

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia Instituut

Sirli Roos

**TÖÖTAJATE RAHULOLU JA SEOTUS ORGANISATSIOONIGA  
AS-is SMARTEN LOGISTICS**

Magistritöö

Juhendaja: Taimi Elenurm, *MBA*

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 Sirli Roos

“ ..... “ ..... 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Taimi Elenurm (*MBA*)

“ ..... “ ..... 2015

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

Personalitöö ja -arenduse magistritööde  
kaitsmiskomisjoni esimees professor  
MareTeichmann (*PhD*)

## LÜHIKOKKUVÕTE

### TÖÖTAJATE RAHULOLU JA SEOTUS ORGANISATSIOONIGA AS-is SMARTEN LOGISTICS

Sirli Roos

Suurenenud töötajate mobiilsuse ja väljarände ning uue põlvkonna töökäitumise tõttu on tänapäeva organisatsioonid olukorras, kus tööjõud pidevalt vahetub. Töötajate hoidmise ja organisatsiooniga sidumise eesmärgil peavad organisatsioonid pingutama ja teiste organisatsioonidega tööjõu pärast konkureerima.

Magistritöö raames viidi läbi töötajate rahulolu- ja seotuse uuring. Uuringu eesmärk oli välja selgitada töötajate rahulolu ja seotuse tasemed ning uurida, kas alla ja üle üheaastase staažiga töötajate rahulolu ja seotuse tasemed erinevad oluliselt ning milliste organisatsiooni aspektide osas. Eraldi uuritakse rahulolu küsimustikule lisatud seotuse teemaplokki, et välja selgitada, kas pühendumise ja lahkumiskavatsute vahel on seos. Uuringu tulemuste põhjal tehakse ettepanekud töötajate rahulolu tõstmiseks ja organisatsioonilise seotuse kujundamiseks, et pikendada töötajate püsimist organisatsioonis.

Magistritöö koosneb teoreetilisest osast, empiirilise uurimisest ning arutelust. Teoreetilises osas käsitletakse töötajate pühendumise, seotuse ja rahuloluga seotud mõisteid ja teooriaid ning antakse ülevaade alla ja üle üheaastase staažiga töötajate rahulolu mõjutavatest teguritest. Empiirilises uurimuses iseloomustatakse töö uurimismeetodeid, valimit ja andmeanalüüsi tulemusi. Meetodina kasutatakse eelnevalt testitud ja logistikaettevõtte jaoks kohandatud töörahulolu küsimustikku, kuhu lisati ISA seotuse skaala (*ISA Engagement Scale*) teemaplokk. Tulemusi mõõdetakse 4-palli Lickerti skaalal.

Uuringu tulemustest selgub, et alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hinnangutes ei esine statistiliselt olulisi erinevusi. Üldine tendents on, et alla 1aastase staažiga töötajad on vähesel määral rahulolevamad, kui üle 1aastase staažiga töötajad, samas lahkumiskavatsused on uutel töötajatel suuremad ja seotuse tase madalam. Uuringust selgus, et töötajad on eelkõige pühendunud enda tööle ja isiklike arengule, mitte organisatsiooni arengule. Pühendumise taseme ja lahkumiskavatsuste vahel seost ei leitud.

**Võtmesõnad:** töörahulolu, organisatsiooniline seotus, ISA seotuse skaala.

## ABSTRACT

### TÖÖTAJATE RAHULOLU JA SEOTUS ORGANISATSIOONIGA AS-is SMARTEN LOGISTICS

Sirli Roos

**Title:** Employee Satisfaction and Organizational Engagement in AS Smarten Logistics.

Due to emigration, increased mobility of employees and work behavior of new generation, organizations are in a situation where the workforce is changing constantly. Organizations are continuously competing to attract and attain good employees.

The aim of this thesis is to research whether there are differences in between the satisfaction and engagement levels of employees under and over one year of employment. In addition the thesis researches the relation between organizational commitment and intentions to leave. The thesis discussion section provides recommendations to AS Smarten Logistics to create more satisfied and engaged workforce, who would remain in the organization.

The thesis includes a theoretical background, empirical research, and a discussion. The theoretical part gives an overview of employee satisfaction, commitment, engagement, ISA Engagement Scale and the factors affecting the satisfaction of new employees and employees with over one year of employment. The empirical study is characterised by research method and results of data analysis. The method used for research was 4-grade Lickert scale and previously tested employee satisfaction questionnaire. Author added ISA Engagement scale to the questionnaire.

The analysis of research results shows that there is no statistical relevance between the satisfaction and engagement levels of employees under and over one year of employment.

The research found, that employees under one year of employment are slightly more satisfied with different aspects of organization, than employees over one year of employment. It was also found, that new employees had lower rates of organizational engagement and higher intentions to leave. The research shows, that there is no relationship between commitment and intentions to leave.

**Keywords:** employee satisfaction, organizational engagement, ISA Engagement scale.

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	1
ABSTRACT .....	2
SISUKORD .....	3
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖTAJATE RAHULOLU JA ORGANISATSIOONILISE SEOTUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	7
1.1 TÖÖRAHULOLU JA RAHULOLUGA SEOTUD MÕISTED .....	7
1.2 RAHULOLU- JA MOTIVATSIOONITEOORIAD.....	9
1.3 ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMINE JA SEOTUS.....	11
1.3.1 Pühendumine ( <i>commitment</i> ).....	11
1.3.2 Seotus ( <i>engagement</i> ).....	12
1.4 PÜHENDUMISE, SEOTUSE JA RAHULOLU VAHELISED SEOSED.....	13
1.5 ISA SEOTUSE SKAALA TEOREETILISED ALUSED.....	14
1.6 ORGANISATSIOONILIST SEOTUST JA RAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID..	15
1.6.1 Üle üheaastase staažiga töötajate seotust ja rahulolu mõjutavad tegurid.....	16
1.6.2 Alla üheaastase staažiga töötajate seotust ja rahulolu mõjutavad tegurid.....	18
2 EMPIIRILINE UURING .....	21
2.1 AS SMARTEN LOGISTICS LÜHITUTVUSTUS JA UURINGU VAJADUS .....	21
2.2 UURINGU METOODIKA JA VALIM.....	22
2.3 EMPIIRILISE UURIGU TULEMUSED .....	26
2.3.1 Vastajate jagunemine.....	27
2.3.2 Uuringu keskmised tulemused vastajate andmete kaupa .....	30
2.3.2.1 Kogu organisatsiooni üldkeskmised struktuuriüksuste, vanuse, soo ja staaži lõikes 30	
2.3.2.2 Uuringu üldkeskmised struktuuriüksuste, vanuse, soo ja staaži lõikes alla ja üle laastase staažiga töötajate võrdlusena.....	32
2.3.3 Statistiline andmeanalüüs.....	39
2.3.3.1 Küsimustiku reliaablus.....	39
2.3.3.2 Korrelatsioonanalüüs .....	40
2.3.3.3 Keskmiste võrdlemine. T-Test. ....	43
2.3.4 Uuringu keskmised tulemused teemaplokkide ja küsimuste kaupa.....	45
2.3.4.1 Organisatsioon .....	46
2.3.4.2 Juhtimine .....	47
2.3.4.3 Töökeskkond ja töökorraldus.....	49

2.3.4.4	Kompetents .....	51
2.3.4.5	Seotus.....	52
2.4	ARUTELU JA ETTEPANEKUD.....	55
	KOKKUVÕTE .....	61
	RESUME.....	64
	KASUTATUD KIRJANDUS .....	67
	LISAD .....	70
	Lisa 1. AS Smarten Logistics töörahulolu küsimustik.....	70
	Lisa 2. Welchi T-test. Alla ja üle üheaastase staažiga töötajate võrdlus .....	74
	Lisa 3. Küsimustiku hinnangute protsentuaalne jaotus. ....	76
	Lisa 4. Küsimustiku teemaplokkide korrelatsiooni hajuvusmaatriks.....	79

## SISSEJUHATUS

Magistritöö raames viidi, 2015 aasta jaanuaris, läbi AS-is Smarten Logistics töötajate rahulolu ja seotuse uuring. Uuringu eesmärk oli välja selgitada töötajate rahulolu ja seotuse tasemed ning uurida, kas alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hinnangud erinevad oluliselt ning milliste organisatsiooni aspektide osas. Eraldi uuritakse rahulolu küsimustikule lisatud seotuse teemaplokki, et välja selgitada, kas pühendumise ja lahkumiskavatsute vahel on seos. Uuringu tulemuste põhjal teeb magistritöö autor organisatsiooni esindajatele ettepanekuid töötajate rahulolu tõstmiseks ja organisatsioonilise seotuse kujundamiseks, et pikendada töötajate püsimist organisatsioonis.

Uuringu läbiviimise vajadus tulenes töötajate suurenenud rahulolematusest organisatsiooniga ning suurenenud tööjõu voolavusest, mis aastal 2014 tõsisis, võrreldes 2013 aastaga, 6.1% võrra. Suurim vabatahtlik voolavus esines 2014 aastal uute, alla üheaastase staažiga laotöötajate hulgas, kus tööle tulnutest lahkus sama aasta jooksul 52% töötajatest.

Tööjõu voolavust võivad põhjustada nii organisatsioonist kui majanduskekkonnast tulenevad tegurid. Rohket konkurentsi pakkuv majandusolukord esitab organisatsioonidele väljakutseid seoses tarbijate ümberasustumisega, konkurentide järjest keerukamate äristrateegiatega, pidevate muutustega kliendibaasides jne. Selleks, et keerulises majanduskeskkonnas edukas olla, peaksid organisatsioonil olema oskuslikud ja lojaalsed töötajad, kes tagavad oma tööga organisatsioonile kõrge produktiivsuse. (Abraham, 2012)

Konkurentsirohke majandus- ja tööturuolukord mõjub ka organisatsioonide tööjõu situatsiooni. Statistikaameti andmetel oli 1. jaanuari 2015 seisuga Eesti rahvaarv vähenenud, võrreldes 2014 aastaga, 3600 inimese võrra. Negatiivse loomuliku iibe tõttu vähenes rahvaarv 1900 inimese võrra ning negatiivse välisrändesaldo tõttu 1700 võrra. Eestisse saabus 2014. aastal elama 2900 inimest ja Eestist lahkus 4600 inimest. Statistikaameti rahvastikuprognosi kohaselt hakkab välisränne lähiaastatel vähenema seoses aktiivses rändeesas, 20–39aastase, rahvastiku vähenemisega. (Statistikaamet, Pressiteade nr 8, 15.03.2015)

Tööealiste inimeste vähenemine kajastub ka suurenenud vabade ametikohtade määras, mis näitab, et tööpakkumisi on rohkem, kui sobivaid töötajaid. Statistikaameti andmetel oli Eesti ettevõtetes 2014. aasta IV kvartalis 7200 vaba ametikohta, seega vabade ametikohtade arv suurenes 2013. aasta IV kvartaliga võrreldes 13.6%. Vabade ametikohtade määr oli jätkuvalt kõige kõrgem Harju maakonnas, 1.7%. (Statistikaamet, pressiteade nr 30, 15.03.2015)

Magistritöö autor on arvamusel, et kuna 20- 39aastaste tööealiste inimeste arv hakkab Eestis lähiaastatel vähenema, on oodata veel keerulisemaid aegu Eesti tööturul ning antud olukord paneb organisatsioonid omavahel töötajate nimel konkureerima.

Paljud organisatsioonid on käivitanud programme töötajate rahulolu tõstmiseks, kuid rahulolu tõstmine üksi ei taga töötajate tööle pühendumist ja organisatsiooni püsima jäämist. Rahulolevad töötajad võivad töötada vaid oma töökoha miinimumnõuete piirides, mis ei taga veel organisatsioonile edu. Erinevad uuringud on näidanud, et organisatsiooni tulemuslikkuse tagavad organisatsiooniga emotsionaalselt seotud töötajad. Seega tuleks luua programme, millega suurendatakse organisatsioonilist seotust rahulolevate töötajate kaudu. (Abraham, 2012)



# 1. TÖÖTAJATE RAHULOLU JA ORGANISATSIOONILISE SEOTUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1 TÖÖRAHULOLU JA RAHULOLUGA SEOTUD MÕISTED

Tööraahuloluga seonduvad erinevad mõisted nagu rahulolu, motivatsioon, tööjõu voolavus, pühendumus, seotus jne. Käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemusi esitatakse ja analüüsitakse eeltoetletud mõistete abil. Et uuringu analüüsi ja järelduste osa oleks ühiselt mõistetav, esitab magistritöö autor lühidalt nimetatud mõistete definitsioonid. Mõisteid pühendumus ja seotus käsitletakse põhjalikumalt punktis 1.3.

**Töörahulolu** on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatus astet ja näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib (Alas, 2002). Armstrong (2006, 264) lisab, et tööga rahulolu näitab suhtumist ja tundeid, mis inimestel nende tööga seoses tekivad. Samal arvamusel on ka Brunetto, Teo jt (2012 cit Spector & Fox, 2003) kes ütlevad, et töörahulolu on tööga seotud emotsioon, mis võib olla nii positiivne kui negatiivne. Armstrong (2006, 264) väidab, et positiivne suhtumine töösse viitab tööga rahulolule ja negatiivne suhtumine töösse viitab tööga rahulolematusele. Brunetto, Teo jt (2012), viidates Spector (1994) uuringule, selgitavad, et rahulolevad inimesed töötavad efektiivsemalt, viibivad vähem haiguslehel ja neil esineb harvem lahkumiskavatsusi. Juba Hochschild jõudis 1980 aastal järeldusele, et kõrge tööga rahulolu esineb eelkõige töötajatel, kes on tööl positiivselt meelestatud ning kes tunnevad oma töö ja töökohaga seotust (Biswas ja Bhatnagar, 2013).

**Motivatsioon** on rahuloluga lähedalt seotud mõiste, kuna motivatsioon loob faktorid rahulolu tõstmiseks ja tööalaste tulemuste saavutamiseks. Motivatsiooni on defineeritud ka, kui motiivi millegi tegemiseks. Motivatsioon uurib inimeste käitumist ja eesmärkide seadmist ning kirjeldab, kuidas on võimalik teiste inimeste motivatsiooni mõjutada. (Armstrong, 2009, 317)

Motivatsioon on jagatud kaheks: sisemine ja välimine motivatsioon. Sisemine motivatsioon tuleneb töö iseloomust, töötajale usaldatud vastutusest, arenguvõimalustest ja tööga seotud saavutustest ning edutundest. Välistel motivaatorid on seotud aga organisatsiooni tegevustega töötajate motiveerimiseks. Suurimateks välisteks motivaatoriteks on töötasu, lisatasud, ametikõrgendus, kiitused või karistused. Välistel motivaatoritel on kohene ja tõhus

mõju töötajate käitumisele, kuid omavad üldjuhul lühiajalist mõju, vastupidiselt sisemistele motivaatoritele, millel on püsivam mõju. (Armstrong, 2009, 318)

**Pühendumine** (*commitment*) - Levy (2003) defineerib pühendumist on kui siduvat jõudu, mis seob inimesed organisatsiooniga. Brunetto ja Teo (2012 cit Allen&Meyer, 1990) lisavad, et pühendumine on seotud organisatsioonilise seotusega, kuna pühendunud inimesed tunnevad ka organisatsiooniga seotust.

**Seotus** (*engagement*) – Abraham (2012) defineerib töötajate seotust kui taset, milleni töötajad võivad jõuda, kui nad tunnevad tööga rahulolu ja emotsionaalset seotust organisatsiooni edu saavutamisel. Seotus väljendub püsivalt organisatsiooni liikmeks jäämises, innovatsiooni loomises ja paranenud tulemustes. (Abraham, 2012)

**Tööjõu voolavuseks** nimetatakse aasta jooksul organisatsioonist lahkunud töötajate suhtosa (ÕS, 2013). Tööjõu voolavust nimetatakse suurimaks takistuseks organisatsiooni efektiivsuse ja edu saavutamisel. (Kim, 2014 cit Deery and Shaw, 1997; Kessler, Ladlesky et al, 2014)

**Lahkumiskavatsused** on töötajate kavatsused organisatsioonist lahkuda. Lahkumiskavatsusi võivad põhjustada töötajate rahulolematuse organisatsiooni või juhtkonnaga, arenguvõimaluste puudumine, mittemotiveeriv tasusüsteem, erinevused väärtushinnangutes jne. (Kim, 2014 cit Deery and Shaw, 1997; Kessler, Ladlesky et al, 2014)

## 1.2 RAHULOLU- JA MOTIVATSIOONITEOORIAD

Käesolevas peatükis annab magistritöö autor lühiülevaate tuntuimatest rahulolu- ja motivatsiooniteooriatest. Motivatsiooniteooriate tutvustamine on oluline, kuna need on aluseks rahulolu ja motivatsiooni tasemete välja selgitamisel ning töörahulolu ja seotuse tõstmiseks vajalike programmide loomisel.

Motivatsiooniteooriad on abiks organisatsiooni juhtimisel, kuna näitavad, kuidas innustada töötajaid organisatsiooni eesmärke täitma ja oma tööalast rahulolu tõstma. Motivatsiooniteooriate alusel uuritakse motivatsiooniprotsessi ning leitakse selgitusi inimeste tööalasele käitumisele. (Armstrong, 2009, 319)

Kokkuvõtte tuntuimatest motivatsiooni- ja rahuloluteooriatest Armstrong (2009, 319-330) põhjal:

- 1) **Taylorism** ehk instrumentalism (Taylor, 1911) - töötajate mõjutamine stiimulite abil. Taylorismi seisukoht on, et efektiivselt töötatakse vaid juhul, kui töötulemustega on seotud töötasud ja karistused. Üks tegevus viib teiseni ning töötatakse ainult raha saamise või karistuse vältimise eesmärgil. Taylorismi teooriaid kasutatakse alusena tulemustasusüsteemide rakendamisel, mis aga harva annavad häid tulemusi.
- 2) **Vajaduste teooria** ehk Maslow vajaduste püramiid (Maslow, 1954) - koosneb viiest vajadusest: füsioloogilised vajadused, turvalisusvajadus, armastus- ja kuuluvusvajadus, tunnustusvajadus ja eneseteostusvajadus. Püramiidi madalaimal astmel on füsioloogilised vajadused, püramiidi järgmistele astmele on võimalik liikuda vaid juhul, kui alumise astme vajadused on rahuldatud. Maslow vajaduste hierarhia käsitleb erinevaid faktoreid, mis inimesi motiveerivad ning väidab, et rahuldatud vajadus ei ole enam motivaator.
- 3) **Kahe faktori teooria** ehk Herzbergi rahulolu teooria (Herzberg, 1957) - töörahulolu mõjutavad kahte liiki faktorid: esiteks sisemised motivaatorid nagu saavutus, tunnustus, töö iseloom, vastutus ja arenguvõimalused. Teiseks, välised motivaatorid nagu töötasu ja töötingimused. Kahe faktori teooria tõi tähelepanu sisemiste motivaatorite olulisusele töörahulolu tõstmisel ja väitis, et sisemised motivaatorid, mis tulenevad tööst endast, omavad pikemaajalist mõju, seega on oluline tööd rikastada ja tõsta töörahulolu saavutuste, tunnustuse ja heade töötulemuste abil.

- 4) **Protsessiteooriad** e kognitiivsed teooriad: **Ootuste teooria** (Vroom, 1964 ja Porte& Lawler, 1968) - Motivatsiooni tase sõltub tasu suuruselt, kas oodatav tasu on tehtavat pingutust väärt. Tasu peab olema saavutatav ja piisav, siis säilib motivatsioon. **Eesmärgiteooria** (Latham&Locke, 1979) - motivatsioon paraneb, kui inimestel on kokkulepitud eesmärgid ja tagasiside soorituse kohta. **Võrdse kohtlemise teooria** (Adams 1965) - inimesed on paremini motiveeritud, kui neid koheldakse võrdselt. **Sotsiaalse õppimise teooria** (Bandura, 1977) - motivatsiooni tõstmiseks on olulised sisemised psühholoogilised faktorid, eriti ootused eesmärkidele ja võime eesmärke saavutada. Protsessiteooriad aitavad analüüsida eesmärklite seadmist, tagasisidestamist, tasusüsteemide loomist ja tulemuste hindamist.
- 5) **X ja Y teooria** (McGregor, 1960) - üldine lähenemine motivatsioonile. X tähistab traditsioonilist vaadet, kus inimesi tuleb väliste faktoritega motiveerida. Y tähistab vaadet, kus inimesel tekib sisemine motivatsioon tegevuste osas, millesse nad usuvad ja millega tunnevad seotust.
- 6) **Four Drive Model** - Paul R. Lawrence ja Nitin Nohria töötasid 2002 aastal välja uue motivatsiooni teooria, mis väidab, et inimesi juhib neli põhilist emotsionaalset vajadust või soovi:
- omandamine - hankida raskesti kättesaadavaid hüvesid, sh mittemateriaalset vara, nagu näiteks sotsiaalne staatus;
  - enda sidumine - moodustada ühendusi üksikinimeste ja inimgruppidega;
  - mõistmine - rahuldada oma uudishimu ja valitseda meid ümbritsevat maailma;
  - kaitsmine - kaitsta ennast väliste ohtude eest ja taotleda õiglust.
- (Nohria, Groysberg& Lee, 2008)

### 1.3 ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMINE JA SEOTUS

Mõisted “pühendumine” (ingl. keeles *commitment*) ja “seotus” (ingl. keeles *engagement*) on sarnased mõisted, millest tulenevalt kasutatakse neid mõisteid kas paralleelselt teineteisega või sünonüümidena. Kuna tegemist ei ole sünonüümidega, vaid erinevate kontseptsioonidega, annab magistritöö autor, peatükkides 1.3.1 - 1.3.3, nimetatud mõistete definitsioonid ning toob välja seosed kahe mõiste vahel.

#### 1.3.1 Pühendumine (*commitment*)

Levy (2003: 33) on välja toonud, et pühendumine on kui siduv jõud, mis samastab ja seob töötaja organisatsiooniga. Meyer ja Allen (1991) defineerivad organisatsioonilist pühendumist kui psühholoogilist seisundit, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga. Pühendumise tase mõjutab töötaja soovi lahkuda organisatsioonist või jääda organisatsiooni liikmeks. Meyer ja Allen (1990) on seisukohal, et organisatsiooniline pühendumus avaldab suurt mõju töötajate töösooritusele, töölt puudumistele, ettevõtte läbimüügile ja käibele.

Meyer ja Allen (1991) jagab organisatsioonilise pühendumise kolme dimensiooni:

- 1) emotsionaalne kiindumine organisatsiooni;
- 2) tajutud kulu, mis kaasneb organisatsioonist lahkumisega;
- 3) kohustust jääda organisatsiooni liikmeks.

Nimetatud pühendumise jaotus võeti kasutusele organisatsioonilise pühendumise tunnustena ja need nimetati: emotsionaalseks (*affective*), alalhoidlikuks (*continuance*) ja normatiivseks (*normative*) pühendumiseks. Pühendumise dimensioonid ei ole teineteist välistavad, kõikidel töötajatel esineb kõiki kolme pühendumise astet, kuid need võivad esineda erinevatel aegadel ja erinevatel tasemetel. (Meyer&Allen, 1991). Field ja Buitendacha (2014 cit Meyer & Allen, 1991) märgivad, et kõiki pühendumise dimensioone vaadeldakse kui töötajate psühholoogilist seisundit, mis on aluseks töötaja-organisatsiooni suhte püsimisele.

### 1.3.2 Seotus (*engagement*)

Seotust tõlgendatakse akadeemilises kirjanduses erinevate definitsioonidega: Saks (2006, 600-619) defineerib töötajate seotust organisatsiooniga, kui töötulemustele orienteeritud ja pühendunud töötamist. Abraham (2012) defineerib töötaja seotust kui individuaalset taset, milleni rahulolevad ja emotsionaalselt organisatsioonile pühendunud töötajad võivad jõuda.

Kahn (1990) defineerib töötajate seotust kui liikumapanevat jõudu, mis aitab töötajatel töörolli sisse elada ja ennast füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt töörollis väljendada. Sarnasel seisukohal on Vosloban (2013), kes defineerib töötajate seotust kui töötaja individuaalset, kogitiivset, emotsionaalset ja sotsiaalset seisundit, mille abil saavutatakse organisatsiooni eesmärgid. Vosloban (2013) lisab, et seotus on töötaja isiklik soov, mitte organisatsiooni otsus. Seotus on käitumine, mille kaudu püütakse saavutada organisatsiooni eesmärgid. (Vosloban, 2013)

Abraham (2012 cit Gallup, 2005) on seisukohal, et organisatsiooniga seotud töötajad elavad oma töörolli sisse, töötavad produktiivsemalt ning jäävad organisatsiooni püsima pikaks ajaks. Organisatsiooniga seotud töötaja teeb oma tööd uhkusega ja annab endast rohkem kui temalt nõutakse, mitte rahalistel eesmärkidel, vaid selleks, et oma tööülesanded võimalikult hästi sooritada (Abraham, 2012 cit Frank et al, 2004). Antud seisukohta jagavad ka Field ja Buitendacha (2014 cit Bakker, Demerouti; Verbeke, 2004), kes on leidnud, et organisatsiooniga seotud töötajad sobituvad paremini töörollidesse ja neil on tendents oodatust rohkem panustada. Samas märgib Kahn (1990), et töötajate nõrk seotus tähendab töörollist füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalset eemaldumist.

Saks (2006, 600-619) on välja toonud kahte liiki seotust: seotus tööga ja seotus organisatsiooniga. Tööga seotus näitab, et inimene on oma ametile keskendunud, soovib teha oma tööd tulemuslikult ja ennast oma töövaldkonnas arendada. Organisatsiooniline seotus näitab töötaja vaimset seotust organisatsiooniga, kaasamõtlemist ning enda tundmist organisatsiooni täisväärtusliku liikmena. Saks (2006) lisab, et töötajate seotustunne organisatsiooniga on alus tööga rahulolu tekkimiseks, kui töötajad ei tunne seotust organisatsiooniga, võib see tekitada töötajates lahkumiskavatsusi.

