

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Anu Teppan

**ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE TAJUMISE JA
TÖÖRAHULOLU VAHELISED SEOSSED SAAREMAA
VALLAVALITSUSE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14, peeriala halduskorraldus

Juhendaja: Maarit Vabrit-Raadla, MA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7159 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Anu Teppan

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164983HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: anu.teppan@gmail.com

Juhendaja: Maarit Vabrit-Raadla, MA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	8
1.1. Organisatsiooniline õigus	8
1.2. Töörahalolu.....	11
1.3. Organisatsioonilise õigluse ja töörahalolu vahelised seosed	14
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	17
2.1. Eesmärk ja hüpoteesid	17
2.2. Valim ja meetod.....	18
2.3. Tulemused.....	21
2.3.1. Organisatsiooniline õigus	21
2.3.2. Töörahalolu	23
2.3.3. Organisatsioonilise õigluse ja töörahalolu seosed.....	23
2.3.4. Organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahalolu vahelised erinevused avaliku ja erasektori taustaga teenistujate ning maal ja linnas töötavate teenistujate vahel	24
2.3.5. Organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahalolu vahelised erinevused erinevate vanusegruppide ja erineva ametikohaga teenistujate vahel	26
3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD	28
4. KOKKUVÕTE	31
SUMMARY	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	37
LISA 1. Uurimuse küsimustik.....	40

LÜHIKOKKUVÕTE

Saaremaa vallavalitsus alustas ametiasutusena tööd 2. jaanuaril 2018. a pärast 2017. aasta omavalitsusreformi ja kohalikke valimisi, mil 12 omavalitsust ühinesid kogu Saaremaad hõlmavaks suurvallaks. Vallavalitsuse esimese tööaasta üheks suuremaks väljakutseks oli asutuse sisemise toimimise tagamine. Ebavõrdsus palgapoliitikas, tööga koormatuses ja info levimises ning puudujäägid töökorralduses tekitasid teenistujates rahulolematuse kasvu. See tõi omakorda kaasa tööjõuoolavuse – rohkem kui kümme inimest lahkus vallavalitsuse esimese toimimisaasta jooksul.

Asutuse edukal käivitamisel on õigete juhtimisotsuste kõrval oluline roll inimestel, kelle panusest ja suhtumisest oleneb, kui kiiresti saavutatakse stabiilsus ja organisatsiooni toimimine. Seega on oluline pöörata suurt tähelepanu töörahulolu kujundavatele teguritele. Mida kõrgem on õigluse tajumine, seda suuremaks peetakse töötajate töörahulolu, motivatsiooni ja pühendumust ning seda kiiremini saavutab organisatsioon stabiilsuse ja eesmärgid pärast muudatuste elluviimist.

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli leida kinnitus organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu omavahelise positiivse seose olemasolule. Põhieesmärgiks oli leida organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelise seose tugevus Saaremaa vallavalitsuses ning välja selgitada, milline õigluse liikidest mõjutab töörahulolu enam, et anda juhtkonnale soovitusi õigluse tajumise ja rahulolu tõstmiseks organisatsioonis.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Saaremaa vallavalitsuse teenistujate hulgas viidi läbi ankeetküsitlus.

Uuringu tulemusena leidsid mõlemad püstitatud hüpoteesid kinnitust. See tähendab, et organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu on positiivselt seotud ja antud valimi puhul on seos tugev. Seega tasub tööandjal pöörata tähelepanu organisatsioonilise õigluse tagamisele, sest see on üks kindlaimaid võimalusi töötajate töörahulolu tõstmiseks.

Uuringust selgus ka, et kõigil kolmel organisatsioonilise õigluse liigil on tugev seos töörahuloluga. Kuna kõige madalamalt tajusid teenistujad jaotusõiglust, siis on võimalik töörahulolu Saaremaa vallavalitsuses tõsta, kui pöörata suuremat tähelepanu jaotusõigluse tagamisele.

Võtmesõnad: organisatsiooniline õiglus, töörahulolu, organisatsioonilise õigluse liigid

SISSEJUHATUS

2017. aasta haldusreformi tulemusena ühinesid Kuresaare linn, Lääne-Saare vald, Torgu vald, Salme vald, Kihelkonna vald, Mustjala vald, Leisi vald, Orissaare vald, Pöide vald, Laimjala vald, Valjala vald ja Pihtla vald suurima pindalaga omavalitsuseks Eestis – Saaremaa vallaks.

Uue omavalitsuse täitevorgan, Saaremaa vallavalitsus, alustas tööd 2. jaanuaril 2018. aastal. Vallavalitsuse esialgsesse struktuuri toodi üle rohkem kui 100 teenistujat ühinenud omavalitsutest, samuti korraldati 2017. aasta lõpus ja 2018. aasta alguses üle 60 avaliku konkursi ametikohtadele, mille täitmiseks vajalik pädevus endiste teenistujate hulgas puudus. Vallavalitsuse teenistujatest enamik asus tööle valla keskus Kuressaares, neljas erinevas hoones. Endiste valdade keskustes alustasid tööd teenuskeskused, mis mehitati vastavalt ühinemislepingule kahe kuni kümne teenistujaga.

Saaremaa Vallavalitsus on uue ametiasutusena toiminud tänaseks ligi poolteist aastat, kogedes kõiki uue asutuse alustamisega kaasnevat raskusi. Lisaks valla toimimise tagamisele oli eraldi väljakutse vallavalitsuse sisemise toimimise tagamine. Suurimateks pingelikeks olid palkade ebahühtlus sarnase vastutusega ametikohtade vahel ja töökoormuse ebahühtlus nii osakondade sees kui ka vahel. Osakondade sisemist ja osakondade vahelist koostöö laabumist ning infolevikut pingestas asjaolu, et erinevad osakonnad asuvad erinevates hoonetes. Samuti asuvad mõned osakonnad puhul teenistujad erinevates hoonetes ja teenuskeskustes. Ebavõrdsus palgapoliitikas, tööga koormatuses ja info levimises ning puudujäägid töökorralduses tekitasid töötajates rahulolematuse kasvu, mis tõi omakorda kaasa tööjõuoolavuse – rohkem kui kümme inimest lahkus vallavalitsuse esimese toimimisaasta jooksul.

Suured ümberkorraldused võtavad tavaliselt kaua aega, 12 omavalitsuse ühinemist ühtseks asutuseks võib pidada mastaapseks ümberkorralduseks ning uue ametiasutuse toimima hakkamine võtab kindlasti rohkem kui üks aasta.

Asutuse edukal käivitamisel on õigete juhtimisotsuste kõrval olulisim roll inimestel, kelle panusest ja suhtumisest oleneb, kui kiiresti saavutatakse stabiilsus ja organisatsiooni toimimine. Seega on oluline pöörata suurt tähelepanu töörahulolu kujundavatele teguritele nagu töötingimused, inimestevahelised suhted töökohal, arenguvõimalused, erinevad töökorralduslikud aspektid, aga ka organisatsioonilise õigluse tagamine. Õiglane tasustamine, sh võrdsete võimaluste tagamine tasudele ja hüvedele, normide ja reeglite järjepidev ja erapooletu rakendamine, sh töötajate

kaasamine normide väljatöötamise, õigel ajal olulise info edastamine töötajatele ning lugupidav ja usaldav suhtumine töötajatesse tekitab töötajates õiglustunnet ja on aluseks organisatsioonilise õigluse tagamiseks. Mida kõrgem on õigluse tajumine, seda suuremaks peetakse töötajate töörahulolu, motivatsiooni ja pühendumust ning seda kiiremini saavutab organisatsioon stabiilsuse ja eesmärgid pärast muudatuste elluviimist.

Töörahulolu on üks enamuuritud ja mõõdetud valdkondi organisatsioonipsühholoogias, mille põhjuseks võib olla rahulolu seostamine organisatsiooni jaoks selliste oluliste käitumismallidega nagu tööle pühendumine, töölt puudumine, töö tulemuslikkus jne. Paljud uuringud on välja toonud, et tööga rahul olevad töötajad on lojaalsemad, nende töösooritus on parem ja nad puuduvad töölt vähem.

Organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu omavahelise positiivse seose olemasolu on kinnitanud paljud uuringud, millest võib järeldada, et kui organisatsiooni töötajad teadvustavad, et tööandja kohtleb neid õiglaselt, siis nad töötavad huviga ja täie pühendumisega ning nende töörahulolu on kõrgem. Samas on leitud, et kolm õigluse liiki (protseduuriline õigus, jaotusõigus ja kommunikatiivne õigus), mis moodustavad organisatsioonilise õigluse süsteemi, võivad mõjutada õigluse tajumist ja töörahulolu erinevalt. Seetõttu on otstarbekas uurida iga õigluse liigi tajumist organisatsioonis eraldi.

Antud töö eesmärgiks on leida kinnitus organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu omavahelise positiivse seose olemasolule. Põhieesmärgiks on leida organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelise seose tugevus Saaremaa vallavalitsuses ning välja selgitada, milline õigluse liikidest mõjutab töörahulolu enam, et anda juhtkonnale soovitusi õigluse tajumise ja rahulolu tõstmiseks organisatsioonis.

Uuringu eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised hüpoteesid:

- 1) organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahel on positiivne seos;
- 2) organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vaheline seos on tugev.

Täiendavate uurimisküsimustega uuritakse, kas ja mil määral erineb organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu avaliku ja erasektori taustaga teenistujatel, linnas ja maal (teenuskeskustes) töötavate teenistujate hulgas, juhtide ja spetsialistide võrdluses ning teenistujate võrdluses vanusegruppide kaupa.

Töö on jagatud kahte ossa: esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade organisatsioonilise õigluse kujunemisest ja õigluse kolmest liigist – protseduurilisest õiglusest, jaotusõiglusest ja kommunikatiivsest õiglusest. Samuti antakse ülevaade töörahulolu tagamise põhilistest teooriatest ning organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu omavahelistest seostest, analüüsides erinevaid läbiviidud uuringuid. Teises osas antakse ülevaade uuringu metoodikast – uurimismeetodina kasutati kvantitatiivset meetodit ja andmete kogumiseks kuuest osast koosnevat küsimustikku – analüüsitakse uuringu tulemusi ning esitatakse omapoolseid järeldusi ja ettepanekuid vallavalitsuse juhtkonnale töörahulolu ja organisatsioonilise õigluse tõstmiseks.

1. ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Organisatsiooniline õiglus

Õiglusel on täita oluline roll inimpsühholoogias – tema olemasolu annab rahulolu ja turvatunde, õigluse puudumine mõjub aga vastupidi, tekitades rahulolematust ja ebakindlust (Taylor 2009, 5). Organisatsioonilisel õiglusel on sama suur roll organisatsioonipsühholoogia seisukohalt, kirjeldades indiviidi taju õiglusest organisatsioonis, tema käitumisreaktsiooni tajule ja näidates, kuidas õigluse tajumine võib mõjutada töötajate organisatsioonikäitumist, tööle pühendumust ja rahulolu tööga (Greenberg 1996 viidatud Yılmaz 2009, 112). Näiteks uuringud organisatsioonikäitumises on tõestanud, et inividid, kelle õigluse taju on kõrge, on rohkem pühendunud organisatsiooni arengule ja pööravad ka suuremat tähelepanu enesearengule, mis omakorda mõjub positiivselt organisatsiooni tulemustele (Rauf 2014, 125).

Õiglase kohtlemine tööl ei pruugi väljenduda vaid õiglase töötasuna ja preemiadena, vaid tähendab ka võrdseid võimalusi edutamiseks, normide ja reeglite õiglast kohaldamist kõikidele töötajatele, juhtide lugupidavat suhtumist töötajatesse ning töötajate võrdset kohtlemist. Seega viitab organisatsioonilise õigluse tajumine otseselt juhtkonna otsuste õiglusele ja nende õiglasele rakendamisele (Yean, Yusof 2016, 798–799).

Organisatsioonilise õigluse uurimise valdkond hakkas arenema 1960ndatel, kui Adams tutvustas 1965. aastal võrdsuse teooriat, kasutades sotsiaalse vahetuse teooriat õigluse hindamiseks (Colquitt *et al.* 2001, 426). Adamsi teooria kohaselt ei tundnud inimesed muret niivõrd tehtud töö eest saadud tasude ja muude hüvede ja soodustuste suuruse üle, kuivõrd selle üle, kas tasusid on jagatud õiglaselt. Adams tegi ettepaneku, et üks viis teha kindlaks, kas tehtud töö eest saadud tasu on õiglane, on arvutada suhe töötaja panuse (haridus, intelligentsus ja kogemus) ja töötasu vahel ja võrrelda seda kolleegidega. Kuigi taoline kahe sisendi–väljundi suhte võrdlus annab teooriale nn objektiivse komponendi, oli selge, et kogu protsess oli läbinisti subjektiivne. (*Ibid.*) Seetõttu viitavadki organisatsiooniteadlased õiglusest rääkimisel enamasti õigluse subjektiivsele tajumisele ehk indiviidi subjektiivsele hinnangule protsesside või tulemuse kohta (Cropanzano, Greenberg 1997, 318).

