

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Juhtimise õppetool

Mery-Liis Mänd

**EESTI PANGANDUSTÖÖTAJATE
TÖÖRAHULOLU KUJUNDAVAD TEGURID**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor/teadur Anne Reino

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2014. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Tööraahulolu käsitlemise teoreetilised alused	7
1.1 Tööraahulolu mõiste ja tööraahulolu uurimise tähtsus	7
1.2 Tööraahulolu teenindussektoris ja seda mõjutavad tegurid	14
2. Pangandustöötajate tööraahulolu kujundavad tegurid Eesti näitel	28
2.1 Eesti pangandussektori ülevaade ning uuringu ülesehitus	28
2.2 Uuringu tulemused ja sellel põhinevad järeldused	36
Kokkuvõte	47
Viidatud allikad	50
Lisad	56
Lisa 1. Tööraahulolu küsitlus	56
Lisa 2. Töötajate tööga seonduvate väidete analüüs	59
Lisa 3. Töötajate töötasuga seonduvate väidete analüüs	60
Lisa 4. Töötajate töötingimustega seonduvate väidete analüüs	60
Lisa 5. Otsese juhiga seonduvate väidete analüüs	61
Lisa 6. Kolleegide ja meeskonnatöoga seonduvate väidete analüüs	61
Summary	62

SISSEJUHATUS

Tööraahulolu ning seda kujundavaid tegureid on erinevates ettevõtetes ja valdkondades uuritud juba aastakümneid. Need uuringud on aidanud aru saada, mida töötajad hindavad oma töös ning mis aitab kaasa rahulolu tekkele või siis vastupidi tekitab rahulolematust.

Tööraahulolu uurimise alguspunktiks võib pidada 1920. aastaid, mil viidi läbi Hawthorne'i eksperimente. Eksperimentides uuriti füüsilise töökeskkonna mõju ning sooviti välja selgitada, kas töötingimuste ja töö tulemuste vahel esineb mingisugune seos. Selgus, et tähtsust omas hoopis töötajatele tähelepanu pööramine. (Porter 2012: 11) 1930. aastatel hakati tööraahulolu põhjalikumalt uurima, kui erinevates uuringutes paluti töötajatel anda hinnang tööga seostuvatele olulisematele aspektidele, nagu näiteks töö keerukus, pinge, vaheldus ja töötasu. Nende uuringute põhjal saadud hinnangud näitasid töömeeleolu või tööraahulolu taset. (Virovere *et al.* 2005: 46). Alates sellest ajast on erinevate uuringutega püütud välja selgitada, kuidas tööraahulolu mõjutab näiteks töö tulemuslikkust, ettevõtte edukust ning kas see mõjutab ka inimese rahulolu eluga, kuna inimene veedab suure osa oma elust tööd tehes.

Tööraahulolu tõstmiseks saavad ka töötajad ise palju ära teha. Selleks tuleb neil olla otsekohene ja öelda, kui neile midagi ei meeldi või kui miski põhjustab rahulolematust. Lihtsamad probleemid, mis on näiteks seotud töökeskkonnaga, võivad olla väga kergesti kõrvaldatavad. Siiski pole see üldiselt tüüpiline käitumine, sest kardetakse oma juhiga konflikti sattuda või töökohast ilma jääda. Seetõttu näeb töötajaid väga harva survestamas tööandjaid nende tegurite lõikes, mis suurendaksid tööraahulolu. Samuti suure tööpuuduse tõttu ei julgeta oma rahulolematust välja näidata, sest kardetakse tööst ilma jääda. Uue töö leidmine on aga keerukas ja see võib võtta palju aega, samas elamiskulude katteks on tarvis stabiilset sissetulekut. Siiski viimasel ajal on märgata muutust. Inimesed on kursis, millised on palgad ja töötingimused teistes riikides ja neile

on mõistetamatu, miks näiteks mujal lääne- ning Skandinaavia riikides saadakse sama töö eest kuni mitu korda kõrgemat palka.

Käesolev bakalaureusetöö käsitleb pangandustöötajate töörahulolu kujunemist ning põhjalikumalt uuritakse, milliste töörahulolu kujundavate teguritega ollakse rahul ning millistega mitte. Kuigi töörahulolu ning selle kujunemist on palju uuritud erinevates Eesti ettevõtetes ja ka avalikus sektoris, on siiani vähe uuritud selle kujunemist panganduse valdkonnas, mistõttu autor soovibki uurida töörahulolu kujunemist pankades, et selgitada välja, millised tegurid on iseloomulikud töörahulolu kujunemisele panganduses.

