

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Anni Kahar
**TÖÖINSPEKTSIOONI TEENISTUJATE TEADLIKKUS ORGANISATSIOONI JA
AMETIKOHA EESMÄRKIDEST TÖÖRAHULOLU TEGURINA**
Magistritöö

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA
Kaasjuhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2014

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

Autor Anni Kahar
“ “ 2014

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Taimi Elenurm, MBA
“ “ 2014

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare
Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö teemaks on „Tööinspeksiooni teenistujate teadlikkus organisatsiooni ja ametikoha eesmärkidest töörahulolu tegurina“.

2010. aasta organisatsiooni enesehindamine (CAF) tõi välja, et Tööinspeksioonis (edaspidi TI) jääb vajaka arendustegevuse täpsest eesmärgistamisest. Teenistujaid ei teavitata uutest püstitatud eesmärkidest ning teenistujatele ei ole alati teada, kuidas tööeesmärkide täitmist mõõdetakse. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kas organisatsiooni missiooni, visiooni, strateegiliste eesmärkide teadmine, tööeesmärkide selgus ja tajutav saavutatavus ning vahetult juhilt saadav tööks vajaliku informatsiooni olemasolu mõjutavad TI teenistujate üldist tööga rahulolu.

Töö teoreetilise raamistiku koostamise aluseks on võetud rahvusvaheline töörahulolu puudutav kirjandus. Uuritud on töörahulolu olemust, teenistujate teadlikkust organisatsiooni strateegiate kohta, selle mõju töörahulolule ning vahetu juhi olulisust strateegiliste eesmärkide edastamisel. Magistritöös on kvantitatiivse uurimismeetodi abil analüüsitud kas ja kuidas antud tegurid mõjutavad üldist töörahulolu TI-s, samuti on uuritud nende tegurite omavahelisi seoseid.

Magistritöö põhijäreldused: üldist töörahulolu mõjutavad positiivselt ametikoha ja organisatsiooni eesmärkide selgus ning arusaadavus, vahetult juhilt saadava tööeesmärkide täitmiseks vajamineva informatsiooni selgus ja organisatsiooni missiooni, visiooni, strateegiliste eesmärkide teadmine.

Magistritöö võtmesõnad: strateegiline juhtimine, organisatsiooni ja ametikoha eesmärgid, juhi roll eesmärkide edastamisel, üldine töörahulolu, töörahulolu seos juhtimisega.

ABSTRACT

„TÖÖINSPEKTSIOONI TEENISTUJATE TEADLIKKUS ORGANISATSIOONI JA AMETIKOHA EESMÄRKIDEST TÖÖRAHULOLU TEGURINA”

Anni Kahar

The topic of the Master`s Thesis is “Awareness of the staff of the Labour Inspectorate of organization's and position`s goals as a factor of job satisfaction”.

In 2010 the self-assessment of the organization (CAF) revealed that there is not enough precise targeting in the development activities of the Labour Inspectorate (hereinafter the LI). The staff is not informed of new objectives set up and they are not always aware how implementability of objectives is measured. To prevent job dissatisfaction among employees of the LI, the thesis aims to find out whether awareness of the organization's mission, vision, strategic goals, the accuracy and attainability of the operational objectives and information, necessary for work, from the immediate leader affects the LI employees` general job satisfaction, and what are the possibilities of awareness raising among the employees of the LI. The more informed the employee is, the more satisfied he is with his work in general.

The theoretical framework is based on the international literature regarding job satisfaction and the nature of job satisfaction, the impact of knowledge of organizational strategies and the importance of the immediate leaders in communication of strategic goals has been studied. In the Master's thesis, by using quantitative research methods, it is analyzed how and whether the factors influence overall job satisfaction at the LI, also the relationship between these factors has been studied.

The main conclusions of the Master's thesis are: overall job satisfaction is influenced by the clear and understandable objectives of positions and the organization, clarity of information, necessary to meet the objectives of work, obtained from the immediate leader and knowledge of the organization's mission, vision and strategic goals.

Employees who consider the objectives communicated by their leaders as clear and understandable, have higher levels of job satisfaction. It became evident that there was a negative relationship between overall job satisfaction and the transparency of decisions adopted by an immediate leader. Thus, it can be concluded that, if transparency of the decisions adopted by immediate leaders decreases, the likelihood that employees are not satisfied and there is a decrease in overall job satisfaction increases.

The survey revealed that knowledge of the organization's strategic goals and information about the objectives set by leaders communicated to subordinates are related to the overall job satisfaction

The keywords of the Master`s thesis: strategic management, objectives of positions, leader`s function in communication of objectives, overall job satisfaction, relationship of job satisfaction and management.

SISUKORD

| | |
|---|----|
| SISSEJUHATUS | 7 |
| 1. JUHTIMISE JA TÖÖRAHULOLU OLEMUS NING NENDE SEOTUS..... | 10 |
| 1.1 Strateegiline juhtimine avaliku sektori organisatsioonides | 10 |
| 1.2 Töötajate kaasamine eesmärkide püstitamisesse | 13 |
| 1.3 Eesmärkide edastamine juhtide poolt | 15 |
| 1.4 Tööalaste eesmärkide mõõtmine | 16 |
| 1.5 Tööraahulolu käsitlused | 17 |
| 1.6 Juhtide poolt edastava informatsiooni seos üldise tööraahuloluga | 19 |
| 1.7 Missiooni, visiooni ja eesmärkide arusaadavuse mõju üldisele tööraahulolule..... | 21 |
| 2. EMPIIRILINE UURING: VAHETUTE JUHTIDE POOLT EDASTATAVATE ORGANISATSIOONI JA AMETIKOHA EESMÄRKIDE TAJUTUD TEADMISE SEOSSED ÜLDISE TÖÖRAHULOLUGA TÖÖINSPEKTSIOONIS | 22 |
| 2.1 Tööinspektsiooni struktuur, missioon, visioon ja eesmärgid | 22 |
| 2.2 Uurimisülesanded, meetod ja valim | 24 |
| 2.3 Uuringu tulemused | 27 |
| 2.3.1 Vastanute üldised andmed | 28 |
| 2.3.2 Tööinspektsiooni teenistujate tööraahulolu, organisatsiooni strateegiliste eesmärkide tajutud teadmine ja vahetu juhi poolt edastatud informatsiooniga rahulolu | 29 |
| 2.3.3 Tajutud teadlikkus organisatsiooni visiooni, missiooni ja eesmärkide kohta ning hinnangud juhtidele kui sellealase info edastajatele..... | 31 |
| 2.3.4 Tajutud teadlikkus organisatsiooni ja ametikoha eesmärkidest, tööplaanidest, nende täitmise mõõtmisest | 34 |
| 2.3.5 Vahetu juhi informatsiooni edastamise mõju üldisele tööraahulolule TI-s..... | 39 |
| ARUTELU JA JÄRELDUSED..... | 46 |
| KOKKUVÕTE | 50 |
| RESUME..... | 53 |
| VIIDATUD KIRJANDUS | 55 |
| LISA 1. Tööinspektsiooni struktuur | 60 |
| LISA 2. Rahulolu küsimustik strateegiliste eesmärkide teadmise ning vahetu juhi informatsiooni edastamise kohta..... | 61 |
| LISA 3. Küsimustikule antud vastused protsentjaotuste alusel..... | 65 |
| LISA 4. Vahetu juhi informatsiooni edastamisega rahulolevad teenistujad struktuurüksuste lõikes (%)...... | 70 |

SISSEJUHATUS

Magistritöö pealkiri on „Tööinspeksiooni teenistujate teadlikkus organisatsiooni ja ametikoha eesmärkidest töörahulolu tegurina”.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kas ja kuidas mõjutab juhtide poolt edastatavate organisatsiooni ja ametikoha eesmärkide teadmine üldist töörahulolu Tööinspeksiooni (edaspidi TI) teenistujate seas.

Magistritöö raames on töö autor püstitanud ülesande uurida töötajate hinnanguid kas ja kuidas juhid alluvatele organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest (missioonist, visioonist, eesmärkidest) teada annavad ja kuidas teenistujad tajuvad seda, kas neile on selgitatud, kuidas nende tööalaste eesmärkide täitmist mõõdetakse.

Lähtuvalt uurimisprobleemist ja töö eesmärgist on töö autor püstitanud järgmised uurimisülesanded töö eesmärgi täitmiseks:

- 1. Selgitada välja, kas teenistujad, kes hindavad juhi poolt antud eesmärgid selgeks ja arusaadavaks, on kõrgema töörahulolu tasemega;**
- 2. Selgitada välja, kas teenistujad, kes arvavad, et teavad organisatsiooni strateegilisi eesmärke ning kinnitavad, et nendega on strateegilised eesmärgid läbi arutatud, on kõrgema töörahulolu tasemega;**
- 3. Teha uurimistulemustele tuginevad ettepanekud, kuidas teenistujate teadlikkust organisatsiooni ja ametikoha eesmärkidest tõsta;**

Magistritöö on organisatsiooni jaoks **uudne**, sest varasemalt ei ole uuritud seoseid eesmärkide selguse ja töörahulolu vahel. Töö keskendub TI vahetute juhtide poolt teenistujatele edastatud strateegiliste eesmärkide arusaadavusele.

Magistritöö on **vajalik**, et selgitada välja, kas vahetu juhi poolt edastatud eesmärkide selgus tagab kõrgema töörahulolu taseme ning teha ettepanekuid, kuidas arendada juhtide oskust eesmärke arusaadavalt alluvatele edastada.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Magistritöö **esimeses peatükis** kirjeldab töö autor strateegilist juhtimist avaliku sektori asutuses, toob välja tegureid, mis mõjutavad üldist töörahulolu, käsitleb juhi rolli eesmärkide seadmisel ja nende täitmise tagamisel. Magistritöö **teisese peatükis** annab töö autor ülevaate uurimisobjektist, uuringuks kasutatud meetoditest, uuringu valimist ja tulemustest. Magistritöö **kolmandas peatükis** on arutelu ja järeldused.

Küsimustiku koostamisel toetus töö autor erinevatele teoreetilistele käsitlustele missioonist, visioonist, ja -eesmärkidest teadmiste vallas. Autorid, kellele on toetunud on- R. Alas, M. Armstrong, G.A. Boyne ja S. Kim.

Samuti on käsitletud erinevaid töörahulolu teooriad, mille autoriteks on B.S Davis, B.E Wright, P. Spector, A. Mayo ja S.P. Robbins.

Andmete kogumisel oli aluseks TI-s läbi viidud töörahulolu küsimustik, millest 32 esitatud küsimust (Lisa 2) on vajalikud magistritöö eesmärgi saavutamiseks. Uurimuses kasutatud küsimustiku koostamisel võeti aluseks TI-s 2009 ja 2011 kasutusel olnud töörahulolu küsimustik. Magistritöö uurimuses kasutatud töörahulolu küsimustikus on esmakordselt küsitud teenistujatelt hinnanguid organisatsiooni missiooni, visiooni ja väärtuste ning eesmärkide teadmise kohta. Organisatsiooni missiooni, visiooni, strateegiliste eesmärkide teadmise küsimuste aluseks on Weisbord'i organisatsiooni kuus -kasti teooria (*Six-Box Organizational Model*), mille kohaselt kogutakse tagasisidet kõikide organisatsiooni edukuse seisukohast oluliste võtmevaldkondade kohta (Weisbord, 1976)

Töörahulolu uuring viidi TI-s läbi ajavahemikul 9.oktoober- 20. oktoober 2013.a.

Magistritöö empiirilises osas on kvantitatiivse uurimismeetodi abil analüüsitud, kas ja kuidas mõjutavad teenistujate üldist töörahulolu hinnangud organisatsiooni strateegia teadmisele, tööeesmärkide selguse ja saavutatavuse tajumine ning hinnang ja rahulolu oma vahetu juhiga kui tööalase informatsiooni edastajaga.

Magistritöö tulemusena esitab töö autor ettepanekud teadlikkuse tõstmiseks organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ning informatsiooni edastamise parendamiseks vahetu juhi poolt.

1. JUHTIMISE JA TÖÖRAHULOLU OLEMUS NING NENDE SEOTUS

1.1 Strateegiline juhtimine avaliku sektori organisatsioonides

Maailmamajandus, tehnoloogia ja ühiskond on viimastel aastakümnetel teinud läbi kiire arengu. Ettevõtted, sihtasutused, avaliku ja erasektori organisatsioonid - kõik tunnetavad erinevates valdkondades kiireid muutuseid, millega tuleb arvestada. Selleks, et üha muutuv maailmas organisatsiooni pikaajalisi eesmärke saavutada, tuleb organisatsioonile luua strateegia.

Strateegia elluviimine toimub kindlaks määratud plaanide ja tegevuste alusel, mis peavad aitama juhil vastata sellistele küsimustele nagu, kus on organisatsioon praegu, milline tahab organisatsioon olla aastate pärast ja millised on need tegevused, mis aitavad seatud eesmärke saavutada (Alas, 2005).

Strateegilise juhtimise komponentideks on eesmärkide seadmine, organiseerimine, motiveerimine ja eestvedamine ning kontrollimine. Strateegiline juhtimine inspireerib organisatsiooni liikmeid koostööd tegema, et saavutada organisatsioonile seatud pikaajalisi eesmärke. (Leimann, Skärvad, Teder, 2003)

Strateegilise juhtimise keskeks osaks on organisatsiooni põhiväärtused, mission ja visioon. Williams'i (2002) kohaselt on organisatsiooni põhiväärtused, uskumused ja tõekspidamised, baasiks organisatsioonis kehtivatele eetilistele standarditele.

Samal arvamusel on ka Hosmer (1994), kes väidab, et jagatud põhiväärtused on eduka strateegilise planeerimise kriteeriumiks, sest ühised uskumused ja väärtused panevad organisatsioonis töötavad inimesed sama eesmärgi nimel tegutsema, luues seeläbi organisatsioonis sisekliima, mis toetab organisatsiooni tegevust.

Organisatsiooni pikaajalisi eesmärke seades on hea teada, et eesmärgid on ajas muutuvad ning paindlikud, neid saab kohandada vastavalt muutuvatele oludele. Seepärast püstitatakse, organisatsiooni missiooni ja visiooni elluviimiseks, vaheeesmärke, et

vajadusel pikaajalised eesmärgid kohandada ja ajakohastada. (Leimann, Skärvald, Teder, 2003)

Organisatsiooni missioon omakorda peab peegeldama organisatsiooni väärtusi ning eripära, andes põhjuse visiooni saavutamiseks. Missioon on organisatsiooni strateegia väljatöötamise aluseks, näidates, millised tegevusvaldkonnad peavad olema strateegiliste eesmärkidega kaetud. (Sidhu, 2003)

Wilson'i (1992) arvates on visioon soovitud seisundi kirjeldamine teatud ajahetkel tulevikus, kajastades seda, milliseks organisatsiooniks pikemas perspektiivis soovitakse areneda.

Visiooni keskseks elemendiks on organisatsioonile olulised väärtused ja sobivad käitumisstandardid. Elluviimiseks peab olema iga elemendi jaoks välja töötatud tee, kuidas väärtuste juurutamiseni jõuda: arendusprogrammid töötajatele ja mõõtmisviis, et kindlaks teha, kas visioon on ellu viidud (Alas, 2005).

Avaliku teenistuse asutuse strateegilisel juhtimisel tuleb arvestada poliitiliste, õiguslike ja seadustega reguleeritud piirangutega (Boyne, Walker, 2004). Seejuures peab strateegiline juhtimine olema piiratud ressursse silmas pidades võimalikult efektiivne ja kvaliteetne. Tähtis on arvestada pikaajaliste eesmärkide olulisust ressursside kasutamisel ja asutuse arendamisel.

Organisatsiooni eesmärkide täitmise eelduseks võib pidada strateegilise arengukava olemasolu. Arengukava koostamise aluseks on mõistmine, milline on organisatsiooni pikaajaline eesmärk, millisena kujutatakse organisatsiooni ette mõne aja pärast ning kuidas hiljem strateegiliste plaanide täitmise tulemusi mõõdetakse ja hinnatakse. Eesmärkide tulemuslikkuse hindamiseks lisatakse eesmärkidele indikaatorid, mille alusel on hiljem võimalik mõõta/hinnata eesmärkide saavutamist. (Strateegilise planeerimise käsiraamat, 2006)

Strateegiline arengukava on organisatsioonile kasulik vaid sellisel juhul, kui see aitab parandada organisatsiooni poliitika elluviimist ja teenuste osutamist. Enamasti koostatakse arengukava koos tegevusplaanidega optimaalseks ajaks ning vaadatakse üle iga paari aasta tagant, et vajadusel muudatusi sisse viia. (Strateegilise planeerimise käsiraamat, 2006)

Koostatud strateegiline arengukava aitab organisatsioonil paremini toime tulla pidevate muutustega keskkonnas. Seega on väga oluline, et koostatud arengukava oleks realistlik, arvestaks olemasolevate ressurssidega ning pakuks piisavalt juhtnööre eesmärkide täitmiseks.

Hiljutised uuringud on näidanud, et strateegiline juhtimine avaldab mõju töötajate motivatsiooni kasvule, suurendab emotsionaalset intelligentsust, tõhustab kommunikatsiooni juhtide ja töötajate vahel ning mõjub positiivselt ka üldisele töörahulolule (Jorfi, 2011).

Samasugusele järeldusel jõudis ka Kim (2002), kes leiab, et hästi planeeritud strateegiline juhtimine, kuhu kaasatakse ka töötajaid, suurendab üldist tööga rahulolu, vähendab töötajate töölt puudumist ning töötajad pühendavad end enam organisatsiooni eesmärkide täitmisele, soovides jääda organisatsiooniga seotuks. Seega tuleb organisatsiooni juhtkonnal panustada strateegia väljatöötamisele, kavandades ette organisatsiooni üldist arengusuunda, luues vajalikke organisatsioonisiseseid tingimusi, et igapäevaselt liikuda lähemale strateegia elluviimisele, võttes vastu otsuseid, mis aitavad pikaajalisi eesmärke saavutada.

Daniels ja Bailey (1999) märgivad, et töötajad, kes osalevad ametikoha strateegiliste otsuste tegemisel, mõjutavad kõige paremas võtmes oma töökeskkonda - nad saavad esitada ettepanekuid oma tööalaste eesmärkide ning juhtimise kohta. (Kim, 2002)

Seetõttu on tähtis, et juhid küsiks töötajatelt arvamusi ja ettepanekuid ning arvestaksid neid oma töös, et töötajad tunneksid, et nende soovidega arvestatakse, neid soovitakse kaasata juhtimisse. Selline juhtidepoolne käitumine inspireerib organisatsiooni liikmeid eesmärkide täitmisesse panustama, tulemusi saavutama ning võib eeldada, et seeläbi on töötajad ka oma tööga üldiselt rahulolevamad

1.2 Töötajate kaasamine eesmärkide püstitamisesse

Avaliku sektori organisatsioonid on enamasti orienteeritud eesmärkide saavutamisele (Christensen et al., 2007). Aastatega on avalikku sektorit muudetud konkurentsivõimelisemaks, rõhudes seejuures tõhususele, tulemuslikkusele ja kvaliteedile. Kuigi seatud eesmärgid on tulemustele orienteeritud, on need tihti keerulised ja ebamäärased ning töötajatel puudub kindel arusaam kuidas tööeesmärke täita (Christensen et al., 2007). Samas on teada, et üldist töörahulolu mõjutab töötajatele antud ülesande selgus ja arusaadavus (Ting 1996).

On leitud, et töötaja, kes teab ja usub organisatsiooni eesmärkidesse ning väärtustesse on töötamisega organisatsioonis rahulolevam, kui töötaja, kes organisatsiooni eesmärke ei tea ja nende saavutamisesse ei usu (Mayer, Schoorman, 1992). Sellest võib järeldada, et saavutamaks organisatsiooni eesmärke, tuleb töötajad kaasata eesmärkide püstitamise protsessi. Osaledes strateegiliste eesmärkide püstitamises, tekib töötajatel selgem arusaam, mida neilt oodatakse ning nad koostavad täpsema tegevuskava eesmärkide täitmiseks. Lisaks saavad töötajad eesmärkide seadmisel selgitada oma rolli nende täitmisel, vähendades seeläbi püstitatud eesmärkide ebaselgust (Kim, 2002).

