

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristiina Kuulme

**TÖÖTAJATE KAASATUSE JA TÖÖRAHULOLU VAHELISED
SEOSED EESTI METSATÖÖSTUSETTEVÕTTES**

Magistritöö

Õppekava HAPM10, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9995 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristiina Kuulme

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178009HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kristiina.kuulme@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	9
1.1. Tööga kaasamise teoreetilised alused.....	9
1.1.1. Tööga kaasamise mõiste ja käsitlused	10
1.1.2. Ülevaade varasematest kaasatuse uuringutest.....	14
1.2. Töörahololu teoreetilised alused	16
1.2.1. Töörahololu mõiste ja käsitlused.....	16
1.2.2. Töötasu mõju töörahololule	19
1.2.3. Ülevaade varasematest rahulolu uuringutest	20
2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA	23
2.1. Eesti metsatööstusettevõtte lühituvustus ja uuringu vajadus.....	23
2.2. Uuringu meetod.....	24
2.3.1. Küsitlusankeet	26
2.3.2. Andmeanalüüsi meetodid.....	27
2.3.3. Valimi ülevaade.....	28
2.4. Uuringu tulemused.....	29
2.4.1. Tööga rahulolule antud hinnangud.....	29
2.4.2. Töörahololu hinnangud demograafiliste tunnuste lõikes.....	31
2.4.3. Tööga seotusele antud hinnangud.....	32
2.4.4. Tööga seotuse hinnangud demograafiliste tunnuste lõikes.....	33
2.4.5. Organisatsiooniga kaasatusele antud hinnangud.....	34
2.4.6. Organisatsiooniga kaasatuse hinnangud demograafiliste tunnuste lõikes.....	35
3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD.....	37
3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele vastavalt tulemustele.....	37
3.2. Ettepanekud töörahololu ja tööga seotuse tõstmiseks.....	40
3.3. Piirangud uuringu tulemuste tõlgendamisel.....	41
KOKKUVÕTE	42

SUMMARY	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	47
LISAD	53
Lisa 1. Personali tööga rahulolu ja kaasamise küsitlusankeet.	54
Lisa 2. Tööga rahulolu skaala jagunemine arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed.....	59
Lisa 3. Tööga rahulolu keskmised ja standardhälbed valimi taustaandmete lõikes.....	61
Lisa 4. Tööga seotuse skaala jagunemine arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed.....	62
Lisa 5. Tööga seotuse keskmised ja standardhälbed valimi taustaandmete lõikes.....	63
Lisa 6. Organisatsiooniga kaasatuse skaala jagunemine arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed.....	64
Lisa 7. Organisatsiooniga kaasatuse keskmised ja standardhälbed valimi taustaandmete lõikes.....	65

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on teha kindlaks Eesti metsatööstusettevõtte töötajate töösse kaasatuse tase, selgitada välja, millised on need tegurid, mis mõjutavad töötajate kaasamist tööprotsessidesse ning leida seoseid töötajate kaasamise, töörahulolu ja töökvaliteedi vahel.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse ülevaade kaasatuse ja töörahulolu definitsioonidest, teoreetilistest käsitlustest ning varasematest uuringutest, et luua terviklik pilt teoreetilisest raamistikust ja töörahulolu olemusest ettevõttes läbiviidava uuringu tarbeks. Teises osas kirjeldatakse uuringu metoodikat, protsessi, valimit ning tulemusi. Kolmandas osas esitatakse uuringu tulemuste põhjal saadud järeldusi, antakse soovitusi töötajate töö ja organisatsiooniga kaasatuse ning töörahulolu taseme tõstmiseks ja säilitamiseks ning selgitatakse uuringu tõlgendamisel ilmnunud piiranguid.

Käesoleva uurimustöö peamine probleem on töötajate suur voolavus, vähene töösse panustamine ning tootmiskvaliteedi halvenemine.

Magistritöö tulemustest järeldub, et kõige suuremad erinevused ilmsid töötajate vanuse ja töökogemuse vahel. Kõige vähem tundsid tööga rahulolu ning töö ja organisatsiooniga seotust 36–55-aastased töötajad. Kõige kindlamalt ja rahulolevamatenä tundsid töötajad, kel vanust 26–35-aastat ning 56 ja enam. Kõige vähem töö ja organisatsiooniga seotust tundsid töötajad, kel töökogemust kuni 5-aastat. Töötajad, kellel tööstaaži 6–10-aastat olid kõige enam rahul ja nad tundsid suurt kaasatust nii töö kui organisatsiooniga. Haridustasemega võrreldes tundsid kõige vähem tööga rahulolu ning töö ja organisatsiooniga kaasatust kutseharidusega töötajad.

Magistritöö võtmesõnad: kaasatus, tööga seotus, töörahulolu, metsatööstus, töö tähenduslikkus.

SISSEJUHATUS

Ettevõttes kujunevad töörahulolu ja -motiveeritus just selliseks, milline on sisekultuur organisatsioonis ehk juhtide poolt tööks loodud tingimused. Mida suuremat rahulolu inimene tööolles tunneb, seda enesekindlamaks, sihikindlamaks ja jõulisemaks ta muutub. Kui inimesed tunnevad end tööolles ja tööd tehes hästi, muutuvad paremaks nii töösooritus, töö kvaliteet ja ettevõtte finantstulemused.

Kui 2013. aasta uuringu tulemustest selgus, et ainult 16% eestlastest on oma tööle pühendunud, mis tähendab, et nad tunnevad, et soovivad just selles organisatsioonis selle juhi alluvuses oma tööd teha, siis 2015. aastaks on see langenud 7% peale. Paljud arvavad, et asi on Eesti madalas palgatasemes. Kahjuks ei ole lahendus ka palgas. Näiteks Soomes olid vastavad näitajad 11% ja 4%. Järelikult peab olema põhjus mujal. (Pajumaa 2015b)

Tõenäoliselt ei peitu vastus ainult madalas palgas, sest kõik inimesed saavad aru, et palgatõus toimub heal juhul aastas korra ja palk tõuseb korraga väga vähe. Seega, kui asi ei ole palgas, siis milles? Asi on juhtide suhtumises oma töötajatesse, liiga väheses tähelepanus ja tunnustamises ning teadlikult kujundamata firmakultuuris. Inimesed lihtsalt ei tunne, et neid väärtustatakse vajalikul määral, et nendest inimestena hoolitakse ja nende tegelikke ootusi ning vajadusi arvesse võetakse. (Pajumaa 2015a)

Fernandez (2007) toob välja, et ainult töörahulolu taseme säilitamisega ei saa kinni hoida pühendunud töötajaid. Töörahulolu on osa tööga seotusest, mis peegeldab ainult pealiskaudseid tegureid nagu näiteks hüvitised, koolitused, ühistegevused. Markos ja Sridevi (2010) väidavad, et tööga seotus on kirg ja pühendumus investeerida ja panustada ennast, et aidata ettevõttel olla parimate seas.

Töö autori arvates on teema tänases ühiskonnas aktuaalne. Igal aastal lahkub Eestist järjest rohkem tööealisi inimesi, mis mõjutab majandust negatiivses suunas, sest vähemaks jääb nii töötajaid kui ka tarbijaid. Lahkutakse erinevatel põhjustel, kuid ühiseks teguriks on töötajate madal motivatsioonitase ja rahulolematuse suhte töökeskkonna suhtes.

Organisatsioonid ei saa eksisteerida inimressursita ja selleks, et inimesi juhtida, on vaja teada, mis inimesi motiveerib ja tegutsema ajendab. Käesoleva magistritöö uudsus seisneb selles, et uuritakse Eesti metsatööstusettevõtte töötajate tööga rahulolu ja töö ning organisatsiooniga seotust ja neid mõjutavaid tegureid. Keskendutakse just ettevõtte rollile töötajate kaasamisele ning töörahulolu kujundamisele. Kuna uuritava ettevõtte töötajate voolavus on suur ning juhtkond on teinud ettepaneku läbi viia uuring saamaks teada, kas töötajate töösse kaasamise ja tööga rahulolu vahel on seoseid, siis on antud uuring ettevõtte jätkusuutlikuks püsimiseks olulise tähendusega.

Magistritöö eesmärgiks on teha kindlaks Eesti metsatööstusettevõtte töötajate töösse kaasatuse ja töörahulolu tase, selgitada välja, millised on need tegurid, mis mõjutavad töötajate kaasamist tööprotsessidesse ning leida seoseid töötajate kaasamise, töörahulolu ja töökvaliteedi vahel.

Selle tulemusel töötatakse välja ettepanekud vajalikeks tegevusteks, mis võimaldavad töötajate tööga rahulolu ja kaasatust suurendada ning säilitada. Töö autor soovib aidata ettevõttel vähendada töötajate suurest voolavusest tingitud kulutusi ning aidata mõista, kuidas töötajaid ettevõttes hoida ja maksimaalselt organisatsiooni hüvanguks tööle rakendada, et töötajad tunneksid ennast ettevõttes mugavalt ja kindlalt.

Magistritöö probleemi lahendamisele kaasa aitamiseks otsib autor vastust järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on töötajate töörahulolu ning töö ja organisatsiooniga kaasatuse erinevused vanuse, töökogemuse ja hariduse vahel?
2. Kas ja missugused on töötajate töö ja organisatsiooniga kaasatuse väljundid?
3. Millised on peamised tegurid, mis mõjutavad töötajate tööga kaasatust ning töörahulolu olenevalt vanusest, töökogemusest ja haridusest?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Probleemi mõistmiseks ja teoreetilise raami loomiseks analüüsida töörahulolu ja ettevõttesisest töötajate kaasamist puudutavat teoreetilist kirjandust ja varasemalt läbiviidud uuringuid.
2. Viia läbi empiiriline uuring metsatööstusettevõtte töötajate seas, et teha kindlaks nende rahulolu ja seotuse tase uuritavas organisatsioonis.

3. Analüüsida töötajate töörahulolu ja kaasatuse tase, et leida tegureid, millega suurendada töötajate tööga rahulolu ja seotust töö ning ettevõttega.
4. Uuringu tulemustest lähtuvalt teha parendusettepanekuid juhtkonnale töötajate töörahulolu ning kaasatuse loomiseks ja püsimiseks.

Tulemuste väljaselgitamiseks kasutatakse kvantitatiivset meetodit. Empiirilise uuringu andmete kogumiseks kasutatakse uurimismeetodina struktureeritud küsimustikku. Andmeid kogutakse esmastest allikatest.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse ülevaade kaasatuse ja töörahulolu definitsioonidest, teoreetilistest käsitlustest ning varasematest uuringutest, et luua terviklik pilt teoreetilisest raamistikust ja töörahulolu olemusest ettevõttes läbiviidava uuringu tarbeks. Teises osas kirjeldatakse uuringu metoodikat, protsessi, valimit ning tulemusi. Kolmandas osas esitatakse uuringu tulemuste põhjal saadud järeldusi, antakse soovitusi töötajate töö ja organisatsiooniga kaasatuse ning töörahulolu taseme tõstmiseks ja säilitamiseks ning selgitatakse uuringu tõlgendamisel ilmnenuid piiranguid.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilises ülevaates on välja toodud varasemate uuringute ja teaduskirjanduse analüüsimise põhjal loodud raamistik empiirilise uuringu läbiviimiseks. Kõigepealt annab autor ülevaate kaasamisega seotud teoreetilistest lähtekohtadest ning erinevatest uuringutest välja toodud tööga seotust mõjutavaid tegureid, töötajate kaasamise ja töörahulolu vahelisi seoseid töökeskkonnas.

1.1. Töötajate kaasamise teoreetilised alused

Bersin (2015) viidatud Whittingtonile, tugineb uurimustele, et 1/3 Ameerika töötajatest tunneb, et on tööl olles täielikult töösse kaasatud. Umbes pooled töötajatest tunnevad, et nad pole tööga kaasatud ning üle 17% tunnevad, et nad on tööl olles erinevatest protsessidest välja jäetud. Võiks ehk loota, et tegemist on ainult Ameerika probleemiga, kus üle poolte inimestest ei ole töökultuuri või ettevõttega rahul. Tegelikult on asi aga palju markantsem ja ülemaailmselt levinud. Nimelt viimased ülemaailmsed uuringud näitavad, et ainult 13% töötajatest tunneb end oma tööga seotud ning 26% tunnevad end välja jäetuna.

Selline tööga seotumatus aga maksab ettevõttele mitmeid miljoneid eurosid, sest tiheda konkurentsi ning kiire tehnoloogia arenguga maailmas on töötajate hoidmine ettevõttes konkurentsivõime säilitamiseks äärmiselt olulise tähtsusega.

Kaasatud töötajad on emotsionaalselt seotud oma organisatsiooniga ja osalevad väga innukalt oma töös, panustades seda enam tööandja edu saavutamisele ning ettevõtte eesmärkide saavutamisele. (Markos, Sridevi 2010)

Raveesh *et al.* (2010) toob välja tõsiasja, et töötajate kaasamine on muutunud kriitiliseks organisatsiooniliseks äriküsimuseks. Aina enam suureneb teadlikkus sellest, et ükskõik millise organisatsiooni suurim vara on selle inimesed, seda enam teadvustavad ka ettevõttejuhid, et strateegiline tegevuskava töötajate kaasamise ja pühendumise suurendamiseks on vaja teada,

kuidas seda saavutada ja säilitada. Samuti on tänapäeva maailmas suurenenud nõudlus töö- ja eraelu tasakaalu vahel. (Andrew, Sofian 2012)

1.1.1. Töötajate kaasamise mõiste ja käsitlused

Töötajate kaasamine on lai mõiste, mis puudutab peaaegu kõiki seni tuntud inimressursside juhtimise aspekte. Erinevad teadlased määratlevad töötajate kaasamise definitsiooni erinevalt, kuid enamik neist peab seda eristavaks kontseptsiooniks, mis hõlmab käitumist, emotsioone ja mõistmist, mis on seotud töötaja kui individuaalse rolliga. (Saks, 2006, 602)

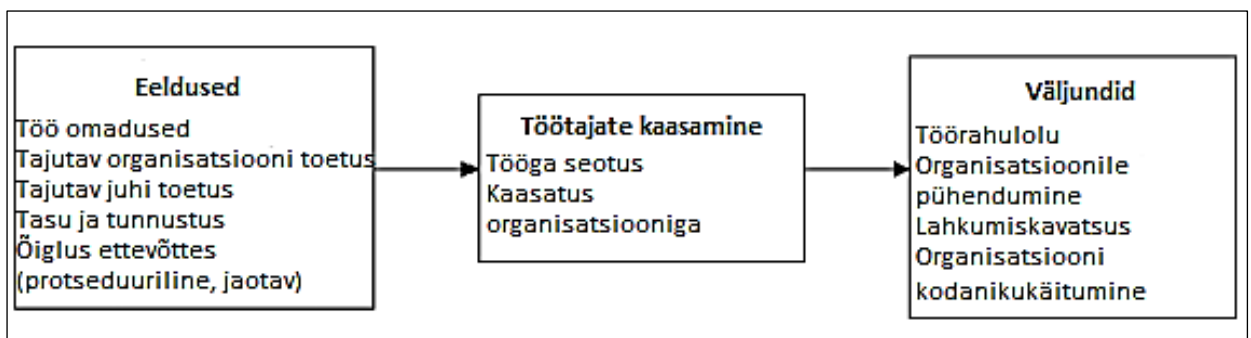
Töötajate kaasamine on oluline, sest töötajad teavad, kuidas organisatsiooni edukaks teha ja nende panus seda eesmärki saavutada on väga oluline. Paljud teadlased leiavad, et kaasamine on oluline tegur töötajate positiivsele panusele organisatsiooni edusammudesse ning see töötab nõ vahendajana, et parandada töötajate suhtumist, tulemuslikkust ja eesmärki tulemuslikkuse arendamiseks (Andrew, Sofian 2012, 500).

Vanusega seotud erinevused avalduvad indiviidide eesmärkides ja rahulolus organisatsioonisiselt. Nimelt vanemad täiskasvanud keskenduvad rohkem sotsiaalpoliitilistele tulemustele, samas kui nooremad täiskasvanud on rohkem seotud oskuste, teadmiste ja võimaluste arendamisega ning on seega rohkem orienteeritud teabele. Sotsiaalne vahetus on seotud sotsiaal-emotsionaalsete tulemustega, nagu usaldus, lojaalsus ja afektiivne pühendumine. Eakamad töötajad on vähem orienteeritud karjäärile ja tekitavad vähem väljakutseid töökohal, samas kui noorematel täiskasvanutel on õpisuunitlus ja seega kasutatakse õppimis- ja arenguvõimalusi. Lisaks on uuringud näidanud, et võrreldes vanemate töötajatega on nooremad töötajad pigem konkurentsivõimelisemad ning vanematel täiskasvanutel on tavaliselt rohkem afektiivseid kohustusi ettevõtte suhtes. (Shore 2012, 432).

Samuti väidab ka Kahn (1990), et kui töötajad on oma tööga seotud, panustavad nad töö tegemisel füüsiliselt kui ka emotsionaalselt. Kui töötajad on psühholoogiliselt kohal, suudavad nad paremini koondada ennast tööülesannete täitmisele, panustavad selle osalemisse ja keskendumisse. Saks (2006) kasutas terminit „enese rollis”, mis tähendab lühidalt, et kui töötajad oma tööga tegelevad, ja neile meeldib, mida nad teevad, siis unustavad nad kõik enda ümber ja naudivad ennast selles protsessis. Kui töötajad teavad oma meeskonna eesmärke, siis on nad entusiastlikumad ja pingutavad rohkem, et suurendada rühma koostoimimist.

Saksi (2006, 681) sõnul tähendab seotus olla tööalaselt psühholoogiliselt kättesaadav ja seega kaasatud organisatsiooni rolli täitmisel. Schaufeli *et al.* (2002) arutasid töötajate kaasamist kui positiivset, rahuldavat, tööga seotud vaimset seisundit, mida iseloomustavad elujõulisus, entusiasm ja kohalolek. Kaasamine ei ole hetkeline ja konkreetne, vaid see on püsivam ja laiaulatuslikum afektiivne kognitiivne seisund, mis ei keskendu ühelegi konkreetsele sündmusele, objektile, isikule või suhtumisele. Shuck ja Wollardi (2010) sõnul on töötajate kaasamine üksiku töötaja kognitiivne, emotsionaalne ja käitumuslik seisund, mis on suunatud soovitud organisatsiooniliste tulemusteni.

