1	5	2,68	1,08
30	Töötajad ei saa olla kindlad lubadustes, mida organisatsioon on andnud	336	1	5	2,79	0,97
31	Mina isiklikult ei saa olla kindel organisatsiooni antud lubadustes	339	1	5	2,78	1,00
32	Organisatsioon vähendab järgnevatel aastatel soodustusi töötajatele	323	1	5	2,58	1,00
33	Tööandja pakub organisatsioonis kauem töötanutele samal tasemel või väiksemat palka	331	1	5	3,19	1,22
34	Nõudmised mu tööle on suurenenud, samas tööandja vastutasu on vähenenud	337	1	5	3,12	1,16

## LISA 2 Küsimustik eesti keeles

### Lugupeetud HANZA töötaja!

Palun Teil osaleda uuringus, mille eesmärgiks on selgitada välja töötajate rahulolu tööga ja ettevõtte suhtumisega töötajatesse. Uuringut viib läbi Tallinna Tehnikaülikooli magistrant Gerlyn Okas. Olen Teile väga tänulik, kui leiate aega vastamiseks! Vastates ausalt kõigile küsimustele aitate kaasa minu magistritöö valmimisele. Uurimuse tulemusi soovib HANZA juhtkond kasutada selleks, et täiustada oma edasist tegevust Teie tööalase heaolu suurendamisel.

Teie vastused on anonüümsed ning uurimuse läbiviija tagab kogutud andmete konfidentsiaalsuse (st kõiki andmeid analüüsitakse koos ning ettevõttele avaldatakse tulemused ainult üldistatud kujul).

Küsimustik koosneb 4-st osast ja selle täitmine võtab aega orienteeruvalt **20 minutit**.

Teie arvamus iga on väga oluline! Vastan meeleldi kõigile uuringuga seotud küsimustele.

Lugupidamisega,

Gerlyn Okas

Telefon: 55 90 44 62

E-post: [gerlyn.okas@gmail.com](mailto:gerlyn.okas@gmail.com)

## I. PSÜHHOLOOGILISED LEPPED

Järgnevad väited kirjeldavad töötaja suhet tööandjaga. Hinnake palun, kuivõrd nendega nõustute pidades silmas HANZA-t. Valige sobiv vastusevariant järgmiselt skaalalt ja kirjutage vastus (number) väite ette joonele.

Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

- \_\_\_\_\_ Tööandja ei ole huvitatud pikaajalisest koostööst minuga
- \_\_\_\_\_ Tööandja pakub vaid lühiajalist töösuhet
- \_\_\_\_\_ Minu töökoht on ajutine (nt ajutiselt äraoleva töötaja asendamine)
- \_\_\_\_\_ Tööandja arvestab minuga vaid minu töövaldkonna piirides
- \_\_\_\_\_ Tööandja koolitab mind vaid niivõrd, kui see on vajalik antud töö tegemiseks
- \_\_\_\_\_ Minu tööülesanded on väga täpselt piiritletud
- \_\_\_\_\_ Tööandja ootab minult vaid ametijuhendis fikseeritud kohustuste täitmist
- \_\_\_\_\_ Töösuhe praeguse tööandjaga on turvaline
- \_\_\_\_\_ Tööandja maksab töötasud ja hüvitised välja nagu kokku lepitud
- \_\_\_\_\_ Tööandja väärtustab pikaajalisi töösuhteid
- \_\_\_\_\_ Tööandja pakub töötajatele erinevaid hüvitisi ja soodustusi
- \_\_\_\_\_ Tööandja toetab minu püüdlusi oma tööd maksimaalselt hästi teha (heal tasemel töösooritus)
- \_\_\_\_\_ Tööandja toetab minu tegevusi, mis on seotud kõrgema kvalifikatsiooni saavutamise ja minu töö valdkonnas
- \_\_\_\_\_ Tööandja toetab minu püüdlusi saavutada järjest kõrgemaid tööalaseid eesmärke
- \_\_\_\_\_ Tööandja võimaldab mul kohaneda töösooritusele esitatavate uute nõudmistega
- \_\_\_\_\_ Tööandja aitab mul arendada oskusi, mis on kasutatavad ka väljaspool seda ettevõtet
- \_\_\_\_\_ Tööandja pakub tööülesandeid, mis suurendavad minu tööalast konkurentsivõimet, ehk võimalusi leida tööd teistes ettevõtetes
- \_\_\_\_\_ Praeguse tööandja juures töötamine suurendab minu potentsiaalseid töövõimalusi teistes ettevõtetes
- \_\_\_\_\_ Tööandja kaudu tekkinud kontaktide abil on võimalik leida tööd mujal
- \_\_\_\_\_ Mul on võimalus isikliku karjääri arendamiseks meie ettevõttes
- \_\_\_\_\_ Tööandja pakub organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi
- \_\_\_\_\_ Võimalus karjääri teha on praeguses töökohas olemas
- \_\_\_\_\_ Võimalused edutamiseks on praeguses töökohas olemas
- \_\_\_\_\_ Tööandja varjab informatsiooni oma töötajate eest
- \_\_\_\_\_ Tööandja ei usalda oma töötajaid
- \_\_\_\_\_ Tööandja teeb muudatusi töötajaid neisse pühendamata
- \_\_\_\_\_ Tööandja ei jaga töötajatega olulist infot
- \_\_\_\_\_ Mul on raske ette kujutada, milliseks kujuneb tulevikus minu töösuhe tööandjaga
- \_\_\_\_\_ Minu tulevik praeguse tööandja juures (töösuhte jätkumine) on ebakindel
- \_\_\_\_\_ Töötajad ei saa olla kindlad lubadustes, mida organisatsioon on andnud