Selleks, et suurendada töötajate panust saavutamaks organisatsiooni eesmärke on Locke (1996) arvates kaks viisi. Ta väidab, et kõigepealt peab töötaja seatud eesmärke teadma ja seejuures uskuma, et seatud eesmärk on oluline. Ning teiseks peab eesmärk olema seatud nii, et seda oleks reaalselt võimalik saavutada. Töötajale selgitatakse läbi kaasamise, miks selline eesmärk on seatud, milline on tema roll eesmärgi saavutamisel ning millised on meetmed eesmärgi saavutamiseks (Locke, Latham, 2002).

Erinevad uuringud on näidanud, et töötaja kaasamine strateegiliste eesmärkide seadmise protsessi ja üldine töörahulolu, on tavaliselt seotud otsese kaasamisega, see tähendab, et kui töötaja poole pöörduetakse otse, ta saab avaldada koheselt oma arvamust ning teha omapoolseid ettepanekuid, siis on ta ka rahulolevam organisatsiooni ja selle üldiste eesmärkidega. (Kallaste, Jaakson, 2005)

Töötaja kaasamine eesmärkide püstitamisesse annab talle võimaluse mõjutada organisatsioonilisi otsuseid, arvestamata, millisel ametipositsioonil ta organisatsioonis

asub. Pearson (1987) viis Austraalias raudteetöölise hulgas läbi uuringu, mille tulemused näitasid, et töötajad, kes olid kaasatud eesmärkide seadmise protsessi olid tööga rahulolevamad, võrreldes nendega kes eesmärkide püstitamisel ei osalenud. Ka Riordan, Vandenberg & Richardson (2005) on välja toonud, et töötajate kaasamine mõjutab positiivselt nende sooritust organisatsioonis, suurendades motivatsiooni panustada eesmärkide täitmisele. Töötajaid kaasates, töötavad nad tugevamalt ühiste eesmärkide saavutamise nimel ning panustavad rohkem sellesse, et saavutada organisatsiooniga samu eesmärke.

Avalikus teenistuses on strateegiliste otsuste tegemine keerulisem: strateegilised eesmärgid tuleb määratleda erinevaid huvigruppide huve arvestades ja analüüsida põhjalikult asutuse reaalseid võimalusi strateegiate saavutamiseks. Berry ja Wechsleri (1995) on leidnud, et riigiasutustes kaasatakse töötajad strateegiliste eesmärkide püstitamisesse vähe.

Ameerika Ühendriikides viidi avaliku sektori töötajate seas läbi uuring, saamaks teada, kas nende hinnangul on osalemine strateegiliste eesmärkide seadmise protsessis mõjutanud nende tööga rahulolu ja tööviljakust. Uuringu tulemused näitasid, et töötajad, kes tunnevad, et nad on kaasatud strateegiliste eesmärki püstitamisesse, on tõenäolisemalt kõrgema töörahulolu tasemega kui töötajad, kes kaasatust ei tunne. (Kim, 2002)

Töötajate kaasatus strateegilisse juhtimisse toob kaasa positiivse mõju töötulemustele ja üldisele töörahulolule (Kim, 2002). Töötajad, kellel on selge arusaam organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ning teadmine, milline on nende roll püstitatud eesmärkide täitmisel, on tööga rahulolevamad.

Autor toetub teooriale ning teeb kokkuvõtte, et töötajate kaasamine strateegiliste eesmärkide väljatöötamise mõjutab positiivselt töötajate rahulolu organisatsioonis, kuid avalikus teenistuses on strateegiliste otsuste tegemine erinevate huvigruppide huvide arvestamise ja tasakaalsutamise vajaduse tõttu keerulisem ning seetõttu on ka töötajate kaasamine raskendatud.

1.3 Eesmärkide edastamine juhtide poolt

Töölaste eesmärkide saavutamise eelduseks on asjaolu, et organisatsiooni liikmed teavad organisatsiooni põhiväärtusi, tegevussuundi ja vaheeesmärke - see aitab saavutada pikaajalisi eesmärke. Põhirolli organisatsiooni strateegilistest suundadest teadmise tagamisel organisatsioonis kannab vahetu juht, kes vahendab organisatsiooni sõnumeid alluvatele (LaFasto, Larson, 2001).

Vahetud juhid vahendavad organisatsiooni eesmärke töötajatele, nende ülesandeks on organisatsiooni eesmärkide ja strateegia tutvustamine ning vajadusel ka selgitamine (LaFasto, Larson, 2001).

Salacuse (2007) peab inimeste juhtimisel oluliseks, et juht teab, kuidas informatsiooni alluvatele edasi anda. Hackman & Wageman (2005) kohaselt hea juht toetab organisatsiooni teisi liikmeid eesmärkide saavutamisel. Efektiivselt töötaval juhil on head suhted oma meeskonnaga, juhil ja töötajatel on ühine arusaamine eesmärke saavutamise teedest ja meetmetest (Graen, 2005). Töölaste eesmärkide saavutamise tagab juhi ja alluva vaheline regulaarne ning aus info vahetamine nii, et mõlemad pooled saavad vabalt oma tööalastest muredest ja rõõmudest rääkida (Smith, 2006).

Spaho (2011) ja Barret (2002) on arvamusel, et ebaefektiivne kommunikatsioon juhtide ja töötajate vahel võib esile kutsuda vastuolulisi seisukohti, mis süvenedes demotiveerib töötajaid ning mille tõttu organisatsiooni strateegilised eesmärgid jäävad täitmata. Et oluline informatsioon jõuaks töötajateni, on mõnikord vaja seda korduvalt edastada, kasutades sõnumi erinevaid vorme ja kanaleid. Bull ja Brown (2011) poolt läbi viidud uuringust selgus, et pole olemas ühtset kindlat meetodit, kuidas kõikidele töötajatele üldist informatsiooni edastada ning pole ühte kindlalt meetodit, mis oleks tõhus igas olukorras, vaid informatsiooni edastamisele ja eesmärkide läbirääkimisele tuleb läheneda loovalt.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töötajad, kes tajuvad juhi toetust eesmärkide saavutamisel ning kelle hinnangul juhid edastavad tööalaseid strateegilisi eesmärke selgelt ja arusaadavalt, soovivad enam panustada ametikoha ning organisatsiooni eesmärkide saavutamisse

1.4 Töölaliste eesmärkide mõõtmine

Avaliku sektori organisatsioonide strateegiliste eesmärkide saavutamise mõõtmine on aktuaalne ja vajalik, kuid samas keeruline. See peaks olema seotud tulemuslikkuse mõõtmisega, kuid on enam seotud töökoormuse mõõtmisega. Ühes üksuse kasutatavad mõõdikud põhjustavad soovimatuid tulemusi teistes üksustes ning kasutusel olevad mõõtmissüsteemid on liiga mahukad; töötajatele ei ole arusaadavalt selgitatud, mida mõõdikutega mõõdetakse (Estis, Hyatt, 1998).

Alljärgnevalt kirjeldab töö autor avalikku haldusalasse kuuluva organisatsiooni eesmärkide täitmise mõõtmist läbi tulemusjuhtimise, võttes aluseks Gawthrop (2001) käsitluse, et mõisteid strateegiline planeerimine ja tulemusjuhtimine ei pea eristama (Strateegilise planeerimise käsiraamat, 2006).

Tulemusjuhtimist võib käsitleda mitmeti- Armstrong (2006) on tulemusjuhtimist defineerinud, kui strateegilist, kogu organisatsiooni hõlmavat protsessi, organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks läbi organisatsiooni liikmete tulemuslikkuse tõstmise. Edukas tulemusjuhtimine sisaldab töötaja ja tööandja vahelisi kokkuleppeid, saavutatud eesmärkide mõõtmist, tagasisidet tehtud tööle ning töötaja ja tööandja vahelist dialoogi, kuidas tööd veelgi paremini teha.

Behn (2003) selgitab, et vahetu juht osutab töö nõrkadele külgedele ning aitab leida viise, kuidas töötaja oskusi või teadmisi parendada. Ta kontrollib, kas seatud eesmärgid on täidetud- mitte täitmise korral saab ta küsida, mis põhjusel eesmärk saavutamata jäi.

Organisatsioonile ja ametikohale seatud eesmärgid peab olema võimalik objektiivselt mõõta. Oluline on, et eelnevalt oleks organisatsiooni esindaja ja töötaja omavahel kokkuleppinud, milliseid tööalaseid tulemusi oodatakse, kuidas tulemusi saavutada, milliste kriteeriumite alusel tulemusi mõõdetakse ning milline on tasu kui tulemus on saavutatud. (Strateegilise planeerimise käsiraamat, 2006) Seejuures on kõige raskem leida mõõtmiseks õiged indikaatorid, mis mõõdavad eesmärkide saavutamist.

Eesmärkide täidetavust on võimalik hinnata mõõdikute abil. Mõõdiku puhul on tähtis, et see oleks:

- Asjakohane- peegeldaks põhifunktsioone;
- Oluline- otseselt seotud tegevusega, mis on vajalik eesmärgi täitmiseks ning mitte tugifunktsioonide ja sisemiste protsessidega;
- Koguseliselt määratletav – peab olema võimalik kvantitatiivselt väljendada.
- Vastupidav - peab olema võimalik kasutada teatud aja jooksul ilma muudatusteta;
- Kulu- efektiivne- ei tohi olla kallis (Starteegilise planeerimise käsiraamat, 2006)

Kirjeldatud käsitluste järgi on avaliku sektori organisatsioonide tegevuse ja tulemuste mõõtmine keerulisem, kui erasektoris, sest edukust ei mõõdeta majandusnäitajate kaudu. Paljud seotud eesmärgid ei ole numbrites väljendatavad ning see muudab töö tulemuste kontrollimise ja efektiivsusele hinnangu andmise raskemaks. Kuna eesmärkide täitmisele hinnangu andmine on keeruline, tuleb juba strateegia planeerimise faasis kirja panna tulemuste hindamise indikaatorid, mis aitavad hiljem kokkuvõtteid teha.

TI-s on mõõtmise indikaatorid välja toodud üldises arengukavas ning personalistrateegiat puudutavad mõõdikud, eesmärgid ja tulemused on eraldi välja toodud personalistrateegias.

1.5 Tööraahulolu käsitlused

Töoga rahulolu on üks enim uuritud organisatsiooni ja tema liikmeid puudutavaid mõisteid, mille olulisus tuleneb asjaolust, et väga suure osa oma ajast veedavad inimesed tööd tehes ning tööga rahulolu on seotud nii töötaja psühholoogilise kui ka emotsionaalse heaoluga (Oshagbemi, 2003).

Alljärgnevalt kirjeldab autor teoreetilisi seisukohti, mis iseloomustavad töötajate tööraahulolu. Mitmete uuringute tulemustena on jõutud järeldusteni, et rahulolev töötaja teeb oma tööd paremini, ta on pühendunum ning panustab enam organisatsiooni eesmärkide täitmisele (Madlock, 2009).

Lumley ja tema kolleegid (2011) on öelnud, et tööga rahulolu on emotsionaalne suhtumine, mida tekitavad töö ja töö erinevad aspektid. Lihtsustatult saab öelda, et

tööraahulolu näitab, mil määral inimesele meeldib või ei meeldi tema töö (Coetsee et al.,2011). Kuid alati ei tähenda rahulolematuse puudumist ning vastupidirahulolematuse puudumine rahulolu. Näiteks tööeesmärkide selgitamine võib küll kaotada rahulolematuse, kuid ei pruugi tagada rahulolu (Chaudhrya et al. 2012).

Töötajate tööga rahulolu ei ole oluline mitte ainult organisatsiooni edukaks toimimiseks, vaid määrab ära ka organisatsiooni tuleviku. Inimesed tahavad töötada organisatsioonis, kus on toetavad juhid ja kolleegid, selged ja olulised tööalased eesmärgid ning meeldiv töökeskkond (Lin, Shang Ding 2013).

Tööga rahulolu on palju uuritud ning Mumford`i (1991) arvates on välja kujunenud 4 põhilist koolkonda:

1. Psühholoogiliste vajaduste koolkond, mida esindavad Maslow (1943), Herzberg (1966), Likerti (1932). Nende arvates on töötajad tööga rahulolevamad, kui on arvestatud saavutusvajadusega, tunnustusvajadusega ning inimesele on antud neile sobival määral tööalast vastutust.
2. Juhtimisstiili koolkond, mida esindavad psühholoogid Blake ja Mounon (1964) ning Fiedler (2005) , oluline on järelvalve ehk kontrolli olemasolu ja töötajate hoiakuid juhtide suhtes.
3. Tasusüsteemil põhinevat koolkonda esindavad Bowen (1976), Gowler ja Legge (1983). Töötajad on rahulolevamad, kui organisatsioonis on töötajatele arusaadav, nendega läbiräägitud ja õiglasena tajutud tasusüsteem
4. Organisatsiooni ideoloogiat ja väärtusi tähtsustav koolkond, mille esindajateks on Grozier(1964) ja Gouldner(1954).

On leitud, et tööga rahulolu ei mõjuta mitte ainult töötaja heaolu tunnet organisatsioonis, vaid see mõjutab ka tema töösooritust, töö efektiivsust ning ka võimalikku kavatsust töölt lahkuda (Fritzsche,et.al., 2005). Tööraahulolu kujuneb välja aja jooksul, kui töötaja õpib tundma organisatsiooni, töökorraldust ja töökliimat .(Spector, 1997)

Mayo (2004) arvates mõjutavad töötaja üldist töörahulolu :

- a) praktiline toetus töökohal, b) töörühma iseloom, c) õppimis-ja arengukultuur,
- d) tasu- ja tunnustussüsteem.

Robbins (2009) kirjeldab individuaalseid töörahulolu näitajaid nagu eneseteostus ja rahuldus, kui töötaja kogeb kolme järgmist psühholoogilist seisundit:

- 1) kogetud mõttekus – tehtavat tööd tajutakse olulise, väärtusliku ja tänuväärseks;
- 2) kogetud vastutus – tööd tehes mõistetakse tööga kaasnevat osalist iseseisvust;
- 3) tulemuste teadvustamine – tööd tehes, töötaja tajub, et töö lõppemisel saab ta tagasisidet selle kohta kui efektiivselt seda on tehtud.

Tööga rahulolu on iseloomustatud ka sobivuse kaudu inimese ja töö vahel. Seni kuni organisatsioonile ja inimesele seatud nõuded kattuvad, säilib edukas koostoimimine. Kui üksteisele esitatud nõuded ei sobi püüab töötaja või organisatsioon kohaneda või loobutakse koostoimisest (Brown, Hardison, Bolen, Walcott, 2006).

Ka Wright ja Davis (2003) on välja toonud, et tööga rahulolu esindab inimese ja töökeskkonna vastastikust toimet, mõõtes sobivust selle vahel, mida töötaja oma töölt ootab ja mida ta tunneb, et oma tööd tehes tegelikult saab. See eeldab, et hüved, mida inimene organisatsioonist saab, mõjutavad tema motivatsiooni liituda ja jääda organisatsiooniga seotuks ning tema motivatsiooni teha organisatsioonis hästi ja palju tööd.

Võttes kokku käesolevas alapeatükis esitatud töörahulolu käsitlused, leiab töö autor, et eelnevalt välja toodud töörahulolu teooriad täiendavad üksteist. Töörahulolu näol on tegemist organisatsioonidele olulise nähtusega, mis mõjutab töötaja tööalaseid hoiakuid, töösooritust, töö efektiivsust ning ka töötaja võimalikku kavatsust töölt lahkuda. Chaudhry ja tema kolleegide (2012) järgi ei tähenda rahulolematuse puudumine rahulolu ning rahulolematuse puudumine rahulolu.

1.6 Juhtide poolt edastava informatsiooni seos üldise töörahuloluga

Toetudes eelnevalt kirjeldatud teooriale, järeldeb autor, et töötajad, kelle hinnangul juhid edastavad tööalast informatsiooni selgelt ja arusaadavalt on tööga rahulolevamad, kui need töötajad, kelle hinnangul edastavad juhid neile vähe informatsiooni.

Holladay ja Coombs'i (1993) järgi on juhtimine selline käitumine, mis kehtestatakse läbi kommunikatsiooni. Nende sõnul tagab oskus sõnumit edastada alluvate usalduse, mis omakorda aitab kaasa suhtlemisalasele rahulolule juhi ja alluva vahel. (Madlock, 2009)

Pavitt (1999) väidab, et juhid peavad oskama enda visiooni edasi anda, seeläbi võivad nad alluvate usalduse, mis aitab omakorda kaasa suhtlemisalasele rahulolule juhi ja teiste organisatsiooni liikmete vahel. (Madlock, 2009)

Mitmed uuringud (Hackman ja Lawler 1971a; Hackman ja Oldham 1975b, 1976c; Ting 1996) on näidanud, et töörahulolule mõjuvad positiivselt tööülesannete selgus ja arusaadavus ning töötaja võimetele vastavad tööülesanded. Seejuures on paljud uuringud (Brass 1981; Daley 1986; Emmert and Taher 1992) välja toonud, et head suhted juhiga on üks rahulolu võtmeteguritest. (Kim, 2002)

Ameerika Ühendriikides on läbiviidud uuring, millega sooviti teada saada, kas juhi suhtlemiskompetentsi, juhtimisstiili ja töötaja tööga rahulolu vahel on seos. Antud uuringus leiti tugev seos juhi suhetele orienteeritud juhtimisstiili ja töötaja suhtlemisalase rahuloluga, nõrk seos leiti juhi suhetele orienteeritud juhtimisstiili ja töötaja tööalase rahuloluga. Tulemused näitasid tugevat seost juhi suhtlemiskompetentsi ning töötaja ameti- ja suhtlemisalase rahulolu vahel. Leiti, et juhi suhtlemisoskused mõjutasid 68% osas töötajate suhtlemisalast rahulolu ja 18% osas tööalast rahulolu. (Madlock, 2009)

Kui töötaja hindab juhi poolt saadavat informatsiooni väheseks, siis ta on tõenäoliselt vähem tööga rahulolev ning ei pühendu piisavalt tööalaste eesmärkide saavutamisele. (Janssen 2004)

Downs ja Adrian (2004) väidavad, et töötajad, kes on rahul otseselt juhilt saadava tagasiside ja kommunikatsiooniga, on rahulolevamad ka oma tööga üldiselt ning samastavad end rohkem organisatsiooniga.

Seega toetavad käsitletud autorid, et vahetu juhi poolt informatsiooni edastamisel on suur roll töötajate töörahulolule. Töötaja, kelle hinnangul vahetu juht edastab tööks vajalikku informatsiooni efektiivselt, on tööga rahulolevam ning seeläbi panustab töötaja ka organisatsiooni eesmärkide saavutamisele rohkem.

1.7 Missiooni, visiooni ja eesmärkide arusaadavuse mõju üldisele töörahulolule

Organisatsiooni juhtimist iseloomustatakse missiooni, visiooni ja eesmärkide seadmise kaudu. Kim (2002) väidab, et töötaja, kes teab ja peab oluliseks organisatsiooni strateegilisi eesmärke, teades seejuures oma rolli eesmärkide saavutamiseks, on tööga rahulolevam, kui töötaja, kes ei tea organisatsiooni ega ametikoha strateegilisi eesmärke.