Macey ja Schneider (2008) on arvamusel, et iga indiviid on erinev ning töökohta tullakse vastava elukogemuse ja teadmistega. Seega iga indiviid kogeb maailma konkreetsest vaatepunktist (nt positiivne mõju, mida iseloomustab entusiasm ja tunded). Saksi (2006) kaasatuse mudeli keskmeks on kaks tööga kaasatust mõjutavat tegurit: töö ja organisatsiooniga kaasatus. Kaasatus peegeldab seda, kuivõrd psühholoogiliselt seotud on indiviid organisatsioonilises rollis. (Joonis 1)



Joonis 1. Töötajate kaasatuse eelduste ja väljundite mudel

Allikas: Saks (2006, 604)

Perrini (2003) globaalne tööjõu-uuring kirjeldab kaasamist, kui töötajate valmisolekut ja suutlikkust aidata oma ettevõtet edukas olema, tagades suures osas jätkusuutliku tegutsemise, andes oma tööle lisa-aega, panustades oma teadmisi ja energiat. Uuringu kohaselt mõjutavad töövõimet paljud tegurid, mis hõlmavad nii emotsionaalset kui ka ratsionaalseid tegureid, mis on seotud töö ja töökogemusega.

Whittington (2017) viidatud Macey ja Schneider (2008), milles nad kirjeldavad tööga seotust, kui soovivat tingimust, millega seostatakse pühendumust, kirge, entusiasmi, sihipärast pingutust ja energiat, sisaldades nii hoiaku- kui käitumuslikke komponente. Mitmed populaarsed arvamused

väidavad, et kaasatud töötajad mitte ainult ei tee rohkem, vaid on ka lojaalsemad ja seetõttu väiksema sooviga organisatsioonist vabatahtlikult lahkuma.

Töötajate kaasamise kõrgem tase vähendab oluliselt töötajate voolavust organisatsioonides (Shuck *et al.* 2011). Need on organisatsioonid, mis arendavad töötajate kaasamist, teatavad vähem tööõnnetustest ja kõrge ohutustase on töötajate seas oluline aspekt (May *et al.* 2004).

Robinson (2004) väärtustab töötajate kaasamist kui töötaja positiivset suhtumist organisatsiooni ja selle väärtusse. Kaasatud töötaja on teadlik ärikontekstist ja töötab koos kolleegidega, et parandada töökohal toimimist organisatsiooni kasuks. Organisatsioon toimib ainult sellisel juhul, kui ta arendab ja säilitab seotust tööga, mis toimib mõlemapoolsel sõbralikul suhtlemisel tööandja ja töötaja vahel. (Markos, Sridevi 2010, 90)

Kahn (1990) defineerib kaasamist kui psühholoogilist kohalolekut töörolli täitmisel, mis väljendub selles, et töötaja kasutab töörolli täites oma füüsilisi, kognitiivseid ja emotsionaalseid võimeid ja seda teooriat toetavad ka May *et al.* (2004). Teadlased on läbi töötanud kaasamise kohta käivaid teooriad, nähes tungivat vajadust saamaks rohkem teada töötajate kaasamise kohta. Tõendid nii teoreetilisel kui ka praktilisel tasandil näitavad, et töötajate kaasamine võib olla seotud tulemuste muutmisega nii üksikisiku, meeskonna kui ka organisatsiooni tasandil (Mcbain 2006). Seega Kahni vaatenurgast on tööalane kaasamine parimaks motiveerivaks kontseptsiooniks, mis peegeldab töötaja füüsilist, emotsionaalset ja kognitiivset energiat töös.

Seotuse mõiste (ingl. k. *engagement*) viitab käitumisele, mida inimesed oma töö käigus kaasa toovad või jätavad kaasa võtmata arvestades nende individuaalset etendamist töökohal. Kahni (1990) sõnul tööga haaratud inimesed väljendavad endid füüsilisel, kognitiivsel ja emotsionaalsel tasandil tööülesannete täitmise ajal, kus aga vastupidiselt töötaja mittehaaratuse korral inimesed kaitsevad end füüsiliselt, kognitiivselt kui ka emotsionaalselt. Seotuse mõiste väidab, et inimestel on vajadus eneseväljenduse, füüsilise privaatsuse ja omaette töötamise järele, kus nad tunnevad end turvaliselt, et langetada õigeid otsuseid luues sellega hea töökeskkonna nii endale kui kaastöötajatele.

Schaufeli *et al.* (2001) on tööga kaasatust defineerinud kui positiivset tööga seotud seisundit, mida iseloomustavad kolm faktorit: tarmikus (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja süvenemine (*absorption*). Kõrget süvenemise taset kirjeldatakse kui oma tööle keskendumist ja sellest haaratud

olemist, mistõttu aeg möödub kiiresti ning raske on töölt lahkuda. Kaasamine ei ole hetkeline ja spetsiifiline seisund, vaid pigem püsivam ja levinum afektiivne-kognitiivne seisund, mis ei ole keskendunud ühelegi konkreetsele objektile, sündmusele, isikule või käitumisele. Lisaks rikastab ka tööalane kaasatus töötajate rahulolu eluga ja kogukonnaga. (Saks 2006)

Samuti väidavad Macey ja Schneider (2008) ning Barber (1992), et kaasamine on stabiilse isiksuse tunnus, mida iseloomustab enesekindlus elada ja töötada entusiasmiga. Stabiilse tunnusena peegeldab see positiivset mõju ja aktiivset eluviisi kombinatsioonina (Whittington *et al.* 2017)

Robinson jt (2004) defineerivad kaasamist kui positiivset hoiakut oma töö ja organisatsiooni suhtes ning nende väärtustamist. Kaasatud töötaja on teadlik äri olukorrast, töötab oma kolleegidega selle parendamise nimel ja organisatsiooni kasuks. Kahn (1990) ja Rothbard (2001) toovad välja erinevuse tööga seotuse ja organisatsiooniga kaasatuse vahel, milles kaasamine ei peegelda mitte ainult indiviidi psühholoogilist kohalolekut ja töövalmidust, vaid ka tema rolli ja liikmeks olemise soovi organisatsioonis tervikuna, sest inimesed täidavad mitut erinevat rolli.

Uuringud on leidnud positiivse seose töötajate kaasamise ja organisatsiooniliste tulemuste vahel: töötajate säilitamine, tootlikkus, kasumlikkus, klientide lojaalsus ja ohutus suurenevad. Uuringud näitavad, et kaasamine on positiivselt seotud klientide rahuloluga. Negatiivsed emotsioonid, mis kaasnevad tööga mitte kaasamisel on tööga rahulolematus, töölt puudumine, töölt lahkumise kavatsus, ettevõtte käive langus ja stress. (Markos, Sridevi 2010)

Andrew (2012) väidab, et suur hulk kaasatud töötajaid aitab organisatsioonil meelitada rohkem loovaid töötajaid, samas kui töötajate mitte kaasamine võib põhjustada tootmise halvenemist, suuremaid kulutusi, värbamist ja koolituskulusid. Vähene kaasamine vähendab tootlikkust ja kasumlikkust. Ta kinnitab, et töötajate kaasamine on oluline tegur organisatsiooni heade tulemuste saavutamisel, sest see mõjutab töötajate lojaalsust ja tõhusust ning on seotud klientide, organisatsioonistaatuse ja selle väärtuse säilitamisega.

Töötajate kaasamine on lai mõiste, millel on otsene seos kõigi personalifunktsiooni aspektidega. Kui inimressursi juhtimise kõiki komponente ei hallata korralikult, ei ole ka töötajad efektiivsed enda tööülesannetes. Lisaks järeltab ta, et töötajate kaasamine on oluline äristrateegia, mis põhjustab äride püsimist või mitte püsimist.

Töötajad, kes ei ole kaasatud, raiskavad oma jõupingutusi ja andekust ülesannetele, mis ei pruugi olla olulised. Nad tunnevad end väljajäetuna, panustades tööülesannetesse vähem, muutes tulemused organisatsioonis halvemaks. (Santos, Sridevi 2010)

Uuring, mis viidi läbi 2015. aastal *Civitta* ja *Estonian Business School* (EBS) poolt selgus, et juhid on sellise praeguse olukorraga rahul, sest firmad on piisavalt kapitaliseeritud ja majandustegevus toimib stabiilselt. Juhid tegelevad palju enda teostamisega töökohast väljaspool. Samas erialase ja juhtimisalase arendamisega tegeletakse vähem. Samuti toob Bersin (2015) välja, et juhid, kes osalesid kaasamise kohta käivas küsitluses, siis suurem osa vastanutest ei teadnud kuidas töötajaid kaasata ja ettevõtte eesmärkidega siduda.

Tuginedes antud teooriatele võib öelda, et tööga kaasatus sisaldab kolme komponenti: füüsiline (tarmukus), emotsionaalne (pühendumine) ja kognitiivne (süvenemine) ning väljendub positiivsetes käitumisviisides, mida aitavad kujundada teatud tegurid. Samuti on oluline tugineda Kahni (1990) psühholoogilistele teguritele, mis kirjeldavad kolme psühholoogilist tingimust: psühholoogiline tähendus ehk mõttekus, ohutus, kättesaadavus ja kaasatus.

Inimressurssi peetakse iga organisatsiooni oluliseks varaks ning organisatsioonid pöörduvad üha rohkem personaliosakondade poole, et luua strateegiline tegevuskava täiustamiseks töötajate kaasamist. Rahulolev ja kaasatud töötaja soovib minna selle tööandja juurde, kes on tööturul end tõestanud töörahulolu säilitamisel ja kaasamisel tööprotsessidesse, et luua stabiilne töötajaskond ja sellega seoses ka hea ettevõtte maine. Akadeemilised uuringud tõestavad, et töötajate kaasamine võib muuta üksikisikute, meeskondade ja organisatsiooni tööd ning selle kvaliteeti (McBain 2006).

1.1.2. Ülevaade varasematest kaasatuse uuringutest

Bhavani, Sharavan ja Arpitha (2015) uuringus toovad tehtud uuringus välja, et autotööstusettevõttes on väga olulisel kohal töötajate haridustase ja tehnilised oskused ja teadmised. Paljud töötajad selles tööstuses on üldjuhul suure töökogemusega ja lojaalsed oma ettevõttele. Enamik uuringus osalenutest olid motiveeritud saamaks paremat tasu ja tunnustust, kuid millest olulisem veelgi oli kahepoolne suhtlus töötaja ja tööandja vahel. Töötajad tundsid, et neid koheldakse austusväärset ning enamus töötajatest saavad tööst rahulolu ja tunnevad, et neil on võimalusi saavutada veelgi paremaid töötulemusi.

Towers Perrin (2003) viidatud Sagayarani (2015) uuris oma uuringus erinevaid tegureid, mis juhivad töötajate kaasamist. Ta leidis, et see on tugevam, kui ettevõtte pakub karjäärivõimalusi, hüvesid, väljakutseid pakkuvat tööd, juhtkonna huvi oma töötajate vastu ja meeskonnatöö olemust.

Harter jt (2002) toovad uuringust välja, et üldine rahulolu ja töötajate kaasamine on võrdelises seoses klientide rahulolu - lojaalsusega, kasumlikkusega, tootlikkusega, töötajate voolavuse ja ohutusega töökohal.

Ka puidu- ja metsatööstuses on väga oluline ohutusreeglite järgimine, sh. kõrge teadvus ohuteguritest, kuidas enda ja töökaaslaste töökeskkonda ohutult säilitada. Kuna puidutööstuses on suurimaks ohuks masinate vale käsitlemine, siis võiks arvata, et ohutuse tagamine igal tööülesande täitmisel on ülikõrge tähtsusega. Ning oluline on see, kuidas ettevõtte väärtustab ohutut töökeskkonda ning mida on ta selleks valmis tegema, et töötajad saaksid ennast ohutult tunda.

Harter jt (2002) lisavad, et töötajad, kes tajuvad suuremat organisatsioonipoolset toetust, on tõenäolisemalt rohkem seotud oma töö ja organisatsiooniga. Töötajad, kellele pakutakse tööd, mis on keerukamad ja millel on suurem osatähtsus, tunnevad suurema tõenäosusega seotust oma tööga, sest inimestele meeldivad katsumused kuna katsumused motiveerivad, kuid võimatuna näiv ülesanne ei ole motiveeriv. Läbi meisterlikkuse võib saavutada eneseteostuse, milles töötaja tunneb rahulolu saavutatud eesmärgi suhtes ning tunnetab end töökeskkonnas kindlamalt ja õnnelikumana. Tuleb leida just konkreetsele inimesele temale vastava ülesande keerukus õigel ajahetkel.

Inimesed, kes on kogunud ja saavutanud lugupidamise teistelt läbi mõne keerukama ülesande ning neile on omistatud kõrgem staatus ja tööga seonduvad hüved, nagu palgatõus, preemia, isikliku töökabineti olemasolu, tunnevad suuremat rahulolu. Töötajad, kellel on suurem arusaam töökaigust ja töö sisust, tunnevad rohkem seotust organisatsiooniga. Tõsiasi on see, et töötajad, kes tunnevad end seotuna, on tõenäolisemalt kvaliteetsem suhe oma tööandjaga, mis aga mõjutab nende hoiakuid, kavatsusi ja käitumist. (*Ibid*)

Robinson jt (2004) toob uuringutest välja, et naiste ja meeste tööga seotuse tase ei erine, küll aga erineb see vanusegrupiti. Näiteks töötajad vanuses 60 ja enam tundsid end organisatsioonis kõige seotumana, põhjendades seda sellega, et mida vanemaks saab inimene, seda kogenum ta on ja rohkemate teadmistega oma tööst ning väga väärtuslik inimressurss organisatsioonile. Selle täiendav analüüs toob aga välja, et töötajad 40-aastates on kõrgema stressi tasemega, sest neil on tõenäolisemalt raskem tasakaalustada töö- ja eraelu.

Malavika Desai jt (2010) viidatud Sagayarani (2015) toovad oma uurimustöös välja olulised tegurid tootmisorganisatsioonides. Nad leidsid, et uuritavas organisatsioonis oli suurem kaasatus tingitud sellistest teguritest nagu töötajate hoolimisest ja tunnustamisest, vabast ja ausast suhtlemisest enda otsese juhendajaga, empaatilisest suhtumisest, töötaja panuse tunnustamisest organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ja vabadusest osaleda otsustusprotsessides.

Paljud ettevõttejuhid järeldavad, et kui töötajatele anda liiga palju vaba ruumi ja liigselt otsustusvõimet, võib see ettevõttele ja juhtimisele katastroofiliselt mõjuda. Ning seetõttu üritavadki juhid end kehtestada ning piirata töötajate tegutsemisvabadust, kuid tegelikult, nagu kirjutab Dye (2013), tuleks töötajate motiveerimisel ja nende töörahulolu saavutamisel arvestada iga töötaja eripäraga ja tema sissekujunenud harjumustega. Ka Daniel Pink (2012) väidab, et töötajal tuleb lasta teha ülesannet selliselt, nagu tema seda soovib, mis tähendab, et anda vabadus teha tööd omal moel. Tuleb anda igale ühele selge roll ja suund ning sarnast seisukohta kinnitab Ülavere (2016), kes väidab, et juht ei tohiks takistada ja segada inimest töötamast, vaid anda tähendus edasi töötamiseks.

1.2. Töörahulolu teoreetilised alused

Eespool toodud peatükist töötajate kaasamise kohta ilmneb, et töörahulolu ja töötajate kaasamine on organisatsiooni edukaks püsimiseks olulised aspektid. Palju on kirjutatud ning arutatud töörahulolu ja töötajate kaasamist individuaalsete teemadena, kuid vähesed uuringud on sidunud töörahulolu ja töötajate kaasamise omavahel.

Megginson jt (1982) toovad välja, et inimesed on oma tööga rahul, kui nad tunnevad end tööd tehes hästi. See on seotud sellega, et töötajad tunnevad, et nad teevad oma tööd hästi ja nad saavad panustada sellesse, muutudes seeläbi osavamaks ja kogenumaks oma töös.

1.2.1. Töörahulolu mõiste ja käsitlused

Tööga rahulolu (*job satisfaction*) on meeldiv emotsionaalne seisund, mis näitab, et inimesele meeldib tema töö. Töörahulolu võib olla nii üldine kui ka individuaalne hoiak. Üksikisiku seisukohalt vaadates põhjustab tööga rahulolematust soovi vahetada töökohta. Töösuhetumine on seotud töörahuloluga ja sellega, kuidas saadakse läbi töökaaslastega. (Virovere 2005, 46)

Tööga rahulolu definitsioone on väga palju. Locke (1976) defineerib töörahulolu meeldivaks või positiivseks emotsionaalseks seisundiks. Vastavalt Spectorile (1997) on tööga rahulolu inimese hinnang tema töö- ja töökontekstile, s.t. suhtumine, mis näitab, kui palju inimesele meeldib või ei meeldi tema töö. Robbins ja Coulter (2005) toovad välja, et tööga rahulolu on pigem suhtumine kui käitumine. Sellise suhtumise tagajärjed mõjutavad aga käitumist: töötajad tulevad regulaarselt tööle, nad töötavad paremini, saavutavad paremaid töötulemusi ja nad on oma organisatsioonile lojaalsed. Leiti ka, et tööga rahulolu aitab kaasa töötajate psühholoogilisele stabiilsusele nii töökohal kui ka väljaspool seda (Robbins *et al.* 2003). Töötajate rahulolu töökohal on nende jaoks füüsiline ja vaimne tervis, pikaajaline ja emotsionaalne rahulolu elule üldiselt (Locke, 1976, Sempane *et al.* 2002).