- \_\_\_\_\_ Mina isiklikult ei saa olla kindel organisatsiooni antud lubadustes
- \_\_\_\_\_ Organisatsioon vähendab järgnevatel aastatel soodustusi töötajatele
- \_\_\_\_\_ Tööandja pakub organisatsioonis kauem töötanutele samal tasemel või väiksemat palka
- \_\_\_\_\_ Nõudmised mu tööle on suurenenud, samas tööandja vastutasu on vähenenud

## II. TÖÖGA RAHULOLU

Palun hinnake alltoodud väiteid ringitades sobiv vastuse variant kasutades järgmist skaalat:

Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

1.	Olen oma töö sisuga rahul	1	2	3	4	5
2.	Tunnen, et minu töö on oluline ja mõttekas	1	2	3	4	5
3.	Tunnen, et minu tööd väärtustatakse	1	2	3	4	5
4.	Minu töökoormus on liiga suur	1	2	3	4	5
5.	Saan oma tööülesannetega hästi hakkama	1	2	3	4	5
6.	Igapäevatöö on üsna stressivaba	1	2	3	4	5
7.	Saan tööpäeva jooksul teha piisavalt puhkepause	1	2	3	4	5
8.	Tulen iga päev hea meelega tööle	1	2	3	4	5
9.	Minu töö meeldib mulle	1	2	3	4	5
10.	Töödtkkond minu osakonnas on hea	1	2	3	4	5
11.	Koostöö kolleegidega minu osakonnas sujub hästi	1	2	3	4	5
12.	Vajadusel olen nõus tööle tulema ka oma vabast ajast	1	2	3	4	5
13.	Teeme osakonnas koostööd, et paremaid töötulemusi saavutada	1	2	3	4	5
14.	Minu osakonna töötajad aitavad üksteist meelsasti	1	2	3	4	5
15.	Tihti juhtub, et pean rohkem või pikemalt töötama, kuna mõni kaastöötaja ei saa oma tööga hakkama	1	2	3	4	5
16.	Mul on oma osakonna töötajatega head suhted	1	2	3	4	5

17.	Järgin kõiki nõudmisi, mis on vajalikud tööohutuse tagamiseks	1	2	3	4	5
18.	Töötingimused minu töökohal on head (müratase, valgustatus, temperatuur jms)	1	2	3	4	5
19.	Olme ja olmeruumid HANZA's (tualett, söökla, riietusruum jne) on head	1	2	3	4	5
20.	Kõik töövahendid, mida töö tegemiseks vajan, on mul olemas	1	2	3	4	5
21.	Mul on kaasaegsed ja kõigile nõuetele vastavad töövahendid	1	2	3	4	5
22.	Saan töö juures rakendada peaaegu kõiki oma võimeid ja oskusi	1	2	3	4	5
23.	Mul on praeguse töö tegemiseks vajalik ettevalmistus	1	2	3	4	5
24.	Olen oma tööalase karjääriga rahul	1	2	3	4	5
25.	Tean, millised võimalused mul on HANZA-s tööalaselt edasi liikuda	1	2	3	4	5