Autor on valinud uuritavaks valdkonnaks just panganduse valdkonna, sest esiteks panganduses töötavad inimesed, kellel on pingeline töö suure töökoormuse ja pidevate tähtaegade tõttu. Autor soovib uurida, kas need konkreetses valdkonnas esinevad probleemid omavad mingisugust mõju töörahulolu kujunemisele. Teiseks, pankade tegevus ning selle tulemuslikkus mõjutab ka riigi majandust. Viimased aastad on näidanud, et kui pankadel on rasked ajad, siis ka riigimajandus kannatab ning vastupidi, kui pankadel läheb hästi, siis läheb ka riigil hästi. Seda eelkõige seetõttu, et laenude andmine elavdab majandust ning rasketel aegadel, kui laenu pole lihtne saada, tuleb laenuaotlejatel puuduva raha ulatuses kärpeid teha. Pankade tulemuslikkusel on omakorda suur roll töötajatel, sest nende pühendunult töötamine võib suurendada produktiivsust ning kasumlikkust. Vaadates pankade majandusnäitajaid võiks eeldada, et pangandustöötajad on korralikult tasustatud ning seda näitab ka Eesti keskmisest brutokuupalgast tunduvalt kõrgem brutokuupalk finants- ja kindlustustegevuses, mistõttu võiks ka eeldada, et pangandustöötajad on rahulolevad oma palkade suhtes.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, milliste töörahulolu kujundavate teguritega on Eesti pangandustöötajad rahul ning millistega mitte. Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada töörahulolu mõistet ja selle tähtsust;
- analüüsida erinevaid töörahulolu teooriaid;
- uurida töörahulolu teeninduse valdkonnas;

- viia läbi uuring ja selgitada välja, millised faktorid kujundavad töörahulolu.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade töörahulolu erinevatest teooriatest. Käsitletakse töörahulolu olulisust ja tuuakse välja erinevate isikute arusaamist töörahulolust ehk kuidas töörahulolu on defineeritud erinevate teadlaste ning uurijate poolt. Samuti kirjeldab autor töörahulolu mõju nii üksikisikule kui ka organisatsioonile, lisaks töörahulolu komponente ja seda kujundavaid tegureid. Teoreetilises osas on käsitletud ka töörahulolu kujunemist panganduse valdkonna perspektiivist ning toodud välja varasemate uuringute põhjal välja selgitatud enim töörahulolu kujundavad tegurid teistes riikides.

Empiirilises osas kasutab autor enda poolt koostatud küsimustikku töörahulolu uurimiseks, mille tulemusel saadakse infot töörahulolu kaardistamiseks. Kuigi varasemalt on töörahulolu uurimiseks koostatud mitmeid standardseid küsimustikke, nagu näiteks Minnesota rahulolu küsimustik, otsustas autor kasutada enda poolt koostatud küsimustikku, et uurida neid tegureid, mis antud valdkonnas võiksid oluliseks osutada. Saadud andmeid analüüsitakse tarkvaraprogrammiga Stata 13. Tulemuste põhjal selgub, milliste teguritega on pangandustöötajad hetkel rahul ning millised tegurid põhjustavad rahulolematust.

Bakalaureusetöö koostamisel on autor peamiselt tuginenud võõrkeelsetele teostele, mis käsitlevad erinevaid töörahulolu teooriaid. Teoreetilises osas on lisaks kasutatud inglise keelseid artikleid, mis on leitud kasutades erinevaid andmebaase. Empiirilises osas kasutatud andmed on saadud autori poolt läbi viidud küsitlusest erinevates Eesti pankades töötavate inimeste seas. Autor on peamiselt kasutanud kaasaegset materjali, kuid teoreetilises osas esineb ka vanemaid artikleid ning raamatuid.