Adams väitis ka, et kui inimene saab temaga võrdselt panustanud kolleegiga võrreldes töö eest suuremat tasu või rohkem hüvesid, siis ta tunneb süüd ja häbi ning püüab teha rohkem tööd, et süütundest vabaneda (Byrne, Cropanzano 2001, 9). Seda väidet toetasid Greenbergi varasemad uuringud, kuid 1988. a jõudis ta järelduseni, et inimesed taluvad palju paremini ülemakstust, võrreldes alamakstusega, ja pingutused, mida suurema tasu puhul tehakse, lahtuvad aja jooksul (*Ibid.*). Alatasustamise tähelepanuta jätmist on peetudki võrdsuse teooria puuduseks, kuid sellegipoolest oli teooria populaarne ja paljud teadlased arendasid seda edasi. Võrdsuse teooriat hakati pidama sünonüümiks õiglusele, pannes omakorda aluse õigluse teooriatele.

Organisatsioonilise õigluse mõiste võttis esimesena kasutusele Greenberg 1987. aastal, et viidata õigluse teooriatele, mida saab rakendada organisatsioonikäitumise valdkonnas (Cropanzano, Greenberg 1997, 318). Greenberg ise on määratlenud organisatsioonilist õiglust kui töötajate arusaama õiglasest kohtlemisest organisatsiooni poolt, täpsemalt, kas nad on õiglaselt tasustatud, arvestades nende panust, kas neid koheldakse õiglaselt protseduuriliselt ja töötaja–tööandja vahelises suhtluses (Choi *et al.* 2014, 530).

Esimesed uuringud organisatsioonilise õiglusel valdkonnas olid suunatud kahele teemale: töötajate reageeringule tasudele ja hüvedele, mida nad organisatsioonis saavad ehk hüvede jaotumisele organisatsioonis (distributiivne ehk jaotusõiglus) ja protsessidele, mille tulemusel töötajad saavad tasusid ja hüvesid (protseduuriline õiglus) (Cropanzano, Greenberg 1997, 319). Kuigi hüvede õiglane jagamine on organisatsiooni jaoks kriitilise tähtsusega, siis veelgi olulisem on tagada, et protseduurid ja reeglid, mille alusel hüvesid jagatakse, põhineksid õiglastel alusel. Seepärast on organisatsioonilise õigluse tajumise uuringute fookus keskendunud pigem protseduurilistele aspektidele kui jaotuslikele (*Ibid.*). See ei tähenda siiski seda, et jaotusõiglusele tuleks vähem tähelepanu pöörata, sest suhtelise puuduse teooria järgi kogevad inimesed ebaõiglust, kui nad usuvad, et nende hüved ei ole tasakaalus teiste samas situatsioonis (sarnasel ametikohal ja sarnast tööd tegevate) inimestega (Maiese 2003), mis omakorda võib tekitada inimestevahelisi pingeid organisatsioonis.

Kolmas organisatsioonilise õigluse liik, kommunikatiivne (interaktiivne) õiglus, on seotud inimestevahelise suhtlemise kvaliteediga organisatsioonis. Täpsemalt uurib kommunikatiivne õiglus, kas inimesed tunnevad, et neid koheldakse õiglaselt, kui otsuseid rakendatakse ja kas juhid kohtlevad töötajaid viisakalt ja austusega. (Colquitt *et al.* 2001, 386). Mõned teadlased (nt Greenberg) jagavad kommunikatiivse õigluse tajumise omakorda kaheks: interpersonaalseks ja informatiivseks õigluseks. Interpersonaalne õiglus uurib, kas juhid kohtlevad töötajaid viisakalt,

väärilikalt ja austusega, informatiivne õiglus aga seda, kas töötajatele antakse informatsiooni, miks reegleid või protseduure on rakendatud organisatsioonis mõnel kindlal viisil või mis on tinginud mõne konkreetse otsuse juhtide poolt. (*Ibid.*, 427).

Vaatamata sellele, kas organisatsioonilist õiglust käsitletakse kolmest või neljast õigluse liigist koosnevalt, ei ole organisatsioonilist õiglust uurinud teadlastel erimeelsusi õigluse liikide tähtsuse kohta üksikisikutele ja nende mõju kohta individuaalsele käitumisele. Uuringud näitavad, et hüvede õiglase jaotamise tajumine (distributiivne õiglus), tööprotsesside ja kordade õiglase rakendamine (protseduuriline õiglus) ja õigluse tajumine inimestevahelistes suhetes (kommunikatiivne õiglus) mõjutavad kõik töötajate organisatsioonikäitumist ja suhtumist organisatsiooni. (Ambrose 2002, 805). Organisatsioonilise õigluse kolm liiki ja nende tunnused on kirjeldatud tabelis 1.

Kuigi kõik kolm õigluse liiki on omavahel seotud ja moodustavad üldise organisatsioonilise õigluse süsteemi, tuleks organisatsioonis õigluse edendamisel tähelepanu pöörata kõigile kolmele liigile eraldi. Seda põhjusel, et kõik kolm põhinevad erinevatel juhtimisotsustel. (Cropanzano *et al.* 2007, 36). Samas on uuringud näidanud, et õigluse liigid toimivad koostoimes ehk kui ka üks õigluse liik on organisatsioonis tagatud, vähendab see teiste puudumisest tekkivat halba mõju organisatsioonile. Näiteks protseduurilise ja jaotusõigluse puudumise negatiivset mõju saab leevendada toimiva kommunikatsiooniga. (*Ibid.*, 39). Sellegipoolest tasuks tähelepanu pöörata kõigile kolmele õigluse liigile võrdselt, sest vastasel korral oleks keeruline tagada organisatsioonilise õigluse toimimist. Näiteks töötasude ja hüvede õiglase jagamise tajumise tagavad jälgitavad ja arusaadavad otsused, mida edastatakse töötajatele ausalt ja õigeaegselt.

Seega võib organisatsiooniliseks õigluseks pidada töötajate arusaama õiglasest kohtlemisest organisatsiooni poolt. Organisatsioonilise õigluse tajumise määr sõltub aga sellest, kui õiglaseks peavad töötajad hüvede jaotamist, tööprotsesside ja kordade rakendamist, info liikumist organisatsioonis ja inimestevahelisi (sh töötaja-tööandja vahelisi) suhteid. Erinevaid õigluse aspekte uurivad erinevad õigluse liigid (jaotusõiglus, protseduuriline õiglus ja kommunikatiivne õiglus), mis moodustavad organisatsioonilise õigluse süsteemi. Kõik õigluse liigid mõjutavad õigluse tajumist erinevalt, mistõttu on oluline pöörata võrdselt tähelepanu kõigile kolmele liigile.

Tabel 1. Organisatsioonilise õigluse liigid ja nende tunnused

1. Distributiivne õiglus ehk jaotusõiglus	
Õiglus	Kõikide töötajate töötasu ja hüved vastavad nende panusele ja töötulemusele
Võrdsus	Kõikidel töötajatel on võrdsed võimalused tasudele ja hüvedele
Vajadus	Tasud ja hüved jaotatakse individuaalsete vajaduste alusel
2. Protseduuriline õiglus	
Järjepidevus	Kõiki töötajaid koheldakse samamoodi ehk protseduur on järjepidev ajas ja kohaldatud sarnaselt kõikidele töötajatele
Erapooletus	Kedagi ei diskrimineerita otsuse tegemisel ehk otsuse vastuvõtja ei tohi olla kallutatud
Täpsus, reeglipärasus	Otsused põhinevad täpsel teabel, protseduurid peavad olema jälgitavad ja täpsed, protseduur peab suutma selgelt välja tuua kriteeriumid, mille alusel otsustatakse
Kõikide huvipoolte esindatavus	Protseduuri välja töötades tuleb arvestada kõikide osapooltega, keda antud protseduur puudutab
Korrigeeritavus	Loodud on mehhanismid, mis võimaldavad protseduure apelleerida ja muuta
Eetilisus	Ametialase käitumise norme ei rikuta ehk protseduur peab jälgima kehtivaid eetika standardeid
3. Interaktiivne ehk kommunikatiivne õiglus	
Interpersonaalsus	Töötajate kohtlemine väärilt, viisakalt ja lugupidavalt
Informatiivsus	Asjakohase, tervikliku ja korrektse teabe jagamine töötajatega

Allikas: Cropanzano *et al.* (2007, 36)

1.2. Töörahalolu

Töörahalolu võib pidada ilmselt üheks enimuurituks tööga seotud hoiakuks tema seotuse tõttu erinevate psühholoogiliste ja käitumuslike ilmingutega organisatsioonis. Näiteks Wright on defineerinud töörahalolu tagamist kui üht vanimat ja levinumat viisi õnnetunde kogemiseks töökohal (Wright 2005, 226). Aastal 2007 uurisid Wright ja Bonett töörahalolu ja psühholoogilise heaolu vahelisi seoseid ja leidsid, et mida suurem on inimese psühholoogiline heaolu

organisatsioonis, seda suurem on ka tema töörahulolu (Wright, Bonett 2007, 152–153). Armstrong defineerib tööga rahulolu kui suhtumist ja tundeid, mis inimestel tekivad seoses nende tööga (Armstrong 2006, 264). Positiivsed tunded ja hoiakud näitavad tööga rahulolu ja negatiivsed tunded ja hoiakud rahulolematust. Armstrongi järgi mõjutavad tööga rahulolu taset sisemised ja välised motivatsioonitegurid, suhe juhiga ja juhtimise kvaliteet, suhted kollektiivis ja tööga hakkama saamine või mitte ehk töö ise. (*Ibid.*) Sisemisi motivatsioonitegureid nimetatakse Herzbergi 1959. a loodud kahefaktorilise teooria järgi ka motivatsioonifaktoriteks (Juneja 2018). Need on tegurid mis tekitavad tööga rahulolu ja motiveerivad töötajaid rohkem pingutama, boonusena rahuldavad nad ka inimeste psühholoogilisi vajadusi. Sisemisteks motiveerivateks teguriteks on (*Ibid.*):

- juhi käitumine ehk kui juht usaldab oma töötajaid ja laseb ka töötajatel vastutada töö eest ning tunnustab töötajaid;
- töö iseenesest ehk kui töö rahuldab töötaja saavutusvajaduse, pakub arenguvõimalusi ja väljakutseid ning on üleüldiselt huvitav.

Töövälisteks motivatsiooniteguriteks ehk ka hooldusteguriteks nimetas Herzberg töökohaga seotud tegureid, mis on motivatsiooni olemasolu jaoks olulised. Need on tegurid, mis ei too kaasa pikaajalist positiivset rahulolu, kuid nende puudumisel toovad nad kaasa rahulolematuse ehk neid on vaja rahulolematuse vältimiseks. Need sümboliseerivad inimese füsioloogilisi vajadusi. Välised motivatsioonitegurid on (*Ibid.*):

- töötasu, mis peaks olema õiglane organisatsiooni sees ja konkurentsivõimeline;
- töökorraldus, mis ei tohiks olla liiga jäik, vaid võimaldama puhkeaega, paindlikku tööaega jmt;
- hüvitused töötajatele nagu sporditegevuse toetamine, soodustused jne;
- töötingimused, mis peaksid olema ohutud ja töövahendid peaksid olema kaasaegsed;
- inimestevahelised suhted organisatsioonis, mis peaksid olema lugupidavad, viisakad ja üksteist austavad.

Herzbergi teooria viitab, et juhid peaksid tagama välise motivatsioonitegurite olemasolu, et vältida töötajate rahulolematust. Samuti peavad juhid veenduma, et töö oleks innustav ja rahuldust pakkuv, et stimuleerida töötajad saavutama paremaid töötulemusi. (Juneja 2018).

Sisemisteks motivatsiooniteguriteks peetakse ka Hackman'i ja Oldham'i poolt 1980. aastal välja töötatud töö karakteristikute mudelit, mis koosneb viiest tegurist: oskuste mitmekesisus, ülesande terviklikkus, ülesande tähtsus, iseseisvus ja tagasiside (Judge *et al.* 2000, 237). Mudeli kohaselt mõjutavad need viis põhilist tööd iseloomustavat tegurit tööga seotud väljundeid, sealhulgas rahulolu tööga (*Ibid.*). Mudeli ja rahulolu vahelisi seoseid on uurinud mitmed teadlased (nt Ali *et al.* (2014) ja Blanz (2017)) ning uuringute tulemusena on leidnud kinnitust, et kõik viis tegurit mõjutavad olulisel määral tööga rahulolu (Ali *et al.* 2014, 50; Blanz 2017, 40).

Herzbergi kui ka Hackmani ja Oldhami teooriate põhjal võib järeldada, et töörahulolu uurimine erinevate tööaspektidega rahulolu kaudu annab juhtidele detailsema ja mitmekülgsema informatsiooni rahulolust organisatsioonis kui üldine rahulolu-uuring. Ka Spector (1997) peab oluliseks töö erinevate aspektide rahulolu mõõtmist põhjusel, et erinevad aspektid on inimese jaoks erineva tähtsusega, näiteks mõne aspektiga võib töötaja olla rahul, teise suhtes jääda neutraalseks ja kolmanda suhtes rahulolematu (Schmidt 2007, 483). Mõned teadlased (nt Aldag ja Brief (1978)) on leidnud, et rahulolu erinevate aspektidega ei saa summeerida üleüldiseks rahuloluks, tuues põhjusena välja, et üldise rahulolu hindamisel lähtub inimene keerukamatest psühholoogilistest mõjuritest, hinnates rahulolu elukutse valikuga üldiselt ehk rahulolu tegutsemisega antud konkreetsel elualal (Rafferty, Griffin 2009, 201). Uuemate seisukohta järgi (nt Weiss (2002)) võib siiski väita, et hinnates rahulolu erinevate aspektidega, anname me siiski laiemat hinnangu sellele, kui rahul oleme oma töökohaga (*Ibid.*).