Field ja Buitendacha (2014) väitel on tööga seotusel kolm komponenti: jõud (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja neeldumine (*absorption*). Jõud tähistab töösoorituse kõrget energiataset ja vaimset vastupidavust. Pühendumine tähistab sügavat seotustunnet tööga ning neeldumine väljendab oma töö, kui entusiasmi, inspiratsiooni, uhkuse ja väljakutsete allikana tajumist. (Field& Buitendacha, 2014 cit Bakker et al, 2008)

Neeldumine (*absorption*) tähistab, autorite väitel, täielikku kontsentreerumist ja positiivset süüvimist oma töösse, kus aeg möödub kiiresti ja märkamatu ning kus inimesel on raske tööst eemalduda (Field ja Buitendacha, 2014 cit Bakker et al., 2008). Töösse süüvimine on väga tulemuslik ja aitab tagada ettevõtte finantsedu. (Field ja Buitendacha, 2014 cit Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Rasheed ja Khan (2013) väidavad, et termin “töötajate seotus” on hiljaaegu pärvinud fundamentaalse rolli organisatsiooni edu saavutamisel. Rasheed ja Khan (2013) lisavad, et kuna seotus hõlmab endas kõrgeid pühendumise, keskendumise ja entusiasmi tasemeid, omab seotus oluliselt suuremat mõju töötajate töösooritusele ja seeläbi organisatsiooni efektiivsuse tõstmisele, kui rahulolu ja pühendumine.

#### **1.4 PÜHENDUMISE, SEOTUSE JA RAHULOLU VAHELISED SEOSED**

Paljudes tänapäeva organisatsioonides on mõisted rahulolu, motivatsioon ja pühendumine asendatud ühtse mõistega “seotus”. Seda seetõttu, et organisatsioonilise seotustunde saavutamiseks on vaja pöörata tähelepanu nii töötajate rahulolule, motivatsioonile kui pühendumisele. (Reilly and Brown, 2008, cit Armstrong, 2013). Eelnevat väidet kinnitavad ka Scaufeli ja Salanova, kes on oma 2007 aastal läbiviidud uuringus leidnud, et töötajate seotus mõjutab otseselt töötajate pühendumist organisatsioonile. Uuring näitas, et kui töötajate seotustunne kasvas, tõusis ka töötajate organisatsioonilise pühendumise tase. (Albdour ja Altarawneh, 2014 cit Scaufeli ja Salanova, 2007). Field ja Buitendacha (2014) osutasid Jackson et al (2006) uuringu tulemustele, kus leiti, et tööga seotuse ja organisatsioonilise pühendumise vahel on positiivne seos. Lisaks järeldavad Field ja Buitendacha (2014), et tugevalt tööga seotud inimesed on ka oma organisatsioonile pühendunud. Sealjuures leidsid Albdour ja Altarawneh (2014 cit Scaufeli ja Salanova,

2007), et seotustunne mõjus positiivselt töötajate rahulolule, parandas töötulemusi, innustas töötajaid oma ideid avaldama, parandas töötajate töödistsipliini ja turvatunnet ning vähendas haigestumisi ja tööjõu voolavust.

Vosloban (2013) on leidnud, et töötajate seotuse levinuim kontsept näitab, et seotus esindab töötaja emotsionaalset ja intellektuaalset pühendumist organisatsioonile.

Töötajate seotuse eeldustest ja tagajärgedest on teinud kokkuvõtte Saks (2006) ja Rasheed ja Khan (2013), kes selgitavad, et töötajate seotus tekitab tööga rahulolu ja seotuse puudumine võib viia töötajate lahkumiskavatsusteni (Tabel 1.)

<p><b>Eeldused</b> →</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Töö iseloom</li> <li>*Organisatsiooni toetus</li> <li>*Otsese juhi toetus</li> <li>*Tasud ja tunnustus</li> <li>*Protdesuuri õiglus</li> <li>*Õiglus hüvede jagamisel</li> </ul>	<p><b>TÖÖTAJATE SEOTUS</b>→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Tööga seotus</li> <li>*Organisatsiooniline seotus</li> </ul>	<p><b>Tagajärjed</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Tööga rahulolu</li> <li>*Organisatsioonile pühendumine</li> <li>*Lahkumiskavatsused</li> <li>*Organisatsiooni kodanikukäitumine</li> </ul>
---	--	---

**Tabel 1. Töötajate seotuse eeldused ja tagajärjed (Saks, 2006)**

### 1.5 ISA SEOTUSE SKAALA TEOREETILISED ALUSED

Käesoleva magistritöö uuringu küsimustiku ühe osana kasutab autor ISA seotuse skaalat (Inglise keeles: *The Intellectual, Social, Affective Engagement Scale*, lühidalt: *ISA Engagement Scale*), et välja selgitada töötajate seotuse tase oma tööga ja organisatsiooniga. ISA seotuse skaala loojateks on Soane ja Truss et al (2012). Esimese osana märkisid autorid ISA skaalale kolmest seotuse liigist koosneva jaotuse. Esiteks, intellektuaalne seotus (*intellectual engagement*), mida Kahn (1990) defineerib kui täielikku intellektuaalset töösse süvenemist. Teise osana nimetavad Soane ja Truss (2012) emotsionaalset seotust (*affective engagement*), mida defineerivad kui tööga seotud positiivseid emotsioone. Kolmas punkt on sotsiaalne seotus (*social engagement*), mis esindab tööalaseid suhteid kolleegide või klientidega (Kahn, 1990).



Teine ISA skaala osa koosneb komest alapunktist: tööülesannete sooritus, organisatsiooni kodanikukäitumine ja lahkumiskavatsused. Soane, Truss et al (2012) lisisid tööülesannete soorituse ISA skaalale, kuna uuringud näitavad, et tööga seotud inimesed teevad oma tööd efektiivsemalt ning tulemuslik töö tekitab töötajates positiivseid emotsioone, mis parandab tulemusi veelgi (Soane, Truss et al, 2012, cit Wheeler et al, 2008).

Organisatsiooni kodanikukäitumine (ingl.k *organizational citizenship*, vahel tõlgitud ka organisatsiooni liikmelisuseks) lisati ISA skaalale, kuna varasemad uuringud tõestavad, et organisatsioonilise seotusega kaasneb ka organisatsiooni kodanikukäitumine, millega võetakse endale vabatahtlikult lisarolle organisatsiooni puudutavates küsimustes (Soane, Truss et al, 2012, cit Kahn, 1990, 1992).

Autorid lisisid ka lahkumiskavatsused ISA skaalale, kuna varasemad uuringud kinnitavad, et üks võimalik töötajate seotuse (või vähese seotuse) tagajärg võib olla töötajate lahkumiskavatsused organisatsioonist, kuna tööga seotud negatiivsed emotsioonid võivad viia töötajad emotsionaalse ja käitumusliku eemaldumiseni oma tööst ja organisatsioonist. (Soane, Truss et al, 2012, cit Kahn, 1990, 1992).

## **1.6 ORGANISATSIOONILIST SEOTUST JA RAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID**

Käesolevas peatükis annb magistritöö autor ülevaate alla ja üle üheaastase staažiga töötajate rahulolu ja seotust mõjutavatest teguritest. Töö autor on arvamusel, et rahulolu ja seotuse kohta leidub palju uuringuid, kuid vähe leidub kirjandust, mis võrdleks otseselt uute ja staažikamate töötajate rahulolu ja seotust mõjutavaid tegureid ja tooks välja erinevusi. Sellest tulenevalt, lähtub magistritöö autor üle üheaastase staažiga töötajate puhul üldisest, kogu organisatsiooni töötajaid puudutavatest uuringutest seotuse ja rahulolu tõstmise kohta. Uute, alla üheaastase staažiga töötajate rahulolu ja seotust mõjutvaid faktoreid analüüsib magistritöö autor andes ülevaate uuringutest, mis käsitlevad uute töötajate integratsiooni ja sisseelamist organisatsiooni ning uurivad uute töötajate hoidmist ja sidumist organisatsiooniga.

### **1.6.1 Üle üheaastase staažiga töötajate seotust ja rahulolu mõjutavad tegurid**

Armstrong (2006, 264) on seisukohal, et tööga rahulolu mõjutavad sisemised ja välimised motivatsiooni faktorid, juhtimise tase, sotsiaalsed suhted töötajate gruppides ja tööga seotud edu- või ebaedu tunne.

Armstrong (2006, 264) on välja toonud ka Purcell'i 2003 aastal läbiviidud uuringu tulemused, millest selgus, et soovitud käitumist, mis aitaks kaasa organisatsiooni edu tagamisele, on võimalik saavutada motiveeritud ja organisatsioonile pühendunud töötajate kaudu juhul, kui töö pakub töötajatele piisavalt rahulolu. Uuringust selgus lisaks, et tööga rahulolu mõjutavad kõige enam karjäärivõimalused, oma töö osas kaasa rääkimise võimalus, meeskonnatöö sujumine ja tööalased väljakutsed.

Mitmed uuringud on näidanud, et tööga rahulolu ei mõjuta töötajate tulemuslikkust, vaid tulemusik töö tekitab inimestes rahulolu tööga. Kui inimesed on motiveeritud ennast tööalaselt proovile panema, siis tuleks neile selleks vajalikud ressursid ja teadmised tagada. Kui töötajad saavutavad neile seatud eesmärgid, tuleks neid kas rahaliselt või mitterahaliselt tasustada. (Armstrong, 2006, 265)

Ijigu (2015) on tuvastanud, et erinevad personaliprogrammid, eelkõige värbamine ja valik, väljaõpe ja arendamine, tulemuste hindamine ja töötasu pakett, on positiivselt seotud töötajate rahuloluga.

Sheers ja Botha (2014), võttes aluseks Harvard Professional Group (2005) esitatud andmed, annavad oma uuringus ülevaate olulisematest töörahulolu tõstvatel faktoritest:

- paindlik töökorraldus;
- väljaõpe ja tööalased arenguvõimalused;
- huvitav töö, mis pakub väljakutseid ja annab töötajale võimaluse tehtud töö eest tunnustust saada;
- võimalus oma oskuste rakendamiseks;
- võimalus oma töö eest ise vastutada;
- stabiilne, kindel töökeskkond;
- otsese juhi toetus ja õigeaegne tagasiside ning meeldivad töökaaslased;
- erinevad boonused nt lastehoid ja treenimisvõimalused tööol;
- kaasaegsed töövahendid ja tehnoloogia;
- konkurentsivõimeline töötasu ja võimalus palgatõusuks.

Sarnased tegurid, mille Sheers ja Botha (2014) on välja toonud töötajate rahulolu tõstmiseks, on Field & Buitendach (2014) välja toonud töötajate seotuse parandamiseks. Field & Buitendach (2014) leidsid, et organisatsiooni tugi ja arenguvõimalused (sh juhi toetus, suhted kolleegidega, informatsiooni jagamine, kommunikatsiooni juhtimine ja töötajate kaasamine) on seotud tööalase seotustunde tõusuga. Teise olulise faktorina, seotuse tugevdamiseks, mainisid Field & Buitendach (2014) arenguvõimalusi (sh töö sisu, õppimisvõimalused, tagasiside ja iseseisvus otsustamisel). Field & Buitendach (2014) selgitavad, et väljakutseid esitav töö on positiivses seoses tööalase seotusega. Autorid said ka kinnitust mitmetele varasematele uuringutele, mis väitsid, et töö sisu on positiivses seoses tööalase pühendumise ja seotusega ning negatiivses seoses läbipõlemise ja stressiga, mis võib viia lahkumiskavatsusteni. (Field & Buitendach, 2014) Field & Buitendach (2014) leidsid kinnitust Crawford et al. (2010) uuringule, mis väitis, et kuigi väljakutseid esitav töö võib olla töötajatele stressirohke, on see seotud organisatsiooni jaoks positiivsete väljunditega nagu seotus ja pühendumine.

Nimetatud seisukohtadega nõustub ka Vosloban (2013), kes lisab, et töötajate seotuse positiivseks mõjutamiseks tuleks koostada karjääriplaanid, lähtudes organisatsiooni ja töötajate vajadustest. Vosloban (2013) on ka seisukohal, et juhtkond peab tagama töötajate teadlikkuse organisatsiooni eesmärkidest ja kindlustama töötajad vajalike ressurside ja infoga töö tegemiseks.

Olles tutvunud erinevate uuringutega töötajate rahulolu ja seotust mõjutavate tegurite kohta, on magistritöö autor jõudnud järeldusele, et kui töötaja on rahulolev, pühendub ta rohkem ka organisatsioonile ning teeb oma tööd kohusetunde ja initsiatiiviga ning ei lahku organisatsioonist kergekäeliselt, mis omakorda seob töötaja organisatsiooniga. Töötaja sidumiseks peaks tööandja arvestama töötajate vajadustega, töötajaid otsustesse kaasama ning andma töötajatele otsustusõigust. Oluline on üle vaadata, et töötajate töö sisu oleks huvitav ja väljakutseid esitav. Tööandja peaks suutma pakkuda töötajatele arenguvõimalusi, häid töötingimusi ning konkurentsivõimelist töötasu. Töötajad, kes tunnevad organisatsiooniga seotust ja soovivad olla pikaajaliselt organisatsiooni liikmed, toovad organisatsioonile kasu vähenenud personali värbamis- ja koolituskulude ja töötajate suurenenud efektiivsuse kaudu.

## **1.6.2 Alla üheaastase staažiga töötajate seotust ja rahulolu mõjutavad tegurid**

Tööraahulolu ja seotust käsitlevaid uuringuid analüüsid selgus, et enamjaolt antakse rahulolu ja seotust mõjutavatest teguritest ülevaade kogu organisatsiooni lõikes, ning uute ja staažikamate töötajate seotuse kujundamise erinevusi enamjaolt välja ei tooda. Sellest tulenevalt kirjeldab magistritöö autor alla üheaastase staažiga töötajate rahulolu ja seotust mõjutavaid tegureid, lisaks eelmises peatükis väljatoodule, analüüsid töötajate integratsiooni, sisseelamisprogramme ja uute töötajate voolavust uurivat kirjandust.

Töösuhted on viimase paarikümne aasta jooksul palju muutunud ning tänapäeval vahetavad töötajad töökohti tihedamini kui kunagi varem (Arachchige, 2014 cit Simosi, 2010). Uuringud kinnitavad, et üle poole lahkuvatest inimestest lahkub töölt esimese kuue kuu jooksul. (Kammeyer-Mueller&Wanberg, 2013 cit Kacmar et al, 2006)

Kim (2014) toob välja Boles et al. (1995) uuringust järelduse, et töötaja töökogemuse ja lahkumise tõenäosuse vahel on negatiivne seos, mis tähendab, et värvates sama valdkonna töökogemusega inimesi, on võimalik vähendada vabatahtlikku voolavust.

Kim (2014) ja Valentina (2014) väidavad, et uute töötajate värbamine on alalt kallim kui olemasolevate töötajate hoidmisega kaasnevad tegevused. Kammeyer-Mueller& Wanberg, (2013) cit Kacmar et al (2006) lisavad, et tööjõu voolavuse maksumus jääb vahemikku pool kuni viis töötaja aastapalka, olenevalt ametikohast. Lisaks tööjõukuludele mõjutab tööjõu voolavus müügitulemusi, organisatsiooni tulemuslikkust ja kasumit. (Kammeyer-Mueller& Wanberg, 2013 cit Kacmar et al, 2006)

Kuna pikaajalised töösuhted ei ole enam ühiskonnas normiks, siis tuleb jõuda lahendusteni, kuidas hoida, pidevalt muutuvus tööjõusituatsioonis, organisatsiooni mainet ja tootlikkust heal tasemel. Organisatsioonide ülesandeks on muudatustega kaasa minna, kuid oma efektiivse töötamise nimel tuleb olulised teadmised säilitada ja edasi anda. (Arachchige, 2014)

Arachchige (2014) väidab, et üks efektiivsemaid lahendusi uute töötajate hoidmiseks on luua toimivad sisseelamisprogrammid.

Sisseelamisprogramm on protsess, mis annab uuele töötajale võimaluse kiiresti uue töökeskkonnaga kohaneda. Sisseelamisprogrammi raames tutvustab tööandja uuele töötajale, lisaks töö sisule, organisatsiooni kultuuri, väärtusi, norme jm. (Arachchige, 2014; Valentina, 2014)

Autorid väidavad, et sisseelamisprogrammid on kasulikud nii töötajatele kui organisatsioonile (Arachchige, 2014 cit Cooper-Thomas and Anderson, 2006). Töötajate seisukohast on sisseelamise juhtimine oluline, kuna kõikidel töötajatel on erinevad perekondlikud ja kultuurilised taustad ning organisatsiooni sisseelamise aeg. Sisseelamisprogrammid aitavad stressi ja ärevust leevendada, mis tekib seoses raskustega uue töö, organisatsiooni, reeglistiku, juhtide ja töökaaslastega kohanemisel (Arachchige, 2014; Kim, 2014). Seega, uute töötajate paremaks sisseelamiseks ja tööjõu volavuse vähendamiseks tuleks koostada erinevad sisseelamisprogrammid, vastavalt töötajate taustale, vajadustele, kogemustele ja ootustele (Kim, 2014). Arachchige (2014) on leidnud, et kuna korraliku sissejuhatuse ja väljaõppeta uutel töötajatel on vigade tegemise võimalus suurem, siis kajastub puudulik väljaõpe ka organisatsiooni finantstulemustes, mis omakorda loob juurde rahulolematut tööjõudu.

Kammeyer-Mueller, Wanberg (2013) toovad välja asjaolu, et uute töötajate rahulolu ja püsivust organisatsioonis mõjutab ka otseste juhtide ja kolleegide suhtumine. Autorid on oma uuringus leidnud, et otseste juhtide ja kolleegide poolset alandamist ja ebameeldivat käitumist tuleb organisatsioonides tihti ette. Kolleegide suhtumist uutessse töötajatesse tuleks jälgida ja viia halvustav käitumine miinimumini, kuna see vähendab sotsiaalse heakskiidu tunnet ja suurendab uute töötajate eemaldumist ja organisatsioonist lahkumist (Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2013).

Valentina (2014) toob kokkuvõtlikult välja edukalt läbiviidud sisseelamisprogrammi positiivsed mõjud ja puudulikust juhendamisest tulenevad negatiivsed mõjud töötajatele ja organisatsioonile. Tabelis 2 näidatud positiivsed tegurid seovad töötajaid organisatsiooniga ja negatiivsed tegurid viivad töötajate eemaldumise ja lahkumiskavatsusteni.

<b>Edukas sisseelamisprogramm</b>	<b>Puudulik sisseelamisprogramm</b>
Tööraahulolu Rolliselgus Kõrge motivatsioon Organisatsiooni kultuuri omaks võtmine Kõrge kaasatus ja osavõtlikkus Head töötulemused Organisatsiooni sisemiste väärtuste kasv	Tööga rahulolematuse Ebaselgus oma töörolli osas Motivatsioonipuudus Mitte sulandumine organisatsiooni kultuuri Madal tootlikkus Organisatsiooni väärtustest mitte hoolimine

**Tabel 2. Sisseelamisprogrammi positiivsed ja negatiivsed mõjud (Valentina, 2014)**

Eelmises peatükis (1.6.1) andis magistritöö autor ülevaate üldistest teguritest, millega saavad organisatsioonid tõsta töötajate rahulolu ja seotust organisatsiooniga. Uute töötajate organisatsiooniga sidumiseks ainuüksi eelmises peatükis nimetatud teguritest ei piisa, enne tuleb aidata uutel töötajatel organisatsiooni liikmeks saada ja edukalt sisse elada. Kui töötaja on sisse elanud ja organisatsiooni normid ja väärtused omaks võtnud, saab töö sisu ja muude motivaatoritega töötajate tööalast seotust ja rahulolu hoida ja kasvatada.

## **2 EMPIIRILINE UURING**

### **2.1 AS SMARTEN LOGISTICS LÜHITUTVUSTUS JA UURINGU VAJADUS**

AS Smarten Logistics on Eesti kapitalil põhinev suurim kolmanda osapoole logistika teenusepakkuja Eestis. AS Smarten Logistics asutati rohkem kui kaksikümmend aastat tagasi, olles senimaani antud valdkonna liider. Hetkel opereeritakse uutes ja modernsetes laohoonetes, mille üldpind on rohkem kui 36 000 ruutmeetrit. AS-is Smarten Logistics töötab kokku 265 töötajat, kellest 50 on kontoritöötajad ja juhtkond ning 215 laotöötajat.

Uurimustöö probleemiks on süvenev töötajate rahulolematus organisatsiooniga, ametiühingu kaudu juhtkonnale vastandumine ning suurenenud tööjõu voolavus nii uute kui staažikate laotöötajate seas.

Aastal 2013 oli AS Smarten Logistics töötajate vabatahtlik voolavus 23.91% aastas ning aastal 2014 oli vabatahtlik voolavus 30% aastas, seega on tööjõu voolavus suurenenud 6.1 % viimase aasta jooksul. Suurim vabatahtliku voolavuse protsent esines aastal 2014 uute, alla ühe aastase staažiga laotöötajate seas: aastal 2014 lahkus 52% samal aastal tööle tulnutest, keskmiselt töötasid uued laotöötajad 2.3 kuud ning lahkusid seejärel organisatsioonist.

Rahulolematud töötajad ei pühendu organisatsioonile, tekib palju töölt puudumisi, hiline mis ja töölt lahkumist. Rahulolematud töötajad mõjutavad oma käitumisega kogu töökekskkonda ja uute töötajate arvamust organisatsioonist.

Probleemi üheks põhjustajaks, eelkõige staažikate töötajate seas, võib olla tingitud 2014 aastal läbiviidud palgasüsteemi muudatusest. Uue palgasüsteemi sisse viimisega vähendati mitmes osakonnas laotöötajate põhipalka ning suurendati tulemuspalga teenimise võimalust. Kiiretel ja efektiivsetel töötajatel on uue palgasüsteemiga võimalik rohkem teenida, kui vana süsteemiga, kuid eakamatel, aeglasematel ja ebaefektiivsematel töötajatel on uue süsteemiga töötasu langenud, mis on töötajates pahameelt tekitanud.

Samuti võib uute laotöötajate lahkumine olla seotud palgasüsteemiga. Ka uued laotöötajad töötavad tulemustasu alusel, kuid esimesel kahel kuul makstakse uutele töötajatele lisaks garantiitasu, kui nad oma töötulemusega garantiitasuna makstavat summat ei ületa.

Garantiitasu makstakse, et tagada uutele töötajatele sissetulek ka esimestel töökuudel, kui efektiivsus võib olla madalam kui staažikamatel töötajatel. Garantiitasu annab uutele töötajatele võimaluse rahulikult töö selgeks õppida ning oma kiirust arendada. Võimalik, et garantiitasu lõppemisega kaasnevad uutel töötajatel hirmud ning kardetakse, et ainult oma tulemustasuga ei teenita soovitud töötasu.

Uute töötajate seas volavuse suurenemine ja vähene seotustunne organisatsiooniga võib tuleneda ka demograafilistest muutustest, suurenenud tööjõu väljavoolust välismaale ja töötajate parematest teadmistest oma õiguste kohta, kõrgenenud ootustest tööandjatele ning noorema põlvkonna erinevast töökäitumisest.

Uurimustöö teema uudsus seisneb töötajate rahulolu ja seotuse erinevuste väljaselgitamises võrdlevalt uute ja staažikamate töötajate seas. Vastavalt uuringu tulemustele teeb magistr töö autor ettepanekuid, milliste tegevustega saaks uute töötajate rahulolu ja seotust organisatsiooniga kujundada ning millised tegevused aitaksid staažikamate töötajate rahulolu tõsta ja nende seotust organisatsiooniga hoida või tugevdada.

Magistr töö autor võrdleb ainult alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hinnanguid, kuna organisatsiooni andmetel on suurim vabatahtlik volavus alla üheaastase staažiga laotöötajate hulgas, seega oleks vajalik välja selgitada, kas alla üheaastase staažiga töötajate rahulolu ja pühendumist mõjutavad erinevad tegurid, võrreldes üle üheaastase staažiga töötajatega. Ülejäänud staaži gruppides, nagu 5-10 aastat ja üle 10 aasta, ei ole tööjõu volavuses erinevusi täheldatud, seega otsustati, et neid gruppe ei ole vaja eraldi võrrelda.

## **2.2 UURINGU METOODIKA JA VALIM**

Magistr töö autor koostas teoreetilise uuringu, mille käigus analüüsis rahulolu ja töötajate seotust käsitlevaid eelnevaid uuringuid ja erialast kirjandust.

Teoreetilise uuringu toetuseks viis autor läbi kvantitatiivse empiirilise uuringu, mis viidi organisatsioonis läbi perioodil 15.01.2015 -30.01.2015. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada töötajate rahulolu ja seotus organisatsiooniga ning võrrelda rahulolu ja seotust alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hulgas. Uuringus võrreldi alla ja üle üheaastase staažiga



töötajate näitajaid paralleelselt, kuna uuringu autor arvas, et uute ja staažikamate töötajate rahulolu ja lahkumiskavatsusi võivad mõjutada erinevad tegurid.

Teoreetilise uuringuga püüti töötajate rahulolu taseme kõrval uurida ka töötajate seotust organisatsiooniga, kuna mõisted rahulolu, motivatsioon ja pühendumine on paljudes tänapäeva organisatsioonides asendatud ühtse mõistega “seotus”. Seda seetõttu, et organisatsioonilise seotustunde saavutamiseks on vaja pöörata tähelepanu nii töötajate rahulolule, motivatsioonile kui pühendumisele. (Reilly and Brown, 2008, cit Armstrong, 2013).