1. TÖÖRAHULOLU KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Tööraahulolu mõiste ja tööraahulolu uurimise tähtsus

Tööraahulolu mõiste mõistmiseks, tuleks esmalt seletada rahulolu mõistet. Rahulolu on õnnetunne või rõõm, mis saadakse, kui on midagi saavutatud või saavutatakse tulemus, mida sooviti (Longman Dictionary ... 2006: 1457). Siiski alati ei pea rahulolu olema seotud tulemusega, vaid ka tegemise protsess võib pakkuda rahulolu. Kui inimene on oma elus saavutanud selle, mida ta on soovinud ja tahtnud ning ta saab tegeleda sellega, mis talle meeldib, siis võib eeldada, et ta on oma eluga rahul. Sarnaselt rahuloluga võib defineerida ka tööraahulolu. Kui inimene on tööd tehes õnnelik ja rõõmus, siis võib eeldada, et ta on oma tööga rahul. Seetõttu on rahulolu eluga ja tööraahulolu omavahel seotud ning nende vahel esineb tugev positiivne seos (Georgellis, Lange 2012: 449). See tähendab, et tööraahulolu suurenedes, suureneb ka rahulolu eluga ning kui tööraahulolu väheneb, siis väheneb ka rahulolu eluga. Kui inimene on leidnud endale meelepärase töö, mis teda huvitab ning pakub rahuldust, siis võib arvata, et suuremas osas on ta rahul ka oma eluga, sest suure osa oma elust veedab inimene tööd tehes. Seos võib esineda ka vastupidi ehk kui rahulolu eluga peaks muutuma teatud suunas, siis ka tööraahulolu muutub samas suunas.

Tööraahulolu mõistet on aastakümnete jooksul defineeritud mitmel viisil. Locke (1976, viidatud Luthans 1992: 114 vahendusel) on seda defineerinud kui „meeldivat või emotsionaalset seisundit, mis tuleneb inimese tööst või tööga seotud kogemustest“. See tähendab, et kui inimene on rahul oma tööga, siis ta saab töö tegemisest positiivse ja meeldiva tunde. Spector (1997: 2) on seda aga defineerinud kui „määra, mil moel inimestele meeldib (rahulolu) või ei meeldi (rahulolematus) nende töö“. See definitsioon on üsna sarnane Locke'i omaga, sest mõlemad definitsioonid kirjeldavad inimese tundeid oma töö ja seda puudutavate aspektide suhtes. Järgnevalt on autor

koostanud tabeli, kus on lisaks eelnevalt mainitud definitsioonidele toodud välja mitmeid erinevaid seletusi töörahulolu nähtusele.

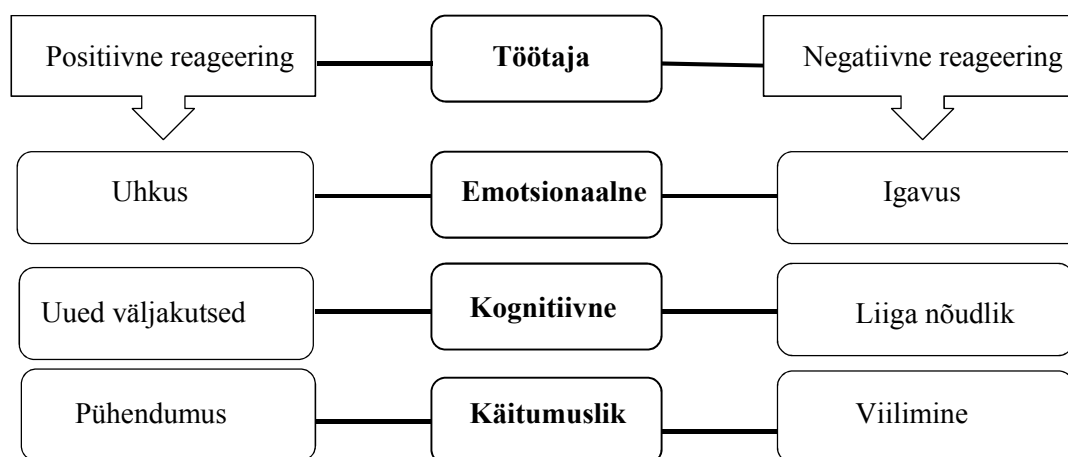
Tabel 1. Töörahulolu mõiste definitsioonid.