Cascio ja Boudreau (2008) väidavad, et töötajate rahulolu, pühendumus ja kaasamine mõjutavad organisatsiooni tegevust töötajate käitumise kaudu. Töötajad madalama suhtumisega oma töösse võivad rohkem töölt puududa, hilineda või sagedamini kergekäeliselt loobuda liiga aeganõudvast tööst võrreldes positiivse töösse suhtumisega inimestega. Kui ettevõttel on hea maine, siis võib see suurendada võimet värvata rohkem ja väärtuslikemaid kandidaate. Lisaks on olemas tõendeid selle kohta, et töötajate suhtumine mõjutab otseselt töötajate tulemuslikkust, eelkõige töötajate soovi teha ka neid ülesandeid, mida ei nõua ametijuhend ega töökohustused.

Morse'i ja Schafferi rõhutavad seisukohta, et tööga rahulolu sõltub isiklike vajaduste täitmisest. Selline täitmine ei pruugi üldse sõltuda tootlikkusest, mida mõõdetakse ühikute arvu järgi ning seetõttu võib reaalsuseks olla ootus, et tööga rahulolu suurendamine suurendab tootlikkust. Tööga rahulolu võib seega kaasa aidata vähema tootlikkusega töötajaid, kuid võib olla, et tootlikumad töötajad, olenemata tööga rahulolust, kasutavad paremini ära töökeskkonna poolt pakutavaid võimalusi. Nõuetekohase karjäärinõustamise puudumine võib olla ka põhjuseks, miks vales kohas inimene on vales kohas. Seega, et suurendada töötajate rahulolu, peab juhtkond hindama töötaja omapärase „isikliku teguri“ olemasolu, tööle omaseid tegureid ning juhtimis- ja sotsiaalseid tegureid. Tööga rahulolu tuleneb paljudest omavahel seotud teguritest, mida ei saa täielikult eristada. Tööga rahulolu, mida inimesed oma töökohal kogevad, tuleneb suures osas sellest, mil määral on nende tööolukordade erinevad aspektid tavaliselt seotud väärtushinnangutega, mis tähendab, et igal töötajal lasub vastutus ka enese rahulolu eest töökohal. Kitsas tähenduses on need hoiakud seotud tööga ja on seotud selliste teguritega nagu palk, järelevalve, tööhõive püsivus, töötingimused, edutamismõisted, tunnustamine, töö õiglane hindamine, sotsiaalsed suhted

töökohal, vaidluste ja kaebuste kiire lahendamine, ettevõttepoolne õiglane kohtlemine. (Shajahan, Shajahan 2000, 118)

Mida positiivsem on tippjuhtide üldine meeleolu, seda tihedam on nende koostöö ja paremad ettevõtte äritulemused. Sellised liidrid teavad, kuidas tasakaalustada gruppi, et see keskenduks käsiloleva ülesande lahendamisele, ja seetõttu pööravad nad oma tähelepanu rühmasisestele suhetele (Goleman *et al.* 2003), milles Goleman väidab, et inimesed, kes on sotsiaalselt intelligentsed, suudavad ladusalt suhelda teistega, nad panevad kergesti tähele teiste inimeste reaktsioone ja tundeid, suudavad juhtida ja organiseerida ning lahendada tülisid, mis igasuguses koostegutsemises võivad esile kerkida. Need on sedasorti inimesed, kelle seltskonnas kõigile meeldib olla, kuna nad mõjuvad emotsionaalselt turgutavalt (Goleman 1997). milles on ka sama meelt Herzberg (Bassett-Jones 2013), kes kahe-faktori teoorias on toonud välja peamised rahuloluallikad, milleks on töö ise, saavutusvajadus, tunnustus juhi ja kolleegide poolt, võimalikud edutamised ja keerukust nõudvad ülesanded. Ta jõudis järeldusele, et selle asemel, et leida töötajatele motiveeritus läbi tasude, siis tegelikult organisatsioonide eesmärk peaks olema luua sisemine rahulolu töö vastu, kujundades rohkem erinevamaid ja keerukamaid ülesandeid, rohkem iseseisvust, et töötaja saaks kasutada otsustusvõimet ja selle läbi suurema vastutuse andmine, nõnda nagu Michaels rõhutab, et töötajad tahavad südamelähedast sisekultuuri ja väärtusi, tahavad tunda, et nad on hea juhtimise all ning et nende ülemused on neile eeskujuks. Ettevõtetes, mis on ühelt poolt tulemustele orienteeritud (see tähendab, et neil on tiivustav missioon, kaugeleulatuvad eesmärgid, tulemuspõhine vastutussüsteem ja tõhus tulemushindamise süsteem) ning teiselt poolt avatud, usaldusliku töökeskkonnaga, on sisekultuuriga rahul kõige rohkem töötajaid. (Michaels *et al.* 2007).

Tänapäeva töökeskkonnas on suur osatähtsus, kus tahetakse teistest paremaid tulemusi saavutada, üksteisega konkureerida ja eeldada, et heade tulemuste korral on õigus preemiatele ja hüvitistele. Nii nagu näiteks Csikszentmihalyi (2014) väidab, on õpetajatel õpilaste loomingulisust võimalik taastada läbi uuenduslike koolitundide, andes võimaluse avastada ja tundma õppida uusi teadmisi, läbi mille ka õpetaja õpib tundma õpilase huvitekitavaid tegureid. Heal tasemel õpetamine tähendab nii väljakutseid kui ka toetamist, väärtustamist, vabaduse andmist ja distsipliini.

Csikszentmihalyi teooriale vaidleb vastu Weinschenk (2014), milles ta väidab, et võistlus võib küll motiveerida inimesi seda või teist tegema, aga uurimused näitavad, et ühes olukorras konkurents motiveerib, teises aga mitte. Võistlemine motiveerib sagedamini mehi, aga ei motiveeri naisi. Väiksem arv võistlejaid kutsub esile enam motiveeritud võistlevat käitumist, sest väiksem arv

suurendab võimalust sattuda paremate hulka. Kui soovida, et töötajad teeksid seda või teist, ei tohi neid asetada võistlusolukorda ning veelgi enam panna mehi ja naisi omavahel võistlema.

Sellisele järeldusele jõuab ka Eestis läbi viidud uuringu autor Reisenbuk (2011), kes toob küsitlusetulemustes välja, et töötajad ei naudi olukordi, kus peavad ennast teistega võrdlema ega pea eesmärgiks teistest parema tulemuse saavutamist.

Weinschenk (2014) nendib, et kuulumisvajadus on tugev tung ja mõjutab inimesi tugevalt. Inimesed väldivad tegusid, mille tõttu neid heidetaks välja grupist. Weinschenk käsitles ühes G. Waltoni uurimuses, et kui inimesed tunnevad, et nad töötavad mingi reaalse eesmärgi saavutamise nimel koos teistega, on nad rohkem motiveeritud, kui üksi töötades. Tuleb panna inimesed tundma, et nad on omavahel seotud ja motivatsioon ning töörahulolu on kõrgemad.

Sarnaselt on kuulumisvajadust rõhutanud Colliander, Ruoppila ja Härkönen kui suur oskus on ühendada inimesi, hoolitsedes meeskonna tugevuse säilitamise, hea siseatmosfääri ja töötajatele hea töökeskkonna andmise eest. Kui need tingimused on täidetud hästi, siis tunneb meeskond end ühtsena ja töötajad on rahulolevamad, sest kui on puudu ühtekuuluvusetunne, siis ei saa tõhusalt toimida.

1.2.3. Töötasu mõju töörahulolule

Statistikaameti 2018. aastal läbi viidud uuringus tuuakse välja, et suhtelises vaesuses elas 2017. aastal inimene, kelle kuu ekvivalentnetosissetulek oli väiksem kui 523 eurot (2016. aastal 469 eurot) ning absoluutses vaesuses inimene, kelle kuu ekvivalentnetosissetulek oli väiksem kui 207 eurot (2016. aastal 200 eurot) ning suurenenud on ka vanemaealiste suhteline vaesus 47,5% (2016. aastal 41,2%). See annab julgelt arvata, et töötajate ootused tööle on ehk suuremaltjaolt koondunud stabiilsetele palgamaksetele ja piisavalt suurele palgale, millega on võimalik ära elada.

Mylek ja Schirmer (2014) uuringust selgub, et töötaja rahulolu on seotud sissetulekuga, sest see tagab nii neile kui perekonnale peamise rahulolu, aidates kaasa nende elatustasemele ja sissetulekuga seotud heaolule.

Parem töötasu suurendaks töötajate efektiivsust, vastutust, usaldusväarsust ja vähendaks töötajate voolavust, sest keskmisest madalam palgamäär põhjustab töötajate rahulolematust. Organisatsioon peaks maksimeerima töötajate jõupingutusi ja vähendama ettevõtte tootmiskulusid, suurendades palgamäära turuhinnast rohkem. Tööjõu positiivne tulemuslikkus ja madalad palgad ei motiveeri ühtegi töötajat ega töörahulolu kõrget taset (Taylor ja Taylor 2010, 69) ja millega on sarnaselt

nõus ka Miller (1980), kes ütleb, et töötasu ja töötajate rahulolu on omavahel seotud tegurid. Töötajate rahulolu suureneb, kui organisatsioonid suurendavad oma töötajate töötasu.

Robert Cialdini (2006) uuris, et kui avalik kohustumine ei "kuulu" inimesele, vaid on tehtud suure tasu eest, ei ole inimene motiveeritud ega näita oma tegevuses üles suurt pühendumist. Suur tasu võib panna meid mõneks ajaks tegutsema, kuid ei loo sisemist vastutust ega motiveeritud kohustust. Kui inimesed hakkaksid tegema tööd raha, mitte lõbu pärast, ei oleks nad enam täiel määral oma elu peremehed. See võib aga uuristada augu nende motivatsioonilähkri põhja, mille kaudu voolab välja kogu tegutsemislust. (Pink, 2012, 42-43)

Rahuloluga sissetuleku suhtes juhib Taani 71,2% ning järgnevad Rootsi 62 %, Norra 57,6% ja Soome kõigest 24,5%. Selgub, et Soome töötajad töötavad pikimaid töötunde ja ei ole päris nii rahul oma sissetulekuga kui Taani, Rootsi ja Norra töötajad, kuid Soome töötajad on üsna rahul oma töö ja vaba aja tasakaaluga. Raha ei mängi rolli ainult Rootsis ja Norras. (Sumberg 2015)

Mõned seadused määravad ka selle, kui suur õigus on töötajal hüvitistele töölt lahkumise korral. Tööõigusnormid määravad ära, et kui töötajad lahkuvad ettevõttest vabatahtlikult, ei saa nad riigi poolt rahalisi vahendeid kasutada. Need konkreetset reeglid loovad täiendava koormuse töötaja otsusele organisatsioonist lahkuda, tekitades seega tunnet, et nad peavad tööle jääma, hoolimata nende kaasatuse ja rahulolu tasemest (Whittington 2017, 98).

Ebapiisav tasu on üks peamisi põhjusi lahkumiseks. Ettevõtted võivad oma töötajate tööpanust hinnata mitmel erineval moel, kuid raha on neist alati üks olulisemaid. Paljude töötajate jaoks on raha mõõdik, mis näitab, kui tulemuslik on nende tegevus ning kui kõrgelt ettevõtte nende panust hindab. (Michaels *et al.* 2007, 48)

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et töötajatele olulised tegurid töörahulolu säilitamiseks on kõrge sissetulek, piisavalt vaba aega, paindlik tööaeg, head edutamisevõimalused, töö turvalisus, huvitav töö, iseseisvalt töötamine, otsustusõigus ning viimasena soovitakse, et töö oleks kasulik ühiskonnale.

1.2.2. Ülevaade varasematest rahulolu uuringutest

Harter jt (2002) toovad välja põhjuseid, miks osad töötajad ettevõttes soovivad töötada ja osad sealt lahkuda. Selle põhjus võib olla seotud juhtkonna ja juhtimise aspektidega, mis annavad selge ettekujutuse ettevõttest ja mis võivad mõjutada töötajate edasist tulevikku olla seotud antud ettevõttega.

Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*) tööturu analüüs (1998) rõhutab, et töötasu ja tööaeg on töötajatele olulised tegurid. Hoppock (1935) uurimus näitas aga, et rahulolu tööga on seotud paljude muude asjadega kui rahaline tulu. Mõned nendest teguritest on tema arvates seotud sotsiaalse staatuse, suhted ülemustega ja kaaslastega töökohal, töö laadiga, tööajaga, karjääri võimalustega, vabadust teha tööd endamoodi, nähtavatest tulemustest, rahulolu hästi tehtud tööst, võimalusest abistada teisi, turvalisus ja võime kohaneda ebameeldivate tingimustega.

Mylek, Schirmer (2014) puidu- ja metsatööstussektori ettevõtetes tehtud uuringust toovad välja, et töötajad, kes saavad juhtida end oma töös tunnevad suuremat rahulolu, pühendumust ning nad on tulemuslikumad ja kõrgema motivatsiooni tasemega, samas kui töötajad, kellel pole võimalik oma töös otsuseid vastu võtta, kannatavad rohkem emotsionaalse stressi käes, nad puuduvad töölt sagedamini ja nende üldine heaolu on palju väiksem. 2006. aastal tehtud uuring, kus väikeste, keskmise suurusega ja suurte ettevõtete töötajate peamisteks tööga rahulolu ajendiks on hüvitis, hüved, tööohutus, töö- ja eraelu tasakaal ning töökoha ohutus (Cascio, Boudreau 2008). *Civitta* ja *Estonian Business School* (EBS) poolt läbi viidud uuringus (2015) nii Eestis kui Soomes selgus, et tulemuste saavutamise kõrval on olulisemaks muutumas vaba aeg, perekond, tervis ja sport. Võrreldes Soomega on Eestis paindlike töövormide kasutamine madalseisus. Kui Soomes pakub 91% firmadest erinevaid paindlikke töövorme (sh 42% lubavad teatud piirini kodust töötada), siis Eestis lubab paindlikkust 58% firmadest ja vaid 20% ettevõtetest on Eestis kodust töötamine lubatud mõnele oma töötajale. Arvestades millenniumi-põlvkonna pealekasvamisele on paindlike töövormide lubamise vähesus oluline puudujääk tänastes juhtimispraktikates ja juhtide mõttemallides.

Mööblitööstusettevõttes tehtud uuringus toodi välja, et töötajad hindavad ettevõttepoolseid häid töövahendeid. Selles uuringus toodi välja, et töötajad hindavad lisaks ka tööohutust, töötasu, ettevõtte mainet ja ettevõtte väärtustamist loodusvaradesse. Samuti toodi välja, et 62% töötajatest peab töötasu kõige olulisemaks teguriks. (Lorincova, Javorcikova 2017, 256)

Metsatöötajate haridus ja väljaõpe on tööstusettevõtete jaoks kesksel kohal. Uuringutest selgub, et töötajate kvalifikatsiooni ja omandatud hariduse vahel on lõhe, kus nende kõrgeim kvalifikatsioon piirab neid täiendavat koolitust saama konkreetse töö jaoks. Rohkem kui 50% töötajatest oli kvalifikatsioon, mis piiras neil saamaks väljaõpet antud tööle (Muir 2014) ning Austraalia metsatööstusuuringust (2018) tuli samuti välja, et 57% töötajatest on puudulik kvalifikatsioon või oskused. Enamikel töötajatest on aga omandatud kutseharidus (40% töötajatest) võrreldes

nendega, kes töötavad mõnes muus tööstussektoris, kuid samas oli ülikoolidiplomiga töötajaid metsatööstuses võrreldes teiste tööstussektoritega oluliselt vähem.

Kutsetunnistused metsanduse valdkonnast olid olemas 21% küsitlusest osavõtjatel. Kuigi koolituse sagedus on kõrge, siis veidi vähem kui 40% töötajatest väidavad, et nad osalevad koolitus- ja arenguprogrammides. (Muir 2014)

2. EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

2.1. Eesti metsatööstusettevõtte lühitutvustus ja uuringu vajadus

Uuritav ettevõtte tegutseb sektoris töötlev tööstus ning see on Eesti puidu- ja metsatööstusettevõtte. Ettevõttes kasutatakse parimat toorainet vastutustundlikult ja arukalt. Siinsed töötajad on puiduala asjatundjad, kes omavad häid kogemusi nii metsatööstuse, puidutöötlemise kui ka juhtimise valdkonnas. Keskendutakse puidutarnele ja metsateenustele ning puidutoodetele. Ettevõttel on head väljavaated kasvu- ja kasumlikkuse suurendamiseks. Peamised kliendid on Skandinaavias, kuid tooteid eksporditakse ka teistesse Euroopa riikidesse. Keskendutakse valdkondadele, milles on selge konkurentsieelis ning head kasvu- ja tasuvusväljavaated.

Ettevõtte vastutab puidu ostu, ülestöötamise, mõõtmise ning transpordi eest nii ettevõtte tootmisüksustele kui ka teistele valitud klientidele. Lisaks Eestile varub ettevõtte puitu Soomes, Baltimaades ja Venemaal. Ettevõtte aitab metsaomanikel nende metsaomandit jätkusuutlikult hoida ja kasvatada.

Ettevõttes töötab kokku 103 inimest. Puidutöötluses ja viimistlemises ning metsatööstuses kasutatakse modernset tehnikat ning on vaja mõista, miks on oluline, et töökohtadel töötaksid hea väljaõppe ning inseneriharidusega töötajad. Oluline etapp on kvaliteedikontrollil, kus oma ala asjatundjad kontrollivad tooteid iga tootmisetapi järel. Defektide avastamiseks läbib iga toorik tootmisprotsessi jooksul kuni 8 kvaliteedikontrolli etappi. Metsatööstuses on väljaõppe samuti oluline, kuid suurem rõhk on füüsilisel vastupidavusel ja tehnilistel oskustel.

Tegevusvaldkonnad moodustavad ühtse tugeva väärtusahela, mille igas etapis kasutatakse puitu ära võimalikult efektiivselt ning võimalikult suurt lisandväärtust looval kujul. Areneva partnervõrgustiku kaudu teeb ettevõtte oma klientidega tihedat koostööd, et luua üha paremaid ja klientide vajadustele täpsemalt vastavaid tooteid. Ettevõttel on tugev positsioon Skandinaavias ja ambitsioonikad kasvuplaanid üle Euroopa.

Ettevõtte juhtkond on pühendunud keskkonnasäästliku jätkusuutlikule viisile ja sotsiaalsetele suhetele. Paljusid ettevõtte töötajaid ühendab pühendumine metsanduse ja puidutööstuse valdkonnale.