Uurimisküsimused, millele vastuseid otsiti:

- 1) Millised tegurid on põhjustanud töötajate rahulolematust organisatsiooniga erinevates töötajate gruppides (vanus, sugu, tööstaaž, osakond)?
- 2) Milliste tegevustega on võimalik suurendada töötajate seotust organisatsiooniga:
  - a) alla üheaastase tööstaažiga töötajate seas?
  - b) üle üheaastase tööstaažiga töötajate seas?
- 3) Kas esineb seos töötajate pühendumise taseme ja lahkumiskavatsuste vahel?

Empiirilise uuringu valimisse kuulusid kõik AS Smarten Logistics töötajad, va lapsehoolduspuhkusel ja sõjaväes viibivad inimesed, ankeete jagati välja kokku 247 eksemplari. Küsimustikule vastas 184 töötajat, mis moodustab 75% üldvalimist. Küsitluse tulemusi võib seega lugeda usaldusväärseks.

Valimi formeerumine tagatati teavitustöö tegemisega ja osakonnajuhtide kaasamisega. Osakonnajuhtidele anti ülesanne ankeedid oma osakonnas laiali jagada ja vastutada ka ankeetide tagastamise eest. Igasse osakonda pandi kinnised kastid ankeetide tagastamiseks. Soovijatele saatis osakonna juht edasi elektroonse küsimustiku. Samuti oli osakonnajuhil kohustus saata elektroonne ankeet ka kodus, haiguslehel või puhkusel viibivatele töötajatele.

Tööraahulolu küsimustiku (Lisa 1) koostamisel võeti aluseks eelneva teooria alusel tootmisettevõttele kohandatud küsimustik (Elenurm, Harjo, Tiits, 2014) mida omakorda kohandati logistikaettevõtte jaoks. Küsimustik koosnes neljast teemaplokist: kompetents, töökeskkond ja töökorraldus ning juhtimine ja organisatsioon. Seotuse uurimiseks lisas autor

küsimustikule, ISA seotuse skaala (2012) alusel, lisaploki “seotus” (ankeedis märgitud kui “pühendumine”, et oleks töötajatele paremini mõistetav). Seotuse ploki esimeses osas hinnati töötajate intellektuaalset, sotsiaalset ja emotsionaalset pühendumist kokku üheksa väitega. Teises osas hinnati viie väitega töötajate tööle pühendumist, kolme väitega töötajate organisatsioonilist kodanikukäitumist ja kahe väitega töötajate lahkumiskavatsusi.

Uurigu reliaabluse ja valiidsuse tagamiseks lasi magistritöö autor tõlkida ISA seotuse testi küsimused viiel inimesel inglise keelest eesti keelede ning lasi teha tagasitõlke inglise keelde. Kogu küsimustik tõlgiti tõlkebüroo poolt ka vene keelde, et ka vene keelt emakeelena kõnelevad töötajad saaksid uuringust osa võtta. Ankeeti oli võimalik täita nii paber kandjal kui elektroonselt, et võimalikult paljud töötajad uuringus osaleda saaksid.

Originaalis kasutati ISA seotuse skaala hindamiseks 7 palli Likerti skaalat, magistritöö autor teisendas ISA skaala 4 palli Likerti skaalasse, et rahulolu ja seotuse skaalad võrreldamiseks ühildada.

Küsimustikus olid esitatud väited, millele tuli anda hinnang, kas: „Ei nõustu üldse“, „Pigem ei nõustu“, „Pigem nõustun“ või „Nõustun täielikult“.

Tulemuste statistiliseks analüüsiks anti hinnangutele numbrilised väärtused, kus:

1 = ei nõustu üldse; 2 = pigem ei nõustu; 3 = pigem nõustun; 4 = nõustun täielikult

(v.a küsimustele, kus hinnangutele anti vastupidised väärtused:

„Mul on liiga madal töökoormus“;

„Mul on liiga suur töökoormus“;

“Ma jätan sageli olulised tööülesanded täitmata”;

“Järgneva kahe kuu jooksul on mul plaanis hakata otsima uut tööd teise tööandja juures”;

“Kaalun tõsiselt praeguse tööandja juurest lahkumist teise tööandja juurde”).

Rahulolu- uuringu tulemused on esmalt esitatud vastajate jaotusena soo, vanuse, osakondade ja staaži lõikes.

Ankeetküsitluse tulemusena saadud andmete analüüsimiseks ja gruppidevaheliste erinevuste väljaselgitamiseks kasutab Magistritöö autor Exceli andmeanalüüsi läbiviimiseks kasutatavaid statistilisi meetodeid.

Esmalt viis autor läbi küsimustiku sisereliaabluse analüüsi, et teha kindlaks, kas ankeet on korrektselt koostatud, ehk kas kõik küsimustiku plokid mõõdavad sama fenomeni - töötajate rahulolu organisatsiooni eri aspektidega. Ankeedi reliaabluse mõõtmiseks kasutas autor Cronbachi alfa analüüsi. Cronbachi alfa on sisereliaabluse koefitsent, mis mõõdab seda, kui sarnaselt mõõdavad erinevad küsimused ühte ja sama fenomeni. Mida kõrgem on alfa väärtus, seda kõrgem on uuritavate tunnuste reliaablus. Alfa väärtused saavad olla vahemikus 0 ja 1. Väärtusi, mis on  $>0.8$  peetakse reliaabseks. (Klaster, 18.04.2015)

Teise statistilise meetodina viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi kõikide küsimustiku plokkide keskmiste alusel, et selgitada, kas ja kui tugevas seoses on omavahel rahulolu erinevad aspektid (organisatsioon, juhtimine, töökeskkond ja töökorraldus, kompetents ja seotus).

Seotuse teemaplokis viis autor läbi eraldi korrelatsioonanalüüsi, et välja selgitada, kas ja millises seoses on omavahel seotuse teemaploki alateemad (erinevad pühendumuse liigid, tööle pühendumine, kodanikukäitumine ja lahkumiskavatsused). Seotuse teemaplokis oli korrelatsioonanalüüsi läbiviimine vajalik ka tulemuste võrdlemiseks originaal ISA seotuse skaalaga (2012). Tulemusi võrreldakse, kuna autorile teadaolevalt ei ole Eestis varem töötajate seotuse taseme uurimiseks ISA testi kasutatud.

Alla ja üle üheaastase staažiga töötajate vastustes statistiliselt olulise erinevuse välja selgitamiseks viis autor Exceli abil läbi Welchi T-testi analüüsi. T-testiga võrreldi alla ja üle üheaastase staažiga töötajate vastuseid küsimustiku teemaplokkide lõikes ning selgitati välja keskmiste statistilised erinevused.

Pärast statistilise andmeanalüüsi tulemuste esitamist, on diagrammidena välja toodud küsimustiku üldkeskmised. Üldkeskmised on esitatud töötajate andmete kaupa kogu organisatsiooni lõikes ning võrdlevalt alla ja üle üheaastase staažiga töötajate gruppides.

Järgmisena on esitatud tabelitena kõikide teemaplokkide ja nende alla kuuluvate küsimuste keskmised hinnangud. Saadud keskmiste tulemuste analüüsimisel määrati positiivseks tulemuseks hinnangud, mis jäid vahemikku 3.0 kuni 4.0 (tabelites hele- ja tumerohelised värvid). Kõik tulemused alla 3.0 (1.0 – 2.9) käsitleti kui negatiivseid tulemusi – probleeme, millega tuleks edaspidi tegeleda (tabelites hele- ja tumeoranžiga ning punasega tähistatud).

Lisas 3 on välja toodud ka küsitluse tulemused, vastuste protsentuaalse jaotuse tabelina, kogu ettevõtte lõikes. Autor ei lisanud protsentuaalse jaotuse tabelit töösse, et vältida töö sisu üle koormamist.

Teoreetilise uuringu tulemused ja ettepanekud töötajate rahulolu ja seotuse tasemete parandamiseks esitas magistritöö autor AS Smarten Logistics juhtkonnale 16.03.2015. Rahulolu ja seotuse uuringu tulemuste põhjal esitatud ettepanekute elluviimiseks koostas magistritöö autor, koostöös osakonnajuhtide ja juhtkonnaga, tegevuskava töötajate rahulolu ja seotuse tasemete tõstmiseks. Pärast tulemuste esitamist juhtkonnale, avaldati uuringu tulemused ka töötajatele kokkuvõtetena ettevõtte siseveebis ja teadetetahvliitel.

### **2.3 EMPIIRILISE UURIGU TULEMUSED**

Küsitlus viidi läbi 15. – 30. jaanuaril 2015. Küsimustikule oli võimalik vastata elektroonselt ja paberkandjal, nii eesti kui vene keeles. Osakondade juhid vastutasid ankeetide jagamise ja tagastamise eest, et tagada võimalikult suur küsitluses osalemise protsent.

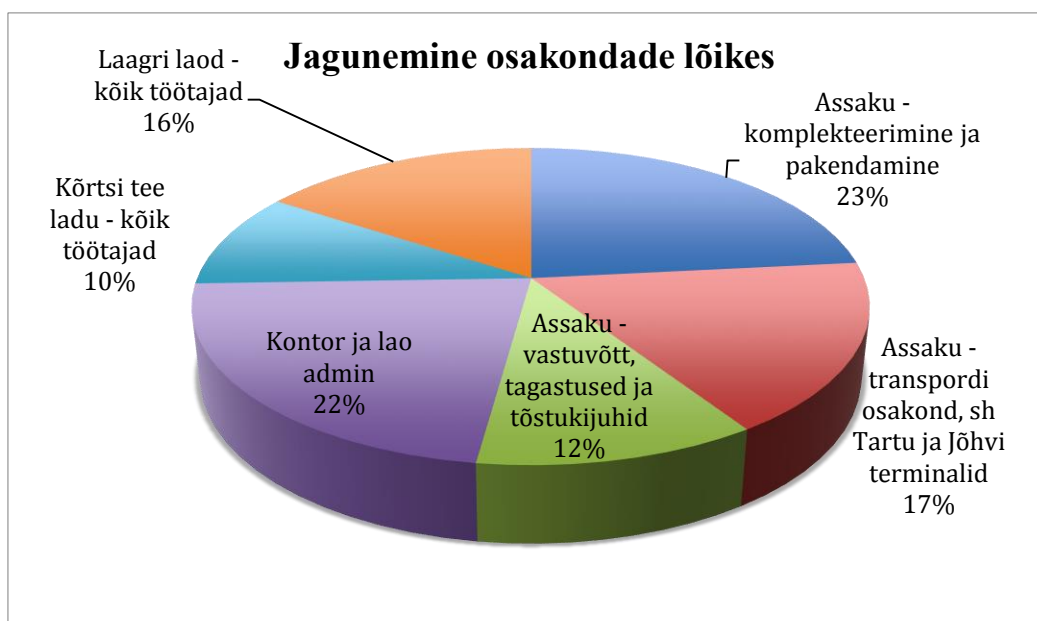
Küsitluse valimisse kuulusid 247 töötajat. Küsimustikule vastas 184 töötajat, ehk 75% valimist. Kõik töötajad olid märkinud ära osakonna, kuid esines muude andmete (nagu sugu, vanus) märkimata jätmist. Puudulike isikuandmetega ankeedid lisati analüüsi ning märgiti kui “vastamata andmed”.

### 2.3.1 Vastajate jagunemine

#### Vastajate jagunemine osakondade lõikes

Uuringus osales kõikide AS Smarten Logistics osakondade töötajaid. Anonüümsuse tagamiseks liigitati väiksemad ja sarnasemad osakonnad ühe osakonna alla. Uuringu tulemusi analüüsid ühendas autor Assaku pakendajad ja komplekteerijad ühte gruppi, kuna pakendajatest osales uuringus vaid kuus töötajat.

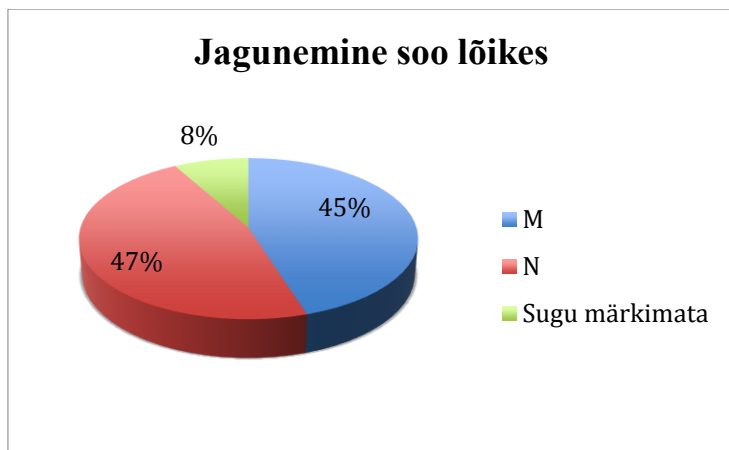
Uuringus osalejad jagunesid järgnevalt (Tabel 3): Assaku komplekteerijad ja pakendajad 43 inimest (23% vastajatest), Assaku transpordi osakond, sh Tartu ja Jõhvi terminalid 32 inimest (17% vastajatest), Assaku vastuvõtt, tagastused ja tõstukijuhid 21 inimest (12% vastajatest), kontor ja lao admin 41 inimest (22% vastajatest), Kõrtsi tee ladu 18 inimest (10% vastajatest), Laagri laod 29 inimest (16% vastajatest).



Tabel 3. Vastajate jagunemine osakondade lõikes. Autori koostatud.

### Vastajate jagunemine soo lõikes

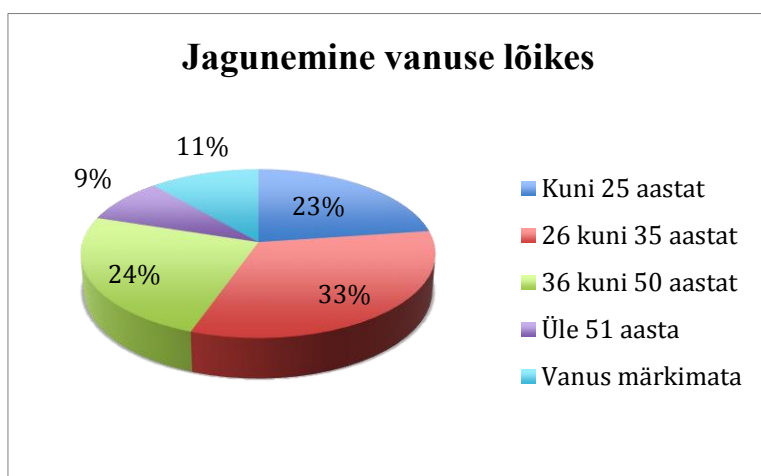
Uuringus osales (Tabel 4): 83 meest (45% vastanutest) ja 85 naist (47% vastanutest) ning 15 töötajat (8% uuringus osalejatest) jätsid soo märkimata.



Tabel 4. Vastajate jagunemine soo lõikes. Autori koostatud.

### Vastajate jagunemine vanuse lõikes

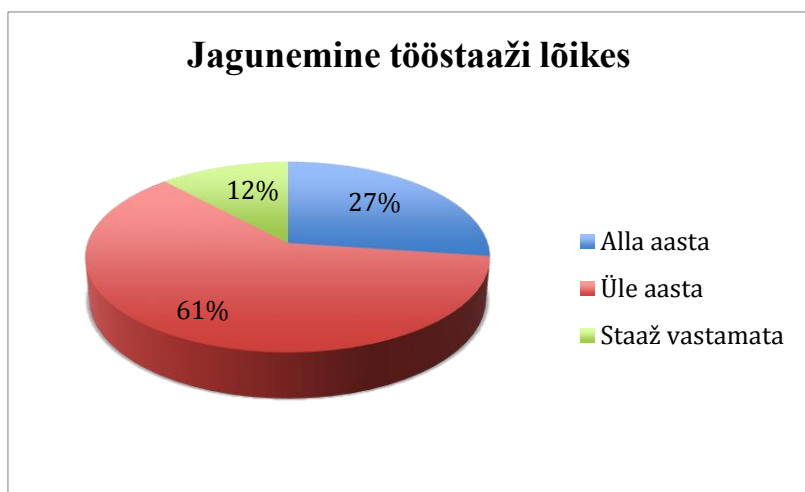
Uuringus osales (Tabel 5) kõige rohkem töötajaid vanuses 26 kuni 35 eluaastat, 60 inimest (23% vastajatest), üsna võrdselt osales uuringus alla 25 aastaseid ja 36 kuni 50 aastaseid töötajaid, vastavalt 42 inimest (23%) ja 45 inimest (24%) vastajatest. Uuring näitab, et kõige vähem on Smartens töötajaid vanuses üle 51 aasta, uuringus osales 16 inimest (9%) vanusega üle 51 eluaasta. Vanuse otsustas märkimata jätta 21 vastajat (11% uuringus osalejatest).



Tabel 5. Vastajate jagunemine vanuse lõikes. Autori koostatud

### Vastajate jagunemine tööstaaži lõikes

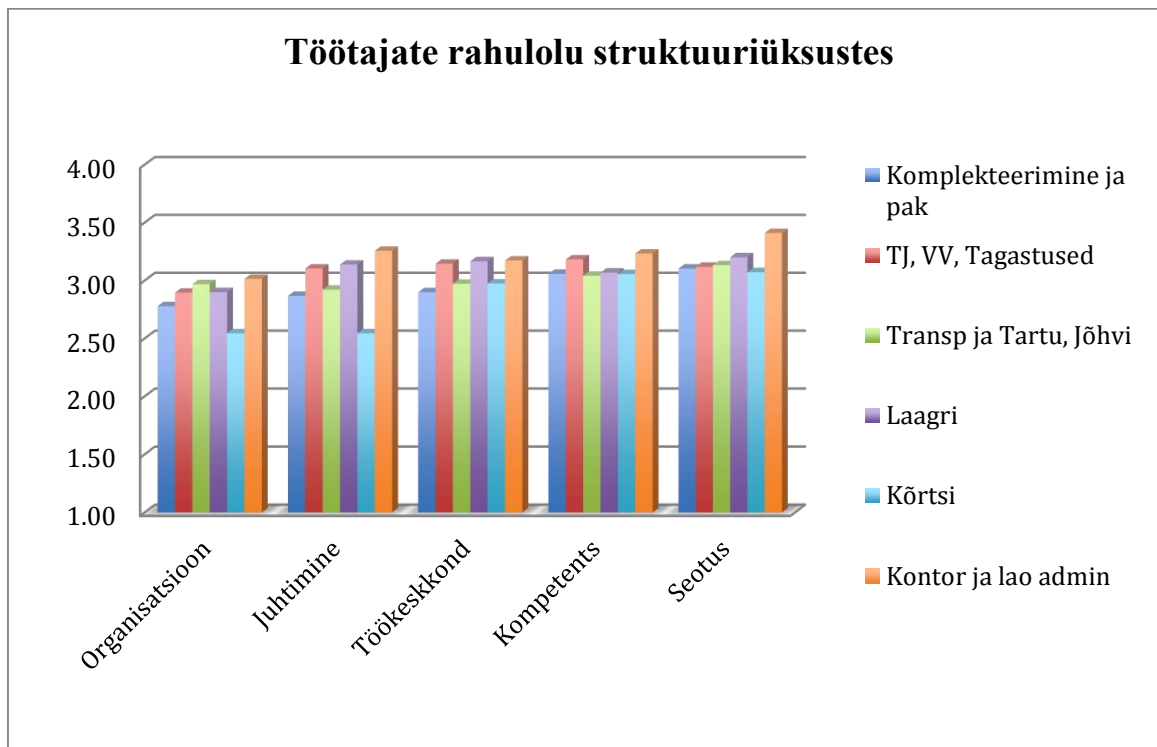
Kuna uuringu ülesanne oli lisaks üldistele rahulolu tulemustele ka alla ja üle üheaastase staažiga töötajate võrdlemine, siis esitati staaži küsimus vastavalt - töötajad pidid märkima oma staaži, kas alla või üle ühe aasta. Küsitluse tulemustest on näha (Tabel 6), et ettevõttes on rohkem üle üheaastase staažiga töötajaid, 112 inimest (61% vastajatest) kui alla üheaastase staažiga töötajaid, 50 inimest (27% vastajatest). Tööstaaži jättis vastamata 22 inimest (12% uuringus osalejatest).



Tabel 6. Vastajate jagunemine tööstaaži lõikes. Autori koostatud.

## 2.3.2 Uuringu keskmised tulemused vastajate andmete kaupa

### 2.3.2.1 Kogu organisatsiooni üldkeskmised struktuuriüksuste, vanuse, soo ja staaži lõikes

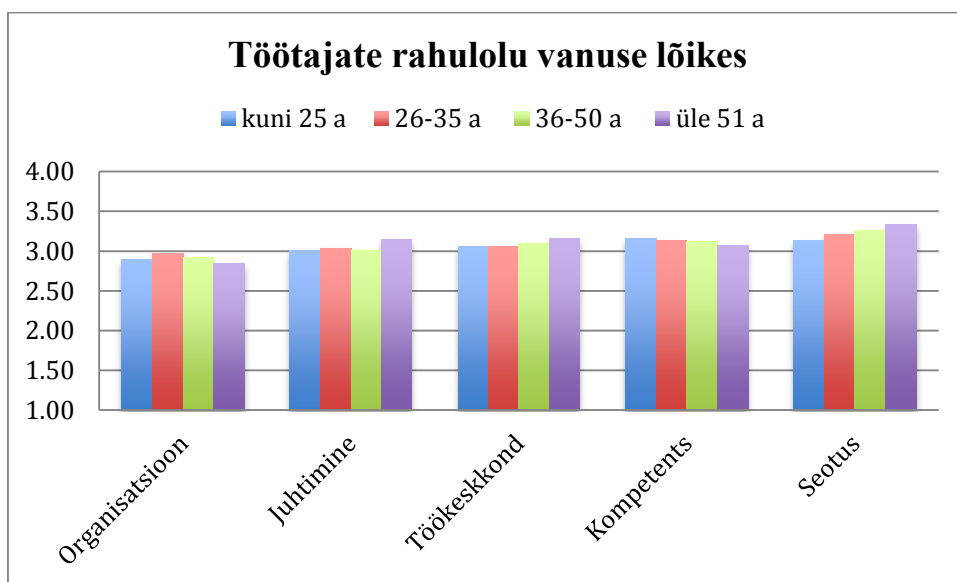


Tabel 7. Töötajate rahulolu struktuuriüksuse ja küsimustiku teemaplokkide lõikes. Autori koostatud.

Tabelis nr 7 on välja toodud kõikide osakondade keskmised hinnangud küsimustiku teemaplokkide lõikes. Kõige madalamad keskmised tulemused on Kõrtsi tee laotöötajate hinnangutes ja kõige kõrgemad tulemused kontril ja lao adminil. Võrreldes ülejäänud osakondadega on Kõrtsi tee töötajate keskmised tulemused eriti madalad organisatsiooni teemaplokkis, kus Kõrtsi tee keskmine hinnang on 2.54 punkti ja kõrgeim hinnang kontoril ja lao adminil, 3.01 punkti. Juhtimise teemaplokkis on Kõrtsi tee laotöötajate hinnang 2.55 punkti ja kontoril ja lao adminil 3.26 punkti. Töökeskkonna, kompetentsi ja seotuse teemaplokkides on kõikide laotöötajate tulemused sarnased, erineb vaid kontor ja lao admin, kelle rahulolu on kompetentside (3.23) ja seotuse teemaplokkides (3.41) kõrgemad kui ülejäänud osakondadel.

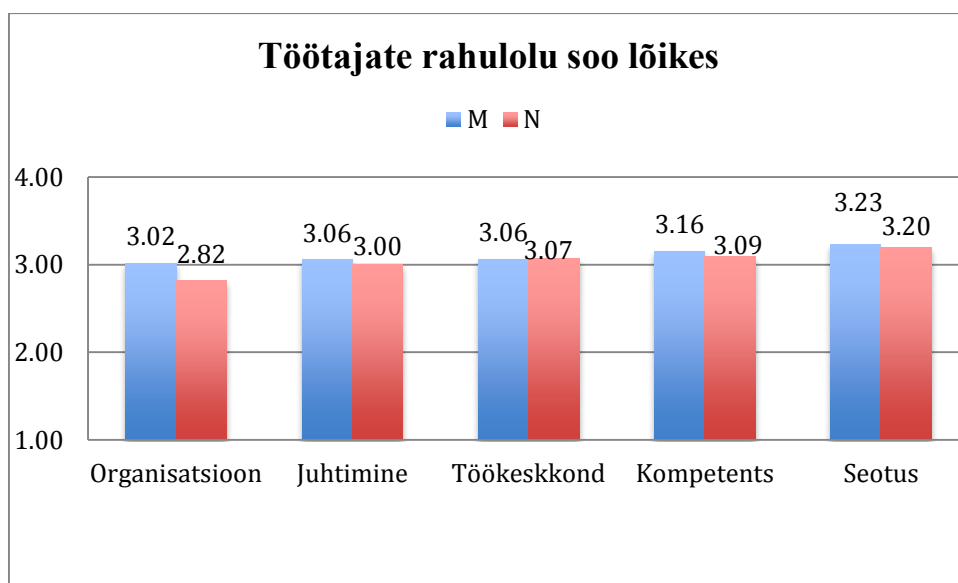


Vanusegruppide lõikes olid keskmised hinnangud rahulolule organisatsiooni plokis küllaltki madalad (Tabel 8) – kõik hinnagud jäid alla 3 punkti. Organisatsiooni plokile andsid kõige madalama hinnangu üle 51aastased töötajad (2.84) ja kõige kõrgema hinnangu 26-35aastased töötajad (2.97). Juhtimise teemaplokis oli kõige kõrgem rahulolu aga üle 51aastastel töötajatel (3.14) ja kõige madalam kuni 25aastastel töötajatel (3.0). Töökeskkonna ja kompetentsi teemaplokis olid kõikide vanusegruppide hinnangud sarnasel tasemel, vahemikus 3.06 kuni 3.16 punkti. Seotuse teemaplokis selgus, et mida vanem on töötaja, seda kõrgem on seotus organisatsiooniga. Seotuse plokis jagunesid punktid vastavalt: kuni 25 (3.14), 25-35 a (3.21), 36-50 a (3.26) ja üle 51aastased (3.33)



Tabel 8. Töötajate rahulolu vanuse ja küsimustiku teemaplokkide lõikes. Autori koostatud.