Autor	Töörahulolu definitsioon
Barnard (1938, viidatud Wright, Davis 2003: 70 vahendusel)	Motivatsioon liituda ja jääda organisatsiooni ning motivatsioon teha palju tööd ja teha seda hästi.
Lofquist and Dawis (1969, viidatud Oshagbemi 2003: 1210 vahendusel)	Funktsioon töökeskkonna stiimulite süsteemi ja individuaali vajaduste vahelisest kooskõlast.
Porter <i>et al.</i> (1975, viidatud Oshagbemi 2003: 1211 vahendusel)	Tunne töö kohta, mille määrab töötaja poolt saadavate väärtuste ja selle erinevus, mida töötaja arvab, et ta peaks saama.
Locke (1976, viidatud Luthans 1992: 114 vahendusel)	Meeldiv või emotsionaalne seisund, mis tuleneb inimese tööst või tööga seotud kogemustest.
Price, Mueller (1981, viidatud Keser 2005: 54 vahendusel)	Üldine tase, mil määral inimesele meeldib tema töö.
Locke and Henne (1986, viidatud Oshagbemi 2003: 1210 vahendusel)	Tööväärtuste saavutamine töösitusatsioonis, mille tulemusel tekib emotsionaalne seisund.
Spector (1997: 2)	Määr, mil moel inimestele meeldib (rahulolu) või ei meeldi (rahulolematuse) nende töö.
Ivancevich <i>et al.</i> (1997, viidatud Spagnoli <i>et al.</i> 2012: 609 vahendusel)	Töörahulolu on hoiak, mis indiviidil on oma töö suhtes. Tööga rahulolu tuleneb tajust töö suhtes ja tasemest, mil määral indiviid ja organisatsioon omavahel sobivad.
Vadi (2001: 88)	Tööga rahulolu näitab, kui võrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega.
Hulin and Judge (2003, viidatud Judge, Klinger 2008: 394 vahendusel)	Töörahulolu hõlmab ka multidimensionaalseid psühholoogilisi reageeringuid tööle ning sellistel reageeringutel on kognitiivsed, emotsionaalsed ja käitumuslikud komponendid.
Virovere <i>et al.</i> (2005: 135)	Tööga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund.

Allikas: (autori koostatud).

Tabelist on näha, et töörahulolule endale võib läheneda väga erinevalt. Aja jooksul on seda defineeritud nii emotsionaalse seisundi, hoiakute kui ka motivatsiooni kaudu, kuid üldiselt võetakse viimasel ajal töörahulolu definitsiooni juures arvesse inimese tundeid ja tema suhtumist töösse. Ivancevich *et al.* (1997, viidatud Spagnoli *et al.* 2012 vahendusel) defineerisid töörahulolu aga hoiakute kaudu. Hoiakud on sellised tunded ja uskumused, mis suures osas näitavad, kuidas töötajad tajuvad neid ümbritsevat keskkonda, mil määral nad keskenduvad tööülesannetele ja kuidas nad üldiselt käituvad. See kujuneb kolmest komponendist, milledeks on tunded, uskumus ja kavatsus käituda.

On selge, et organisatsiooni jaoks on oluline, millised on tema töötajate hoiakud. Negatiivsed hoiakud võivad tekitada organisatsioonile ka probleeme, sest kui töötaja tunneb, et talle oma töö ei meeldi ning tal puudub tahtmine seda teha, võib selle tagajärjel toodete kvaliteet langeda, klienditeenindus halveneda või mõni muu probleem esile tulla, mis võib vähendada ka organisatsiooni konkurentsivõimet. Vastupidiselt positiivseid hoiakuid juhtkond soosib, sest kui töötaja tunneb, et talle meeldib oma töö ning ta soovib seda teha, siis selle tulemusel võivad tekkida positiivsed väljundid ja tulemused ettevõtte jaoks. (Töö hoiakud 2014) Nii positiivsed kui ka negatiivsed töörahulolu hoiakud koosnevad kolmest komponendist, mis on järgnevalt ära toodud joonisel 1.



Joonis 1. Töörahulolu hoiakud komponentide kaupa ja näited nende kohta (autori koostatud tuginedes Töö hoiakud 2014 ja Luthans 1992: 114).