Ettevõtet ja üksuste juhtide tööd juhib juhatuse liikmed ja tegevjuht. Allüksuste juhid juhivad ja organiseerivad oma vastutusalaga seonduvaid küsimusi.

Ettevõtte tootmisgruppi kuulub kokku kaheksa funktsiooni: tootmise juhtimine, müük, tehnoloogia ja arendus, puidu varumise koordineerimine, finants- ja majandusarvestus, personaliteenistus, infotehnoloogia, logistika ja transport.

Töö on vahetustega ning toimub kolmes vahetuses - hommiku-, lõuna- ja õhtuvahetuses. Töötaja töötasu koosneb põhipalgast ja tulemustasust, mida makstakse meeskondlike tootmis- ja müügieesmärkide saavutamisel. Lisaks motiveeritakse töötajaid ühisürituste kaasamise, sportimisvõimaluste, tasuta lõunate ning transpordiga.

Käesoleva uurimustöö probleemistiku moodustavad töötajate suur voolavus, vähene töösse panustamine ning tootmiskvaliteedi halvenemine. Töötajate voolavus on 54,1% aastas, mis on vägagi kõrge. Teine probleem väljendub selles, et töötajad ei ole oma töös entusiastlikud ja nende panus on langenud. Viimane probleem, tootmiskvaliteedi halvenemine, on ettevõtte jaoks aga väga kulukas ja ettevõtte soovib uurimustöö analüüsist lähtuvalt teada, mis on selle põhjustajaks. Kirjeldatud probleemid takistavad ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist ning laienemist.

2.3. Uuringu meetod

Magistritöö probleemi lahendamisele kaasa aitamiseks otsib autor vastust järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on töötajate töörahulolu ning töö ja organisatsiooniga kaasatuse erinevused vanuse, töökogemuse ja hariduse vahel?
2. Kas ja missugused on töötajate töö ja organisatsiooniga kaasatuse väljundid?
3. Millised on peamised tegurid, mis mõjutavad töötajate tööga kaasatust ning töörahulolu olenevalt vanusest, töökogemusest ja haridusest?

Töö empiirilises osas viidi läbi uuring, mille eesmärk oli teha kindlaks puidu- ja metsatööstusosakonnas töötavate töötajate tööga kaasamise tase, selgitada välja, millised tegurid

mõjutavad töötajate kaasamist ja töörahulolu ning kuidas on seotud töötajate töösse kaasamine nende töörahuloluga.

Eesmärgi saavutamiseks viidi ettevõttes läbi kvantitatiivne uuring, kus kasutati deduktiivset kaardistamismeetodit, mille abil püütakse selgitada tegelikkuses valitsevaid tingimusi ja asjaolusid. Andmete kogumiseks kasutati ankeetküsimustikku. Andmeid koguti esmastest allikatest. Esmaste andmete peamine eelis on see, et need kogutakse käsiloleva projekti tarbeks. See tähendab, et nad on kooskõlas uurimisküsimuste ja uurimiseesmärkidega. Peamine puudus on selles, et andmetele võib olla raske juurde pääseda: leida sihtgrupid, kes oleksid koostöövalmis ja nõus vastama küsimustele ning uurija sõltub täielikult vastajate abivalmidusest ja suutlikkusest. (Ghuri 2004)

Ankeetküsitluse kasuks otsustas töö autor peamiselt sel põhjusel, kuna ettevõtte on suur, siis on võimalik koguda informatsiooni paljudelt töötajatelt ning see andmekogumismeetod osutuks kõige otstarbekamaks vahendiks (*Ibid*).

Küsimustiku reliaabluse tagamiseks viidi esmalt läbi pilootuuring viie inimesega, saamaks teada, kuidas vastajad mõistavad küsimuste ülesehitust ja sõnastust. Pilootuuringus paluti osalejatel täita küsimustik. Lõputöö autor soovis saada vastuseid järgmistele küsimustele:

- a) Kui kaua võttis aega küsimustikule vastamine?
- b) Kas küsimused olid üheselt mõistetavad ja sõnastus arusaadav?
- e) Mida nad soovitaksid küsimustikus muuta?

Pilootuuringus osalejad hindasid küsimustiku heaks ja arusaadavaks, kuid samas korrigeeriti mõningate küsimuste sõnastust, et mõista paremini küsimuse sisu ja eesmärki. Samuti leidis küsimusi, mille väärtus ei olnud otstarbekas antud uuringule ning soovitati muuta selle sisu. Küsimustik oli vastajatele piisava pikkusega ning vastamine võttis neil aega 9 minutit. Pärast arutelu ettevõtte personalijuhiga lisati töötajate profiili sugu ja osakonna nimetus. Põhiuurimus viidi läbi 2019. aasta märtsikuus. Ankeet esitati vastajatele paber kandjal, sest paljudel liinitöötajatel puudub asutuse e-posti aadress. Samuti soovis magistr töö autor sellisel viisil saavutada suuremat vastavus- ja tagastusaktiivsust, sest sellisel viisil on anonüümsus kõige paremini saavutatav. Autor viis ankeedid, ümbrikud ja kirjutusvahendid ettevõttesse

osakonnajuhtidele laiali jagamiseks. Pärast ankeedi täitmist oli töötajal võimalik ümbrik sulgeda ja tagastada see kindlasse kogumiskasti. Ankeedi tagastamiseks anti vastajatele kaks nädalat aega.

Valim koosnes uuritava ettevõtte puidu- ja metsatööstusvaldkonna sinikraedest (*blue-collar*). Tegemist on mugavusvalimiga, kus üksused sattusid valimisse hõlpsa leitavuse ning koostöövalmiduse tõttu (Õunapuu 2014). Seetõttu puudutavad töös tehtavad järeldused eelkõige moodustunud valimit.

Laiali jagatud 65 ankeedist tagastati 59 ankeeti ehk 90,8%. Kõrge osaluse tagas see, et uuringu tutvustamiseks kaasati kõik ettevõtte puidu- ja metsatööstusosakonnajuhid, kes selgitasid uuringus osalemise olulisust ja andsid ülevaate uuringust üldiselt. Usaldusnivoo, mida tähistab 95% ja lubatud veapiiri 5% korral oleks usaldusväärset valimit tähistanud vähemalt 56 vastust, mis tähendaks 86,2% koguvalimist, seega oli antud juhul tegu usaldusväärse valimiga ning uuringu tulemusi saab kõikidele ettevõtte töötajatele üldistada.

Magistritöö autor esitas uuringu tulemused ning soovitusel ettevõtte personaliosakonnale, et tulemuste analüüsi põhjal välja töötada tegevuskava, mis suurendaks töörahulolu taset, tööajate püsijäämist ning kaasatust töö ja ettevõttega.

2.3.1. Küsitlusankeet

Küsimustik jaguneb kaheks osaks (Lisa 1):

- 1) Esimene osa sisaldab küsimusi sotsiaal-demograafiliste andmete (vanus, sugu, töökogemus, haridus, osakond) kohta.
- 2) Teine osa koosneb kaheksast plokist (juhtimine ja eestvedamine, töökeskkond, töötasu ja tunnustamine, koolitamine, isiklik areng ja karjäär, tööga seotus, organisatsiooniga kaasatus).

Töörahulolu (plokid 2–5) mõõtmiseks valiti 26 väidet, mis põhinevad Grünthali poolt koostatud töörahulolu mõõtmise ja Saksi (2006) loodud küsimustikul. Küsimustikus olevad 26 väidet on koostatud hindamaks rahulolu määravat tegurit: juhtimine (*management*), iseseisvus (*autonomy*), turvalisus (*occupational safety*) koolituste võimalused (*training opportunities*), tööülesannete oskustele vastavus (*task matching skills*), tagasiside (*feedback*) ja tunnustamine (*recognition*). Esitatud väiteid mõõdeti Likerti tüüpi skaalal ühest viieni (1-5), kus vastaja hindas, kas esitatud väide on talle omane või mitte.

Tööga seotuse (plokk 6) mõõtmiseks kasutati tööga kaasatuse mõõdet - Utrechti skaalat (UWES; Schaufeli Salanova Gonzalez-Roma ja Bakker 2002), mis koosneb 9 väitest (lühendatud versioon), mida iseloomustab tarmukus (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja süvenemine (*absorption*). UWES mõõdetakse tavaliselt 6 palli skaalal, kuid antud töös on muudetud skaala 5-palliseks, kust on välja jäetud vastus 0 - ei oska vastata.

Organisatsiooniga kaasatuse hindamiseks valiti 15 väidet, mis põhinevad Dermouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001) *Job Demands-Resources* (JD-R) mudelil. Selles plokkis said töötajad hinnata enda kaasamist organisatsioonis ja selle tajumist. Selles plokkis töötajate kaasamine organisatsioonis on 5-palli skaala vastuste tähendusi muudetud, et oleks võimalik mõõta kaasatuse taset ettevõttes. Vastuste skaalal 5 tähendas tunnen alati (iga päev), 4 – tunnen väga sageli (paar korda nädalas), 3 – tunnen vahetevahel (mõned korrad kuus), 2 – tunnen harva (üks kord kuus), 1 – peaaegu mitte kunagi (üks kord aastas või vähem).

2.3.2. Andmeanalüüsi meetodid

Uuringu käigus kogutud andmete analüüsiks kasutati statistilist analüüsi Microsoft Excel (2010) programmi. Töö illustreerimiseks kasutati Microsoft Paint ja Word programme jooniste, diagrammide ja tabelite koostamisel.

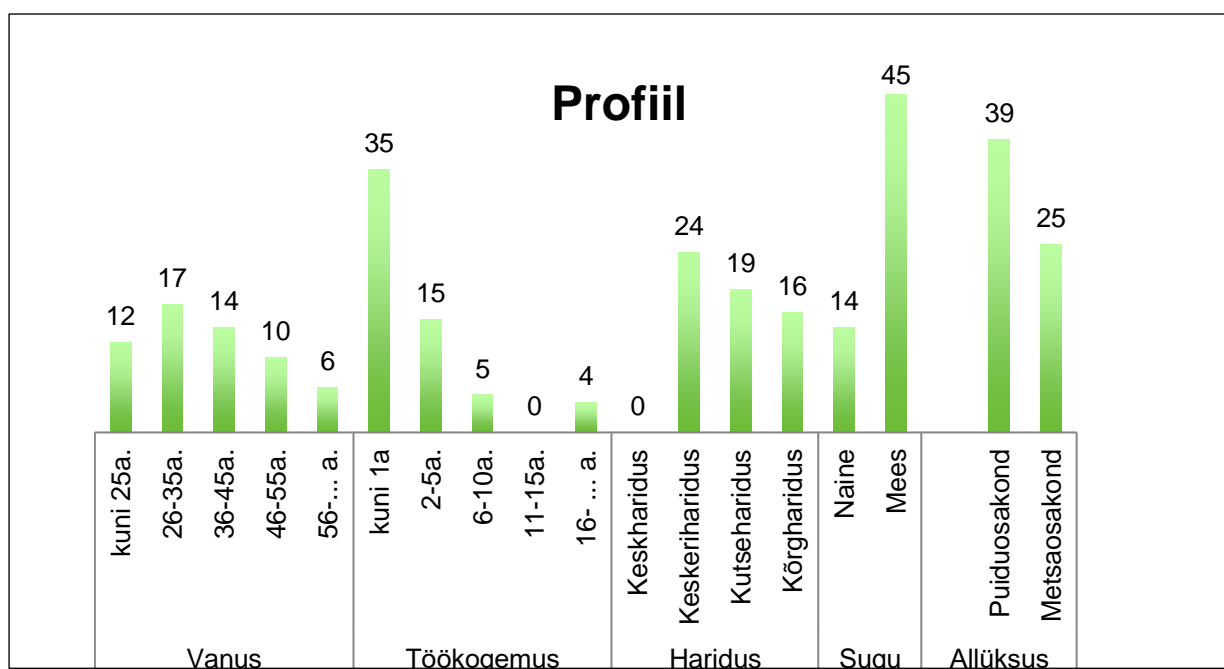
Küsimustiku skaalade sisereliaabluse hindamiseks kasutas autor Cronbachi alfa (α) analüüsi, mis võimaldab välja selgitada, kui sarnaselt mõõdavad erinevad küsimused ühte ja sama fenomeni (Klaster 2015). Cronbachi alfa väärtus jääb 0 ja 1 vahele (Gliem ja Gliem 2003). Mida lähemal on väärtus ühele, seda suurem on skaala sisereliaablus (*Ibid.*).

Erinevate tegurite ja tööga seotuse seoste ning tööga seotuse ja töörahulolu, organisatsiooniga seotuse ja kaasamise seoste analüüsimiseks kasutati korrelatsioonanalüüsi. Antud faktorite kirjeldamiseks ja võrdlemiseks leiti keskmised (M) ja standardhälbed (SD). Tulemuste kirjeldamisel on näidatud faktorite miinimum (Min) ja maksimum (Max) väärtused. Skaala sagedusjaotuses on kasutatud protsenti (%). Kahe muutuja täieliku positiivse seose korral on korrelatsioonikordaja väärtuseks +1 ning täieliku negatiivse seose korral on korrelatsioonikordaja väärtuseks -1 (Ghauri 2004). Nullilähedane väärtus näitab seda, et muutujate vahel seos puudub (*Ibid.*). Käesolevas magistritöös on korrelatsioonikordajaid (r) tõlgendatud järgnevalt: 0-0,1 seos puudub, 0,1-0,3 – nõrk seos, 0,3-0,5 – mõõdukas seos, 0,5-0,8 – tugev seos, 0,8-1,0 – väga tugev seos.

Erinevate demograafiliste gruppide vastuste statistiliste erinevuste leidmiseks kasutati dispersioonanalüüsi One-Way ANOVA, mille abil saab võrrelda enam kui kahte gruppi nende keskvärtuste põhjal (Ghauri, 2004). Käesolevas magistritöös võimaldas ANOVA analüüs välja tuua vastuste erinevused soo, vanuse, tööstaaži, osakonna ja haridustaseme lõikes. Selle tulemusel saadud olulised statistilised erinevused võimaldasid võrrelda erinevate gruppide vastuste keskmisi paarikaupa Post Hoc testi (*Bonferroni*) abil. Usaldusväärsete hinnangute andmiseks populatsiooni kohta kasutab autor parameetrite hindamiseks usaldusnivood 95% ja veamäära 5%.

2.3.3. Valimi ülevaade

Käesolevas peatükis on antud ülevaade valimi taustaandmete jagunemisest (Joonis 2).



Joonis 2. Valimi taustaandmete jagunemine

Allikas: autori koostatud

Kõikidest puidu- ja metsatööstusettevõtte 65-st töötajast vastasid küsimustikule 59 töötajat (90,8%). Vastajatest 45 (76,3%) olid mehed ja 14 (23,7%) olid naised.

Vastajate keskmine vanus oli 41,3 aastat. Enamik vastajaid oli vanusegrupis 26–35-aastat (28,8%), sellele järgnes 36–45-aastat (23,7%), kuni 25-aastat (20,3%) ja 46–55-aastat (16,9%). Kõige vähem vastajaid oli vanemas vanusegrupis 56–...-aastased (10,2%).

Vastajate keskmine tööstaaž ettevõttes oli 3,1 aastat. Tööstaaži järgi olid rohkem esindatud vastajad, kes olid ettevõttes 0–1 aastat töötanud. Neid oli 35 (59,3%). Sellele grupile järgnes tööstaažiga 2–5-aastat kokku 15 inimest (25,4%). Vähem oli vastajaid, kes olid ettevõttes 6–10-aastat, neid oli 5 (8,5%) ning 16 või enam aastaid töötanud oli 4 (6,7%). Tööstaažiga 11–15-aastat polnud ettevõtte puidu- ja metsatööstusosakonnas ühtegi töötajat.

39 vastajat (66,1%) töötasid ettevõttes puidutööstusosakonnas ning 25 vastajat (42,4%) töötasid metsatööstusosakonnas.

Haridustaseme järgi oli vastajate hulgas kõige enam keskeriharidusega inimesi 24 ehk 40,7%, järgnesid kutseharidusega inimesed 19 ehk 32,2%. Kõige vähem oli kõrgharidusega töötajaid 16 ehk 27,1%. Ühtegi keskharidusega inimest ei töötanud puidu- ega metsatööstusosakonnas.

2.4. Uuringu tulemused

Järgnevalt on antud ülevaade magistritöö tulemustest. Sarnaselt ankeetküsitluse teemaplokkidele, on tulemused esitatud kolme alapeatükina. Esimeses alapeatükis on antud ülevaade töörahulolu tasemest, teises on antud ülevaade tööga seotuse tasemest ja kolmandas on antud ülevaade töötajate kaasatuse tasemest organisatsioonis.

2.4.1. Tööga rahulolule antud hinnangud

Kõik tööga rahulolu skaala jagunemised arvuliselt ja protsentsuaalselt, keskmised ja standardhälbed on välja toodud lisa (Lisa 2).

Autor, lugedes alfa tulemusi, tõlgendab koefitsenti järgmiselt, kus: $\alpha > 0,9$ – suurepärase, $\alpha > 0,8$ – hea, $\alpha > 0,7$ – aktsepteeritav, $\alpha > 0,6$ – küsitav, $\alpha > 0,5$ – ebapiisav, $\alpha < 0,5$ – mitteaktsepteeritav (Gliem ja Gliem 2003).

Järgnevalt on toodud töörahulolu teemaplokkide keskmised, standardhälbed ja Cronbach'i alfa, et analüüsida küsimustiku usaldusväärsust. (Tabel 1)

Tabel 1. Töörahulolu plokkide vahelised keskmised, standardhälbed ja reliaabluse näitajad (N=59)

Töörahulolu hinnangud	Min	Max	M	SD	α
Juhtimine ja eestvedamine	1	5	3,81	0,68	0,552
Töökeskkond	1	5	3,60	0,63	0,584
Töötasu ja tunnustamine	1	5	3,37	0,80	0,477
Koolitamine, isiklik areng ja karjäär	1	5	3,62	0,73	0,695
Töörahulolu Cronbach'i alfa (α)					0,789

Allikas: autori arvutused

Analüüsis ilmnis Cronbach'i alfa (α) tulemuseks 0,789 ehk ümardatult 0,78 „aktsepteeritav“, et tõestada töörahulolu skaala reliaablust.

