

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Laura Nedzelskyte

**TÖÖTAJATE RAHULOLU-UURINGU TULEMUSTE
KASUTAMINE JUHTIMISTEgevustes**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Laura Nedzelskyte.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 134957

Üliõpilase e-posti aadress: laurane9@gmail.com

Juhendaja lektor Virve Siirde:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖTAJATE RAHULOLU-UURINGUD JA TULEMUSTE KASUTAMISE TEOREETILINE TAUST	6
1.1. Töötajate rahulolu-uuringute olemus ja eesmärgid	6
1.2. Töörahulolu seos ettevõtte tulemusnäitajatega	11
1.3. Uuringutulemuste kasutamine muutuste suunamisel	15
2. UURINGU METOODIKA KIRJELDUS	20
2.1. Uurimisprobleem, -küsimused ja meetodid	20
2.2. Valimi moodustamine ja andmete kogumise protsess	21
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	22
3.1. Vastuste analüüs	22
3.2. Arutelu	31
3.3. Järeldused ja ettepanekud	35
KOKKUVÕTE	37
VIIDATUD ALLIKAD	40
SUMMARY	42
LISAD	44
Lisa 1. Küsimustik ettevõtete esindajatele	44
Lisa 2. Rahulolu-uuringu teemaplokkide olulisuse hinnangud	48
Lisa 3. Rahulolu-uuringu tulemuste seostamine tulemusnäitajatega	49

ABSTRAKT

Töö pealkiri on: Töötajate rahulolu-uuringu tulemuste kasutamine juhtimistegevustes

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada välja Eesti ettevõtete poolne töötajate rahulolu-uuringu tulemuste kasutamine ettevõtte juhtimistegevustes ning ettevõtte eduka arengu ja töötajate rahulolu tagamises. Uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Uuringusse kaasati 139 Eesti ettevõtet, kelle seast uuringu küsimustikule vastas 39 ettevõtet. Tulemustest selgus, et töötajate rahulolu-uuringute läbiviimist hinnatakse pigem kasulikuna. Hinnang oli kõrgem suurema töötajate arvuga ettevõtete ja sagedasema läbiviimise perioodi puhul. Kõige olulisemaks töötajate rahulolu-uuringu valdkonnaks peeti juhtimiskvaliteedi hindamist. Töötajaskonna uuringu tulemuste otstarbekamaks kasutamiseks tuleks tähelepanu pöörata tervele uuringu läbiviimise protsessile, sh uuringu läbiviimise eesmärgi püstitamisele, juhtide ootuste tulemustele kaardistamisele ning saadud tulemuste põhjal tegevuskavade koostamisele ja rakendamisele. Uuringut nähti kasulikumana kui sellelt saadud tulemusi seostati teiste ettevõtte tulemusnäitajatega.

Võtmesõnad: töötajate rahulolu-uuringud, ettevõtte areng, kaasamine, tulemusjuhtimine

SISSEJUHATUS

Töötaja, oma teadmiste ja oskustega, on ettevõtte suurim väärtus. Seetõttu mõistavad edukate organisatsioonide ja meeskondade juhid andekate töötajate leidmise, hoidmise ja motiveerimise tähtsust. Muutuv majanduskeskkond, olgu see siis tõusev või langev, nõuab ettevõtelt tähelepanu ja tegutsemist, et tagada töötajate heaolu ja pühendumine organisatsioonile. Selleks, et teada, kas suudetakse seda teha edukalt, tuleb seda mõõta ning selle muutumist jälgida. Üks võimalus selle mõõtmiseks on läbi töötajatelt kogutava tagasiside.

Ettevõtetes pööratakse järjest rohkem tähelepanu töötajate heaolule. Sellest on saamas ka üks osa ettevõtte kuvandiloomest. Töötajate rahulolul ning pühendumisel on ka mõju ettevõtte majandustulemustele. Töötajate tagasisidet saab koguda erinevate kanalite ja organisatsiooni-uuringute kaudu. Rahulolu-uuring kui informatsiooni kogumise meetod on eelistatum, sest kogutakse tagasisidet laiemal teemade ringil kohtades ning vastajate anonüümsuse tõttu sageli tuuakse välja ka peidetum informatsioon.

Rahulolu-uuringuid viiakse läbi erineval eesmärgil ja eri fookusega, et tagada tulemuste otstarbekus selle info kasutajatele. See võimaldab rahulolu-uuringuid viia läbi ettevõtte vajadustest lähtuvalt ning suurendada tulemuste kogumisel paindlikust. Sellest tulenevalt on rahulolu-uuringute maht ja ülesehitus organisatsiooniti väga erinev. Rahulolu-uuringu läbiviimisel on oluline silmas pidada ka selle läbiviimise sagedust ning aega, et see oleks nii vastajatele kui ka tulemuste kasutajatele võimalikult mugav.

Õigesti püstitatud ning edukalt läbiviidud rahulolu-uuringut on võimalik kasutada töötajate poolse sisendina otsuste tegemisel, mis aitaksid tõsta ettevõtte tulemuslikkust. See aga ei taga veel, et rahulolu-uuringu läbiviinud ettevõtted selle tulemusi ettevõtte arendamisel kasutaksid. Siit tõstatub ka käesoleva lõputöö uurimisprobleem. Hetkel puudub teave sellest, kuidas uuringute tulemusi tegelikult kasutatakse ning milline uuringust tulnud teave on ettevõtete jaoks kõige olulisem, et nad kasutaksid uuringutelt saadud teavet ka konkreetsete muutuste elluviimisel.

Antud uurimisprobleemist tulenevalt püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline rahulolu-uuringust tulnud sisendinfo on ettevõtte jaoks oluline?
2. Kuidas rahulolu-uuringust saadud tulemusi kasutatakse?
3. Kuidas saadud tulemusi seostatakse teiste juhtimisvahenditega?
4. Millist uuringu tulemuste ülesehitust eelistatakse?

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on selgitada välja Eesti ettevõtete nägemus töötajate rahulolu-uuringu olemusest, mis aitaks nende jaoks anda teavet olulisteks juhtimisotsusteks ning võimaldaks tagada ettevõtte eduka arengu ja töötajate rahulolu. Lõputöö tulemusena on võimalik saada ülevaade ettevõtete jaoks kõige olulisematest töötajate rahulolu-uuringu väljunditest ning ettepanekutest efektiivsemate rahulolu-uuringute koostamiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimisviisi, mille käigus viiakse läbi küsitlus Eestis tegutsevate ettevõtete seas, kes on viinud läbi enda töötajate rahulolu-uuringuid. Antud ettevõteteeni jõudmiseks moodustatakse valim Eesti Personalijuhtimise Ühingu liikmete põhjal. Kaasatakse nii erineva suuruse kui ka erinevas sektoris tegutsevate ettevõtete esindajad.

Esimeses peatükis kirjeldatakse rahulolu-uuringute ja tulemuste kasutamise teoreetilist tausta. Samuti antakse ülevaade erialasest kirjandusest, mis seob töötajate hoiakuid ja käitumist ettevõtte majandustulemuste ning töötajate töörahulolu ja pühendumise kasvuga ning kuidas vastavat teavet kasutada ettevõtte muudatuste juhtimises.

Teises peatükis antakse ülevaade uuringu meetodikast. Selleks kirjeldatakse lahti küsimustiku koostamise protsess ning andmete kogumise ja töötlemise meetodid.

Kolmandas peatükis keskendutakse antud lõputöö raames saadud tulemuste analüüsile. Kirjeldatakse kõige olulisemad küsitluse tulemused ning seostatakse teoreetiliste seisukohtadega. Sellest tulenevalt teeb autor ettepanekuid ning järeldusi püstitatud eesmärkide täitmiseks.

1. TÖÖTAJATE RAHULOLU-UURINGUD JA TULEMUSTE KASUTAMISE TEOREETILINE TAUST

1.1. Töötajate rahulolu-uuringute olemus ja eesmärgid

Organisatsiooniuringud on kasutusel erinevate osapoolte hoiakute ja arvamuste koondamiseks, mille kaudu saavad organisatsioonid neile vajalikku teavet ettevõtte juhtimist puudutavate otsuste tegemiseks. Kuna organisatsiooni puudutavaid osapooli on mitmeid ning fookuses saab olla väga erinevad valdkonnad on võimalik korraldada ka mitmeid erinevaid uuringuid. Seega ettevõttes korraldatav organisatsiooniuring sõltub uuringu eesmärgist ja fookusest. (Eensalu 2012)

Organisatsiooniuring on üheks vanimaks ning laialt levinumaks andmepõhiseks meetodiks, millega mõjutada organisatsiooni arengut ja muutusi (Falletta, Combs 2002). Antud lõputöö raames käsitletakse töötajate poolse sisendi saamiseks korraldatavaid uuringuid ning eeskätt fookusega töötajate rahulolu-uuringutele, mis käsitlevad mitmeid temavaldkondi. Hästi ülesehitatud töötajate rahulolu mõõtev küsitlus on kõige täpsem selleks kasutatav meetod (Saari, Judge 2004). Rahulolu-uuringud on kõige enam levinud ning on kasutusel ka paljudes Eesti ettevõtetes. Rahulolu-uuringute lähtekohaks on olnud arusaam, et rahulolevam ja pühendunud töötaja panustab enim ettevõtte tulemuste saavutamisse (Eensalu 2012).

Perioodiliselt läbiviidavad töötajate rahulolu-uuringud on väga väärtuslikuks informatsiooni allikaks, mille abil saab organisatsiooni toimimist parandada (Roberts, Levine 2014). Rahulolu-uuringute eesmärgiks saab olla töötajate rahulolu ja lojaalsuse kaardistamine, siseinfo kogumine, töötajate poolt tajutud kirjutamata tavade kaardistamine, töötajate kaasamine, informatsiooni liikumise tõhustamine jms (Järve 2014). Töötajaskonna uuringute olulisuse osas on General Electric’u endine tegevjuht, Jack Welch viidanud töötajate kaasamise mõju tähtsusele iga

ettevõtte heaolule ja kasumlikkusele, ning vajadusele viia läbi töötajaskonna uuringuid vähemalt kord aastas, et võimaldada töötajatel ennast avatult väljendada. (Sugheir *et al* 2011)

Sageli on töötajaskonna rahulolu-uuringut nimetatud ettevõtte tööriistaks. Näiteks on töötajaskonna uuringut nimetatud võimekaks diagnoosimise ja parandusvahendiks (Roberts, Levine 2014, 40), strateegiliseks tööriistaks (Kroustalis *et al* 2007), töötajate kaasamise vahendiks (Sugheir *et al* 2011) või tõhusaks tööriistaks (Järve 2014).

Sellest tulenevalt on ka rahulolu-uuringutel nähtud väga erinevaid väljundeid. Kõige üldisemalt saadakse teada millega töötajad on rahulolevad või rahulolematud. Selguvad töötajate eelistused, töötajaskonna seisund, võimalikud probleemkohad, ettevõtte tugevused jms (Järve 2014). Küsitluse tulemusena saadakse otsene ja filtreerimata tagasiside organisatsioonile ning seda eriti kui küsitlusele vastamine on anonüümne (Roberts, Levine 2014, 40). Lisaks on võimalik töötajaskonna küsitlusega jälgida ja juhtida organisatsioonis toimuvaid muutusi (Gable *et al* 2010).

Töötajate rahulolu-uuringute tulemustega kogutakse võrdlemisi suur hulk andmeid. Üks levinumatest töötajate küsitluse andmete kasutusviisiks on standardite seadmine (ingl. *benchmarking*) mida saab võrrelda teiste organisatsioonidega või organisatsioonisiselt osakondade või aastate lõikes. Soovitud või ideaalsete väärtuste seadmine uuringu tulemustele võimaldab hinnata, kas saadud tulemused on paremad, keskmised või vajavad arendamist. Sellisest standardist lähtumine võimaldab samasuguse hindamiskaala juures eristada hinnanguid nende olulisuse järgi erinevate komponentide edukust, tehes kindlaks kriitilised arengukohad kuid ka tugevused ja edu näitajad. (Mason *et al* 2005)

Töötajate rahulolu-uuringu või mõne muu organisatsiooni uuringu korraldamiseks ettevõttes on vaja arvestada tema eripäradega ning valida või koostada uuringu läbiviimise meetod nendest lähtuvalt. Kaasata võib ka väliseid partnereid – see annab vastajatele kindlust vastuste anonüümsuses. Uuringu ja küsimustiku ülesehitamisel peab olema selge eesmärk ja nägemus kuidas tulemusi ettevõtte siseselt kasutatakse. (Falletta, Combs 2002)

Üldjuhul jääb töötajate rahulolu-uuringute läbiviimine või uuringu korraldamine personaliosakonna ülesandeks (Eensalu 2012). Enda edukust rahulolu-uuringute läbiviimisel on tavaliselt personalispetsialistid hinnanud vastamisprotsendi, ajagraafikus püsimise ning koostatud raportite hulga järgi. Korraldatud uuringute edukuse hindamiseks Saari ja Judge (2004) järgi peaksid personalijuhid ja -spetsialistid hindama (Saari, Judge 2004):

- kas olemas olev küsimustik katab olulised töötajate rahulolu puudutavad tegurid kui ka tegurid, mis mõjutavad ettevõtte edu;
- kas antud hinnangud on olulised ka ettevõtte juhtidele;
- kas tulemusi kasutatakse ka otsustustegevustes;
- kas uuringu tulemusi hinnatakse usaldusväärse infoallikana;
- kas saadud tulemusi on võimalik võrrelda teiste organisatsiooni mõõdikutega.

Nende aspektide läbimõtlemine võimaldab arendada rahulolu-uuringute läbiviimise küsimustikku, kuid ka tõsta selle väärtust organisatsioonis ning kasutada antud tööriista potentsiaali muudatuste juhtimisel ja rakendamisel.