Eeltoodud teoreetilistest seisukohtadest lähtuvalt on töörahulolu üks enimuuritumaid tööga seotud hoiakuid. Selle põhjuseks võib pidada tema seotust erinevate psühholoogiliste ja käitumuslike ilmingutega organisatsioonis. Üldistatult näitavad positiivsed tunded ja hoiakud tööga rahulolu ning negatiivsed tunded ja hoiakud rahulolematust. Tegureid, mis tekitavad positiivseid tundeid ja tööga rahulolu on uurinud mitmed teadlased nagu Herzberg ning Hackman ja Oldham, jagades tegurid omakorda sisemisteks ja välisteks motivatsiooniteguriteks. Sisemised tegurid mõjutavad inimese psühholoogilisi vajadusi ja välised füsioloogilisi vajadusi. On erinevaid lähenemisi, kas uurida töörahulolu üldise rahulolu-uuringu kaudu või erinevate tööaspektidega rahulolu kaudu. Detailsema rahulolu-uuringu kasuks räägib asjaolu, et uuring võimaldab saada ülevaate nii üldisest rahulolust organisatsioonis kui ka informatsiooni, millele konkreetselt tähelepanu pöörata töörahulolu parandamiseks organisatsioonis.

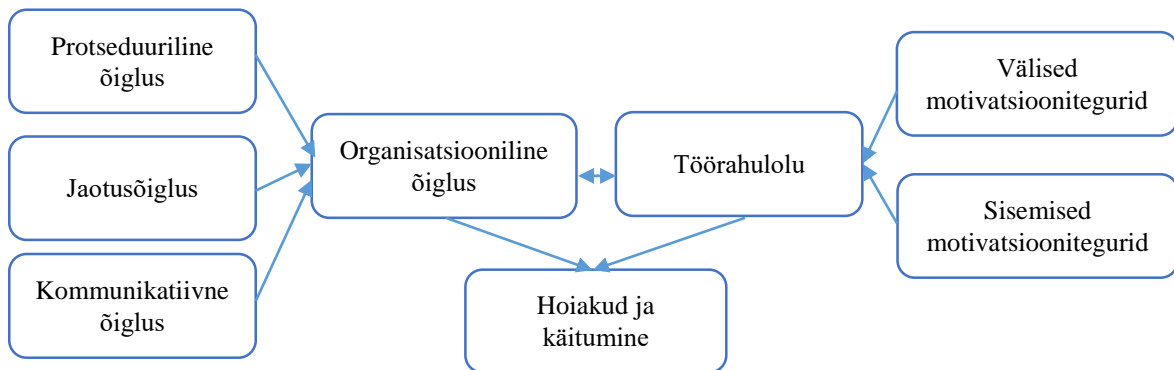
1.3. Organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu vahelised seosed

Organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu vaheliste seoste kirjeldamisel võib aluseks võtta sotsiaalse vahetuse teooria, mis lähtub käitumuslikust psühholoogiast: inimene püüab suheldes organisatsiooniga maksimeerida oma saadavaid hüvesid ja minimeerida enda poolt tehtud kulutusi (Wat, Shaffer 2005, 407). Õiglase vahetuse teooriast lähtuvalt võib järeldada, et töötajad investeerivad oma jõupingutused õiglasesse töökeskkonda ja samamoodi võtavad oma osaluse tagasi, kui tunnevad, et organisatsioon ei kohtle neid õiglaselt (Liu 2016, 1361). Seda järeldust toetavad mitmed uuringud, näiteks Rupp *et al.* (2014) leidsid seose sotsiaalse vahetuse, õigluse tajumise ja tööga seotud hoiakute vahel (Rupp *et al.* 2014, 173). Sarnase seose leidis ka Mashi (2018), kes, tuginedes oma uuringule, kinnitas, et töötajad, kes kogevad organisatsioonis õiglast kohtlemist, on suure tõenäosusega rahulolevamad oma tööga, nende hoiak organisatsioonis suhtes on positiivne ja nad tunnevad kohustust panustada organisatsiooni hüvanguks (Mashi 2018, 1358). Seega, kui tööandja kohtleb töötajaid õiglaselt, tekib sotsiaalne vahetus, mis genereerib positiivseid reaktsioone nagu töörahulolu ja tööle pühendumine.

Organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu vahelisi seoseid on uuritud üldise õigluse tajumise kui ka õigluse liikide (jaotusõigluse, protseduurilise õigluse ja kommunikatiivse õigluse) tajumise kaudu. Kumba varianti eelistada, selles ei ole teoreetikud üksmeelele jõudnud. Colquitti (2012) järgi moodustavad õigluse liigid üldise õigluse, mis omakorda mõjutab hoiakuid ja käitumist organisatsioonis (Colquitt 2012, 7–8). Sarnane positsioon on ka üldisel rahulolul, mida rahuloluteooriates tihti vaadeldakse kui rahulolu erinevate aspektidega ning mis omakorda mõjutab töötajate hoiakuid ja käitumist (Joonis 1). Uuringutes, mis ei keskendu organisatsioonilisele õiglusele, soovib Colquitt jätta õigluse liigid kõrvale ja mõõta ainult üldise õigluse tajumist. (*Ibid.*)

Seoseid organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu vahel on uurinud ka paljud teised teadlased. Märkimisväärse positiivse seose organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu vahel on leidnud oma uuringus näiteks Suifan *et al.* (2017, 1143) ja Heron *et al.* (2018, 497). Johnston *et al.* (2016, 954) leidsid oma uuringus, et organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu vahel oli positiivne seos ning õigluse ja tööstressi vahel negatiivne seos, millest võib järeldada, et mida kõrgem on organisatsioonilise õigluse tajumise määr, seda suurem on töörahulolu ja madalam tööga seotud stress. Johnston *et al.* uuring tõi ka välja, et töörahulolu ja õigluse tajumine mõjutavad teineteist

aja jooksul, täpsemalt mõjudes üksteist tugevdavalt, millest saab omakorda järeldada, et töörahulolu kasvuga kasvab ka õigluse tajumise määr organisatsioonis ja vastupidi (*Ibid.*).



Joonis 1. Organisatsioonilise õigluse ja rahulolu vahelised seosed
Allikas: Colquitt (2012, 8); autori koostatud

Õigluse liikide ja töörahulolu erinevaid seoseid uurinud teadlased on välja toonud, milline õigluse liik on kõige tugevamalt seotud töörahuloluga. Näiteks Díaz-García *et al.* (2014) uurisid õigluse eri liikide seoseid töörahuloluga ja leidsid, et kuigi positiivne seos oli kõikide liikide puhul olemas, siis kõige tugevam seos tekkis kommunikatiivse õigluse ja tööga rahulolu vahel (Díaz-García *et al.* 2014, 542). Positiivse seose töörahulolu ja kommunikatiivse õigluse vahel tõid oma uuringus välja ka Vaamonde *et al.* (2018, 565), millest võib järeldada, et õigeaegsed ja adekvaatsed selgitused otsustusprotsesside kohta mõjuvad töötajatele motiveerivalt, suurendavad töörahulolu ja tugevdavad organisatsioonis töötamise jätkamise kavatsusi. Choi *et al.* (2014) järeldasid enda uuringust, et tööandjad peavad pöörama piisavat tähelepanu ka õiglusjaotusele ehk tagama hüvede nagu töötasu ja edutamine õiglase jaotamise, sest ka jaotusõiglusel on suur positiivne mõju töötajate käitumisele ja hoiakutele organisatsioonis (Choi *et al.* 2014, 548). Pieters (2018), kes uuris, millist organisatsioonilise õigluse liiki saab kõige enam siduda töörahulolu erinevate aspektidega, leidis, et nii protseduurilisel kui ka kommunikatiivsel õiglusel on positiivne korrelatsioon nii sisemiste kui ka välimiste rahuloluteguritega, kusjuures kommunikatiivsel õiglusel on seos tugevam, mis viitab sellele, et kui organisatsioonis järgitakse ja kehtestatakse protseduure ja reegleid õiglaselt ja järjepidevalt ning kui juhid kohtlevad alluvaid austuse ja väärikusega, siis on alluvad suure tõenäosusega rahulolevamad oma tööga (Pieters 2018, 7–8).

Tuginedes eeltoodud teoreetilistele seisukohtadele võib väita, et töötajad, kes kogevad organisatsioonis õiglast kohtlemist, on rahulolevamad oma tööga ning nad tunnevad kohustust panustada organisatsiooni hüvanguks. Seega, kui tööandja kohtleb töötajaid õiglaselt, tekib

sotsiaalne vahetus, mis genereerib positiivseid reaktsioone nagu töörahulolu ja tööle pühendumine. Organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelisi seoseid on uurinud paljud teadlased, leides valdavalt positiivse seose õigluse tajumise ja töörahulolu vahel. Seose tugevus on erinevates organisatsioonides erinevatel põhjustel siiski erinenud. Kuna õigluse liikide (jaotusõigluse, protseduurilise õigluse ja kommunikatiivse õigluse) tajumine on organisatsioonides erinev, siis on erinev ka töörahulolu ja õigluse liikide vahelise seose tugevus. Seetõttu tasubki uurida üldise õigluse tajumise asemel õigluse liikide ja töörahulolu omavahelisi seoseid ja nende tugevust, et välja selgitada, milline õigluse liikidest mõjutab töörahulolu enam ehk millise liigi ja töörahulolu vaheline seos on kõige tugevam. See annab väärtusliku info tööandjale, millele enam tähelepanu pöörata rahulolu saavutamiseks ja hoidmiseks, sest erinevad uuringud näitavad, et rahulolevad töötajad on valmis rohkem panustama organisatsiooni heaks, mis omakorda väljendub paremates töötulemustes.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

2.1. Eesmärk ja hüpoteesid

Saaremaa vallavalitsus alustas ametiasutusena tööd 2. jaanuaril 2018. a pärast 2017. aasta omavalitsusreformi ja kohalikke valimisi, mil 12 omavalitsust ühinesid kogu Saaremaad hõlmavaks suurvallaks. Uude struktuuri värvati rohkem kui 60 teenistujat avalike konkursside kaudu ja enam kui 100 teenistujat toodi üle endistest omavalitsustest. Vallavalitsuse esimese tööaasta üheks suuremaks väljakutseks oli asutuse sisemise toimimise tagamine, täpsemalt töökorraldusreeglite väljatöötamine, teenistujate palkade ühtlustamine, osakondade sisemise ja osakondadevahelise töökoormuse ühtlustamine ning informatsiooni liikumise tagamine vallakeskuses asuvate nelja suurema hoone ja endistes vallakeskustes asuvate 12 teenuskeskuse vahel. Kuna suured ümberkorraldused võtavad kaua aega, siis ebavõrdsus palgapoliitikas, tööga koormatuses ja info levimises ning puudujäägid töökorralduses tekitasid teenistujates rahulolematuse kasvu. See tõi omakorda kaasa tööjõuvoolavuse – rohkem kui kümme inimest lahkus vallavalitsuse esimese toimimisaasta jooksul.

Asutuse edukal käivitamisel on õigete juhtimisotsuste kõrval oluline roll inimestel, kelle panusest ja suhtumisest oleneb, kui kiiresti saavutatakse stabiilsus ja organisatsiooni toimimine. Seega on oluline pöörata suurt tähelepanu töörahulolu kujundavatele teguritele nagu töötingimused, inimestevahelised suhted töökohal, arenguvõimalused, erinevad töökorralduslikud aspektid, aga ka organisatsioonilise õigluse tagamine. Mida kõrgem on õigluse tajumine, seda suuremaks peetakse töötajate töörahulolu, motivatsiooni ja pühendumust ning seda kiiremini saavutab organisatsioon stabiilsuse ja eesmärgid pärast muudatuste elluviimist.

Antud töö eesmärgiks on leida kinnitus organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu omavahelise positiivse seose olemasolule. Põhieesmärgiks on leida organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelise seose tugevus Saaremaa vallavalitsuses ning välja selgitada, milline õigluse liikidest mõjutab töörahulolu enam, et anda juhtkonnale soovitusi õigluse tajumise ja rahulolu tõstmiseks organisatsioonis.

Täiendavateks eesmärkideks on uurida, kas organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu on erinevad linnas ja maal töötavate teenistujate vahel, erasektoris ja avalikus sektoris töötamise

kogemusega teenistujate vahel, juhtide ja spetsialistide vahel ning eri vanusegruppidesse kuuluvate teenistujate vahel.

Uuringu eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised hüpoteesid:

- 1) organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahel on positiivne seos;
- 2) organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vaheline seos on tugev.

Täiendavad uurimisküsimused:

- 3) kas ja mil määral erineb organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu avaliku ja erasektori taustaga teenistujatel;
- 4) kas ja mil määral erineb organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu linnas ja maal (teenuskeskustes) töötavate teenistujate hulgas,
- 5) kas ja mil määral erineb organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu juhtide ja spetsialistide vahel;
- 6) kas ja mil määral erineb organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu eri vanusegruppidesse kuuluvate teenistujate vahel.

Töö eesmärgi saavutamiseks ja hüpoteeside kontrollimiseks viidi läbi empiiriline uuring organisatsioonilise õigluse ja eraldi iga õigluse liigi (jaotusõigluse, protseduurilise õigluse ja kommunikatiivse õigluse) tajumise määramiseks ning töörahulolu taseme määramiseks. Samuti uuriti rahulolu ja õigluse vahelise seoses olemasolu ja seose tugevust eraldi iga õigluse liigi puhul, et välja selgitada, milline õigluse liik mõjutab enam vallavalitsuse teenistujate töörahulolu.