Seega hoiakud võib jagada emotsionaalseks, kognitiivseks ja käitumuslikuks komponendiks. Emotsionaalse komponendi alla liigituvad nii positiivseid kui ka negatiivseid tundeid oma töö kohta, nagu näiteks igavus, ärevus, uhkus või tunne, kas töötajale meeldib või ei meeldi tema töö. Kognitiivse osa alla kuuluvad uskumused, nagu näiteks töö on liiga nõudlik või tihti sisaldab uusi väljakutseid. Käitumuslik komponent näitab, kuidas inimesed suhtuvad oma töösse ja kuidas see väljendub nende käitumises. Näiteks töötaja pühendumust näitab nii varakult tööle tulemine kui ka ületundide tegemine (Bernstein, Nash 2006: 606). Töötaja hoiakud võivad avaldada mõju ka teistele töötajatele. Oma tööst pidevalt negatiivselt rääkimine võib mõjutada ka kaastöötajaid ning eriti uusi töötajaid võtma töö suhtes samasugust hoiakut. Sama

kehtib ka uskumuste kohta, näiteks arvatakse, et mõni töö sobib rohkem naistele kui meestele ning mõne töö kohta levib aramus, et see on liiga raske või pole piisavalt prestiižne. Käitumusliku komponendiga on töötajal võimalik näidata oma pühendumist või vastupidi selle puudumist. Kui töötaja otsib pidevalt võimalusi mitte töötamiseks või töölt viilimiseks, siis näitab see, et töötaja ei suhtu oma tööse pühendumusega.

Hulin ja Judge (2003, viidatud Judge, Klinger 2008: 394 vahendusel) ning Luthans (1992: 114) tõid välja, et töörahulolul esinevad erinevad dimensioonid ning seega võivad töötajad erinevatele töörahulolu kujundavatele teguritele reageerida erinevalt. Näiteks võib suur koormus ja ületundide tegemine tekitada ühes töötajas stressi, mis ongi selle töötaja psühholoogiline reageering antud olukorrale, samas teine töötaja ei pruugi üldse samamoodi reageerida. Üldiselt, kui töötaja on rahul oma töö ning seda kujundavate teguritega, siis tema reageering on positiivne ning kui ta pole rahul, siis negatiivne. Sageli määratakse töörahulolu selle kaudu, kui hästi töötaja tulemused vastavad või ületavad eesmärgid. Kui töötaja täidab talle seatud eesmärgi ja ta ka tunneb, et teda koheldakse hästi ning palka makstakse vääriliselt, siis tal on positiivne suhtumine oma töösse ning vastupidi, kui töötaja tunneb, et ta ei saa tööle vääriliselt tasustatud, siis on tal negatiivne suhtumine töösse.

Siiski sõltub töörahulolu palju ka konkreetsest tööst. Töö omadused, mis sisaldavad endas vaimset väljakutset ja võimalust oma oskusi kasutada ning uusi õppida, viivad küll rahuloluni, aga see suhe pole lineaarne ehk liiga palju vaimset väljakutset võib põhjustada rahulolematust, mida põhjustab samamoodi ka liiga vähene vaimne väljakutse. Tööandja peaks jälgima, et töötajal poleks liigset pinget või stressi ning vajadusel tegema ümberkorraldusi, et töötaja rahulolu uuesti tõsta. Selleks on tal võimalus alandada ootusi tulemuste suhtes või rahulolematust pakkuvate aspektide kaalu vähendada ning rahulolu tõstvate aspektide kaalu suurendada. (Clark 1996: 190) Tööandjal on suur roll inimressursside jälgimisel ning vajadusel on tal võimalus sekkuda, et probleeme ennetada ja töötamist efektiivsemaks muuta erinevate töörahulolu kujundavate tegurite kaudu.

Barnard (1938, viidatud Wright, Davis 2003: 70 vahendusel) defineeris töörahulolu hoopis motivatsiooni kaudu. Motivatsiooniks nimetatakse sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad inimese tegevust. On tähtis, et oleksid olemas eesmärgid ning et

inimesed tahaksid neid ka ise saavutada. (Vadi 2001: 90) Võib eeldada, et kui inimesel on olemas motivatsioon töö tegemiseks, siis on tal ka töörahulolu kõrgem kui mitte motiveeritud töötajal. Motivatsiooni võib kirjeldada ka kui ressursside jaotust erinevate tegevuste vahel (Kanfer *et al.* 2008: 6). Kui inimesel on motivatsioon ja tahtmine millegagi tegeleda, siis ta kulutab sellele tegevusele rohkem ressursse, nagu näiteks aega. Suurem pühendumus näitabki töötaja motivatsiooni, seega töömotivatsioon on see, kuidas ressursid on jaotatud tööga seonduvate tegevuste vahel. Motiveeritud töötajal on olemas siht ja eesmärk, kuhu on soov jõuda, tööd tehakse intensiivselt ja järjepidevalt ning ei raisata oma ressursse muude, tööga mitteseotud tegevuste jaoks.