Organisatsiooni juhtimise ja eestvedamise teemaploki kõige kõrgema hinnangu sai väide „Ettevõtte pakub kindlat ja stabiilset töökohta“ (M=4,41) ning kõige madalama hinnangu sai väide „Minu vahetu juht küsib minult otsuste tegemisel nõu“ (M=1,95) ja mille standardhälve oli 1,07, mis näitab vastajate kõrget vastuste hajuvust.

Töökeskkonna teemaploki kõige kõrgema hinnangu sai väide „Probleemid ja vastuolud lahendatakse koostöös kolleegidega“ (M=4,20) ja kõige madala hinnangu antud plokis sai väide „Ma saan kaasa rääkida oma töökorraldust puudutavate otsuste tegemisel“ (M=2,00; SD=1,05).

Töötasu ja tunnustamise teemaploki kõige kõrgema hinnangu saanud väide oli „Minu töötasu on vastavuses minu ametikoha vastutusega“ (M=3,44) ja madalaima hinnangu sai väide „Ettevõtte poolt pakutavad hüved ja soodustused on minu jaoks olulised“ (M=3,20).

Koolitamise ploki kõige kõrgemad hinnangud said võrdselt väited „Tööle asudes sain piisavalt väljaõpet, et iseseisvalt tööd teha“ ja „Viimasel aastal oli mul võimalus end tööalaselt täiendada ja arendada“ (M=4,02). Kõige madalama hinnangu sai väide „Tööd hästi tehes võin loota ka edutamisele“ (M=3,12).

Seoste suuna ja tugevuse kindlaks määramiseks kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat, sest see võimaldab välja selgitada kahe muutuja vahelise lineaarse korrelatsiooni suuna ja tugevuse. Nullilähedane väärtus näitab seda, et muutujate vahel seos puudub (Ghauri, 2004). Nullilähedane väärtus näitab seda, et muutujate vahel seos puudub (*ibid.*). Käesolevas magistritöös on

korrelatsioonikordajaid tõlgendatud järgnevalt: 0-0,1 seos puudub, 0,1-0,3 nõrk seos, 0,3-0,5 mõõdukas seos, 0,5-0,8 tugev seos, 0,8-1,0 väga tugev seos. (Tabel 2)

Tabel 2. Tööraahulolu plokkidevaheline korrelatsioonimaatriks (N=59)

Tööraahulolu faktorid		Juhtimine	Töökeskkond	Töötasu	Koolitamine
Juhtimine	r	1	,265**	,558**	,668**
Töökeskkond	r	,265**	1	,729**	,458**
Töötasu	r	,558**	,729**	1	,047
Koolitamine	r	,668**	,458**	,047**	1

Allikas: autori arvutused

Märkused: *Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$. **Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$

Tööraahulolu skaalasiseses korrelatsioonimaatriksis ei ilmnenu negatiivseid seoseid, küll aga ilmnenu statistiliselt olulised positiivsed mõõdukad ja tugevad seosed. Kõige tugevamad **mõõdukad** seosed ilmnenu töötasu ja juhtimise ($r=0,5$) ning koolitamise ja juhtimise vahel ($r=0,6$) ning **tugevad** seosed töötasu ja töökeskkonna vahel ($r=0,7$).

2.4.2. Tööraahulolu hinnangud demograafiliste tunnuste lõikes

Et välja selgitada tööga rahulolu erinevused demograafiliste tunnuste lõikes, on analüüsitud taustaandmete mõju tööga rahulolule. Lisa 3 annab ülevaate soo, vanuse, töökogemuse, osakonna ja haridustaseme mõjust tööga rahulolule. OneWay ANOVA analüüsi teel saadi statistilised olulised tulemused. ANOVA Post Hoc (Bonferroni) testi abil leiti erinevused gruppide vahel.

Juhtimise ploki kõige madalamad hinnangud ilmnenu töötajatel, kes olid väiksema töökogemusega 2–5 aastat ($M=3,59$; $SD=0,15$) võrreldes nendega, kel suurem töökogemus 16 ja enam aastat ($M=4,50$; $SD=0,62$). Nende hinnangud erinesid oluliselt ($p=0,03$). Kõige kõrgemad hinnangud ilmnenu töötajatel, kes olid vanuses 56 ja enam ($M=4,17$; $SD=0,50$) võrreldes töötajatega, kes olid vanuses 36–55 aastat ($M=3,67$; $SD=0,37$). Nende hinnangud erinesid oluliselt ($p=0,02$). **Töökeskkonna** ploki ilmnenu madalamad hinnangud nendel, kellel väiksem töökogemus 2–5 aastat ($M=3,36$; $SD=0,21$) võrreldes töötajatega, kel suurem töökogemus 16 ja enam aastat ($M=4,36$; $SD=0,12$). Nende hinnangud erinesid oluliselt ($p=0,03$). Samuti olid töökeskkonnaga vähem rahul 36–45 aastased töötajad ($M=3,44$; $SD=0,37$) võrreldes töötajatega, kel vanust 56 ja enam aastat ($M=4,04$; $SD=0,55$). Nende hinnangud erinesid oluliselt ($p=0,03$).

Töötasu ploki kõige madalamad hinnangud ilmnestid töötajatel, kes olid töökogemusega 6–10-aastat ($M=3,07$; $SD=0,87$) võrreldes nendega, kel töökogemust 16 ja enam aastaid ($M=3,75$; $SD=0,64$). Nende hinnangud erinesid oluliselt ($p=0,02$). Hariduse võrdluses olid väidetega rohkem rahul keskeriharidusega töötajad ($M=3,42$; $SD=0,76$) võrreldes kutseharidusega töötajatega ($M=3,30$; $SD=0,57$). Nende hinnangud erinesid ($p=0,01$). **Koolitamise** ploki kõige madalamad hinnangud ilmnestid töötajatel, kes olid vanuses 46–55-aastat ($M=3,40$; $SD=0,57$) võrreldes töötajatega, kel vanust 26-35 ja 56 ja vanemad ($M=3,80$; $SD=0,55$). Nende hinnangud erinesid ($p=0,01$). Töötajad väiksema töökogemusega kuni 5-aastat ($M=3,55$; $SD=0,45$) erinesid töötajatest, kel kogemust 16 ja enam aastat ($M=4,10$; $SD=0,33$). Nende hinnangud erinesid oluliselt ($p=0,03$). Kutseharidusega töötajate hinnangud ($M=3,58$; $SD=0,58$) kõrgharidusega töötajate omadest ($M=3,69$; $SD=0,36$). Nende hinnangud erinesid ($p=0,01$).

2.4.3. Tööga seotusele antud hinnangud

Käesolevas alapeatükis on esitatud UWES tööga seotuse skaala kolme teemaploki - tarmukuse, pühendumise ja süvenemise - tulemused. Tabelis 3 on välja toodud nende kolme teemaploki sisereleiaabluskoeffitsendid Cronbachi alfa, keskmised (M) ning standardhälbed (SD).

Tabel 3. Tööga seotuse väidete keskmised, standardhälbed ja reliaabluse näitajad ($N=59$)

Tööga seotuse hinnangud	Min	Max	M	SD	α
Tarmukus	1	5	3,04	0,71	0,953
Pühendumine	1	5	2,99	0,77	0,868
Süvenemine	1	5	3,06	0,63	0,755
Tööga seotuse Cronbach'i alfa (α)					0,956

Allikas: autori koostatud

Analüüsis ilmnest Cronbach'i alfa (α) tulemuseks 0,956 ehk ümardatult 0,96 „suurepärase“, et tõestada organisatsiooniga seotuse skaala reliaablust. Tabelist 3 selgub, et kõige kõrgem oli töötajate kognitiivne tööga seotus, mida väljendab süvenemine ($M=3,06$). Järgnes füüsiline tööga seotus, mida väljendab tarmukus ($M=3,04$). Kõige madalam oli töötajate emotsionaalne tööga seotus, mida väljendab pühendumine ($M=2,99$). Lisas 4 on välja toodud organisatsiooniga seotuse skaala vastuste täpsem jagunemine, keskmised ja standardhälbed.

Selgub, et kõige kõrgema keskmisega hinnati väidet „Hommiikul ärgates tunnen, et soovin tööle minna ja töösse panustada“ ($M=3,15$), mis kuulub tarmukuse teemaplokki ning kõige madalama

keskmisega hinnati väidet „Olen oma töös entusiastlik“ ($M=2,92$), mis kuulub pühendumise teemaplokki.

Seoste suuna ja tugevuse kindlaks määramiseks kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat, sest see võimaldab välja selgitada kahe muutuja vahelise lineaarse korrelatsiooni suuna ja tugevuse. Nullilähedane väärtus näitab seda, et muutujate vahel seos puudub (Ghauri, 2004). Nullilähedane väärtus näitab seda, et muutujate vahel seos puudub (*ibid.*). Käesolevas magistritöös on korrelatsioonikordajaid tõlgendatud järgnevalt: 0-0,1 seos puudub, 0,1-0,3 nõrk seos, 0,3-0,5 mõõdukas seos, 0,5-0,8 tugev seos, 0,8-1,0 väga tugev seos. (Tabel 4)

Tabel 4. Tööga seotuse plokkidevaheline korrelatsioonimaatriks ($N=59$)

Tööga seotuse faktorid		Tarmukus	Pühendumine	Süvenemine
Tarmukus	r	1	,396	,529**
Pühendumine	r	,396	1	,569**
Süvenemine	r	,529**	,569**	1

Allikas: autori arvutused

Märkused: *Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p<0,05$. **Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p<0,01$

Tööga seotuse skaalasiseses korrelatsioonimaatriksis ei ilmnenud negatiivseid seoseid, küll aga ilmnisid statistiliselt olulised positiivseid mõõdukad seosed. Kõige tugevamad **mõõdukad** seosed ilmnisid süvenemise ja pühendumise ($r=0,6$) vahel.

2.4.4. Tööga seotuse hinnangud demograafiliste tunnuste lõikes

Selleks, et välja selgitada tööga seotuse erinevused demograafiliste tunnuste lõikes, on analüüsitud taustaandmete mõju tööga seotusele. Lisa 5 annab ülevaate soo, vanuse, töökogemuse, osakonna ja haridustaseme mõjust tööga seotusele. OneWay ANOVA analüüsi teel saadud statistiliselt olulised tulemused ilmnisid töötajate töökogemusest tingitud hinnangutes tarmukusele ($p=0,02$), töökogemusest ($p=0,01$) ja osakonniti ($p=0,04$) tingitud hinnangutes pühendumisele ja töökogemusest tingitud hinnangutes süvenemisele ($p=0,01$). ANOVA Post Hoc (Bonferroni) testi abil leiti erinevused gruppide vahel. Post Hoc (Bonferroni) testi abil leiti erinevused väiksema töökogemuse 0–5-aastat ja suurema töökogemusega 6–10-aastat töötajate tarmukuse ($p=0,01$), pühendumise ($p=0,01$) ja süvenemise näitajates ($p=0,01$). Samuti leiti olulised erinevused puiduosakonna ($M=3,14$) ja metsatööstusosakonna ($M=2,80$) töötajate pühendumise näitajates ($p=0,02$).

Tarmukuse ploki kõige madalamad hinnangud ilmsid töötajatel, kes olid väiksema töökogemusega 0–1-aastat ($M=2,90$; $SD=0,50$) võrreldes nendega, kel suurem töökogemus 6–10-aastat ($M=3,87$; $SD=0,63$). Nende hinnangud erinesid oluliselt ($p=0,02$). **Pühendumise** ploki ilmsid madalamad hinnangud nendel, kellel väiksem töökogemus 0–1 ja 2–5-aastat (vastavalt $M=2,86$ ja $M=2,91$; $SD=0,59$ ja $SD=0,18$) võrreldes töötajatega kel suurem töökogemus 6–10-aastat ($M=3,87$; $SD=0,47$). Nende hinnangud erinesid ($p=0,01$). Samuti erinesid hinnangud selles teemaploki osakonniti, milles puidutööstusosakonna kõrgem tulemus ($M=3,14$; $SD=0,53$) erines oluliselt metsatööstusosakonnast ($M=2,80$; $SD=0,64$) $p=0,04$. **Süvenemise** teemaploki kõige madalamad hinnangud ilmsid töötajatel, kes olid töökogemusega 0–1-aastat ($M=2,93$; $SD=0,37$) võrreldes nendega, kel töökogemust 6–10-aastat ($M=3,80$; $SD=0,50$). Nende hinnangud erinesid ($p=0,01$).

2.4.5 Organisatsiooniga kaasatusele antud hinnangud

Käesolevas alapeatükis on esitatud organisatsiooniga kaasatuse kolme teemaploki - ettevõtte sobivus, kogukonna sidemed ja ettevõtte sidemed - tulemused. Tabelis 5 on välja toodud nende kolme teemaploki sisereliaabluskoeffitsendid Cronbachi alfa, keskmised (M) ning standardhälbed (SD).

Tabel 5. Organisatsiooniga kaasatuse väidete keskmised, standardhälbed ja reliaabluse näitajad ($N=59$)

Organisatsiooniga kaasatuse hinnangud	Min	Max	M	SD	α
Ettevõtte sobivus	1	5	3,93	0,64	0,894
Kogukonna sidemed	1	5	3,41	0,66	0,249
Ettevõtte sidemed	1	5	3,47	0,76	0,718
Organisatsiooniga kaasatuse Cronbach'i alfa (α)					0,702

Allikas: autori koostatud

Analüüsis ilmsid Cronbach'i alfa (α) tulemuseks 0,702 ehk ümardatult 0,7 „aktsepteeritav“, et tõestada tööga kaasatuse skaala reliaablust. Tabelist 5 selgub, et kõige kõrgem oli töötajate enesekindlus organisatsiooni suhtes, mida väljendab ettevõtte sobivus ($M=3,93$). Järgnes tulevikuplaneerimine ettevõttega, mida väljendab ettevõtte sidemed ($M=3,47$). Kõige madalam oli töötajate emotsionaalne organisatsiooniga kaasatus, mida väljendab kogukonna sidemed

(M=2,99). Lisas 6 on välja toodud organisatsiooniga kaasatuse skaala vastuste täpsem jagunemine, keskmised ja standardhälbed.

Selgub, et kõige kõrgema keskmisega hinnati väidet „Soovin anda endast kõik, et ettevõtte oleks jätkusuutlik ja edukas“ (M=4,22), mis kuulub ettevõtte sobivuse teemaplokki ning kõige madalama keskmisega hinnati väidet „ Olen mõelnud järgneva aasta jooksul otsida uut töökohta “, mis kuulub ettevõtte sidemed teemaploki ja mis on ka ühtlasi pöördväide, mis tähendab, et selles on skaala pööratud vastupidiseks, milles 5 tähendab peaaegu mitte kunagi (üks kord aastas või vähem) ning 1 tunnen alati (iga päev).

Seoste suuna ja tugevuse kindlaks määramiseks kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat, sest see võimaldab välja selgitada kahe muutuja vahelise lineaarse korrelatsiooni suuna ja tugevuse. Nullilähedane väärtus näitab seda, et muutujate vahel seos puudub (Ghauri, 2004). Nullilähedane väärtus näitab seda, et muutujate vahel seos puudub (*ibid.*). Käesolevas magistritöös on korrelatsioonikordajaid tõlgendatud järgnevalt: 0-0,1 seos puudub, 0,1-0,3 nõrk seos, 0,3-0,5 mõõdukas seos, 0,5-0,8 tugev seos, 0,8-1,0 väga tugev seos. (Tabel 6)

Tabel 6. Organisatsiooniga kaasatuse plokkidevaheline korrelatsioonimaatriks (N=59)

Organisatsiooniga kaasatuse faktorid		Ettevõtte sobivus	Kogukonna sidemed	Ettevõtte sidemed
Ettevõtte sobivus	r	1	,716**	,047*
Kogukonna sidemed	r	,716**	1	,537**
Ettevõtte sidemed	r	,047*	,537**	1

Allikas: autori arvutused

Märkused: *Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$. **Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$

Organisatsiooniga kaasatuse skaalasiseses korrelatsioonimaatriksis ei ilmnenud negatiivseid seoseid, küll aga ilmned statistiliselt olulised positiivsed mõõdukad ja tugevad seosed. Kõige tugevamad **mõõdukad** seosed ilmned ettevõtte sidemed ja kogukonna sidemed ($r=0,5$) vahel. Kõige **tugevamad** seosed ilmned kogukonna sidemed ja ettevõtte sobivus ($r=0,7$) vahel.

2.4.6. Organisatsiooniga kaasatuse hinnangud demograafiliste tunnuste lõikes

Selleks, et välja selgitada organisatsiooniga seotuse erinevused demograafiliste tunnuste lõikes, on analüüsitud taustaandmete mõju organisatsiooniga kaasatusele. Lisa 7 annab ülevaate soo, vanuse, töökogemuse, osakonna ja haridustaseme mõjust organisatsiooniga kaasatusele. OneWay

ANOVA analüüsi teel saadud statistiliselt olulised erinevused ilmnemiseid töötajate vanuselise (p=0,02) ja haridustasemest (p=0,01) tingitud hinnangutes ettevõtte sobivuses. ANOVA Post Hoc (Bonferroni) testi abil leiti erinevused gruppide vahel. Post Hoc (Bonferroni) testi abil leiti olulised erinevused vanusegrupiti ja hariduse kontroll töö üle näitajates.

Ettevõtte sobivus teemaploki kõige madalamad hinnangud ilmnemiseid töötajatel, kes olid vanuses 36–45-aastat (M=3,68; SD=0,23) võrreldes 56-aastaste ja vanemate töötajatega (M=4,08; SD=0,33). Nende hinnangud erinesid oluliselt (p=0,02). Kõige kõrgemad hinnangud ilmnemiseid töötajatel, kes olid keskeriharidusega (M=4,07; SD=0,50) võrreldes töötajatega, kes olid kutse- ja kõrgharidusega, mis mõlemad said võrdse keskmise (M=3,83). Nende hinnangud erinesid (p=0,01). **Ettevõtte sidemed** teemaploki kõige madalamad hinnangud ilmnemiseid töötajatel, kellel töökogemust 2–5-aastat (M=3,15; SD=0,26) võrreldes 6–10-aastase töökogemusega töötajatega (M=3,70; SD=0,58). Nende hinnangud erinesid oluliselt (p=0,02). **Kogukonna sidemed** teemaplokis erinevusi ei leitud.