Praktikas tuleb teha valikuid küsimuste osas, sest organisatsioonid tihti soovivad saada detailsemat ülevaadet töötajate suhtumisest. Kuigi küsimustikke on töötatud välja mitmesuguseid on ettevõtetel soov lisada ka ainult nende ettevõtet puudutavaid küsimusi. (Ibid.) Arvestada tuleks ka sellega kuidas erinevad huvigrupid uuringu eesmärki näevad. Lisaks sellele, et on vaja leida hindamiseks õiged tegurid, mis mõjutavad ettevõtte tulemuslikkust on vaja ka arvestada sellega, kuidas erinevad grupid neid tegureid tõlgendavad. Samuti on oluline pöörata tähelepanu, et kõik eeldatavalt olulised tegurid oleksid küsimustikku kaasatus, sest ei ole võimalik kaardistada mõjutegureid, mille kohta teavet ei koguta. Kuigi olemuselt on see iseenesest mõistetav on seda väga küsitluste kavandamisel tihti korratud. (Mason *et al* 2005)

Küsimustiku koostamisel on oluline arvestada kaasatavate valdkondade sisuga. Tuleks leida ettevõtte jaoks sobiv mudel või vastavalt ettevõtte eripäradele vastav mudel luua. Oluliseks on silmas pidada hinnatavate valdkondade puhul, kui detailset informatsiooni soovitakse koguda. Teemavaldkondi saab hinnata kas üldiste küsimuste ja mõõdikutega või jagada valdkond seda kõige paremini iseloomustavate tegurite järgi. Erinevate variantide valiku puhul mõjutab see oluliselt tulemuste analüüsi ja tõlgendamist. Samuti mõjutab see väga oluliselt küsimustiku pikkust. (Saari, Judge 2004)

Küsimustiku pikkust määrab kõige enam uuringu eesmärk. Uuringu küsimustiku pikkused saavad varieeruda kümnest (küsitakse üldisi küsimusi rahulolu mõjutavate valdkondade kohta) või ka üle saja küsimusega koosnevate küsimustikeni (iga rahulolu mõjutava valdkonna kohta küsitakse mitmeid küsimusi). Empiirilised uuringud on leidnud, et on võimalik saavutada kõrge

usaldusväarsuse tase mõõtes üldisi töörahulolu tegureid, kuid mõõtes töörahulolu valdkondi mitme mõõdikuga saadakse kõrgema usaldusväarsusega tulemused. (Saari, Judge 2004) Seega heaks rusikareegliks peetakse kolm kuni viis küsimustiku tegurit iga töörahulolu mõjutava valdkonna kohta. See võimaldab adekvaatselt katta mudelitest tulenevad vajadused kui ka vältida liigseid küsimusi. (Falletta, Combs 2002)

Küsimustiku koostamisel on vaja otsustada ka küsimuste iseloomu, sest küsida saab väidete hindamist kui ka avatud vastust eeldavaid küsimusi. Numbrilised hinnangud võimaldavad määrata suhtelised tugevused ja arengukohad organisatsiooni siseselt kui ka lihtsustavad tulemuste analüüsimist ning võimaldavad kiiremini (tihti ka automaatselt) saada uuringu tulemusi. Neid saab võrrelda varasemate tulemustega, et näha muutusi töötajate hinnangutes. Avatud vastustega küsimuste kasutamine on hea võimalus saada sisend numbriliste hinnangute põhjendamiseks, kuid uuringu läbiviijatelt eeldab see suuremat teadmist tulemuste analüüsimisest ja on ka ajamahukam. (Eensalu 2012)

Järgnevalt on toodud välja loetelu tüüpilistest valdkondadest, mida rahulolu-uuringu käigus saab mõõta või kaardistada (Roberts, Levine 2014, Eensalu 2012, Järve 2014, Mayo 2004, Buckingham, Coffman 2006):

- Arengu- ja karjäärivõimalused
- Töötingimused ja -vahendid
- Töökorraldus
- Ühtsustunne ja koostöö
- Tööõhkkond
- Töötasu ja soodustused, motivatsioonisüsteem
- Organisatsiooni maine
- Juhtimiskvaliteet
- Sisekommunikatsioon
- Pühendumine

Konkreetsed valdkonnad, mida organisatsioon enda rahulolu-uuringu läbiviimisel kasutab sõltub tema enda eripäradest ja uuringu teostamise eesmärgist. Need on peamised valdkonnad, mis

töötajate rahulolu mõjutavad ning mille kaudu saab organisatsioon sisendit tähelepanu vajavate parameetrite parandamiseks. (Ibid.)

Lisaks mitmest valdkonnast koosnevale töötajate rahulolu-uuringule saab ettevõtte korraldada mõne konkreetse tähelepanu vajava või huvi pakkuva valdkonna osas. Nii saab hinnata juhtimiskvaliteeti kasutades 360° tagasiside, ohutust, sisekommunikatsiooni, kultuuri, tasusüsteemi hindamise, protsesside efektiivsuse või ka hetke seisundi uuringud, kus kaasatakse ainult väiksem valim töötajatest. Lisaks suurema regulaarselt korraldatava töötajate rahulolu-uuringule korraldada spetsiifilisemaid või väiksemaid uuringuid on kasulik kasutada otsuste tegemiseks vajaliku info hankimiseks või mõne teema fokuseeritud käsitlemiseks. (Roberts, Levine 2014)

Samuti on võimalik uuringut viia läbi erinevaid meetodeid kasutades. Lisaks kvantitatiivsetele meetoditele on võimalik kasutada töötajate intervjuusid või fookusgrupe. Kvalitatiivsed uuringu meetodid võimaldavad saada informatsiooni kvantitatiivsete uuringute hinnangute põhjustest. Erinevate lähenemiste kombineerimine võimaldab paremini läheneda kompleksetele probleemidele. Mõned uurimist vajavad teemad ei pruugi olla kaetud laiemal rahulolu küsitlusega või mõne probleemi lahendamine ei saa oodata järgmise sellise uuringu läbiviimiseni ning tuleb olukorrale läheneda teiste meetmetega. (Ibid.)

Kuigi organisatsiooniuringud on saanud alguse töötajate rahulolu uurimisest, siis erialakirjanduses ja praktikas on lisandunud pühendumise käsitleused (Eensalu 2012). Nii rahulolu kui ka pühendumise puhul on tegu laiahaardeliste mõistetega, mis kaasavad enda alla kogumiku teisi tegureid. Olenevalt kuidas antud mõisteid defineerida, saab rahulolu olla osa töötaja pühendumisest ning vastupidiselt pühendumine osa töötaja rahulolust. Töötajate pühendumust ja rahulolu mõjutavad rida psühholoogilisi tegureid. Näiteks motivatsioon, tööga seotus, organisatsioonist lähtuv enesemäärang ja proaktiivne käitumine. (Xu, Thomas 2011) Enamus töötajaskonna uuringuid proovivad kaardistada töötajate suhtumist teguritesse, mis pannakse paika uuringu eesmärkidest lähtuvalt. Töötajate rahulolu-uuringud mõõdavad töötajate hinnanguid tööd ja töösooritust puudutavate tegurite osas. Antud lõputöö raames käsitletakse rahulolu ja sellest lähtuvate uuringu tulemuste kasutamist organisatsiooni juhtimistegevustes ning pühendumist vaadatakse ühe tegurina rahulolu-uuringute läbiviimisel.

Antud alapeatükis käsitletu näitab võimalusi töötajate rahulolu-uuringute kasutamiseks ja koostamiseks. Samuti anti ülevaade alternatiivsetest võimalusteks töötajate poole tagasiside kogumiseks sisendina ettevõtte juhtimistegevustele. Praktikas on leitud puudujääke mõistmaks töötajate rahulolu mõju produktiivsusele ja see läbi ettevõtte tulemuslikkusele ja ka teistele ettevõtte väljunditele nagu toote/teenuse kvaliteet ja kasumlikkus (Saari, Judge 2004). Järgnevas alapeatükis käsitletakse lähemalt töötajate rahulolu ja selle mõju töötajate käitumisele ning millist mõju rahulolu tõstmine omab ettevõtte tulemustele.

1.2. Töörahulolu seos ettevõtte tulemusnäitajatega

Erialakirjanduses on juhitud tähelepanu töötajate suhtumise ja käitumise vahelise seose leidmise vajadusele. Teaduses ja praktikas on põhilise töötaja suhtumisena nähtud töötaja rahulolu tööga (Saari, Judge 2004). Töötajate suhtumise kaardistamisel uuringute käigus peab olema uuringute läbiviijal selge seos, mis käitumist ja kuidas antud suhtumise hinnangud mõjutavad. Iga ettevõtte eripärast lähtuvalt tuleks paika panna, mis konkreetse ettevõtte efektiivsust kõige enam mõjutab ja kuidas seda töötajaskonna uuringute kaudu mõõta. Mason *et al* (2005) toob ühe näitena organisatsiooni, kus ettevõtte efektiivsust mõjutas gruppide dünaamika enam kui näiteks töötajate individuaalse suhtumise parandamine, mis võimaldas muutusi paremini planeerida ja nende mõju ka paremini kontrollida. (Mason *et al* 2005)

Töötaja suhtumise ja tema poolse käitumise seost mõjutab mitmed erinevad tegurid. Esiteks töö keerukus ja iseloom on peamiseks näitajaks kui tugev on seos suhtumise ja töötaja poolse käitumise vahel. Keerukamates ja töötaja iseseisvust vajavates töödes on tugevam korrelatsioon töötaja suhtumise ja käitumise vahel. See viitab, et töötaja suhtumine nagu rahulolu tööga mõjutab töötaja käitumist ehk töö sooritust. Teiseks on leitud, et töötajate suhtumise ja käitumise vahel on seos, kus suhtumine suurema tõenäosusega väljendub käitumises, kui teatud käitumine on töötaja enesemääratluses tema jaoks keskne. Selliselt töötaja rahulolu eeldatavalt väljenduks töö sooritusel kui töö hea sooritus on töötaja identiteedi keskne osa. (Judge *et al* 2001)

Töötajate suhtumine ja käitumine mõjutab kõige enam tema produktiivsust. Seega töötaja produktiivsuse tõstmine on pakkunud huvi nii majandusteadlastele kui ka ettevõtetele. Suur hulk

kirjandust on pühendunud füüsilist tööd tegeva töötaja produktiivsuse tõstmisele. Seda on võimalik teha eeskätt läbi protsesside juhtimise ja toimimisreeglite loomise. Keeruliseks muutub produktiivsuse tõstmine töötajate puhul, kelle töö ei ole sama hästi mõõdetav, sest selle tegemine sõltub töötaja teadmistest ja kus olulisemat rolli mängib väljundina töö kvaliteet. Teadmustöötajate produktiivsuse tõstmine sõltub terve organisatsiooni muutumisest. (Drucker 1999)

Teadmüstöötajate osakaal tööjõust on kiirelt kasvamas ning seda enam on vaja pöörata tähelepanu kuidas oleks võimalik nende tööd muuta produktiivsemaks. Üheks lähtepunktiks on töö ise. Arusaamaks, mis mõjutab töötajaid olema rahul oma tööga, tuleb vaadata tööd ennast (Saari, Judge 2004). Iga ametikoht peaks omama enda eesmärgid ja vastutust neid eesmärgid saavutada. Vastutus saab omakorda mõjuda töötajale innustavalt. Teiseks teguriks on juhtide roll. Iga juhi vastutus on teada kuidas ta saab enda alluvaid paremini kaasata ja motiveerida. Töötaja teab üldjuhul juhust paremini enda töö sisu ja takistusi, mille pärast on just oluline küsida õigeid küsimusi töötajatelt. (Drucker, Maciariello 2008) See haakub väga hästi rahulolu-uuringute eesmärgiga ja tekitab võimaluse kasutada rahulolu-uuringuid kui juhtimisvahendit.

Töötajate kaasamine ning sellega ettevõtte sisesse kommunikatsiooni parandamine on tulemuslik organisatsiooni strateegia. Töötaja tunneb enda töö sisu kõige paremini ning omab juhtidega võrreldes sisulisemat teavet oma töö kohta ning on seetõttu väärtuslikuks informatsiooni allikaks. Seda enam, kui töötaja on kaasatud tööalaste probleemide lahendamisse, siis see töötaja suhtub muutustesse positiivsemalt ning aitab kaasa nende elluviimisel. (van der Westhuizen *et al* 2012)

Saari ja Judge (2004) toovad välja kolm kitsaskohta, mida ettevõtted praktikas ei mõista: mis põhjustab töötajate suhtumist, positiivse või negatiivse töörahulolu mõju ning kuidas mõõta ja mõjutada töötajate suhtumist. Antud teadmiste puudumisel tuleks jällegi vaadata töö sisu. Uuringud on näidanud, et töötajad hindavad töö sisu kõige olulisemaks töö omaduseks. Seega saab olulisel määral mõjutada tööga rahulolu läbi selle, et töö ise on huvitav ja väljakutsuv. Üllatavalt juhid hindasid töö sisu olulisuselt viiendana ning kõige olulisemaks töötaja jaoks hindasid juhid töötasu, kui töötajate jaoks olid hinnangud vastupidised. (Saari, Judge 2004)

Kuigi töötajate rahulolu tõstmisel ja mõjutamisel on väga suur roll otsesel juhil, siis mitte vähem tähtis on ka personalijuhi või -spetsialisti roll ettevõtte tulemuste parandamisel. Ettevõtetes mitmete personalipraktikate, sh ka töötajate rahulolu-uuringute, kasutusele võtmine väljendus 23%

kasumi kasvus ning 8% majandusväärtuse tõusus. Lisaks ettevõtted, kus personalijuhid ja -spetsialistid on kursis ning loevad akadeemilist kirjandust, omavad kõrgemaid finantstulemusi kui need, kus personalijuhid seda ei tee. (Rynes *et al* 2002)

Iga edukas juht ja ettevõtte mõistab andekate töötajate leidmise ja hoidmise tähtsust. Õnnestumisel ja nende produktiivsuse tõstmisel saavutab ettevõtte sellega konkurentsieelise (Drucker 1999). Hea töötajate valikustrateegi on üheks võimaluseks kindlustada hea sobivus töötaja ja ametipositsiooni vahel, mis omakorda mõjutab töörahulolu (Saari, Judge 2004). Kõrgema rahuloluga töötajad on väiksema tõenäosusega nõus töölt lahkuma ning rahulolevate töötajate tulemuslikkus on kõrgem (van der Westhuizen *et al* 2012).