Töötajate rahulolu soo lõikes (Tabel 9) näitab, et meeste rahulolu tase on kõrgem, kui naiste rahulolu. Suurim erinevus töötajate rahulolus töötajate soo lõikes esineb organisatsiooni teemaplokis, kus meeste rahulolu on kõrgem, 3.02 punkti ja naiste rahulolu 2.82 punkti. Ülejäänud teemaplokkides olulised erinevused soo lõikes puuduvad. Töötajate rahulolu staaži lõikes on analüüsitud magistritöö peatükis 2.3.2.2 (Tabel 10).



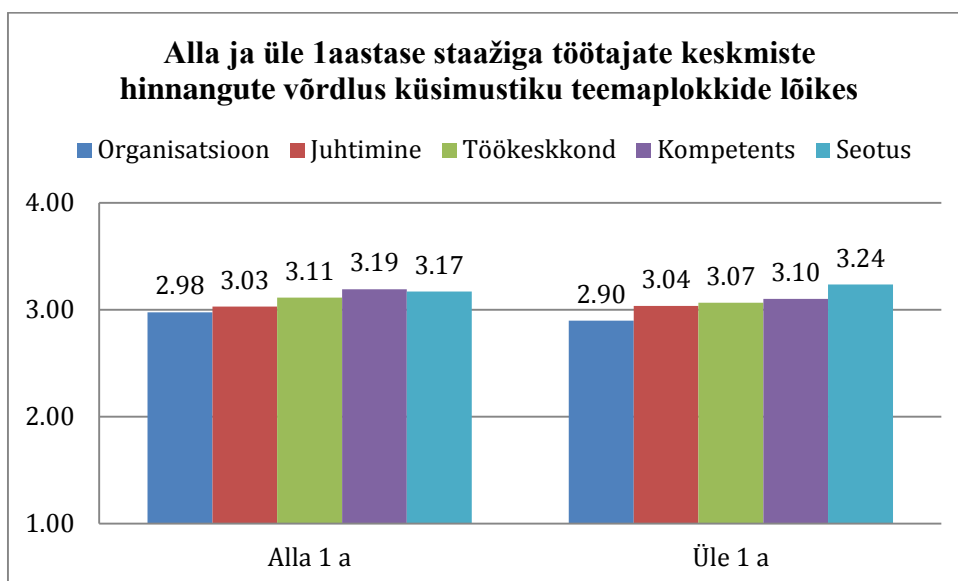
Tabel 9. Töötajate rahulolu soo ja küsimustiku teemaplokkide lõikes. Autori koostatud.

### 2.3.2.2 Uuringu üldkeskmised struktuuriüksuste, vanuse, soo ja staaži lõikes alla ja üle laastase staažiga töötajate võrdlusena.

Alla ja üle laastase staažiga töötajate keskmiste hinnangute võrdlus töötajate andmete (sugu, vanus, staaž) ja struktuuriüksuste lõikes.

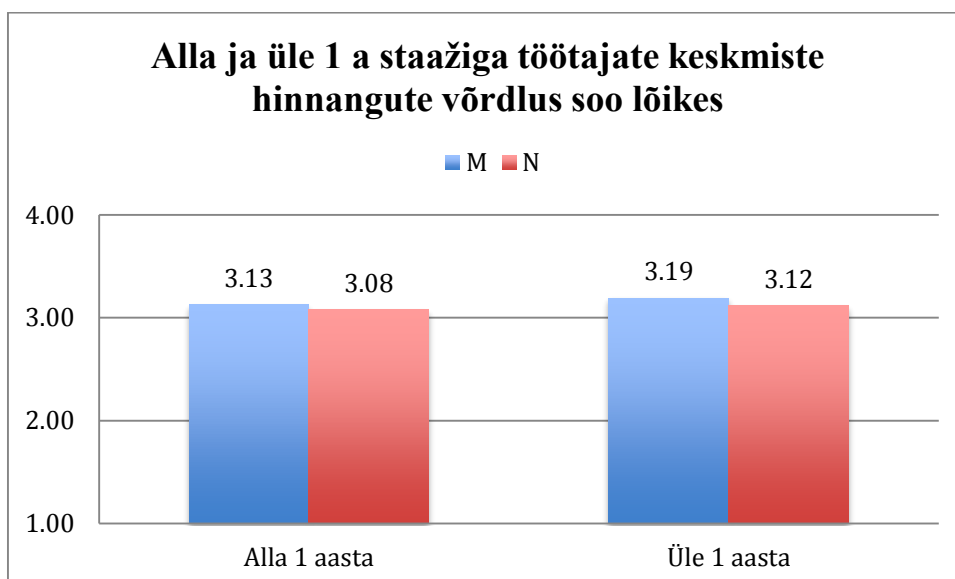
Alla ja üle laastase staažiga töötajate rahulolu tasemed kõikide küsimustiku teemaplokkide lõikes sarnased (Tabel 10), erinevused on väga väikesed. Tabelilt 10 on näha, et alla laastase staažiga töötajad on rahulolevamad kui üle laastase staažiga töötajad. Alla ja üle laastase staažiga töötajate hinnangutes on oluline erinevus organisatsiooni teemaplokis, kus alla laastase staažiga töötajad on rahulolevamad (2.98), kui üle laastase staažiga töötajad (2.90) ning kompetentside teemaplokis, kus samuti alla laastase staažiga töötajad on rahulolevamad (3.19), kui üle laastase staažiga töötajad (3.10). Ainus plokk, kus üle

1aastase staažiga töötajate rahulolu on märgatavalt kõrgem (3.24), kui alla 1aastase staažiga töötajatel (3.17), on seotuse teemaplokis.



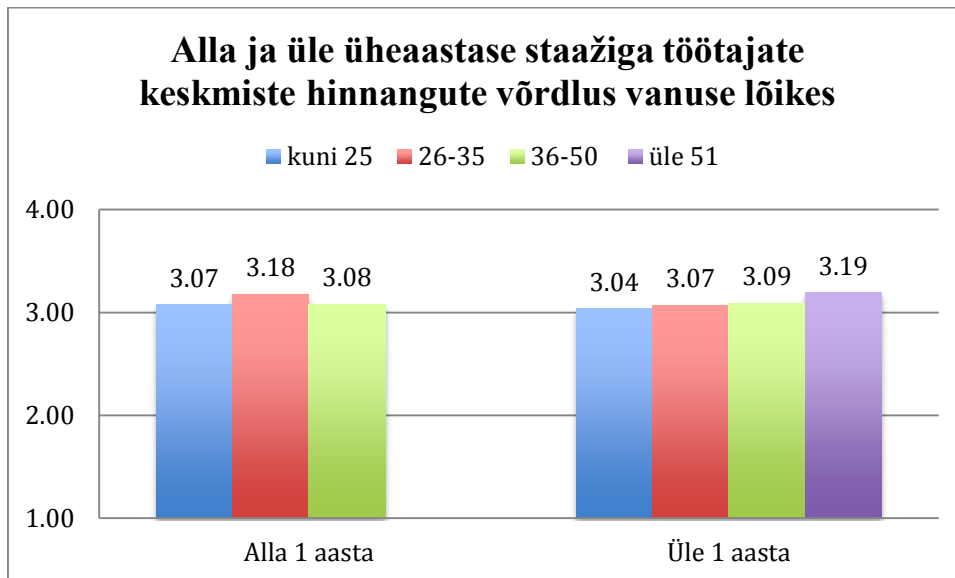
**Tabel 10. Alla ja üle 1aastase staažiga töötajate keskmiste võrdlus küsimustiku teemaplokkide lõikes. Autori koostatud.**

Alla ja üle 1aastase staažiga töötajate võrdlus soo lõikes näitab (Tabel 11), et nii alla kui üle 1aastase staažiga töötajate hulgas on meeste rahulolu kõrgem kui naiste rahulolu. Eriti on vahet märgata üle 1aastase staažiga töötajate hulgas, kus meeste rahulolu oli 3.19 ja naiste oma 3.12 punkti.



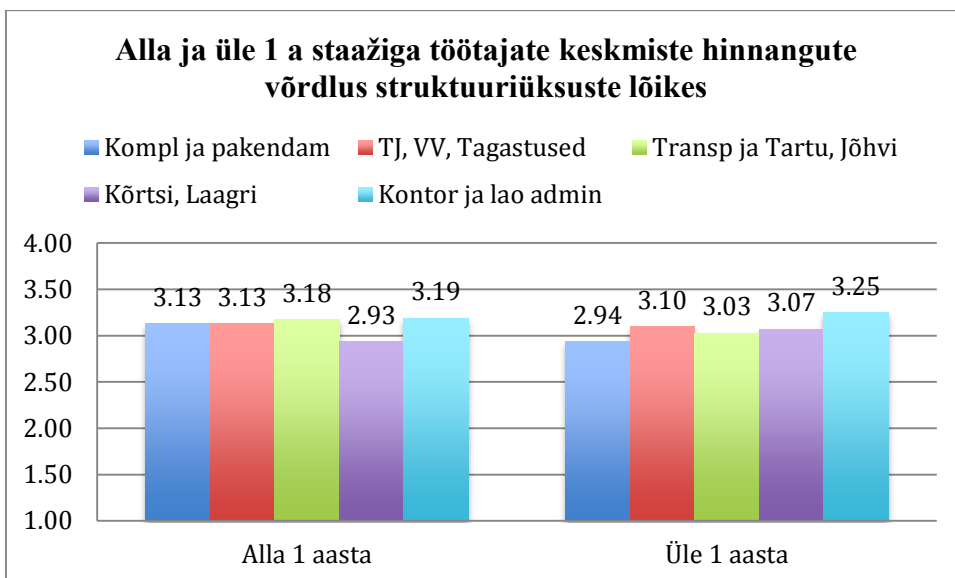
**Tabel 11. Alla ja üle 1aastase staažiga töötajate keskmiste võrdlus soo lõikes. Autori koostatud.**

Alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hinnangutes, vanuse lõikes, olulised erinevused puuduvad. Väike erinevus on 26-35 aastaste töötajate grupis, kus alla 1 aastase staažiga töötajate rahulolu on 0.11 punkti kõrgem kui üle 1 aastase staažiga töötajatel samas vanusegrupis (Tabel 12). Kõige rahulolevamad on vanuse järgi üle 51aastased töötajad, kuid kuna aastal 2014 ei värvatud juurde ühtegi töötajat vanuses üle 51 aasta, siis puuduvad jaotuses “alla 1 aasta” 51 aastased ja vanemad töötajad.



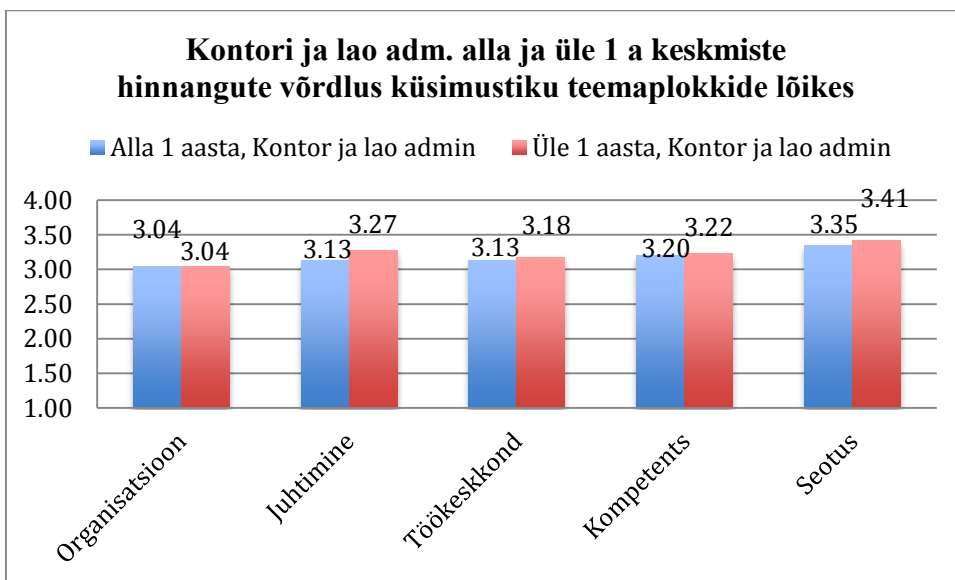
**Tabel 12. Alla ja üle 1aastase staažiga töötajate keskmiste võrdlus vanuse järgi. Autori koostatud.**

Alla ja üle üheaastase staažiga töötajate osakonna keskmis tulemusi võrreldes (Tabel 13), on näha, et üle üheaastase staažiga komplekteerijate rahulolu on kõrgem (3.13), kui üle 1aastase staažiga komplekteerijate rahulolu (2.94). Samas Kõrtsi tee ja Laagri ladude töötajatel on alla 1aastase staažiga töötajate rahulolu madalam (2.93) kui üle 1aastase staažiga töötajatel (3.07). Ülejäänud osakondade puhul alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hinnangutes olulisi erinevusi ei olnud.



**Tabel 13. Alla ja üle 1aastase staažiga töötajate võrdlus osakondade lõikes. Autori koostatud.**

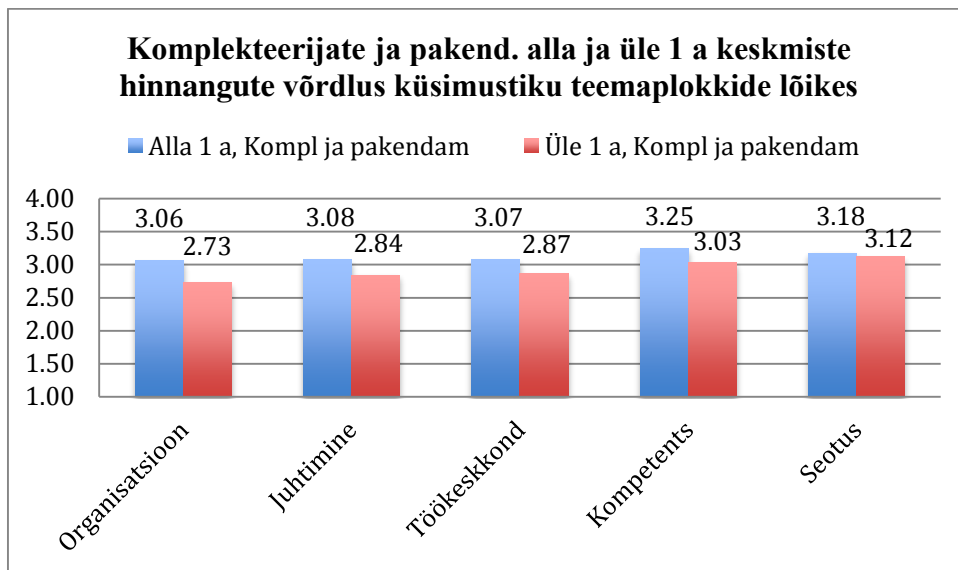
Tabelites 14 – 18 on välja toodud alla ja üle üheaastase staažiga töötajate keskmiste hinnangute võrdlus osakondade lõikes detailsemalt, vaadates eraldi kõiki osakondi teemaplokkide lõikes – rahulolu organisatsiooni, juhtimise, töökeskkonna ja töökorralduse, kompetentsi ja seotusega.



**Tabel 14. Kontori ja lao admin. alla ja üle 1 a keskmiste võrdlus küsimustiku teemaplokkide lõikes. Autori koostatud.**

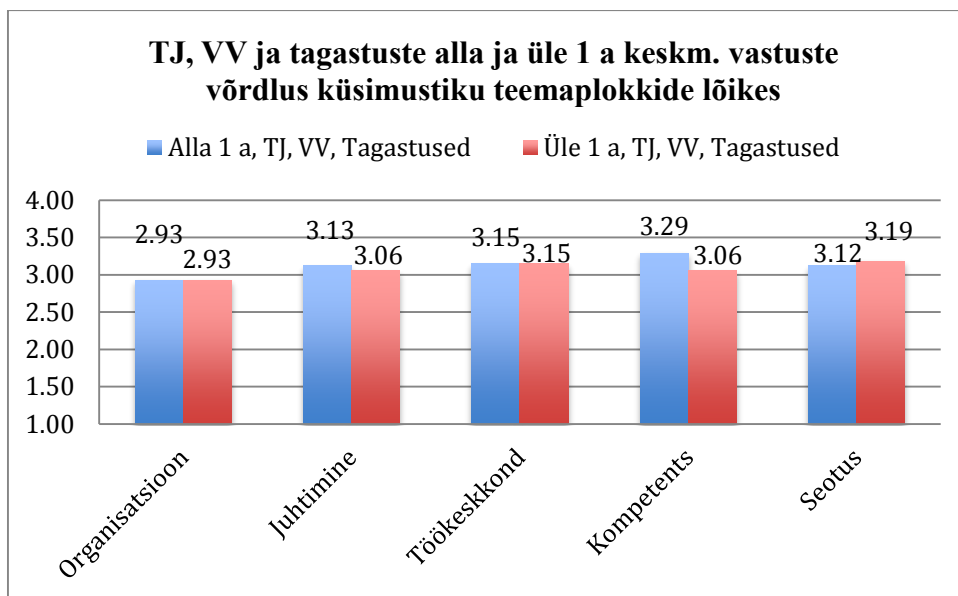
Alla ja üle 1aastase staažiga kontoritöötajate ja lao adminide tulemustes (Tabel 14) olulisi erinevusi ei esinenud. Rahulolu tasmed olid alla ja üle üheaastase staažiga töötajatel väga sarnased kõikide küsimustiku teemaplokkide lõikes. Väikesed erinevused olid juhtimise teemaplokkis, kus alla 1aastase staažiga kontoritöötajad ja adminid olid vähem rahulolevad (3.13) kui üle 1aastase staažiga kontoritöötajad ja lao adminid (3.27). Võrreldes ülejäänud osakondadega, olid kontori ja lao admini hinnangud rahulolule kõige kõrgemad – kõikide küsimustiku teemaplokkide keskmised hinnangud olid üle 3.04 punkti, kõrgeim keskmine oli seotuse teemaplokkis, kus üle 1aastase staažiga töötajate keskmine oli 3.41 punkti.

Alla ja üle 1aastase staažiga komplekteerijate tulemusi võrreldes on näha (Tabel 15), et alla 1aastase staažiga komplekteerijad on kõikide küsimustike teemaplokkide lõikes rahulolevamad kui üle 1aastase staažiga komplekteerijad. Kõige väiksem erinevus esineb seotuse plokkis ning kõige suurem erinevus esineb hinnangutes organisatsioonile, kus üle 1aastase staažiga töötajad on oluliselt rahulolematumad (2.73), kui alla üheaastase staažiga töötajad (3.06). Oluline erinevus esines ka kompetentside teemaplokkis, kus üle 1aastase staažiga töötajad on rahulolematumad (3.03) kui alla 1aastase staažiga töötajatel (3.25).



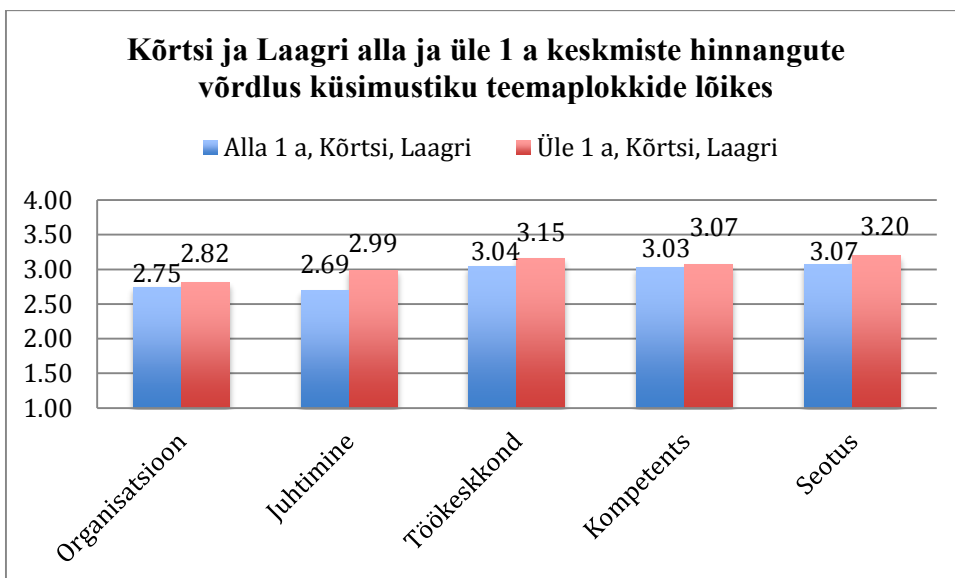
**Tabel 15. Komplekteerijate ja pakend. alla ja üle 1 a keskm. võrdlus küsimustiku teemaplokkide lõikes. Autori koostatud.**

Alla ja üle 1aastase staažiga töstukijuhtide, vastuvõtjate ja tagastuste osakonna töötajate (Tabel 16) hinnangud ei erine oluliselt ühesgi teemaplokis. Ainus erinevus esines kompetentsi teemaplokis, kus alla 1 aastase staažiga töötajad on rohkem rahuloluvad (3.29), kui üle 1aastase staažiga töötajatel (3.06).



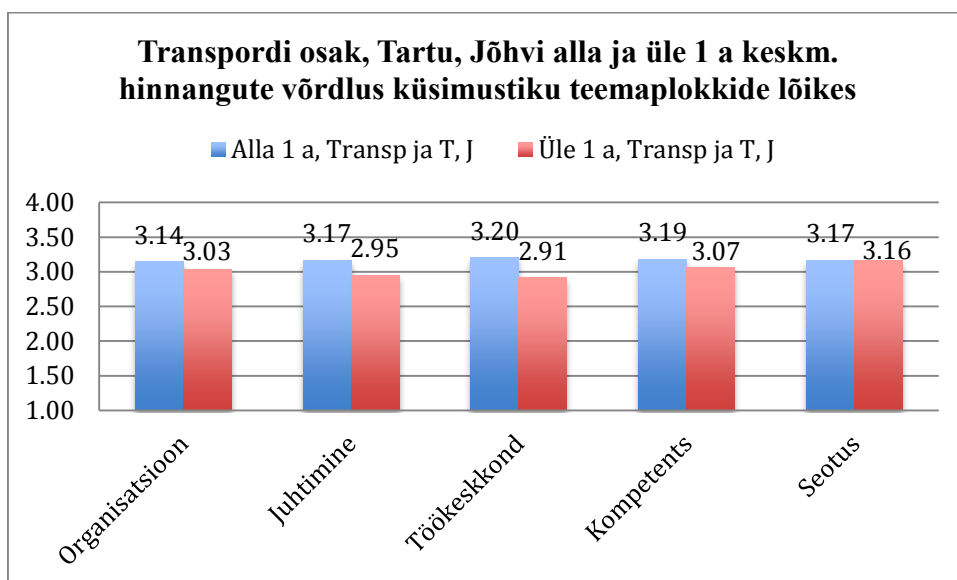
**Tabel 16. TJ, VV ja tagastuste alla ja üle 1 a hinnangud teemaplokkide lõikes. Autori koostatud.**

Kõrtsi tee lao ja Laagri ladude alla ja üle 1aastase staažiga töötajate keskmistes hinnangutes on näha (Tabel 17), et alla 1 aastase staažiga töötajate rahulolu on madalam, kui üle 1aastase staažiga töötajate rahulolu. Kõige madalamad hinnangud on andnud organisatsiooni ja juhtimise teemaplokkidele alla 1aastase staažiga laotöötajad, vastavalt 2.75 ja 2.69 punkti, samas kui üle 1aastase staažiga töötajate hinnang organisatsioonile ja juhtimisele oli vastavalt 2.82 ja 2.99. Erinevust oli märgata ka seotuse plokkis, kus alla 1aastase staažiga töötajate hinnang oli madalam (3.07) kui üle 1aastase staažiga töötajate hinnangud (3.20).



**Tabel 17. Kõrtsi ja Laagri alla ja üle 1 a keskmiste hinnangute võrdlus küsimustiku teemaplokkide lõikes. Autori koostatud.**

Transpordi osakonna, Tartu ja Jõhvi terminalide alla ja üle laastaste töötajate tulemusi võrreldes on näha (Tabel 18), alla laastase staažiga töötajate rahulolu on madalam kui üle laastase staažiga töötajatel. Eriti selgelt joonistub erinevus välja töökeskkonna ja töökorralduse plokkis, kus alla laastase staažiga töötajate keskmised hinnangud on 3.20 ja üle laastase staažiga töötajate keskmised hinnangud 2.91 punkti. Seotuse teemaplokkis olid alla ja üle laastase staažiga töötajate hinnangud sarnased, vastavalt 3.17 ja 3.16 punkti.



**Tabel 18. Transpordi osak, Tartu, Jõhvi alla ja üle 1 a keskm. võrdlus küsimustiku teemaplokkide lõikes. Autori koostatud.**



### 2.3.3 Statistiline andmeanalüüs

#### 2.3.3.1 Küsimustiku reliaablus

Enne täpsemate keskmiste esitamist teemaplokkide ja küsimuste lõikes, otsustas töö autor läbi viia statistilise andmeanalüüsi, et välja selgitada, kas esineb statistiliselt oluline erinevus alla ja üle 1aastase staažiga töötajate hinnagutuses. Vastavalt sellele, kas statistiliselt olulised erinevused esinevad või mitte, esitab töö autor täpsemad uuringu tulemused, kas kogu organisatsiooni kohta kokku või tuues eraldi välja alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hinnagutena.