Töötajad, kes kaasatakse eesmärkide seadmise protsessi, mõistavad paremini, mida neilt oodatakse, et püstitatud eesmärgid saaksid edukalt saavutatud. (Kim, 2002) Selleks, et vähendada ebaselgust, tuleb töötajatele anda neile vajalikku teavet arusaadavalt ja õigeaegselt, pakkudes ka võimalikke tegevussuundi tööülesannete täitmiseks, mis on kooskõlas strateegiaga. Töötajad, kes saavad aru neile seatud tööülesannetest ning mõistavad, kuidas see mõjutab organisatsiooni üldisi eesmärke, on tõenäolisemalt tööga rahulolevamad. (Ting, 1996)

Eelnevalt kirjeldatud teooriad näitavad, et töörahulolule mõjub positiivselt organisatsiooni visioonist, missioonist ja eesmärkidest teadmine. Siinkohal on oluline, et töötaja peaks oluliseks organisatsiooni strateegilisi eesmärke ja teaks oma ametikoha eesmärke ning nende seotust strateegiliste eesmärkidega. Töötaja, kes teab strateegilisi eesmärke on tööga rahulolevam kui töötaja, kes ei tea organisatsiooni ega ametikoha eesmärke.

2. EMPIIRILINE UURING: VAHETUTE JUHTIDE POOLT EDASTATAVATE ORGANISATSIOONI JA AMETIKOHA EESMÄRKIDE TAJUTUD TEADMISE SEOS ÜLDISE TÖÖRAHULOLUGA TÖÖINSPEKTSIOONIS

2.1 Tööinspeksiooni struktuur, missioon, visioon ja eesmärgid

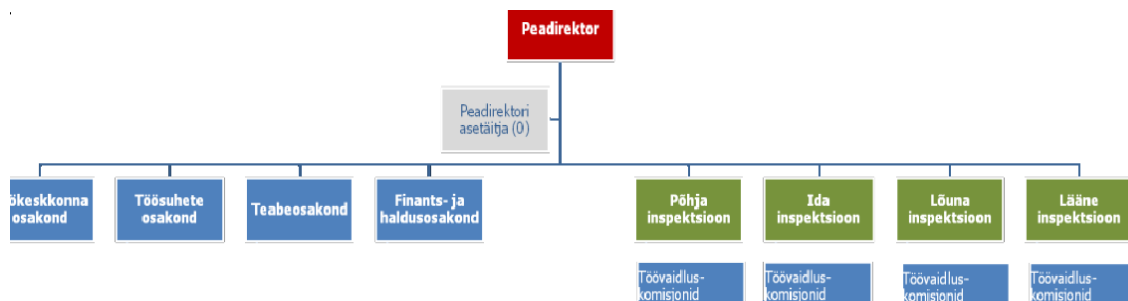
Tööinspeksioon on Sotsiaalministeeriumi valitsemisalas tegutsev valitsusasutus, mis teostab riiklikku järelevalvet ning kohaldab riiklikku sundi seaduses ettenähtud alustel ja ulatuses. Oma ülesannete täitmisel esindab TI riiki.

TI põhiülesanneteks on töökeskkonnapoliitika elluviimine, riiklik järelevalve töotervisehoidu, tööohutust ja töösuheteid sätestavate õigusaktide nõuete töökeskkonnas täitmise üle, töötajate ja tööandjate teavitamine töökeskkonna ohtudest ning individuaalsete töövaidluste lahendamine kohtueelses töövaidlusorganismis. (Tööinspeksiooni põhimäärus, Sotsiaalministri kinnitatud 17. oktoober 2007. a)

Organisatsioonile pandud eesmärkide täitmiseks töötab TI-s 119 töötajat, kellest 64 teostab järelevalvet. TI juhib peadirektor, kelle nimetab ametisse ja vabastab ametist sotsiaalminister.

Põhimääruse järgselt on TI struktuuriüksusteks osakond ja kohalik inspeksioon.

TI-s on 4 osakonda : teabe-, finants-, ja haldus, töösuhete ning töökeskkonna osakond ning 4 kohalikku inspeksiooni: Ida, Lääne, Lõuna ja Põhja, mida juhivad juhatajad, kes alluvad peadirektorile. Kohaliku inspeksiooni juhatajale alluvad ka kohalikud töövaidluskomisjonid. (Joonis 1, vt ka Lisa 1)



Joonis 1 TI vähendatud struktuur, vt ka Lisa 1

Allikas: Autori koostatud

TI-s on väljatöötatud personalistrateegia aastateks 2012-2015, kus on märgitud personali arendamise peaesmärgiks kompetentse, pühendunud ning eetilise teenistuja olemasolu, kes kannaks edasi asutuse põhiväärtusi. Lähtutud on põhimõttest, et TI ja teenistuja on omavahel partnerid. See tähendab, et soovitud tulemuse saavutamiseks peavad nii organisatsioon kui ka teenistuja tunnustama ja panustama teise poole eesmärkidesse. (Tööinspektsiooni personalistrateegia, kinnitatud 23.03.2012 a peadirektori käskkirjaga nr 6-1.1/21).

TI missioon, visioon ning eesmärk on kirjas TI arengukavas. Strateegilised suunad on kavandatud töösuhete osapoolte ja riigi ootustest lähtuvalt.

TI arengukava koostamisel on arvestatud vastutusvaldkonna Euroopa Liidu strateegiliste suundade, Sotsiaalministeeriumi strateegiate ja tööpoliitika põhimõtetega. TI juhindub arengukava koostamisel Eesti Vabariigi Valitsuse poolt välja antud määrusest “Strateegiliste arengukavade liigid ning nende koostamise, täiendamise, elluviimise, hindamise ja aruandluse kord” (Vabariigi Valitsuse 13. detsember 2005. a. määrus nr 302 RTI 2005, 67, 522).

Kuna magistritöö autori üheks eesmärgiks on teada saada, milliseks teenistujad hindavad oma teadlikkust asutuse strateegilistest suundadest, siis siinkohal toob töö autor välja asutuse missiooni, mis on kirjas TI arengukavas: *Järelevalve ja avalikkuse teavitamisega aitame kaasa tööelu kvaliteedi parandamisele.*

TI visioon arengukavas on : *Tööinspektsioon on hea maine ja selgete eesmärkidega usaldusväärne riigiasutus. Meil on hea ülevaade töökeskkonna olukorrast Eestis. Oleme aktiivsed töösuhete ja töökeskkonna alase teabe edastajad. Meie pakutavad teavitus-, nõustamis- ja koolitusteenused on klientide vajadusi arvestavad ja kõrge kvaliteediga. Järelevalve läbiviimisel oleme asjatundlikud ja nõustame vajadusel tööandjaid olukorra parandamiseks. Samas oleme nõudlikud ja järjekindlad oluliste puuduste kõrvaldamisel. Töötamine Tööinspektsioonis on rahuldustpakkuv, meil on ühtne ja sõbralik kollektiiv, töötingimused on head ning töö on huvitav ja hästi korraldatud. (TI arengukava, 2009-2013, 02.02.2012)*

TI teenistujate ametikoha roll ja eesmärgid on sätestatud ametijuhendis.

2.2 Uurimisülesanded, meetod ja valim

Eelnevat arvesse võttes, on töö autor seadnud eesmärgiks teada saada, kas TI töötajad teavad, millised on asutuse eesmärgid, nende ametikoha roll eesmärkide täitmisel, kuidas nad hindavad vahetut juhti strateegiliste ja tööalaste eesmärkide ning sellealase informatsiooni edastajana ning kuidas on antud hinnangud seotud üldise töörahuloluga. Uurimuse tulemusena teeb autor järeldusi, kuidas on seotud hinnang ametikoha- ja organisatsiooni eesmärkide teadmisele ning hinnang vahetule juhile informatsiooni edastajana.

Autor teeb uurimistulemuste alusel ettepanekuid töötajate teadlikkuse tõstmiseks organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ja vahetu juhi informatsiooni edastamise kompetentsi parendamiseks.

Uuringustrateegiaks on valitud kvantitatiivne uuringumeetod. Uuringustrateegia valiti järgmistel põhjustel:

- koostatakse struktureeritud ankeetküsimustik – aluseks on võetud TI-s varasemalt kasutatud rahuloluküsimustiku tulemused, millest lähtudes on moodustatud 32 küsimust (Lisa 2) hindamaks töötajate arvamust vahetu juhi kohta info edastajana alluvatele ning töötajate hinnanguid oma teadmistele organisatsiooni missiooni, visiooni ja eesmärkide kohta.
- järeldused tehakse uurimismaterjali statistilise analüüsi põhjal, kasutatakse aritmeetilisi keskmisi ja korrelatsioone – tuuakse välja seosed eesmärkide teadmise tajumise ja üldise tööga rahulolu vahel ning vahetu juhi poolt edastatava informatsiooniga rahulolu ja üldise tööga rahulolu vahel.

Kvantitatiivse meetodina kasutatakse kaardistavat uurimust, et avastada seaduspärasusi ja põhjuslikke seoseid TI töötajate strateegiliste eesmärkide tajutud teadmise, vahetu juhi informatsiooni edastamisele antud hinnangu ning üldise tööga rahulolu vahel.

Uurimuse eesmärgi ja ülesande täitmiseks koostas töö autor, kooskõlas TI analüütiku ja peadirektori kohusetäitjaga, 32 küsimusest koosneva struktureeritud ankeetküsimustiku (Lisa 2). Andmete kogumiseks olid kasutusel ka taustküsimused - staaž ning

ametipositsioon (struktuurüksus) TI-s, anonüümsuse tagamiseks ei küsitud sugu ega vanust.

Küsimused on jaotatud kolme osasse. **Esimeses osas** hindas vastaja organisatsiooni missiooni, visiooni, väärtuste ja strateegiliste eesmärkide olulisust ja TI praegust olukorda missiooni, visiooni, väärtuste ja strateegiliste eesmärkide osas ning vahetu juhi rolli eesmärkide, visiooni, missiooni edastamisel. **Teises küsimustiku osas** paluti hinnata TI ja teenistuja enda ametikoha eesmärkide, tööplaanide teadmist, eesmärkide selgust ja saavutatavust. **Kolmandas osas** paluti hinnata vahetut juhti kui informatsiooni edastajat. Küsimustiku täitmine oli anonüümne.

Kõik magistritöö küsimustikus kasutatud vastusteskaalad olid Likerti tüüpi. Väitele/küsimusele hinnangu andmisel kasutati 5-pallist Likerti skaalat, kus „5“ näitab täielikku nõusolekut ja „1“ täielikku mittenõustumist. Osadele küsimustule oli võimalik vastata „alati“, „pigem jah“, „pigem ei“, „mitte kunagi“ ning „ei oska öelda“. Sõnalised tunnused on edaspidises analüüsis kodeeritud numbritega, kus vastuse variant „ei“ on 1, „pigem ei“ on 2 jne.

Uuringu valimisse on kaasatud kõik TI teenistujad. Uurimuse valiidsuse tagamiseks eelnes pilootuuringu läbiviimine, kontrollimaks kas koostatud küsimustikuga on võimalik saada andmeid, mida magistritöö eesmärgi saavutamiseks vajatakse. Pilootuuringuga, millest võttis osa 8 tööinspektsiooni töötajat, kontrolliti küsimuste arusaadavust ja vajalikkust ning küsimustiku täitmisele kuluvat aega.

Pilootuuringu tagasisidest nähtus, et küsimustik oli koostatud arusaadavalt. Ettepanek tehti seoses taustküsimusega „ametipositsioon“, leiti, et Keskuse teenistujatel võiks olla võimalus valida osakond, mille töötajaks ta end märgib. Küsimustikus tehti vajalik parandus- Keskuses struktuur jaotati osakondadeks, et Keskuse teenistujad saaksid valida, millises osakonnas nad töötavad, seejärel edastati küsimustik koos uuringu tutvustuse ja täitmise juhendiga vastajatele.

Küsimustik koostati elektroonses veebikeskkonnas limesurvey.com, mille kaudu toimus ka küsimustiku täitmine. Uurimuse tutvustus ja viide küsimustikule saadeti valimi liikmetele töö e-posti aadressile. Valimisse kuuluvatele TI teenistujatele edastati e-kiri uuringus osalemise kohta. Ankeetküsimustikku oli võimalik täita perioodil 09.-20. oktoober 2013.a.

Meeldetuletus küsimustiku täitmiseks saadeti teenistujatele 16.oktoobril 2013.a. Küsimustiku täitmiseks kulus vastajatel keskmiselt 20 minutit.

Küsimustiku analüüsimiseks kasutab töö autor kirjeldava statistika meetodeid:

- andmete esmane kokkuvõte ja ülevaatlik analüüs, väljatuuakse küsimuste / väidete vastuste keskmised ja protsendilised jaotused Keskuse ja inspeksioonide lõikes;
- korrelatsioonanalüüsi, mille abil selgitatakse, kas TI teenistujate töörahulolu korreleerub organisatsiooni ja ametikoha strateegiliste eesmärkide teadmisele antud hinnagute, tööeesmärkide selguse ja saavutatavuse hinnangu ning vahetu juhi poolt antud informatsiooni edastamisele antud hinnangutega.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist on kasutatud **planeeritud valimi** meetodit. **Valimi** koostamisel võeti aluseks 01.10.2013 seisuga TI teenistuses olevate teenistujate nimekiri (119). Valimisse kuulusid kõik TI 119 teenistujat, kuid kasutuskõlblikeks osutusid 94 teenistuja vastused. Andmete korrastamise käigus eemaldati pooleli jäetud ankeedid.

Andmete analüüsimisel kasutati MS Office Exceli 2003 ja SPSS 13.0 programme.

2.3 Uuringu tulemused

1. oktoober 2013. a seisuga oli TI teenistuses 119 teenistujat, neist kellegi teenistussuhe ei olnud peatunud. Küsimustikule vastas 94 teenistujat ehk 79% kogu valimist. Kujunenud valim on statistiliselt usaldusväärne, mis tähendab, et saadud tulemusi on võimalik 95% usaldusväärseusega üldistada koguvalimile.

Esmalt esitatakse töös uuritavate andmete arv/protsentjaotus, seejärel analüüsitakse töörahulolu komponentide omavahelisi korrelatsioone. Kui seos on olemas, siis järgmiseks eesmärgiks on seose kirjeldamine.

Korrelatsioonanalüüsis on lähtutud Spearman korrelatsioonikordajast, mille korral seos on tugev, kui tulemus on suurem või võrdne 0,7, keskmine seos on 0,3–0,7 ning nõrk seos väiksem või võrdne 0,3 (Jurjevitš, 2004).

Igas töö osas on kasutatud kontrollküsimusena küsimustikust küsimust nr 1 („Palun hinda oma töörahulolu TI-s, võttes arvesse selle kõiki aspekte?“). Selle põhjal saab analüüsi lõpus hinnata, kas ja kuidas mõjutab organisatsiooni missioonist, visioonist ja eesmärkidest teadmine töötajate töörahulolu

Kõikides korrelatsioonimaatriksi tabelites on äärmised tulbad ja veerud täidetud küsimustikust väite/küsimuse numbriga ning tabeli üleval on ka jälgitav, mida antud number väite/küsimusena tähendab. Kõikedele tabelitele on lisatud tabelite nimetused, et oleks jälgitav, mis valdkonnas tunnustevahelisi seoseid uuritakse

Töös analüüsitud 32 küsimusele antud vastuste protsentjaotustega on võimalik tutvuda töö lisades.

Magistritöö edaspidises andmeanalüüsis moodustus grupp “rahulolevad” vastusevariantide 5 (täielik nõustumine, väga oluline, väga kõrge praegune tase, alati, väga rahul) ja 4 (pigem jah, oluline, kõrge praegune tase, pigem rahul) vastanute % liitmisel ning 1 (mitte nõustumine, üldse ei ole oluline, väga madal praegune tase, mitte kunagi, väga rahulolematu) ja 2 (pigem ei, ei ole oluline, madal praegune tase, pigem rahulolematu) vastanute liitmisel rühm „rahulolematud“.

2.3.1 Vastanute üldised andmed

Küsitluse tulemused on esitatud nii Tööinspektsiooni kohta tervikuna kui ka regionaalste inspeksioonide lõikes. Järgmise alapeatüki esimeses osas esitatakse TI koondtulemused ning teises osas võrreldakse küsitluse tulemusi regionaalsete inspeksioonide kaupa. Uuringu tulemused on üldistatud struktuuriüksuse tasandile – kohalikud inspeksioonid (Ida, Lääne, Lõuna, Põhja), struktuuriüksuste juhid ning Keskuse osakonnad kokku (teabe, finants- ja haldus-, töösuhete ja töökeskkonna osakond).

Järgnevalt on välja toodud uurimistulemused koostatud küsimustiku põhjal.

Esindatud olid kõik struktuuriüksused - kohalikud inspeksioonid, struktuuriüksuste juhid ning Keskuse teenistujad. Küsimustikule vastas TI 8-st struktuuriüksuse juhist 5 (63%). Kõrgeim vastamise protsent oli Ida inspeksioonis, kus 16 teenistujast vastas 14 (88%). (Tabel 1)

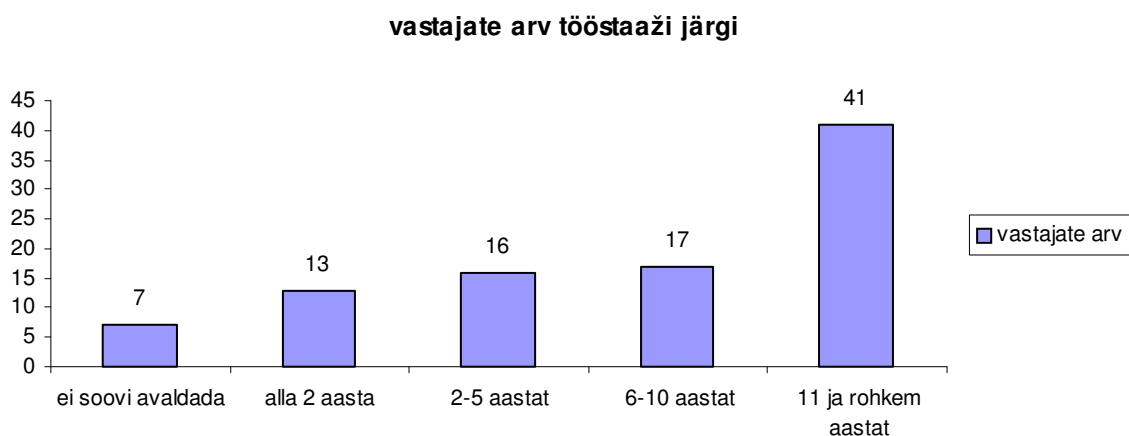
Tabel 1

Rahulolu uuringule vastanud teenistujad struktuuriüksuste lõikes

| Milline on Sinu positsioon organisatsioonis? | vastajate arv | ametis olevate teenistujate arv | vastajate osakaal (%) |
|--|---------------|---------------------------------|-----------------------|
| Struktuuriüksuse juht | 5 | 8 | 63% |
| Keskuse (kõik osakonnad kokku) teenistuja | 18 | 22 | 82% |
| Ida inspeksiooni teenistuja | 14 | 16 | 88% |
| Lõuna inspeksiooni teenistuja | 19 | 23 | 83% |
| Lääne inspeksiooni teenistuja | 17 | 21 | 81% |
| Põhja inspeksiooni teenistuja | 21 | 29 | 72% |
| TI teenistujad kokku | 94 | 119 | 79% |

Allikas: Autori koostatud

Esindatud olid kõik tööstaaži grupid. Küsimustikule vastas 41 teenistujat, kelle staaž TI-s on 11 ja rohkem aastat, 2-5 aastase staažiga teenistujatest vastas küsimustikule 16 ning alla 2 aastase tööstaažiga teenistujatest 13. Uuringus osalenutest 7 ei soovinud oma tööstaaži avaldada. (Joonis 2)



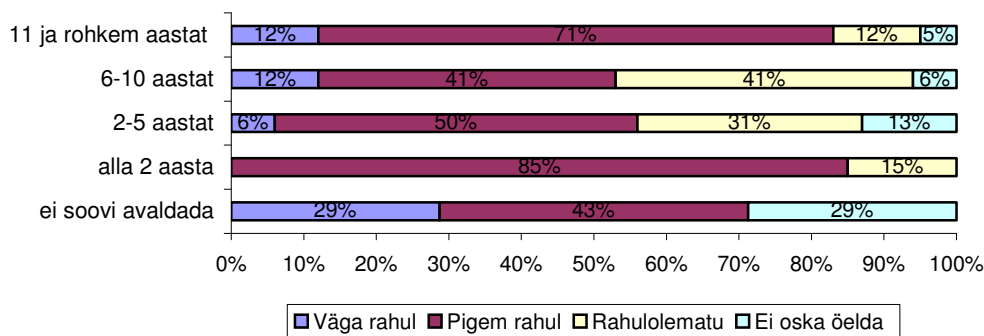
Joonis 2 Rahulolu uuringule vastanud teenistujad tööstaaži järgi