Üldiselt ka iga töötaja otsib eneseteostuse võimalust ja soovib oma töökohal saavutada midagi, mis pakub talle rahulolu (Drucker, Maciariello 2008). Töörahulolu on subjektiivne ning seda mõjutavad tegurid on nii sotsiaaldemograafilised, isiksuslikud ja töö olukorrast sõltuvad. Siiski töörahulolu on kõrgem kui töötajaid kaasatakse tööd puudutavate otsuste tegemisse ning kõrgem töörahulolu vähendab töölt puudumist, kavatsust töölt lahkuda ja suurendab töötaja motivatsiooni. (van der Westhuizen *et al* 2012) Töörahulolul on ka vastastikune põhjuslik seos eluga rahuloluga – uuringud näitavad, et töörahulolu mõjutab rahulolu eluga, kuid ka vastupidiselt eluga rahulolu mõjutab rahulolu tööga. (Saari, Judge 2004)

Vähesed teemad on pakkunud rohkem huvi organisatsioonilise psühholoogia teadustööle kui töötajate rahulolu ja töösoorituse vahelise seose uurimine. Kõrgemat töörahulolu on seostatud parema teeninduskvaliteedi, organisatsiooni tulemuste ja finantsnäitajatega (nt suurem turuosa). Rahulolu ja soorituse korrelatsioon on tunduvalt tugevam suurema keerukusega töödes ($p = .52$) kui väiksema keerukusega ($p = .29$). Samuti sooritus peaks olema kõrgem suure otsustusvabadusega ametikohtadel, sest suurem iseseisvus omab suuremat potentsiaali mõjutada suhtumist ja käitumist. (Judge *et al* 2001)

Töörahulolu ja -soorituse vahelist seost mõjutab mitmed töötaja isiksusest tulenevad omadused. Töötajad, kellel on suurem saavutusvajadus, tajuvad tööd nauditavamana kui nad teevad enda tööd hästi. Töö on nende elu keskne osa, see on oluline osa nende identiteedist ning see pakub neile saavutuse tunnet läbi õnnestumiste töö. Õnnestumised ja saavutused on seotud ka tasu saamisega seda nii materiaalsel kui immateriaalsel kujul. Töötajad, kellel on kõrgem eneseusk oma tööd puudutavate teadmiste ja oskuste osas on rohkem rahul enda tööga. Töötajad, kellele

nende töö meeldib on tööl paremas tujus, mis omakorda mõjutab töösooritust (nt loov probleemide lahendamine, kõrgem motivatsioon jne). Kuigi eesmärkide saavutamine on juba iseeneses rahuldust pakkuv, siis tööga saavutatu, mis on seotud laiemate tööst või eraelust tulenevate eesmärkidega ja on töötaja jaoks oluline, on seda enam rahuldust pakkuv. (Ibid.)

Üheks oluliseks saamuks edasi töötajate rahulolu ja soorituse seostamisest on statistiliselt seostada rahulolu-uuringute tulemusi teiste organisatsiooni näitajatega. Sellist tulemuste analüüsi on võimalik teha organisatsioonides, kus on võimalik koguda piisav hulk küsitluse tulemusi meeskonna või üksuse kaupa ning seostada neid finants ja/või klientidelt saadud informatsiooniga samade gruppide kohta. Rahulolu-uuringu tulemuste selline seostamine võimaldab tuua välja töötajate suhtumise mõju organisatsioonile kui ka osutada arengukohtadele. (Saari, Judge 2004)

Rahulolu-uuringute kaudu mõnikord kogutakse töötajate hinnanguid sellest, millisena nad näevad organisatsiooni edukust. Personalitöötajate eesmärk oleks sellisel juhul võrrelda tegelike tulemusnäitajatega. (Falletta, Combs 2002) Selline toimimine maksimeerib organisatsiooniuringu väärtust, tõstes selle kasulikkust muutuste esilekutsumisega (Gable *et al* 2010). Organisatsioonile kasuliku analüüsi saamiseks võib olla vajalik kaasata lisaks personali- ja organisatsiooni arengu eest vastutava meeskonna ka finantsosakond, ettevõtte juhtkond ning nende poolne toetus (Roberts, Levine 2014).

Töötajate rahulolu-uuringu tulemusi saab kõrvutada ettevõtte andmebaasidega nagu personaliosakonna infosüsteem, finants- ning müügiandmed. Analüüside tulemusena selguvad millised töötajaskonna uuringu tulemused on statistiliselt seotud ettevõtte poolt seatud efektiivsuse näitajatega ning milliste näitajate parandamisele peaks organisatsioon enda ressursse suunama. Antud analüüs viiakse läbi konkreetse organisatsiooni andmete põhjal, mis tähendab, et tulemused on kindlasti seotud konkreetse ettevõtte toimimisega ning on võimalik saada väärtuslikum ja täpsem mudel organisatsiooni efektiivsuse tõstmiseks. (Mason *et al* 2005)

Sellise seoste analüüsi tulemusena on võimalik leida tegureid, mis on tegelikult seotud ettevõtte tulemustega. Organisatsiooni tulemuslikkus on väga oluline ettevõtte efektiivsuse hindamisel ning sageli koosneb mitmest erinevast tulemusnäitajast. Tegelikud, mõõdetavad andmed tulemusnäitajate kohta saavad olla ettevõtte kasum või müügiinfo, personalivoolavus või -puudumine, kliendirahulolu (sh, kvaliteet ja eksimuste vähendamine), tootlikus jms (Mason *et al* 2005, Falletta, Combs 2002, Buckingham, Coffman 2006)

Antud alapeatükis käsitletu toob välja kuidas töötajate suhtumine mõjutab nende produktiivsust ja töösooritust ning kuidas rahulolu-uuringute tulemused on seostatavad ettevõtte tulemusnäitajatega ja millist potentsiaali töötajaskonna uuringud sellega omavad. See ei taga töötajate rahulolu-uuringute kasutamist ettevõtte juhtimistegevustes ega ka tulemuste analüüsimist viisil, mis kuuluks konkreetsete juhtimisotsuste tegemise protsessi.

1.3. Uuringutulemuste kasutamine muutuste suunamisel

Eelnevalt käsitleti töötajate suhtumise mõju käitumisele ning töötajate hoiakute olulisust organisatsiooni tulemuslikkusele. Ettevõtted saavad kasutada töötajate küsitlusi, et kaardistada, mis lähenemised töötavad ning mis valdkonnad vajavad veel täiustamist. Töötajate seas otstarbekalt läbi viidavad küsitlused saavad olla organisatsiooni muutuste alguspunktiks ning töötajate suhtumise parandamise vahendiks.

Ettevõtteid mõjutavad muutuma erinevad välised ja sisemised tegurid. Selliselt muudetakse olemasolevaid tööruutine ja tervet organisatsiooni puudutavaid strateegiaid. Organisatsiooni muutused võtavad keskse koha strateegilise ja muudatuste juhtimist puudutavas kirjanduses. Sellele vaatamata hinnanguliselt 50% organisatsiooni muutustest ebaõnnestuvad vastata ootustele või saavutada seatud eesmärgid. (Shin *et al* 2012)

Edukate muutuste saavutamiseks organisatsioonis on vaja kõigi organisatsiooni osapoolte panust. Kõik ettevõtte töötajad peavad olema seotud muutuste loomise ja elluviimisega. Muutustele orienteeritud töötajaskonna küsitlus peab väljundina viima konkreetsete otsusteni. (Falletta, Combs 2002) Erialakirjanduses on jõutud järelduseni, et töötajad mängivad võtmetähtsusega rolli organisatsiooni muutumise õnnestumisel või ebaõnnestumisel. Töötajate hoiakud ja käitumine muudatuste suhtes suurel määral mõjutavad selle õnnestumist. Empiirilised uuringud on leidnud, et muutuse-eelne töötajate hoiak ja suhtumine on otseselt seotud muutuse järgse organisatsiooni tulemuslikkusega ning ka töötajate endi sooritusega. (Shin *et al* 2012)

Sellest tulenevalt on oluline uuringute korraldamine enne ning ka pärast muudatuste toimumist. Kaasates töötajaid ning küsides nende arvamust on võimalik paremini juhtida muutust ning vastavalt töötajate hoiakuid suunata. (Järve 2014) Töötajaskonna uuringute läbiviimisel on

oluline võimaldada mugavad tingimused küsimustiku täitmiseks. Tähelepanu tuleks pöörata ka uuringut korraldavate inimeste positsioonile – uuringu läbiviijal peab olema vastav võim juhkonna mõjutamiseks ning tõstatatud murekohtade lahendamiseks. (Kroustalis *et al* 2007)

Töötajate käitumine sõltub suures osas ettevõtte juhtide käitumisest. Juhid, kes mõistavad mis mõjutab töötajate pühendumist ja töörahulolu, saavad luua tugevaid meeskondi. (Wiley 2010) Töötajaskonna uuringute korraldamine tõstab töötajate pühendumust ning uuringu tulemustest järelduste ja otsuste tegemine loob usalduslikuma suhte töötaja ja tööandja vahel (Sugheir *et al* 2011). Mida selgemalt tajuvad juhid töötajaskonna uuringute kasulikkust, seda enam tajuvad nad töötajaskonna uuringuid üldisemalt kasuliku tööriistana (Gable *et al* 2010).

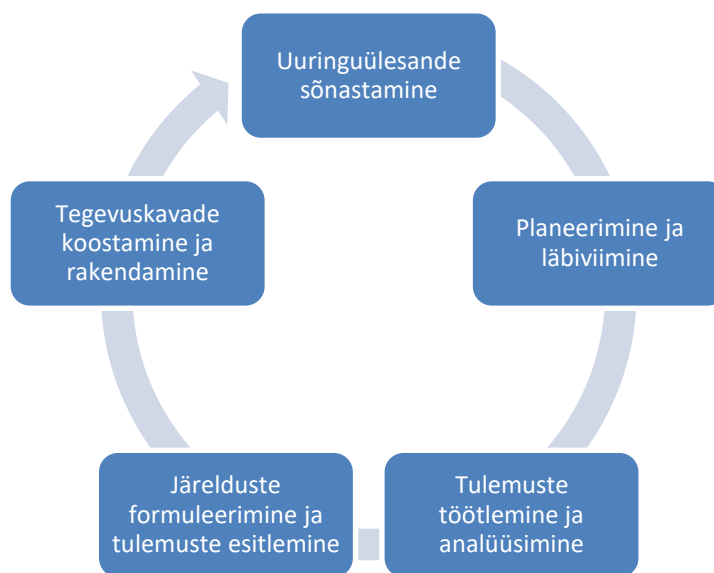
Töötajaskonna uuringute korraldamine on üldjuhul personaliosakonna pädevuses, kuid uuringu efektiivsuse tagamiseks on vaja sügavamaid erialateadmisi. Tuleb osata valida meetmeid, mis mõjutavad töötajate hoiakuid, saada aru millist teavet andmetest saadakse, kuidas neid analüüsida ja tõlgendada ning osata tulemusi kasutada töötajate hoiakute parandamise, töösoorituse tõstmise ja organisatsiooni muutuste juhtimises kaasa aitamises. (Saari, Judge 2004) Seda seisukohta ilmestab Rynes *et al* (2002) uuringu tulemus, et peamine personalitöötaja omadus, mis eristas kolleegide suhtumist antud rolli väärtusesse, oli muutuste juhtimisega seotud kompetentsid. (Rynes *et al* 2002)

Organisatsioonis korraldatud rahulolu-uuringu õnnestumiseks on vaja seada eesmärgid, valida õiged meetodid, kaasata olulised osapooled, kuid ka panna paika selge tegevuskava tulemuste saavutamiseks (Saari, Judge 2004). Hiljutise uuringu kohaselt ainult üks kolmandik algatatud organisatsiooni muudatusi oli hinnatud õnnestunuks ettevõtte juhtkonna poolt (Shin *et al* 2012). Ilma selgete tegevusteta on ebatõenäoline, et töötajate rahulolu või pühendumine kasvaks ning pigem võib see tekitada negatiivset mõju, kui töötajad tunnevad, et nende poolset panust ei võeta arvesse (Gable *et al* 2010).

Ettevõtted peavad olema teadlikud, et töötajaskonna uuringud on ainult üks osa suuremast muutuse eesmärgist. Uuringuid saab kasutada hetke olukorra kaardistamiseks, arengukohtade leidmisel kui ka olukorra muutuse mõõtmiseks osana organisatsiooni arengust. Töötajaskonna uuring ei saa olla ainuke organisatsiooni parandamise pingutus, sest rahulolu või pühendumise uuring on ainult vahend teabe kogumiseks. Palju suuremat mõju organisatsiooni muutuste juhtimises omab see, mida kogutud andmetega tehakse. (Falletta, Combs 2002) Uuringu tulemuste

põhjal on võimalik planeerida selgeid arendustegevusi, neid tegevusi teostada ning jälgida nende arengut (Roberts, Levine 2014).

Organisatsiooni areng on pidev protsess, mille õnnestumisse saab kaasata ka töötajate rahulolu-uuringud. Kuigi uuringud on kasulikud kui neid korraldatakse regulaarselt tuleb hoiduda nende läbiviimisest ainult läbiviimise pärast. Igal organisatsiooniuuringu etapil on oma ülesanne ning igit uuringu tsüklit läbiviies tuleb iga samm uuesti läbi mõelda ning eelkõige esimene samm (vt Joonis 1) – uuringuülesande sõnastamine. Selge eesmärk võimaldab tsükli lõpus tulemusi rakendada konkreetsetes tegevusplaanide koostamiseks ning nende elluviimine omab määravat rolli organisatsiooni arengutegevuste õnnestumises. (Falletta, Combs 2002)



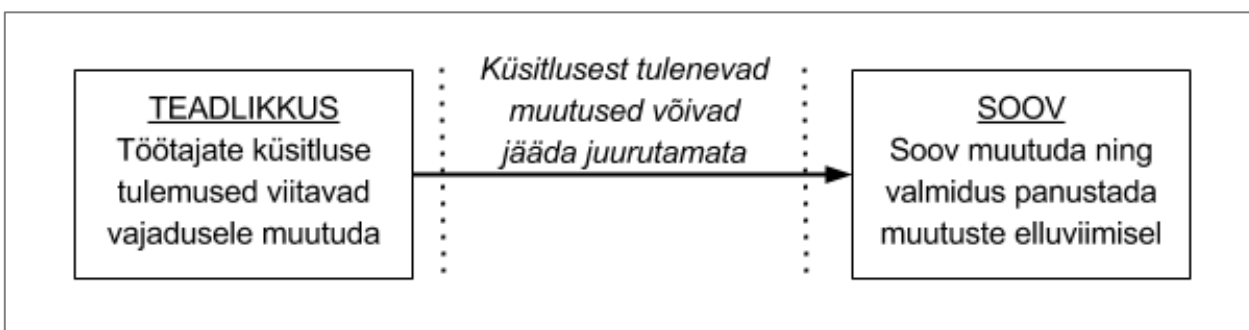
Joonis 1. Organisatsiooniuuringu etapid

Allikas: (Autori koostatud)

Tegevuskavade koostamine ja rakendamine võivad saada vähem tähelepanu või sellest sammust astutakse hoopis üle. Vähesese teavitustöö tulemusena võib juhtidele jääda mulje, et töötajate rahulolu-uuringu korraldamine on sama, mis töötajate rahulolu tõstmiseks tehtav pingutus. (Kroustalis *et al* 2007) Ettevõtetele soovitatakse, et nad looksid kommunikatsiooni strateegia, mis selgitaks töötajate kaasamise eesmärki ning uuringu tulemuste kasulikkust. (Gable *et al* 2010)

Tähelepanu tuleks pöörata ka töötajaskonna uuringute tulemuste esitlemisele ning ühise vestluse tekitamisele organisatsioonis. Tulemuste esitlemine koosolekul või meeskondades (mitte e-kirja või ettevõtte siseveebi kaudu) tõstab uuringu tajutud usaldusväärust ning võib omakorda mõjutada juhte tegutsema vastavalt uuringu tulemustele. Koosolek, kus tulemusi esitletakse peaks sisaldama ülevaadet uuringu eesmärgist, kokkuvõtet positiivsetest, kõhklevatest ja negatiivsetest tulemustest, planeeritavate tegevuste väljapakumist ning üleskutset tulemuste üle arutama. (Ibid.)