Kui töötajal on olemas motivatsioon töö tegemiseks ning tema töörahulolu on kõrge, siis tal võib tekkida kirg oma töö vastu. Selle mõiste lahti seletamisel on mitu tõlgendamise viisi. Mõne töötaja jaoks on see armastus oma töö vastu ning ta teeb seda ilma igasuguse huvita teha midagi muud. Samas võib see olla ka oma eesmärkide poole püüdlemine, jättes kõrvale kõik muud asjad oma elus. (Subramoniam 2013: 30) Töö suhtes kirglikud töötajad on rahulolevamad, nad armastavad seda, millega nad tegelevad, ja töötavad suure pühendumusega.

Töörahulolu võib kirjeldada ka kui individuaalse heaolu mõõdikut, sest kõrgem töörahulolu näitab suuremat töötaja heaolu. Samuti võib töörahulolu analüüs anda ülevaate tööturul toimuvast. Töötajad otsustavad tööjõus osalemise üle, kas töötada edasi või mitte. Samuti otsustavad töötajad, kui suurelt panustada töö tegemisse ning see sõltub tõenäoliselt töötaja subjektiivsest hinnangust tööle ehk töörahulolust. (Clark 1996: 189) Töötajate kõrge rahulolu vähendab tööjõu volavust ning töötatakse pikemaajaliselt sama tööandja juures. See omakorda annab signaali tööturule, et antud ettevõttes võiks eeldada häid töötingimusi. Seetõttu üheks põhjuseks, miks ettevõtted eelistavad töötajate kõrget rahulolu on tulevaste probleemide tekke vältimine ning samuti lihtsustab see uute töötajate leidmist.

Lisaks töörahulolu uuringutele on töötajatel võimalus ka Interneti teel avaldada anonüümselt arvamust oma tööandja ja töö kohta, mis on nähtav ka kõigile ettevõttesse mittekuuluvatele inimestele. Selleks on ühe näitena loodud internetiportaal glassdoor.com, kus töötajatel on võimalus rääkida ettevõtte positiivsetest ja negatiivsetest külgedest, töötasudest, tööle asumisest ja intervjuerimisprotsessist,

ettevõtte juhtimisest ja anda arvamusi, kas nad soovitsid seda ettevõtet oma sõpradele või mitte. (Reviews in ... 2014)

Autor on otsustanud töörahulolu käsitluses lähtuda nii Spector (1997: 2) kui ka Vadi (2001: 88) definitsioonidest ehk mil määral inimesele meeldib või ei meeldi tema töö ning kui võrd positiivsed või negatiivsed tunded töötajal tekivad seoses erinevate töörahulolu kujundavate teguritega. Seda eelkõige seetõttu, sest autori arvates peaks töörahulolu väljendama töötaja arvamust tööga seonduvate tegurite suhtes. Samuti on töörahulolu määra leidmisel võimalik konkreetse töötaja rahulolu võrrelda nii teiste töötajatega samas ettevõttes kui ka korduvate uuringute korral töörahulolu muutust teatud aja möödudes.

Aja jooksul on erinevad tehnoloogiad ja protsessid märgatavalt arenenud, kuid ka psühholoogilisi motivatsiooni tehnikaid kasutades on juhtkonnal võimalik produktiivsust parandada ning vähendada defektide tekkimist. Efektiivne juhtimine võib viia töötajad uuele tasemele ilma suuremate kulutusteta kallitele tehnoloogilistele lahendustele. (Porter 2012: 10) See on samuti üks põhjustest, miks töörahulolu uurimine on ettevõtete jaoks oluline ning miks mitmetes ettevõtetes seda regulaarselt tehakse, kuid esineb ka muid olulisi põhjuseid töörahulolu uurimiseks. Mitmed uuringud on ka tuvastanud, et töörahulolu ja produktiivsuse vahel esineb positiivne seos ning seetõttu on töörahulolu üks võtmeteguritest, mis mõjutab produktiivsust (Spagnoli *et al.* 2012: 609). Seda seetõttu, sest mitmed töörahulolu mõjutavad tegurid mõjutavad ka produktiivsust. Näiteks töötajate vaheline hea koostöö ning sobivad töövahendid aitavad kaasa produktiivsuse suurenemisele. Need tegurid on olulised ka töötajate töörahulolu kujunemisel, sest meeskonnatöö toimimine ning vajalike töövahendite olemasolu aitab vältida probleemide teket, mis võiksid töötajale tekitada stressi või lisatööd.