Allikas: Autori koostatud

2.3.2 Tööinspektsiooni teenistujate töörahulolu, organisatsiooni strateegiliste eesmärkide tajutud teadmine ja vahetu juhi poolt edastatud informatsiooniga rahulolu

Rahulolu tööga üldiselt

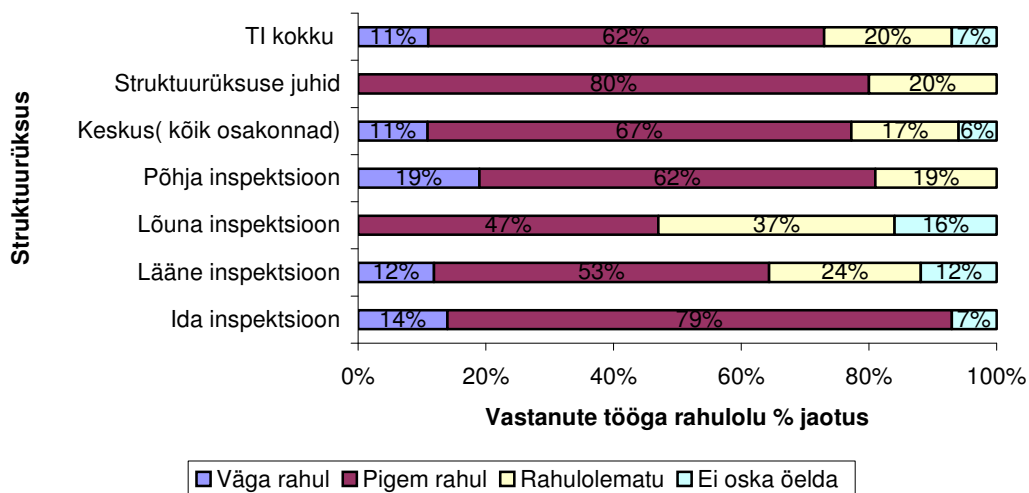
Tööstaaži alusel saab öelda, et kõige rahulolevamad oma tööga, on teenistujad, kellel on TI staaži 11 ja rohkem aastat: nende hulgas on 71% rahulolevad ning 12% on väga rahul. Rahulolevaid on palju ka alla 2 aastase staažiga töötajate hulgas - 85%, kuid mitte ükski neist ei ole tööga TI-s väga rahul. (Joonis 3)



Joonis 3 Vastanud teenistujate hinnangud rahulolule tööga üldiselt tööstaaži järgi

Allikas: Autori koostatud

Üldiselt on küsimustikule vastanutest 73% (68 teenistujat) tööga TI-s rahul, nendest 11% (11 teenistujat) on väga rahulolevad. (Joonis 4)



Joonis 4 Vastanute rahulolu tööga tervikuna, hinnangute %-e jaotus struktuurüksuste lõikes

Allikas: Autori koostatud

Tööga rahulolevate teenistujate osakaal on kõige suurem Ida inspeksioonis (93%), kus rahulolematuid teenistujaid ei olnud. Madalaim rahulolu on Lõuna inspeksioonis, kus rahulolevaid teenistujaid on 47%, mis on alla TI keskmise. (Joonis 4)

2.3.3 Tajutud teadlikkus organisatsiooni visiooni, missiooni ja eesmärkide kohta ning hinnangud juhtidele kui sellealase info edastajatele

Küsimustiku esimeses osas paluti TI teenistujatel hinnata oma teadlikkust organisatsiooni missioonist, visioonist, väärtustest ja eesmärkidest ning nende olulisust. Samuti paluti anda hinnang juhtide tegevusele, missiooni, visiooni, väärtuste ja eesmärkidest teadlikkuse tõstmisel. Teada saamaks, kuidas töötajad oma teadlikkust ning väite olulisust hindavad, esitati 9 küsimust. (Lisa 2, küsimused 1-10 ja 2.1-10.1)

Protsentjaotustes tulemusi esitledes on struktuurüksuse tasandil välja toodud need väited, mis korrelatsioonanalüüsi tulemusena on seotud üldise töörahuloluga. Tulemuste vahelise seoste hindamiseks kasutati korrelatsioonikordajat (r) ning olulisuse tõenäosust $p(<0.05)$. Küsimustikus küsitud väidete vastused, kus korrelatsioon töörahuloluga ei ilmne on esitatud üldiselt.

TI teenistujad peavad oluliseks organisatsiooni missiooni, visiooni, väärtuste ning eesmärkide teadmist. Vastanutest 80% peab oluliseks, et organisatsiooni missioon ja visioon oleksid haaravad ja meelde jäävad, kuid ainult 39% vastanutest arvab, et organisatsiooni missioon ja visioon jäävad kergesti meelde ning on haaravad. (Lisa 3)

Teenistujate hinnang väitele, kas juhid küsivad neilt ettepanekuid vajalike muutuste ja paranduste kohta ning arvestavad nendega oma tegevustes kujunes järgmiseks: vastanutest 93% arvab, et väide on oluline ning juhid peaksid niimoodi käituma, kuid vaid 40% teenistujatest leiab, et ka praegu arvestavad organisatsiooni juhid nende ettepanekutega ning arvestavad neid oma tegevuses.

Alljärgnevalt on esitatud tabel, mis kajastab korrelatsioone üldise töörahulolu ja organisatsiooni strateegiate tajutud teadmise praeguse taseme vahel. Olulisuse hinnangud on välja toodud protsentjaotuses.

Tabel 2

Organisatsiooni strateegiate teadmine ning juhtkonna roll nende tutvustamisel (praegune tase). Uuritud tunnuste vaheline korrelatsioonimaatriks, kus **bold**-ga on tähistatud korrelatsioonikordaja (r), mis on statistiliselt usaldatav ($p < 0,05$).

| Küsimuse nr | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|-------|
| 1 | 1,000 | | | | | | | | | |
| 2 | ,078 ,474 | 1,000 | | | | | | | | |
| 3 | ,034 ,755 | ,749** ,000 | 1,000 | | | | | | | |
| 4 | ,166 ,127 | ,520** ,000 | ,505** ,000 | 1,000 | | | | | | |
| 5 | ,259* ,016 | ,336** ,002 | ,356** ,001 | ,290** ,007 | 1,000 | | | | | |
| 6 | ,230* ,033 | ,460** ,000 | ,384** ,000 | ,422** ,000 | ,529** ,000 | 1,000 | | | | |
| 7 | ,173 ,110 | ,157 ,148 | ,140 ,198 | ,123 ,259 | ,302** ,005 | ,167 ,125 | 1,000 | | | |
| 8 | ,178 ,101 | ,066 ,543 | ,107 ,328 | ,069 ,529 | ,201 ,064 | ,044 ,685 | ,466** ,000 | 1,000 | | |
| 9 | ,246* ,022 | ,250* ,020 | ,155 ,155 | ,203 ,061 | ,362** ,001 | ,240* ,026 | ,443** ,000 | ,381** ,000 | 1,000 | |
| 10 | ,316** ,003 | ,066 ,545 | ,000 ,998 | ,177 ,103 | ,196 ,070 | ,051 ,644 | ,089 ,417 | ,122 ,263 | ,063 ,565 | 1,000 |

** . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.01

* . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.05

Tabeli äärtes asetsevatel väidete numbritel on järgnev tähendus:

- 1) Kui rahul oled oma tööga TI-s üldiselt, võttes arvesse selle kõiki aspekte?
- 2) Organisatsiooni visioon, missioon, väärtused on meelde jäävad ja haaravad
- 3) Juhtkond on tutvunud organisatsiooni missiooni, visiooni arusaadavalt
- 4) Organisatsiooni töötajad hindavad kõrgelt organisatsiooni missiooni, visiooni
- 5) Organisatsioonil on selged ja olulistele valdkondadele suunatud strateegilised eesmärgid ja saavutamiseks tegevuskava
- 6) Organisatsiooni juhid järgivad igapäevases töös organisatsiooni väärtusi ning kontrollivad regulaarselt strateegiliste eesmärkide täitmist
- 7) Juhid kohtlevad kõiki ametikohti edu seisukohalt olulisena
- 8) Juhid annavad töötajatele regulaarselt ülevaateid organisatsiooni tulemustest ja seatud uutest eesmärkidest nii kogu organisatsiooni kui ka üksuse tasemel
- 9) Kõik org. liikmed teavad, mida nad tegema peavad
- 10) Juhid küsivad töötajatelt ettepanekuid vajalike muutuste ja paranduste kohta ning arvestavad neid oma tegevustes

Allikas: SPSS väljavõte, autori arvutused

Keskmise tugevusega seos ilmnes töörahulolu ja väite vahel „Juhid küsivad töötajatelt ettepanekuid vajalike muutuste ja paranduste kohta ning arvestavad neid oma tegevustes“ (r=0,316, p=0,003).

Nõrk seos on tööga rahuolul väidetega: „Organisatsioonil on selged ja olulistele valdkondadele suunatud strateegilised eesmärgid ja saavutamiseks tegevuskava” (r=0,259, p=0,016), väitega „Kõik org. liikmed teavad, mida nad tegema peavad” (r=0,246, p=0,022) ning „Organisatsiooni juhid järgivad igapäevases töös organisatsiooni väärtusi ning kontrollivad regulaarselt strateegiliste eesmärkide täitmist” (r=0,230, p=0,033).

Tugev omavaheline seos ilmneb väitel „Organisatsiooni visioon, mission, väärtused on meeldejäädavad ja haaravad” väitega „Juhtkond on tutvutanud organisatsiooni missiooni, visiooni arusaadavalt “ (r=0,749, p=0,000).

Keskmise tugevusega korrelatsioon esineb väidete „Organisatsiooni visioon, mission, väärtused on meeldejäädavad ja haaravad” ja „Organisatsiooni töötajad hindavad kõrgelt organisatsiooni missiooni, visiooni”(r= 0,520, p=0,000) vahel.

Nõrk omavaheline seos on väidete „Organisatsiooni töötajad hindavad kõrgelt organisatsiooni missiooni, visiooni” ja „Organisatsioonil on selged ja olulistele valdkondadele suunatud strateegilised eesmärgid ja saavutamiseks tegevuskava (r=0,290, p=0,007) vahel.

Protsentjaotustes tulemusi esitledes on välja toodud vaid need väited, mis korrelatsioonanalüüsi tulemusena on seotud üldise töörahuloluga.

Vastanutest 39% on hinnanud organisatsiooni visiooni, missiooni ja väärtused meeldejäätavateks (väide 2) ning vastanutest ainult 37% on rahul organisatsiooni strateegiliste eesmärkide tutvustamise arusaadavusega juhtide poolt (väide 3). Uurimusele vastanutest 31% on vastanud väitele 5, et on rahul organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega ning arvavad, et nende saavutamiseks on tegevuskava olemas. (Tabel 3)

Tabel 3
Rahulolevate teenistujate osakaal (%) organisatsiooni strateegiast teadmiste vallas

| Väide | Rahulolevate töötajate osakaal % TI-s |
|---|---------------------------------------|
| 2)Organisatsiooni visioon, mission ja väärtused on kergesti meeldejäädavad ja haaravad? | 39% |
| 3)Juhtkond on tutvutanud organisatsiooni missiooni, | 37% |

| | |
|---|------------|
| visiooni teenistujatele arusaadavalt? | |
| 4)Organisatsiooni töötajad hindavad kõrgelt organisatsiooni missiooni, visiooni? | 17% |
| 5)Organisatsioonil on selged ja olulistele valdkondadele suunatud strateegilised eesmärgid ja nende saavutamiseks tegevuskava? | 31% |
| 6)Organisatsiooni juhid järgivad igapäevases töös organisatsiooni väärtusi ning kontrollivad regulaarselt strateegiliste eesmärkide täitmist? | 30% |
| 7)Juhid annavad töötajatele regulaarselt ülevaateid organisatsiooni tulemustest ja seatud uutest eesmärkidest nii kogu organisatsiooni kui ka üksuse tasemel? | 49% |
| 8)Juhid küsivad töötajatelt ettepanekuid vajalike muutuste ja paranduste kohta ning arvestavad neid oma tegevustes? | 41% |

Allikas: Autori koostatud

Eelpool vaadeldud tulemuste põhjal saab öelda, et ligikaudu 85% vastanutest (Lisa 3, küsimused 2.1-10.1 liitmisel/jagamisel), peab oluliseks, et organisatsiooni teenistujad hindaksid organisatsiooni strateegilisi väärtusi kõrgelt ning organisatsiooni strateegilised eesmärgid oleksid selged ja suunatud olulistele valdkondadele. Hinnates organisatsiooni praegust taset, siis vaid 33% vastanutest (Lisa 3, küsimused 2-10 liitmisel/jagamisel) on arvamisel, et organisatsiooni teenistujad hindavad organisatsiooni strateegilisi väärtusi kõrgelt ning organisatsiooni strateegilised eesmärgid on selged ja suunatud olulistele valdkondadele.

90% vastanud teenistujatest peab oluliseks, et juhid tutvustaks organisatsiooni strateegilisi eesmärke arusaadavalt ning järgiks igapäevatoos organisatsiooni väärtusi. Organisatsiooni juhtide praegust taset organisatsiooni eesmärkide tutvustamisel, hindavad vastanud madalalt, vaid 40% on rahul organisatsiooni juhtide poolt strateegia kohta edastava teabega. Suurem osa teenistujatest (58%) on arvamisel, et juhid ei ole arusaadavalt tutvustanud organisatsiooni strateegilisi eesmärke ning ei järgi ka igapäevatoos organisatsiooni väärtusi.

2.3.4 Tajutud teadlikkus organisatsiooni ja ametikoha eesmärkidest, tööplaanidest, nende täitmise mõõtmisest

Küsimustiku teises osas paluti hinnata organisatsiooni ja ametikoha eesmärkide, tööplaanide ning meetmete selgust ja arusaadavust. Samuti paluti anda hinnang, kas seatud

eesmärgid on selged ja saavutatavad. Magistritöö eesmärgi täitmiseks esitati 9 küsimust. (Lisa 2, küs 11-19)

Tabel 4

Hinnangud organisatsiooni ja ametikoha eesmärkide selgusele ja saavutatavusele. Uuritud tunnuste vaheline korrelatsioonimaatriks, kus *bold-ga* on tähistatud korrelatsioonikordaja (r), mis on statistiliselt usaldatav ($p < 0,05$)

| Küsimuse nr | 1 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
|-------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | 1,000 | | | | | | | | | |
| 11 | ,376** ,000 | 1,000 | | | | | | | | |
| 12 | ,337** ,001 | ,522** ,000 | 1,000 | | | | | | | |
| 13 | ,242* ,024 | ,435** ,000 | ,522** ,000 | 1,000 | | | | | | |
| 14 | ,184 ,089 | ,635** ,000 | ,542** ,000 | ,732** ,000 | 1,000 | | | | | |
| 15 | ,288** ,007 | ,542** ,000 | ,346** ,001 | ,443** ,000 | ,618** ,000 | 1,000 | | | | |
| 16 | ,418** ,000 | ,526** ,000 | ,368** ,000 | ,535** ,000 | ,527** ,000 | ,710** ,000 | 1,000 | | | |
| 17 | ,379** ,000 | ,474** ,000 | ,641** ,000 | ,411** ,000 | ,446** ,000 | ,464** ,000 | ,548** ,000 | 1,000 | | |
| 18 | ,276* ,010 | ,029 ,792 | ,328** ,002 | ,343** ,001 | ,272* ,011 | ,175 ,104 | ,331** ,002 | ,336** ,001 | 1,000 | |
| 19 | ,381** ,000 | ,332** ,002 | ,198 ,065 | ,355** ,001 | ,410** ,000 | ,322** ,002 | ,389** ,000 | ,303** ,004 | ,241* ,025 | 1,000 |

** . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.01

* . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.05

Tabeli äärtes asetsevate küsimuste numbritel on järgnev tähendus:

- 1) Kui rahul oled oma tööga Tööinspeksioonis tervikuna võttes arvesse selle kõiki aspekte?
- 11) Kui selged ja arusaadavad on Sinu jaoks Sinu ametikoha eesmärk ja roll?
- 12) Kui arusaadavad on Sulle TI üldised eesmärgid ja plaanid?
- 13) Kui arusaadavad on Sulle Sinu üksuse eesmärgid ja roll?
- 14) Kui arusaadavad on Sinu enda aasta eesmärgid ja tööplaanid?
- 15) Sulle on teada meetodid, kuidas ametikoha eesmärke täita?
- 16) Sinu tööle püstitatud eesmärgid on selged ja saavutatavad?
- 17) Organisatsioonile püstitatud eesmärgid on selged ja saavutatavad?
- 18) Sulle on tutvustatud, kuidas Sinu tööeesmärkide täitmist mõõdetakse?
- 19) Kas tööeesmärgid on saavutatavad?

Allikas: SPSS väljavõte, autori arvutused

Keskmise tugevusega seos on tööga rahulolul küsimustega: „Sinu tööle püstitatud eesmärgid on selged ja saavutatavad?” ($r=0,418$, $p=0,000$); „Kas tööeesmärgid on saavutatavad?” ($r=0,381$, $p=0,000$); „Organisatsioonile püstitatud eesmärgid on selged ja saavutatavad?” ($r=0,379$, $p=0,000$) ning „Kui selged ja arusaadavad on Sinu jaoks Sinu ametikoha eesmärk ja roll?” ($r=0,376$, $p=0,000$).

Nõrk seos ilmneb tööga rahulolul küsimustega: „Sulle on teada meetodid, kuidas ametikoha eesmärke täita?” ($r=0,288$, $p=0,007$); „Sulle on tutvustatud, kuidas Sinu tööeesmärkite täitmist mõõdetakse?” ($r=0,276$, $p=0,010$) ja „Kui arusaadavad on Sulle Sinu üksuse eesmärgid ja roll?” ($r=0,242$, $p=0,024$).

Tugev omavaheline korrelatsioon on küsimuste „Kui arusaadavad on Sulle Sinu üksuse eesmärgid ja roll?” ja „Kui arusaadavad on Sinu enda aasta eesmärgid ja tööplaanid?” ($r=0,732$, $p=0,000$) vahel.

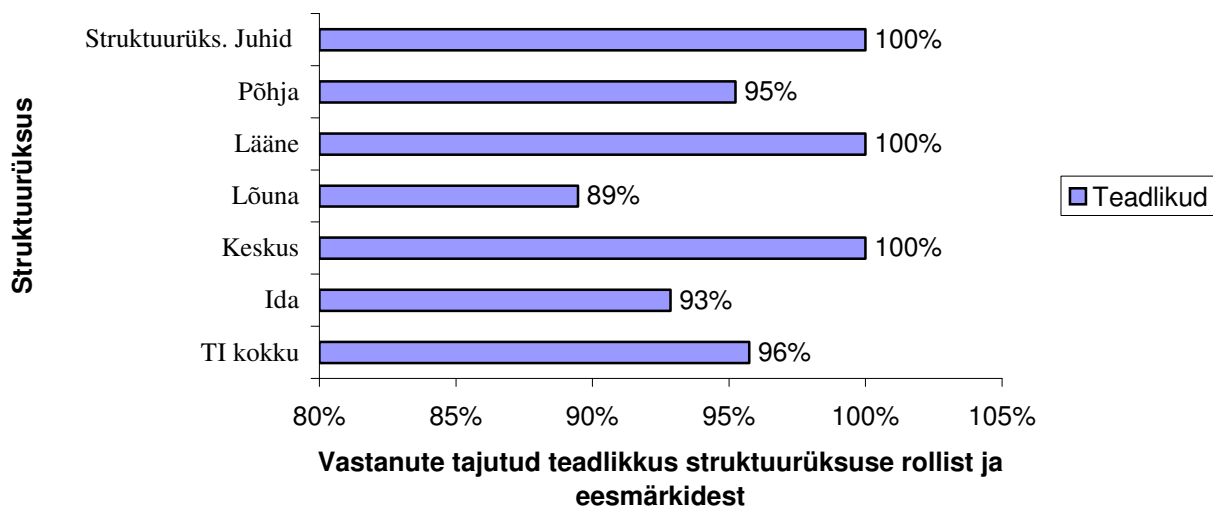
Samuti on tugev omavaheline seos küsimuste „Sulle on teada meetodid, kuidas ametikoha eesmärke täita?” ja „Sinu tööle püstitatud eesmärgid on selged ja saavutatavad?” ($r=0,710$, $p=0,000$) vahel.