2.2. Valim ja meetod

Uurimismeetodina kasutati kvantitatiivset meetodit, kuna sihtgrupp oli suur (169 inimest) ja kvantitatiivne meetod võimaldas kiiresti ja anonüümselt koguda andmeid hüpoteeside kontrollimiseks. Andmete kogumiseks kasutati kuuest osast koosnevat küsimustikku (küsimuste näited on toodud Lisas 1), kus:

- 1) esimene osa on üldosa, mis sisaldab küsimusi vastaja vanuse, ametikoha, töökogemuse ja töötamise asukoha kohta;
- 2) teine osa koosneb 11-st väitest protseduurilise õigluse tajumise määramiseks;

- 3) kolmas osa koosneb 12-st väitest jaotusõigluse tajumise määramiseks;
- 4) neljas ja viies osa koosnevad kokku 17 väitest kommunikatiivse õigluse tajumise määramiseks;
- 5) kuuendas osas uuritakse üldist rahulolu organisatsiooniga ja rahulolu erinevate töökorralduslike aspektidega, kokku 9 aspekti. Lisatud on ka avatud küsimused iga töökorraldusliku aspekti juurde, et saada ettepanekuid töökorralduse parendamiseks.

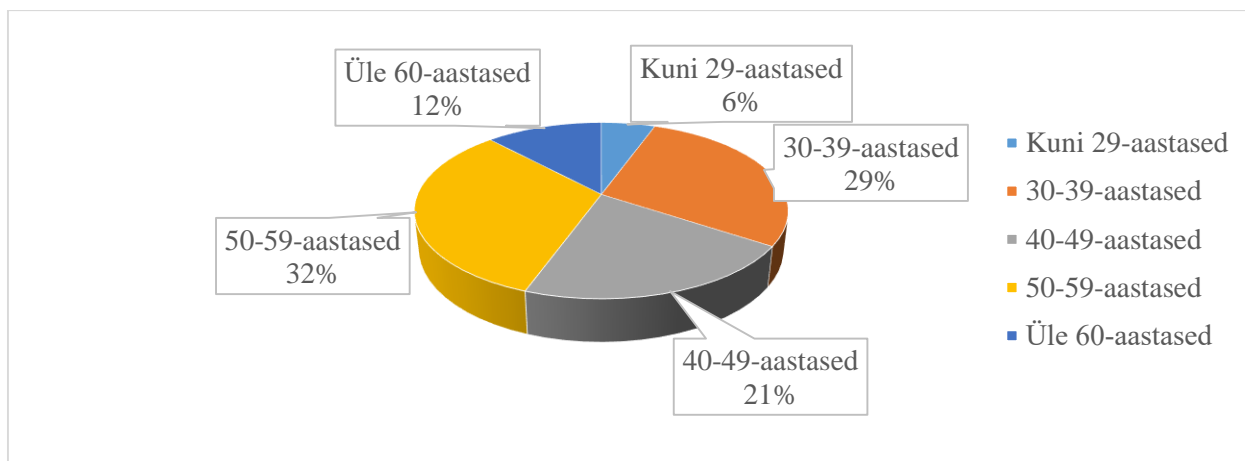
Kõik küsimustikus kasutatud skaalad olid Likerti-tüüpi sundvaliku 6-pallilised skaalad, kus „1“ tähendas täielikku rahulolematust või mittenõustumist ja „6“ tähendas kindlat nõustumist või täielikku rahulolu.

Küsimustiku koostamisel võeti eeskujuks Fernandes'i ja Awamleh'i poolt 2006. a läbi viidud uurimise küsimustik, mis koosneb viiest osast: väited protseduurilise ($\alpha=0.87$), jaotus ($\alpha=0.78$)- ja kommunikatiivse ($\alpha=0.91$) õigluse tajumise kohta, väited töörahulolu ($\alpha=0.80$) kohta ja töösoorituse ($\alpha=0.73$) kohta (Fernandes, Awamleh, 2006, 704). Kuna käesoleva uuringu fookus ei olnud töösooritusele suunatud, siis jättis autor küsimustikust selle osa välja. Jaotusõigluse, protseduurilise õigluse ja kommunikatiivse õigluse mõõtmiseks kasutasid Fernandes ja Awamleh Niehoff'i ja Moorman'i poolt 1993. a väljatöötatud skaalaid (*ibid.*, 703). Organisatsioonilise õigluse erinevate liikide tajumise väiteid täiendas autor omapoolsete väidetega, et saada asutusest mitmekülgsemat infot. Töörahulolu puudutavad väited on jagatud kahte osasse: esimese osa seitse väidet hindavad üldist töörahulolu ning nende hulgast on dubleeriv väide vahetu juhi ja töötajate omavaheliste suhete kohta eemaldatud ja asendatud väitega rahulolu kohta üldise töökorraldusega. Teise osa üheksa väidet hindavad rahulolu erinevate töökorralduslike aspektidega. Väidetele lisati võimalus anda tagasisidet avatud küsimustele vastamise kaudu, mis oli vabatahtlik. Autor lisas avatud küsimused, võttes arvesse asutuse praktilist vajadust konkreetsete aspektide kohta rahulolu väljaselgitamiseks ja eesmärgiga saada asutuse töötajate tagasisidet ja ettepanekuid töökorralduse parendamiseks.

Küsitlus viidi läbi elektrooniliselt docs.google.com keskkonna kaudu 14. märtsist 21. märtsini 2019. Viidet keskkonnale jagati e-posti teel ja vallavalitsuse siseveebi kaudu.

Empiirilise uuringu valimisse kuulusid kõik 169 Saaremaa vallavalitsuse teenistujat, välja arvatud lapsehoolduspuhkusel viibivad teenistujad. Küsimustikule vastas 108 teenistujat, mis moodustab 64% üldvalimist ja seega võib küsitluse tulemusi lugeda usaldusväärseks.

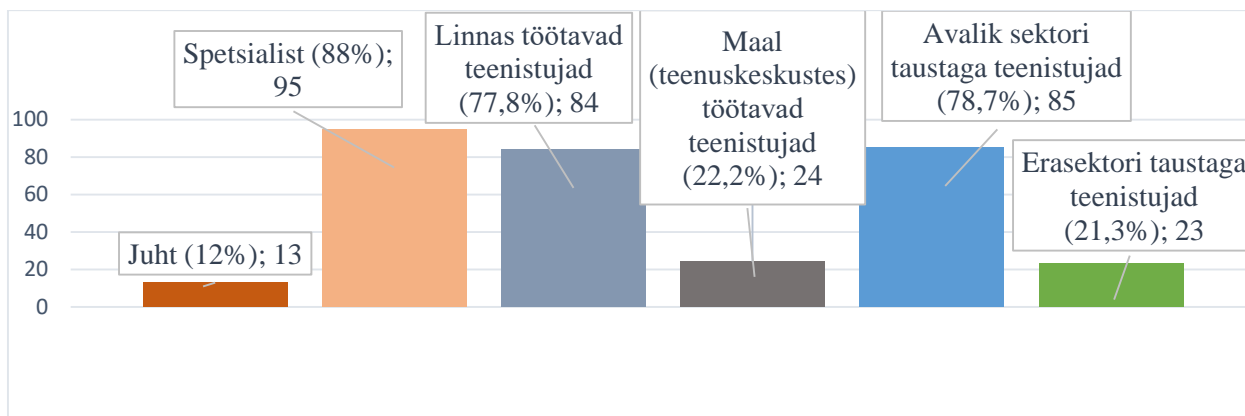
Uuringus osales kõige rohkem teenistujaid (35 teenistujat ehk 32,4% valimist) vanusevahemikus 50-59, järgnesid teenistujad vanuses 30-39 aastat (31 teenistujat ehk 28,7% valimist) ja 40-49 aastat (23 teenistujat ehk 21,3% valimist). Üle 60-aastaseid osales uuringus 13 teenistujat ehk 12% valimist ja kõige väiksema grupi moodustasid teenistujad vanuses kuni 29 aastat (6 teenistujat ehk 5,6% valimist) (Joonis 2).



Joonis 2. Uuringus osalejate jagunemine vanuse järgi
Allikas: autori koostatud

Täiendavatele uurimisküsimustele vastuste saamiseks sooviti uuringuga välja selgitada ka vastaja ametikoht, täpsemalt, kas vastaja on juht (sh valitsuse liige, osakonnajuhataja või teenistuse juhataja) või spetsialist. Küsimustikule vastanutest 13 olid juhid (12% valimist) ja 95 spetsialistid (88% valimist). Vastanutest 84 teenistujat (77,8% valimist) töötasid Saaremaa valla keskses Kuressaares ja 24 teenistujat (22,2% valimist) maal asuvates endistes vallakeskustes ehk Saaremaa valla teenuskeskustes. Enne Saaremaa vallavalitsuses töötama asumist avalikus sektoris (st kohalikus omavalitsuses, maavalitsuses, riigiasutustes) töötanud teenistujatest osales uuringus 85 teenistujat (78,7% valimist) ja erasektori taustajaga teenistujatest 23 teenistujat (21,3% valimist) (Joonis 3).

Uurimistulemuste analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi SPSS Statistics. Andmete analüüsiks kasutati kirjeldavat statistikat, dispersioonanalüüsi, t-testi ning organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu vaheliste seoste väljaselgitamiseks korrelatsioonanalüüsi.



Joonis 3. Uuringus osalejate jagunemine ametikoha järgi, töötamise asukoha järgi ja eelneva töökogemuse järgi avalikus sektoris või erasektoris
Allikas: autori koostatud

2.3. Tulemused

2.3.1. Organisatsiooniline õiglus

Organisatsioonilist õiglust mõõdeti nii kolme õigluse liigi kaudu, kui ka summeeritult. Protseduurilise õigluse skaala reliaabluse kontroll andis tulemuseks Cronbachi $\alpha=0,85$, jaotusõigluse skaala reliaabluse koefitsient $\alpha=0,85$ ja kommunikatiivse õigluse skaala puhul $\alpha=0,92$. Seega skaalade usaldusväärsus leidis kinnitust ($\alpha>0,7$). Kõikide väidete puhul paluti anda hinnanguid 6-pallisel skaalal.

Protseduurilise õigluse tajumise keskmine näitaja $m=3,74$ ($SD=0,73$). Kõige madalamalt hinnati väidet, et lisatasude süsteem on selge ja arusaadav ($m=2,27$, $SD=1,29$) ja kõige kõrgema keskmise näitaja sai väide, et teenistujad teavad, kelle poole pöörduda tööülesannete täitmisel tekkinud probleemidega ($m=4,78$, $SD=0,96$). Kõrgeid keskmisi näitajaid said ka väited, et teenistujad saavad ise otsustada, kuidas oma tööd korraldada ($m=4,44$, $SD=1,04$) ja väide, et tuntakse julgust esitada juhtkonnale paremaid viise töö tegemiseks ($m=4,34$, $SD=1,03$). Kõige suurema hajuvuse vastuste vahel põhjustas väide, et töötasustamise põhimõtted on selged ja arusaadavad ($m=3,18$, $SD=1,44$) ehk vastused erinesid skaalal märgatavalt. Tulemustest nähtub, et protseduurid ja reeglid, mille alusel määratakse töötasu ja lisatasu, ei ole teenistujatele arusaadavad ja selged. Küll aga on teenistujad kursis protseduuridega ja reeglitega juhul, kui on vaja lahendada tööülesannete

täitmisel tekkinud probleemi ja teenistujad tunnevad ka julgust esitada ettepanekuid töökorralduse parendamiseks.

Jaotusõigluse tajumise keskmine näitaja ($m=3,26$, $SD=0,90$) oli oluliselt madalam protseduurilise õigluse tajumise keskmisest näitajast. Jaotusõigluse puhul sai kõige madalama keskmise väärtuse väide, et töötada tuleb väga intensiivselt ($m=2,21$, $SD=1,01$), tegemist on ümber pööratud hinnanguga, mis tähendab, et tegelikult hinnati töökoormust väga intensiivseks. Jaotusõigluse keskmisest näitajast madalamate näitajatega hinnati ka väiteid, vallavalitsuses on võrdsed võimalused lisatasudele ja hüvedele ($m=2,40$, $SD=1,22$), et teenistuja töötasu on õiglane teenistuja töövaldkonnas ($m=2,98$, $SD=1,45$) ja et teenistuja töötasu on õiglane organisatsiooni sees ($m=3,09$, $SD=1,46$). Viimane väide põhjustas ka kõige suurema hälbe skaalal, mis lubab järeldada, et on teenistujaid, kes hindavad enda töötasu organisatsioonis täiesti õiglaseks ja on teenistujaid, kes hindavad täiesti ebaõiglaseks.