Joonis 2 illustreerib Gable *et al* (2010) ideed muutusest teadlikkuse ja soovi muutuda vahel olevast alast, kus uuringu tulemustele järgnevad tegevused võivad jääda teostamata. Näitena tuuakse olukord, kus uuringu tulemused võivad viidata muudatuse vajadusele, kuid seda muudatust ei teostata, sest puudub motivatsioon või soov antud muutuse nimel panustada. Samuti jäävad muutused juurutamata, sest soovitakse praegust olukorda säilitada või muutuse juurutamine oleks liigselt koormav. (Gable *et al* 2010).



Joonis 2. Seos teadlikkuse ja soovi vahel muutuste elluviimisel

Allikas: (Gable *et al* 2010)

Magistritöö raames uuris Järve (2014) töötajaskonna uuringu tulemuste kasutamist ettevõtte juhtide poolt ühe Eesti ettevõtte näitel. Tulemustest selgub, et enamus juhte ei ole uuringu tulemusi teadlikult rakendanud. Ettevõttes puudusid tegevuskavad, mis võimaldaksid parendustegevusi hoida fookuses. Juhtidel puudus teadmine uuringu eesmärkidest ja tegelikust tähtsusest juhtimistegevuste protsessis. Samuti puudus juhtkonnapoolne toetus uuringu tulemuste tõlgendamisel ja kasutamisel konkreetsete tegevuste algatamiseks. (Järve 2014) Kuigi antud näide põhineb ühel ettevõttel, välja toodud probleemkohad on ka erialakirjanduses käsitletud kitsaskohad töötajaskonna uuringu tulemuste rakendamisel.

Ühe põhjusena miks organisatsioonid ei rakenda teadusuuringutega kasulikuks hinnatud meetodeid on organisatsioonide vähene teadlikkus uuringutest. Võimaliku põhjendusena on ajapuudus teaduskirjandusega kursis olemiseks või teadustööde vähene seos praktikaga. (Rynes *et al* 2002) Muutuste elluviimise ebaõnnestumise põhjustena nähakse eelkõige juhtide poolse toetuse puudust, kui ka ettevõtte siseste protsesside ja tulemuslikkuse mõõdikute puudulikkust (Falletta, Combs 2002).

Lähtuvalt muutuste juhtimise teooriast on võimalik seletada miks tekib uuringu korraldamise ning tulemuste rakendamise vahel ebakõla. Üldiselt on teadlikkus muutuse vajadusest ja muutumine kaks eraldiseisvat protsessi, mis vajavad suunatud pingutust, et jõuda plaanist tegudeni. Antud protsesside erinevust ilmestab ka joonis 2. Töötajate arvamusuuringute kontekstis uuringu tulemused võivad tekitada teadlikkuse muutuse vajadusest juhtide ja personalitöötajate seas, kes saavad luua teadliku pingutuse muutuste juhtimises. (Gable *et al* 2010, 17)

Organisatsiooniuringute etapid (joonis 1) on väga tihedalt seotud tulemusjuhtimise protsessiga. Tulemusjuhtimise protsess toimub viies faasis (Tiiman 2012): planeerimine, tegevuste täideviimine, hindamine, ülevaatus ja uus planeerimine. Selline lähenemine organisatsiooni juhtimisel võimaldab reageerida õigeaegselt ohtudele, olla avatud uute tehnoloogiate kasutusele võtmisele ning olla edukas kiiresti muutuv keskkonnas (Wiley 2010).

Otsuste tegemise juures on oluline ka kogu protsess, mis sellele eelneb. Oluline ei ole, mis on konkreetne otsus vaid oluline on uurida välja mille üle tegelikult otsustatakse. Otsusele jõudmine peab tulenema otseselt vajadusest muutuda. Juhtide töölaual on väga erinevaid ülesandeid lisaks otsuste tegemisele, aga ainult juhid teevad otsuseid. See tekitab vajaduse, et juhid mõistaksid milline on otsus ja mis mõju sellel on. (Drucker, Maciariello 2008)

Juhid teevad otsuseid, mis mõjutavad terve organisatsiooni toimimist ning töötajaskonna uuringutest tulev info peab olema nende jaoks piisavalt strateegiline. Sellepärast on kasulik töötajaskonna uuringuid seostada ettevõtte statistika kuid ka ettevõtte strateegia, missiooni ja visiooniga. (Falletta, Combs 2002) Praeguses infoajastus konkurentsieelist ei anna enam pelgalt paremad teadmised või paremad mõõdikud. Olulise erinevuse teistest organisatsioonidest annab oskus parimaid praktikaid ning vahendeid rakendada enda kasuks. (Rynes *et al* 2002)

2. UURINGU METOODIKA KIRJELDUS

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uurimisprobleemi, -küsimuste ja uuringu läbiviimiseks valitud meetodist. Seejärel kirjeldatakse valimi koostamise ja andmete kogumise protsessi.

2.1. Uurimisprobleem, -küsimused ja meetodid

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisprobleem tõstatub teooria osas kirjeldatud valdkonnast. Leitud on erinevaid seoseid töötajate hoiakute, käitumise ning töötajate produktiivsuse vahel. Samuti antud tegurite mõju ettevõtte finants- ning tulemusnäitajatele. Teoorias on palju kirjutatud arengukohtade leidmise ja muutuste juhtimise kohta, kuid peamisteks läbikukkumise kohtadeks on vajalike muudatusotsuste vastu võtmata jätmine või juhtide soovimatus neid muutusi ellu viia.

Sellest tulenevalt on antud töö eesmärk uurida kuidas ettevõtetes kasutatakse töötajate rahulolu-uuringu tulemusi ettevõtte juhtimistegevustes. Seatud eesmärgi saavutamiseks töö autor püstitas järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline rahulolu-uuringust tulnud sisendinfo on ettevõtte jaoks oluline?
2. Kuidas rahulolu-uuringust saadud tulemusi kasutatakse?
3. Kuidas saadud tulemusi seostatakse teiste juhtimisvahenditega?
4. Millist uuringu tulemuste ülesehitust eelistatakse?

Uuring viidi läbi kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit. Küsimustik koostati erialase kirjanduse ülevaate põhjal ning on väljatoodud lisas 1. Küsimustik sisaldas 16 küsimust, mille eesmärk oli vastata antud bakalaureusetöö uurimisküsimustele. Viis küsimust oli taustinformatsiooni kogumiseks, sh põhitegevusvaldkond, ettevõtte suurus, vastaja ametikoht, rahulolu-uuringute läbiviimise sagedus ja tajutud kasulikkus. Küsimustik koostati *Google Forms*

keskkonnas. Ankeedis oli nii valikvastustega küsimusi, sh mõnel juhul sai valida mitu varianti; maatriks-tüüpi küsimus, millega sai hinnata rahulolu-uuringu valdkondade olulisust viiepalliskaalal; skaalaküsimus oli lisatud rahulolu-uuringute läbiviimise kasulikkuse hindamiseks ning kolm avatud vastusega küsimust. Vastuseid analüüsiti programmiga *MS Excel*.

Avatud vastuste analüüs on toodud välja loeteluna, kus paksus kirjas on toodud välja vastuste kandev idee ning sulgudes vastava arvamuse korduste arv. Loeteluna kaldkirjas on toodud välja vastajate kommentaaride otsetsitaadid, mis kõige paremini iseloomustasi kandvat ideed.

2.2. Valimi moodustamine ja andmete kogumise protsess

Uuringuobjektiks olid Eesti ettevõtted, kes on viinud läbi töötajate rahulolu-uuringuid enda ettevõttes. Selline informatsioon ei ole üldjuhul ettevõtte välisele inimesele kättesaadav ning valimi aluseks võeti Eesti Personalijuhtimise Ühingu liikmete nimekiri (<http://www.pare.ee/pare-liikmed>) eeldusel, et PARE liikmete hulgas on suurema tõenäosusega ettevõtteid, kes on korraldanud töötajate rahulolu-uuringuid ning oleksid huvitatud antud küsimustikule vastama. Personalijuhtide kontaktide leidmiseks külastati ettevõtete kodulehti ning teostati veebiotsinguid.

209-st PARE liikmest leiti personalijuhi nimeline e-maili aadress ning uuringu kutse saadeti 139 ettevõtte personalijuhile. 16-ne kontakti puhul kiri tuli tagasi või antud inimene viibis vastamisperioodil kontorist eemal. Uuringu kutsele vastas üheksa ettevõtte esindajat, et ei ole uuringus osalemisest huvitatud või pole töötajate rahulolu-uuringuid enda ettevõttes korraldanud. Kokku laekus 39 vastust ettevõtete esindajatelt. Osalusaktiivsus ettevõtete seas oli 34% (vastuseid laekus 39 ning kutse sai kätte 114 ettevõtet).

Uuringu kutsega lisati palve uuringu küsimustikku jagada ettevõtte siseselt edasi teiste juhtivtöötajatega, kes on enda töös kasutanud töötajate rahulolu-uuringute tulemusi. Tulenevalt sellest, et ei teatud, kas ettevõttes on varasemalt korraldatud töötajate rahulolu-uuringuid, autor otsustas läheneda just ettevõtete personalijuhtide kaudu. Kaasatud ettevõtete seast vastas kaks personalijuhti, et uuringu küsimustik saadeti edasi teistele ettevõtte juhtivtöötajatele. Vastuseid ei laekunud ühegi mitte personalivaldkonna töötaja poolt.

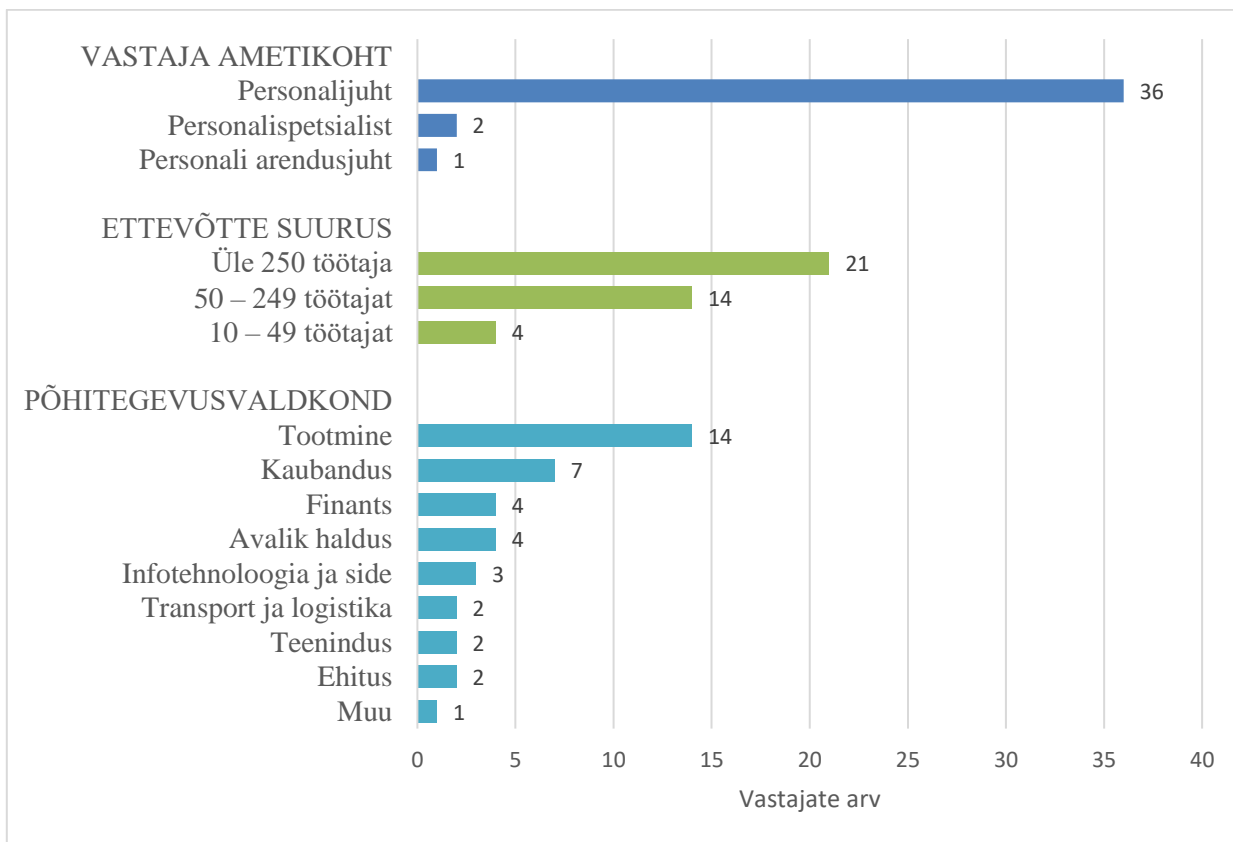
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Antud peatükis antakse ülevaade läbiviidud kvantitatiivse uuringu peamistest tulemustest ja nende põhjal tehtavatest järeldustest. Esmalt antakse ülevaade uuringus osalenud vastajatest suuruse, vastajate ametikoha ja ettevõtte põhitegevusvaldkonna põhjal. Seejärel tuuakse välja milline rahulolu-uuringu tulemustest saadud informatsioon on ettevõtete jaoks oluline, kuidas tulemusi kasutatakse (sh, kui kaua saab tulemustele toetuda) ja milliste teiste näitajatega uuringu tulemusi seostatakse. Viimaks antakse ülevaade ettevõtete eelistustest rahulolu-uuringu küsimustiku pikkusele ja tulemuste raporti ülesehitusele.

3.1. Vastuste analüüs

Vastanud 39 ettevõtte esindaja hulgas oli 36 personalijuhti, 2 personalispetsialisti ja üks personali arendusjuht. Seega laekunud tagasisidet tuleks käsitleda eelkõige personalijuhtide ametikohast lähtuvalt ning saadud tulemused ei pruugi ühtida või väljendada teistel ametikohtadel olevate juhtivtöötajate arvamusega töötajate rahulolu-uuringute kasulikkuse ja tulemuste kasutamise eelistuste osas.