Esmalt soovis autor välja selgitada, kas küsimustik on korrektselt koostatud ja mõõtis soovitud fenomeni. Kui küsimustik on õigesti koostatud on ka küsimustele antud väärtused suurema tõenäosusega usaldusväärsed. Ankeedi reliaabluse hindamiseks viis autor läbi Cronbachi alfa analüüsi. Cronbachi alfa on sisereliaabluse koefitsent mis mõõdab seda, kui sarnaselt mõõdavad erinevad küsimused ühte ja sama fenomeni, ehk näitab, kui hästi on küsimustik koostatud. (Klaster, 18.05.2015)

Cronbachi alfa analüüs toimib põhimõttel, et kõik rahulolevad/ rahulolematud inimesed peaksid vastama kõikidele küsimustele sarnaselt. Sarnased vastused viitavad ka aspektile, et ankeedi küsimused mõõdavad kõik ühte ja seda sama fenomeni, ehk selle töö puhul rahulolu töö ja organisatsiooniga. Võimalik oleks ankeedi reliaablust kontrollida ka korrelatsioonanalüüsi abil, kuid kuna korrelatsioonkoefitsent peegeldab ainult kahe tunnuse omavahelist seost, siis on Cronbachi alfa kasutamine täpsem, kuna näitab kõikide teemaploki küsimuste omavahelist seost. (Klaster, 18.05.2015)

Cronbachi alfa arvutuskäik on järgmine:

$$\text{Alfa} = N / (N-1) * (\text{Koguvarieeruvus} - \text{Kõikide tunnuste individuaalse varieeruvuste summa}) / \text{Koguvarieeruvus}$$

N = uuritavate tunnuste arv, mitte respondentide arv.

Alfa väärtused saavad olla 0 ja 1 vahel, kõiki väärtusi, mis on >0.8 loetakse positiivseteks, mis tähendab, et küsimustik on hästi koostatud ja kõik plokid mõõdavad sama aspekti. Mida kõrgem alfa väärtus, seda kõrgem on uuritavate tunnuste reliaablus. Kriitiliseks piiriks on, olenevalt teadusharust, üldjuhul 0.8 (psühholoogia) või 0.7 (nt majandusteadus). Negatiivne

väärtus võib ilmnedä väga väikese valimi ja/või vastupidiselt sõnastatud skaalade puhul. (Klaster, 18.05.2015)

Küsimustiku plokkide väärtused jagunesid vastavalt:

Küsimustiku plokk	$\alpha$
Organisatsioon	0.85
Juhtimine	0.93
Töökeskkond	0.79
Kompetents	0.79
Seotus	0.87

Tabel 19. Cronbachi Alfa. Väärtused >0.8 on positiivsed. Autori koostatud.

Saadud tulemuste põhjal (Tabel 19) on näha, et reliaablusanalüüs kinnitas andmete kõrget sisereliaablust, kuna kõik väärtused on 0.8 või suuremad. Töökeskkonna ja kompetentsi teemaplokkide tulemus on 0.79, kuid kui ümardada väärtusi ühe koha võrra, saame tulemuseks 0.8. Eriti kõrge sisereliaablus esineb juhtimise teemaplokkis. Seega Cronbachi alfa analüüsi tulemusel väidab autor, et küsimustik on korrektselt koostatud ja mõõdab soovitud fenomeni ehk töötajate rahulolu.

### 2.3.3.2 Korrelatsioonanalüüs

Erinevate ankeedi teemaplokkide omavaheliste seoste välja selgitamiseks viis autor läbi korrelatsioonanalüüsi. Korrelatsiooni puhul on täielik seos, väga tugev seos ( $p=1$ ) või olematu seos, seos puudub ( $p=0$ ). Seose tugevuse hindamisel kasutatakse erinevaid vahemikke, üldjuhul äärmuslikke seoseid ( $p=1$ ) või ( $p=0$ ) ei esine. Tugevaks seoseks võib üldjuhul lugeda korrelatsioonikordajaid alates väärtusest 0.7 - 0.8, kuid sotsiaalteadustes võib lugeda küllatki tugevaks seoseks juba korrelatsioonikordajaid üle 0.5. Nõrgaks seoseks võib pidada seoseid 0.3 ja alla selle. (Andmemasin, 21.05.2015)

Antud töös on korrelatsioonikordajaid tõlgendatud järgnevalt: 0- 0.2 – olematu, väga nõrk seos; 0.2- 0.3 – nõrk seos, 0.3- 0.5 keskmine seos, 0.5 - 0.9 tugev seos, 0.9- 1 - väga tugev seos.

Autor koostas ka kõikide küsimustiku teemaplokkide keskmiste alusel korrelatsioon analüüsi (Tabel 20), et näha, millises seoses on omavahel erinevad rahulolu teemaplokkid. Tugev seos

on seotuse ja kompetentside ( $p=0.66$ ) ja seotuse ja töökeskkonna ja töökorralduse vahel ( $p=0.60$ ). Keskmine seos on seotuse ja juhtimise ( $p=0.44$ ) ning seotuse ja organisatsiooni vahel ( $p=0.56$ ).

	org.	juht.	tkk.	komp.	püh.
organisatsioon	1				
juhtimine	0.57	1			
töökeskkond	0.56	0.59	1		
kompetents	0.53	0.49	0.59	1	
seotus	0.56	0.44	0.60	0.66	1

**Tabel 20. Korrelatsioonanalüüs küsimustiku teemaplokkide keskmiste lõikes. Korrelatsioon oluline, kui  $p>0.3$ . Autori koostatud.**

Lisas 4 on toodud ka küsimustiku teemaplokkide korrelatsiooni hajuvusmaatriksi joonisena, kus on näha korrelatsiooni hajuvus ja erinevate teemaplokkide omavaheline seos graafiku kujul. Hajuvusmaatriksilt on näha, et erinevate rahulolu teemaplokkide vahel on keskmine või nõrk positiivne seos.

Kuna originaal ISA skaala uuringus viidi läbi korrelatsioonanalüüs, siis koostas autor viimase teemaploki, seotuse, kohta eraldi korrelatsioonanalüüsi, et oleks võimalik ISA testis (Soane ja Truss, 2012) läbiviidud uuringu tulemustega võrrelda.

Kõigepealt koostas autor seotuse ploki korrelatsioonanalüüsi, kus on korreleeritud seotuse ploki kõik küsimused omavahel (Tabel 21). Korrelatsioonimaatriksil on näha vastavate korrelatsioonkoefitsientide statistilised olulisused. Maatriksi loetavuse huvides on küsimuste veerg tähistatud eri värvidega, et oleks võimalik eristada, millised küsimused kuuluvad ühte kategooriasse (küs. 57-59 intellektuaalne pühendumus, küs 60- 62 emotsionaalne pühendumus, küs. 63- 65 sotsiaalne pühendumus, küs. 66- 70 tööülesannete sooritus, küs. 71- 74 töötajate kodanikukäitumine, küs. 75 ja 76 lahkumiskavatsused).

Seotuse ploki korrelatsioonianalüüs (Tabel 21) näitab, et iga pühendumise kategooria puhul on vastava ploki küsimused keskmiselt või võrdlemisi tugevalt omavahel seotud, koefitsientide väärtused on  $>0.3-0.7$ . Ehk töötajad on vastanud ühe ploki sees sarnaselt. Enamus korrelatsioonimaatriksil esitatud koefitsientidest on statistiliselt olulised, mis tähendab, et ka erinevate teemaplokkide vahel on nõrgad või keskmised seosed. Omavahel on keskmises seoses pühendumuse tüübid (emotsionaalne, sotsiaalne ja intellektuaalne), mis

tähendab, et kui töötaja on emotsionaalselt organisatsiooniga seotud, siis suure tõenäosusega on ta organisatsiooniga seotud ka emotsionaalselt ja intellektuaalselt.

Lahkumiskavatsused on nõrgas seoses intellektuaalse ja emotsionaalse pühendumisega, kuid keskmises seoses sotsiaalse pühendumisega. Lahkumiskavatsuste seos tööülesannete soorituse ja kodanikukäitumise vahel on väga nõrk.

Tööülesannete sooritus on väga madalalt seotud erinevate pühendumistega (intellektuaalne, emotsionaalne, sotsiaalne); ka kodanikukäitumine on erinevate pühendumistega väga nõrgalt seotud (va sotsiaalse pühendumisega, millega on suhe tugevam).

	intellektuaalne			emotsionaalne			sotsiaalne			tööülesannete sooritus					kodanikukäitumine				lahkumine	
	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76
Q57	1.00																			
Q58	0.60	1.00																		
Q59	0.61	0.66	1.00																	
Q60	0.34	0.31	0.32	1.00																
Q61	0.30	0.33	0.34	0.79	1.00															
Q62	0.26	0.25	0.27	0.74	0.70	1.00														
Q63	0.48	0.36	0.41	0.40	0.42	0.38	1.00													
Q64	0.42	0.33	0.35	0.40	0.45	0.44	0.64	1.00												
Q65	0.43	0.32	0.30	0.36	0.42	0.35	0.63	0.66	1.00											
Q66	0.40	0.42	0.52	0.21	0.29	0.24	0.41	0.35	0.34	1.00										
Q67	0.33	0.36	0.32	0.31	0.37	0.32	0.24	0.28	0.25	0.53	1.00									
Q68	0.35	0.34	0.44	0.25	0.36	0.37	0.33	0.30	0.31	0.69	0.68	1.00								
Q69	0.37	0.33	0.43	0.07	0.17	0.12	0.31	0.26	0.27	0.67	0.54	0.63	1.00							
Q70	0.18	0.13	0.21	0.06	0.14	0.16	0.20	0.13	0.10	0.35	0.26	0.31	0.43	1.00						
Q71	0.23	0.10	0.10	0.22	0.30	0.18	0.26	0.28	0.35	0.13	0.20	0.19	0.16	0.08	1.00					
Q72	0.14	0.17	0.16	0.18	0.20	0.13	0.16	0.24	0.33	0.00	0.07	0.06	-0.08	-0.03	0.39	1.00				
Q73	0.25	0.16	0.14	0.17	0.20	0.12	0.28	0.32	0.33	0.21	0.16	0.18	0.13	0.21	0.48	0.54	1.00			
Q74	0.34	0.25	0.25	0.21	0.26	0.19	0.46	0.40	0.37	0.19	0.17	0.16	0.18	0.15	0.48	0.41	0.48	1.00		
Q75	0.24	0.18	0.19	0.20	0.22	0.11	0.39	0.29	0.25	0.17	0.09	0.15	0.14	0.12	0.19	-0.03	0.11	0.29	1.00	
Q76	0.27	0.18	0.19	0.24	0.26	0.13	0.42	0.37	0.27	0.21	0.08	0.13	0.16	0.14	0.18	0.01	0.11	0.35	0.85	1.00

Tabel 21. Seotuse teemaploki küsimuste korrelatsioonanalüüs. Korrelatsioon oluline, kui  $p > 0.3$ . Autori koostatud.

Järgmisena koostas autor, sarnaselt originaal ISA seotuse testiga, seotuse ploki alateemade kaupa keskmised indeksid ja korreleeris saadud keskmised omavahel (Tabel 22).

	püh.	töös.	kod.	lahk.
pühendumine	1			
töösooritus	0.50	1		
kodanikukäitumine	0.40	0.20	1	
lahkumiskavatsused	0.39	0.18	0.23	1

Tabel 22. Korrelatsioonanalüüs seotuse teemaploki. Korrelatsioon oluline, kui  $p > 0.3$ . Autori koostatud.

Tabelis 22 on esitatud seotuse teemaploki alajaotuste – pühendumus (mille alla kuuluvad kõik kolm pühendumuse liiki), töösooritus, kodanikukäitumine ja lahkumiskavatsused,

keskmiste väärtuste omavaheline korrelatsioon. Originaal ISA skaala tulemused näitasid, et seotuse ja töösoorituse ning kodanikukäitumise vahel oli positiivne seos ja pühendumise ja lahkumiskavatsuste vahel oli negatiivne seos, mis tähendab, et mida kõrgem on töötaja pühendumus, seda väiksemad on tema lahkumiskavatsused. Smarteni uuringu tulemused ISA testi (2012) tulemusi ei kinnitanud.

Tabelis 22 on näha, et pühendumise ja töösoorituse vahel on tugev positiivne seos ( $p=0.50$ ) mis näitab, et mida suurem on pühendumus, seda suurem on ka töösoorituse tase. Pühendumise ja kodanikukäitumise vahel on keskmine seos ( $p=0.40$ ), mis näitab, et mida kõrgem on pühendumus, seda paremini käitub inimene organisatsioonis. Samas pühendumise ja lahkumiskavatsuste vahel ilmnes keskmisest nõrgem positiivne korrelatsioonseos ( $p=0.39$ ), mis tähendab et nad kovarieeruvad (muutuvad) erinevalt – töötajate pühendumuse tase ei mõjuta oluliselt lahkumiskavatsusi. Saadud tulemus erineb originaal ISA testi tulemustest, kus pühendumise ja lahkumiskavatsuste vahel oli negatiivne seos. Smarteni uuringuga saadud tulemusi saab selgitada sellega, et lahkumiskavatsusi mõjutavad ka mingid muud tegurid, mitte ainult pühendumine. Lahkumiskavatsusi võivad mõjutada põhjused, miks töötaja pühendub või ei pühendu organisatsioonile. Isegi kui töötajal on kolleegidega sarnane suhtumine või eemsärgid või täidetakse väga hästi tööülesandeid, ei välista see võimalust, et töötaja võiks järgmisel kuul/ aastal hakata uut tööd otsima või kaaluda tööandja vahetust.

### **2.3.3.3 Keskmiste võrdlemine. T-Test.**

Alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hinnangute võrdlemiseks küsimustiku plokkide lõikes, kasutas autor t-testi analüüsi. T-testi kasutatakse juhul, kui on vaja võrrelda kahe arvulise tunnuse keskmisi väärtusi ja hinnata keskmiste erinevuse statistilist olulisust. Autor viis läbi t-testi kõikide üksitunnuste puhul (vt Lisa 2) ning küsimustiku plokkide keskmiste puhul (Tabel 23). Autor ei kasutanud klassikalist t-testi, vaid selle adaptiooni, nimega Welchi t-test (Wikipedia, 18.05.2015). Selle kasutamine on korrektsem, kuna tavaline t-test eeldab, et võrreldavates gruppides oleks sarnane hajuvus (standardhälve oleks võrdne). Kuna käesoleva töö andmetes on grupid (eriti väiksemad grupid) suhteliselt erineva hajuvusega, oli korrektsem kasutada Welchi t-testi. T-test viidi läbi kõikide ankeedi küsimuste kohta, võrreldes omavahel kahte gruppi – alla ja üle üheaastase staažiga töötajate vastuseid.

Tabelis 23 on näha iga teemaploki keskmiste T-testi tulemusi. Welchi t-testi tulemused küsimustiku plokkide keskmiste alusel olid järgnevad:

	t	df	p	Keskm alla 1 a	Keskm üle 1 a
organisatsioon	1.01	90.53	0.31	2.98	2.90
juhtimine	-0.10	100.04	0.92	3.03	3.04
töökeskkond	0.84	99.17	0.40	3.11	3.07
kompetents	1.46	92.67	0.15	3.19	3.10
seotus	-1.09	90.98	0.28	3.17	3.24

**Tabel 23. Welchi T-test. Küsimustiku teemaplokkide lõikes. Statistilist erinevust ei esine, kui  $p > 0.05$ . Autori koostatud.**

Veergude selgitus/ tähendus – kõigepealt uuritava tunnuse nimi; t (t-testi t-statisiku väärtus, mida otseselt ei tõlgendata), df (vabadusastmete arv, ei tõlgendata), p (testi statistiline olulisus), keskm alla 1 a (keskmine väärtus alla 1 aasta töötanutel), keskm üle 1 a. (keskmine väärtus üle 1 aasta töötanutel).

T-test ei kinnitanud statistiliselt oluliste erinevuste esinemist alla 1 aasta töötanute ( $M=2.98$ ) ning üle 1 aasta töötanute ( $M=2.90$ ) vahel näiteks organisatsiooni alaskaala keskmiste skoorides;  $t(90.53)=1.01$ ,  $p=0.31$ . Tõenäosus, et antud tulemus on saadud juhuslikult on 31%, mis on väga kõrge. Eriti kõrge juhuslikkus (92%) esineb juhtimise teemaplokkis, kus  $t(100.04)=-0.10$ ,  $p=0.92$ .

T-testi tulemusena selgus, et alla 1aastase staažiga ning üle 1aastase staažiga töötajate tulemused on väga sarnased – plokkide keskmiste puhul ei saa väita, et alla ja üle 1aastase staažiga töötajate hinnangutes esineks mingitki erinevust, kuna p-väärtus kõigi plokkide puhul oluliselt  $>0.05$ .

Kokku analüüsiti 76 küsimust. Statistiline erinevus esines kuue üksikküsimuse puhul; küsimused 17, 33, 41, 49, 53 ja 64 (vt Lisa 2). Kuna statistiliselt oluline erinevus esines ainult 7.9% küsimuste puhul, siis saab väita, et kogu organisatsiooni lõikes puudub alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hinnangutes statistiliselt oluline erinevus. Küsimused, mille korral leiti statistiliselt oluline erinevus on alla ja üle 1aastase staažiga töötajate võrdlusena vastavate teemaplokkide all välja toodud.

Lisaks viis autor läbi eraldi T-testi ka seotuse teemaplokis (Tabel 24) et veenduda, kas ISA skaala jaotuses ilmneb statistiliselt oluline erinevus. Statistilist olulisust ei leitud, kuna kõikide teemplokkide puhul on p väärtus oluliselt >0.05.

	t	df	p	Keskm alla 1a	Keskm üle 1a
pühendumine	-1.10	95.18	0.28	3.14	3.22
töösooritus	0.75	93.88	0.45	3.61	3.56
kodanikukaitumine	-1.15	100.98	0.25	2.70	2.82
lahkumiskavatsused	-1.32	85.09	0.19	3.14	3.34

Tabel 24. Welchi T-test. Seotuse ploki alajaotuste lõikes. Statistilist erinevust ei esine, kui  $p > 0.05$ . Autori koostatud.

### 2.3.4 Uuringu keskmised tulemused teemaplokkide ja küsimuste kaupa

Järgnevalt on esitatud andmed kõikide teemaplokkide ja nende alla kuuluvate küsimuste kaupa. Allolevate tabelite abil on iga teemaploki – organisatsioon, juhtimine, kompetents, töökeskkond ja töökorraldus ning seotus – esitatud töötajate hinnangute statistilised keskmised. Et keskmised ei oleks liiga üldistavad, on probleemkohtade leidmise ja edaspidiste lahendamise huvides lisaks välja toodud erinevate struktuuriüksuste hinnangud. Saadud keskmiste tulemuste analüüsimisel määrati positiivseks tulemuseks hinnangud, mis jäid vahemikku 3.0 kuni 4.0 (tabelites hele- ja tumerohelised värvid). Kõik tulemused alla 3.0 (1.0 – 2.9) käsitleti kui negatiivseid tulemusi – probleeme, millega tuleks edaspidi tegeleda (tabelites hele- ja tumeoranžiga ning punasega tähistatud).

Lisas 3 on välja toodud ka küsimustele antud hinnangud protsentuaalse jaotusena. Töösse protsentuaalse jaotuse tabeleid ei toodud, kuna sisuliselt oleks see iga teemaploki all välja toodud keskmiste hinnangute kordus.

Kuna alla ja üle üheaastase staažiga töötajate üldkeskmiste võrdlus ja T-Testi analüüs näitasid, et statistiliselt olulised erinevused alla ja üle 1aastase staažiga töötajate hinnangutes puuduvad, on järgnevad tulemused (küsimuste lõikes) antud kogu organisatsiooni keskmiste kohta, mitte alla ja üle 1aastase staažiga töötajate hinnangute võrdlusena. Alla ja üle 1aastase staažiga töötajate võrdlusena tuuakse välja T-testis olulise erinevusena kajastunud küsimused. Olulise erinevusega küsimuste võrdlused alla ja üle 1aastase staažiga töötajate kõikides tuuakse välja vastavate teemaplokkide all – küsimus 17 - juhtimine, küsimused 33

ja 41 – töökeskkond ja töökorraldus, küsimused 49 ja 53 – kompetents ja küsimus 64 – seotuse teemaplokis.

### 2.3.4.1 Organisationsioon

	ORGANISATSIOON	Kompl ja pakend	TJ, VV, Tagast	Transp Tartu, Jõhvi	Laagri	Kõrtsi	Kont. lao admin	Org. Kesk
1	Ettevõtte eesmärgid on mulle arusaadavad	3,2	3,5	3,5	3,3	3,3	3,6	3,4
2	Tean, kuidas minu töö mõjutab ettevõtte eesmärkide saavutamist	3,4	3,6	3,6	3,4	3,4	3,7	3,5
3	Minu isiklikud väärtused ühtivad ettevõtte põhiväärtustega	3,0	2,9	3,0	3,0	2,7	3,1	3,0
4	Meie ettevõttes on tugev ühtekuuluvustunne	2,1	2,6	2,5	2,7	2,2	2,6	2,4
5	Tunnen, et minust peetakse lugu	2,7	2,8	2,9	3,0	2,5	3,0	2,8
6	Tasustamise süsteem on meie ettevõttes motiveeriv	2,3	2,4	2,3	2,3	1,7	2,5	2,2
7	Minu töötasu vastab minu tööpanusele	2,5	2,3	2,6	2,4	1,9	2,5	2,4
8	Töötasu on võrreldes teiste logistikaettevõtetega konkurentsivõimeline	2,5	2,8	2,7	2,7	2,3	2,6	2,6
9	AS Smarten Logistics on kindel tööandja	3,2	3,2	3,4	3,3	3,0	3,5	3,3
10	Soovitaksin meie ettevõtet kui head tööandjat ka teistele	2,8	3,0	3,1	3,0	2,4	3,1	2,9

Tabel 25 Töötajate hinnangud organisatsiooni puudutavatele küsimustele struktuuriüksuste lõikes (minimaalne väärtus – 1; maksimaalne väärtus – 4). Autori koostatud.

**Hinnang organisatsioonile** - organisatsiooni puudutava teemaploki tulemused olid teemade lõikes väga erinevate tulemustega (Tabel 25) – ettevõtte eesmärkide ja oma töö mõju organisatsiooni eesmärkidele mõistsid kõik osakonnad sarnaselt, hinnanguid anti vahemikus 3.2 (komplekteerijad ja pakendajad) kuni 3.7 (kontor ja lao admin). Kõrgeimad punktid anti ettevõtte eesmärkidest arusaamise ning teadmise kohta, kuidas töötaja töö on seotud ettevõtte eesmärkide saavutamisega. Kõrgeima hinnangu andis kontor ja lao admin (3.7) ning töstukijuhtide, tagastuste ja vastuvõtu (3.6) ning transpordi osakond (3.6).

Kogu uuringu madalaimad tulemused olid samuti organisatsiooni teemaplokis. Peamiseks kitsaskohtadeks oli ühtekuuluvustunde puudumine ning tasusüsteemi puudutavad küsimused. Leiti, et tasustamise süsteem ettevõttes ei ole motiveeriv ning töötajate töötasu



ei ole vastavuses nende tööpanusega. Kõige negatiivsema hinnangu töötasule (küsimused nr. 6 ja 7) andsid Kõrtsi tee töötajad (vastavalt 1.7 ja 1.9), kuid üldiselt madala hinnangu andsid töötasu punktidele kõik üksused, kellest kõrgeima hinnangu andis kontor (keskmine 2.4).

Organisatsiooni teemaplokis ei esinenud ühegi küsimuse puhul, alla ja üle laastase staažiga töötajate hinnangutes, statistiliselt olulist erinevust.

### 2.3.4.2 Juhtimine

	JUHTIMINE	Kompl ja pakend	TJ, VV, Tagast	Transp Tartu, Jõhvi	Laagri	Kõrtsi	Kont. lao admin	Juht Kesk
11	Juhtimine ettevõttes on õiglane	2,5	2,6	2,9	3,0	2,4	3,0	2,7
12	Ettevõtet juhitakse professionaalselt	2,8	2,9	3,0	3,1	2,4	3,0	2,9
13	Muudatustest teavitatakse ettevõttes õigeaegselt	2,7	2,8	2,5	2,8	2,2	2,4	2,6
14	Saan aru ettevõttes läbi viidud muudatuste vajalikkusest	2,9	3,1	2,9	3,0	2,6	3,1	2,9
15	Minu otsene juht on asjatundlik	3,1	3,2	3,1	3,4	2,6	3,6	3,2
16	Otsene juht annab mulle piisavalt tagasisidet	2,9	3,2	2,8	3,2	2,4	3,3	3,0
17	Tööga seotud küsimustes arvestab otsene juht ka minu arvamusega	3,0	3,0	2,9	3,1	2,8	3,5	3,0
18	Saan mind puudutavates küsimustes kaasa rääkida	3,0	3,4	3,1	3,2	2,7	3,5	3,1
19	Minu otsene juht hoiab mind vajaliku tööalase infoga kursis	3,0	3,2	2,9	3,2	2,6	3,4	3,1
20	Mul on tööülesannete täitmisel piisaval määral otsustusõigust	2,7	3,3	3,2	3,1	3,1	3,5	3,1
21	Minu otsene juht usaldab mind	3,1	3,3	3,1	3,2	2,9	3,4	3,2
22	Minu otsese juhi ootused mulle on selged ja arusaadavad	3,0	3,4	3,2	3,3	2,7	3,3	3,1
23	Minu otsene juht innustab mind hästi töötama	2,8	3,2	2,6	3,1	2,3	3,1	2,9
24	Minu otsene juht täidab oma lubadusi	3,0	3,2	3,1	3,2	2,4	3,4	3,1
25	Otsene juht tunnustab mind heade töötulemuste eest	2,6	3,0	2,6	2,8	2,0	3,2	2,7
26	Minu otsene juht loob mulle tööks vajalikud tingimused	3,0	3,0	2,9	3,3	2,6	3,4	3,0

Tabel 26. Töötajate hinnangud juhtimist puudutavatele küsimustele struktuuriüksuste lõikes (minimaalne väärtus – 1; maksimaalne väärtus – 4). Autori koostatud.