Keskmise tugevusega omavaheline seos ilmneb näiteks küsimuste „Kui arusaadavad on Sulle TI üldised eesmärgid ja plaanid” ja „Organisatsioonile püstitatud eesmärgid on selged ja saavutatavad?” ($r=0,641$, $p=0,000$) vahel. Omavaheline keskmise tugevusega korrelatsioon esineb ka küsimuste „Kui arusaadavad on Sinu enda aasta eesmärgid ja tööplaanid” ja „Kui selged ja arusaadavad on Sinu jaoks Sinu ametikoha eesmärk ja roll?” ($r=0,635$, $p=0,000$) vahel.

Keskmise tugevusega omavaheline seos ilmneb ka küsimuse „Kas tööeesmärgid on saavutatavad?” ja „Sulle on tutvustatud, kuidas Sinu tööeesmärkite täitmist mõõdetakse?” ($r=0,421$, $p=0,025$) vahel.

Nõrk omavaheline seos on küsimuste „Sulle on tutvustatud, kuidas Sinu tööeesmärkite täitmist mõõdetakse?” ja „Kas tööeesmärgid on saavutatavad?” ($r=0,241$, $p=0,025$) vahel. Samuti on nõrk seos küsimuste „Kui arusaadavad on Sinu enda aasta eesmärgid ja tööplaanid?” ja „Sulle on tutvustatud, kuidas Sinu tööeesmärkite täitmist mõõdetakse?” ($r=0,272$, $p=0,011$) vahel.

Uurimusest selgub, et TI teenistujate jaoks on kõige selgemad ja arusaadavamad enda struktuurüksuse eesmärgid ja roll (küsi. 13).



Joonis 5 Vastanute tajutud teadlikkus oma struktuurüksuse rollist ja eesmärkidest.

Allikas: Autori koostatud

Jooniselt 5 nähtub, et 96% vastanutest tajub, et teab oma struktuurüksuse rolli ning selle eesmärgid. Keskmisest madalamalt on oma struktuurüksuse eesmärkide ja rolli tajutud teadmist hinnanud Lõuna inspeksiooni teenistujad (89%). Mõnevõrra madalamalt, TI keskmisest, on oma tajutud teadlikkust hinnanud ka Ida inspeksiooni teenistujad.

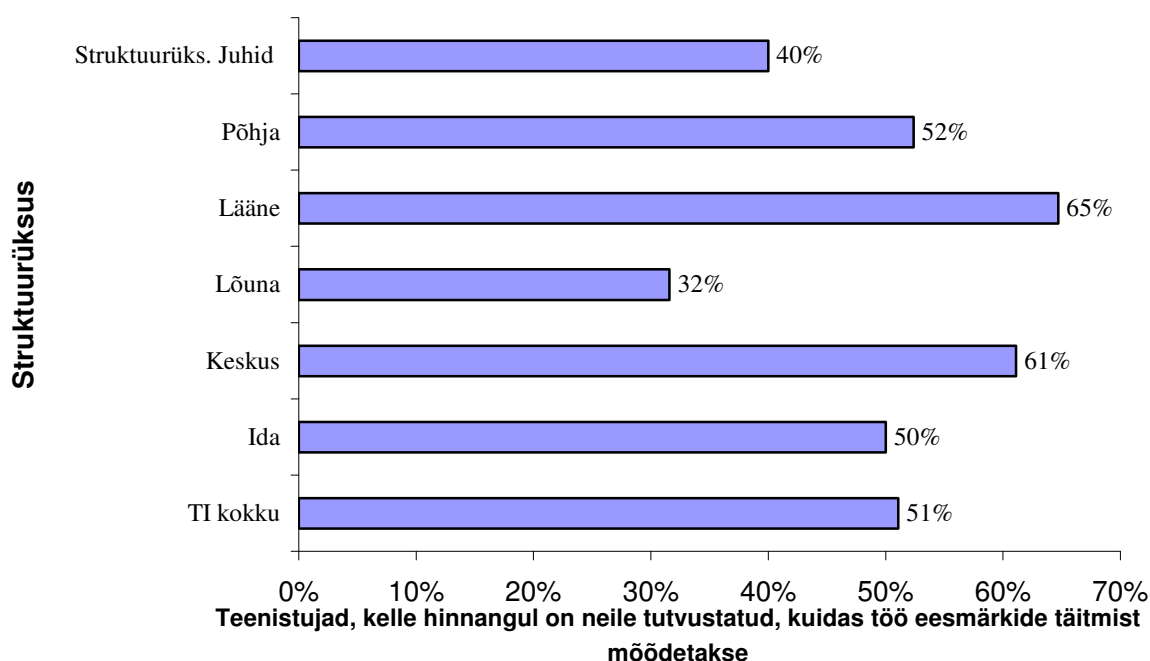
95% vastanutest hindas arusaadavaks ja selgeks ka oma ametikoha eesmärgid ja rolli (küsi.11)

Samas TI üldistest eesmärkidest ja plaanidest arusaamist (küsi.12) on hinnatud TI teenistujate seas mõnevõrra madalamaks, 82% hindab arusaadavaks TI üldised eesmärgid ja plaanid.

Vastanutest 77% peab organisatsiooni püstitatud eesmärgid selgeteks ja saavutatavateks (küsi.17). Oma ametikohale püstitatud eesmärgid (küsi.16) hindas 85% saavutatavateks. Suurim erinevus on Põhja inspeksioonis, kus 90% vastanutest hindab ametikoha eesmärgid saavutatavateks, samas vaid 71% vastanutest leiab, et organisatsioonile püstitatud eesmärgid on saavutatavad. (Lisa 3)

Üldjoontes teenistujad teavad organisatsiooni ja ametikoha eesmärke ning ka meetmeid, kuidas ametikohale püstitatud eesmärke täita (küs.15): TI teenistujatest 91% on teadlikud meetmetest, mida kasutada, et tööeesmärgid saaksid täidetud.

Kuigi TI teenistujad hindavad kõrgelt oma teadmisi eesmärkide selguse ja arusaadavuse ning saavutatavuse kohta, selgub uuringust, et osale teenistujatest ei ole nende hinnangul arusaadavalt tutvustatud, kuidas töö eesmärkide täitmist mõõdetakse (küs.18).



Joonis 6 Teenistujate osakaal, kelle hinnangul on arusaadavalt tutvustatud kuidas töö eesmärkide täitmist mõõdetakse.

Allikas: Autori koostatud

TI teenistujatest teavad pooled (51%) kindlalt, et neile on arusaadavalt tutvustatud, kuidas töö eesmärkide täitmist mõõdetakse ning 36% vastas, et talle ei ole arusaadavalt tutvustatud, kuidas töö eesmärkide täitmist mõõdetakse. (Lisa 3)

Eesmärkide ja tulemuste mõõtmisest on kõige teadlikumad Lääne inspektsiooni teenistujad, 65% vastanutest teab, kuidas eesmärkide täitmist mõõdetakse. Lõuna inspektsiooni teenistujatest vastas vaid 32%, et neile on arusaadavalt tutvustatud, kuidas tööeesmärkide täitmist mõõdetakse (Joonis 6).

Vaadeldud tulemustest võib järeldada, et 90% vastanutest on rahul püstitatud eesmärkide arusaadavusega ning hindavad ka organisatsiooni ja ametikoha eesmärgid selgeteks ja täidetavateks.

Töö ja organisatsiooni eesmärkide arusaadavuse valdkonnas tekitab suurimat muret küsimus eesmärkide mõõdetavuse kohta. Respondentidest 36%-le ei ole nende hinnangul arusaadavalt tutvustatud, kuidas töö eesmärkide täitmist mõõdetakse.

2. 3.5 Vahetu juhi informatsiooni edastamise mõju üldisele töörahulolule TI-s

Küsimustiku kolmandas osas paluti anda hinnang vahetu juhi poolt edastatud info ja otsuste selgusele ja arusaadavusele. Magistritöö eesmärgi täitmiseks esitati 9 küsimust. (Lisa 2 küs 20-29)

Antud alapeatükk sisaldab kolme korrelatsioonimaatriksit. Küsimused on jaotatud kolme kategooriasse: hinnang vahetule juhile informatsiooni edastajana, vahetu juhi otsuste selgus töötajate jaoks ning hinnang vahetule juhile innustjana.

Tabel 5

Hinnang tööks vajaliku informatsiooni jagamisele vahetu juhi poolt. Uuritud tunnuste vaheline korrelatsioonimaatriks, kus **bold**- is on tähistatud korrelatsioonikordaja (r) on statistiliselt usaldatav (p < 0,05)

| Küsimuse nr | 1 | 20 | 21 | 22 |
|-------------|------------------------------|------------------------------|--------------|-------|
| 1 | 1,000 | | | |
| 20 | ,364** ,001 | 1,000 | | |
| 21 | ,301** ,005 | ,292** ,006 | 1,000 | |
| 22 | ,285** ,007 | ,328** ,002 | ,199 ,064 | 1,000 |

** . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.01

* . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.05

Tabeli äärtes asetsevate küsimuste numbritel on järgnev tähendus:

- 1) Kui rahul oled oma tööga Tööinspeksioonis tervikuna võttes arvesse selle kõiki aspekte?
- 20) Tööks vajalik info jõuab Sinu üksusesse õigeaegselt?
- 21) Sul on olemas tööks vajalik informatsioon?
- 22) Vahetult juhilt saad piisavalt infot tööülesannete edukaks täitmiseks?

Allikas: SPSS väljavõte, autori arvutused

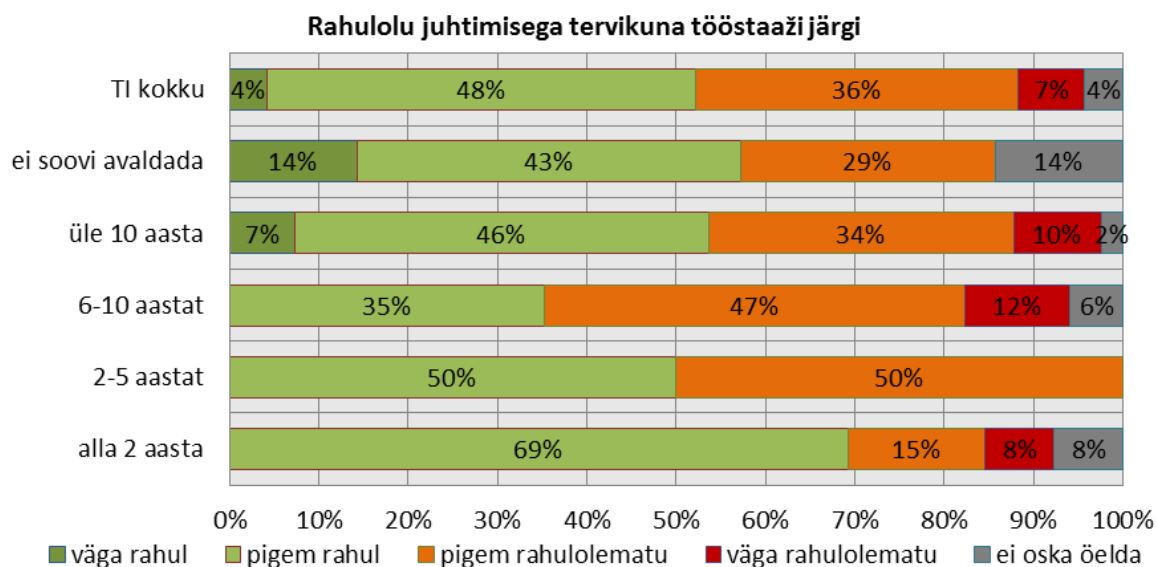
Keskmise tugevusega on töörahuloluga seotud küsimused: „Tööks vajalik info jõuab Sinu üksusesse õigeaegselt?” ($r=0,364$, $p=0,000$) ning „Sul on olemas tööks vajalik informatsioon?” ($r=0,301$, $p=0,005$).

Nõrk seos ilmneb tööga rahulolu ja küsimuse „Vahetult juhilt saad piisavalt infot tööülesannete edukaks täitmiseks?” ($r=0,0285$, $p=0,007$) vahel.

Omavaheline keskmise tugevusega seos ilmneb küsimuse „Tööks vajalik info jõuab Sinu üksusesse õigeaegselt?” ja „Vahetult juhilt saad piisavalt infot tööülesannete edukaks täitmiseks?” ($r=0,328$, $p=0,002$) vahel.

Nõrk omavaheline seos on küsimuste „Tööks vajalik info jõuab Sinu üksusesse õigeaegselt?” ja „Sul on olemas tööks vajalik informatsioon?” ($r=0,292$ $p=0,006$) vahel

Tööstaaži järgi saab öelda, et rahulolu juhtimisega on suurem uute töötajate seas ning kõige väiksem 6-10 aastat töötanud teenistujate seas, kus oli ka väga rahulolematute osakaal kõige suurem. (Joonis 7)



Joonis 7 . Rahulolu juhtimisega

Oma vahetult juhilt saadava informatsiooni hulgaga on rahul 81% TI teenistujatest (küs 22), 13% ei ole rahul vahetu juhi informatsiooni edastamisega. Kõige rahulolevamad on Keskuse teenistujad (vastanutest 100%) ning Lääne inspeksiooni teenistujad (vastanutest 94%). Kõige rahulolematumad oma vahetu juhi informatsiooni edastamisega on Põhja

inspeksiooni teenistujad, nendest 38% on rahulolematud vahetu juhi informatsiooni edastamisega. (Lisa 3)

Tööks vajaliku informatsiooni hindas piisavaks 89% teenistujatest (küs. 21) Vastanutest 9% leiab, et temani ei jõua tööks vajaminev info (Lisa 3). Struktuuriüksuste lõikes on tööks vajamineva informatsiooni olemasoluga kõige rahulolevamad Keskuse teenistujad (94% vastanutest). Kõige vähem (79%) on tööks vajamineva informatsiooni olemasoluga rahul Ida inspeksiooni teenistujad (Lisa 3).

Kuigi teenistujad on pigem rahul vahetult juhilt saadava informatsiooniga, ei ole vastanutest peaaegu viiendik siiski rahul üksusesse jõudva informatsiooni õigeaegsusega (küs. 20). Vastanutest 77% on rahul informatsiooni õigeaegsusega, 18% vastanute hinnangul ei jõua informatsioon õigeaegselt üksusesse (Lisa 3). Ametipositsioonist lähtuvalt on keskmisest rahulolevamad struktuuriüksuste juhid (vastanutest 100%) ja Keskuse teenistujad (vastanutest 94%). Keskmisest rahulolematumad on Lõuna ja Põhja inspeksiooni teenistujad, kus rahulolevaid teenistujaid on vastavalt 58% ja 62%. (Lisa 3)

Tabel 6

Hinnangud vahetu juhi otsustele. Uuritud tunnuste vaheline korrelatsioonimaatriks, kus **bold**-is on tähistatud korrelatsioonikordaja (r) on statistiliselt usaldatav (p < 0,05)

| Küsimuse nr | 1 | 23 | 24 | 25 |
|-------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------|
| 1 | 1,000 , | | | |
| 23 | ,349** ,001 | 1,000 , | | |
| 24 | ,315** ,003 | ,763** ,000 | 1,000 , | |
| 25 | ,355** ,001 | ,711** ,000 | ,757** ,000 | 1,000 , |

** . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.01

* . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.05

Tabeli äärtes asetsevate küsimuste numbritel on järgnev tähendus:

- 1) Kui rahul oled oma tööga Tööinspeksioonis tervikuna võttes arvesse selle kõiki aspekte?
- 23) Vahetu juhi poolt vastuvõetud otsused on Sinule selged ja arusaadavad?
- 24) Vahetu juhi otsused ja nõudmised sinu tööle on mõistlikud ja põhjendatud?
- 25) Palun hinda oma rahulolu oma vahetu juhi praeguse juhtimisega?

Allikas: SPSS väljavõte, autori arvutused

Keskmise tugevusega seos ilmneb tööga rahulolul vastaja hinnanguga oma rahuolule vahetu juhi praeguse juhtimisega ($r=0,355$, $p=0,001$). Keskmise tugevusega seos ilmneb tööga rahulolul ka küsimustega: „Vahetu juhi poolt vastuvõetud otsused on Sinule selged ja arusaadavad?” ($r=0,349$, $p=0,001$) ja „Vahetu juhi otsused ja nõudmised sinu tööle on mõistlikud ja põhjendatud?” ($r=0,315$, $p=0,003$).

Omavaheline tugev korrelatsioon esineb küsimuste „Vahetu juhi poolt vastuvõetud otsused on Sinule selged ja arusaadavad?” ja „Vahetu juhi otsused ja nõudmised sinu tööle on mõistlikud ja põhjendatud?” ($r=0,763$, $p=0,000$) vahel. Tugev omavaheline seos on ka küsimusel „Vahetu juhi otsused ja nõudmised sinu tööle on mõistlikud ja põhjendatud?” vastaja hinnanguga oma rahuolule vahetu juhi praeguse juhtimisega ($r=0,757$, $p=0,000$).

Samuti on tugev seos küsimusel „Vahetu juhi poolt vastuvõetud otsused on Sinule selged ja arusaadavad?” vastaja hinnanguga oma rahuolule vahetu juhi praeguse juhtimisega ($r=0,711$, $p=0,000$).

TI teenistjatest on oma vahetu juhi praeguse juhtimisega rahul 84% (küs. 25). 11% vastas, et on rahulolematud. Rahulolevate vastanute osakaal on suurim Keskuses (vastanutest 100%) ja Lääne inspeksioonis (vastanutest 94%). Põhja ja Lõuna inspeksioonis on rahulolevaid alla TI keskmise, vastavalt 67% ja 79%. (Lisa 3)

Vahetu juhi poolt tehtavad otsused ja nõudmised tema tööle on 89% hinnangul mõistlikud ja arusaadavad (küs. 24), otsused ja nõudmised jäävad arusaamatuks 6%-le. (Lisa 3) Struktuuriüksuste lõikes leiavad Keskuse (100% vastanutest) ja Lääne (100% vastanutest) inspeksiooni teenistujad, et vahetu juhi esitatavad nõuded tema tööle on mõistlikud ning arusaadavad. Põhja inspeksioonis jääb rahulolevaid teenistujaid alla TI keskmise – rahulolevaid on 71% vastanutest. (Lisa 3)

Vahetu juhi poolt vastuvõetud otsuste selguse ja arusaadavusega (küs. 23) on rahul 85% vastanutest, 13% on rahulolematud ning 2% teenistujatest ei oska hinnangut anda.

Kõige arusaamatumaks jäävad vahetu juhi poolt vastuvõetud otsused Põhja inspeksiooni teenistujatele, nendest 48% vastas, et ei saa alati aru vahetu juhi poolt vastuvõetud otsustest.

Tööraahulolu on enim seotud rahulolu või rahulolematusega oma vahetu juhi praeguse juhtimisega ning vahetu juhi poolt vastuvõetud otsuste selguse ja arusaadavusega. Mida rahulolevamad ollakse vahetu juhi juhtimisega, seda tõenäolisemalt ollakse rahul ka tööga üldiselt.