3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Järgnevas peatükis tuuakse välja empiirilise uuringu tulemustest lähtuvad järeldused, tehakse organisatsiooni juhtidele ja juhtkonnale ettepanekuid ja kirjeldatakse ilmnenuid piiranguid tulemuste tõlgendamisel.

3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele vastavalt tulemustele

Millised on töötajate töörahulolu ning töö ja organisatsiooniga kaasatuse erinevused vanuse, töökogemuse ja hariduse vahel?

Kõige suuremad erinevused ilmnemad töötajate vanuse ja töökogemuse vahel. Kõige rahulolematutena töökeskkonna, juhtimise ja tasu ning organisatsiooniga vähem kaasatutena tundsid töötajad, kes vanuses 36–45-aastat. Koolitamisvõimaluste ja isikliku arenguga ettevõttes tundsid enim rahulolematust 46–55-aastased töötajad, kes hindavad kõige madalamalt tööga seotust ja kaasatust organisatsioonis. Vanusegrupis 2635-aastased töötajad tundsid tugevat kaasatust organisatsioonis, tundes sobivust ettevõttega ja väärtustades ettevõtet sellisena nagu see on, kuid tööga seotuse hinnangud olid neil aga küllaltki madalad. Kõige kindlamalt ja rahulolevamatenas tundsid töötajad, kel vanust 56 ja enam, kes tunnevad tugevat seotust töö ja organisatsiooniga. Robinson jt (2004) selgitab, et mida vanemaks saab inimene, seda kogenum ta on ja rohkemate teadmistega oma tööst ning väga väärtuslik inimressurss organisatsioonile. Ta toob välja, et töötajad 40-aastates on kõrgema stressi tasemega, sest neil on tõenäolisemalt raskem tasakaalustada töö- ja eraelu. Kotkas (1998) väidab, et vanem inimene püüab oma töö ja eluga rohkem rahul olla, sest ta on juba saavutanud endale meelepärase taseme.

Üllatusena tuli aga uuringust välja, et koolituse, isikliku arengu ja karjäärivõimalustega on lisaks vanemale vanusegrupile rahul töötajad, kel keskeriharidus, väiksem töökogemus kuni 1-aastat ja vanuses 26–35-aastat. Töö autor järeldab, et keskeriharidusega ja väiksema töökogemusega töötajad on entusiastlikumad küsima koolitusvõimaluste kohta oma ettevõttelt, et seeläbi

saavutada oma töös paremaid töötulemusi ja muuta paremaks oma karjäärivõimalused. Nad on motiveeritumad saamaks rohkemaid teadmisi omandatud erialale lisaks. Ka Shore (2012) nõustub, et vanemad täiskasvanud keskenduvad rohkem sotsiaalpoliitilistele tulemustele, samas kui nooremad täiskasvanud on rohkem seotud oskuste, teadmiste ja võimaluste arendamisega ning on seega rohkem orienteeritud teabele.

Kõige rahulolematumad töökeskkonna, juhtimise ja koolitus- ning karjäärivõimalustega ning kõige väiksema kaasatusega organisatsioonis tundsid töötajad, kel töökogemust 2–5-aastat. Töö autor järeldeb, et 2–5-aastase töökogemusega töötajad, kelle haridustasemeks oli keskeriharidus või kutseharidus, sooviksid ettevõtte poolt enam tähelepanu nii juhendamise, koolituste kui ka töökeskkonna osas. Nad soovivad, et nendega arvestataks nagu arvestatakse vanemas vanusegrupis olevate ja kõrghariduse omandanud töötajatega. Kõige vähem töö ja organisatsiooniga seotust tundsid keskeriharidusega töötajad, kel töökogemust kuni 1-aasta ning kellel keskmine vanus 32,4-aastat. Töötajad töökogemusega 6–10-aastat tundsid end kõige enam organisatsioonis kaasatutena ja tööga seotutena. Kõige rahulolevamad juhtimise, töökeskkonna, töötasu ja koolitamisevõimalustega olid kõige suurema töökogemusega töötajad ehk 16–20-aastase tööstaažiga.

Töötasuga aga olid enim rahulolematumad 6–10-aastase kogemusega töötajad, ning sellise töökogemusega töötajad sooviksid, et ettevõtte väärtustaks ja tunnustaks neid piisavalt kõrge töötasuga. Teoreetilises osas oli välja toodud Taylor ja Taylor (2010) väide, et parem töötasu suurendab töötajate efektiivsust, vastutust ja usaldusväärsust ja keskmisest madalam palgamäär põhjustab töötajate rahulolematust nagu väidab ka Michaels jt (2007), siis on paljude töötajate jaoks raha mõõdik, mis näitab, kui tulemuslik on nende tegevus ning kui kõrgelt ettevõtte nende panust hindab.

Haridustasemelt olid enim rahulolematumad kutseharidusega töötajad võrreldes kõrgharidusega töötajatega, kes tundsid vähem töö ning organisatsiooniga seotust.

Kokkuvõtvalt saab tõdeda, et puidu- ja metsatööstusettevõtte uuringu kõige kõrgemad hinnangud on 26–35 ja 56-aastastel ja vanematel töötajatel. Töötajad, kellel tööstaaži 6–10 aastat olid kõige enam rahul ja nad tundsid kõige enam kaasatust nii töö kui ka organisatsiooniga. Kõige rahulolevamad juhtimise, töökeskkonna, töötasu ja koolitamisevõimalustega olid kõige suurema töökogemusega töötajad ehk 16–20 aastase tööstaažiga.

Kas ja missugused on töötajate töö ja organisatsiooniga kaasatuse väljundid?

Antud uuringus vaadeldi töörahulolu, tööga seotust ja organisatsiooniga kaasatust. Oma töörahulolu hindasid kõik töötajad küllaltki kõrgeks ($M=3,60$). Korrelatsioonianalüüs töörahulolu teemaplokkide vahel näitas tugevaid mõõdukaid seoseid töötasu ja juhtimise ($r=0,5$) ning koolitamise ja juhtimise vahel ($r=0,6$) ning tugevaid seoseid töötasu ja töökeskkonna vahel ($r=0,7$). Töötajad naudivad oma tööd, kui neil on võimalus uusi seadmeid katsetada, võimalus töövahendite kasutamisele omapoolset tagasisidet anda ning vajadusel omale kõige meelepärasem töövahend ka välja valida. Töötamisel on oluline, et kõik laabuks just selliselt, et töötajad tunneksid tulemusest rõõmu, kuid selleks on vaja luua töökeskkond, kus on võimalik keskenduda vaid tegevusele endale nagu väidab Csikszentmihalyi (2007).

Töörahulolust madalama hinnangu sai tööga seotus ($M=3,03$), mis näitab, et enda tööga ei tunta kuigi suurt rahulolu ning tööst ei saada emotsioone, et töösse täielikult pühenduda. Korrelatsioonianalüüs tööga seotuse teemaplokkide vahel näitas tugevat mõõdukat seost töösse süvenemise ja pühendumise vahel, kus teoreetilises osas toodi välja Schaufeli *et al.* (2001) väide, et kõrget süvenemise taset saab kirjeldada kui oma tööle keskendumist ja sellest haaratud olemist, mistõttu aeg möödub kiiresti ning raske on töölt lahkuda. Kui töötajad on töösse pühendunud ja nad soovivad anda endast parimat, siis on nad niivõrd inspireeritud sellest ja süvenenud oma tegevusse, et unustavad kõik enda ümber ja panustavad töötulemustesse kõiki oma võimeid ja teadmisi kasutades.

Töörahuloluga ühesuguse hinnangu sai organisatsiooniga kaasatus ($M=3,60$), mis näitab, et organisatsiooniga tuntakse küllaltki kõrget kaasatust. Väga kõrge hinnangu sai väide „Soovin anda endast kõik, et ettevõtte oleks jätkusuutlik ja edukas“ ($M=4,22$), mis näitab, et töötajad hoolimata sellest, et nende tööga seotus on madal, siis soovivad nad panustada ettevõtte heaolusse. Murelikuks võib teha asjaolu, et töötajad on mõelnud ettevõttest lahkumisele, hinnates väidet „Olen mõelnud järgneva aasta jooksul otsida uut töökohta“ väga madalalt. Samas tuleb ära märkida, et selle väite standardhälve on erakordselt kõrge ($SD=1,03$), mis näitab, et vastajate hajuvus on väga kõrge ning madalama hinnangu andsid vastajad, kellel töökogemust 1 kuni 5-aastat. Kaasatuse varasematest uuringutest toob Harter jt (2002) välja põhjuseid, miks osad töötajad ettevõttes soovivad töötada ja osad sealt lahkuda. Selle põhjus võib olla seotud juhtkonna

ja juhtimise aspektidega, mis annavad selge ettekujutuse ettevõttest ja mis võivad mõjutada töötajate edasist tulevikku olla seotud antud ettevõttega. Korrelatsioonanalüüs organisatsiooniga kaasatuse teemaplokkide vahel näitas tugevat mõõdukat seost ettevõtte sidemed ja kogukonna sidemed ($r=0,5$) vahel. Kõige tugevamad seosed ilmnest kogukonna sidemed ja ettevõtte sobivus ($r=0,7$) vahel.

Antud tulemustele põhinedes saab järeldada, et töörahulolu ning töö ja organisatsiooniga seotuse vahel ilmneb statistiliselt olulisi seoseid. Mida suurem on rahulolu, seda tugevam on organisatsiooniga seotus ja vastupidi. Tulemustest tuli aga välja, et tööga seotus on küllaltki madal olenemata töörahulolu kõrgest tasemest.

Millised on peamised tegurid, mis mõjutavad töötajate tööga kaasatust ning töörahulolu olenevalt vanusest, töökogemusest ja haridusest?

Kõige rohkem rahulolu ja kaasatuse taset tõstvad hüved puidu- ja metsatööstusettevõtte töötajatele on uute ideede toetamine, juhtide usaldus, töötasu, arenguvõimalused, väljakutsed oma töös, töö huvitavus ja head ning austusväärased suhted töökaaslaste ja juhtkonnaga.

Keskeri- ja kutseharidusega töötajad, kel väiksem töökogemus sooviksid suuremat tähelepanu koolituste ja arenguvõimaluste osas. Töötajad keskmiselt vanuses 32,4-aastat ja töökogemusega kuni 1-aasta sooviksid tunda rohkem seotust töö ja organisatsiooniga. Nad sooviksid, et nende töö oleks neile tähendusrikas ja nad soovivad saada oma tööst väljakutseid.

Vanusegrupis 26–35-aastased töötajad tundsid tugevat kaasatust organisatsioonis, tundes, et nad sobivad sellesse ettevõttesse väärtustades seda nagu see on. Nad on entusiastlikumad ja tööle rohkem orienteeritud tänu juhtide suuremale tähelepanule töötajate rahulolule ja kaasatusele üldiselt.

3.2. Ettepanekud töörahulolu ja tööga seotuse tõstmiseks

Eelneva arutelu põhjal on tehtud ettepanekuid töötajate tööga seotuse tõstmiseks. Ettepanekud on esitatud puidu- ja metsatööstusettevõtte juhtkonnale.

Tulemused tõestasid, et töötajate kaasamiseks töösse peab juhtkond pakkuma sisemist rahulolu. Täpsemalt peab juhtkond arvestama sellega, kuidas töö muuta huvitavamaks pakkudes suuremaid

väljakutseid ja arenguvõimalusi. Edutamisevõimalustega oli osaliselt nõus 37% ja enamasti nõus 37,4% vastajatest. Kuna otsuste tegemisel küsitakse rohkem nõu suurema töökogemusega töötajatelt, siis 45,8% töötajatest tundsid, et neilt ei küsita üldse nõu, siis võib järeldada, et tegemist on ehk välja kujunenud oma ala spetsialistide ja meistritega, kellelt nõu küsitakse ja kellega arvestatakse. Seetõttu tuleks pöörata suuremat tähelepanu ka väiksema töökogemusega inimestele.

Üle tuleks vaadata ka töökohustuste ja -ülesannete vastavus palgaga, et töötasu oleks võrdväärne ametikoha vastutusega, sest ettevõttes on suurema töökogemusega töötajad töötasuga rohkem rahulolematud kui väiksema töökogemusega töötajad.

Samuti ei toetata töötajaid uusi ideid pakkuma, kus ainult 18,6% töötajatest toetati ideid pakkuma ning 61% töötajatest ei tundnud üldse kaasatud või olid ainult osaliselt kaasatud ideede pakkumisse.

Tulemustest selgub ka, et töötajate kaasamiseks töösse peab juhtkond rohkem tähelepanu pöörama tulemuslike töötajate edutamisse ja arengusse ning tunnustamisse, luues motiveerivaid ja läbipaistvamaid motivatsioonipakette ja tulemustasusid. Samuti on oluline, et osakonnajuhtidel oleks aega ja soovi kuulata oma töötajaid, inspireerides neid endid arendama ja töösse panustama. Paljude töötajate sooviks on saada oma töös paremaks ja edukamaks, ning enamik neist ootab tunnustust preemiate, hüvitiste ja muu vormis.

Uuringust tuli välja, et 40,7% töötajatest ei tunne, et neile antakse võimalust kaasa rääkida töökorraldust puudutavate otsuste tegemisel. Dye (2013) väidab samuti, et ettevõttejuhid kardavad anda töötajatele liiga palju vaba ruumi ja liigselt otsustusvõimet, kartes, et see võib ettevõttele ja juhtimisele katastroofiliselt mõjuda. Kuid tegelikult tuleks töötajate motiveerimisel ja nende töörahulolu saavutamisel arvestada töötajate eripäraga ja tema sissekujunenud harjumustega. Osakonnajuhid võiksid mõelda, mil moel on võimalik kõiki töötajaid võrdselt ära kuulata ja nende ettepanekutega võimalusel arvestada ja sellest lähtuvalt muudatusi töökorralduses sisse viia.

3.3. Piirangud uuringu tulemuste tõlgendamisel

Magistritöö uuringu käigus selgus, et küsitlusele vastas 45 (76,3%) meest ja 14 (23,7%) naist. Kuna sooline erinevus on vastanute vahel kõrge, siis järeldusi teha ei ole võimalik, sest valimid ei ole võrreldavad.

KOKKUVÕTE

Lõputöö teemaks oli Eesti puidu- ja metsatööstusettevõtte töötajate töörahulolu ja kaasatuse uuring. Uuringu teema on aktuaalne ning peaks andma operatiivseid lisavõimalusi mõistmaks hetkeolukorda ning andma võimalusi muudatuste planeerimiseks ja täitmiseks.

Magistritöö eesmärgiks oli kindlaks teha Eesti metsatööstusettevõtte töötajate töösse kaasatuse ja töörahulolu tase, selgitada välja millised on need tegurid, mis mõjutavad töötajate kaasamist tööprotsessidesse ning leida seoseid töötajate kaasamise, töörahulolu ja töökvaliteedi parendamise vahel.

Puidu- ja metsatööstusettevõtte uuringus kõige kõrgemad hinnangud on 56-aastastel ja vanematel töötajatel, kuid rahulolevatena tundsid end ka nooremas vanusegrupis olevad töötajad vanuses 26–35-aastat. Töötajad, kellel tööstaaži 6–10-aastat olid kõige enam rahul ja nad tundsid kõige enam kaasatust nii töö kui ka organisatsiooniga, kuid olid enim rahulolematumad töötasuga. Kõige rahulolematutena töökeskkonna, juhtimise ja tasu ning organisatsiooniga kaasatutena tundsid töötajad, kes vanuses 36–45-aastat. Koolitamisvõimaluste ja isikliku arenguga ettevõttes tundsid enim rahulolematust 46–55-aastased töötajad, kes hindavad kõige madalamalt tööga seotust ja kaasatust organisatsioonis.

Magistritöö põhjal saab järeldada, et on olemas positiivne suhe töörahulolu ja töötajate kaasamise vahel. Lisaks sellele saab tulemustest välja lugeda, et töörahulolu tase on tugevalt seotud organisatsiooni kaasatuse tasemega.

Vajalik on, et personali ja ettevõtte eesmärgid langeksid kokku või leiaksid kahepoolset arusaamist ja lugupidamist. Suured erinevused tekitavad raskusi nii ettevõttele kui ka selle liikmetele, mis võib viia kogunud personali töölt lahkumiseni või halvemal juhul ettevõtte likvideerimiseni. Tööealiste inimeste vähenemise tendentsi arvestades tuleb ära tunda personali sisemine potentsiaal ning leida viisid töötajate hoidmiseks ettevõttes. Huvitav töö, tunnustamine ja rahulolu oma

võimetusse on olulisi tegureid rahuloleva ja eesmärgile pühendunud töögrupi saavutamiseks. Seetõttu peab juhtkond neid tegureid arvestama, et kaasata oma töötajad töösse ja ettevõttesse.

Antud uuringuga on juhtkonnal hea võimalus kasutada lõputöö tarbeks saadud uuringutulemusi, mis lähtub töötajate soovidest ja vajadusest, samal ajal arvestades ka personali vanust ja isiklike huvisid ja varasemat elu- ning töökogemust. Töö autor loeb ettevõttes läbi viidud uuringu kordaläinuks.

SUMMARY

RELATIONSHIPS BETWEEN EMPLOYEES' ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION IN ESTONIAN FOREST INDUSTRY

Kristiina Kuulme

The aim of the Master's thesis is to determine the level of engagement of employees in the Estonian forest industry, to find connections between employees' engagement, job satisfaction and improvement of work quality.

As a result, proposals will be developed for the necessary activities of the forest industry, which will enable employees to become more engaged in the work. The author of the thesis wants to help the company reduce the costs of the high flow of employees and help to understand how to keep the employees in the company and apply it to the maximum for the organization.