Töörahulolu uuritakse töö ja organisatsiooni psühholoogias lisaks eelnevalt mainitud põhjustele veel mitmel põhjusel. Esiteks, töörahulolu on tähtis selleks, et saada töötamistingimuste kohta subjektiivne hinnang. Teiseks, tööga rahulolematuse on peamine selliste probleemide nagu töölt puudumise ning mitterahuldava kvaliteedi põhjus. (Dormann, Zapf 2001: 483) Nende probleemide vähendamiseks on organisatsiooni jaoks tähtis uurida oma töötajate töörahulolu ning samuti peaks iga tööandja jaoks olema oluline saada tagasisidet töötamistingimuste kohta.

Tööga rahulolu on ühtviisi tähtis nii töötajatele endile kui ka ettevõtete juhtide jaoks, sest ettevõtte edukus või läbikukkumine sõltub tema töötajatest (Herzberg *et al.* 2010: preface 22). Kui inimene armastab oma tööd, siis ta teeb seda ka parema meelega, mis tagab talle parema emotsiooni töö suhtes ning sellest lähtuvalt võib eeldada, et ka töötulemused paranevad. Töötulemuste paranemist võib mõõta toodangu kvaliteedi tasemega, aga ka klientide mulje ettevõttest ning kliendirahulolu võib paraneda. Teenindusorganisatsioonides on töötulemuste paranemist võimalik mõõta klientide tagasiside kaudu.

Tööraahulolu on vaja uurida ka selleks, et juhtkond saaks teha häid otsuseid töötajatega seotud probleemide ennetamisel ja nende lahendamisel. Tööraahulolu uuringud toovad välja, mida töötajad tunnevad oma töö suhtes ning millistele tööosadele need tunded on suunatud. Tänu sellele on võimalik lahendada erinevaid probleeme ning töötajatel võib tekkida parem suhtumine oma töö suhtes, sest tööraahulolu uuringuga on võimalik väljendada oma emotsioone ning oma arvamusi ja kriitika anonüümselt välja öelda. (Davis 1989: 154–155)

On täheldatud, et inimesed, kes on rohkem rahulolevamad oma tööga, eeldatavasti ei lahku oma töökohalt nii pea, kui seda teevad inimesed, kelle iseloomuga nende töö kokku ei sobi. (Mis tagab ... 2012) Seda võib põhjendada sellega, et kui inimesele meeldib tema töö, siis ta ei tee seda ainult raha teenimise eesmärgil, vaid ta soovib ka ennast arendada, panustada ühiskonda ning ka tänu isiklikule huvile antud valdkonnas. Lisaks on avastatud, et tööraahulolu võimaldab prognoosida ka inimese eluea pikkust (Virovere *et al.* 2005: 46). Võib arvata, et mida rahulolevam on inimene oma tööga, seda pikemaks võib kujuneda tema eluiga. Kuna rahulolevam inimene pole stressis ega pideva pinge all, siis ka tema tervislik seisund on paremas seisukorras, seda eriti vaimselt.

Töötaja tööraahulolu on seotud ka kliendi rahuloluga, sest kõrgem teeninduse kvaliteet mõjutab otseselt ka kliendi rahulolu, mille kõrge tase võib ettevõtte kasumlikkust suurendada. Sotsiaalse vahetuse teooria kohaselt, kui tööandja pakub soodsaid ja eelistatuid töötingimusi, siis vastutasuks töötajad proovivad rohkem pingutada ja olla rohkem pühendunud organisatsioonile. Kõrgema rahuloluga töötajad paistavad klientidele rohkem tasakaalustatud ja rahul ümbritsevaga, mis viib ka kõrgema kliendi

rahuloluni. (Sharma, Mani 2012: 38–39) Meeldiva teeninduse korral tekib kliendil positiivne kliendikogemus, mille jagamisel tuttavatega võib ettevõtte saada juurde ka uusi kliente. Samuti tekib kliendil usaldus antud ettevõtte vastu ning ka tulevikus soovib ta sama ettevõtte teenuseid ja tooteid kasutada.