26.	Olen rahul tööalase enesetäiendamise võimalustega	1	2	3	4	5
27.	Minu töö- ja eraelu on tasakaalus	1	2	3	4	5
28.	Mõtlen tööasjadele ka tööst vabal ajal	1	2	3	4	5
29.	Saan vajadusel alati vaba aega isiklike asjade ajamiseks	1	2	3	4	5
30.	Tunnen sageli, et ma ei puhka end järgmiseks tööpäevaks piisavalt välja	1	2	3	4	5
31.	Saan piisavalt infot ettevõttes toimuva kohta	1	2	3	4	5
32.	Minu jaoks oluline info ettevõtte kohta jõuab minuni tõrgeteta	1	2	3	4	5
33.	Saan alati ükskõik milliste küsimuste korral HANZA töötajatelt arusaadavad vastused (kõik ettevõtte töötajad, sh juhid)	1	2	3	4	5
34.	Olen oma töötasuga rahul	1	2	3	4	5
35.	Palk võimaldab mul normaalselt ära elada	1	2	3	4	5
36.	Tasustamis põhimõtted HANZA-s on õiglased	1	2	3	4	5
37.	Töötasu vastab minu töö tulemustele	1	2	3	4	5
38.	Häid töötulemusi tunnustatakse ka rahaliselt	1	2	3	4	5
39.	Mind tunnustatakse hästi tehtud töö eest	1	2	3	4	5
40.	Olen rahul sellega, kuidas HANZA-s tunnustatakse hästi tehtud tööd	1	2	3	4	5

Mis motiveerib Teid oma tööd veelgi paremini tegema? Palun kirjutage siia, mida HANZA saaks teha selleks, et tahaksite edaspidigi oma tööd hästi teha

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### III. RAHULOLU JUHTIMISE JA TÖÖKORRALDUSEGA

41.	Minu juht annab mulle tööalaselt vajaliku info selgelt edasi	1	2	3	4	5
42.	Minu juht konsulteerib oma alluvatega enne tähtsate otsuste tegemist	1	2	3	4	5
43.	Saan oma juhilt oma töötulemuste kohta piisavalt tagasisidet	1	2	3	4	5
44.	Tean oma igapäevaseid tööülesandeid	1	2	3	4	5
45.	Minu juhilt saadav info muutub tihti (st vahel räägib ta ühtmoodi ja mõne aja pärast muudab antud teemal seisukohta)	1	2	3	4	5
46.	Üldiselt teeb minu juht head tööd inimeste juhendamisel	1	2	3	4	5
47.	Minu suhe oma juhiga on hea (juht kuulab mu alati ära ja probleemide korral leitakse pooli rahuldav lahendus)	1	2	3	4	5
48.	HANZA juhtkond täidab oma lubadusi	1	2	3	4	5
49.	Juhid HANZAs kohtlevad alluvaid võrdselt (pole soosikuid)	1	2	3	4	5

50.	Mind kaasatakse piisavalt tööalaste otsuste tegemistesse	1	2	3	4	5
51.	Ettevõttes hinnatakse minu ettepanekuid	1	2	3	4	5
52.	Saan oma töö korraldamisel piisavalt kaasa rääkida (töökoormus, sobiv tööaeg jms)	1	2	3	4	5
53.	Tööõhkkond HANZA-s tervikuna on hea	1	2	3	4	5
54.	Olen uhke, et töötan HANZA-s	1	2	3	4	5
55.	HANZA tulevikuväljavaated on head	1	2	3	4	5
56.	Soovitaksin ka oma tuttavatele töökohana HANZA-t	1	2	3	4	5
57.	Olen HANZA-sse omamoodi kiindunud	1	2	3	4	5
58.	Mul oleks mitmetel põhjustel raske HANZA-st lahkuda (töökoha asukoht sobib mulle, kolleegid on toredad jms)	1	2	3	4	5
59.	Mulle meeldib HANZA-s töötada	1	2	3	4	5
60.	Minu jaoks ei ole HANZA-st lahkumine probleem, kui saan töökoha mõnes teises firmas	1	2	3	4	5

### Kas Te olete viimase 6 kuu jooksul kaalunud võimalust lahkuda HANZA-st?

Ei            Mõnikord            Jah, sageli

Kui olete mõnikord või sageli kaalunud töökoha vahetamist, siis millisel põhjusel? Palun kirjutage vastus punktiirjoonele

.....  
.....  
.....  
.....