The Master's thesis is looking for answers to the following questions:

1. What are the differences in job satisfaction and work engagement between workers' age, work experience and education?
2. What are the outputs of employees' outputs from work-related and organizational engagement?
3. What are the main factors that affect employee engagement and job satisfaction, depending on age, work experience and education?

The novelty of this Master's thesis is that it examines the engagement of employees in the Estonian forestry industry and the factors that influence them in management-related processes by bringing in work-related outputs. As the turnover of the employees of the company under investigation is high and the management has proposed to carry out a study to find out whether there is a link between engagement and job satisfaction, this study is of great importance for the sustainability of the company.

The Master's thesis consists of three parts. The first part describes theories of engagement and job satisfaction. Links that create a complete picture of the theoretical framework and the nature of work satisfaction in a company survey. The second part describes the methodology, process, sample and results of the study. The third part of the Master's thesis consists of conclusions and suggestions made in the research results.

The theoretical chapter discussed the benefits and consequences of employee involvement. In the empirical chapter, a quantitative study of forest industry workers was carried out. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, and variance analysis. An analysis of the empirical research results was presented in the third chapter, together with proposals to increase the employability of the company's employees.

Of the 65 employees in the forest industry, 59 (90.8%) responded to the questionnaire. The average age of respondents was 41.3 years. Most respondents in the age group were 26-35 years (28.8%). The average length of service in the company was 3.1 years. The number of respondents who had worked in the company for 0-1 years were more represented by working time. There were 35 (59.3%) of them. According to the level of education, the number of people with secondary education was the highest among the respondents - 24 employees (40.7%).

The Microsoft Excel (2010) program was used to analyze the data collected during the study.

Correlation analysis was used to analyze the links between different factors and work-related relationships, and the links between job satisfaction and engagement. Mean (M) and standard deviations (SD) were found to describe and compare these factors. The Minimum (Min) and Max (Max) values of the factors are shown in the description of the results. The percentage (%) used in the frequency division of the scale is used. The author used Cronbach's alpha (α) analysis to evaluate the internal robustness of the questionnaire scales. One-Way ANOVA analysis of variance was used to find statistical differences between responses from different demographic groups. The resulting significant statistical differences made it possible to compare the averages of responses from different groups in pairs using the Post Hoc test (Bonferroni).

The results of the study revealed that the work satisfaction, work-related and organizational engagement of forest industry workers on the 5-point scale was above average.

In the comparison of job satisfaction blocks, management and leadership (M = 3.81) followed by training and personal development (M = 3.62), working environment (M = 3.60). The lowest rating

was earned ($M = 3.37$). The strongest moderate relationships were between pay and management ($r = 0.5$) and training and management ($r = 0.6$) and strong links between wages and the working environment ($r = 0.7$).

In the comparison of work-related topic blocks, the highest cognitive work relationship was expressed by the deepening ($M = 3.06$). There was a physical connection to work, which is expressed by power ($M = 3.04$). The lowest was the emotional work-related relationship of employees, as expressed by commitment ($M = 2.99$). There were differences between respondents' work experience and education, which affected the level of employee engagement. The most prestigious factors of work engagement are pride in work and commitment to work. The strongest moderate relationships appeared between aggravation and commitment ($r = 0.6$).

The highest estimates of engagement with the organization were the suitability of the company in the topic block ($M = 3.93$), followed by the company's links ($M = 3.47$) and the impact of the community ($M = 3.41$). The strongest moderate relationships were found in the company's links and community ties ($r = 0.5$). The strongest links were between community links and the company's suitability ($r = 0.7$).

Employees aged 36-45 were the most dissatisfied with the working environment, management and fees. Employees in this age group do not feel involved in the organization. In the company with training opportunities and personal development, the most dissatisfied were the 46-55 year-olds who were dissatisfied with their engagement in the organization and the least appreciated the work-related relationship.

The most dissatisfied with the working environment, management and training and career opportunities were employees with 2-5 years of work experience who are not engaged in the organization. The most satisfied with the management, working environment, salary and training opportunities were the most experienced workers, ie 16-20 years of service.

The most important factors in increasing and maintaining the level of job satisfaction are wages, job challenges, job attractiveness and good and respectful relationships with colleagues and management.

All in all, the Master's thesis showed that between job satisfaction and engagement with job and organization have important relationships. The results showed that work-related relationships are rather low, regardless of the high level of job satisfaction. Consequently, it would be necessary to review what causes the inability to work.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Albrecht, L.S. (2010). *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice*. USA: Kirjastus Edward Elgar.
- Andrew, O.C., Sofian, S. (2012). Individual factors and work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia- Journal of Social and Behavioral Sciences*, 499-501.
- Bakker, A., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 209-214.
- Bassett-Jones, N. (2013). *Two-Factor Theory (and Job Enrichment)*. SAGE.
- Bersin, J. (2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. *Deloitte Review*, 16, 146-163.
- Bhavani, Sharavan, Arpitha. (2015). A Study Effectiveness of Employee Engagement in Automobile Industry. *Econ Manag Sci* 2015, 4:10, 4.
- Cascio, W., Boudreau, J. (2008). *Investing People. Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Cialdini, R. B. (2014). *Mõjustamise psühholoogia*. Tallinn: Pegasus.
- Clark, A. (1998). Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries. *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers No. 34*, 3-15.
- Colliander, A., Ruoppila, I., Härkönen, L-K. (2009). *Yksilöllisyys sallittu*. Jyväskylä: PS-kustannud.
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Kulgemine*. Tallinn: Pegasus.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *The Systems Model of Creativity*. New York: Springer.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

- Dye, K. (2013). Needs Hierarchy. rmt: Encyclopedia of Management Theory. SAGE.
- Eldor, L. (2016). Work Engagement: Toward a General Theoretical Enriching Model. SAGE.
- Eldor, L., Harpaz, I., Westman, M. (2016). The Work/Nonwork Spillover: The Enrichment Role of Work Engagement. SAGE.
- Fernandez. C.P. (2007). Employee engagement. Journal of Public Health Management and Practice. Kasutamise kuupäev 24.04.2019. Kasutatud allikas: <http://find.galegroup.com>
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid: praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. Columbus, OH: The Ohio State University. Kasutamise kuupäev: 22. march 2019.a., kättesaadav: <http://www.ssnpstudents.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Gliem-Gliem.pdf>
- Goleman, D. (1997). *Emotsionaalne intelligentsus*. Tallinn: Väike Vanker.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McGee, A. (2003). *Loomulik juhtimine*. Tartu: Väike Vanker.
- Grünthal, A. (2004). *Juhi käsiraamat*. Tallinn: Kirjastus Äripäev.
- Harter, K., Hayes, T., Schmidt, F. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. American Psychological Association. Vol. 87, No. 2, 268-279.
- Herzberg, F., Mausner, B., Bloch Snyderman, B. (2010). *The Motivation to Work*. New York: Transaction Publishers.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
- Klaster (2015). Kronbachi alfa. Kasutamise kuupäev: 09. märts 2019. Kättesaadav: <http://klaster.ee/harra-cronbachi-leiutis/>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston University.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally

- Lorincova, S., Javorcikova, J. (2017). Employee Job Satisfaction in Furniture Manufacturing Companies in the Slovak Republic. *Drvna Industrija* 67(4), 356.
- Macey, W., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 4-7.
- Maslach, C., Leiter, P. M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, 498–512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 397–422.
- Maslow, A. H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn: Mantra Kirjastus.
- Markos, S., Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. Vol. 5, No. 12, 89-90.
- May, D., Gilson, R, & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 03.2004, 77(1), 11-37.
- Megginson, L.C., Mosley, D.C., Pietri, P.H. (1982). *Management concepts and applications*. New York: Harper Collins.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2007). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Kirjastus Hermes.
- Miller, J. (1980). Individual and Occupational Determinants of Job Satisfaction, Work and Occupations, 7(3), 363.
- Muir, K.R. (2014). Forest Industry Employees Training, Safety and Retention. School of Forestry, University of Canterbury New Zealand, 24-25.
- McBain. (2006). Employee engagement-The emergence of a new construct. *Henley Manager Update*, 17(4), 21-32.
- Mylek, M., Schirmer, J. (2014). Wellbeing of workers in Australian forest, wood and paper products businesses. University of Canberra, 19-20.
- Shajahan, S., Shajahan, L. (2000). *Organisation Behaviour*. Publisher: New Age International.

- Kättesaadav: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=3017416> (12. veebruar 2019)
- Pajumaa, K. (2015a). Mida su töötajad tegelikult töökohalt ootavad? 28.12.2015, Kättesaadav: <http://www.director.ee/mida-su-tootajad-tegelikult-tookohalt-ootavad/>
- Pajumaa, K. (2015b). Kas sa tahad seda teha või pead seda tegema? Kättesaadav: <http://motivaator.ee/kas-sa-tahad-seda-teha-voi-pead-seda-tegema/>
- Pink, D. H. (2012). *Liikumapanev jõud*. Tallinn: Kirjastus Äripäev.
- Perrin, T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. The Towers Perrin Talent Report, 2-6.
- Reisenbuk, K. (2011). Töötajate motivatsiooni kujundamise võimalused. Kasutamise kuupäev 11. märts 2019. Kättesaadav: http://www.pare.ee/sites/default/files/import_www/Kadri_Reisenbuk_kokkuv__te_0.pdf
- Robbins, M.J., Peterson, M., Tedrick, T., Carpenter, J.R. (2003). Job satisfaction on NCAA Division III athletic directions: Impact on job design and time on task. *International Sports Journal*, 7(2), 46-57.
- Robbins, S.P., Coulter, M.K. (2005). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement, Institute for Employment Studies, 17-20.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, 655-84.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sagayarani, A. (2015). A Study on Employee Engagement at Pump Industry. *The International Journal Of Business & Management*, Vol 3 (4), 258-264.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of*

- happiness Studies, 3, 71-92.
- Schirmer, J., Mylek, M., Magnusson, A., Yabsley, B., Morison, J. (2018). Socio-economic impacts of the forest industry. University of Canberra, 8-15.
- Sempane, M.E., Rieger, H.S., Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. SA Journal of Industrial Psychology, 28(2), 23-30. Vol 10, 49.
- Shuck, B., Reio, T.G., Rocco, T.S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. Human resource Development International, 04 oktoober 2011, 427.
- Shuck, B., Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD. Human Resource Development Review, 9(1), 103.
- Shore, L.M., Coyle-Shapiro, J.A-M., Tetrick, L.E. (2012). *The Employee-Organization Relationship*. New York: Kirjastus Routledge.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service satisfaction: Development of the job satisfaction survey. American Journal of Community Psychology, Vol 13 nr 6, 693-713.
- Statistikaamet. 18.12.2018. Suhtelises vaesuses elas mullu 295 000 Eesti elanikku.
Kättesaadavus: Statistikaamet: <https://www.stat.ee/pressiteade2018-133>
- Sumberg, K. (2015). *Töötajate rahulolu ja motivatsioon taimekasvatuseettevõtte Grüne Fee Eesti AS näitel*. Kättesaadav:: <https://dspace.emu.ee/bitstream/handle/10492/2022/Karoline%20Sumberg.%20Magistrit%20%C3%B6%C3%B6%20PDF.pdf?sequence=>
- Taylor.J., Taylor.R. (2010). Working hard for more money or working hard to make a difference? Efficiency wages, public service motivation and effort. Review of public personnel administration. 31(1), 67-86.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2005). *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. (E. Kärner) Tartu: Tartu Ülikool. Kasutamise kuupäev: 3. mai 2019. a., allikas <http://euroakadeemia.ee/materjalid/%D5unapuu%20%F5pik.pdf>

Ülavere, R. (2016). *Juhi esimene reegel: ära takista inimest töötamast*. Kättesaadav:

<http://raimoulavere.com/juhi-esimene-reegel-ara-takista-inimest-tootamast/>

Weinschenk, S. M. (2014). *Kuidas panna inimesi tegutsema?* Tallinn: Kirjastus

Äripäev.

Whittington, J.L., Meskelis, S., Asare, E., Beldona, S. (2017). *Enhancing Employee*

Engagement. Cham: Kirjastus Palgrave Macmillan.

LISAD

LISA 1. PERSONALI TÖÖGA RAHULOLU JA KAASAMISE KÜSITLUSANKEET

Lugupeetud vastaja!

Ma olen Tallinna Tehnikaülikooli tudeng ning magistritöö tarbeks viin ma läbi rahulolu ja kaasamise uuringu. See küsimustik on mõeldud ainult teadusuuringu eesmärgiks. Uuring on koostatud, hindamaks Teie hoiakuid ja uskumusi töökeskkonna kohta. Valdkonnad on juhtimine ja eestvedamine, kaasamine, töökeskkond, suhted ja üldine rahulolu. Küsimustikus ei ole õigeid ega valesid vastuseid. Küsimustiku täitmine on vabatahtlik. Uuringus osalemisel palun vastake kõigile küsimustele. Küsimustiku täitmisele kuluv aeg on orienteeruvalt 7-10 minutit. Uuringus ei küsi ma Teie nime ja kõik Teie vastused on konfidentsiaalsed ning ei kuulu avaldamiseks kolmandatele isikutele. Tänan, et nõustute osalema uuringus. Teie abi on väga hinnatud. Lugupidamisega Kristiina Kuulme, kristiina.kuulme@gmail.com.

SEKTSIOON A.

Tehke palun märge vastavasse lahtrisse (✓).

1. Vastaja profiil

1. Teie vanus

- ... - 25 36 - 45 56 - ...
 26 - 35 46 - 55

2. Teie sugu

- Naine Mees

3. Teie tööstaaž

- ... - 1 aastat 6 - 10 aastat 16 - ... aastat
 2 - 5 aastat 11 - 15 aastat

4. Teie osakond

- Puidutöötlusosakond Metsatööstusosakond

5. Teie haridustase Keskkharidus Kutseharidus Keskeriharidus Kõrgharidus**SEKTSIOON B.**

Palun hinnake allpool välja toodud väiteid skaalal 1–5, kus 5 - olen täiesti nõus, 4–olen enamasti nõus, 3 - olen osaliselt nõus, 2 - ei ole osaliselt nõus, 1 - ei ole üldse nõus. Tehke märke vastavasse lahtrisse (✓).

2. Juhtimine ja eestvedamine**6. Olen rahul juhtkonna juhtimisviisiga** 1 2 3 4 5**7. Organisatsiooni juhid hoolivad töötajate heaolust** 1 2 3 4 5**8. Olen rahul oma vahetu juhiga** 1 2 3 4 5**9. Minu vahetu juht küsib minult olulisemate otsuste tegemisel nõu** 1 2 3 4 5**10. Minu vahetu juht annab mulle vajadusel nõu ja toetab mind tööalaste probleemide lahendamisel** 1 2 3 4 5**11. Ettevõtte pakub kindlat ja stabiilset töökohta** 1 2 3 4 5**3. Töökeskkond****12. Minu töötingimused on head** 1 2 3 4 5**13. Mul on piisavalt vahendeid ja seadmeid selleks, et teha oma tööd hästi** 1 2 3 4 5**14. Töötajaid toetatakse ja innustatakse uusi ideid pakkuma** 1 2 3 4 5

15. Probleemid ja vastuolud lahendatakse koostöös kolleegidega

1 2 3 4 5

16. Meie tehases on vastutused ja rollid selgelt jaotatud

1 2 3 4 5

17. Minu lähimad kolleegid on motiveeritud ja tööga rahul

1 2 3 4 5

18. Minu osakonna töökorraldus paneb suurt rõhku tööohutusele

1 2 3 4 5

19. Ma saan kaasa rääkida oma töökorraldust puudutavate otsuste tegemisel

1 2 3 4 5

20. Minu töökeskkond on turvaline ja hästi organiseeritud

1 2 3 4 5

4. Töötasu ja tunnustamine

21. Minu töötasu on vastavuses minu ametikoha vastutusega

1 2 3 4 5

22. Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes sellega, mis ma mujal teenida võiksin

1 2 3 4 5

23. Ettevõtte poolt pakutavad hüved ja soodustused on minu jaoks olulised

1 2 3 4 5

24. Lisatasude maksmise kord on arusaada

1 2 3 4 5

25. Lisatasude süsteem motiveerib mind saavutama parimat töötulemust

1 2 3 4 5

26. Töötajate töötulemusi hinnatakse õiglaselt

1 2 3 4 5

5. Koolitamine, isiklik areng ja karjäär

27. Tööle asudes sain piisavalt väljaõpet, et iseseisvalt tööd teha

1 2 3 4 5

28. Viimasel aastal oli mul võimalus end tööalaselt täiendada ja arendada

1 2 3 4 5

29. Viimasel 6 kuul on minuga räägitud minu arengust töökohal

1 2 3 4 5

30. Tööd hästi tehes võin loota ka edutamisele

1 2 3 4 5

31. Saan oma töö kohta tagasisidet

1 2 3 4 5

6. Tööga seotus

32. Tööd tehes tunnen endas suurt energivoolu

1 2 3 4 5

33. Hommikul ärgates tunnen, et soovin tööle minna ja töösse panustada

1 2 3 4 5

34. Olulised asjad mis minu ümber toimuvad, on seotud minu tööga

1 2 3 4 5

35. Olen oma töö üle uhke

1 2 3 4 5

36. Minu töö inspireerib mind

1 2 3 4 5

37. Olen oma töös entusiastlik

1 2 3 4 5

38. Intensiivselt töötades tunnen end õnnelikuna

1 2 3 4 5

39. Töö, mida teen, on nii haarav, et unustan kõik muu enda ümber

1 2 3 4 5

40. Töötades tunnen, kuidas „aeg lendab“

1 2 3 4 5

7. Töötajate organisatsiooniga kaasatus

Palun hinnake allpool välja toodud väiteid skaalal 1–5, kus 5 - tunnen alati (iga päev), 4-tunnen väga sageli (paar korda nädalas), 3-tunnen vahetevahel (mõned korrad kuus), 2-tunnen harva (üks kord kuus), 1-peaaegu mitte kunagi (üks kord aastas või vähem). Tehke märke vastavasse lahtrisse (✓).