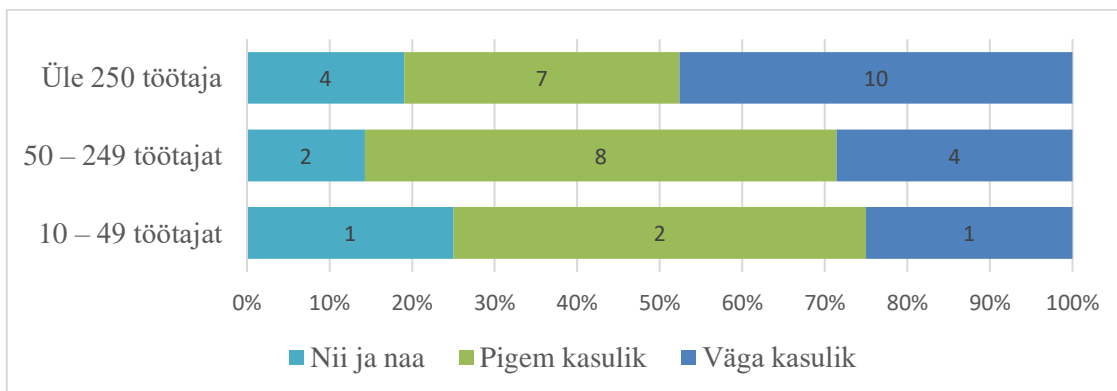
Enamus vastuseid laekus suurte ettevõtete esindajatelt, kelle ettevõttes oli üle 250 töötaja (21 vastajat). 14 juhul oli ettevõtte suuruseks 50-249 töötajat ja neli ettevõtet olid 10-49 töötajaga. Uuringus osales väga erineva põhitegevusvaldkonnaga ettevõtted. Täpsem ettevõtete jaotus põhitegevusvaldkonna järgi on näha joonisel 3. Kõige enam laekus vastuseid ettevõtetelt kelle põhitegevusvaldkond oli tootmine (14 vastajat) ja kaubandus (7 vastajat). Ülejäänud valdkondade puhul uuringus osales vähem kui viis ettevõtet.



Joonis 3. Vastajate ülevaade

Allikas: (Autori koostatud)

Ettevõtted keskmiselt hindasid rahulolu-uuringu läbiviimist ettevõtte töötajate seas kui pigem kasulikku (keskmiselt 4,21 pallipunkti 5-palli skaalal). Ettevõtted, kus töötas üle 250 inimese kõige enam andsid rahulolu-uuringu läbiviimise kasulikkusele hinnangu „väga kasulik“ ning enamus keskmise suurusega ettevõtteid andsid rahulolu-uuringute läbiviimise kasulikkusele hinnangu „pigem kasulik“. 10-49 töötajate ettevõtetes oli teistega võrreldes suurem „nii ja naa“ hinnangu osakaal, kuid vähese vastajate arvu tõttu ei ole võimalik antud hinnangud pidada teistega võrreldes oluliseks. Antud tulemusi illustreerib joonis 4.



Joonis 4. Ettevõtete hinnang rahulolu-uuringu läbiviimise kasulikkusele ettevõtte suuruse lõikes
Allikas: (Autori koostatud)

Tabelis 1 on toodud välja töötajate rahulolu-uuringu tajutud kasulikkuse keskmised hinnangud uuringu läbiviimise sageduse lõikes. Antud tulemused näitavad, et tajutud kasulikkus oli kõrgem uuringute puhul, mida viidi läbi sagedamini. Kord aastas ja üle aasta läbiviidavate uuringute puhul oli hinnanguteks vastavalt 4,35 ja 4,10 palli (5-palli skaalal), mis jääb üle „pigem kasulik“ taseme. Harvemini kui üle aasta läbiviidavate uuringute tajutud kasulikkus jääb alla „pigem kasulik“ taseme (3,88 palli 5-palli skaalal).

Tabel 1. Rahulolu-uuringute korraldamise sagedus ning uuringu tajutud keskmine kasulikkus

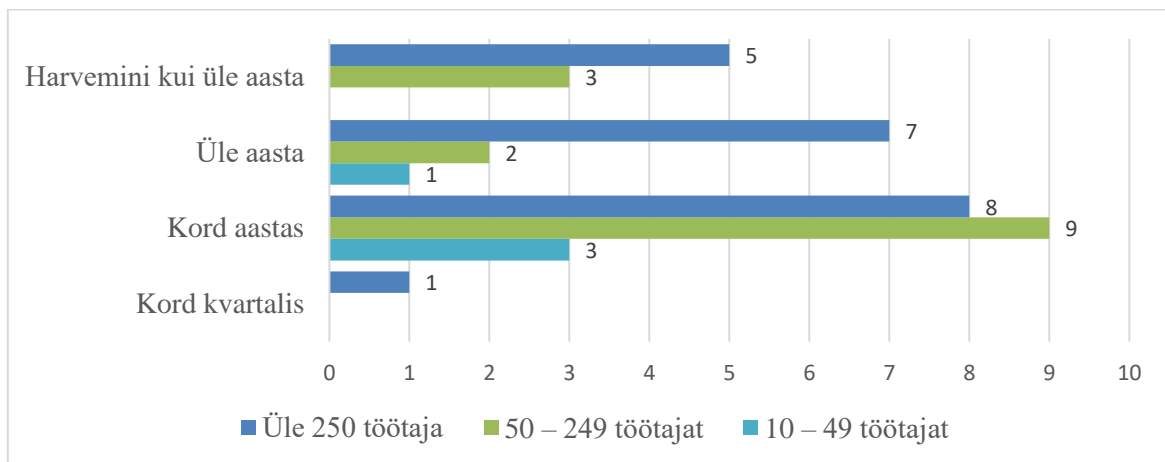
<i>Kui sageli olete viinud läbi rahulolu-uuringuid enda ettevõttes?</i>	Uuringu tajutud kasulikkuse hinnangu aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Vastajate arv ¹
Kord aastas	4.35	0.745	20
Üle aasta	4.10	0.568	10
Harvemini kui üle aasta	3.88	0.835	8

Allikas: (Autori koostatud)

Enamus ettevõtteid (20 vastajat) viivad rahulolu-uuringuid läbi üks kord aastas. Keskmise suurusega ettevõtted (töötajate arv 50-249) selgelt eelistasid uuringute korraldamist üks kord

¹ Tabelis on toodud välja ainult rühmad, milles vastajate arv oli suurem kui 5. Sellest tulenevalt ei ole tabelis kuvatud ühe vastaja hinnangut, kelle ettevõttes viiakse uuringuid läbi kvartaalselt.

aastas. Sama varianti eelistasid ka väiksed ettevõtted. Suured ettevõtted (töötajate arv üle 250) eelistasid uuringute korraldamist peaaegu võrdselt kord aastas ja üle aasta ning veidi vähem uuringute korraldamist harvemini kui üle aasta. Antud eelistusi illustreerib joonis 4.



Joonis 5. Rahulolu-uuringute läbiviimise sagedus ettevõtete suuruse lõikes

Allikas: (Autori koostatud)

Vastajatel paluti hinnata kümne enim levinud töötajate rahulolu-uuringute teemaplokkide olulisust ning seejärel valida kolm kõige kriitilisemat teemaplokki. Olulisuse hindamisel kõikide teemaplokkide keskmised hinnangud jäid „pigem oluline“ ja „väga oluline“ hinnangute vahele (keskmised varieerusid 4,21 kuni 4,79 palli punkti 5-palli skaalal). Kõige kõrgemad keskmised olulisuse hinnangud said Tööohkkond (4,79 palli), Ühtsustunne ja koostöö (4,77) ning Juhtimiskvaliteet (4,74). Samas kolm kõige kriitilisemat teemaplokki oli Juhtimiskvaliteet (25 vastajat), Töökorraldus (17 vastajat) ja Ühtsustunne ja koostöö (14 vastajat). Detailsemate hinnangute ülevaade on leitav lisas 2.

Lisaks paluti vastajatel tuua näide sellest kuidas mõni töötajate rahulolu-uuringu tulemus on aidanud kaasa ettevõttes olulise otsuse tegemisele. Antud küsimusele laekus 13 vastaja kommentaar ning neid saab kokku võtta järgmiselt:

- **Sisekommunikatsiooni ja info liikumise tagasiside viis selle parandamiseni (5)**
 - *Koostöö ja sisekommunikatsiooni küsimused on aidanud olukorda parandada ning juhtinud tähelepanu antud teemadel.*

- *Uute sisekommunikatsioonikanalite kasutuselevõtmine sisemise infoliikumise parandamiseks.*
- *Info liikumine oli töötajate hinnangul halb. Rahulolu-uuringu järgselt tegime muudatused, mis töötajatele meeldisid.*
- **Tagasiside töökeskkonna ja -vahenditele viis nende muutmiseni (3)**
 - *Puhkeruumide remont sai alguse madalast rahulolust.*
 - *Muudeti riietust.*

Lisaks võrdselt ühel korral mainiti, et uuringu tulemustest lähtuvalt parandati töötajate kaasamist otsuste tegemisel ning saadi sisendit soodustuste ja koolitustegevuste arendamiseks.

Töötajate rahulolu-uuringutest eelistati oma otseste alluvatega rääkida eelkõige koosolekul (35 vastajat). Üks-ühele kohtumisel ja e-maili teel tutvustati tulemusi harvemini (vastavalt 18 ja 10 vastajat). Üks vastaja tõi välja, et ei ole rahulolu-uuringute tulemustest oma alluvatega rääkinud. Antud küsimuse puhul oli võimalik valida mitu vastusevarianti ning soovi korral lisada muu, loetelus puuduv variant. Täpsustav (muu) variant valiti neljal korral, millest kahel korral lisati, et uuringu tulemused on kättesaadavad siseveebis või siselehel. Ühel korral toodi välja, et tulemusi tutvustatakse ettevõtte ülesel ühisel üritusel ning samuti ühel korral, et ettevõttes toimuvad lisaks töötoad, kus tulemusi arutatakse ning sõnastatakse parendamist vajavad kitsaskohad.

Allolevast tabelist (tabel 2) on näha enim vastuseid saanud rahulolu-uuringu tulemuste esitamise kanalite kombinatsioonid. Esitletud on üle viie vastajate arvu saanud valikud. Tabelis on kõrvutatud kommunikatsiooni kanalite variandid ning neile vastavad hinnangute keskmised uuringu tajutud kasulikkuse kohta. Kõikide variantide puhul on uuringu kasulikkuse keskmine hinnang üle „pigem kasulik“ taseme. Uuringu tulemuste puhul on näha, et mida rohkem eelistati erinevas vormis otsest kontakti tulemuste esitlemiseks, seda kõrgem oli ka uuringu tajutud kasulikkus. Tulemuste esitlemine ainult koosolekul oli antud uuringus osalejate kõige sagedamini valitud variant.

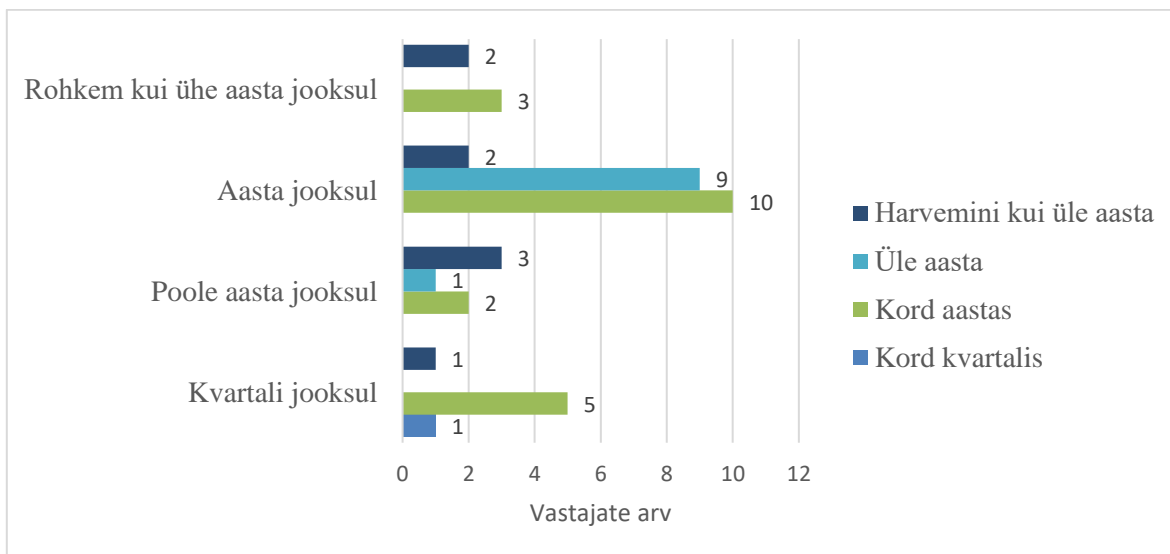
Tabel 2. Rahulolu-uuringute tulemuste esitamise ning uuringu tajutud keskmine kasulikkus

<i>Millise kanali kaudu olete rääkinud enda otseste alluvatega rahulolu-uuringute tulemustest?</i>	Uuringu tajutud kasulikkuse hinnangu aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Vastajate arv
E-maili teel, koosolekul ja üks-ühele kohtumisel	4.50	0.671	10
Koosolekul ja üks-ühele kohtumisel	4.33	0.745	6
Ainult koosolekul	4.07	0.680	15
Koosolekul ja e-maili teel	4.00	0.894	5

Allikas: (Autori koostatud)

Uuringu osalejatelt küsiti mis põhjusel töötajate rahulolu-uuringuid ettevõttes korraldatakse. Vastajatel oli võimalik valida kolme vastusevariandi vahel (valida sai ka mitu vastusevarianti) või lisada muu vastus. Peaaegu kõik uuringus osalenud ettevõtete esindajad (37 vastajat) vastasid, et uuringuid korraldatakse sisendi saamiseks uute tegevuste kavandamiseks. Pea kolm neljandikku (31 vastajat) vastasid, et uuringuga hinnatakse tehtud otsuste edukust või mõju. Ainult 13 vastajat leidsid, et uuringut viiakse läbi võimalike tegutsemisvariantide vahel otsustamiseks.

Samuti, uuringus osalejatelt küsiti, mis perioodi jooksul töötajate rahulolu-uuringu tulemustele toetutakse. Enamus osalejaid vastasid, et tulemustele toetutakse ühe aasta jooksul (21 vastajat), millest umbes pooled viivad uuringuid läbi iga-aastaselt ning samuti umbes pool üle aastaselt. Uuringud, mille tulemustele toetutakse poole aasta või kvartali jooksul viiakse läbi enamasti iga-aastaselt või harvemini kui üle aasta. Uuringuid, mille tulemustele toetutakse rohkem kui ühe aasta jooksul, viiakse läbi kas kord aastas või harvemini. Kirjeldatud seoseid illustreerib joonis 6.