### Kui vahetaksite töökohta, siis kas (üks vastus)

1. eelistaksite jääda samasse ettevõttesse teistsugust tööd tegema
2. lähetsite teise ettevõttesse samasugust või sarnast tööd tegema
3. lähetsite teise ettevõttesse teisele ametikohale (st teistsugust tööd tegema kui Te praegu teete)

### IV. Lõpetuseks Teie andmed ja mõned üldised küsimused

<b>Ametikoht:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tööline</li> <li>➤ Spetsialist</li> <li>➤ Keskastmejuht</li> <li>➤ Tippjuht</li> </ul>	<b>Haridus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Põhiharidus</li> <li>➤ Kutseharidus põhihariduse baasil</li> <li>➤ Üldine keskharidus/gümnaasium</li> <li>➤ Keskeriharidus/tehnikum</li> <li>➤ Rakenduslik kõrgharidus</li> <li>➤ Bakalaureusekraad</li> <li>➤ Magistrikraad</li> </ul>
---	--

Tööstaaž HANZA-s: \_\_\_\_\_ aastat ja \_\_\_\_\_ kuud

(NB! kui olete HANZA's töötanud alla kahe aasta, siis palun märkige joonele, mitu kuud olete ettevõttes töötanud)

Sugu: \_\_\_\_\_

Vanus: \_\_\_\_\_

**Millises osakonnas töötate?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Lehtmetalli töötlemise osakond     | <input type="checkbox"/> Mehaanilise töötlemise osakond |
| <input type="checkbox"/> Koostetootmise osakond             | <input type="checkbox"/> Kvaliteediosakond              |
| <input type="checkbox"/> Tarne- ja kliendijuhtimise osakond | <input type="checkbox"/> Haldusosakond                  |
| <input type="checkbox"/> Alfaram tootmine                   | <input type="checkbox"/> Alfarami tehniline osakond     |
| <input type="checkbox"/> Personaliüksus                     | <input type="checkbox"/> IT-üksus                       |
| <input type="checkbox"/> Raamatupidamisüksus                | <input type="checkbox"/> Strateegilise ostu üksus       |

**Lõpetuseks hinnake palun, kui tähtis ja oluline koht on *tööl* Teie elus?**

Üks kõige ebaolulisemaid asju minu elus	1	2	3	4	5	6	7	Üks kõige olulisemaid asju minu elus
			Keskmise tähtsusega					

**Viimasele neljale küsimustele vastake palun järgmise skaala alusel:**

Üldse mitte 1	Vähesel määral 2	Keskmiselt 3	Suures osas 4	Täielikult 5
------------------	---------------------	-----------------	------------------	-----------------

- \_\_\_\_\_ Kuivõrd olete täitnud oma kohustusi organisatsiooni ees?  
\_\_\_\_\_ Kuivõrd olete kinni pidanud lubadustest, mida olete organisatsioonile andnud?  
\_\_\_\_\_ Kuivõrd on tööandja täitnud oma kohustusi Teie ees?  
\_\_\_\_\_ Kuivõrd on tööandja pidanud kinni lubadustest, mida on Teile andnud?

**Kommentaariid ja ettepanekud:**

.....  
.....  
.....

**SUUR AITÄH TEILE!**

**Уважаемый работник HANZA!**

Прошу Вас принять участие в исследовании, цель которого – выяснить удовлетворенность работников работой и отношением предприятия к ним. Исследование проводит магистрант Таллинского технического университета Герлин Окас. Я буду Вам очень благодарна, если Вы найдете время для заполнения анкеты! Честно отвечая на все вопросы, Вы поможете мне в написании магистерской работы. Результаты исследования руководство HANZA желает использовать для того, чтобы усовершенствовать свою дальнейшую деятельность в увеличении Вашего профессионального благополучия.

Ваши ответы – анонимные, и при проведении исследования гарантируется конфиденциальность всех данных (т.е. все данные анализируются вместе, и предприятию оглашаются результаты только в обобщенном виде).

Вопросник составлен из 4 частей, и его заполнение займет ориентировочно **15 минут**.

Ваше мнение очень важно! Я с удовольствием отвечу на все вопросы, связанные с исследованием.

С уважением,

Герлин Окас  
Телефон: 55 90 44 62  
E-mail: [gerlyn.okas@gmail.com](mailto:gerlyn.okas@gmail.com)

## I. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОГЛАШЕНИЯ

Следующие утверждения описывают отношения работника с работодателем. Оцените, насколько Вы с ними согласны, подразумевая HANZA. Выберите подходящий вариант ответа из следующей шкалы и напишите ответ (номер) на линии перед утверждением.