Kommunikatiivse õigluse tajumise keskmine näitaja ($m=4,21$, $SD=0,81$) oli teistest õigluse liikidest kõige kõrgem. Üsna võrdselt kõige kõrgemad keskmised näitajad pälvisid väited, et teatakse oma ametikoha eesmärki ($m=5,18$, $SD=1,08$) ja teatakse, milline on tööülesannetest tulenev vastutus ($m=5,19$, $SD=1,03$). Samuti hinnati keskmisest kõrgemalt väiteid, et tööalased kohustused on arusaadavad ($m=4,89$, $SD=1,05$) ja et otsene juht esitab tööülesandeid õigeaegselt ja vajaliku informatsiooniga ($m=4,54$, $SD=1,15$). Kõige suurema hajuvuse ehk vastuste erinevuse põhjustasid väited, et otseselt juhilt saadakse piisavalt tagasisidet töö tulemuste kohta ($m=3,78$, $SD=1,48$) ja et otsene juht tunnustab alati heade töötulemuste eest ($m=3,58$, $SD=1,47$). Kuna nende väidete keskmine oli ka väiksem kogu kommunikatiivse õigluse tajumise keskmisest, siis tõi uuring välja, et juhid on tunnustuse ja tagasisidega pigem tagasihoidlikud, kuid on ka positiivseid erandeid. Kõige madalamalt hinnati kommunikatiivse õigluse skaalal väidet, et osakondade vahel on toimiv infovahetus ($m=3,36$, $SD=1,20$). See tulemus on mõneti ka mõistetav, sest osakonnad asuvad kolmes erinevas hoones ja toimiva kommunikatsiooni saavutamine sellistes tingimustes ongi keeruline ja aeganõudev.

Kui vaadata organisatsioonilise õigluse liikide skaalaid ühtse organisatsioonilise õigluse skaalana, siis skaala reliaabluse koefitsient Cronbachi $\alpha=0,95$, keskmine näitaja $m=3,80$, ja standardhälve $SD=0,73$.

2.3.2. Tööraahulolu

Rahulolu hinnati kahe skaala alusel – üldisem rahulolu ja rahulolu erinevate töökorralduslike aspektidega. Uurimistulemuste analüüsiks käsitleti mõlemat skaalat ühtse rahulolu skaalana, mille reliaabluse koefitsient Cronbachi $\alpha=0,92$, keskmine näitaja $m=4,07$, ja standardhälve $SD=0,79$. Seega hinnati keskmist rahulolu organisatsioonis kõrgemalt kui keskmist õiglust.

Rahulolu väidetest kõige kõrgem keskmine hinnang anti töökorraldust puudutavale väitele puhkuste korralduse kohta ($m=4,83$, $SD=1,11$), keskmisest kõrgemalt hinnati ka rahulolu sellega, kuidas juht alluvaid kohtleb ($m=4,47$, $SD=1,19$) ja et juht arvestab tööl alluvate arvamusega ($m=4,45$, $SD=0,98$). Kõige suuremat rahulolematust põhjustab uuringu tulemustest lähtuvalt töötasu võrreldes tasuga, mida võiks teenistuja saada sarnase töö eest teistes asutustes ($m=3,13$, $SD=1,47$). See väide põhjustas ka kõige suurema hajuvuse, millest selgub, et on teenistujaid, kes on väga rahul oma tasuga ja neid, kes ei ole üldse rahul. Rahulolematud oldi ka tunnustusega, mida töö eest saadi ($m=3,44$, $SD=1,29$) ja töökorraldusega üldiselt ($m=3,70$, $SD=1,20$). Tööraahulolu, organisatsioonilise õigluse ja õigluse liikide keskmised on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Organisatsioonilise õigluse, õigluse liikide ja tööraahulolu keskmised

	Protseduuriline õigus	Jaotusõigus	Kommunikatiivne õigus	Organisatsiooniline õigus	Töö- rahulolu
Cronbachi α	0,85	0,90	0,92	0,95	0,92
Keskmine (m)	3,74	3,26	4,21	3,80	4,07
Standardhälve (SD)	0,73	0,90	0,81	0,73	0,79

Allikas: autori arvutused

Töökorraldust puudutavate väidete juures anti ka vastajatele võimalus esitada oma ettepanekuid töökorralduse parendamiseks. Seda võimalust kasutati aktiivselt ning ettepanekud edastatakse organisatsiooni juhtkonnale analüüsimiseks ja otsustamiseks.

2.3.3. Organisatsioonilise õigluse ja tööraahulolu seosed

Organisatsioonilise õigluse ja tööraahulolu vaheliste seoste väljaselgitamiseks teostati korrelatsioonianalüüs, millega leiti Pearsoni korrelatsioonikordaja. Seoseid uuriti nii erinevate õigluse liikide ja tööraahulolu vahel, et välja selgitada, millise õigluse liigi ja rahulolu vahel on seos kõige tugevam, kui ka üldise õigluse tajumise ja tööraahulolu vahel.

Tulemused tõid välja väga tugeva seose organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahel ($r=0,91$, $p<0,01$), millest nähtus, et mida kõrgem on õigluse tajumine, seda suurem on töörahulolu. Tulemused tõid välja ka tugeva seose nii protseduurilise õigluse ($r=0,83$, $p<0,01$), jaotusõigluse ($r=0,82$, $p<0,01$) kui ka kommunikatiivse õigluse ($r=0,82$, $p<0,01$) tajumise ja töörahulolu vahel (Tabel 3). Kuna seos oli peaaegu võrdselt tugev kõikide organisatsioonilise õigluse liikide puhul, siis nähtus tulemustest, et õigluse tajumise seisukohalt on kõik liigid võrdselt olulised ja ühtegi liiki ei saa eraldi esile tõsta.

Tabel 3. Organisatsioonilise õigluse, õigluse liikide ja töörahulolu vaheline seos

	Protseduuriline õigus	Jaotusõigus	Kommunikatiivne õigus	Organisatsiooniline õigus
Töörahulolu (Pearsoni r)	0,83	0,82	0,82	0,91

Allikas: autori arvutused

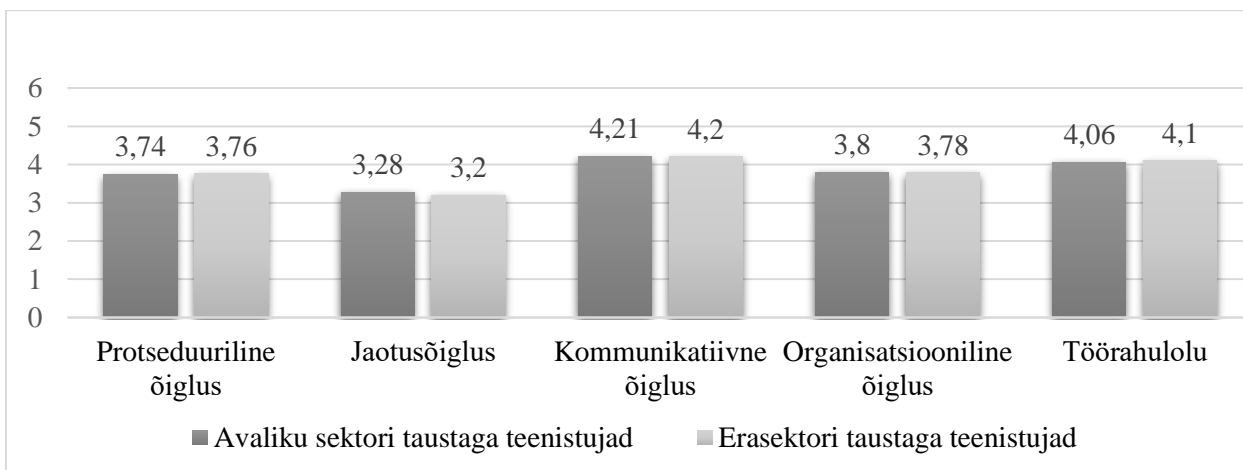
Märkus: korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p<0,01$

2.3.4. Organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelised erinevused avaliku ja erasektori taustaga teenistujate ning maal ja linnas töötavate teenistujate vahel

Täiendavate uurimisküsimustega sooviti teada saada, kas ja millisel määral erineb organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu avaliku ja erasektori taustaga teenistujate vahel ning maal ja linnas töötavate teenistujate vahel.

Valimist ($N=108$) moodustasid avaliku sektori taustaga teenistujad 78,7% ($N=85$) ja erasektori taustaga teenistujad 21,3% ($N=23$). Organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu keskmised näitajad ei erinenud kummalgi grupil märkimisväärselt (Joonis 4).

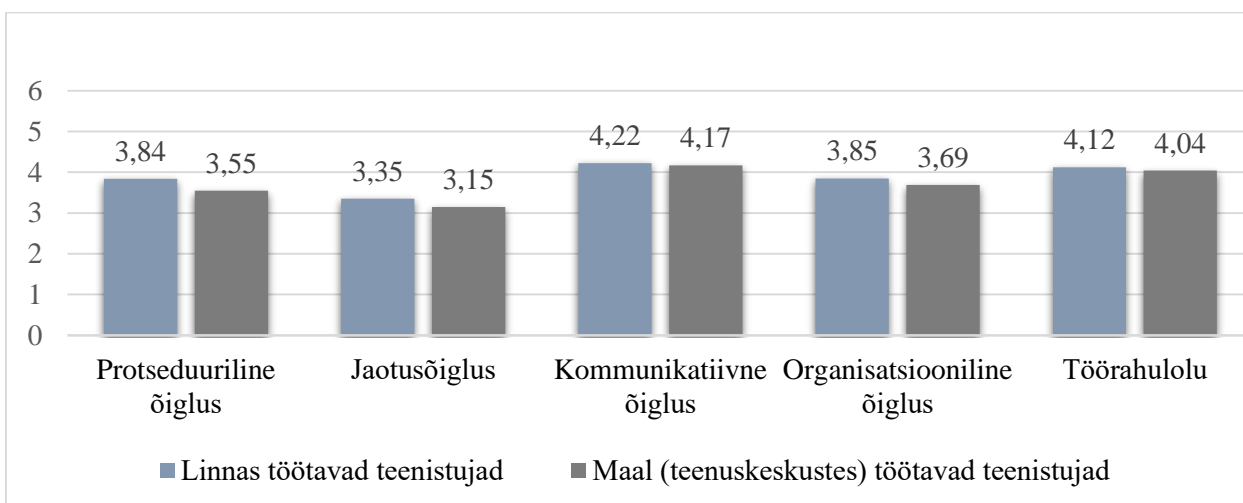
Kuna t-test kahe sektori võrdluses ei andnud statistiliselt olulist tulemust ($p>0,05$), siis nähtus tulemustest, et antud valimi põhjal ei õnnestunud leida seost kahe sektori vahel ja edasist analüüsi sektorite vahel pole mõtet teha.



Joonis 4. Avaliku sektori ja erasektori taustaga teenistujate töörahalolu ja organisatsioonilise õigluse tajumine

Allikas: autori koostatud

Linnas (N=84, 77,8%) ja maal (N=24, 22,2%) töötavate teenistujate organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahalolu vaheline analüüs tõi välja, et linnas töötavad teenistujad tajuvad organisatsioonilist õiglust ja töörahalolu veidi kõrgemalt kui maal töötavad teenistujad (Joonis 5).



Joonis 5. Linnas ja maal töötavate teenistujate töörahalolu ja organisatsioonilise õigluse tajumine

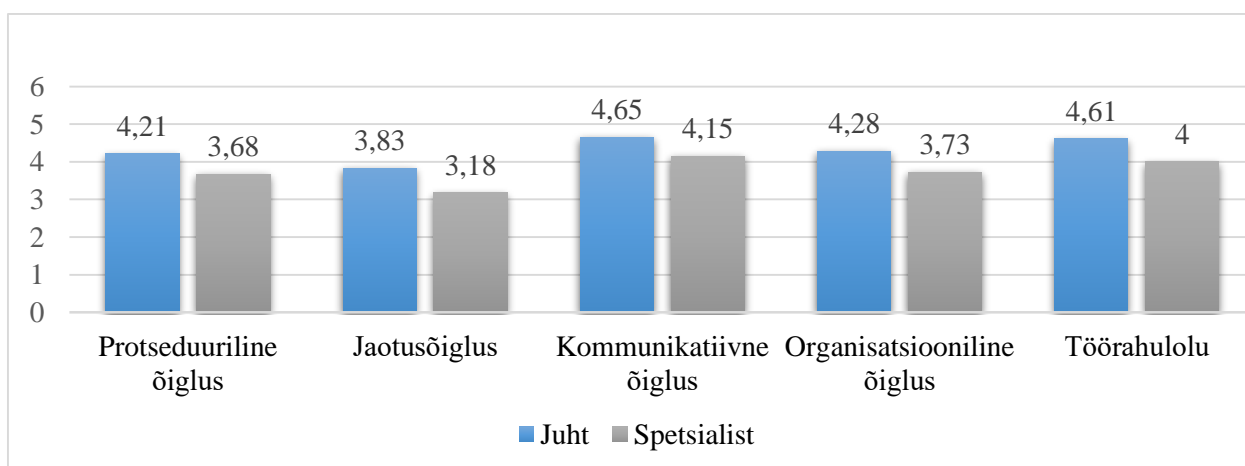
Allikas: autori koostatud

Erinevus ei ole siiski märkimisväärne, mida kinnitas ka dispersioonanalüüs ($p > 0,05$). Seega olulise statistilise erinevuse puudumisel loobus autor edasisest analüüsist linnas ja maal töötavate teenistujate võrdlemiseks.

2.3.5. Organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelised erinevused erinevate vanusegruppide ja erineva ametikohaga teenistujate vahel

Et saada organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu kohta vallavalitsuses võimalikult palju informatsiooni, uuriti küsimustikuga ka vastaja ametikohta, jagades vastajad juhtideks ja spetsialistideks, samuti jagati vastajad gruppidesse vanuse kaupa.