Tabel 6

Hinnang vahetule juhile kui innustajale eesmärkide saavutamisel. Uuritud tunnuste vaheline korrelatsioonimaatriks, kus **bold**-is on tähistatud korrelatsioonikordaja (r) on statistiliselt usaldatav ($p < 0,05$).

| Küsimuse nr | 1 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 |
|-------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------|
| 1 | 1,000 | | | | | | | |
| 26 | ,127 ,240 | 1,000 | | | | | | |
| 27 | ,057 ,602 | ,816** ,000 | 1,000 | | | | | |
| 28 | ,266* ,013 | ,792** ,000 | ,755** ,000 | 1,000 | | | | |
| 29 | ,226* ,035 | ,718** ,000 | ,760** ,000 | ,645** ,000 | 1,000 | | | |
| 30 | ,166 ,123 | ,451** ,000 | ,431** ,000 | ,522** ,000 | ,346** ,001 | 1,000 | | |
| 31 | ,103 ,342 | ,296** ,005 | ,303** ,004 | ,338** ,001 | ,430** ,000 | ,210* ,051 | 1,000 | |
| 32 | ,250* ,020 | ,602** ,000 | ,575** ,000 | ,701** ,000 | ,596** ,000 | ,533** ,000 | ,341** ,001 | 1,000 |

** . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.01

* . Korrelatsioon on usaldatav olulisuse nivool 0.05

Tabeli äärtes asetsevate küsimuste numbritel on järgnev tähendus:

- 1) Kui rahul oled oma tööga Tööinspektsioonis tervikuna võttes arvesse selle kõiki aspekte?
- 26) Vahetu juht tunneb huvi Sinu tööalaste saavutuste vastu?
- 27) Vahetu juht on probleemide lahendamisel toeks?
- 28) Vahetu juht oskab sind innustada tulemuslikule tööle?
- 29) Saad vahetult juhilt abi ja toetust, kui seda küsid?
- 30) Oled vestelnud oma vahetujuhiga avameelselt, kuidas oma tööga toime tuled?
- 31) Oled vestelnud oma vahetu juhiga tööga seotud probleemidest?
- 32) Heade töötulemuste korral vahetu juht kiidab sind?

Allikas: SPSS väljavõte, autori arvutused

Korrelatsioonimaatriksilt nähtub, et tööga rahulolul on nõrk seos küsimustega: „Vahetu juht oskab sind innustada tulemuslikule tööle?” ($r=0,266$, $p=0,013$); „Heade töötulemuste

korral vahetu juht kiidab sind?" ($r=0,250$, $p=0,020$) ning „Saad vahetult juhilt abi ja toetust, kui seda küsid?" ($r=0,226$, $p=0,035$).

Tugev omavaheline seos on küsimusel „Vahetu juht tunneb huvi Sinu tööalaste saavutuste vastu?" küsimustega: „Vahetu juht on probleemide lahendamisel toeks?" ($r=0,816$, $p=0,000$); „Vahetu juht oskab sind innustada tulemuslikule tööle?" ($r=0,792$, $p=0,000$) ja „Saad vahetult juhilt abi ja toetust, kui seda küsid?" ($r=0,718$, $p=0,000$)

Tugev omavaheline seos on ka küsimuste „Vahetu juht on probleemide lahendamisel toeks?" ja „Saad vahetult juhilt abi ja toetust, kui seda küsid?" ($r=0,760$, $p=0,000$) vahel.

Keskmise tugevusega omavaheline seos on küsimusel „Vahetu juht oskab sind innustada tulemuslikule tööle?" küsimusega „Saad vahetult juhilt abi ja toetust, kui seda küsid?" ($r=0,645$, $p=0,000$)

Nõrk omavaheline seos on küsimusel „Vahetu juht tunneb huvi Sinu tööalaste saavutuste vastu?" küsimusega „Oled vestelnud oma vahetu juhiga tööga seotud probleemidest?" ($r=0,296$, $p=0,005$)

Vahetut juhti hindab eesmärkide saavutamisel innustajaks 66% TI teenistujatest (küs 28), 23% vastanutest nii ei arva (Lisa 3)

Struktuuriüksustest lõikes on keskmisest kõrgemalt vahetut juhti kui innustajat hinnanud Lääne inspeksiooni teenistujad (94%) ja Keskuse teenistujad (83%). Keskmisest madalamalt on juhti innustajana hinnanud Põhja (40%) ja Lõuna (58%) inspeksioonide teenistujad. (Lisa 3)

Vastanutest 76% leiab, et vahetu juht tunneb huvi tema tööalaste saavutuste vastu (küs. 26). Heade töötulemuste korral saab vahetult juhilt kiita 74% vastanutest (küs. 32).

Struktuuriüksuste lõikest vaadatuna saavad heade tulemuste korral vahetult juhilt kiita enim Ida inspeksiooni (86%), Lääne inspeksiooni (88%) ja Keskuse (83%) teenistujad. TI keskmisest madalamaks on hinnanud vahetult juhilt heade töötulemuste puhul tunnustamise saamist Põhja inspeksiooni teenistujad. (Lisa 3)

Oma vahetult juhilt saab abi ja toetust 91% uuringus osalenutest, 5% vastanutest väidab, et ei saa juhilt toetust ja abi (küs. 29). Struktuuriüksuste lõikes on kõige abivalmivad ja toetavamad vahetud juhid Keskuse (100%) ja Lääne (100%) inspeksiooni teenistujatel.

Alla TI keskmise on abi ja toetust saanud Põhja inspeksiooni teenistujad (71%) ja struktuurüksuste juhid (80%).

Oma vahetu juhiga on tööga seotud probleemidest viimase 12 kuu jooksul vestelnud (küsi. 31) 93% vastanutest. (Lisa 3)

Uuringu tulemustena saab öelda, et küsimustikule vastanutest 81% on oma vahetu juhi kui tööks vajamineva informatsiooni edastajaga rahulolevad. Lääne inspeksiooni vastanud teenistujatest on rahul 94% ja Keskuse teenistujatest 93%. Samas Põhja inspeksioonis on vaid 66% vastanutest rahulolevad oma vahetu juhi kui informatsiooni edastajaga.

ARUTELU JA JÄRELDUSED

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kas ja kuidas mõjutab juhtide poolt edastatavate organisatsiooni ja ametikoha eesmärkide teadmine üldist töörahulolu Tööinspektsiooni teenistujate seas.

Allpool toob töö autor välja olulisemad uuringutulemused ja nende põhjal tehtud järeldused.

Uuringu tulemusena selgus, et 72% vastanutest on üldiselt oma tööga TI-s rahul. Tööga tervikuna ei tunne ennast ükski vastaja väga rahulolematuna.

Teenistujate tööstaaži alusel on tööga rahulolevate teenistujate osakaal suurim kahes grupis- alla kahe aasta töötanud teenistujate seas ja üle kümne aasta töötanud teenistujate seas.

Töö autor tuginedes LaFasto, Larsoni (2001) teooriale, on arvamusel, et seatud tööeesmärkide efektiivse saavutamise eelduseks võib pidada asjaolu, et vahetu juht vahendab organisatsiooni strateegiat, missiooni, eesmärke ja muid sõnumeid alluvatele. Vahetud juhid on vahelülid organisatsiooni ja töötaja vahel, nad tutvustada organisatsiooni eesmärke ja strateegiat ning vajadusel ka selgitavad seda.

Tulemustest selgus, et organisatsiooni ja ametikoha eesmärkidest arusaamine ning vahetu juhi poolt edastatav organisatsiooni ja ametikoha eesmärkide selgus on seotud üldise töörahuloluga: vastanutest 95% hindas oma ametikoha eesmärgid ja rolli arusaadavaks ja selgeks ning 82% vastanutest on rahul TI üldiste eesmärkide ja plaanide arusaadavusega. TI-s läbiviidud uurimuse tulemus on sarnane Kim (2002) tulemusele, mille järgi töörahulolule mõjuvad positiivselt tööülesannete selgus ja arusaadavus.

Uuringu tulemusena selgus, et TI teenistujad on oma vahetu juhi praeguse juhtimisega pigem rahul, kui rahulolematud: vastanutest 84% on oma vahetu juhi praeguse juhtimisega rahul ning 11% on rahulolematud. Vahetu juhi praeguse juhtimisega rahulolu ja üldise töörahulolu vahel on seos. Töö autor järeldab tulemustest, et TI teenistujad pigem saavad

oma vahetult juhilt piisavalt informatsiooni tööülesannete edukaks täitmiseks ning on seeläbi ka tööga pigem rahulolevad.

Töö autor seadis teiseks uurimisülesandeks välja selgitada, kas teenistujad, kes arvavad, et teavad organisatsiooni strateegilisi eesmärke ning kinnitavad, et nendega on strateegilised eesmärgid läbiarutatud, on kõrgema töörahulolu tasemega. Uurimuse tulemustest lähtuvalt saab öelda, et 34% TI teenistujatest on rahul oma teadmistega organisatsiooni missiooni, visiooni, strateegiliste eesmärkide vallas. Ning 40% vastanud teenistujatest on rahul juhtide praeguse tegevusega organisatsiooni missiooni, visiooni ja strateegiliste eesmärkide tutvustamisel.

Tulemused näitavad, et tajutud teadmine organisatsiooni strateegiast on üldise töörahuloluga seotud, nagu ka organisatsiooni eesmärkide õigeks ja saavutatavaks hindamine. Vastanutest 76% hinnangul on organisatsiooni püstitatud eesmärgid õiged ja saavutatavad, kuid 15% arvates mitte. Üldine töörahulolu tõenäoliselt suureneb kui teenistujad peavad organisatsiooni eesmärke õigeteks ja saavutatavateks. TI teenistujatest on 50% hinnanud TI eesmärgid saavutamatuks.

Töö autor täitis lähtuvalt püstitatud uurimisprobleemist töö eesmärgi. Uuringust selgus, et strateegiliste eesmärkide tajutud teadmine ning juhtide poolt alluvatele edastatava eesmärkide alase informatsiooni olemasolu on seotud üldise töörahuloluga.

Tuginedes teoreetilises osas käsitletule ning TI-s läbi viidud uurimuse tulemustele esitab käesoleva magistritöö autor ettepanekuid teadlikkuse tõstmiseks organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ja vahetu juhi kompetentsi parendamiseks informatsiooni edastajana:

1. Tööinspeksioonis on välja töötatud uute teenistujate sisseelamise kord ja kinnitatud põhikoolitusmoodulid (TI peadirektori 20.06.2008 a käskkiri nr 1-02/32 Uute teenistujate sisseelamise kord ja juhendamise põhimõtted Tööinspeksioonis), mille alusel uut teenistujat hakatakse välja õpetama. Teen ettepaneku lisada sissejuhatava koolituse juurde ühe punktina organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtuste ning ametikoha ja asutuse strateegiliste eesmärkide tutvustamise vahetu juhi poolt uuele teenistujale.

2. Tõsta TI teenistujate teadlikkust organisatsiooni strateegilistest suundadest, kuna missioonist, visioonist ja väärtustest on kasu ainult siis, kui need teenistujate poolt omaks võetakse. TI-s toimuvad igal aastal arenguvestlused, selle käigus on võimalus vahetul juhil ja alluval arutleda teenistuja teadlikkuse üle organisatsiooni strateegilistest suundadest. Tasub arutada, kas ja kuidas teenistuja lähtub oma igapäevases töös organisatsiooni visioonist ja missioonist. Teenistujal võiks lasta ise sõnastada oma ametikoha eesmärgid, väärtused ja järgmise perioodi ülesanded. Seejärel räägib vahetu juht töötajaga läbi nende seose organisatsiooni eesmärkide ja tulevikusuundadega .
3. Selgitada oma struktuuriüksuse teenistujatele, millised on organisatsiooni lähiaastate strateegiad ja tegevuskavad. Teenistujaid tuleks senisest enam informeerida asutuses kavandatavatest muudatustest ja selgitada muudatuste vajalikkust lähtuvalt eesmärgist. On leitud, et töötaja, kes teab ja usub organisatsiooni eesmärkidesse ning väärtustesse on töötamisega organisatsioonis rahulolevam, kui töötaja, kes organisatsiooni eesmärke ei tea ja nende saavutamisesse ei usu (Mayer, Schoorman, 1992). Teenistuja peab tundma, et ta on osaleja otsustamise protsessis ning, et tal on õigus avaldada oma arvamust. Üheks võimaluseks on siselehes aegajalt infot anda organisatsiooni strateegiatest ja tegevuskavadest; anda teada, kuhu on jõutud, kuhu on vaja jõuda ja millised on muudatused strateegilistes eesmärkides
4. Selgitada struktuuriüksuse juhtidele nende rolli tähtsust organisatsiooni strateegiate edastamisel. Siinkohal on juhtiv roll organisatsiooni juhil, kes järgib ja kooskõlastab organisatsiooni strateegia ning annab selles eeskuju ka teistele juhtidele, kes edastavad neid teadmisi teenistujatele ning räägivad eesmärgid oma töötajatega läbi. Juhtide teadlikkust on võimalik tõsta arenguvestluste koolituste ja nende endiga peetavate aenguvestluste käigus.
5. Juhid peaksid järjepidevalt teavitama teenistujaid, millist panust neilt oodatakse organisatsiooni eesmärkide elluviimisel. Tööalaste eesmärkide saavutamise tagab juhi ja alluva vaheline regulaarne ning aus info vahetamine nii, et mõlemad pooled saavad vabalt oma tööalastest muredest ja rõõmudest rääkida (Smith, 2006). Võimalikuks lahenduseks on juhtidele suunatud kommunikatsiooni koolitused.

6. Teenistujatele on vaja selgitada, kuidas eesmärkide täitmist mõõdetakse, et seeläbi suureneks ka töötajate tööga rahulolu. Oluline on, et eelenvat oleks organisatsiooni esindaja ja töötaja omavahel kokkuleppinud, milliseid tööalaseid tulemusi oodatakse, kuidas tulemusi saavutada, milliste kriteeriumite alusel tulemusi mõõdetakse ning milline on tasu kui tulemus on saavutatud. (Starteegilise planeerimise käsiraamat, 2006). Eesmärkide täitmise mõõtmist tuleks selgitada koosolekutel ning arenguveestlustel ja kui vaja, siis ka individuaalselt igale teenistujale eraldi.

Töö autor leiab, et antud uurimisteemat on vajalik edasi uurida. Käesolev uurimus TI-s näitab, et teenistujate hinnangul ei ole nad eriti teadlikud organisatsiooni missioonist, visioonist ja strateegilistest eesmärkidest. Madalalt hinnati ka teadlikkust eesmärkide saavutamise mõõtmisest. Pärast muudatuste tegemist teavitamises on soovitatav sama uurimust korrata, saamaks teada, kas teenistujate teadlikkus on tõusnud.

Samasugust uuringu võiks tulemuste võrdlemiseks läbi viia ka mõnes teises ministeeriumi allasutuses.

KOKKUVÕTE

Tööraahulolu on üks enim uuritud organisatsiooni ja tema liikmeid puudutavaid mõisteid.

Käesolevas magistritöös uuriti TI teenistujate tööraahulolu seoseid tajutud teadmistega organisatsiooni strateegiliste suundade kohta, hinnaguga organisatsiooni ja ametikoha eesmärkide selgusele ja saavutatavusele ning rahuloluga vahetult juhilt saadud informatsiooniga.

Magistritöö raames viidi TI-s läbi tööraahulolu uuring, mille põhiülesanne oli välja selgitada, kas üldine tööraahulolu on seotud teenistujate hinnanguga oma teadmistele organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtuste ja ametikoha strateegiliste eesmärkide kohta ning teenistujate rahuloluga vahetult juhilt saadava informatsiooniga.

Erinevad uuringud on näidanud, et töötajad, kellel on selge arusaam organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ja teadmine, milline on seejuures tema roll, on tööga rahulolevamad.

TI-s läbiviidud tööraahulolu uurimusest ilmnas, et teenistujad hindavad oluliseks, et nad oleksid hästi kursis organisatsiooni missiooni, visiooni ja strateegiliste eesmärkidega, kuid oma praegused teadmised strateegiliste teadmiste vallas hindavad nad madalaks. Organisatsiooni ja ametikoha eesmärkide teadmine on eelduseks, et organisatsioonile ja ametikohale seatud eesmärgid saavad täidetud. Üldine tööga rahulolu on seotud tajutud teadmistega.

Uurimuse üheks eesmärgiks oli teada saada, kuidas hindavad TI teenistujad juhtkonna (peadirektor ja vahetud juhid) tegevust organisatsiooni missiooni, visiooni, strateegiliste eesmärkide tutvustamisel. Tulemustest lähtuvalt saab öelda, et teenistujad hindavad juhtide tegevust selles valdkonnas ebapiisavaks. Korrelatsioonanalüüs näitas, et juhtide tegevusel organisatsiooni strateegiliste suundade tutvustamisel ning tööraahulolu vahel on seos. Juhtidele tuleks selgitada, kuidas organisatsiooni strateegiaid teenistujatele arusaadavalt tutvustada.

Tugevaimad seosed organisatsiooni strateegiate tundmiste valdkonnas ilmnesid üldise töörahulolu ning organisatsiooni eesmärkide selgusele ja saavutatavusele antud hinnagute vahel. Pea 50% TI teenistujatest on hinnanud TI eesmärgid pigem saavutamatuks, olles seeläbi ka tööga rahulolematumad.

Analüüsist selgus, et 50% TI teenistujatele jääb arusaamatuks, kuidas eesmärkide täitmist mõõdetakse. Kui teenistujale ei ole tutvustatud, kuidas eesmärkide täitmist mõõdetakse, siis tõenäoliselt on ta ka tööga üldiselt rahulolematum. Seega on oluline, et teenistujatele selgitataks, kuidas ametikoha eesmärkide täitmist mõõdetakse.

Tööandja jaoks on oluline märgata teenistujate rahulolematust. Tööandjapoolne panustamine, et tõsta teenistujate teadlikkust organisatsiooni missioonist, visioonist, strateegilistest eesmärkidest aitab kaasa üldisele töörahulolu kasvule.

Arendades ja koolitades organisatsiooni juhte veel paremini tööalast informatsiooni edastama, annab see nii juhtidele kui ka teenistujatele teadmise, et tööandja hoolib oma töötajaskonna teadlikkusest ning panustab sellesse, et organisatsiooni liikmetel oleks organisatsioonis hea töötada.

Töö autor täitis lähtuvalt püstitatud uurimisülesannetest töö eesmärgi ja selgitas välja, et juhi poolt eesmärkide edastamise selgus ja arusaadavus on seotud töörahuloluga ning teenistujad, kes arvavad, et teavad organisatsiooni strateegilisi eesmärke ning kinnitavad, et nendega on strateegilised eesmärgid läbi arutatud, on kõrgema töörahulolu tasemega.

Tulenevalt uurimistulemustest, teeb töö autor ettepanekuid organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest teadlikkuse tõstmiseks ja vahetu juhi informatsiooni edastamise kompetentsi parendamiseks:

- 1) Tõstmaks teadlikkust teenistujate strateegiliste teadmiste vallas, teeb töö autor ettepaneku lisada sissejuhatava koolituse juurde ühe punktina organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtuste ning ametikoha ja asutuse strateegiliste eesmärkide tutvustamise vahetu juhi poolt uuele teenistujale.
- 2) Tõsta TI teenistujate teadlikkust organisatsiooni strateegilistest suundadest, arenguestluste käigus, paluda teenistujal ise sõnastada oma ametikoha eesmärgid ja seostada need organisatsiooni strateegia ja eesmärkidega.