Полностью не согласен	Скорее не согласен	Так и так	Скорее согласен	Полностью согласен
1	2	3	4	5

- \_\_\_\_\_ Работодатель не заинтересован в продолжительном сотрудничестве со мной
- \_\_\_\_\_ Работодатель предлагает только кратковременные трудовые отношения
- \_\_\_\_\_ Мое рабочее место – временное (например, замена временно отсутствующего работника)
- \_\_\_\_\_ Работодатель считается со мной только в пределах моей рабочей сферы
- \_\_\_\_\_ Работодатель обучает меня только настолько, насколько это необходимо для выполнения данной работы
- \_\_\_\_\_ Мои рабочие задачи очень точно разграничены
- \_\_\_\_\_ Работодатель ожидает от меня только выполнение обязательств, зафиксированных в должностной инструкции
- \_\_\_\_\_ Трудовые отношения с нынешним работодателем – надежные
- \_\_\_\_\_ Работодатель выплачивает заработные платы и возмещения, как оговорено
- \_\_\_\_\_ Работодатель ценит долгосрочные трудовые отношения
- \_\_\_\_\_ Работодатель предлагает работникам различные возмещения и льготы
- \_\_\_\_\_ Работодатель поддерживает мои стремления максимально хорошо выполнять работу (выполнение работы на хорошем уровне)
- \_\_\_\_\_ Работодатель поддерживает мои действия, связанные с достижением более высокой квалификации в моей рабочей сфере
- \_\_\_\_\_ Работодатель поддерживает мои стремления последовательно достигать более высоких профессиональных целей
- \_\_\_\_\_ Работодатель позволяет мне приспособиться к новым требованиям, предъявляемым к выполнению работы
- \_\_\_\_\_ Работодатель помогает мне развивать умения, которые можно применять также за пределами данного предприятия
- \_\_\_\_\_ Работодатель предлагает рабочие задачи, которые увеличивают мою профессиональную конкурентоспособность, т.е. возможности найти работу на других предприятиях
- \_\_\_\_\_ Работа у нынешнего работодателя увеличивает мои потенциальные трудовые возможности на других предприятиях
- \_\_\_\_\_ С помощью контактов, возникших через работодателя, возможно найти работу в другом месте
- \_\_\_\_\_ У меня есть возможность для развития личной карьеры на нашем предприятии
- \_\_\_\_\_ Работодатель предлагает возможности развития внутри организации
- \_\_\_\_\_ На нынешнем рабочем месте имеется возможность сделать карьеру
- \_\_\_\_\_ На нынешнем рабочем месте имеются возможности для повышения
- \_\_\_\_\_ Работодатель скрывает информацию от своих работников
- \_\_\_\_\_ Работодатель не доверяет своим работникам
- \_\_\_\_\_ Работодатель вносит изменения, не посвящая в них работников
- \_\_\_\_\_ Работодатель не делится с работниками важной информацией

- \_\_\_\_\_ Мне сложно представить, какими станут в будущем мои трудовые отношения с работодателем
- \_\_\_\_\_ Мое будущее у нынешнего работодателя (продолжение трудовых отношений) неуверенное
- \_\_\_\_\_ Работники не могут быть уверены в обещаниях, которые дала организация
- \_\_\_\_\_ Я лично не могу быть уверенным в обещаниях, которые дала организация
- \_\_\_\_\_ Организация в последующие годы уменьшит количество льгот для работников
- \_\_\_\_\_ Работодатель предлагает в организации работникам, проработавшим долгое время, зарплату на том же уровне или меньшую
- \_\_\_\_\_ Требования к моей работе возросли, в то же время вознаграждение от работодателя уменьшилось

## II. УДОВЛЕТВОРЕНИЕ РАБОТОЙ

Оцените нижеприведенные утверждения, обведя в круг подходящий вариант ответа, используя следующую шкалу:

Полностью не согласен	Скорее не согласен	Так и так	Скорее согласен	Полностью согласен
1	2	3	4	5