**Hinnang juhtimisele** (Tabel 26) – juhtimise teemaploki keskmised tulemused jäid vahemikku 2.7 ja 3.2 punkti. Kõige kõrgemad hinnangud anti küsimustele 15 (minu juht on asjatundlik) ja 21 (minu juht usaldab mind), mõlemale küsimusele anti keskmiselt 3.2 punkti. Küsimusele, minu juht on asjatundlik, andsid kõige kõrgema hinnangu (3.6 punkti) kontor ja lao admin ning kõige madalama tulemuse Kõrtsi tee laotöötajad (2.6 punkti). Kõige madalamad punktid anti küsimustele 11 (ettevõtet juhitakse professionaalselt) keskmiselt 2.7 punkti ja küsimusele 13 (muudatustest teavitatakse õigeaegselt) keskmiselt 2.6 punkti. Madalad tulemused said ka küsimused nr 23 ja 25 - juht innustab mind hästi töötama (2.9) ja juht tunnustab mind (2.7).

Juhtimise teemaplokis andsid kõikidele küsimustele madalaimad hinnangud Kõrtsi tee laotöötajad. Eriti madalad olid eelnevalt nimetatud küsimused, nr 11 (juhtimine on õiglane, 2.4 punkti), 13 (muudatustest teavitamine, 2.2 punkti), 23 (juht innustab mind, 2.3 punkti) ja 25 (juht tunnustab mind, 2.0 punkti) jt, mis näitab Kõrtsi tee laotöötajate suurt rahulolematust otsese juhi ja juhtkonnaga, info edastamise ja muudatuste vajalikkuse mõistmisega.

Ka Transpordi osakond (sh Tartu ja Jõhvi terminalid) ja kompleteerimine (sh pakendamine) andsid juhtimisele keskmisest madalamad hinnangud, sarnaselt Kõrtsi tee töötajatega, ei ole Transpodi osakonna töötajad ja komplekteerijad rahul info liikumisega ning juhilt saadava tunnustuse ja innustamisega. Kõige positiivsemad tulemused andis juhtimise plokile kontor ja lao admin, kes tunnevad, et nende juhid on asjatundlikud (3.6 p) ja arvestavad töötajate arvamusega (3.5 p), nad saavad oma tööd puudutavates küsimustes kaasa rääkida (3.5 p) ning tunnevad, et neil on piisavalt otsustusõigust. Kontor ja lao admin ei olnud rahul vaid teavitamisega muudatusest (2.4 p). Laagri laotöötajate ja tõstukijuhtide, tagastuste ning vastuvõtu osakondade hinnangud olid keskmised – Laagri laotöötajad hindasid nõrgalt vaid juhilt saadavat tunnustust ning muudatustest teavitamist, mõlemaid küsimusi hinnati punktidega 2.8. Lisaks tunnustuse (2.6 p) ja innustuse (2.8 p) puudujäägile tundsid komplekteerijad, et neil ei ole piisavalt otsustusõigust oma töö osas (2.7 p) ning olid seisukohal, et juhtimine ettevõttes on ebaõiglane (2.5 p) ja ebaprofessionaalne (2.8 p).

Statistiliselt oluline erinevus alla ja üle laastase staažiga töötajate hinnagutes esines juhtimise teemaplokis ühe küsimuse puhul: küsimus 17 – “töoga seotud küsimustes arvestab juht ka minu arvamusega” - kus alla laastase staažiga töötajate keskmine hinnang oli 2.92

punkti ja üle laastase staažiga töötajate hinnang oli 3.17 punkti. Seega alla laastase staažiga töötajad tundsid, et nende arvamusega ei arvestata piisavalt, samas kui üle laastase staažiga töötajate positiivne hinnang näitab, et üldjuhul arvestavad juhid ka nende ettepanekute ja soovidega.

### 2.3.4.3 Töökeskkond ja töökorraldus

	TÖÖKESKKOND	Kompl ja pakend	TJ, VV, Tagast	Transp Tartu, Jõhvi	Laagri	Kõrtsi	Kont. lao admin	TKK kesk
27	Minu töökoht on turvaline	2,9	2,8	3,1	3,3	3,0	3,5	3,1
28	Suhtun oma töökeskkonna ohutusse vastutustundega	3,3	3,5	3,4	3,6	3,6	3,6	3,5
29	Minu töövahendid on kvaliteetsed ja töökindlad	2,8	2,7	2,6	3,3	3,1	3,1	2,9
30	Töövahendid on kergesti kättesaadavad	2,9	3,0	2,8	3,4	3,1	3,4	3,1
31	Mul on liiga suur töökoormus	2,5	2,6	2,8	2,9	2,3	2,3	2,6
32	Mul on liiga madal töökoormus	3,0	3,4	3,3	3,3	3,6	3,5	3,3
33	Uute töötajate juhendamine tööle asumisel on piisav ja arusaadav	2,8	3,0	2,8	2,9	2,7	2,5	2,8
34	Minu tööülesanded ja vastutus on mulle arusaadavad ning selged	3,4	3,9	3,5	3,5	3,7	3,6	3,6
35	Minu tööle on seatud selged eesmärgid	3,2	3,7	3,3	3,4	2,9	3,3	3,3
36	Minu osakonnas saavad inimesed omavahel hästi läbi	2,9	3,6	3,4	3,1	3,3	3,5	3,3
37	Oskame osakonnas töötada ühtse meeskonnana	2,6	3,3	3,0	3,2	3,2	3,4	3,1
38	Osakondadevaheline koostöö toimib hästi	2,7	2,6	2,5	2,9	2,9	2,6	2,7
39	Osakonna teised töötajad toetavad mind	2,8	3,0	3,1	3,1	3,1	3,4	3,1
40	Osakonna töökorraldus on mulle arusaadav	3,3	3,6	3,4	3,4	3,0	3,5	3,4
41	Tööjaotus osakonnas on õiglane	2,5	3,0	2,7	2,8	2,7	3,0	2,8
42	Meie ettevõtte asukoht sobib mulle	3,0	2,9	2,9	3,2	3,0	2,8	3,0
43	Ettevõttepoolne transpordikorraldus sobib mulle	2,8	3,3	2,4	2,4	1,3	3,0	2,5
44	Tööruumid on kaasaegsed ja nõuetele vastavad	2,9	2,9	2,6	3,2	3,1	3,0	2,9

Tabel 27. Töötajate hinnangud töökeskkonda ja töökorraldust puudutavatele küsimustele struktuuriüksuste lõikes (minimaalne väärtus – 1; maksimaalne väärtus – 4). Autori koostatud.

**Hinnang töökeskkonnale ja töökorraldusele** – töökeskkonna ja töökorralduse teemaploki küsimustele (Tabel 27) on andnud kõige madalamad hinnangud komplekteerijad (ja

pakendajad), kes leiavad, et neil on liiga suur töökoormus (2.5 p), tööjaotus osakonnas on ebaõiglane (2.5 p), uute töötajate juhendamine ei ole piisav (2.8 p), inimesed osakonnas ei saa omavahel hästi läbi (2.9 p) ning ei osata töötada ühtse meeskonnana (2.6 p), samuti ei tunta toetust kolleegidelt (2.8 p) ja osakondadevaheline koostöö ei toimi hästi (2.7 p). Komplekterijad leiavad ka, et töövahendid võiksid olla paremini kättesaadavad (2.9) ja kvaliteetsemad (2.8). Samas suhtuvad komplekterijad oma töökeskkonda vastutustundega (3.2 p) ja tunnistavad, et tööülesanded on neil selged (3.4 p) ja tööle seatud eesmärgid arusaadavad (3.2 p). Lisaks komplekterijatele, hindavad ka töstukijuhid ja transpordi osakonna töötajad töövahendite kvaliteeti madalaks (vastavalt 2.7 ja 2.6 p). Kõik osakonnad hindavad, et nende töökoormus on liiga suur (küs 31 pööratud väärtus, 2.3 p ja küs 32 pööratud väärtus 3.3 p) Kogu organisatsiooni lõikes on saanud positiivsed hinnangud küsimused: suhtun oma töökeskkonda vastutusega (organisatsiooni keskmine 3.5 p) ja tööülesanded ja vastutus on selged ja arusaadavad (organisatsiooni keskmine 3.6 p) ning osakonna töökorraldus on mulle arusaadav (3.4 p).

Kogu organisatsiooni lõikes said kõige madalamad tulemused küsimused: uute töötajate juhendamine on piisav (keskmine 2.8 p, eriti madalad hinnangud kontorilt 2.5 p ja Kõrtsi tee laost 2.7 p) ja osakondadevaheline koostöö (keskmine 2.7, kõige madalamad hinnangud kontorilt 2.6 p. ja komplekterijatelt 2.7 p.). Mitmete osakondadele ei sobi ettevõttepoolne transpordi korraldus (keskmine 2.5 p, Kõrtsi tee 1.3 p, Transpordi osakond ja Laagri 2.4 p).

Töökeskkonna ja töökorralduse teemaplokis leiti statistiline erinevus kahe küsimuse puhul. Esiteks, küsimus 33 – “uute töötajate juhendamine on piisav ja arusaadav”, kus alla 1 aastase staažiga töötajate keskmine hinnang oli 3.06 ja alla 1 aastase staažiga töötajate hinnang oli 2.72, mis näitab, et uued töötajad on juhendamise kvaliteediga rohkem rahul, kui staažikamad töötajad. Teiseks, küsimus 41 – “tööjaotus on osakonnas õiglane”, kus alla 1 aastase staažiga töötajate keskmine hinnang oli 3.02 ja üle 1 aastase staažiga töötajate hinnang oli 2.71. Küsimuse 41 hinnanud ei ole ootuspärased, kuna eelkõige võiks arvata, et uued laotöötajad, kes töötavad tükitöö tasu alusel, tunnevad ebavõrdsust tööde jaotamisel laos vms.



### 2.3.4.4 Kompetents

	KOMPETENTS	Kompl ja paken	TJ, VV, Tagast	Transp ja Tartu, Jõhvi	Laagri	Kõrtsi	Kontor ja laoadmin	kompleks
45	Mul on oma tööülesannete täitmiseks piisav kvalifikatsioon	3,4	3,6	3,4	3,2	3,6	3,3	3,4
46	Usun, et olen oma töös edukas	3,2	3,5	3,4	3,3	3,4	3,3	3,4
47	Ettevõtte pakub mulle piisavalt võimalusi kvalifikatsiooni tõstmiseks	2,5	2,7	2,4	2,6	2,3	2,6	2,5
48	Minu töö pakub mulle võimalusi tööalaseks arenguks	2,4	2,5	2,5	2,5	2,4	2,9	2,5
49	Saan tööks kasulikke teadmisi kogenumatelt töökaaslastelt	2,7	3,0	2,8	3,1	2,9	3,1	3,0
50	Saan töös enda oskusi ja võimeid täiel määral rakendada	2,9	3,2	2,9	3,0	2,8	3,0	3,0
51	Kohanen uute töödega kiiresti	3,3	3,5	3,4	3,4	3,2	3,5	3,4
52	Mulle meeldib tööalasel arened	3,5	3,7	3,6	3,5	3,6	3,8	3,6
53	Mulle meeldib saada uusi tööülesandeid	3,3	3,4	3,2	3,2	3,1	3,3	3,3
54	Minu töö sobib mulle	3,3	3,2	3,1	3,2	3,2	3,5	3,2
55	Minu töö pakub mulle piisavalt väljakutseid	2,8	2,6	2,4	2,6	2,8	3,0	2,7
56	Soovin rohkem arenguvõimalusi	3,4	3,3	3,4	3,3	3,3	3,4	3,4

Tabel 28 Töötajate hinnangud kompetentsi puudutavatele küsimustele struktuuriüksuste lõikes (minimaalne väärtus – 1; maksimaalne väärtus – 4). Autori koostatud.

**Hinnang kompetentsile** – kompetentsi plokis (Tabel 28) on saanud positiivsed hinnangud kogu organisatsiooni lõikes küsimused: mul on oma töö tegemiseks piisav kvalifikatsioon (3.4 p), usun, et olen oma töös edukas (3.4 p), kohanen uute töödega kiiresti (3.4 p), mulle meeldib tööalasel arened (3.6 p) ja soovin rohkem arenguvõimalusi (3.4 p). Madalad hinnangud on antud küsimustele: ettevõtte pakub mulle piisavalt võimalusi kvalifikatsiooni tõstmiseks (keskmine 2.5, kõige madalam Kõrtsi tee 2.3 p ja Transport 2.4 p) ja minu töö pakub mulle tööalast arengut (keskmine 2.5 p). Samuti on enamus osakondi hinnanud, et nende töö ei paku neile piisavalt väljakutseid (keskmine 2.7 p, kõige madalam Transpordi osakond, kõige kõrgem kontor 3.0 p).

Kompetentsi plokis on hästi eristatav, et töötajd peavad enda kvalifikatsiooni, tööalaseid oskusi ja soovi arened väga kõrgeks, kuid organisatsiooni võimet pakkuda neile arenguvõimalusi, väga madalaks.

Kompetentsi teemaplokis esines statistiliselt oluline erinevus kahe küsimuse puhul. Esiteks, küsimus 49 – “Saan tööks kasulikke teadmisi kogenumatelt töökaaslastelt”, kus alla laastase staažiga töötajate hinnangud olid kõrgemad (3.2 p), kui üle laastase staažiga töötajate hinnangud (2.9 p). Teiseks, küsimus 53 – “Mulle meeldib saada uusi tööülesandeid”, kus alla laastase staažiga töötajad soovivad saada rohkem uusi tööülesandeid (3.48 p), kui üle laastase staažiga töötajad (3.22 p).

#### **2.3.4.5 Seotus**

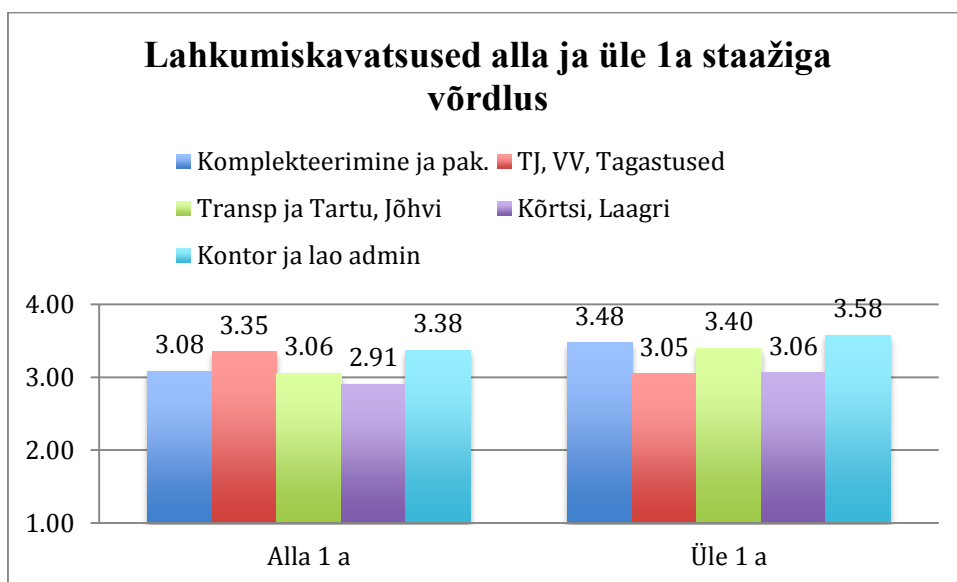
**Hinnang seotusele** (Tabel 29) – seotuse teemaplokis eristuvad hästi erinevad alajaotused, näiteks on küsimused 57 – 59 (Intellektuaalne pühendumus, org. keskmine 3.5 p) ja küsimused 63 – 65 (Emotsionaalne pühendumus, keskmine 3.2 p) kõrgemate hinnangutega kogu organisatsiooni lõikes, kui küsimused 60 – 62 (Sotsiaalne pühendumus, keskmine hinnang 2.9 p). Väga madalad hinnangud esinesid ka kodanikukäitumise plokis (küsimused 71 – 74, keskmine hinnang 2.7 p), mis näitab, et töötajad töötavad pühendunult ja tähelepanelikult ning suhtuvad oma tööse entusiasmi ja positiivsusega. Samas ollakse arvamusel, et töösse suhtumine, tööalased väärtuhinnangud ja tööga seotud eesmärgid ei ole kolleegidega sarnased. Samas olid lahkumiskavatsuse plokis (küs 75 – 76, keskmine 3.2 p) positiivsed hinnangud, mis näitavad, et töötajatel ei ole plaanis tööandjat vahetada.

Seotuse teemaplokis esines ainult üks statistiliselt olulise erinevusega küsimus alla ja üle laastase staažiga töötajate hinnangutes – küsimus 64 – “Tunnen ennast tööl energilisena”, millele alla laastase staažiga töötajad andsid madalama hinnangu (2.92 p), ning üle laastase staažiga töötajad andsid kõrgema hinnangu (3.19 p).

	SEOTUS	Komp ja paken	TJ, VV, Tagast	Trans ja Tartu, Jõhvi	Laagri	Kõrtsi	Kontor ja lao admin	Seot kesk
57	Ma olen oma tööle pühendunud	3,3	3,1	3,4	3,3	3,4	3,6	3,4
58	Tavaliselt töötan ma keskendunult	3,4	3,5	3,5	3,4	3,6	3,4	3,5
59	Pööran oma tööle palju tähelepanu	3,3	3,4	3,4	3,5	3,6	3,6	3,5
60	Mul on kolleegidega samad tööga seotud väärtushinnangud	2,7	3,0	2,8	3,0	3,0	3,2	2,9
61	Mul on kolleegidega samad tööga seotud eesmärgid	2,9	3,0	2,8	3,1	3,1	3,1	3,0
62	Mul on kolleegidega sama töösse suhtumine	2,6	2,7	2,7	3,0	2,8	3,1	2,8
63	Suhtun oma töösse positiivselt	3,2	3,0	3,3	3,5	3,2	3,6	3,3
64	Tunnen ennast tööl energilisena	2,9	2,9	3,1	3,1	2,8	3,4	3,0
65	Ma olen oma töös entusiastlik	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	3,3	3,1
66	Täidan alati mulle ettenähtud tööülesanded	3,5	3,6	3,5	3,6	3,6	3,7	3,5
67	Täidan kõiki tööga seotud nõudeid	3,4	3,2	3,3	3,5	3,4	3,5	3,4
68	Täidan kõiki minu töökohaga seotud kohustusi	3,5	3,4	3,4	3,5	3,4	3,7	3,5
69	Ma ei jäta kunagi tegemata minu töökohast tulenevaid kohustuslikke ülesandeid	3,6	3,6	3,4	3,6	3,6	3,7	3,6
70	Ma jätan sageli olulised tööülesanded täitmata	3,8	3,8	3,7	3,9	3,7	3,9	3,8
71	Osalen üritustel, mis ei ole kohustuslikud, kuid mis on kasulikud organisatsiooni mainele	2,5	2,6	2,6	2,4	2,2	3,0	2,5
72	Pakun välja ideid eesmärgiga parandada organisatsiooni toimimist	2,5	2,7	2,7	2,6	2,5	3,0	2,7
73	Kaitsen organisatsiooni võimalike probleemide eest	2,8	3,0	3,0	2,9	2,8	3,2	2,9
74	Astun organisatsiooni kaitseks välja, kui teised töötajad seda kritiseerivad	2,7	2,7	2,8	2,9	2,4	3,0	2,7
75	Järgneva kahe kuu jooksul on mul plaanis hakata otsima uut tööd teise tööandja juures	3,2	3,1	3,3	3,1	2,7	3,5	3,2
76	Kaalun tõsiselt praeguse tööandja juurest lahkumist teise tööandja juurde	3,2	3,0	3,2	3,2	2,7	3,5	3,2

Tabel 29. Töötajate hinnangud seotust puudutavatele küsimustele struktuuriüksuste lõikes (minimaalne väärtus - 1; maksimaalne väärtus - 4). Autori koostatud.

Töö autor tõi välja ka eraldi hinnangud lahkumiskavatsustele, alla ja üle üheaastase staažiga töötajate võrdlusena (Tabel 30). Erinevust on märgata komplekteerimises, kus alla 1aastase staažiga töötajate hinnang on (pööratud skaaladel) 3.98 punkti ja üle 1aastase staažiga töötajate hinnang on 3.48 punkti, mis näitab, et pikema staažiga komplekteerijatel on väiksemad lahkumiskavatsused, kui alla 1aastase staažiga komplekteerijatel. Erinevus esineb ka töstukijuhtide, tagastuste ja vastuvõtjate osakondades, kus alla 1aastase staažiga töötajate lahkumiskavatsused on, vastupidiselt komplekteerijatele, madalamad (3.35 p) ja üle 1aastase staažiga töötajate lahkumiskavatsused on suuremad (3.05 p). Hinnangud 3.05 ja 3.35 on tegelikult mõlemad positiivsed hinnangud, st, reaalselt ei ole alla ega üle 1aastase staažiga töötajatel olulisi lahkumiskavatsusi.



Tabel 30. Lahkumiskavatsused alla ja üle 1aastase staažiga töötajate võrdlus. Autori koostatud.



## 2.4 ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Uuringu tulemustest selgus, alla ja üle üheaastase staažiga töötajate rahulolu ja seotuse tasemetes ei ole statistiliselt olulisi erinevusi. Esinesid väikesed erinevused, kuid levinum tendents oli, et alla üheaastase staažiga töötajad on rahulolevamad kui üle üheaastase staažiga töötajad. Osakonde lõikes olid kõige rahulolematumad töötajad Kõrtsi tee laos, transpordiosakonnas ja komplekteerimises. Kõige rahulolevamad töötajad olid kontoris, Laagri laos ja vastuvõtu, töstukijuhtide ja tagastuste osakonnas. Vanuse järgi olid kõige rahulolevamad töötajad vanuses üle 51 aasta, ülejäänud vanusegruppide tulemused olid väga sarnased, teistest natuke kõrgema hinnangu rahulolule andsid 26- 35 aastased töötajad. Üle 51aastaste töötajate kõrgem rahulolu tase võib viidata nende ebakindlusele uue töö leidmise osas. Soo järgi olid mehed rahulolevamad kui naised. Vanusegrupi 26- 35 aastat kõrgemaid hinnanguid rahulolule ja meeste kõrgemaid hinnanguid rahulolule võib mõjutada füüsiline sobivus laos töötamiseks, kuna laos peab kogu päeva vältel sadu kordi erineva raskusega kaupu tõstma.

Üldised hinnangud organisatsiooni palgasüsteemi, juhtimise ja arenguvõimalustele olid madalad (keskmiselt 2.5 p). Samuti hinnati madalalt juhtide professionaalsust, juhtidelt saadavat innustust ja tunnustust, info liikuvust ja muudatuste juhtimist. Enda kompetentse ja arengusoove, oma töö eesmärkidest arusaamist ja enda rolli organisatsioonis hinnati aga kõrgelt (keskmiselt 3.4 p). Samuti hinnati kõrgelt enda intellektuaalset ja emotsionaalset pühendumist (keskm 3.3), kuid organisatsiooni kodanikukäitumine ja sotsiaalne pühendumine organisatsioonile oli madalamal tasemel (keskm 2.7 p). Samuti hinnati kõrgelt lahkumiskavatsusi, mis näitas (pööratud skaalal), et suurel osal töötajatest ei ole plaanis organisatsioonist lahkuda (3.2 p).

Kogu organisatsiooni lõikes tuleks pöörata tähelepanu palgasüsteemile, kuna kõik osakonnad hindasid palgasüsteemi ja palgataset negatiivselt. Oluline oleks tegeleda ka organisatsiooni maine parandamisega töötajate ees, et töötajad julgeksid soovitada oma ettevõtet, kui head tööandjat ja tunneksid, et nende isiklikud väärtused ühtivad organisatsiooni väärtustega ning tunneksid suuremat ühtekuuluvustunnet organisatsiooniga.

Eriliselt tuli välja Kõrtsi tee laotöötajate rahulolematuse juhtimise, palgasüsteemi, transpordikorralduse jm organisatsiooni aspektidega. Kindlasti tuleks tegeleda ka

Transpordi osakonna ja komplekteerijate rahulolu küsimusega, kuna nende hinnang juhtimise tasemele, tööjaotusele osakonnas ja töövahendite kättesaadavusele oli enamjaolt madal.

Kõrtsi tee laotöötajate suur rahulolematuse kõigi organisatsiooni aspektidega võib tuleneda 2014 aastal läbi viidud palgasüsteemi muudatusest, kus põhitasu vähendati oluliselt ja asendati tulemustasu teenimise võimalusega. Töötasu muudatus viidi läbi mitmes osakonnas, kuid Kõrtsi tee laotöötajad võtsid selle kõige raskemini vastu. Kõrtsi tee laotöötajad ei mõistnud uue süsteemi vajalikkust ega uue tasusüsteemi toimimise aluseid. Kuna osakonna juht ei suutnud piisava selgusega töötajatele töötasusüsteemi toimimist ja vajalikkust selgitada, tekkis ka töötajates vastuolu otsese juhi suhtes. Praeguseks hetkeks on enamuse Kõrtsi tee laotöötajatest uue palgasüsteemiga kohanenud. Töötajate rahulolu välja selgitamiseks tuleks lähiajal läbi viia kordusuuring. Uus uuring aitaks kindlaks teha, kas rahulolu osakonnas on paranenud ning aitaks leida mooduseid, kuidas Kõrtsi tee laotöötajaid motiveerida ja innustada. Osakonnasiseste suhete parandamiseks tuleks võimaldada juhile ja töötajatele ühistegevused, et osakonna töötajad puutuksid kokku ka tööväliselt ja suhtleksid teises keskkonnas.