Kogu valimist (N=108) moodustasid juhid 12% (N=13) ja spetsialistid 88% (N=95). Jooniselt 6 on näha, et juhtide keskmine organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu on oluliselt kõrgem spetsialistide omast. Teostatud t-analüüs kinnitab ($p < 0,05$) seose olulisust. Kõige suurem erinevus ilmnes jaotusõigluse tajumise vahel ($t=2,5$, $p=0,14$), eriti jaotusõigluse skaala väite, et töötasu vastab panusele organisatsiooni, vahel ($t=3,06$, $p=0,003$). Juhid tajusid jaotusõiglust, eriti töötasu vastavust tööpanusele, oluliselt kõrgemana kui spetsialistid, millest nähtus, et töötasude ja muude hüvede jaotamist hindasid juhid õiglasemaks kui teenistujad. Kõige väiksem erinevus juhtide ja spetsialistide vahel ilmnes kommunikatiivse õigluse tajumises ($t=2,14$, $p=0,34$).

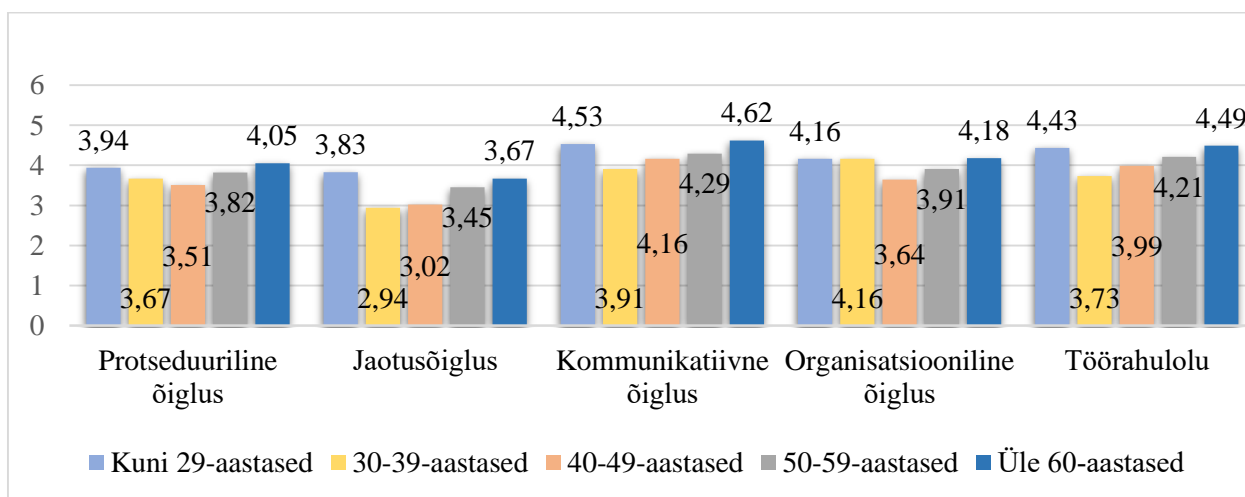


Joonis 6. Juhtide ja spetsialistide töörahulolu ja organisatsioonilise õigluse tajumine
Allikas: autori koostatud

Valimist (N=108) 5,56% (N=6) moodustasid teenistujad vanuses kuni 29 aastat, 28,7% (N=31) teenistujad vanuses 30–39 aastat, 21,3% (N=23) teenistujad vanuses 40–49 aastat, kõige suurema osakaaluga – 32,4% (N=35) – teenistujad vanuses 50–59 aastat ja 12% (N=13) üle 60-aastased. Keskmiste näitajate võrdluses omavad statistiliselt olulist seost ($p < 0,05$) jaotusõiglus organisatsioonilise õigluse liikidest, organisatsioonilise õigluse liikide keskmine näitaja ja töörahulolu (Joonis 7).

Jaotusõigluse tajumise keskmiste võrdlustest ($F=3,32$, $p=0,13$) ilmneb, et kõige madalamalt tajuvad jaotusõiglust teenistujad vanuses 30–39, eriti rahulolematud on nad töökoormusega (intensiivsus on liiga suur, $m=2,03$, $SD=1,08$) ja väitega, et vallavalitsuses on võrdsed võimalused lisatasudele ja hüvedele ($m=2,35$, $SD=1,45$). Kõige kõrgemalt hindavad jaotusõiglust teenistujad vanuses kuni 29 aastat, leides, et vallavalitsuses on võrdsed võimalused tööalaseks arenguks ($m=4,67$, $SD=0,82$) ning pidades õiglaseks ka töökoormust ja vastutust ($m=4,67$, $SD=0,52$).

Organisatsioonilist õiglust organisatsioonis üldiselt tajusid taaskord kõige kõrgemalt teenistujad vanuses 60 ja enam ($F=2,73$, $p=0,03$), organisatsioonilist õiglust tajusid kõige madalamalt teenistujad vanuses 40–49. Tööraahulolu oli samuti kõige kõrgem teenistujatel vanuses üle 60 aasta, kellele järgnesid teenistujad vanuses kuni 29 aastat. Kõige madalam oli tööraahulolu teenistujatel vanuses 30–39 aastat.



Joonis 7. Tööraahulolu ja organisatsioonilise õigluse tajumine vanusegruppide kaupa
Allikas: autori koostatud

Tulemustest nähtus, et organisatsioonilist õiglust tajusid kõige kõrgemalt ja olid ka enam tööga rahul teenistujad vanuses üle 60 aasta ja kuni 29 aastat. Kõige madalam tööraahulolu ja organisatsioonilise õigluse tajumine oli aga teenistujatel vanuses 30–39 ja 40–49. Noorima ja vanima vanusegrupi keskmisest kõrgemad tulemused olid seotud sellega, et nooremad teenistujad hindasid vastutust ja töökoormust õiglasemaks kui teised ($m=4,67$), samuti töötasu vastavust töö pingelisusele ($m=4$). Vanemad kui 60-aastased hindasid keskmiselt kõrgemaks ($m=3,38$) töötasu vastavust töö pingelisusele, samuti seda, et töötasu vastab nende panusele organisatsiooni ($m=3,62$). Eriti kõrgelt hindasid üle 60-aastased töökorralduslike põhimõtete õiglast rakendamist organisatsioonis ($m=4,62$).

3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Uuringu eesmärgiks oli leida kinnitus organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu omavahelise positiivse seose olemasolule. Põhieesmärgiks oli leida töörahulolu ja organisatsioonilise õigluse tajumise vahelise seose tugevus Saaremaa vallavalitsuses ning välja selgitada, milline õigluse liikidest mõjutab töörahulolu enam, et anda juhtkonnale soovitusi õigluse tajumise ja rahulolu tõstmiseks organisatsioonis.

Uuringu tulemustest selgus, et Saaremaa vallavalitsuse teenistujate organisatsioonilise õigluse tajumine ($m=3,80$, $SD=0,93$) ja tööga rahulolu ($m=4,07$, $SD=0,79$) on aasta pärast uue ametiasutuse loomist veidi üle keskmise, seejuures tööga rahulolu on veidi kõrgem kui organisatsioonilise õigluse tajumine.

Uuringu tulemusena leidis kinnitust hüpotees, et organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu on positiivselt seotud ($r=0,91$, $p<0,01$). Tulemustest võib järeldada, et mida kõrgem on õigluse tajumine, seda suurem on teenistujate töörahulolu. Teine püstitatud hüpotees organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelise tugeva seose kohta leidis samuti kinnitust ($r>0,7$). Tugevat seost õigluse tajumise ja töörahulolu vahel on välja toonud ka mitmed teised teadlased nagu Heron *et al.* (2018, 497) ja Mahmoudi *et al.* (2017, 517). Organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelisest tugevast seosest võib järeldada, et tööandjal tasub pöörata tähelepanu organisatsioonilise õigluse tagamisele, sest see on üks kindlaimaid võimalusi töötajate töörahulolu tõstmiseks. Suurem töörahulolu vähendab tööjõuvoolavust (Medina, 2012, 30–31) ja on tugevalt seotud organisatsioonile pühendumisega (Saridakis *et al.* 2018, 18), mis omakorda on tugevas seoses positiivsete töötulemustega (Berta *et al.* 2018, 8). Eelpool toodud seosed organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahel, töörahulolu ja tööle pühendumise vahel ning tööle pühendumise ja positiivsete töötulemuste vahel kinnitavad sotsiaalse vahetuse teooria paikapidavust, et teenistujad suunavad oma jõupingutused õiglasesse töökeskkonda ja samamoodi võtavad oma osaluse tagasi, kui tunnevad, et organisatsioon ei kohtle neid õiglaselt.

Uurimuse eesmärgiks oli ka välja selgitada, kas mõni organisatsioonilise õigluse liikidest (protseduuriline õiglus, jaotusõiglus või kommunikatiivne õiglus) avaldab Saaremaa vallavalitsuse teenistujate töörahulolule suuremat mõju kui teised liigid, mida juhtkond saaks oma tulevastes otsustes arvesse võtta töörahulolu parandamiseks. Tulemustest ilmnes, et kõigil kolmel organisatsioonilise õigluse liigil on võrdselt tugev seos töörahuloluga (kõigi kolme liigi puhul

$r > 0,7$: protseduurilise õigluse puhul $r = 0,83$, $p < 0,01$, jaotusõigluse puhul $r = 0,82$, $p < 0,01$ ja kommunikatiivse õigluse puhul $r = 0,82$, $p < 0,01$). Tugeva seose organisatsioonilise õigluse liikide ja tööra hulolu vahel on leidnud oma uuringutes ka Pieters (2018, 8) ja Mashi (2018, 1358). Uuringu tulemusest võib järeldada, et kui organisatsioonis rakendatakse reegleid ühetaoliselt ja järjepidevalt, jagatakse hüvesid arusaadavalt ja õiglaselt, teenistujatele antakse tööks vajalikku infot õigeaegselt ning teenistujaid koheldakse viisakalt ja lugupidamisega, siis on organisatsioonis ka tööra hulolu suurem. Organisatsioonilise õigluse liikidest tajusid Saaremaa vallavalitsuse teenistujad kõige madalamalt jaotusõiglust ja kõige kõrgemalt kommunikatiivset õiglust. Analüüsid uurimuse väidetele antud hinnanguid, siis selgus, et kõige madalamalt tajuti õiglust hüvede ja lisatasude jaotamises, samuti peeti töökoormuse jaotust osakondade sees ebaühtlaseks ja osakondadevahelist infovahetust mittetoimivaks. Kõrgelt hinnati aga võimalust teha ettepanekuid töökorralduse parandamiseks ning seda, et vahetu juht esitab tööks vajalikku informatsiooni õigeaegselt. Lähtudes uuringu tulemustest, võib järeldada, et organisatsioonilise õigluse tajumist ja seeläbi ka tööra hulolu on võimalik tõsta, kui rakendada hüvede ja lisatasude jaotamisel selgemaid ja arusaadavaid reegleid, üle vaadata töökoormus osakondade siseselt ja infovahetus osakondade vahel.

Täiendavate eesmärkidenä sooviti uuringuga teada, kas organisatsioonilise õigluse tajumine ja tööra hulolu on erinevad linnas ja maal töötavate teenistujate vahel ning erasektoris ja avalikus sektoris töötamise kogemusega teenistujate vahel. Kahjuks ei ilmnunud uuringust kummalgi juhul gruppide keskmiste tulemuste vahel olulist statistilist erinevust ja seega ei õnnestunud antud valimi põhjal leida gruppide vahel seost, mistõttu autor loobus täiendavate uurimisküsimuste analüüsimisest. Küll aga ilmnis seos juhtide ja spetsialistide ning eri vanusegruppide organisatsioonilise õigluse tajumise ja tööra hulolu vahel. Olulise erinevusena tõid analüüsitulemused välja jaotusõigluse tajumise juhtide ja spetsialistide vahel. Juhid tajusid jaotusõiglust oluliselt kõrgemana kui spetsialistid, täpsemalt töötasu vastavust tööpanusele, millest võib järeldada, et töötasude ja muude hüvede jaotamist hindasid juhid õiglasemaks kui teenistujad. Mõneti on see ka oodatav tulemus, arvestades, et juhtide sissetulek on spetsialistide omast oluliselt kõrgem. Teisalt võib järeldada, et juhtide sissetulek vastab enam nende tööpanusele kui spetsialistide töötasu ehk juhtide tööpanus saab õiglasemalt tasustatud. Vanusegruppidest tajusid tööra hulolu ja organisatsioonilist õiglust kõige kõrgemalt teenistujad, kes olid vanuses 60 ja enam (õigluse keskmine tajumine $m = 4,18$, $SD = 0,42$, tööra hulolu $m = 4,49$, $SD = 0,43$). Neile järgnesid teenistujad vanuses kuni 29 aastat (organisatsioonilise õigluse $m = 4,16$, $SD = 0,27$ ja tööra hulolu $m = 4,43$, $SD = 0,30$). Kõige madalamalt tajusid tööra hulolu ja organisatsioonilist õiglust, eriti

jaotusõiglust, teenistujad vanuses 30–39 (jaotusõigluse $m=2,94$, $SD=0,99$) ja vanuses 40–49 (jaotusõigluse $m=3,02$, $SD=0,97$), mida võib seletada kõrgendatud ootusega nendes vanusegruppides saada vastavalt tööpanusele vääriliselt tasustatud ehk teenistujad ei hinda töötasu võrreldes tööpanusega õiglaseks. Nooremad teenistujad hindasid vastutust ja töökoormust õiglasemaks kui teised ($m=4,67$), samuti töötasu vastavust töö pingelisusele ($m=4$), millest võib järeldada, et nende vastutus ja töökoormus on kas madalam või taluvad nad töökoormust ja vastutust paremini kui vanemad kolleegid. Vanemad kui 60-aastased hindasid töötasu vastavust töö pingelisusele samamoodi keskmiselt kõrgemalt ($m=3,38$), samuti seda, et töötasu vastab nende panusele organisatsiooni ($m=3,62$). Üle 60-aastased hindasid kõrgelt ka töökorralduslike põhimõtete õiglast rakendamist organisatsioonis ($m=4,62$), mis suure tõenäosusega on üheks peamiseks põhjuseks nende kõrgele organisatsioonilise õigluse tajumise määrale. Autori ettepanek on täpsemate põhjuste, mis mõjutavad eri vanusegruppide töörahulolu ja organisatsioonilise õigluse tajumist, väljaselgitamiseks läbi viia täiendavaid uurimusi.