1.	Я доволен содержанием своей работы	1	2	3	4	5
2.	Чувствую, что моя работа важна и имеет смысл	1	2	3	4	5
3.	Чувствую, что моя работа ценится	1	2	3	4	5
4.	Моя рабочая нагрузка слишком большая	1	2	3	4	5
5.	Я хорошо справляюсь со своими рабочими задачами	1	2	3	4	5
6.	Повседневная работа практически не содержит стресса	1	2	3	4	5
7.	Я могу в течение рабочего дня делать достаточно перерывов на отдых	1	2	3	4	5
8.	Я каждый день прихожу на работу с хорошим настроением	1	2	3	4	5
9.	Моя работа мне нравится	1	2	3	4	5
10.	В моем отделе хорошая рабочая атмосфера	1	2	3	4	5
11.	Сотрудничество с коллегами в моем отделе хорошо ладится	1	2	3	4	5
12.	При необходимости я согласен приходить на работу также в свое свободное время	1	2	3	4	5
13.	В отделе мы сотрудничаем, чтобы достичь наилучших результатов работы	1	2	3	4	5
14.	Работники моего отдела с удовольствием помогают друг другу	1	2	3	4	5
15.	Зачастую случается, что я должен больше или дольше работать, поскольку некоторый сослуживец не справляется со своей работой	1	2	3	4	5
16.	У меня хорошие отношения с работниками моего отдела	1	2	3	4	5
17.	Я соблюдаю все требования, необходимые для обеспечения безопасности труда	1	2	3	4	5

18.	На моем рабочем месте хорошие условия труда (уровень шума, освещение, температура и т.п.)	1	2	3	4	5
19.	Бытовые условия и бытовые помещения в HANZA (туалет, столовая, раздевалка и т.д.) – хорошие	1	2	3	4	5
20.	У меня имеются все инструменты, которые мне нужны для выполнения работы	1	2	3	4	5
21.	У меня имеются современные и соответствующие всем требованиям инструменты	1	2	3	4	5
22.	Я могу применять в работе практически все свои способности и умения	1	2	3	4	5
23.	У меня имеется подготовка, необходимая для выполнения нынешней работы	1	2	3	4	5
24.	Я доволен своей профессиональной карьерой	1	2	3	4	5
25.	Я знаю, какие возможности у меня имеются в HANZA, чтобы двигаться дальше в профессиональной сфере	1	2	3	4	5
26.	Я доволен возможностями профессионального самосовершенствования	1	2	3	4	5
27.	Моя трудовая и частная жизнь находятся в равновесии	1	2	3	4	5
28.	Я думаю о рабочих делах также и в свободное от работы время	1	2	3	4	5
29.	При необходимости я всегда получаю свободное время для решения своих личных дел	1	2	3	4	5
30.	Я часто чувствую, что я недостаточно отдыхаю к следующему рабочему дню	1	2	3	4	5
31.	Я получаю достаточно информации о происходящем на предприятии	1	2	3	4	5
32.	Важная для меня информация о предприятии поступает ко мне беспрепятственно	1	2	3	4	5
33.	На любые вопросы я всегда получаю от работников HANZA понятные ответы (все работники предприятия, в том числе руководители)	1	2	3	4	5
34.	Я доволен своей заработной платой	1	2	3	4	5
35.	Зарплата позволяет мне нормально жить	1	2	3	4	5
36.	В HANZA справедливые принципы начисления зарплаты	1	2	3	4	5
37.	Заработная плата соответствует результатам моей работы	1	2	3	4	5
38.	Хорошие результаты поощряются также денежно	1	2	3	4	5
39.	Меня ценят за хорошо выполненную работу	1	2	3	4	5
40.	Я доволен тем, как в HANZA поощряется хорошо выполненная работа	1	2	3	4	5

Что мотивирует Вас еще лучше выполнять свою работу? Напишите здесь, что HANZA могло бы сделать, чтобы Вы и в дальнейшем хотели хорошо выполнять свою работу

.....

.....

.....

.....

.....
.....