Töökeskkonna ja töökorralduse valdkonnas tuleks pöörata tähelepanu uute töötajate juhendamisele, eelkõige osakondades, kus juhendamise tase on eriti nõrk, nagu Kõrtsi tee laos ja kontoris. Üle peaks vaatama töötajate töökorralduse ja töö sisu ning veenduma, et töötajatel ei oleks liiga suur töökoormus. Tegelema peaks ka osakondadevahelise koostöö parandamisega sisekommunikatsiooni arendamise ja ühtsete protseduureeglite koostamise abil.

Kuigi organisatsioonis oli, aastal 2014, suur vabatahtliku volavuse protsent (30% aastas), ning 52% uutest laotöötajatest lahkus samal aastal, ei ilmnenud uuringus, et töötajatel oleks suuri lahkumiskavatsusi. Uuringu tulemused võivad näidata, et töötajad ei julgenud oma tegelikke mõtteid lahkumiskavatsuste osas ankeeti kirjutada. Samuti võivad madalaid lahkumiskavatsusi põhjendada ka asjaolud, et küsitluse läbiviimise ajal (jaanuari keskel) töötas organisatsioonis ainult 15 alla 4kuulise tööstaažiga töötajat ning kuna keskmine töötamise aeg laotöötajate puhul aastal 2014 oli 2.3 kuud, siis võib eeldada, et et uuringu läbiviimise hetkel, olid enamuse aastal 2014 värvatud uutest töötajatest juba organisatsioonist

lahkunud ja küsimustikule vastasid eelkõige inimesed, kes olid organisatsiooni püsima jäänud, sellest ka oodatust väiksemad lahkumiskavatsused.

Kõrged hinnangud emotsionaalse, intellektuaalse seotuse, töösoorituse ja lahkumiskavatsuste puudumise osas näitavad, et töötajad on oma tööle pühendunud ning soovivad olla oma töökohal edukad. Madalad hinnangud sotsiaalse pühendumise ja organisatsiooni kodanikukäitumise küsimustes viitavad sellele, et töötajad ei ole organisatsioonile pühendunud, töötajate väärtused ei ühti organisatsiooni väärtustega ning töötajad ei ole valmis organisatsiooni eest välja astuma.

Seotuse teemaploki keskmiste hinnangute võrdlus kinnitab seotuse ploki korrelatsioonanalüüsi tulemusi, mis näitasid, et pühendumise ja lahkumiskavatsuste vahel ei ole põhjuslikku seost, millest saab järeldada, et isegi kui töötajad on tööle pühendunud, heades suhetes kolleegidega ja rahulolevad, võivad nad parema pakkumise korral ikka organisatsioonist lahkuda. Tugev seos leiti pühendumise ja töösoorituse vahel ning keskmine seos pühendumise ja kodanikukäitumise vahel, mis näitab, et mida pühendunum inimene on, seda paremini pühendub ta oma tööle ja seda parema organisatsiooni liikmena käitub. Lahkumiskavatsusi võivad mõjutada erinevad põhjused, miks töötaja pühendub või ei pühendu organisatsioonile. Isegi kui töötajal on kolleegidega sarnane suhtumine ja eemsärgid või täidetakse väga hästi tööülesandeid, ei välista see võimalust, et töötaja võiks järgmisel kuul/ aastal hakata uut tööd otsima või kaaluda tööandja vahetust.

Keskmiste võrdluses oli hinnang lahkumiskavatsustele hea, st töötajad ei plaani organisatsioonist lahkuda, mis ei tähenda veel, et nad parema võimaluse esile kerkides organisatsioonist ei lahkuks.

Viimase 10 aasta jooksul on muutunud tööväärtused, eriti lojaalsuse aspektist – tänapäeval ollakse rohkem lojaalne isiklikule karjäärile ja arengule, kui organisatsiooni arengule. Töötaja võib olla väga rahulolev ja väga motiveeritud organisatsiooni liige, kellel on kolleegidega väga head suhted, kuid samal ajal hoitakse ennast tööturul toimuvaga kursis ja kui peaks leiduma parem pakkumine, siis ollakse nõus tööandjat vahetama, Töötajate mobiilsus on oluliselt suurenenud just nooremaeliste töötajate hulgas (Salupere, 2015).

Saadud tulemus, et lahkumiskavatsused olid alla aastase staažiga töötajatel suuremad ja seotuse tase madalam, kui staažikamatel töötajatel, tõestab eelpool toodud teooriat, et iga uus töötaja tuleb hästi organisatsiooni vastu võtta, et uued inimesed tunneksid, et nad on väärtuslikud töötajad, et neist hoolitakse, neile tutvustatakse ettevõtte väärtusi, ootusi, tutvustatakse juhte ja kolleege jne. Uute töötajate organisatsioonilise seotuse tugevdamiseks, eriti laotöötajate hulgas, kes töötavad tükitöö tasu alusel, tuleks koostada põhjalik sisseelamisprogramm, mis sisaldaks uutele töötajatele sissejuhatava ja tööalase juhendamise läbiviimist, tööülesannete ja tööohutuse õpetamist ja tutvustamist. Palgasüsteemi osas tuleks uue töötajaga läbi viia vestlused pärast õppeaja lõppu, kui töötaja asub iseseisvale tööle. Töötasu osas vestlemine on uue töötaja puhul oluline, et ta mõistaks, kuidas töötasu kujuneb ja kuidas ise oma tulemust jälgida ja mõjutada saab. Järgmine vestlus uue laotöötajaga peaks toimuma umbes 1.5 kuud pärast tööle asumist, kuna pärast kahte töötatud kuud kaob uutele töötajatele ette nähtud garantiitasu ning töötajate töötulemus sõltub edaspidi ainult nende isiklikust töötulemusest. Garantiitasu lõppemine võib olla ka üheks põhjuseks, miks uued laotöötajad keskmiselt pärast 2.3 töötatud kuud organisatsioonist lahkuvad. Teavitustööd tuleks teha enne, kui töötajate garantiitasu läbi saab, sest tegelikult on suurem osa laotöötajatest võimelised teenima oluliselt rohkem, kui garantiitasuna makstakse. Juhtkonna poolt tuleks planeerida vestlused asjatute hirmude maandamiseks. Kolmas vestlus uue töötajaga peaks toimuma katseaja lõpus, et arutada erinevaid küsimusi, mis töötajat või organisatsiooni puudutavad – näiteks kuidas on töötaja organisatsiooniga kohanenud, kas ta on rahul oma tööalase efektiivsusega, millised on murekohad jne.

Uuringust selgus, et uued töötajad on juhendamise tasemega rohkem rahul kui üle 1aastase staažiga töötajad, mida saab põhjendada sellega, et töötajate esmase juhendamise programmi hakati organisatsioonis juurutama alles 2014 aasta alguses, seega staažikamad töötajad ei ole kogenud silmast-silma sissejuhatavat juhendamist ja personaalset organisatsiooni tutvustamist. Juhendamise programmi hakati juurutama peamajas, laotöötajate hulgas, sellest tulenevalt on ka väikese lao, Kõrtsi tee, töötajate hinnang juhendamise tasemele madal. Samas Laagri ladude töötajate hinnang juhendamisele oli positiivne, mis võib näidata osakonna juhi tugevust uute töötajate vastuvõtmisel. Samuti ei ole enam uuest kontoritöötajatest sissejuhatavat juhendamist läbinud. Väga oluline on 2014 aastal alustatud sissejuhatava juhendamise programmi jätkamist ja täiustamist, et kõik osakonnad oleksid samade põhimõtete alusel juhendatud ja et juhendamise tase oleks igaks osakonnas võrdne.

Kompetentsi plokis on hästi eristatav, et töötajad peavad enda kvalifikatsiooni, tööalaseid oskusi ja soovi areneda väga kõrgeks, kuid organisatsiooni võimet pakkuda neile arenguvõimalusi, väga madalaks. Lisaks uute töötajate organisatsiooni sisseelamise programmi täiustamise, tuleb pöörata tähelepanu ka üle laastase staažiga töötajate vajadustele. Et töötajate vajadusi kaardistada, tuleks organisatsioonis sisse viia arenguestluste või laos arengu- ja tulemusvestluste programm. Arenguestluste käigus kaardistatakse töötajate arengusoovid ning koostatakse vastavalt karjääriplaanid. Karjääriplaan saab koostada horisontaalse või vertikaalse karjääri kujundamiseks, andes töötajale juurde uusi tööülesandeid ja vastutust ning suurendades töötajate isesiesvust, või arendades töötajat järgmisele positsioonile tõstmiseks, näiteks laotöötajast mentoriks, vahetusevanemaks või projektijuhiks. Arenguestlused on olulised, et töötajad tunneksid, et neil on arenguvõimalusi ka organisatsiooni sees. Arenguestluste käigus saab kaardistada ka töötajate koolituse vajadused ja soovid ning vastavalt organisatsiooni eesmärkidele koolitusplaan koostada ja töötajatele koolitusi pakkuda.

Samuti oleks staažikamate töötajate puhul oluline üle vaadata palgatingimused ning võimalusel muuta palgasüsteemi töötajate jaoks motiveerivamaks – korrigeerides palka vastavalt palgaturu olukorrale, andes juurde lisavastutust, lisaülesandeid ja koos sellega ka lisatasu. Uuesti võiks üle vaadata staažitasu maksmise korra ja tuua see lühema aja peale - näiteks, alates kolmandast töötatud aastast. Vastavalt töötatud aastatele võiks staažitasu tõusta, kuna aastatega kasvab ka töötajate kompetents ja suureneb tööalane vilumus. Organisatsioonil oleks mõistlik hoida oma staažikaid töötajaid, makstes neile ise kõrgemat töötasu, et vilunud töötajad ei peaks kõrgema töötasu saamiseks teise organisatsiooni minema.

Rahulolematus esines kogu organisatsiooni lõikes juhtide professionaalsuse, juhtimisoskuste, vähese tunnustamise ja info edastamise osas. Uuringu tulemustest jääb mulje, et otsesed juhid vajaksid juhtimiskoolitust või *coachi*, kes aitaks neil töötajatega suhestuda, jagada kiitust ja tuua välja probleemikohti, kui vaja. Otsese juhi ülesanne on lisaks oma tööloigule ja vastutusosalale, tegeleda ka töötajate tunnustamise ja motiveerimisega, et tagada positiivne sisekliima oma osakonnas. Juhtide koolitamine on oluline, kuna paljud osakonnajuhid ei ole juhtimisalase haridusega ning vajaksid oma osakonna ja organisatsiooni tulemuste parandamiseks uusi teadmisi.

Erilist tähelepanu tuleks pöörata muudatuste juhtimise taseme parandamisele, töötajate tunnustamisele ja innustamisele ning üldisele juhtimise taseme parandamisele, et parandada töötajate hinnangut organisatsiooni juhtimise õiglusest.

## KOKKUVÕTE

Suurenenud töötajate mobiilsuse ja suurenenud väljarände tõttu on tänapäeva organisatsioonid olukorras, kus tööjõud pidevalt vahetub. Töötajate hoidmise ja organisatsiooniga sidumise eesmärgil peavad organisatsioonid pingutama ja teiste organisatsioonidega tööjõu pärast konkureerima.

Magistritöö raames viidi läbi AS Smarten Logistics töötajate rahulolu- ja seotuse uuring, et kindlaks tema rahulolu ja seotuse tasemed organisatsioonis ning anda soovitusi töötajate rahulolu ja seotuse tasemete parandamiseks. Uuringus osales 75% organisatsiooni töötajatest, ehk valim oli usaldusväärne.

Uuringu tulemustest selgus, et alla ja üle üheaastase staažiga töötajate hinnagutes ei esine statistiliselt olulisi erinevusi. Üldine tendents on, et alla 1aastase staažiga töötajad on vähesel määral rahulolevamad, kui üle 1aastase staažiga töötajad, samas lahkumiskavatsused olid uutel töötajatel suuremad ja seotuse tase madalam.

Osakonde lõikes olid kõige rahulolematumad töötajad Kõrtsi tee laos, transpordiosakonnas ja komplekteerimises. Kõige rahulolevamad töötajad olid kontoris, Laagri laos ja vastuvõtu, töstukjuhtide ja tagastuste osakonnas.

Vanuse järgi olid kõige rahulolevamad töötajad vanuses üle 51 aasta, ülejäänud vanusegruppide tulemused olid väga sarnased, teistest natuke kõrgema hinnangu rahulolule andsid 26- 35 aastased töötajad. Soo järgi olid mehed rahulolevamad kui naised.

Organisatsiooni, palgasüsteemi, juhtimise taset ja arenguvõimalusi hinnati madalalt. Samuti hinnati madalalt juhtide professionaalsust, juhtidelt saadavat innustust ja tunnustust, info liikuvust ja muudatuste juhtimist. Madalt hinnati uute töötajate juhendamist, tööandja poolset transpordikorraldust ja osakondadevahelist koostööd.

Enda kompetentse ja arengusoove, tööalaseid oskuseid ja soovi areneda hinnati väga kõrgeks, kuid organisatsiooni võimet pakkuda neile arenguvõimalusi, väga madalaks. Samuti hinnati kõrgelt enda intellektuaalset ja emotsionaalset pühendumist, kuid organisatsiooni kodanikukäitumist ja sotsiaalset pühendumist organisatsioonile hinnati madalamalt.

Ei leitud seost pühendumise tasemete ja lahkumiskavatsuste vahel, millest saab järeldada, et isegi kui töötajad on tööle pühendunud, heades suhetes kolleegidega ja rahulolevad, võivad nad parema pakkumise korral ikka organisatsioonist lahkuda. Tugev seos leiti pühendumise ja töösoorituse vahel ning keskmine seos pühendumise ja kodanikukäitumise vahel, mis näitab, et mida pühendunum inimene on, seda paremini pühendub ta oma tööle ja seda parema organisatsiooni liikmena käitub.

#### **Ettepanekud alla üheaastase staažiga töötajate rahulolu ja seotuse tasemete tõstmiseks:**

- 1) Uute töötajate sisseelamise programmi täiustamine ja ühtlustamine kogu organisatsiooni lõikes. Erinevates struktuuriüksustes tuleks määrata ja välja koolitada mentorid, kes on uute töötajate väljaõppe eest vastutavad. Uue töötaja sisseelamisprogrammi alla peaksid kuuluma, lisaks tööalasele väljaõppele, kolm vestlust:
  - a. Sissejuhatav juhendamine, kus tutvustatakse organisatsiooni sisekorda, ootusi töötajale, kolleege, tööohutuse valdkonda, turvasüsteeme ning töökeskkonda ja töövõtteid.
  - b. Järgmine vestlus uue töötajaga tuleks teha 1.5 kuud pärast tööle asumist, kus räägitakse eelkõige töötaja efektiivsusest ja töötasu kujunemisest, et maandada võimalikke hirme garantiipalga kadumise osas pärast kahte töötatud kuud.
  - c. Kolmanda osana sisseelamisprogrammist peaks toimuma enne 4. töökuu täitumist, katseaja lõpu vestlus, kus arutatakse katseaja tulemusi, ootuste täitumist, sisseelamist organisatsiooni jne. Katseaja lõpu vestlusega lepitakse kokku, kas töösuhet jätkatakse või mitte.

#### **Ettepanekud kogu organisatsiooni töötajate, sh üle üheaastase staažiga töötajate rahulolu ja seotuse parandamiseks:**

- 1) Osakondadevahelise koostöö parandamine – kirjeldamine, millistes küsimustes teevad osakonnad omavahel koostööd ja luua iga osakonna kohta infomaterjalid, kelle poole mis teemaga pöörduda.
- 2) Sisekommunikatsiooni arendamine - ühtsete sisekommunikatsiooni põhimõtete loomine ja tutvustamine kogu ettevõttele – millal, kes ja mis kanali kaudu millist



infot jagab jne. Sisekommunikatsiooni arendamiseks võiks luua siseveebi kogu ettevõttele ning võimaldada ligipääs ka laotöötajatele.

- 3) Juhtide koolitamine või *coachi* abi kasutamine organisatsioonis, et juhtidele juhirolli ja juhi ülesandeid õpetada, et osakondade juhid oskaksid paremini igapäevatöö kõrvalt töötajaid innustada, heade tulemuste eest tunnustada ja ära kuulata. Juhid peaksid õppima rohkem töötajatest huvituma ja töötajate murede ja probleemidega tegelema.
- 4) Arenguestluste süsteemi loomine, millega kaardistatakse töötajate arengusoovid ja pannakse paika karjääriplaanid, kas edutamise või tööülesannete mitmekesistamise kaudu.
- 5) Pakkuda töötajatele rohkem koolitusi. Arenguestluste käigus saab kaardistada ka töötajate soovid koolituste osas ning vastavalt töötajate soovidele ja organisatsiooni vajadustele, koostada koolitusplaan.
- 6) Vaadata üle töötasu süsteem – kas kõikide ametikohtade töötasud vastavad palgaturu keskmistele.
- 7) Võiks kaaluda näiteks staažitasu tõstmist varasemale perioodile, näiteks alates kolmandast töötatud aastast ja vastavalt tööstaaži suurenemisele, peaks tõusma ka staažitasu. Lisaks võiks pakkuda lapsevanematele keskmise töötasu alusel tasustatud lapsepäevi, viia sisse talvepuhkus või anda töötajatele mõned tasustatud tervisepäevad aastas.
- 8) Tuleks korraldada ühisüritusi – pidusid, spordiüritusi, õhtusööke vms – osakondade siseselt, töötajad koos juhtidega, et paranada osakondade sisekliimat.

Praeguses tööjõu situatsioonis, kus heade töötajate leidmine on väga keeruline, peaks organisatsioon tegema kõik selleks, et rahulolu- uuringu tulemusena ilmenud probleeme organisatsioonis leevendada ja sellega töötajate rahulolu ja seotust organisatsiooniga suurendada.

Organisatsioonile on kasulikum uute töötajate sisseelamisprogrammi panustada ja uued töötajad hästi organisatsiooni vastu võtta, kui pidevalt uusi inimesi värvata. Samuti on soodsam oma olemasolevaid töötajaid vääriliselt tasustada, töötajatele arengu- ja karjäärivõimalusi pakkuda, sest vastasel korral võivad head töötajad oma osakuste ja kogemusega teise organisatsiooni üle minna, kus nende oskusi kõrgemalt hinnatakse.

## **RESUME**

### **EMPLOYEE SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT IN AS SMARTEN LOGISTICS**

Sirli Roos

Due to emigration, increased mobility of employees and work behavior of new generation, organizations are in a situation where the workforce is changing constantly. Organizations are continuously competing to attract and attain good employees.

The aim of this thesis was to research whether there are differences in between the satisfaction and engagement levels of employees under and over one year of employment. In addition the thesis researched the relation between organizational commitment and intentions to leave. The thesis discussion section provides recommendations to AS Smarten Logistics to create more satisfied and engaged workforce, who would remain in the organization.

The research found, that employees under one year of employment are slightly more satisfied with different aspects of organization, than employees over one year of employment. It was also found, that new employees had lower rates of organizational engagement and had higher intentions to leave. The research shows, that there is no significant relationship between commitment and intentions to leave.

The analysis of research results also shows that there is no statistical significant between the satisfaction and engagement levels of employees under and over one year of employment.

The analysis of research shows, that most satisfied employees are in the office and in the Goods Reception department. The most unsatisfied employees are in Kõrtsi street department, in the Transportation department and in Goods Assembly department.

The research shows that the most satisfied employees are people over 51 years of age and second most satisfied was 26- 35 year group. The research also showed, that men were more satisfied with work than women.

Research showed, that organization, remuneration system, management and growth opportunities got low scores of satisfaction. The professionalism, guidance and

acknowledgement from managers scored also low. Employees did not give high scores also to communication, new employees' induction programs and the transportation arrangements in the organization.

The research showed high scores to employees competencies and willingness to learn and develop, but showed low scores to the organizations ability to provide development. The research showed high scores in intellectual and emotional engagement, but low scores in organizational citizenship behavior and social engagement.

The research showed no relevant relationship between engagement and intentions to leave. The result leads to conclusion, that even engaged and satisfied employees have tendency to leave the organization, when better offer comes along. Strong relationship between engagement and commitment to work and between engagement and organizational citizenship behavior was found. From that can be concluded, that more engaged is an employee, the better are their work results and the better members they are to the organization.

**The proposals to enhance satisfaction and engagement in the group of employees with under one year of employment:**

- 1) Develop the induction program and train mentors, who are responsible of inductions. The induction program consists of three appointments with each new employee:
  - a) First, introductory instruction, to give information about the organization, its values and expectations to employees, introduce new people to other staff, give a tour in the organization etc.
  - b) The next appointment takes place after 1.5 months of employment. This appointment is necessary to talk about the performance fee system and give the new employee feedback about their own results. This conversation helps to minimize the risk of new employees leaving in the fear of guarantee salary ending after two months of employment.
  - c) Third part of induction program is the end of the probationary conversation after 4 months of employment. The probationary period conversation is necessary for discussing the results of probationary period, the fulfillment of expectations and adapting to the organization. During the probationary conversation, it is decided whether to end or continue the working relationship.

**The proposals to enhance satisfaction and engagement in all employee groups, including employees with over one year of employment:**

- 1) Enhancing the cooperation between different departments by creating regulations for effective cooperation in organization.
- 2) Enhancing inner communication by creating organizations web site.
- 3) Providing leadership trainings to all front line managers, so they would have knowledge of leaders work roles and duties with communicating to employees.
- 4) Creating Appraisal interview system, to map employees competencies and developmets and create career plans for employees.
- 5) Offering more options for development– different training courses and workshops etc.
- 6) Reviewing remuneration system – is the pay level in accordance with the labour market.
- 7) Bringing seniority compensation closer – on three years of employemnt for example. And the increase of Seniority compensation in line with years worked. Also, could offer paid child days or health days to employees.
- 8) Organise events in all departments to enhance the inner climat of departments.

In Todays difficult labour market situation, it is crucial to act on the problems revealed by the satisfaction and engagemnt survey, to enhance employees satisfaction and creating more satisfied and engaged workforse. Instead of constant recruitment, it is more profitable to put effort in new employees induction programs and to offer senior staff the development and remuneration package they deserve. It keeps the knowledge and experience of employees within the organization and helps achieving organizational goals.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Abbaas, A.A., Altarawneh, I.I. (2014) *Employee Engagement and Organizational Commitment Evidence from Jordan*. International Journal of Business 19(2), 2014 ISSN: 1083-4346. (Ebscohost.com)
- Abraham, S. *Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement*. (2012) SIES Journal of Management vol 8(2). (Ebscohost.com)
- Alas, R. (2002). Personalijuhtimine. Käsiraamat. Tallinn. Külim
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990) *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization* – Journal of Occupational Psychology (Ebscohost.com)
- Andmemasin. Korrelatsioonanalüüs. (Online) <http://www.andmemasin.eu>
- Arachchige, B. (2012) *Absence of Induction and Its Impact on the Organization*. Senior Lecturer, Department of Human Resource Management, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka. (Ebscohost.com)
- Armstrong, M. (2006) *Armstrong's Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Human Resource Management Practice*. 11th ed. London, Philadelphia. Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M. (2013) *Armstrong's Human Resource Management Practice*. 12th ed. London, Kogan Page Ltd.
- Botha, J., Scheers, L. (2014) *Journal of Business and Retail Management research (JBRMR)*. Vol. 9 Issue 1. *Analysing Relationship Between Employee Satisfaction and Motivation*. Marketing and Retail, CEMS, University of South Africa. (Ebscohost.com)
- Elenurm, T., Kiis, K., Õunapuu, T., Kumpas-Lenk, K., Rumm, A. (2013) *Report of Sorainen Job Satisfaction Survey*. Eesti Ettevõtlikõrgkool Mainor. Tallinn.
- Elenurm, T., Harjo, Tiits. (2014) *Rahulolu-uuring (ettevõttesiseseks kasutamiseks)*.
- Field, L.K., Buitendacha, H. (2014) *Journal of Psychology in Africa. Work Engagement, Organisational Commitment, Job Resources and Job Demands of Teachers Working Within Disadvantaged*. High Schools in Kwazulu-Natal, South Africa. (Ebscohost.com)

- Ijigu, A. W. (2015) *The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks*. Debre Berhan University, Management Department, College Of Business and Economics. Volume 5 No 1. (Ebscohost.com)
- Kahn, W.A. (1990) *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal; 33, 4; ProQuest pg. 692 (Online) [http://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)\\_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](http://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf)
- Kessler, Ladelsky, Limor. (2014) *The Effect Of Job Satisfaction On It Employees Turnover Intention In Israel By: Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Vol. 23 Issue 1, p1028-1038. 11p. (Ebscohost.com)
- Khan, S., Rasheed, A., Ramzan, M. (2013) *Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan*. Journal of Business Studies Quarterly. Volume 4, Number 4 ISSN 2152-1034. (Ebscohost.com)
- Kim, N. (2014) International Journal of Tourism Research, Int. J. Tourism Res., 16: 56–64. *Employee Turnover Intention Among Newcomers in Travel Industry*. Department of Recreation, Sport and Tourism, University of Illinois, Champaign, IL USA. (Ebscohost.com)
- Klaster. (2015) Kronbachi alfa. (online) <http://klaster.ee/harra-cronbachi-leiutis/18.04.2015>)
- Kuut, K. (2008) *Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööväärtuste seosed Eesti Rehvi võrgustiku näitel*. TÜ ettevõtetmajanduse instituut (magistritöö)
- Levy, P. L. (2003) *Industrial Organizational Psychology. Understanding the workplace*. Boston: Houghton Mifflin Company
- McKenna, E., Beech, N. (2002) *Human Resource Management: A Concise Analysis*. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89. (Online) [http://www.researchgate.net/publication/222453827\\_A\\_three-component\\_conceptualization\\_of\\_organizational\\_commitment](http://www.researchgate.net/publication/222453827_A_three-component_conceptualization_of_organizational_commitment)
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B & Wright, P.M. (2008) *Human Resource Management*. Singapore: Mc Graw Hill

- Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L-E. *Kuidas tõsta töötajate motivatsiooni?* Director. Issue: September 2008. (Online) <http://www.director.ee/kuidas-tsta-ttajate-motivatsiooni/>
- ÕS (2013). Tööjõu voolavus. (Online) <http://www.eki.ee/dict/qs/>
- Peensalu, K. (2014) *Organisatsiooniline pühendumus, psühhosotsiaalsed ohutegurid ja kontrollkese ning nende seosed*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Saks, A.M. (2006) *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Iss: 7, pp.600 – 619. (Ebscohost.com)
- Salupere, R. (2015) Klaster OÜ. Konsultatsioon - töötajate mobiilsus, viimase 10 aasta uuringute põhjal.
- Soane, E., Trussb, C., Alfesc, K., Shantzd, A., Reese, C., Gatenbyf, M. (2012) Human Resource Development International. Vol. 15, No. 5, 529–547. *Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale*. Routledge. (Ebscohost.com)
- Statistikaamet (2015) Pressiteade nr 30. (Online) <https://www.stat.ee/90708>
- Statistikaamet (2015) Pressiteade nr 8. (Online) <https://www.stat.ee/90778>
- Valentina, N.F. (2014) *Good Practices Of Integration For New Employees In Romanian Organizations*. “Valahia” University Of TâRgovişTe, Romania. Nr.1(37). (Ebscohost.com)
- Vosloban, R. I. (2013) Contemporary Readings In Law And Social Justice. Volume 5(2). 759–765, ISSN 1948-9137. *Employee Engagement Concept –A Theoretical And Practical Approach*. Academy Of Economic Studies, Bucharest. (Ebscohost.Com)
- Wanberg, C., Kammeyer-Mueller, J. (2013) Academy Of Management Journal, Vol. 56, No. 4, 1104–1124. *Support, Undermining, And Newcomer Socialization: Fitting In During The First 90 Days*. University Of Minnesota. Alex Rubenstein University Of Florida. Zhaoli Song National University Of Singapore. (Ebscohost.com)
- Wikipedia. (2015) Welchi T-test. (Online) [http://en.wikipedia.org/wiki/Welch%27s\\_t\\_test](http://en.wikipedia.org/wiki/Welch%27s_t_test)

## LISAD

### Lisa 1. AS Smarten Logistics töörahulolu küsimustik.

## AS SMARTEN LOGISTICS TÖÖTAJATE RAHULOLU KÜSIMUSTIK 2015

Lugupeetud AS Smarten Logistics töötaja!