Joonis 6. Rahulolu-uuringu läbiviimise sageduse jaotus tulemuste tajutud kehtivuse perioodi lõikes
Allikas: (Autori koostatud)

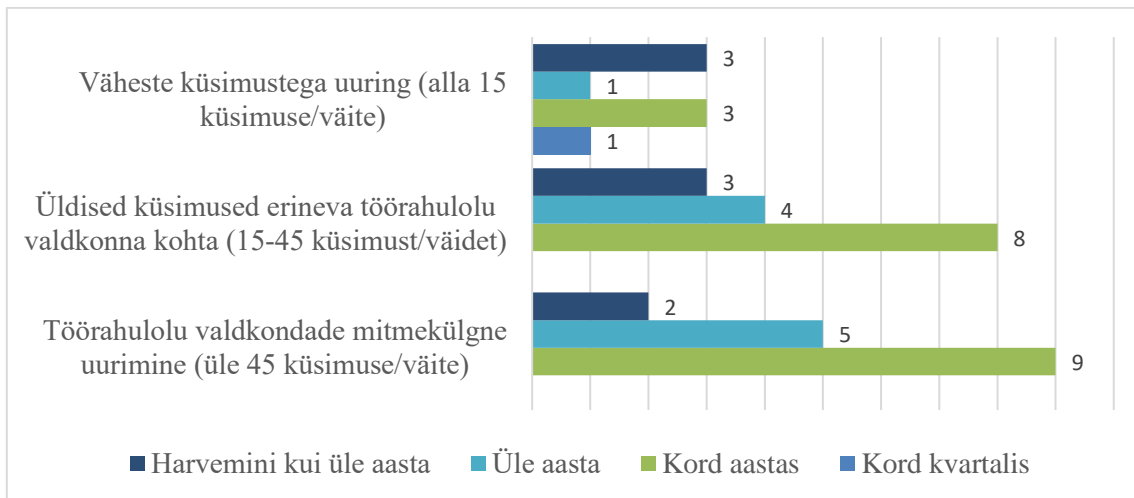
Kaksteist (12) ettevõtete esindajat tõid välja, et ei seosta töötajate rahulolu-uuringu tulemusi ettevõtte tulemusnäitajatega. Üle pooltes osalenud ettevõtetes (21 vastajat) seostati rahulolu-uuringu tulemusi ettevõtte sisemiste protsesside näitajatega ning 16 ettevõtte puhul personalijuhtimise näitajatega (nt tööjõu voolavus, keskmine tööstaaž vms). Umbes veerand uuringus osalenud ettevõtted sidusid töötajate rahulolu-uuringu tulemusi kliendi- või finantsnäitajatega (vastavalt 11 ja 8 vastajat). Antud küsimuse puhul oli võimalik valida mitu vastusevarianti.

Ettevõtete puhul, kes tajusid töötajate rahulolu-uuringute läbiviimist pigem või väga kasulikuna eelistasid uuringu tulemusi seostada eelkõige sisemiste protsesside ja personalijuhtimise näitajatega. Ettevõtete puhul, kes uuringu kasulikkuses jäid kõhklevale seisukohale (st, valisid hinnangu „nii ja naa“) kõige suurema osakaalu sai vastusevariant, et uuringu tulemusi ei seostata teiste näitajatega. Detailsem ülevaade antud küsimuse vastuste jagunemisest uuringu kasulikkuse hinnangute lõikes on leitav lisis 3.

Ettevõtte tulemusnäitajate ja rahulolu-uuringu tulemuste seostamise kohta paluti vastajatel tuua näide. Näite, tulemuste ja muude ettevõtte mõõdikute seostamisest, tõid välja viis vastajat. Antud kommentaarid tõid välja, et töötajate rahulolu-uuringute tulemusi seostati teiste näitajatega järgnevalt:

- **Tulemusi võrreldi klientide tagasiside ja töötajate produktiivsusega (2)**
 - *Rahulolevad töötajad toodavad rahulolevaid kliente.*
- **Leiti seos töötajate rahulolu ja tööjõu voolavuse vahel (2)**
- Tagasiside tulemusena muudeti organisatsiooni struktuuri (1)
 - *Vähendati juhtimistasandeid.*

Peaaegu võrdselt eelistati 15-45 küsimuse pikkuseid kui ka üle 45 küsimusega küsimustikke töötajate rahulolu-uuringute läbiviimiseks (vastavalt 15 ja 16 vastajat). Mõlemat varianti eelistati nii iga-aastaselt kui harvemini toimuvate töötajate rahulolu-uuringute läbiviimiseks. Harvemini kui üle aasta uuringuid korraldavad ettevõtted eelistasid väheste või üldiste küsimustega töötajate rahulolu-uuringute küsimustike. Antud vastuseid illustreerib joonis 7.



Joonis 7. Rahulolu-uuringu tulemuste läbiviimise sageduse jaotus küsimustiku pikkuse lõikes
Allikas: (Autori koostatud)

Ettevõtete esindajatelt paluti valida kolm kõige olulisemat töötajate rahulolu-uuringu tulemsute raporti sisulist omadust. Antud küsimuse puhul valiti keskmiselt vähem kui kolm rahulolu-uuringu tulemsute raporti omadust ühe vastaja kohta. Valikuvariantideks valiti kaheksa raporti omadust. Omadused olid omavahel paarides „rohkem ühte kui teist“ vormis. Kokku oli nelja paarina kahe vastandiga väited. Vastusevariandid on toodud välja tabelis 3.

Veidi üle poole vastajate hindasid tulemusraporti puhul graafikute rohkust ning detailsust (vastavalt 24 ja 23 vastajat). Ettevõtete esindajatest 17 eelistasid valmis analüüse tulemuste algandmetele. Numbriliste hinnangute ja avatud vastuste olemasolu tulemuste raportis peeti võrdselt oluliseks (vastavalt 15 ja 14 vastajat).

Tabel 3. Rahulolu-uuringute tulemuste raporti sisuliste omaduste eelistused

<i>Millised kolm rahulolu-uuringu tulemuste raporti sisulist omadust on olnud kõige olulisemad?</i>	Vastajate arv
Rohkem graafikuid kui teksti	24
Pigem detailsem raport	23
Rohkem valmis analüüse kui algandmeid	17
Rohkem numbrilisi hinnanguid kui avatud vastuseid	15
Rohkem avatud vastuseid kui numbrilisi hinnanguid	14
Rohkem teksti kui graafikuid	4
Rohkem algandmeid kui valmis analüüse	4
Pigem üldisem raport	3

Allikas: (Autori koostatud)

Viimaks uuriti ettevõtete esindajatelt, mida oma järgmises töötajate rahulolu-uuringus teeks senisest erinevalt. Küsimusele oli võimalik vastata avatud vastusena. Vastused laekusid 18 ettevõtte esindaja poolt. Ettevõtete esindajate mõtteid rahulolu-uuringu muutmise osas saab võtta kokku järgnevalt:

- **Pigem ei muudaks midagi** (6)
 - *Meil on rahulolu-uuring värskelt muudetud, hetkel muudatuste vajadust ei näe.*
 - *Iga kord vaatame üle, mida muuta. Andmete võrreldavuse huvides kõike muuta muidugi ei saa.*
- **Lisaks avatud vastustega küsimusi** (3)
- **Muudaks küsimustiku lühemaks** (3)
- **Täpsustaks küsimuste sõnastust** (3)
- Muudaks tagasiside andmise kiirust (1)
- Lisaks olulisuse hindamise lisaks rahulolule (1)

- Pikendaks uuringu vastamisperioodi (1)

Küsimusele vastanutest kolmandik ei näe olemas oleva küsimustiku muutmise vajadust. Muudatusettepanekutena näevad võrdselt kolm vastajat küsimustiku lühendamist, küsimuste täpsustamist ning avatud vastustega küsimuste lisamist.

3.2. Arutelu

Järgnevalt esitatakse bakalaureusetöö uuringu arutelu. Uuringu tulemusi kõrvutatakse ka kirjanduse ülevaates esitatud seisukohtadega.

Tulemustest selgus, et töötajate rahulolu-uuringute korraldamist tajusid kasulikumana suurema töötajate arvuga ettevõtted, kes viisid uuringuid läbi kord aastas. Üldjuhul suuremates ettevõtetes on suurem vajadus süstemaatilisema tulemuste kogumise järele, sest läbi igapäevase suhtluse ei jõua koguda kõikide töötajate arvamusi ning tihti töötajad asuvad mitmes erinevas asukohas. Samuti, suuremate ettevõtete puhul on tulemusi võimalik üldistada ning iga üksik arvamus ei mõjuta oluliselt üldist tulemust.

Uuringu tulemustest selgub, et ettevõtted oskavad öelda, milliste põhjuste pärast uuringuid korraldavad, kuid ainult pooled ettevõtted oskasid tulemusi seostada teiste näitajatega. Pea kõik ettevõtted tõid uuringute korraldamise põhjusena välja sisendi saamist uute tegevuste kavandamiseks ning ainult veerand ettevõtteid korraldas uuringut võimalike tegutsemisvariantide vahel otsustamiseks. See asjaolu võib viidata nõrgema uuringute ettevalmistusprotsessi kohta. Eensalu (2012) sõnul tuleks enne uuringu kavandamist tuleks juhtidega läbi arutada konkreetne infovajadus ning panna paika võimalikud arenguteed (mida saab ja ollakse valmis muutma). Peamiste uuringu probleemidena toob Eensalu (2012) välja ebamäärase eesmärgipüstituse või eesmärkide paljususe.

Mason *et al* (2005) rõhutab mõõdikute valimise olulisust, mis oleksid konkreetsest ettevõttest lähtuvad ning mis mõõdaks ja omaks kõige suuremat mõju ettevõtte efektiivsusele. Antud ettevõtted hindasid kõiki uuringutes kaasatavaid valdkondi keskmiste hinnangutega, mis jäid hinnangute „pigem oluline“ ja „väga oluline“ vahele. Seega antud hinnangute põhjal ei saa öelda, et mingid uuringu valdkonnad oleksid teistest ettevõtete jaoks olulisemad.

Lisaks paluti ettevõtjatel valida kolm kõige kriitilisemat rahulolu-uuringu valdkonda. Selle tulemusena selgelt joonistus välja juhtimiskvaliteedi hindamise olulisus. Kõrgelt hinnati ka töökorralduse ning ühtsustunde ja koostöö valdkondi. Juhtimiskvaliteedi hindamise vajalikkus on ka erialakirjanduses leidnud suuremat tähelepanu, sest üldjuhul on juhtide hoiakutel suurem mõju uuringu tulemuste rakendamisele. Näiteks Falletta ja Combs'i (2002) sõnul organisatsiooni muutused üldjuhul ebaõnnestuvad juhtide poolse toetuse puudumise tulemusena.

Oluline on töötajate rahulolu-uuringute korraldamisel pöörata tähelepanu, et uuringu läbiviimine on ainult üks osa suuremast ettevõtte muutmise eesmärgist. Kõige suuremat mõju organisatsioonile omab see, mida kogutud andmetega tehakse. Üheks esimeseks sammuks tulemuste kasutamises on nende esitlemine. Gable *et al* (2010) leidsid, et uuringu tajutud usaldusväärsus ning selle kaudu mõju juhtidele oli suurem, kui tulemusi esitleti koosolekul või meeskondades. Antud uuringu tulemused on kooskõlas selle väitega – mida rohkem eelistati erinevas vormis otsesest kontakti tulemuste esitlemiseks, seda kõrgem oli uuringu tajutud kasulikkus. Avatud kommunikatsioon uuringu tulemustest ning töötajate kaasamine lahenduste välja pakkumisel aitab van der Westhuizen *et al* (2012) sõnul muuta töötaja meelestatust muutuste suhtes ning aitab kaasa nende elluviimisel.

Töötajate rahulolu-uuringu tulemustele toetumise ajaline pikkus on lühem kui on rahulolu-uuringute läbiviimise sagedus. See tähendab, et ettevõttes on teatud ajaline periood, kus ei nähta uuringu tulemusi enam usaldusväärseks, kuid ei viida läbi ka uut uuringut. Võimalike põhjustena saab oletada, et (1) uuringute tulemused ja töötajate rahulolu on olnud piisavalt stabiilsed ning ettevõttes teatakse võrdlemisi hästi, mis töötajate produktiivsust ja suhtumist kõige enam mõjutab või (2) rahulolu-uuringuid kui vahendit nähakse pigem lühiajalisena ning saadud tulemusi strateegiliselt vähem olulisena.

Juhtimisotsuste tegemisel on Eensalu (2012) sõnul uuringu tulemused harva ainukeseks teabeallikaks ning juba uuringu ettevalmistavas faasis paika pandud seosed töötajate hinnangute ja muude näitajate vahel aitavad hiljem saadud tulemusi kasutada otsuste tegemisel. Saari ja Judge (2004) toovad välja, et sellist statistilist rahulolu-uuringute tulemuste seostamist teiste näitajatega on võimalik teostada organisatsioonis, kus on võimalik koguda piisav hulk teavet oluliste üksuste kohta ja nende lõikes. Selline tulemuste seostamine aitab välja tuua töötajate suhtumise mõju organisatsiooni tulemusnäitajatele.

Antud bakalaureusetöö raames läbi viidud uuringu tulemuste põhjal veerand osalenud ettevõtetest rahulolu-uuringu tulemusi ei seosta ettevõtte tulemusnäitajatega. Need ettevõtted, kes tulemusi seostasid teiste näitajatega, pigem seostasid neid personalijuhtimise ja sisemiste protsesside näitajatega. Ligikaudu veerand vastajaid seostasid töötajate rahulolu-uuringute tulemusi kliendi- või finantsnäitajatega. See näitab, et ettevõtetes nähakse vähest seost rahulolu-uuringute tulemuste ja teiste näitajate vahel. Antud hinnangud võivad tuleneda sellest, et ettevõtted ei kogu andmeid selliselt, et neid saaks uuringu tulemustega siduda või uuringutelt saadut tulemusi ei osata seostada teiste tulemusnäitajatega ning rahulolu-uuringu tulemuste mõju neile nähakse pigem kaudse kui otsesena.

Vastajate seas oli suurem hulk ettevõtteid kelle põhitegevusvaldkonnas on rohkem madalama keerukusega ametikohti ning uuringu tulemuste mitte seostamist teiste näitajatega võib seletada ka Judge *et al* (2001) uuringu tulemustega, kus madalama keerukusega ametikohtade puhul on rahulolu ja soorituse vaheline korrelatsioon on tunduvalt nõrgem kui suurema keerukusega töödes. Lisaks on Saari ja Judge (2004) toonud välja, et selline uuringute korraldamine ja analüüs, mis seoks tulemusi teiste tulemusnäitajatega vajab sügavamaid erialateadmisi. Kui tulemusi ei osata seostada statistiliselt, siis pigem seda tehakse tunnetuslikult.