### III. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЕМ И ТРУДОВЫМ РАСПОРЯДКОМ

41.	Мой руководитель четко передает мне необходимую информацию, связанную с профессиональной деятельностью	1	2	3	4	5
42.	Мой руководитель консультируется со своими подчиненными до принятия важных решений	1	2	3	4	5
43.	Я получаю от своего руководителя достаточную обратную связь о результатах своей работы	1	2	3	4	5
44.	Я знаю свои повседневные рабочие задачи	1	2	3	4	5
45.	Информация, получаемая от моего руководителя, часто меняется (т.е. иногда он говорит одно, а через некоторое время меняет точку зрения по данной теме)	1	2	3	4	5
46.	В основном мой руководитель хорошо руководит людьми	1	2	3	4	5
47.	У меня хорошие отношения с руководителем (руководитель всегда выслушивает меня, и в случае проблем находится решение, удовлетворяющее стороны)	1	2	3	4	5
48.	Правление HANZA выполняет свои обещания	1	2	3	4	5
49.	Руководители в HANZA обращаются с подчиненными одинаково (нет любимчиков)	1	2	3	4	5

50.	Меня достаточно привлекают к принятию профессиональных решений	1	2	3	4	5
51.	На предприятии ценят мои предложения	1	2	3	4	5
52.	В организации моей работы в достаточной мере считаются с моими пожеланиями (рабочая нагрузка, подходящее рабочее время и т.п.)	1	2	3	4	5
53.	Рабочая атмосфера в HANZA в целом хорошая	1	2	3	4	5
54.	Я горжусь, что работаю в HANZA	1	2	3	4	5
55.	У HANZA хорошие перспективы на будущее	1	2	3	4	5
56.	Я рекомендовал бы своему знакомому работать в HANZA	1	2	3	4	5
57.	Я по-своему привязался к HANZA	1	2	3	4	5
58.	По многим причинам мне было бы тяжело уйти из HANZA (подходящее для меня расположение места работы, замечательные коллеги и т.п.)	1	2	3	4	5
59.	Мне нравится работать в HANZA	1	2	3	4	5
60.	Для меня не является проблемой уйти из HANZA, если я получу место работы в какой-либо другой фирме	1	2	3	4	5



**Взвешивали ли Вы в течение последних 6 месяцев возможность уйти из HANZA?**

Нет      Иногда      Да, часто  
           

Если вы иногда или часто взвешивали смену места работы, то по какой причине?  
Напишите ответ на пунктирной линии

.....  
.....  
.....  
.....

**Если бы Вы поменяли место работы, то (один ответ)**

- 4. предпочли бы остаться на том же предприятии и выполнять работу иного характера
- 5. перешли бы на другое предприятие выполнять такую же или аналогичную работу
- 6. перешли бы на другое предприятие на другую должность (т.е. выполнять работу иного характера, чем Вы выполняете сейчас)

**IV. В заключении Ваши данные и некоторые общие вопросы**

<b>Должность:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Рабочий</li><li>➤ Специалист</li><li>➤ Руководитель среднего звена</li><li>➤ Руководитель высшего звена</li></ul>	<b>Образование:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Основное образование</li><li>➤ Профессиональное образование на базе среднего образования</li><li>➤ Общее среднее образование/гимназия</li><li>➤ Среднее профессиональное образование/техникум</li><li>➤ Прикладное высшее образование</li><li>➤ Бакалаврская степень</li><li>➤ Магистерская степень</li></ul>
---	---

**Трудовой стаж** в HANZA: \_\_\_\_\_ лет и \_\_\_\_\_ месяцев  
(NB! Если Вы проработали в HANZA менее двух лет, отметьте на линии, сколько месяцев Вы проработали на предприятии)

**Пол:** \_\_\_\_\_      **Возраст:** \_\_\_\_\_

**В каком отделе вы работаете?**

- Отдел обработки листового металла       Отдел механической обработки
- Отдел сборочного производства       Отдел качества
- Отдел управления поставками и клиентами       Административный отдел

Производство Alfaram

Технический отдел Alfaram

Отдел кадров

ИТ-служба

Бухгалтерия

Отдел стратегических покупок

**В заключении оцените, насколько важное и существенное место в Вашей жизни занимает понятие «работы»?**

Одна из наиболее несущественных вещей в моей жизни	1	2	3	4	5	6	7	Одна из наиболее существенных вещей в моей жизни
			Со средней значимостью					

**На последние четыре вопроса ответьте на основании следующей шкалы:**

Вообще нет	В меньшей степени	Средне	В большей части	Полностью
1	2	3	4	5

\_\_\_\_\_ Насколько вы исполняете свои обязанности перед организацией?

\_\_\_\_\_ Насколько вы сдерживаете обещания, которые вы дали организации?

\_\_\_\_\_ Насколько работодатель исполняет свои обязанности перед Вами?

\_\_\_\_\_ Насколько работодатель сдерживает обещания, которые Вам дал?

**Комментарии и предложения:**

.....

.....

.....

**БОЛЬШОЕ СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!**