- 3) Selgitada oma struktuuriüksuse teenistujatele, millised on organisatsiooni lähiaastate strateegiad ja tegevuskavad. Üheks võimaluseks on siselehes aegajalt infot anda organisatsiooni strateegiatest ja tegevuskavadest.
- 4) Selgitada struktuuriüksuse juhtidele nende rolli tähtsust organisatsiooni strateegiate edastamisel. Juhtide teadlikkust on võimalik tõsta arenguveestluste ettevalmistamisel.
- 5) Juhid peaksid järjepidevalt teavitama teenistujaid, millist panust neilt oodatakse organisatsiooni eesmärkide elluviimisel. Võimalikuks lahenduseks on juhtidele suunatud koolitused ja teavitamine
- 6) Tõstmaks teenistujate tööga rahulolu, on vaja selgitada, kuidas eesmärkide täitmist mõõdetakse. Eesmärkide täitmise mõõtmist selgitada koosolekutel ning arenguveestlustel ja vajadusel igale teenistujale eraldi.

RESUME

Job satisfaction is one of the most widely studied constructs of the organization and its members. This stems from the fact that people spend a very large portion of their time doing work, and the work must be rewarding, interesting and well organised by the employer.

Job satisfaction of the staff can be examined as a general attitude, as well as an emotional response to a work-related situation. A pleasant emotional state results from positive professional activities. An unpleasant emotional state refers to dissatisfaction of the employee.

In the Master's thesis relationships between job satisfaction and knowledge, accuracy of objectives and attainable goals from the strategic directions, and satisfaction with the information obtained from the immediate leader were examined.

In the frames of the Master`s thesis a survey on job satisfaction was carried out at the LI, the main objective of which was to find out whether the overall job satisfaction was influenced by satisfaction with the information received from the immediate leader and by the knowledge of vision, mission, values of the organization and, of the position and the organization's strategic objectives.

Various studies have shown that employees who have a clear understanding of the organization's strategic objectives and knowledge of the nature of their role there, are more satisfied with their work.

The survey conducted at the LI showed that although the employees consider it important that they are well informed about the organization's mission, vision and strategic objectives, however, they assessed their current knowledge in this field as low. Employees estimated that the current level of communication of the organization's mission, vision and strategies by their leaders to be low as well. As there were relations between these indicators and job satisfaction, leaders should be educated first on how to introduce organizational strategies to their subordinates in an understandable way.

Main conclusions of the thesis: Employees who consider the objectives communicated by their leaders as clear and understandable, have higher levels of job satisfaction. It became evident that there was a negative relationship between overall job satisfaction and the transparency of decisions adopted by an immediate leader. Thus, it can be concluded that, if transparency of the decisions adopted by immediate leaders decreases, the likelihood that employees are not satisfied and there is a decrease in overall job satisfaction increases

The survey revealed that there was a distinct relation between job satisfaction and measurability of the objectives met. It turned out that the staff did not know how enforceability of the objectives was measured. It became evident that half of the employees did not know how goals were measured. If a person does not have a clear understanding of how the goals will be measured, it can cause discontent with work in general.

It is important for the employer to notice signs of dissatisfaction among employees. The employer's contribution to raise employees' awareness of the organization's mission, vision, strategic objectives will contribute to the growth of the overall job satisfaction

Developing and educating the leaders of the organization to better communicate work-related information provides both the leaders and the staff with the feeling that the employer cares about the knowledge and awareness of his workforce and contributes to it so that the members of organization have a good organization to work with.

VIIDATUD KIRJANDUS

Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtmine*. Tallinn: Külim.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management* 10th edition . London and Philadelphia, Kogan Page

Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change . *Corporate Communications: An International Journal Vol 7* , 219-231.

Boyne G.A., Walker, R. M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory 14(2)* , 231-252.

Boyne, G.A, Jenkins, G., Poole, M. (1999). Human Resource Management in the Public and Private Sectors: an Empirical Comparison. *Public Administration Vol 77* , 407-420.

Brown, M. B., Hardison, A., Bolen, L. M., Walcott, C.m. (2006). A Comparison of Two Measures of School Psychologists Job Satisfaction. *Canadian Journal of School Psychology Vol 21* , 47.

Chandhrya, M. S., Sabirb, H. M, Rafi, N., Kalyar, M. N. (2012). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: a comparison of public and private sector organizations. *The Journal of Commerce Vol 3* , 1-15.

Christensen, T., Lagreid, P., Roness, P., Rovik, K. (2007). *Goals and Values. In: Organization Theory and the Public Sector*. London and New York: Routledge.

Coetzee, M., Ferreira, N., Lumley, E. J., Tladinyane, R., (2011). Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review Vol 15* , 100-118.

Davis, B. S., Wright, B. E. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector. The Role of the Work Environment. *American Review of Public Administration Vol 33* .

Downs, C. W., Adrian, A.D. (2004). Assessing organizational communication. Strategic Communication Audits. New York: The Guilford Press.

Estis, A.A., Hyatt, G. (1998) *The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector Technique to the Public Sector*. New York: KPMG Peat Marwick LLP

Fritzche, B.A, Parrish, T.J. (2005). *Theories and research on job satisfaction*. In R.W. Lent and S.D. Brown (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hoboken NJ: John Wiley and Sons.

Graen, G. B. (2005). *Global Organizing Designs. A Volum of LMX Leadership: The Series*. USA: Age Publishing Inc

Hackman, J.R., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Suvey. *Journal of Applied Psychology* , 159-170.

Hackman, J.R., Wagenman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review Vol 30* , 269-287.

Hosmer, L. T. (1994). Statagic Planning as if Etihcs Mattered. *Strategic Management Journal Vol 15* , 18-30.

Janssen, P.P.M., Peeters, M.C.W., de Jonge, J., Houkes, I, Tummeres, G.E.R. (2004). Spesific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior Vol 65* , 411-430.

Jorfi, H. (2011). Relationships among Strategic Management, Strategic Behaviors, Emotional Intelligence, IT- business Strategic Aligment, Motivation and Communication Effectiveness. *International Journal of Business and Management Vol 6* , 30-37.

Jurjevitš, N. (2004). *Rakendusstatistika*. Tallinn: ILO.

Kallaste, E., Jaakson, K. (2005). *Töötajate kaasamine Eestis: juhtumiuuringutel põhinev analüüs*. Tallinn: Eesti Tööandjate Keskliit.

Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review Vol 62* , 231-239.

Leimann, J., Skärvald, P.-H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: TTÜ and Külim.

LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When teams work best*. Thousand Oaks, CA: Sage

Likert, R. A. (1932). Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 1-55.

Lin, Y., Shang, K., Ding, X. (2013). A Study on Influential Factors of Employee Satisfaction Based on Relation Analysis- An Ensample of a Logistics Firm. *International Business and Management* , 36-40.

Locke, E. A, Latham, G. P. (2002). Building a practically useful of goal setting and task motivation. *American Psychologist 57* , 705-717.

Locke, E. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and preventive Psycholgy Vol 5* , 117-124.

Madlock, P. E. (2009). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication Vol 45* , 61-78.

Mayer, R. C., Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two- dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal Vol 35* , 671-684.

Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Pegasus.

Mumford, E. (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel Review Vol 20* , 11-19.

Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics Vol 30* , 1210-1232.

Pearson, C. (1987). Participative goal setting as a strategy for improving performance and job satisfaction: A longitudinal evaluation with railway track maintenance gangs. *Human Relations 40* , 473-489.

Riordian M. C. & R. J. Vandenberg & H. A. Richardson (2005). *Employee Involvement. Climate and organizational effectiveness*. Wiley Periodicals, Inc.

Robbins, S. P, Judge, T.A. (2009). *Organizational behaviour*. NJ: Pearson Prentice- Hall.

Salacuse, J. (2007). Real leaders negotiate. *Univeristy Business Vol 10* , 2-3.

Sidhu, J. (2003). Mission Statements: Is it Time to Shelve Them? . *European Management Journal Vol 21* , 439-446.

Smith, I. (2006). Continuing professional development and workplace learning. *15 Library Management Vol 27* , 300-305.

Spaho, K. (2011). Organizational Communication as an Important Factor of Company Success: Case Study of Bosnia and Herzogovina. *Business Intelligence Journal Vol 4* , 390-392.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. CA: Sage.

Rahandusministeerium (2006). *Strateegilise planeerimise käsiraamat*

Williams, S. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. *University of Illinois at Urban- Champaign HRDI Vol 5* , 217-233.

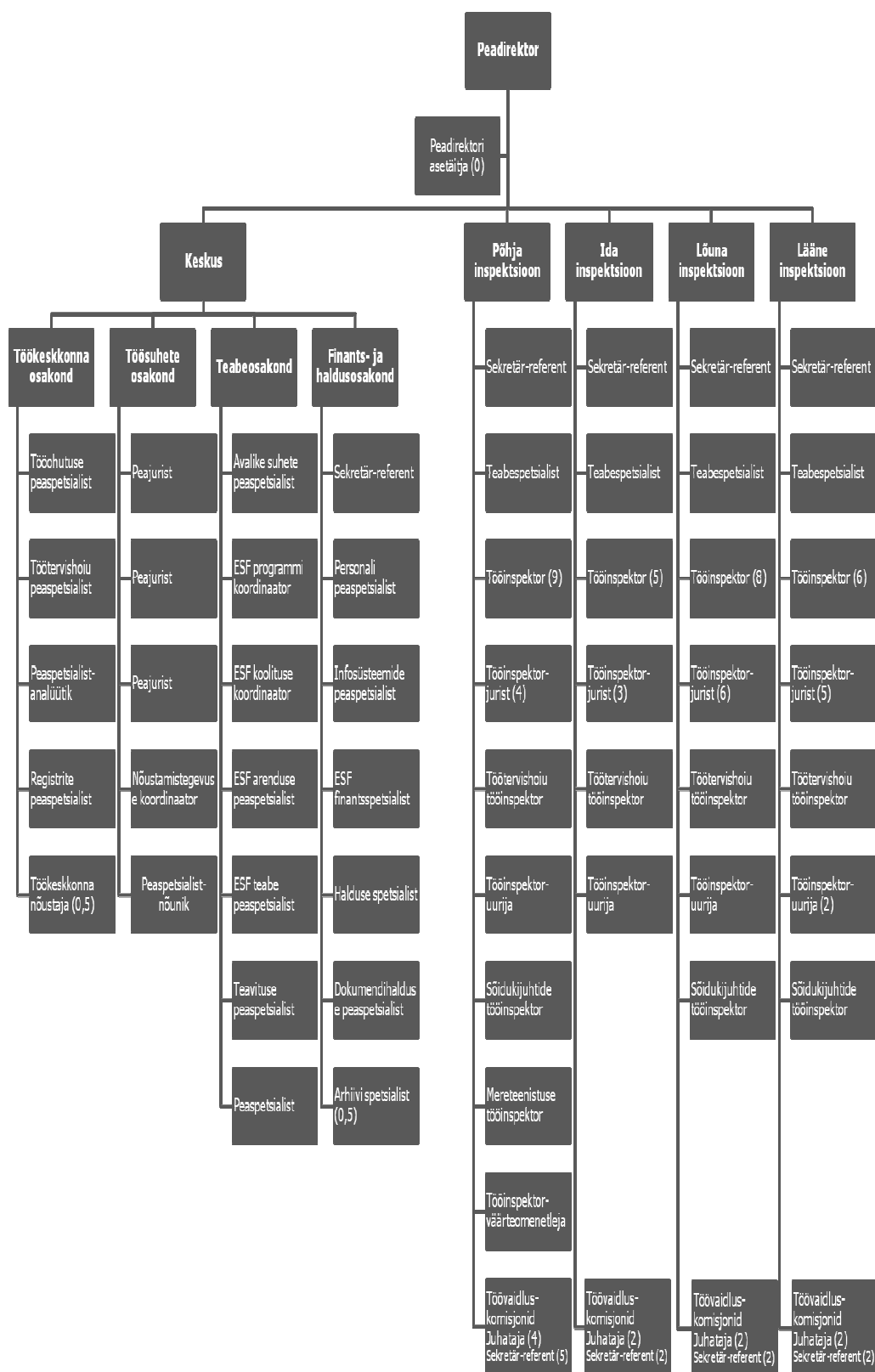
Y, Ting. (1996). Analysis of Job Satisfaction of the Federal White- Collar Work Force: Findings from the Survey of Federal Employees. *American Review of Public Administration*, 1-23.

Tööinspektsiooni personalistrateegia 2013-2015, 23.03.2012, Tööinspektsioon, Tallinn

Tööinspektsiooni põhimäärus, jõustunud 01.02.2008– RT I, 29.10.2010.

Weisbord, M.R., (1976). *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory*. Group & Organization Studies, Sage Publications, Inc.

LISA 1. Tööinspeksiooni struktuur



LISA 2. Rahulolu küsimustik strateegiliste eesmärkide teadmise ning vahetu juhi informatsiooni edastamise kohta

LUGUPEETUD TÖÖINSPEKTSIOONI TEENISTUJA

Palun Sinu hinnangut organisatsiooni strateegia teadmisele, tööeesmärkide selguse ja saavutatavuse tajumisele ning rahulolule oma vahetu juhi kui tööalase informatsiooni edastajale, et saaksin oma magistritöö raames analüüsida nende seoseid üldise töörahulolu tegurina.

Soovin Sulle head küsimustiku täitmist.

Kui Sul tekib küsimusi, võid julgelt ühendust võtta numbril 58171717 (Anni Kahar).

SINU ANDMED

Taustküsimused:

Kui pikk on Sinu tööstaaž Tööinspeksioonis?: alla 2 aasta; 2 kuni 5 aastat; 6 kuni 10 aastat; 11 ja rohkem aastat.

Milline on Sinu positsioon organisatsioonis?: Struktuurüksuse juht;, Keskuse teenistuja;, Ida inspeksiooni teenistuja;, Lõuna inspeksiooni teenistuja;, Lääne inspeksiooni teenistuja;, Põhja inspeksiooni teenistuja

Palun andke oma hinnang 5- palli skaalal, kus vastavalt küsimuse esitatusel on:

- 1 MITTE NÕUSTUMINE, üldse ei ole oluline, väga madal praegune tase, mitte kunagi, väga rahulolematu**
- 2 PIGEM EI, ei ole oluline, madal praegune tase, pigem rahulolematu**
- 3 KESKMINE OLULISUS, rahuldav praegune tase, keskmine rahulolu, ei oska öelda**
- 4 PIGEM JAH, oluline, kõrge praegune tase, pigem rahul**
- 5 TÄIELIK NÕUSTUMINE , väga oluline, väga kõrge praegune tase, alati, väga rahul**

I Palun hinda organisatsiooni missiooni, visiooni, väärtuste ja strateegiliste eesmärkide olulisust, TI praegust olukorda missiooni, visiooni, väärtuste ja strateegiliste eesmärkide osas ning vahetu juhi rolli eesmärkide, visiooni, missiooni edastamisel.

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. | Kui rahul oled oma tööga TI-s üldiselt, võttes arvesse selle kõiki aspekte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Organisatsiooni visioon, missioon ja väärtused on kergesti meeldejäädavad ja haaravad (Praegune tase) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.1. | Organisatsiooni visioon, missioon ja väärtused on kergesti meeldejäädavad ja haaravad (Olulisus) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Juhtkond on tutvutanud organisatsiooni missiooni, visiooni teenistujatele arusaadavalt(Praegune tase) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.1. | Juhtkond on tutvutanud organisatsiooni missiooni, visiooni teenistujatele arusaadavalt(Olulisus) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Organisatsiooni töötajad hindavad kõrgelt organisatsiooni missiooni, visiooni (Praegune tase) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.1 | Organisatsiooni töötajad hindavad kõrgelt organisatsiooni missiooni, visiooni (Olulisus) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Organisatsioonil on selged ja oluliste valdkondadele suunatud strateegilised eesmärgid ja nende saavutamiseks tegevuskava (Praegune tase) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.1 | Organisatsioonil on selged ja oluliste valdkondadele suunatud strateegilised eesmärgid ja nende saavutamiseks tegevuskava (Olulisus) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Organisatsiooni juhid järgivad igapäevases töös organisatsiooni väärtusi ning kontrollivad regulaarselt strateegiliste eesmärkide täitmist (Praegune tase) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.1 | Organisatsiooni juhid järgivad igapäevases töös organisatsiooni väärtusi ning kontrollivad regulaarselt strateegiliste eesmärkide täitmist(Olulisus) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. | Juhid kohtlevad kõiki ametikohti edu seisukohalt olulisena (Praegune tase) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.1 | Juhid kohtlevad kõiki ametikohti edu seisukohalt olulisena (Olulisus) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. | Juhid annavad töötajatele regulaarselt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | ülevaateid organisatsiooni tulemustest ja seatud uutest eesmärkidest nii kogu organisatsiooni kui ka üksuse tasemel (Praegune tase) | | | | | |
| 8.1 | Juhid annavad töötajatele regulaarselt ülevaateid organisatsiooni tulemustest ja seatud uutest eesmärkidest nii kogu organisatsiooni kui ka üksuse tasemel (Olulisus) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. | Organisatsiooni liikmed teavad, mida nad tegema peavad (Praegune tase) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.1 | Organisatsiooni liikmed teavad, mida nad tegema peavad (Olulisus) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Juhid küsivad töötajatelt ettepanekuid vajalike muutuste ja paranduste kohta ning arvestavad neid oma tegevustes (Praegune tase) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.1 | Juhid küsivad töötajatelt ettepanekuid vajalike muutuste ja paranduste kohta ning arvestavad neid oma tegevustes (Olulisus) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

II Palun hindada organisatsiooni ja enda ametikoha eesmärkide selgust ja saavutatavust

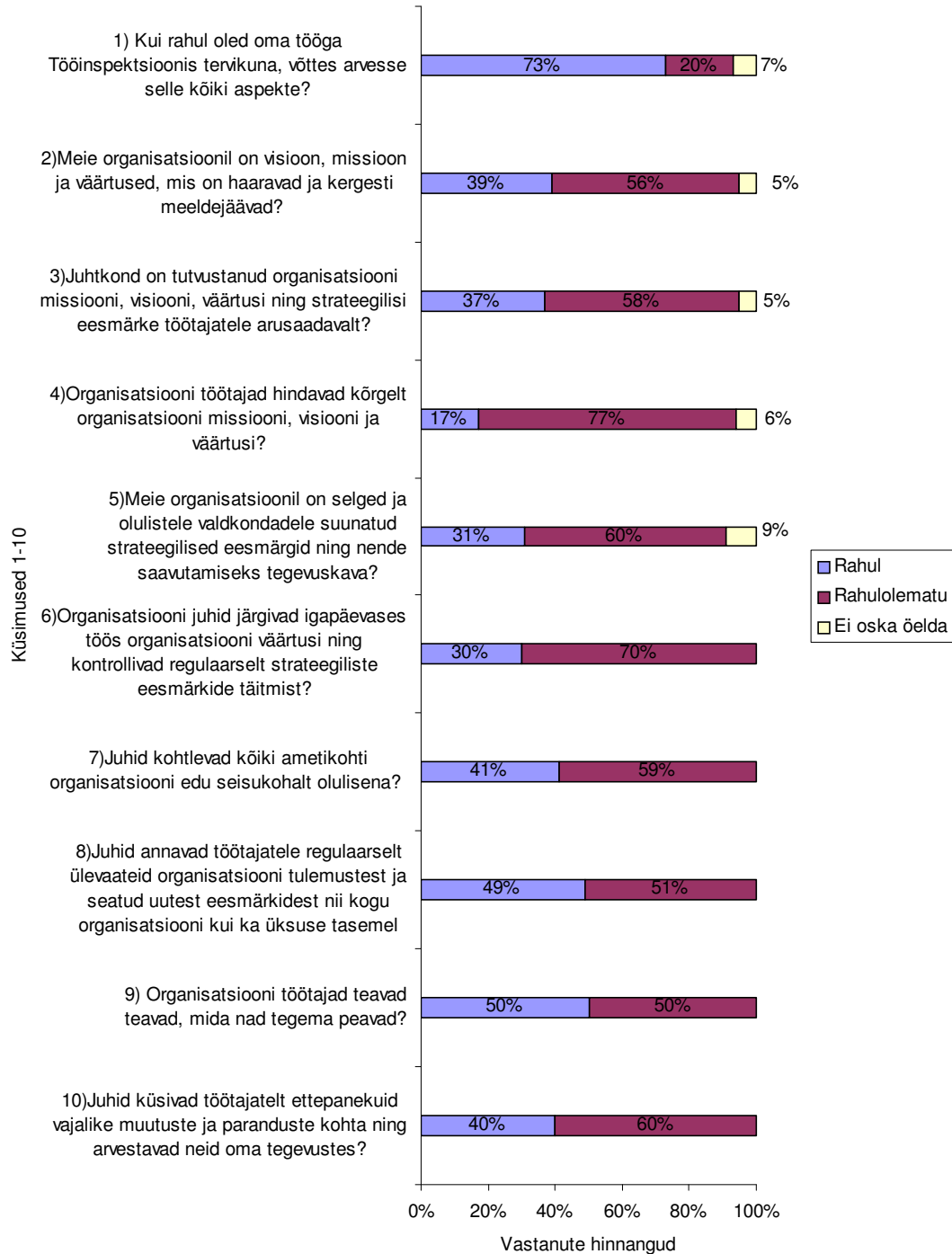
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. | Kui selged ja arusaadavad on Sinu jaoks Sinu ametikoha eesmärk ja roll | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Kui arusaadavad on Sulle TI üldised eesmärgid ja plaanid | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Kui arusaadavad on Sulle Sinu üksuse eesmärgid ja roll | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Kui arusaadavad on Sinu enda aasta eesmärgid ja tööplaanid | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | Sulle on teada meetodid, kuidas ametikoha eesmärke täita | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. | Sinu tööle püstitatud eesmärgid on saavutatavad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. | Organisatsioonile püstitatud eesmärgid on saavutatavad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. | Sulle on tutvustatud, kuidas Sinu tööeesmärkide täitmist mõõdetakse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. | Kas tööeesmärgid on saavutatavad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. | Tööks vajalik info jõuab Sinu üksusesse õigeaegselt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