Uuringu tulemustest lähtuvalt, eriti arvestades organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu vahelist positiivset tugevat seost, on autoril Saaremaa vallavalitsuse juhtkonnale ettepanek pöörata suuremat tähelepanu organisatsioonilise õigluse tagamisele Saaremaa vallavalitsuses, selleks:

- rakendades töötasude ja lisatasude määramisel ning ületunnitöö tasustamisel selgemaid ja arusaadavamaid reegleid;
- ühtlustades töökoormust ja töötamise intensiivsust osakondade siseselt;
- parandades infovahetust osakondade vahel;
- tunnustades teenistujaid rohkem heade töötulemuste eest.

Organisatsioonilise õigluse tagamise positiivsete praktikadena tasuks jätkuvalt pöörata suurt tähelepanu teenistujate arvamuse ja ettepanekute arvestamisega enne töökorralduslike otsuste langetamist, jätta teenistujatele vabadus otsustada, kuidas oma tööd korraldada ja rakendada töökorralduslikke põhimõtteid kõikidele teenistujatele õiglaselt.

Eelpooltoodud ettepanekud lähtuvad läbiviidud uuringu tulemustest ja aitavad autori hinnangul parandada organisatsioonilise õigluse tajumist Saaremaa vallavalitsuses, mis omakorda on üks kindlaimaid võimalusi töörahulolu tõstmiseks organisatsioonis.

4. KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli leida kinnitus organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu omavahelise positiivse seose olemasolule. Põhieesmärgiks oli leida organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahelise seose tugevus Saaremaa vallavalitsuses ning välja selgitada, milline õigluse liikidest (protseduuriline õiglus, jaotusõiglus või kommunikatiivne õiglus) mõjutab töörahulolu enam, et anda juhtkonnale soovitusi õigluse tajumise ja rahulolu tõstmiseks organisatsioonis. Täiendavate uurimisküsimustega uuriti, kas ja mil määral erineb organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu avaliku ja erasektori taustaga teenistujatel, linnas ja maal (teenuskeskustes) töötavate teenistujate hulgas, juhtide ja spetsialistide võrdluses ning teenistujate võrdluses vanusegruppide kaupa.

Töö esimeses osas anti teoreetiline ülevaade organisatsioonilise õigluse olemusest ja selle liikidest (jaotusõiglus, protseduuriline õiglus ja kommunikatiivne õiglus), tööga rahulolust ning organisatsioonilise õigluse ja töörahulolu omavahelistest seostest.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Saaremaa vallavalitsuse teenistujate hulgas viidi läbi ankeetküsitlus. 169-st uuringusse kaasatud teenistujast vastas 108 (64%). Andmete kogumiseks kasutati kuuest osast koosnevat küsimustikku, millega mõõdeti protseduurilise õigluse tajumist, jaotusõigluse tajumist, kommunikatiivse õigluse tajumist, üldist töörahulolu ja rahulolu erinevate töökorralduslike aspektidega. Samuti koguti andmeid vastaja vanuse, ametikoha (juht või spetsialist), töökoha asukoha ja eelneva töökogemuse (avalik sektor või erasektor) kohta.

Uuringuga kontrolliti järgmiste hüpoteeside kehtivust:

- organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu on positiivselt seotud: hüpotees leidis antud valimi puhul kinnitust, mis tähendab, et mida kõrgem on õigluse tajumine, seda suurem on teenistujate töörahulolu;
- organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vaheline seos on tugev: hüpotees leidis antud valimi puhul kinnitust, mis tähendab, et tööandjal tasub pöörata tähelepanu organisatsioonilise õigluse tagamisele, sest see on üks kindlaimaid võimalusi töötajate töörahulolu tõstmiseks. Seega, reeglite ühetaoline ja järjepidev rakendamine, sissetulekute ja hüvede arusaadav ja õiglane jagamine, teenistujatele tööks vajaliku info õigeaegne

andmine ning teenistujate kohtlemine viisakalt ja lugupidamisega tagab organisatsioonis suurema töörahulolu.

Uurimisküsimusele, milline organisatsioonilise õigluse liikidest mõjutab enam Saaremaa vallavalitsuse teenistujate töörahulolu, selgus vastuseks, et kõigil kolmel organisatsioonilise õigluse liigil on tugev seos töörahuloluga. Organisatsioonilise õigluse liikide omavaheline võrdlus tõi välja, et kõige madalamalt tajusid teenistujad jaotusõiglust. Seega, organisatsioonilise õigluse tajumist ja seeläbi ka töörahulolu on võimalik Saaremaa vallavalitsuses tõsta, kui pöörata suuremat tähelepanu jaotusõigluse tagamisele. Töö analüütilises osas tõi autor välja praktilisi ettepanekuid jaotusõigluse tajumise parandamiseks organisatsioonis, mis esitatakse ka vallavalitsuse juhtkonnale.

Uuringutulemusi analüüsid selgus täiendavatele uurimisküsimustele vastuseks, et avaliku ja erasektori taustaga teenistujate organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahel puudub antud valimi puhul seos. Sama tulemus saadi ka linnas ja maal töötavate teenistujate võrdluses. Seega antud valimi puhul ei erinenud organisatsioonilise õigluse tajumine ja töörahulolu avaliku sektori ja erasektori taustaga teenistujate vahel ning maal ja linnas töötavate teenistujate vahel.

Seos leiti aga spetsialistide ja juhtide organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahel, samuti eri vanusegruppide vahel. Juhid tajusid organisatsioonilist õiglust ja töörahulolu kõrgemana kui spetsialistid. Suurim erinevus ilmnis jaotusõigluse tajumise vahel, täpsemalt tajusid juhid töötasu vastavust tööpanusele oluliselt õiglasemana kui spetsialistid. Seega vastab Saaremaa vallavalitsuses juhtide töötasu nende tööpanusele oluliselt enam kui spetsialistide töötasu ehk juhid on õiglasemalt tasustatud.

Vanusegruppide võrdluses tajusid töörahulolu ja organisatsioonilist õiglust kõige kõrgemalt teenistujad vanuses 60 aastat ja enam ning teenistujad vanuses kuni 29 aastat. Kõige madalamalt tajusid töörahulolu ja organisatsioonilist õiglust, eriti jaotusõiglust, teenistujad vanuses 30–39 ja 40–49 aastat. Tulemused näitavad, et vanimad ja noorimad teenistujad on vähem tundlikud sissetulekute ja hüvede võrdsel jaotamisele kui teised vanusegrupid. See võib nooremate teenistujate puhul olla seotud töökogemuse väärtustamisega sissetulekust enam ja vanemaealiste puhul töökoha olemasolu väärtustamisega. Täpsemate põhjuste, mis mõjutavad eri vanusegruppide töörahulolu ja organisatsioonilise õigluse tajumist, väljaselgitamiseks soovib autor läbi viia täiendavaid uuringuid.

Uuringu tulemused kinnitavad teooria paikapidavust, et organisatsioonilise õigluse tajumise ja töörahulolu vahel on positiivne seos. Samuti leiti uuringuga, et Saaremaa vallavalitsuses on tugev seos õigluse tajumise ja töörahulolu vahel. Seega tasub vallavalitsuse juhtkonnal pöörata tähelepanu organisatsioonilise õigluse tagamisele, sest see on üks kindlaimaid võimalusi töötajate töörahulolu tõstmiseks. Suurem töörahulolu vähendab tööjõuvooravust ja tõstab organisatsioonile pühendumise määra, mis omakorda mõjub positiivselt töötulemustele nagu tulemuste kvaliteet ja töötegemise jõudlus.

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACTION ON THE EXAMPLE OF SAAREMAA MUNICIPALITY GOVERNMENT

Anu Teppan

Saaremaa Municipality Government started its work as a public authority on 2 January 2018 after the municipal reform of 2017 and local elections, when 12 municipalities joined and formed the largest local government in Estonia. The new structure was recruited by more than 60 staff through open competitions and more than 100 staff were transferred from former municipalities. One of the biggest challenges of the first year of Saaremaa Municipality Government was to ensure the internal functioning of the institution. In particular, the development of workflow rules, harmonization of salaries of employees, harmonization of the internal and interdepartmental workload of departments and ensuring the flow of information between the four largest buildings in the centre of the municipality of Saaremaa and 12 service centres located in former rural municipality centres. As major restructuring takes a long time, inequality in wage policy, workload and dissemination of information and shortcomings in the organization of work led to an increase in dissatisfaction among the civil servants, which in turn led to labour turnover - more than ten people left the municipality of Saaremaa in 2018.

In addition to the right management decisions, people whose contribution and attitude depend on how quickly stability and the functioning of the organization are achieved play an important role in the successful launch of the institution. Therefore, it is important to pay great attention to the factors that shape job satisfaction, such as working conditions, people-to-people relationships, development opportunities, various organizational aspects, as well as organizational justice. Ensuring equal opportunities for fees and benefits, consistent and impartial application of norms and rules, including employee involvement in the development of norms, timely delivery of relevant information to employees, and a respectful and trustworthy attitude towards employees creates a sense of justice for employees and forms the basis for organizational justice. The higher the perception of justice, the greater the job satisfaction, motivation and commitment of the employees, and the faster the organization will achieve stability and goals after the changes are implemented.

The aim of this bachelor's thesis was to find a positive link between organizational justice and work satisfaction. The main objective was to find the strength of the link between perception of organizational justice and work satisfaction in the Saaremaa Municipality Government and to find out which of the types of justice affects job satisfaction more in order to give management recommendations for raising awareness and satisfaction in the organization.

Due to the purpose of the study, the following hypotheses have been established:

- there is a positive relationship between perception of organizational justice and work satisfaction: the hypothesis was confirmed in this sample, which means that the higher the perception of justice, the greater the satisfaction of the employees;
- the relationship between perception of organizational justice and work satisfaction is strong: the hypothesis found to be valid for this sample, which means that it is worth paying attention to organizational justice as it is one of the most secure ways to improve employee satisfaction. Therefore, consistent application of rules, clear and equitable distribution of income and benefits, timely provision of necessary information to civil servants, and the treatment of employees in a courteous and respectful manner ensures greater work satisfaction in the organization.

Further research questions investigated whether and to what extent organizational justice perception and job satisfaction differ between civil servants with public and private sector experience before starting working in Saaremaa Municipality Government, between servants in the city and in the countryside (service centres), between managers and specialists and between employees by age group.

The work has been divided into two parts: in the first part, a theoretical overview of the formation of organizational justice and the three types of justice – procedural justice, distributive justice and interactional justice – was given. There was also given an overview of the main theories of job satisfaction and the interrelationship between organizational justice and work satisfaction by analysing different studies conducted. The second part provided an overview of the study methodology: the quantitative method was used as the research method and a six-part questionnaire was used to collect data. Of the 169 staff involved, 108 responded (64%).

The answer to the question of what kind of organizational justice affects the work satisfaction of Saaremaa Municipality Government officials the most, was that all three types of organizational

justice have a strong connection with job satisfaction. Comparison of types of organizational justice revealed that at the lowest level, the servants perceived distributive justice. Therefore, the perception of organizational justice and thereby also job satisfaction can be raised in Saaremaa Municipality Government by paying more attention to ensuring distributive justice. In the analytical part of the work, the author recommended practical suggestions for improving the perception of distributive justice in the organization, which is also presented to the municipal government.

Analysing the results of the research, additional research questions revealed that in this sample, the perception of organizational justice and job satisfaction did not differ between civil servants with public and private sector experience, and between civil servants working in the countryside and in the city. However, the link was found between managers and specialists, as well as between different age groups. Managers perceived organizational justice and job satisfaction higher than specialists. Comparing age groups, job satisfaction and organizational justice were perceived to be the highest among employees aged 60 and over, and employees aged up to 29 years. At the lowest level, job satisfaction and organizational justice, especially distributive justice, were perceived by staff aged 30-39 and 40-49. The results show that older and younger employees are less sensitive to equal distribution of income and benefits than other age groups.

The results of the study confirm the validity of the theory that there is a positive relationship between perception of organizational justice and work satisfaction. The study also found that there is a strong link between the perception of justice and work satisfaction in the municipality of Saaremaa. Therefore, the management of the municipality government should pay attention to ensuring organizational justice, as it is one of the most reliable ways to improve the employees' job satisfaction. Greater work satisfaction reduces labour turnover and increases the commitment to the organization, which in turn has a positive impact on performance, such as quality of performance and working capacity.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. – *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 129, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. – *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 89, 803–812.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Berta, W., Laporte, A., Perreira, T., Ginsburg, L., Dass, A. R., Deber, R., Baumann, A., Cranley, L., Bourgeault, I., Lum, J., Gamble, B., Pilkington, K., Haroun, V., Neves, P. (2018). Relationships between work outcomes, work attitudes and work environments of health support workers in Ontario longterm care and home and community care settings. – *Human Resources for Health*, 16(15), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0277-9>
- Blanz, M. (2017). Employees' Job Satisfaction: A Test of the Job Characteristics Model Among Social Work Practitioners. – *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1), 35–50. DOI: 10.1080/23761407.2017.1288187
- Byrne, Z. S., Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The Founders Speak. – *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Vol. 2, 3–26.
- Choi, B. K., Moon, H. K., Ko, W., Kim, K. M. (2014). A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB: Roles of organizational identification and psychological contracts. – *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35(6), 530–554. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0103>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J. & Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. – *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. – *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, 526–547. New York: Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. – *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, 317–372.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007.) The Management of Organizational Justice. – *Academy of Management Perspectives*, 34–48.
- Díaz-García, L., Barbaranelli, C. & Moreno-Jiménez, B. (2014.) Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. – *Psicothema*, Vol. 26(4), 538–544.