41. Selles ettevõttes liikmeks olemine on väga põnev

1 2 3 4 5

42. Soovin anda endast kõik, et ettevõtte oleks jätkusuutlik ja edukas

1 2 3 4 5

43. Selles ettevõttes töötades tunnen end "elavana"

1 2 3 4 5

44. Soovin pühendada osa oma tööajast kolleegide abistamisele

1 2 3 4 5

45. Minu tööelu mõjutab ka minu isikliku elu

1 2 3 4 5

46. Oma vaba aega otstarbekalt sisustades olen tööülesandeid täites entusiastlikum

1 2 3 4 5

47. Kaitsen alati ettevõtet milles töötan teiste halbade kommentaaride eest

1 2 3 4 5

48. Mõtlen tihti töökoha vahetamisele

1 2 3 4 5

49. Tunnen, et ei ole palju vaja, et lahkuksin oma töökohalt

1 2 3 4 5

50. Mõtlen, et kui saaksin mõnest teisest ettevõttest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte oma ettevõttest lahkuda

1 2 3 4 5

51. Ma julgen soovitada ettevõtet, kus töötan ka oma lähimale sõbrale

1 2 3 4 5

52. Olen mõelnud järgneva aasta jooksul otsida uut töökohta

1 2 3 4 5

53. Vahel mõtlen, et soovin ettevõttest alatiseks lahkuda

1 2 3 4 5

54. Tunnen uhkust, kui saan öelda, kus ja kelle heaks ma töötan

1 2 3 4 5

55. Tunnen end selles organisatsioonis üldiselt hästi

1 2 3 4 5

Palun lugege küsimustik veelkord läbi ja veenduge, et olete kõikidele küsimustele vastanud. Vastused palun panna suletud kirjaümbrikuga kogumiskasti.

Tänan vastamast!

Lisa 2. Tööga rahulolu skaala jagunemine arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed

JUHTIMINE JA EESTVEDAMINE			Ei ole üldse nõus	Ei ole osaliselt nõus	Olen osaliselt nõus	Olen enamasti nõus	Olen täiesti nõus	M (SD)
Olen rahul juhtkonna juhtimisstiiliga	N %	0 0%	0 0%	7 11,9%	36 61%	16 27,1%	4,15 (0,16)	
Organisatsioonijuhid hoolivad töötajate heaolust	N %	0 0%	0 0%	5 8,5%	37 62,7%	17 28,8%	4,20 (0,58)	
Olen rahul oma vahetu juhiga	N %	0 0%	0 0%	8 13,6%	38 64,4%	13 22,0%	4,08 (0,60)	
Minu vahetu juht küsib minult otsuste tegemisel nõu	N %	27 45,8%	16 27,1%	8 13,6%	8 13,6%	0 0%	1,95 (1,07)	
Minu vahetu juht annab mulle vajadusel nõu...	N %	0 0%	0 0%	12 20,3%	33 55,9%	14 23,7%	4,03 (0,67)	
Ettevõtte pakub kindlat ja stabiilset töökohta	N %	0 0%	0 0%	2 3,4%	31 52,5%	26 44,1%	4,41 (0,56)	
TÖÖKESKKOND			Ei ole üldse nõus	Ei ole osaliselt nõus	Olen osaliselt nõus	Olen enamasti nõus	Olen täiesti nõus	M (SD)
Minu töötingimused on head	N %	0 0%	0 0%	12 22,3%	41 69,5%	6 10,2%	3,90 (0,55)	
Mul on piisavalt vahendeid ja seadmeid selleks, et teha oma tööd hästi	N %	0 0%	0 0%	0 0%	50 84,7%	9 15,3%	4,15 (0,36)	
Töötajaid toetatakse ja innustatakse uusi ideid pakkuma	N %	18 30,5%	18 30,5%	12 20,3%	11 18,6%	0 0%	2,27 (1,10)	
Probleemid ja vastuolud lahendatakse koostöös kolleegidega	N %	0 0%	0 0%	1 1,7%	45 76,3%	13 22,0%	4,20 (0,45)	
Meie tehases on vastutused ja rollid selgelt jaotatud	N %	0 0%	0 0%	5 8,5%	44 74,6%	10 16,9%	3,83 (0,39)	
Minu lähimad kolleegid on motiveeritud ja tööga rahul	N %	0 0%	0 0%	11 18,6%	39 66,1%	9 15,3%	3,97 (0,59)	
Minu osakonna töökorraldus paneb suurt rõhku tööohutusele	N %	0 0%	0 0%	5 8,5%	45 76,3%	9 15,3%	4,07 (0,49)	
Ma saan kaasa rääkida oma töökorraldust puudutavate otsuste tegemisel	N %	24 40,7%	19 32,2%	8 13,6%	8 13,6%	0 0%	2,0 (1,05)	
Minu töökeskkond on turvaline ja hästi organiseeritud	N %	0 0%	0 0%	15 25,4%	29 49,2%	15 25,4%	4,0 (0,72)	

TÖÖTASU JA TUNNUSTAMINE	N %	Ei ole üldse nõus	Ei ole osaliselt nõus	Olen osaliselt nõus	Olen enamasti nõus	Olen täiesti nõus	M (SD)
Minu töötasu on vastavuses minu ametikoha vastutusega	N %	1 1,7%	4 6,8%	23 39,0%	30 50,8%	1 1,7%	3,44 (0,73)
Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes sellega, mis ma mujal teenida võiksin	N %	0 0%	12 20,3%	10 16,9%	37 62,7	0 0%	3,42 (0,81)
Ettevõtte poolt pakutavad hüved ja soodustused on minu jaoks olulised	N %	3 5,1%	8 13,6%	22 37,3%	26 44,1%	0 0%	3,20 (0,87)
Lisatasude maksmise kord on arusaadav	N %	1 1,7%	4 6,8%	19 32,2%	32 54,2%	3 5,1%	3,54 (0,77)
Lisatasude süsteem motiveerib mind saavutama parimat töötulemust	N %	1 1,7%	11 18,6%	21 35,6%	26 44,1%	0 0%	3,22 (0,81)
Töötajate töötulemusi hinnatakse õiglaselt	N %	0 0%	13 22,0%	10 16,9%	36 61,0%	0 0%	3,39 (0,83)
KOOLITAMINE, ISIKLIK ARENG JA KARJÄÄR		Ei ole üldse nõus	Ei ole osaliselt nõus	Olen osaliselt nõus	Olen enamasti nõus	Olen täiesti nõus	M (SD)
Töole asudes sain piisavalt väljaõpet, et iseseisvalt tööd teha	N %	0 0%	0 0%	11 18,6%	36 61,0%	12 20,3%	4,02 (0,63)
Viimasel aastal oli mul võimalus end tööalaselt täiendada ja arendada	N %	0 0%	0 0%	11 18,6%	36 61,0%	12 20,3%	4,02 (0,63)
Viimasel 6 kuul on minuga räägitud minu arengust töökohal	N %	3 5,1%	8 13,6%	23 39,0%	25 42,4%	0 0%	3,19 (0,86)
Tööd hästi tehes võin loota ka edutamisele	N %	1 1,7%	13 22,0%	23 39,0%	22 37,4%	0 0%	3,12 (0,81)
Saan oma töö kohta tagasisidet	N %	0 0%	0 0%	23 39,0%	26 44,1%	10 16,9%	3,78 (0,72)

Allikas: autori arvutused

Lisa 3. Tööga rahulolu keskmised ja standardhälbed valimi taustaandemete lõikes

	Juhtimine ja eestvedamine		Töökeskkond		Töötasu ja tunnustamine		Koolitamine, Isiklik areng ja karjäär	
	M (SD)	P**	M (SD)	P**	M (SD)	P**	M (SD)	P**
Sugu								
Mees	3,80 (0,47)		3,66 (0,49)		3,34 (0,71)		3,63 (0,58)	
Naine	3,83 (0,61)		3,52 (0,43)		3,48 (0,45)		3,61 (0,44)	
Vanus								
...-25	3,76 (0,39)	0,02	3,58 (0,48)	0,03	3,35 (0,62)		3,52 (0,66)	0,01
26-35	3,90 (0,54)		3,72 (0,46)		3,46 (0,48)	3,80 (0,56)		
36-45	3,67 (0,49)		3,44 (0,37)		3,26 (0,69)	3,59 (0,26)		
46-55	3,67 (0,37)		3,54 (0,34)		3,33 (0,76)	3,40 (0,57)		
56-...	4,17 (0,50)		4,04 (0,55)		3,47 (1,01)	3,80 (0,55)		
Töökogemus								
0-1	3,80 (0,29)	0,03	3,62 (0,44)	0,03	3,37 (0,59)	0,02	3,57 (0,56)	0,03
2-5	3,59 (0,15)		3,36 (0,21)		3,37 (0,69)		3,53 (0,41)	
6-10	3,97 (0,42)		3,91 (0,59)		3,07 (0,87)		3,88 (0,52)	
16-...	4,50 (0,62)		4,36 (0,12)		3,75 (0,64)		4,10 (0,33)	
Osakond								
Puidu	3,86 (0,50)		3,62 (0,47)		3,46 (0,54)		3,56 (0,57)	
Metsa	3,73 (0,49)		3,64 (0,44)		3,25 (0,65)		3,70 (0,43)	
Haridus								
Keskeri	3,87 (0,42)		3,58 (0,48)		3,42 (0,76)	0,01	3,62 (0,67)	0,01
Kutse	3,79 (0,54)		3,61 (0,49)		3,30 (0,57)		3,58 (0,58)	
Körg	3,73 (0,49)		3,72 (0,43)		3,39 (0,47)		3,69 (0,36)	

Allikas: autori arvutused

Lisa 4. Tööga seotuse skaala jagunemine arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed

TARMUKUS			Ei ole üldse nõus	Ei ole osaliselt nõus	Olen osaliselt nõus	Olen enamasti nõus	Olen täiesti nõus	M (SD)
Tööd tehes tunnen endas suurt energiavoolu	N %	2 3,4%	7 11,9%	42 71,2%	7 11,9%	1 1,7%	2,97 (0,67)	
Hommikul är gates tunnen, et soovin tööle minna ja töösse panustada	N %	1 1,7%	6 10,2%	38 64,4%	11 18,7%	3 5,1%	3,15 (0,74)	
Olulised asjad mis minu ümber toimuvad, on seotud minu tööga	N %	2 3,4%	7 11,9%	41 69,5%	7 11,9%	2 3,4%	3,00 (0,72)	
PÜHENDUMINE			Ei ole üldse nõus	Ei ole osaliselt nõus	Olen osaliselt nõus	Olen enamasti nõus	Olen täiesti nõus	M (SD)
Olen oma töö üle uhke	N %	2 3,4%	7 11,9%	36 61,0%	11 18,7%	3 5,1%	3,10 (0,80)	
Minu töö inspireerib mind	N %	2 3,4%	7 11,9%	42 71,2%	7 11,9%	1 1,7%	2,97 (0,67)	
Olen oma töös entusiastlik	N %	1 1,7%	19 32,2%	24 40,7%	14 23,7%	1 1,7%	2,92 (0,84)	
SÜVENEMINE			Ei ole üldse nõus	Ei ole osaliselt nõus	Olen osaliselt nõus	Olen enamasti nõus	Olen täiesti nõus	M (SD)
Intensiivselt töötades tunnen end õnnelikuna	N %	0 0%	7 11,9%	41 69,5%	10 16,9%	1 1,7%	3,08 (0,60)	
Töö, mida teen, on nii haarav, et unustan kõik muu enda ümber	N %	0 0%	5 8,5%	45 76,3%	7 11,9%	2 3,4%	3,10 (0,58)	
Töötades tunnen, kuidas „aeg lendab“	N %	2 3,4%	7 11,9%	41 69,5%	7 11,9%	2 3,4%	3,00 (0,72)	

Allikas: autori arvutused

Lisa 5. Tööga seotuse keskmised ja standardhälbed valimi taustandemete lõikes

	Tarmukus		Pühendumine		Süvenemine	
	M (SD)	P**	M (SD)	P**	M (SD)	P**
Sugu						
Mees	3,03 (0,55)		3,02 (0,64)		3,08 (0,42)	
Naine	3,07 (0,38)		2,90 (0,44)		3,00 (0,35)	
Vanus						
...-25	3,19 (0,62)		3,22 (0,70)		3,19 (0,47)	
26-35	3,00 (0,25)		2,92 (0,31)		2,96 (0,29)	
36-45	3,05 (0,66)		2,88 (0,70)		3,02 (0,49)	
46-55	2,87 (0,49)		2,83 (0,66)		3,03 (0,23)	
56-...	3,11 (0,89)		3,28 (0,81)		3,22 (0,76)	
Töökogemus						
0-1	2,90 (0,50)	0,02	2,86 (0,59)	0,01	2,93 (0,37)	0,01
2-5	3,07 (0,07)		2,91 (0,18)		3,04 (0,04)	
6-10	3,87 (0,63)		3,87 (0,47)		3,80 (0,50)	
16-...	3,17 (1,44)		3,42 (1,19)		3,33 (1,11)	
Osakond						
Puidu	3,16 (0,43)		3,14 (0,53)	0,04	3,12 (0,37)	
Metsa	2,88 (0,58)		2,80 (0,64)		2,99 (0,44)	
Haridus						
Keskeri	3,08 (0,25)		3,04 (0,38)		3,10 (0,21)	
Kutse	2,91 (0,74)		2,91 (0,82)		2,98 (0,53)	
Kõrg	3,13 (0,64)		3,02 (0,71)		3,10 (0,59)	

Allikas: autori arvutused

Lisa 6. Organisatsiooniga kaasatuse skaala jagunemine arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed

ETTEVÖTTE SOBIVUS		Peaaegu mitte kunagi	Tunnen harva (üks kord kuus)	Tunnen vahetevahel (mõned korrad kuus)	Tunnen väga sageli (paar korda nädalas)	Tunnen alati (iga päev)	M (SD)
Selles ettevõttes liikmeks olemine on väga põnev	N %	0 0%	0 0%	11 18,6%	41 69,5%	7 11,9%	3,93 (0,55)
Soovin anda endast kõik, et ettevõtte oleks jätkusuutlik ja edukas	N %	0 0%	0 0%	7 11,9%	32 54,2%	20 33,9%	4,22 (0,65)
Selles ettevõttes töötades tunnen end "elavana"	N %	0 0%	1 1,7%	16 27,1%	36 61,0%	6 10,2%	3,80 (0,64)
Kaitsen alati ettevõtet milles töötan teiste halbade kommentaaride eest	N %	0 0%	2 3,4%	18 30,5%	31 52,5%	8 13,6%	3,76 (0,73)
KOGUKONNA SIDEMED		Peaaegu mitte kunagi	Tunnen harva (üks kord kuus)	Tunnen vahetevahel (mõned korrad kuus)	Tunnen väga sageli (paar korda nädalas)	Tunnen alati (iga päev)	M (SD)
Vahest jätan tegemata enda tööülesandeid, et saaksin abistada teisi	N %	0 0%	6 10,2%	34 57,6%	19 32,2%	0 0%	3,22 (0,62)
Soovin pühendada osa oma tööajast kolleegide abistamisele	N %	0 0%	6 10,2%	34 57,6%	19 32,2%	0 0%	3,22 (0,62)
Minu tööelu mõjutab ka minu isikliku elu	N %	0 0%	4 6,8%	27 45,8%	28 47,5%	0 0%	3,41 (0,62)
Oma vaba aega otstarbekalt sisustades olen tööülesandeid täites entusiastlikum	N %	0 0%	2 3,4%	19 32,2%	28 47,5%	10 16,9%	3,78 (0,77)
ETTEVÖTTE SIDEMED		Ei ole üldse nõus	Ei ole osaliselt nõus	Olen osaliselt nõus	Olen enamasti nõus	Olen täiesti nõus	M (SD)
Olen mõelnud järgneva aasta jooksul otsida uut töökohta (pöördväide)	N %	20 33,9%	21 35,5%	10 16,9%	8 13,6%	0 0%	2,10 (1,03)
Vahel mõtlen, et soovin ettevõtet alaliseks lahkuda	N %	0 0%	2 3,4%	11 18,6%	38 64,4%	8 13,6%	3,88 (0,67)
Tunnen uhkust, kui saan öelda, kus ja kelle heaks ma töötan	N %	0 0%	2 3,4%	10 16,9%	41 69,5%	6 10,2%	3,86 (0,63)
Tunnen end selles organisatsioonis üldiselt hästi	N %	0 0%	0 0%	14 23,7%	29 49,2%	16 27,1%	4,03 (0,72)

Allikas: autori arvutused

Lisa 7. Organisatsiooniga kaasatuse keskmised ja standardhälbed valimi taustaandemete lõikes

	ETTEVÖTTE SOBIVUS		KOGUKONNA SIDEMED		ETTEVÖTTE SIDEMED	
	M (SD)	P**	M (SD)	P**	M (SD)	P**
Sugu						
Mees	3,88 (0,44)		3,44 (0,38)		3,49 (0,59)	
Naine	4,09 (0,32)		3,29 (0,48)		3,41 (0,69)	
Vanus						
...-25	3,92 (0,54)	0,02	3,27 (0,49)		3,48 (0,70)	
26-35	4,13 (0,49)		3,35 (0,51)		3,66 (0,66)	
36-45	3,68 (0,23)		3,50 (0,35)		3,34 (0,41)	
46-55	3,85 (0,35)		3,45 (0,49)		3,35 (0,41)	
56-...	4,08 (0,33)		3,54 (0,24)		3,42 (0,82)	
Töökogemus						
0-1	3,94 (0,42)		3,31 (0,44)		3,58 (0,60)	0,02
2-5	3,85 (0,36)		3,53 (0,38)		3,15 (0,26)	
6-10	4,00 (0,68)		3,50 (0,65)		3,70 (0,58)	
16-...	4,00 (0,50)		3,63 (0,29)		3,44 (0,60)	
Osakond						
Puidu	3,99 (0,44)		3,32 (0,47)		3,54 (0,58)	
Metsa	3,84 (0,37)		3,52 (0,35)		3,37 (0,64)	
Haridus						
Keskeri	4,07 (0,50)	0,01	3,32 (0,42)		3,46 (0,53)	
Kutse	3,83 (0,43)		3,41 (0,36)		3,49 (0,60)	
Kõrg	3,83 (0,24)		3,53 (0,43)		3,47 (0,71)	

Allikas: autori arvutused