III Palun hindada oma vahetut juhti kui informatsiooni edastajat

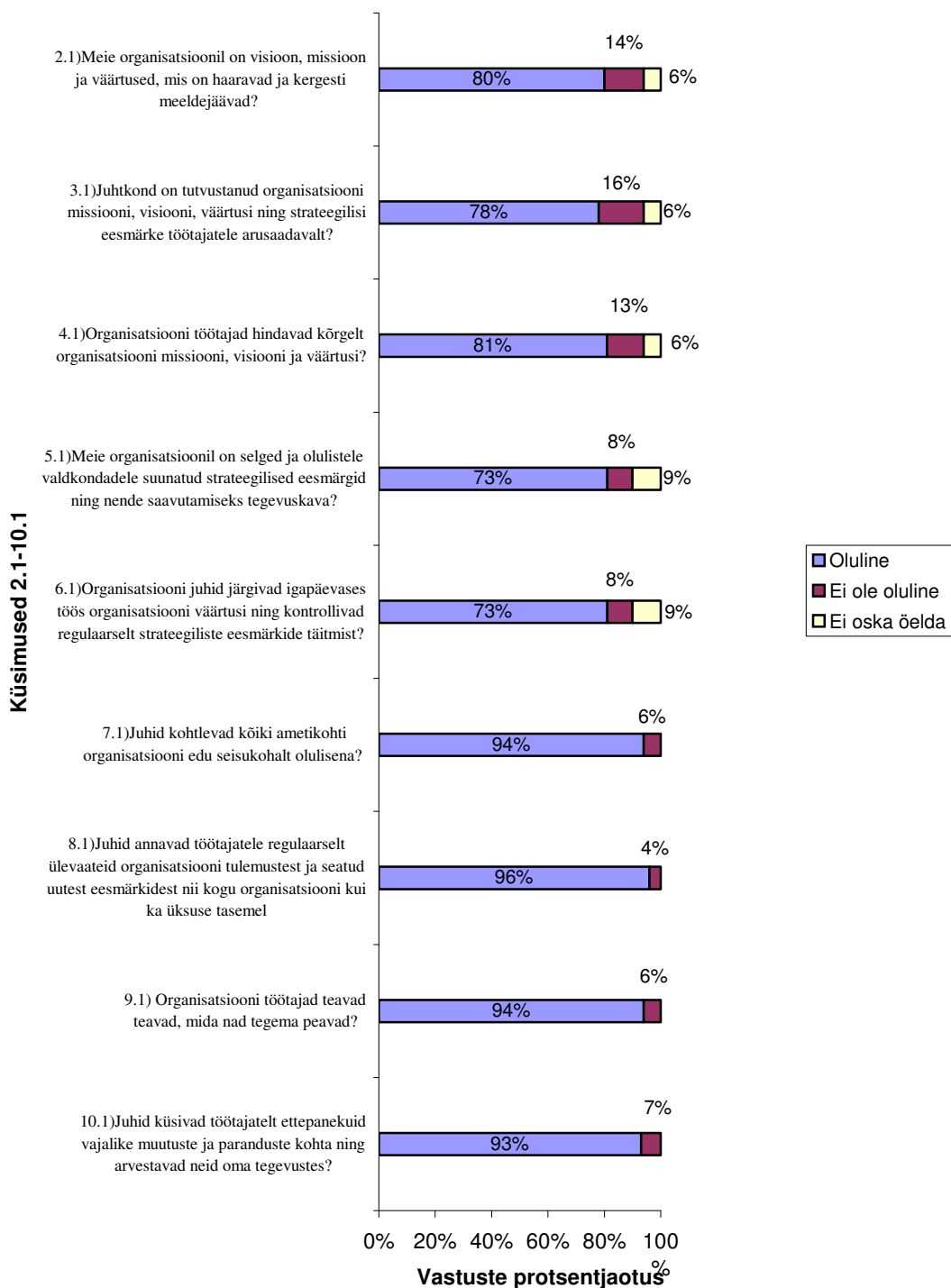
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 21. | Sul on olemas tööks vajalik informatsioon | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. | Vahetult juhilt saad piisavalt infot tööülesannete edukaks täitmiseks | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. | Vahetu juhi poolt vastuvõetud otsused on Sinule arusaadavad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. | Vahetu juhi otsused ja nõudmised sinu tööle on mõistlikud ja põhjendatud | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. | Palun hinda oma rahulolu oma vahetu juhi praeguse juhtimisega | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. | Vahetu juht tunneb huvi Sinu tööalaste saavutuste vastu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. | Vahetu juht on probleemide lahendamisel toeks | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. | Vahetu juht oskab sind innustada tulemuslikule tööle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. | Saad vahetult juhilt abi ja toetust, kui seda küsid | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. | Oled vestelnud oma vahetu juhiga avameelselt, kuidas oma tööga toime tuled | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. | Oled vestelnud oma vahetu juhiga tööga seotud probleemidest | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. | Heade töötulemuste korral vahetu juht kiidab sind | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

LISA 3. Küsimustikule antud vastused protsentjaotuste alusel

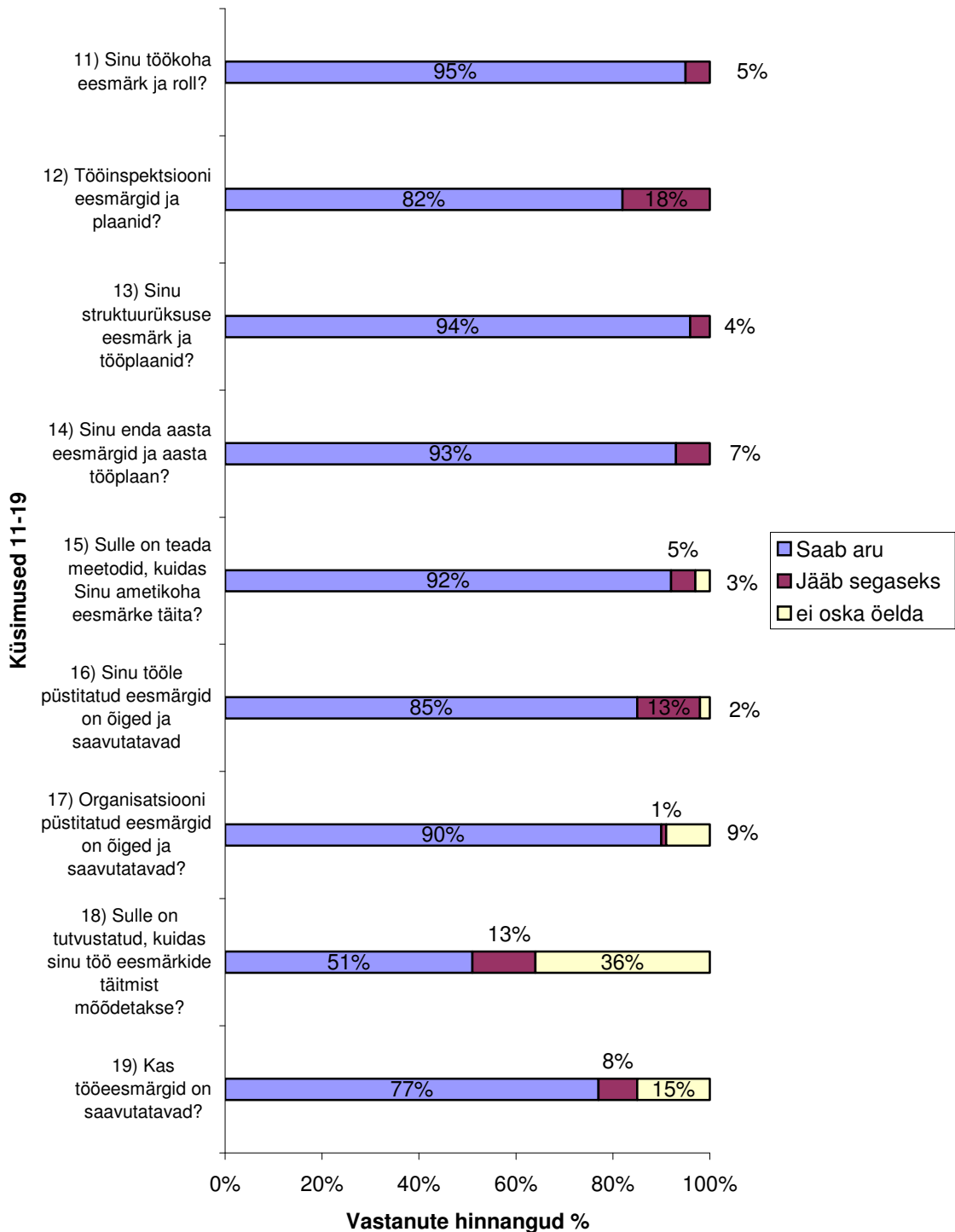
Vastanute hinnangud organisatsiooni missiooni, visiooni ja strateegiliste eesmärkide teadmistele TI-s (% jaotus). Küsimused 1-10



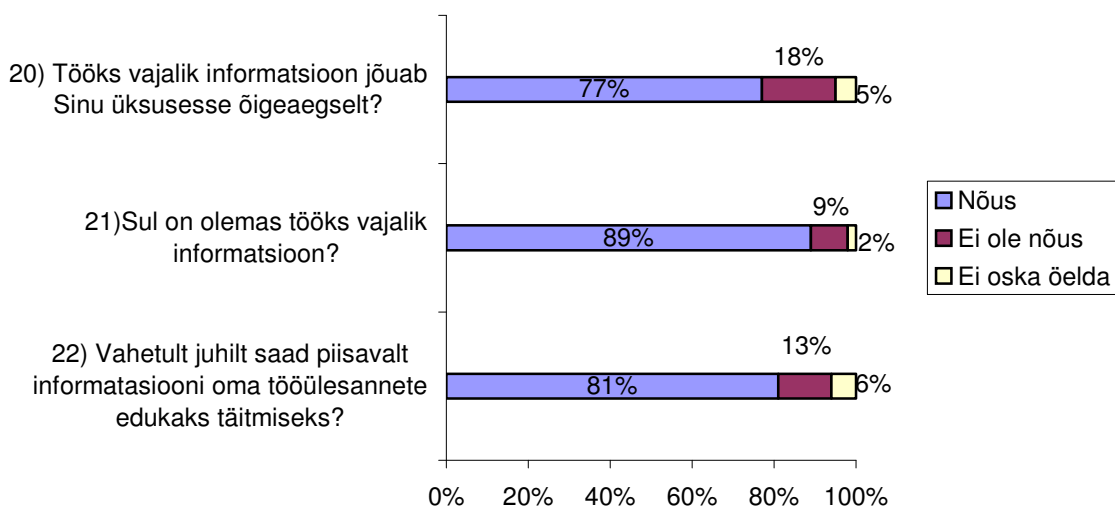
Küsimused 2.1-10.1



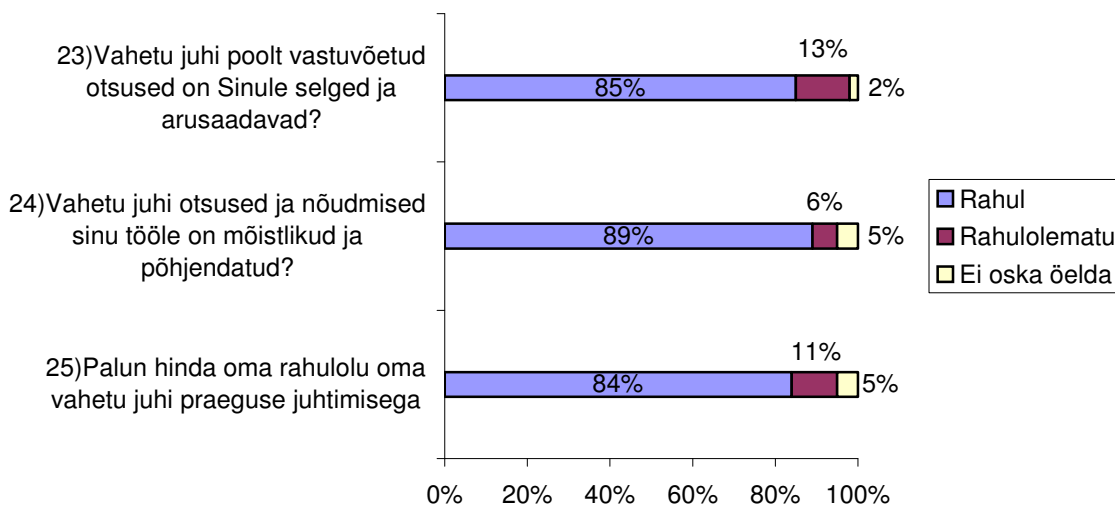
Vastanute hinnangud organisatsiooni ja ametikoha eesmärkide õigsuse ja saavutatavuse kohta (%). Küsimused 11-19



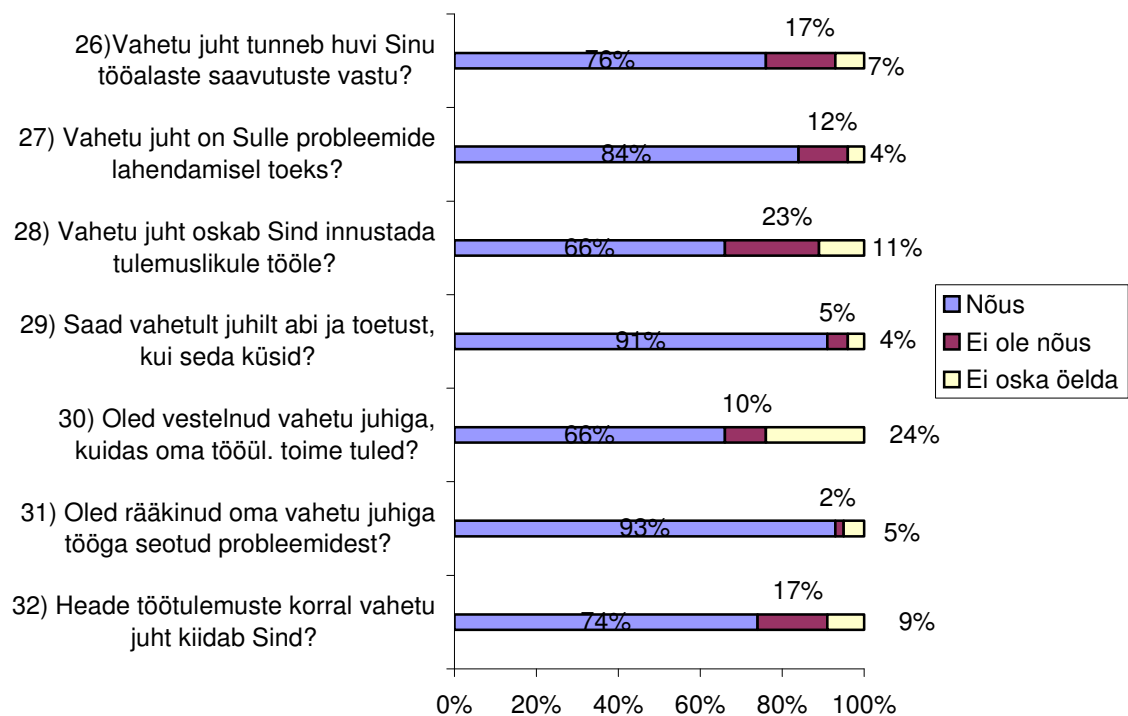
Vastanute hinnangud vahetult juhilt saadava tööalase informatsiooni olemasolu kohta (%). Küsimused 20-22



Vastanute hinnangud vahetult juhilt saadava tööalase informatsiooni olemasolu kohta (%). Küsimused 23-25



Vastanute hinnangud vahetult juhilt saadava tööalase informatsiooni olemasolu kohta (%). Küsimused 26-32



LISA 4. Vahetu juhi informatsiooni edastamisega rahulolevad teenistujad struktuurüksuste lõikes (%)

| Rahulolevate teenistujate osakaal struktuurüksuste lõikes (%). Teenistujad, kes vastasid küsimustele positiivselt (jah). | | | | | | | |
|---|-------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|--------|----------|
| Küsimus | Struktuurük. juht | Ida insp. | Lääne insp. | Lõuna insp. | Põhja insp. | Keskus | TI kokku |
| 20) Töök vajalik info jõuab Sinu üksusesse õigeaegselt? | 100% | 86% | 82% | 58% | 62% | 94% | 77% |
| 21) Sul on olemas töök vajalik info? | 80% | 79% | 88% | 89% | 95% | 94% | 89% |
| 22) Vahetult juhilt saad piisavalt infot tööülesannete edukaks täitmiseks? | 80% | 71% | 94% | 79% | 62% | 100% | 81% |
| 23) Vahetu juhi poolt vastuvõetud otsused on Sinule selged ja arusaadavad? | 80% | 93% | 100% | 84% | 52% | 100% | 84% |
| 24) Vahetu juhi otsused ja nõudmised Sinu tööle on mõistlikud ja põhjendatud? | 80% | 86% | 100% | 89% | 71% | 100% | 88% |
| 25) Palun hinda oma rahulolu oma vahetu juhi praeguse juhtimisega | 80% | 86% | 94% | 79% | 67% | 100% | 84% |
| 26) Vahetu juht tunneb huvi Sinu tööalaste saavutuste | 60% | 64% | 94% | 74% | 67% | 83% | 76% |

| | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|
| vastu? | | | | | | | |
| 27) Vahetu juht on probleemide lahendamisel toeks? | 80% | 57% | 100% | 84% | 76% | 100% | 84% |
| 28) Vahetu juht oskab sind innustada tulemuslikule tööle? | 60% | 64% | 94% | 58% | 43% | 83% | 67% |
| 29)Saad vahetult juhilt abi ja toetust, kui seda küsid? | 80% | 93% | 100% | 95% | 71% | 100% | 90% |
| 30) Oled vestelnud oma vahetu-juhiga avameelselt, kuidas oma tööga toime tuled? | 40% | 71% | 76% | 74% | 57% | 61% | 66% |
| 31) Oled vestelnud oma vahetu juhiga tööga seotud probleemide? | 100% | 100% | 94% | 100% | 76% | 94% | 93% |
| 32) Heade töötulemuste korral vahetu juht kiidab Sind? | 60% | 86% | 88% | 74% | 52% | 83% | 74% |