- Fernandes, C., Awamleh, R. (2006). Impact of organizational justice in an expatriate work environment. – *Management Research News*, Vol. 29(11), 701–712.
<https://doi.org/10.1108/01409170610716016>
- Heron, L., Coseano, R., Bruk-Lee, V. (2018). The Indirect Effect of Justice Perceptions on Job Satisfaction Among Hispanic Employees. – *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, Vol. 40(4), 486–503. DOI: 10.1177/0739986318789123
- Johnston, C. S., Krings, F., Maggiori, C., Meier, L. L. & Fiori, M. (2016). Believing in a personal just world helps maintain well-being at work by coloring organizational justice perceptions. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 945–959. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1192132
- Judge, T. A. & Bono, J. E., Locke, E. A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(2), 237–249.
- Juneja, P. (2018). *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation*. Management Study Guide. Kättesaadav <https://managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>, 21. märts 2019.
- Liu, X. (2016). Effect Of Organizational Justice On Work Engagement With Psychological Safety As A Mediator: Evidence From China. – *Social Behavior And Personality*, 44(8), 1359–1370. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359>
- Mahmoudi, S., Hassani, M., Aghlmand, S. (2017). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction. – *Patient Safety & Quality Improvement Journal*, 5(2), 513–520.
- Maiese, M. (2003). Distributive Justice. *Beyond Intractability*. Conflict Information Consortium. University of Colorado. Kättesaadav <http://www.beyondintractability.org/essay/distributive-justice>, 19. veebruar 2019.
- Mashi, M. S. (2018). The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. – *International Journal of Public Administration*, 41 (16), 1351–1360. DOI: 10.1080/01900692.2017.1388819
- Medina. E. (2012). *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?*. (Magistritöö). Columbia University. New York. <https://doi.org/10.7916/D8DV1S08>
- Pieters, W. R. (2018). Assessing organisational justice as a predictor of job satisfaction and employee engagement in Windhoek. – *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 16(0), a928, 1–11.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.928>
- Rafferty, A., Griffin, M. (2009). Job satisfaction in organizational research. – *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, 196–212.
- Rauf, F. H. A. (2014). Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational

- Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka. – *European Journal of Business and Management*, Vol. 6(12), 124–130.
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social Exchange. – *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 123(2), 159–185. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>
- Saridakis, G., Lai, Y., Torres, R. I. M. & Gourlay, S. (2018). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. – *The International Journal of Human Resource Management*, 1–31. DOI:10.1080/09585192.2017.1423100
- Schmidt, S. (2007). The Relationship between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. – *Human Resource Development Quarterly*, 18, 481–498.
- Suifan, T. S., Diab, H., Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. – *Journal of Management Development*, Vol. 36(9), 1137–1148. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0048>
- Taylor, T. (2009). Justice as a Basic Human Need. – *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 38(2), 5–10.
- Vaamonde, J. D., Omar, A., Salessi, S. (2018). From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction. – *Europe's Journal of Psychology*, Vol. 14(3), 554–570. DOI:10.5964/ejop.v14i3.1490
- Wat, D., Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. – *Personnel Review*, Vol. 34(4), 406–422. <https://doi.org/10.1108/00483480510599752>
- Wright, T. A. (2005.) The role of “happiness” in organizational research: past, present and future directions. – *Research in occupational stress and well-being*, Vol. 4, 221–268. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04006-5](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04006-5)
- Wright, T. A., Bonett, D. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover – *Journal of Management*, 33, 141–160. DOI:10.1177/0149206306297582
- Yean, T. F., Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. – *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.082
- Yılmaz, K., Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. – *Journal of Educational Administration*, Vol. 47(1), 108–126. <https://doi.org/10.1108/09578230910928106>

LISA 1. Uurimuse küsimustik

Hea kolleeg!

Sinu ees on küsimustik, mis on koostatud minu bakalaureusetöö raames eesmärgiga uurida organisatsioonilise õigluse tajumist Saaremaa vallavalitsuses, töötajate töörahulolu erinevate töökorralduslike aspektidega ja õigluse ja rahulolu vahelisi seoseid.

Küsimustik on jagatud kuude ossa ja koosneb 46 väitest ja 9 avatud küsimusest. Küsimustik on elektrooniline ja selle täitmiseks kulub aega 15-20 minutit. Küsitlus on anonüümne ja tulemusi analüüsitakse ning kajastatakse kokkuvõtete tegemisel ainult üldistatud kujul.

Sinu poolt antud ausad vastused ja hinnangud aitavad juhtkonnal saada ülevaadet hetkeolukorrast ja viia sisse vajalikud muudatused asutuse töökorralduse parandamiseks.

Vastuseid ootan 21. märtsiks 2019.

Aitäh!

Anu Teppan
Juhtkonna abi
452 5001

1. Üldine info

1.1 Vanus:

- Kuni 29 aastat
- 30-39 aastat
- 40-49 aastat
- 50-59 aastat
- Üle 60 aasta

1.2 Ametikoht

- Juht (valitsuse liige, osakonnajuhataja, teenistuse juhataja)
- Spetsialist

1.3 Enne Saaremaa valda tööle asumist töötasin:

- avalikus sektoris (sh omavalitsus)
- erasektoris

1.4 Töökoha asukoht:

- Lossi 1 või raekoda, Kuressaare
- Tallinna 10, Kuressaare
- Marientali tee 27, Kuressaare
- Teenuskeskus

2. Palun hinda, kui hästi oled kursis töökorralduslike põhimõtetega ja reeglitega.

Vali sobivaim hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus: 1 = ei nõustu kindlasti, 2 = ei nõustu, 3 = pigem ei nõustu, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun, 6 = nõustun kindlasti

- 1) Põhimõtted vallavalitsuse tegevuse korraldamisel ja haldamisel on arusaadavad ja õiglased
- 2) Olemasolevad juhendid/protseduurid on arusaadavad ja vajalikud
- 3) Töö tasustamise põhimõtted on selged ja arusaadavad
- 4) Lisatasude süsteem on selge ja arusaadav
- 5) Ületunnitöö põhimõtted on selged ja arusaadavad
- 6) Leian kiiresti ja kergesti üles tööks vajalikke dokumente, protseduure, juhendeid jmt
- 7) Ma tunnen julgust esitada uusi ja paremaid viise töö tegemiseks (oma vahetule juhile, juhtkonnale)
- 8) Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan
- 9) Tean, kelle poole pöörduda tööülesannete täitmisel tekkinud probleemidega
- 10) Juhtkond/vahetu juht võtab enne töökorralduslike otsuste langetamist arvesse teenistujate ettepanekuid
- 11) Töökorralduslikes küsimustes peetakse alati kinni kehtestatud reeglitest

3. Palun hinda, kas on tagatud võrdsed võimalused organisatsioonis töökorralduslike põhimõtete rakendamisel. Vali sobivaim hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus: 1 = ei nõustu kindlasti, 2 = ei nõustu, 3 = pigem ei nõustu, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun, 6 = nõustun kindlasti

- 12) Minu osakonna töökoormus on ühtlaselt jagatud
- 13) Minu töökoormus ja vastutus on õiglane
- 14) Ma pean töötama väga intensiivselt
- 15) Pean jätma osa tööülesannetest piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd
- 16) Minu töötasu vastab minu töö pingelisusele
- 17) Minu töötasu vastab minu panusele organisatsiooni
- 18) Minu töötasu on õiglane organisatsiooni sees
- 19) Minu töötasu on õiglane minu töövaldkonnas
- 20) Vallavalitsuses on võrdsed võimalused lisatasudele ja hüvedele
- 21) Vallavalitsuses on võrdsed võimalused eneseteostuseks
- 22) Vallavalitsuses on võrdsed võimalused tööalaseks arenguks (koolitusvõimalused, õppimise toetamine jne)

23) Töökorralduslikke põhimõtteid (nt kaugtöö võimaldamine jne) rakendatakse kõikidele töötajatele õiglaselt

4. Palun hinda, kui hästi oled kursis vallavalitsuse eesmärkidega ning enda ametikohast tulenevate kohustuste ja vastutustega. Vali sobivaim hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus: 1 = ei nõustu kindlasti, 2 = ei nõustu, 3= pigem ei nõustu, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun, 6 = nõustun kindlasti

24) Ma tean, mis on Saaremaa valla kui organisatsiooni strateegilised eesmärgid

25) Ma tean, mis on Saaremaa valla kui organisatsiooni väärtused

26) Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded

27) Tean, mis on minu ametikoha eesmärk

28) Tean täpselt, milline on minu tööülesannetest tulenev vastutus

29) Kõik minu tööalased kohustused on mulle arusaadavad

30) Tean, millised õigusaktid ja juhendid reguleerivad minu tööalast tegevust

31) Minu ametijuhend vastab tegelikkuses täidetavatele ülesannetele

5. Palun hinda, kui kiiresti jõuab sinuni tööks vajalik info ja kuidas toimub suhtlus vahetu juhiga. Vali sobivaim hinnang järgnevatele väidetele 6-punkti skaalal, kus: 1 = ei nõustu kindlasti, 2 = ei nõustu, 3= pigem ei nõustu, 4 = pigem nõustun, 5 = nõustun, 6 = nõustun kindlasti

32) Saan kogu tööks vajaliku info õigeaegselt ja tõrgeteta

33) Organisatsiooni tähtsamad uudised/otsused jõuavad minuni õigeaegselt

34) Olen hästi varustatud infoga organisatsioonis toimuva kohta (töötajate tegemised, lähetused, kontaktid, töötajate jms)

35) Infovahetus teiste töötajatega on täpne ja tõrgeteta

36) Teistest osakondadest jõuab tööks vajalik info minuni õigeaegselt

37) Osakondade vahel on toimiv infovahetus

38) Otsene juht esitab mulle tööülesanded õigeaegselt vajamineva informatsiooniga

39) Saan otseselt juhilt piisavalt tagasisidet oma töö tulemuste kohta

40) Otsene juht tunnustab mind alati heade töötulemuste eest

6. Palun hinda, kuidas oled rahul töötingimustega, töökorralduslike aspektidega ja organisatsiooniga üldiselt. Märgi ära Sinu arvates sobivaim vastusevariant skaalal 1 kuni 6, kus 1= ei ole üldse rahul ja 6= väga rahul

6.1 Üldine rahulolu

- 1) Üldiselt olen ma oma tööga rahul
- 2) Minu arvamusega arvestatakse töö (vahetu juhi ja kolleegide poolt)
- 3) Enamik töötajaid vallavalitsuses on oma tööga rahul
- 4) Ma olen rahul tunnustusega, mida töö eest saan
- 5) Ma olen rahul oma töötasuga vallavalitsuses võrreldes töötasuga, mida võiksin saada sarnase töö eest teistes asutustes
- 6) Olen rahul sellega, kuidas minu vahetu juht oma alluvaid kohtleb
- 7) Olen rahul vallavalitsuse töökorraldusega üldiselt

6.2 Rahulolu erinevate töökorralduslike aspektidega

- 1) Töötingimused (sh puhkeruumide tingimused, tööks vajalikud vahendid jne)

Missuguseid töötingimusi või töövahendeid saaks asutus Sinule pakkuda, et tunneksid end tööd tehes edukamana?.....

- 2) Puhkuste korraldus (sh puhkusegraafikute koostamine, puhkuseavalduste esitamine, kooskõlastamise kiirus jne)

Sinu ettepanekud puhkuste korralduse parendamiseks.....

- 3) Asenduste korraldus (puhkuste, lähetuste, haiguslehe jmt korral)

Sinu ettepanekud asenduste korralduse parendamiseks.....

- 4) Koolituste ja lähetuste korraldus (sh koolituste ja lähetuste võimaldamine, transpordikorraldus, aruandlus Envoices jmt)

Sinu ettepanekud koolituste ja lähetuste korraldamise parendamiseks

- 5) Tööohutuse ja töökeskkonna alane tegevus

Sinu ettepanekud tööohutuse ja töökeskkonnalise tegevuse parendamiseks.....

- 6) Terviseedendamise meetmed (sporditegevuse toetamine, puhkepauside võimaldamine jmt)

Milliseid terviseedendamise meetmeid võiks vallavalitsus kasutusele võtta.....

- 7) Sisemiste kommunikatsioonikanalite kasutamine (siseveeb, majakoosolekud, infohommikud)

Sinu ettepanekud kommunikatsioonikanalite kasutamise parendamiseks.....

- 8) Ühisüritused ja tähtpäevade (sh sünnipäevade) tähistamine

Sinu ettepanekud ürituste ja tähtpäevade korraldamiseks.....

- 9) Kalendrite süsteem ja valla autode broneerimine

Sinu ettepanekud kalendrite süsteemi ja autode broneerimise parendamiseks.....