Rahulolu-uuringute kaudu kogutakse tihtipeale töötajate hinnanguid sellest, millisena nad tajuvad organisatsiooni edukust. Falletta ja Combs'i (2002) väitel on saadud tulemuste võrdlemine tegelike tulemusnäitajatega personalitöötajate ülesanne, sest uuringu tulemuste seostamine ettevõtte statistika ning ka ettevõtte strateegia ja laiemate eesmärkidega võimaldab muuta töötajate rahulolu-uuringuid piisavalt strateegiliseks tööriistaks, et juhid saaksid kogutud tulemuste põhjal teha kogu organisatsiooni toimimist mõjutavaid otsuseid.

Ettevõtete esindajad, kes hindasid töötajate rahulolu-uuringute tulemusi pigem kasulikuna eelistasid uuringu tulemusi seostada eelkõige sisemiste protsesside ja personalijuhtimise näitajatega. Samas ettevõtete esindajad, kes olid töötajate rahulolu-uuringute tulemuste kasulikkuse osas kõhklevamal seisukohal, valisid kõige enam vastusevarianti, et uuringu tulemusi ei seostata teiste näitajatega. Kuigi vastajate hulk ei ole piisavalt suur, et teha üldistusi, on märgata trendi, et ettevõtted, kes tajusid rahulolu-uuringu tulemusi kasulikuna on suurema tõenäosusega valmis ja oskavad uuringu tulemusi seostada teiste näitajatega. Antud seost võib seletada ka Gable

et al (2010) näide, et mida selgemalt tajuvad juhid töötajaskonna uuringute kasulikkust, seda enam tajuvad neid kui üldisemalt kasulike tööriistu.

Avatud kommentaarina tõid ettevõtete esindajad välja, et nägid töötajate rahulolu seost töötajate produktiivsuse ja positiivse klientide tagasiside vahel kui ka töötajate rahulolu seost tööjõu voolavuse vähendamise vahel. Antud tulemused vastavad ka van der Westhuizen *et al* (2012) poolt väljatoodule – rahulolevamad töötajad on tulemuslikumad ning on väiksema tõenäosusega huvitatud töölt lahkuma. Tööraahulolu seost parema teeninduskvaliteedi, organisatsiooni tulemuste ja finantsnäitajate kasvuga on toonud välja ka Judge *et al* (2001).

Rahulolu-uuringute küsimustiku pikkus oleneb läbiviidava uuringu eesmärgist. Lähtepunktina küsimustiku pikkuse üle otsustamiseks pakub Falletta ja Combs (2002) valida kolm kuni viis väidet või küsimust iga tööraahulolu mõjutava valdkonna kohta. Tulemustest selgub, et peaaegu võrdselt eelistati mitmekülgseid (üle 45 küsimusega) ning üldisemaid (15 kuni 45 küsimusega) küsimustikke. Antud küsimustiku pikkus oli eelistatud nii iga-aastaselt kui ka harvemini toimuvate töötajate rahulolu-uuringute läbiviimiseks. Uuringute läbiviimine üks kord aastas oli uuringus osalenud ettevõtete puhul eelistatud variant.

Eensalu (2012) toob välja, et uuringu tulemuste kokkuvõtte peab andma ülevaate kõigist olulistest uuringu tulemustest ning välja tooma peamised tulemustest ilmnunud tugevused ja nõrkused. Tulemuste esitamisel võiks kasutada lihtsalt haaratavaid jooniseid, mitte detailseid arvtabeleid. Uuringu tulemuste põhjal ettevõtete esindajad eelistavad samuti tulemuste esitamist graafikutena, kuid sama oluliseks peeti raporti detailsust. Tulemuste kokkuvõttes sooviti näha rohkem valmis analüüse ja andmete tõlgendamist. Raporti sisus hinnati võrdselt oluliseks kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmeid.

Järgmise uuringu läbiviimise osas avatud kommentaarina tõi kolmandik küsimustele vastanud ettevõtete esindajatest, et ei näe olemas oleva küsimustiku muutmise vajadust. Muudatusettepanekutena välja toodud uuringu küsimuste täpsustamine, küsimustiku lühendamine ja avatud vastustega küsimuste lisamine läheb hästi kokku Järve (2014) uuringus leitud rahulolu-uuringu läbiviimise kitsaskohtadega, kus samuti täheldati, et vastajatel oli raskusi uuringu küsimuste mõistmisega. Avatud vastuste lisamine aitab paremini mõista antud numbrilisi hinnanguid.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt esitab autor bakalaureusetöö uuringust tulenevad järeldused ja ettepanekud. Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kuidas ettevõtetes kasutatakse töötajate rahulolu-uuringu tulemusi ettevõtte juhtimistegevustes.

Töötajate rahulolu-uuringute efektiivsemaks kasutamiseks peaksid personalitöötajat arendama endas enam tulemuste analüüsiga seotud kompetentse. Läbi suurema teadlikkuse on personalitöötajatel võimalik mõjutada juhtimistegevusi ning ettevõtte tulemuslikkuse kasvu.

Uuringu tulemustest selgus, et vastajad hindasid juhtimiskvaliteedi hindamist kui kõige kriitilisemat töötajate rahulolu-uuringu teemaplokki. Täpsemate juhtimiskvaliteeti puudutavate hinnangute saamiseks ettevõtted saavad viia läbi 360° tagasiside uuringuid. Seda on võimalik teha osana juhtide arenguplaanide tegemisest. Nii saab konkreetset tagasisidet iga juhi kohta, mida üldjuhul töötajate rahulolu-uuringu kaudu pole võimalik saada.

Tähelepanu tuleks pöörata rahulolu-uuringu ettevalmistusprotsessile. Parimad tulemused uuringu järgselt annab uuringu eelselt juhtide ootuste kaardistamine uuringu väljundi osas, võimalike muudatustegevuste paika panemine ning uuringu küsimuste seostamine konkreetsete tulemusnäitajatega. Uuringuid nähti kasulikumatena nende ettevõtete puhul, kes seostasid tulemusi enam teiste näitajatega. Antud seose puhul kehtib vastastikkuse mõjuga seos, kus mida rohkem osatakse uuringuid kui strateegilisi tööriistu kasutada, seda kasulikumatena neid nähakse.

Tähtsaks töötajate rahulolu-uuringu tulemuste kasutamise etapiks on tulemuste esitlemine ning järgnevate tegevusplaanide kavandamine. Uuringust selgus, et kõige paremaid tulemusi andis uuringute esitamine meeskonnale koosoleku või otsese kontakti kaudu. Tulemustest rääkimisel on oluline kaasata ka töötajaid lahenduste väljapakkumise protsessi kuid ka selgitada juhtidele nende rolli uuringu tulemuste rakendamisel. Selleks tuleks paika panna tulemustest selgunud arengukohtade parandamise tegevuskava. Järgnevalt on oluline paika pandud plaanid ka teostada, sest ilma tegeliku muutuseta ei ole töötajate rahulolu-uuringute läbiviimisel mõtet.

Eelistada tuleks mitmekülgsemate küsimustikega uuringuid, kui soovitakse koostada detailsem uuringuraport. Kokkuvõtte koostamisel tuleks tähelepanu koostatavatele visuaalidele, mis peaksid olema lihtsalt haaratavad ning kandma edasi olulist teavet. Rohkem aega tuleks

panustada tulemuste analüüsile ning ka teiste näitajatega seostamiseks. Parima tulemuse saamiseks tuleks kombineerida avatud vastustega küsimuste tulemusi numbriliste hinnangutega.

Autor soovib edasistes uuringutes uurida lähemalt töötajate rahulolu-uuringu kavandamisprotsessi. Uurida läbiviimise põhjuseid ning eesmärkide seadmise olulisust töötajate rahulolu-uuringu vaates. Samuti, kuidas pannakse paika uuringu tulemustega seostamiseks organisatsiooni tulemusnäitajad.

Kokkuvõtteks võib öelda, et töötajate rahulolu-uuringute kasutamisel kui juhtimis-tegevusteks saadava informatsiooni allikana ja tulemuslikkuse tõstmise tööriistana on Eesti ettevõtete seas veel arengupotentsiaali. Iga ettevõtte, kes tahab korraldada töötajate rahulolu-uuringut, peaks panema paika selge eesmärgi. Sellest lähtuvalt valida ettevõtte jaoks sobiva uuringu mudeli. Tulemuste analüüsil seostama neid ettevõtte tulemusnäitajatega ning statistiliselt kogutava teabega. Tulemusraporti koostamise järel tuleks tulemusi tutvustada ning paika pandud tegevusplaani ka teostada.

KOKKUVÕTE

Ajal, mil informatsiooni kättesaadavus ning võimalus pääseda ligi kirjandusele parimatest praktikatest on piiramatu, ettevõtete peamiseks konkurentsieeliseks on olemas olevate teadmiste rakendamine. Töötajate rahulolu-uuringute läbiviimine on arvestatav ettevõtte tulemuslikkust mõjutava teabe saamise allikas. Tulemuste rakendamine on oluline mitte ainult hetke olukorra parandamiseks vaid ka tulevaste rahulolu-uuringute läbiviimise õnnestumiseks.

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada kuidas Eesti ettevõtted kasutavad töötajate rahulolu-uuringute tulemusi ettevõtte juhtimistegevustes. Eesmärgi saavutamiseks töötati läbi teemakohane kirjandus, moodustati rahulolu-uuringu väljundi kasutamise seotud kriteeriumid, viidi läbi kvantitatiivne uuring ettevõtete esindajate seas töötajate rahulolu-uuringute kasutamise kohta, analüüsiti uuringu tulemusi ja tehti järeldused. Uuringuobjektiks olid Eesti ettevõtted, kes on viinud läbi töötajate rahulolu-uuringuid. Bakalaureusetöö uuringu tulemustel oli praktiline väärtus personalijuhtidele ning töötajate rahulolu-uuringuid korraldavatele ettevõtetele.

Bakalaureusetöö tulemustest selgus, et ettevõtted hindasid töötajate rahulolu-uuringute läbiviimist pigem kasulikuna. Hinnang oli kõrgem suurema töötajate arvuga ettevõtete puhul. Uuringu tulemusi peeti kasulikumana ka sagedasemast uuringute läbiviimise perioodist tulenevalt. Mõlema hinnangu puhul oli tegu ka kõige suurema vastajate hulgaga vastusevariantidega. Uuringus osalenud ettevõtted oli edukalt rakendanud sisekommunikatsiooni, info liikumise ja töökeskkonna valdkondadelt saadud töötajate rahulolu-uuringu tagasiside põhjal.

Kõik uuringus käsitletud rahulolu-uuringu küsimustiku teemaplokkid olid pigem olulised või väga olulised, kuid kõige kriitilisemaks peeti juhtimiskvaliteedi hindamist. Otsesel juhul on kõige suurem mõju töötajate hoiakute muutmisele ning töötajate rahulolu-uuringu tulemuste rakendamisele. Lisaks kõrgelt hinnati töökorraldust, ühtsustunnet ja koostööd puudutatavalt rahulolu-uuringu küsimustiku valdkondadelt saadud tagasiside kriitilisust juhtimisotsuste langetamisel.

Ettevõtetes viidi läbi töötajate rahulolu-uuringuid eelkõige sisendinfo saamiseks uute otsustegevuste kavandamiseks. Erialakirjanduses toodi välja uuringute läbiviimise eelse faasi olulisust võimalike ning teostatavate muudatuste paika panemiseks ning vajadust koostada uuringu tulemuste põhjal tegutsemisplaan, mis parandaks leitud arengukohti, kuid ka oleks teostatav. Antud uuringu raames rahulolu-uuringu tulemusi selliselt kasutas ainult neljandik ettevõtteid. Töötajate rahulolu-uuringute tulemusi eelistati esitada koosolekul. Uuringu tulemusi peeti kasulikumana kui uuringu tulemuste esitlemiseks kasutati mitut erinevat kanalit. Kõige enam antud uuringu raames eelistati uuringu tulemusi esitleda ainult koosolekutel.

Töötajate rahulolu-uuringut läbiviimine oli tulemuslikum vahend ning nende läbiviimist tajuti kasulikumana kui sellelt saadud tulemusi seostati teiste ettevõtte mõõdikutega. Uuringus osalenud ettevõtted töid enda praktikast näiteid tulemuste seostamisest teiste näitajatega, kus töötajate rahulolu tõstmisega saavutati positiivsem klientide tagasiside ning vähendati tööjõuvoolavust. Sellele vaatamata veerand uuringus osalejatest ei seostanud rahulolu-uuringu tulemusi teiste näitajatega.

Ettevõtted eelistavasid pikemate küsimustikega rahulolu-uuringute läbiviimist, et saada detailsem töötajate poolne tagasiside. Ettevõtete esindajad hindasid kõige enam tulemuste kokkuvõtte visuaalide rohkuse ning detailidesse minemise olulisust. Numbrilised hinnangute ja avatud vastuste analüüs on võrdselt olulised tulemuste raporti omadust.

Bakalaureusetöö raames läbiviidud uuringu tulemustele toetudes autor toob välja järgmised ettepanekud töötajate rahulolu-uuringute kasutamise kasulikkuse tõstmiseks ning tulemuste sisulisemaks rakendamiseks ettevõtte otsustustegevustes:

- Ettevõtete eesmärke aitaksid paremini lahendada lisaks töötajate rahulolu-uuringute läbiviimisele spetsiifilisemad, valdkonnapõhised uuringud nagu näiteks juhtimiskvaliteedi hindamine.
- Pöörata rohkem tähelepanu rahulolu-uuringu läbiviimise protsessile. Sealhulgas ettevalmistusprotsessis panna paika võimalikud muudatustegevused, kaardistada juhtide ootused väljundi osas ning seostada rahulolu-uuringu küsimusi konkreetsete ettevõtte tulemusnäitajatega.

- Tulemuste esitlemisel on oluline kasutada otsesest kontakti soodustavaid vorme (nt koosolek, üks-ühele kohtumised, töötoad).
- Tulemuste kokkuvõtte vormi osas tuleks eelistada lihtsasti haaratavaid visuaale, detailsematele analüüsidele, mis on seotud teiste ettevõtte statistikal põhinevate mõõdikutega ning lisaks numbrilistele hinnangutele tuua välja ka avatud vastuste kaudu kogutav tagasiside.
- Rahulolu-uuringu läbiviimise tulemusena peaks valmima selge tegevuskava, vastutavad isikud ning tulemuste rakendamise jälgimiseks paika pandud mõõdikud.

Kokkuvõtteks võib öelda, et töötajate rahulolu-uuringute kasutamisel juhtimistegevustes on veel arenguruumi. Positiivsena võib välja tuua, et rahulolu-uuringute kasutamist nähakse kasulikuna ning seda eriti suurte ettevõtete seas. Samas ainult pooled ettevõtted nägid rahulolu-uuringute seost ettevõtte tulemuslikkusega. Antud hoiaku muutmine võimaldaks parandada töötajate rahulolu-uuringute läbiviimise protsessi ning tulemusi edukamalt kasutada ettevõtte juhtimistegevustes.