Viime läbi töötajate rahulolu küsitluse. Küsimustiku eesmärk on saada Sinult tagasisidet ja ettepanekuid kuidas ettevõttes:

- toetada tööks vajalike teadmiste ja oskuste arengut;
- korraldada paremini igapäevast tööd;
- muuta paremaks töökeskkonda;
- tõsta töö tulemuslikkust ning sellega ka meie enda ja partnerite rahulolu.

Vastajatele tagatakse täielik anonüümsus. Küsimustikule vastamine võtab aega keskmiselt 10 – 15 minutit. Valikvastustega küsimuste puhul tuleb igale küsimusele valida üks vastusevariant

Uuringu tulemustest teeme üldistatud kokkuvõtted, millega on ettevõttesiseselt võimalik kõigil tutvuda. Teie vastused on meie jaoks olulised!

Tekkivate küsimuste korral võib pöörduda personaliosakonna poole.

1	ORGANISATSIOON	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1.1.	Ettevõtte eesmärgid on mulle arusaadavad				
1.2.	Tean, kuidas minu töö mõjutab ettevõtte eesmärkide saavutamist				
1.3.	Minu isiklikud väärtused ühtivad ettevõtte põhiväärtustega				
1.4.	Meie ettevõttes on tugev ühtekuuluvustunne				
1.5.	Tunnen, et minust peetakse lugu				
1.6.	Tasustamise süsteem on meie ettevõttes motiveeriv				
1.7.	Minu töötasu vastab minu tööpanusele				
1.8.	Töötasu on võrreldes teiste logistikaettevõtetega konkurentsivõimeline				
1.9.	AS Smarten Logistics on kindel tööandja				
1.10.	Soovitaksin meie ettevõtet kui head tööandjat ka teistele				

2	JUHTIMINE	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
2.1.	Juhtimine ettevõttes on õiglane				
2.2.	Ettevõtet juhitakse professionaalselt				
2.3.	Muudatustest teavitatakse ettevõttes õigeaegselt				
2.4.	Saan aru ettevõttes läbi viidud muudatuste vajalikkusest				
2.5.	Minu otsene juht on asjatundlik				



2.6.	Otsene juht annab mulle piisavalt tagasisidet				
2.7.	Töoga seotud küsimustes arvestab otsene juht ka minu arvamusega				
2.8.	Saan mind puudutavates küsimustes kaasa rääkida				
2.9.	Minu otsene juht hoiab mind vajaliku tööalase infoga kursis				
2.10.	Mul on tööülesannete täitmisel piisaval määral otsustusõigust				
2.11.	Minu otsene juht usaldab mind				
2.12.	Minu otsese juhi ootused mulle on selged ja arusaadavad				
2.13.	Minu otsene juht innustab mind hästi töötama				
2.14.	Minu otsene juht täidab oma lubadusi				
2.15.	Otsene juht tunnustab mind heade töötulemuste eest				
2.16.	Minu otsene juht loob mulle tööks vajalikud tingimused				

3.	TÖÖKESKKOND JA TÖÖKORRALDUS	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
3.1.	Minu töökoht on turvaline				
3.2.	Suhtun oma töökeskkonna ohutusse vastutustundega				
3.3.	Minu töövahendid on kvaliteetsed ja töökindlad				
3.4.	Töövahendid on kergesti kättesaadavad				
3.5.	Mul on liiga suur töökoormus				
3.6.	Mul on liiga madal töökoormus				
3.7.	Uute töötajate juhendamine tööle asumisel on piisav ja arusaadav				
3.8.	Minu tööülesanded ja vastutus on mulle arusaadavad ning selged				
3.9.	Minu tööle on seatud selged eesmärgid				
3.10.	Minu osakonnas saavad inimesed omavahel hästi läbi				
3.11.	Oskame osakonnas töötada ühtse meeskonnana				
3.12.	Osakondade vaheline koostöö toimib hästi				
3.13.	Osakonna teised töötajad toetavad mind				
3.14.	Osakonna töökorraldus on mulle arusaadav				
3.15.	Tööjaotus osakonnas on õiglane				
3.16.	Meie ettevõtte asukoht sobib mulle				
3.17.	Ettevõttepoolne transpordikorraldus sobib mulle				
3.18.	Tööruumid on kaasaegsed ja nõuetele vastavad				

4.	KOMPETENTS	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
4.1.	Mul on oma tööülesannete täitmiseks piisav kvalifikatsioon				
4.2.	Usun, et olen oma töös edukas				
4.3.	Ettevõtte pakub mulle piisavalt võimalusi kvalifikatsiooni tõstmiseks				

4.4.	Minu töö pakub mulle võimalusi tööalaseks arenguks				
4.5.	Saan tööks kasulikke teadmisi kogenumatelt töökaaslastelt				
4.6.	Saan töös enda oskusi ja võimeid täiel määral rakendada				
4.7.	Kohanen uute töödega kiiresti				
4.8.	Mulle meeldib tööalasel arened				
4.9.	Mulle meeldib saada uusi tööülesandeid				
4.10.	Minu töö sobib mulle				
4.11.	Minu töö pakub mulle piisavalt väljakutseid				
4.12.	Soovin rohkem arenguvõimalusi				

5.	PÜHENDUMINE	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
5.1.	Ma olen oma tööle pühendunud				
5.2.	Tavaliselt töötan ma keskendunult				
5.3.	Pööran oma tööle palju tähelepanu				
5.4.	Mul on kolleegidega samad tööga seotud väärtushinnangud				
5.5.	Mul on kolleegidega samad tööga seotud eesmärgid				
5.6.	Mul on kolleegidega sama töösse suhtumine				
5.7.	Suhtun oma töösse positiivselt				
5.8.	Tunnen ennast tööl energilisena				
5.9.	Ma olen oma töös entusiastlik				
5.10.	Täidan alati mulle ettenähtud tööülesanded				
5.11.	Täidan kõiki tööga seotud nõudeid				
5.12.	Täidan kõiki minu töökohaga seotud kohustusi				
5.13.	Ma ei jäta kunagi tegemata minu tööst tulenevaid kohustuslikke ülesandeid				
5.14.	Ma jätan sageli olulised tööülesanded täitmata				
5.15.	Osalen üritustel, mis ei ole kohustuslikud, kuid mis on kasulikud organisatsiooni mainele				
5.16.	Pakun välja ideid eesmärgiga parandada organisatsiooni toimimist				
5.17.	Kaitsen organisatsiooni võimalike probleemide eest				
5.18.	Astun organisatsiooni kaitseks välja, kui teised töötajad seda kritiseerivad				
5.19.	Järgneva kahe kuu jooksul on mul plaanis hakata otsima uut tööd teise tööandja juures				
5.20.	Kaalun tõsiselt praeguse tööandja juurest lahkumist teise tööandja juurde				

## ANDMED VASTAJA KOHTA

### Osakond:

<input type="checkbox"/>	Assaku - komplekteerimine
<input type="checkbox"/>	Assaku - vastuvõtt, tagastused ja tõstukijuhid
<input type="checkbox"/>	Assaku - pakendamine
<input type="checkbox"/>	Assaku - transpordi osakond, sh Tartu ja Jõhvi terminalid
<input type="checkbox"/>	Kõrtsi tee ladu - kõik töötajad
<input type="checkbox"/>	Laagri laod - kõik töötajad
<input type="checkbox"/>	Kontor ja lao admin

### Sugu:

<input type="checkbox"/>	N
<input type="checkbox"/>	M

### Vanus:

<input type="checkbox"/>	Kuni 25 aastat
<input type="checkbox"/>	26- 35 aastat
<input type="checkbox"/>	36 - 45 aastat
<input type="checkbox"/>	üle 46 aasta

### Tööstaaž:

<input type="checkbox"/>	Alla 1aasta
<input type="checkbox"/>	Üle 1 aasta

**Täname vastamast!**

**Lisa 2. Welchi T-test. Alla ja üle üheaastase staažiga töötajate võrdlus.**

	t	df	p	keskm alla 1a.	keskm üle 1a.
Küs1	1.07	115.59	0.29	3.50	3.39
Küs2	1.52	116.58	0.13	3.62	3.48
Küs3	0.34	90.88	0.73	3.04	3.00
Küs4	1.03	85.44	0.30	2.64	2.49
Küs5	-0.81	94.82	0.42	2.82	2.90
Küs6	1.16	88.59	0.25	2.46	2.31
Küs7	0.36	81.64	0.72	2.50	2.45
Küs8	0.74	86.18	0.46	2.70	2.61
Küs9	-0.80	82.86	0.43	3.30	3.38
Küs10	1.85	92.59	0.07	3.18	2.95
Küs11	-0.17	78.20	0.87	2.80	2.82
Küs12	0.16	81.32	0.87	2.94	2.92
Küs13	1.87	80.16	0.06	2.80	2.53
Küs14	1.29	99.97	0.20	3.10	2.96
Küs15	0.15	99.57	0.88	3.26	3.24
Küs16	0.93	112.65	0.35	3.14	3.03
Küs17	-2.26	130.43	0.03*	2.92	3.17
Küs18	0.51	100.69	0.61	3.24	3.18
Küs19	1.65	98.34	0.10	3.26	3.05
Küs20	-2.09	91.10	0.04	2.96	3.21
Küs21	-1.70	101.99	0.09	3.08	3.26
Küs22	0.23	88.88	0.82	3.18	3.15
Küs23	-0.69	106.02	0.49	2.88	2.96
Küs24	-0.31	90.81	0.75	3.12	3.16
Küs25	-1.49	101.85	0.14	2.64	2.85
Küs26	0.21	99.37	0.83	3.12	3.10
Küs27	-0.17	83.88	0.86	3.14	3.16
Küs28	1.38	105.52	0.17	3.62	3.50
Küs29	-1.14	99.23	0.26	2.86	3.01
Küs30	0.07	89.90	0.95	3.16	3.15
Küs31	1.10	83.47	0.27	2.70	2.55
Küs32	-0.13	90.11	0.90	3.28	3.29
Küs33	2.88	96.47	0.00*	3.06	2.72
Küs34	1.23	101.46	0.22	3.64	3.53
Küs35	0.34	98.25	0.74	3.34	3.30
Küs36	-0.44	107.41	0.66	3.30	3.35
Küs37	-0.59	103.05	0.56	3.10	3.17
Küs38	1.33	100.46	0.19	2.86	2.71
Küs39	-0.95	92.88	0.34	3.04	3.14
Küs40	-0.30	92.30	0.76	3.34	3.38
Küs41	2.07	86.56	0.04*	3.02	2.71
Küs42	-0.53	97.11	0.59	2.88	2.96
Küs43	-0.15	89.24	0.88	2.58	2.61
Küs44	1.77	128.41	0.08	3.12	2.93
Küs45	1.72	82.84	0.09	3.52	3.36
Küs46	1.76	96.83	0.08	3.44	3.28
Küs47	0.35	89.05	0.73	2.62	2.57
Küs48	0.86	97.63	0.39	2.68	2.56
Küs49	2.18	92.70	0.03*	3.20	2.90
Küs50	-0.87	87.30	0.39	2.90	3.02
Küs51	1.19	103.03	0.24	3.48	3.38

Küs52	0.70	92.75	0.48	3.66	3.60
Küs53	2.41	99.82	0.02*	3.48	3.22
Küs54	-1.82	79.33	0.07	3.12	3.34
Küs55	-0.13	112.18	0.90	2.68	2.70
Küs56	1.94	97.64	0.06	3.50	3.29
Küs57	-0.68	86.27	0.50	3.32	3.39
Küs58	1.72	99.07	0.09	3.56	3.41
Küs59	-0.33	83.30	0.74	3.46	3.49
Küs60	-1.72	102.60	0.09	2.84	3.03
Küs61	-1.17	96.45	0.24	2.92	3.05
Küs62	0.20	102.46	0.84	2.88	2.86
Küs63	-1.21	79.18	0.23	3.28	3.41
Küs64	-2.00	79.52	0.05*	2.92	3.19
Küs65	-0.71	90.52	0.48	3.06	3.13
Küs66	0.76	95.29	0.45	3.60	3.54
Küs67	-0.33	86.08	0.74	3.38	3.41
Küs68	0.56	90.96	0.58	3.56	3.51
Küs69	1.17	101.07	0.25	3.66	3.56
Küs70	0.90	124.07	0.37	3.84	3.78
Küs71	0.24	94.19	0.81	2.66	2.62
Küs72	-0.87	94.93	0.38	2.62	2.73
Küs73	-1.33	105.85	0.19	2.86	3.02
Küs74	-1.81	96.91	0.07	2.68	2.90
Küs75	-1.51	84.77	0.13	3.12	3.35
Küs76	-1.06	84.64	0.29	3.16	3.33

Lisa 2. Welchi t-test. Oluline erinevus p 0.05\* Autori koostatud.

### Lisa 3. Küsimustiku hinnangute protsentuaalne jaotus.

	ORGANISATSIOONI Küsimused	Nõustu n täielikul t	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
1	Ettevõtte eesmärgid on mulle arusaadavad	49%	45%	5%	1%
2	Tean, kuidas minu töö mõjutab ettevõtte eesmärkide saavutamist	57%	39%	5%	0%
3	Minu isiklikud väärtused ühtivad ettevõtte põhiväärtustega	20%	61%	17%	2%
4	Meie ettevõttes on tugev ühtekuuluvustunne	9%	41%	36%	14%
5	Tunnen, et minust peetakse lugu	10%	68%	18%	4%
6	Tasustamise süsteem on meie ettevõttes motiveeriv	4%	35%	48%	13%
7	Minu töötasu vastab minu tööpanusele	9%	36%	43%	11%
8	Töötasu on võrreldes teiste logistikaettevõtetega konkurentsivõimeline	9%	48%	36%	7%
9	AS Smarten Logistics on kindel tööandja	38%	55%	6%	1%
10	Soovitaksin meie ettevõtet kui head tööandjat ka teistele	22%	53%	20%	5%

	JUHTIMISE Küsimused	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
11	Juhtimine ettevõttes on õiglane	12%	57%	27%	4%
12	Ettevõtet juhitakse professionaalselt	15%	64%	17%	4%
13	Muudatustest teavitatakse ettevõttes õigeaegselt	11%	42%	39%	8%
14	Saan aru ettevõttes läbi viidud muudatuste vajalikkusest	19%	59%	21%	1%
15	Minu otsene juht on asjatundlik	39%	49%	6%	5%
16	Otsene juht annab mulle piisavalt tagasisidet	29%	48%	19%	4%
17	Tööga seotud küsimustes arvestab otsene juht ka minu arvamusega	28%	55%	13%	4%
18	Saan mind puudutavates küsimustes kaasa rääkida	34%	51%	13%	2%
19	Minu otsene juht hoiab mind vajaliku tööalase infoga kursis	31%	50%	16%	3%
20	Mul on tööülesannete täitmisel piisaval määral otsustusõigust	29%	54%	15%	2%
21	Minu otsene juht usaldab mind	32%	57%	10%	2%
22	Minu otsese juhi ootused mulle on selged ja arusaadavad	31%	56%	10%	3%
23	Minu otsene juht innustab mind hästi töötama	20%	53%	22%	5%
24	Minu otsene juht täidab oma lubadusi	30%	57%	8%	5%
25	Otsene juht tunnustab mind heade töötulemuste eest	21%	42%	29%	8%
26	Minu otsene juht loob mulle tööks vajalikud tingimused	23%	62%	13%	2%

	TÖÖKESKKONNA Küsimused	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
27	Minu töökoht on turvaline	28%	60%	10%	2%
28	Suhtun oma töökeskkonna ohutusse vastutustundega	53%	45%	2%	0%
29	Minu töövahendid on kvaliteetsed ja töökindlad	22%	53%	20%	5%
30	Töövahendid on kergesti kättesaadavad	28%	54%	16%	1%
31	Mul on liiga suur töökoormus	8%	48%	36%	7%
32	Mul on liiga madal töökoormus	39%	54%	7%	1%
33	Uute töötajate juhendamine tööle asumisel on piisav ja arusaadav	12%	59%	23%	7%
34	Minu tööülesanded ja vastutus on mulle arusaadavad ning selged	57%	41%	1%	1%
35	Minu tööle on seatud selged eesmärgid	41%	49%	10%	0%
36	Minu osakonnas saavad inimesed omavahel hästi läbi	41%	47%	8%	4%
37	Oskame osakonnas töötada ühtse meeskonnana	31%	51%	15%	4%
38	Osakondadevaheline koostöö toimib hästi	10%	55%	28%	7%
39	Osakonna teised töötajad toetavad mind	24%	64%	10%	2%
40	Osakonna töökorraldus on mulle arusaadav	46%	47%	5%	2%
41	Tööjaotus osakonnas on õiglane	18%	48%	25%	9%
42	Meie ettevõtte asukoht sobib mulle	33%	39%	20%	8%
43	Ettevõttepoolne transpordikorraldus sobib mulle	21%	41%	17%	21%
44	Tööruumid on kaasaegsed ja nõuetele vastavad	20%	56%	19%	5%

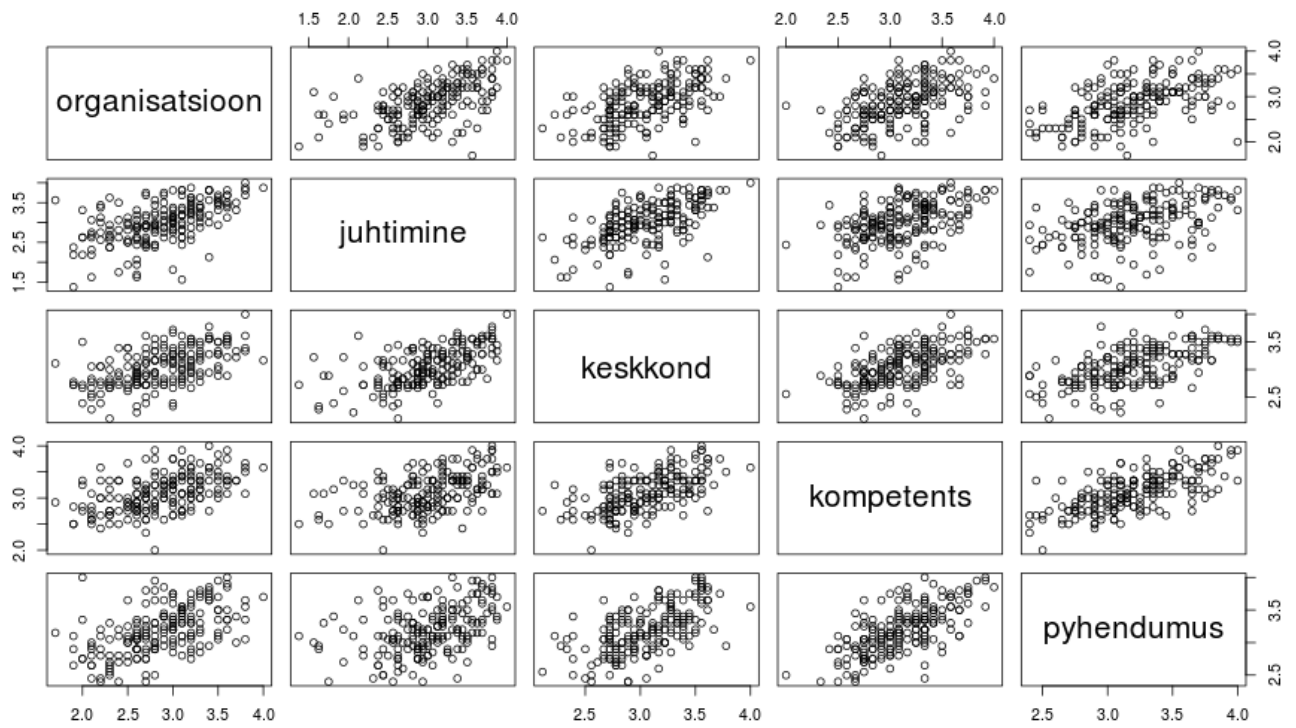
	KOMPETENTSI Küsimused	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
45	Mul on oma tööülesannete täitmiseks piisav kvalifikatsioon	43%	55%	2%	0%
46	Usun, et olen oma töös edukas	38%	59%	3%	1%
47	Ettevõtte pakub mulle piisavalt võimalusi kvalifikatsiooni tõstmiseks	11%	38%	43%	8%
48	Minu töö pakub mulle võimalusi tööalaseks arenguks	12%	40%	39%	9%
49	Saan tööks kasulikke teadmisi kogenumatelt töökaaslastelt	26%	49%	19%	6%
50	Saan töös enda oskusi ja võimeid täiel määral rakendada	24%	52%	20%	4%
51	Kohanen uute töödega kiiresti.	42%	55%	3%	0%
52	Mulle meeldib tööalaselst areneda	61%	37%	1%	1%
53	Mulle meeldib saada uusi tööülesandeid	39%	49%	12%	0%
54	Minu töö sobib mulle	38%	53%	9%	1%
55	Minu töö pakub mulle piisavalt väljakutseid	16%	44%	34%	6%
56	Soovin rohkem arenguvõimalusi	45%	46%	8%	1%

	PÜHENDUMISE Küsimused	Nõustun täielikult	Pigem nõustun	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
57	Ma olen oma tööle pühendunud	43%	52%	4%	1%
58	Tavaliselt töötan ma keskendunult	47%	52%	1%	0%
59	Pööran oma tööle palju tähelepanu	48%	51%	1%	0%
60	Mul on kolleegidega samad tööga seotud väärtushinnangud	19%	57%	22%	2%
61	Mul on kolleegidega samad tööga seotud eesmärgid	22%	56%	21%	2%
62	Mul on kolleegidega sama töösse suhtumine	16%	55%	26%	4%
63	Suhtun oma töösse positiivselt	40%	54%	4%	1%
64	Tunnen ennast tööl energilisena	28%	53%	15%	3%
65	Ma olen oma töös entusiastlik	23%	64%	11%	2%
66	Täidan alati mulle ettenähtud tööülesanded	55%	45%	1%	0%
67	Täidan kõiki tööga seotud nõudeid	42%	56%	2%	0%
68	Täidan kõiki minu töökohaga seotud kohustusi	53%	46%	1%	0%
69	Ma ei jäta kunagi tegemata minu töökohast tulenevaid kohustuslikke ülesandeid	60%	40%	1%	0%
70	Ma jätan sageli olulised tööülesanded täitmata	82%	17%	1%	1%
71	Osalen üritustel, mis ei ole kohustuslikud, kuid mis on kasulikud organisatsiooni mainele	14%	45%	28%	14%
72	Pakun välja ideid eesmärgiga parandada organisatsiooni toimimist	11%	54%	26%	9%
73	Kaitsen organisatsiooni võimalike probleemide eest	20%	61%	12%	7%
74	Astun organisatsiooni kaitseks välja, kui teised töötajad seda kritiseerivad	15%	53%	27%	5%
75	Järgneva kahe kuu jooksul on mul plaanis hakata otsima uut tööd teise tööandja juures	47%	34%	15%	4%
76	Kaalun tõsiselt praeguse tööandja juurest lahkumist teise tööandja juurde	49%	30%	15%	6%

Lisa 3. Küsimustiku hinnangute protsentuaalne jaotus. Autori koostatud.



#### Lisa 4. Küsimustiku teemaplokkide korrelatsiooni hajumusmaatriks.



Lisa 4. Korrelatsiooni hajumusmaatriks. Nõrk positiivne seos. Autori koostud.