VIIDATUD ALLIKAD

- Buckingham, M., Coffman, C. (2006). Kõiki reegleid rikkudes: mida maailma parimad juhid teisiti teevad? s.l.: Väike Vanker.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, Vol. 41 No. 2, pp. 79-94.
- Drucker, P. F., Maciariello, J. A. (2008). Management: revised edition. New York: Harper Collins.
- Eensalu, M.-L. (2012). Organisatsiooniuuringud. - Personalijuhtimise käsiraamat. (koost) R. Varts, K. Laurson, Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. 2. täiend. tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, lk. 335-360.
- Falletta, S. V., Combs, W. (2002). Surveys as a tool for organization development and change. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), *Organization development: A data-driven approach to organizational change* (pp. 78–102). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gable, S. A., Seung Youn, C., Marker, A., Winiiecki, D. (2010). How should organizational leaders use employee engagement survey data? *Performance Improvement*, Vol. 49 No. 4, pp. 17-25.
- Järve, N. (2014). Töötajaskonna uuringud ja tulemuste rakendamine juhtimistegevuses (Akzo Nobel Baltics AS näitel). Tallinna Tehnikaülikool majandusteaduskond. 85lk. (Magistritöö)
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, pp. 376-407.
- Kroustalis, C. M., Behrend, T., Meade, A.W., Surface, E.A. (2007). Influence of post-survey action on current survey responses. *Paper presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York.
- Mason, C. M., Chang, A. C. F., Griffin, M. A. (2005). Strategic use of employee opinion surveys: Using a quasi-linkage approach to model the drivers of organizational effectiveness. *Australian Journal of Management*, Vol. 30, pp. 127–143.

- Mayo, A. (2004). Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus.
- Roberts, D. R., & Levine, E. (2014). Employee Surveys: A Powerful Driver for Positive Organizational Change. *Employment Relations Today (Wiley)*, pp. 39–45.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective Human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, Vol. 41, pp. 149-174.
- Saari, L. M., Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 395–407.
- Shin, J., Taylor, M. S., Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, pp. 727-748.
- Sugheir, J., Coco, M., Kaupins, G. (2011). "Perceptions of Organizational Surveys within Employee Engagement Efforts". *International Journal of Business and Public Administration*, Vol. 8 No. 1, 48-61.
- Tiiman, T. (2012). Tulemusjuhtimine. - Personalijuhtimise käsiraamat. (koost) R. Varts, K. Laurson, Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. 2. täiend. tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, lk. 197-230.
- van der Westhuizen, D. W., Pacheco, G. and Webber, D. J. (2012) Culture, participatory decision making and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 13, pp. 2661-2679.
- Wiley, J. W. (2010). The Impact of Effective Leadership on Employee Engagement. *Employment Relations Today*, Vol. 41 No. 4, pp. 47-52.
- Xu, J., Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, pp. 399-416.

SUMMARY

THE USE OF EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY RESULTS IN MANAGEMENT PRACTICES

Laura Nedzelskyte

Employee satisfaction survey is a valuable tool that helps to measure and bring together employee attitudes and opinions. The result can be used in managerial decision making process, that influences employee well-being and their working conditions. While conducting the survey it is important to pay attention to the process planning and focus on asking the right questions, that improve organisational performance. Acting in this manner helps to reach organisations higher potential and financial performance. A prerequisite of achieving that are satisfied and loyal clients and happy and engaged employees. The importance of employee satisfaction surveys result in management practices raised following research questions:

1. Which satisfaction survey results are important for the organisation?
2. How the results of satisfaction survey are being used?
3. How organisations link survey result with other business metrics?
4. Which survey results structure is preferred?

The aim of this bachelors' thesis was to find out what is the perceived nature of the employee satisfaction survey for Estonian organisations, that would help to provide information on important managerial decisions and would ensure successful development of the organisation and employee satisfaction.

All main subjects that can be measured by job satisfaction survey were considered as slightly or very important. The most important measure of job satisfaction survey was regarding to measuring management quality. The direct manager of an employee has the most impact on

changing employees' attitudes and ensuring that job satisfaction results are implemented. In addition, measures of job satisfaction survey such as operational arrangements, a sense of unity and cooperation also received high scores for the importance of the received feedback for the managerial decision making process.

The surveys are conducted in the organisations mainly for gathering the necessary information as the input for decision making process. The research has suggested the importance of the preparation phase of the job satisfaction survey for setting possible and feasible organisational changes and necessity to set a plan of action that would set achievable goals for improving areas that need the most development. Based on the result only quarter of the participating organisations set possible and feasible action plans before conducting the employee job satisfaction survey. Organisations preferred to discuss the results of the satisfaction survey in a meeting. Conducting job satisfaction survey was perceived as more useful when multiple channels were used to communicate the job satisfaction results.

Also, the job satisfaction survey was perceived as more useful tool and conducting employee surveys was seen as more beneficial when the results were associated with other organisational measures. Organisations that had linked survey results with other organisational measures had positive examples of how improving employee job satisfaction had a measurable effect on positive client feedback and employees were less likely to quit. Despite of that almost quarter of participating organisations did not link employee surveys to any other kind of data.

Organisations preferred longer and more detailed questionnaires, because they provide more in-depth feedback from the employees. Participants rated the clear and graspable visual aids and going into details as the most important attribute of employee job satisfaction survey summary. The numeric assessments and analysis of open-ended responses were equally important characteristics of the summary of employee job satisfaction survey results.

In conclusion, there is still room for improvement when it comes to the use of employee satisfaction survey results in management processes. The use of satisfaction surveys is perceived as useful and the perceived usefulness was higher in larger organisations. However, only half of the companies acknowledged the relationship between satisfaction survey results and organisational performance. Changing such attitudes would allow to improve employee satisfaction survey process and to use the results in management processes more successfully.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik ettevõtete esindajatele

Lugupeetud ettevõtete esindajad!

Antud uuring on koostatud TTÜ majandusteaduskonna III kursuse tudengi Laura Nedzelskyte poolt. Antud küsimustikule vastates aitate kaasa bakalaureusetöö valmimisele, mis käsitleb töötajate rahulolu-uuringu tulemuste kasutamist ettevõtte juhtimistegevustes.

Vastama on oodatud ettevõtete erinevate tasandite juhid, kelle ettevõttes on korraldatud töötajate rahulolu-uuringuid ning kelle töö sisendiks on olnud varasemalt ettevõttes korraldatud töötajate rahulolu-uuringu tulemused.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 10-15 minutit. Vastamine on anonüümne ning vastused/hinnangud esitatakse ainult üldistatud kujul.

Tänan Teid vastamise eest juba ette!

Laura Nedzelskyte

1. Kui sageli olete viinud läbi rahulolu-uuringuid enda ettevõttes?
 - a. Kord kvartalis
 - b. Kord poolaastas
 - c. Kord aastas
 - d. Üle aasta
 - e. Harvemini kui üle aasta
 - f. Ei ole rahulolu-uuringuid läbi viinud
2. Mis põhjustel olete korraldanud töötajate rahulolu-uuringuid? (*võimalus valida mitu varianti*)
 - a. Tehtud otsuste edukuse/mõju hindamiseks

Lisa 1 järg

- b. Otsustamiseks võimalike tegutsemisvariantide vahel
 - c. Sisendi saamiseks uute tegevuste kavandamisel
 - d. Muu:
3. Millised töötajate rahulolu-uuringu teemaplokid on Teie jaoks olulised vajaliku teabe saamiseks?
(Skaala: üldse mitte oluline, pigem mitte oluline, nii ja naa, pigem oluline, väga oluline)
- a. Arengu- ja karjäärivõimalused
 - b. Töötingimused ja -vahendid
 - c. Töökorraldus
 - d. Ühtsustunne ja koostöö
 - e. Tööõhkkond
 - f. Töötasu ja soodustused, motivatsioonisüsteem
 - g. Organisatsiooni maine
 - h. Juhtimiskvaliteet
 - i. Sisekommunikatsioon
 - j. Pühendumine
 - k. Muu:
4. Kui peaksite valima kolm kõige kriitilisemat teemaplokki, siis millised need oleksid?
- a. Arengu- ja karjäärivõimalused
 - b. Töötingimused ja -vahendid
 - c. Töökorraldus
 - d. Ühtsustunne ja koostöö
 - e. Tööõhkkond
 - f. Töötasu ja soodustused, motivatsioonisüsteem
 - g. Organisatsiooni maine
 - h. Juhtimiskvaliteet
 - i. Sisekommunikatsioon
 - j. Pühendumine
 - k. Muu:
5. Võimalusel tooge näide, milline tulemus töötajate rahulolu-uuringust on aidanud kaasa mõne olulise otsuse tegemisele:
6. Millise aja vältel toetute otsuste tegemisel uuringu tulemutele pärast selle korraldamist?
- a. Kvartali jooksul
 - b. Poole aasta jooksul
 - c. Aasta jooksul
 - d. Rohkem kui ühe aasta jooksul

Lisa 1 järg

7. Millised on Teie eelistused rahulolu-uuringu küsimustiku pikkuse osas?
 - a. Väheste küsimustega uuring (alla 15 küsimuse/väite)
 - b. Üldised küsimused erineva töörahulolu valdkonna kohta (15-45 küsimust/väidet)
 - c. Töörahulolu valdkondade mitmekülgne uurimine (üle 45 küsimuse/väite)

8. Milliste mõõdikutega olete sidunud töötajate rahulolu-uuringu tulemusi? (*võimalus valida mitu varianti*)
 - a. Finantsnäitajad (ärikasum, müügikasum, kasum töötaja kohta vms)
 - b. Kliendinäitajad (klientide rahulolu, kliendiprotsessi pikkus vms)
 - c. Sisemiste protsesside näitajad
 - d. Personalijuhtimise näitajad (tööjõu voolavus, keskmine tööstaaž vms)
 - e. Ei ole sidunud rahulolu-uuringu tulemusi teiste juhtimisvahenditega
 - f. Muu:

9. Võimalusel tooge näide sellest kuidas seostasite töötajate rahulolu-uuringu tulemusi teiste näitajatega:

10. Millised kolm töötajate rahulolu-uuringu tulemuste raporti sisulist omadust on olnud kõige olulisemad? (*võimalus valida mitu varianti*)
 - a. Rohkem graafikuid kui teksti
 - b. Rohkem teksti kui graafikuid
 - c. Rohkem avatud vastuseid kui numbrilisi hinnanguid
 - d. Rohkem numbrilisi hinnanguid kui avatud vastuseid
 - e. Rohkem valmis analüüse kui algandmeid
 - f. Rohkem algandmeid kui valmis analüüse
 - g. Pigem üldisem raport
 - h. Pigem detailsem raport
 - i. Muu:

11. Millise kanali kaudu olete rääkinud enda otseste alluvatega rahulolu-uuringute tulemustest? (*võimalus valida mitu varianti*)
 - a. E-maili teel
 - b. Koosolekul
 - c. Üks-ühele kohtumisel
 - d. Ei ole rääkinud
 - e. Muu:

12. Kui kasulik on olnud rahulolu-uuringu(te) läbiviimine teie ettevõtte jaoks?
(*Skaala: üldse mitte kasulik, pigem mitte kasulik, nii ja naa, pigem kasulik, väga kasulik*)

Lisa 1 järg

13. Mida teeksite oma järgmises töötajate rahulolu-uuringus senisest erinevalt? (nt kolm asja, mida kindlasti muudaksite)

14. Millisel ametikohal Teie töötate?

- a. Personalijuht
- b. Finantsjuht
- c. Teenusejuht
- d. Tegevjuht
- e. Muu:

15. Kui suur on teie ettevõtte?

- a. Alla 10 töötaja
- b. 10 – 49 töötajat
- c. 50 – 249 töötajat
- d. Üle 250 töötaja

16. Milline on Teie ettevõtte põhitegevusala?

- a. Avalik haldus
- b. Finants
- c. Infotehnoloogia ja side
- d. Ehitus
- e. Teenindus
- f. Tootmine
- g. Transport ja logistika
- h. Kaubandus
- i. Muu:

Lisa 2. Rahulolu-uuringu teemaplokkide olulisuse hinnangud

<i>Millised rahulolu-uuringu teemaplokkid on Teie jaoks olulised vajaliku teabe saamiseks?</i>	Aritmeetiline keskmine (N=39)	Standardhälve
Tööõhkkond	4.79	0.686
Ühtsustunne ja koostöö	4.77	0.619
Juhtimiskvaliteet	4.74	0.587
Sisekommunikatsioon	4.69	0.647
Organisatsiooni maine	4.64	0.698
Töökorraldus	4.56	0.778
Töötingimused ja -vahendid	4.51	0.747
Pühendumine	4.51	0.812
Töötasu ja soodustused, motivatsioonisüsteem	4.49	0.712
Arengu- ja karjäärivõimalused	4.21	0.939

Allikas: (Autori koostatud)

<i>Millised kolm rahulolu-uuringu tulemuste raporti sisulist omadust on olnud kõige olulisemad?</i>	Vastajate arv
Juhtimiskvaliteet	25
Töökorraldus	17
Ühtsustunne ja koostöö	14
Töötasu ja soodustused, motivatsioonisüsteem	11
Tööõhkkond	11
Pühendumine	10
Sisekommunikatsioon	9
Töötingimused ja -vahendid	8
Arengu- ja karjäärivõimalused	6
Organisatsiooni maine	5

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 3. Rahulolu-uuringu tulemuste seostamine tulemusnäitajatega

	<i>Kui kasulik on olnud rahulolu-uuringu(te) läbiviimine teie ettevõtte jaoks?</i>		
<i>Milliste mõõdikutega olete sidunud töötajate rahulolu-uuringu tulemusi?</i>	<i>„nii ja naa“ (osakaal) N=7</i>	<i>„pigem kasulik“ (osakaal) N=17</i>	<i>„väga kasulik“ (osakaal) N=15</i>
Finantsnäitajad (ärikasum, müügikasum, kasum töötaja kohta vms)	2 (20%)	2 (7%)	4 (13%)
Kliendinäitajad (klientide rahulolu, kliendiprotsessi pikkus vms)	2 (20%)	4 (15%)	5 (17%)
Sisemiste protsesside näitajad	2 (20%)	9 (33%)	10 (33%)
Personalijuhtimise näitajad (tööjõu voolavus, keskmine tööstaaž vms)	1 (10%)	6 (22%)	9 (30%)
Ei ole sidunud rahulolu-uuringu tulemusi teiste juhtimisvahenditega	3 (30%)	6 (22%)	2 (7%)

Allikas: (Autori koostatud)

Tabeli ridades on valitud vastuse korduste arv ning sulgudes on toodud välja vastusevariantide osatähtsus kasulikkuse hinnangu kohta. Vastajad said valida mitu vastusevarianti mõõdikute osas, millega rahulolu-uuringu tulemusi seostatakse.