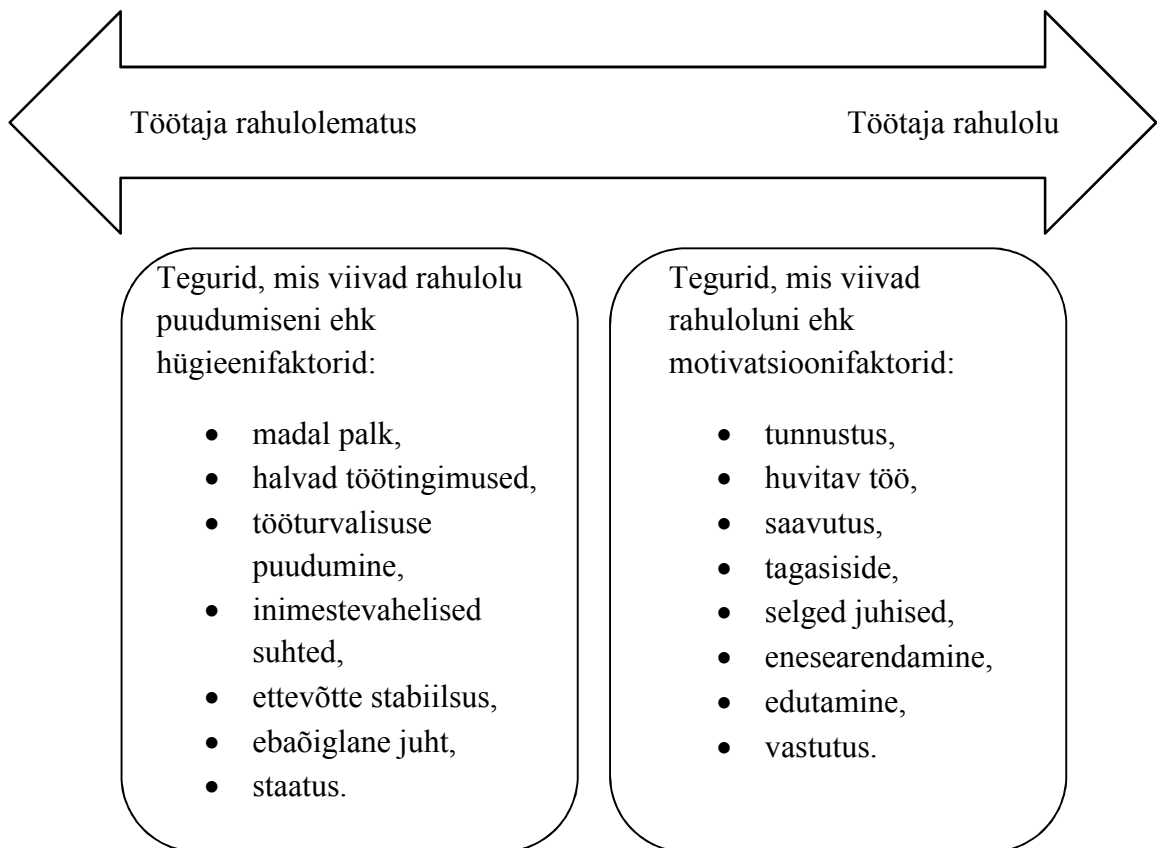
Vastupidiselt mitterahulolevad töötajad näitavad oma ebameeldivaid emotsioone välja ka klientidele, tekitades kliendis ebameeldiva kogemuse ning vähendades sellega kliendi rahulolu. Töötajad, kes loovad positiivseid suhteid klientidega, saavutavad üldjuhul paremad tulemused. Kliendirahulolu kõrge tase toob kaasa ka muud positiivset ettevõtte jaoks, sest paremat teenindust saavad kliendid esitada vähem kaebusi ning seeläbi põhjustavad vähem muresid nii töötajatele kui ka ettevõttele. (*Ibid.*: 39) Negatiivse kliendikogemuse korral võib ettevõtte ilma jääda nii kliendist, kuid ka selle ebameeldiva kliendikogemuse jagamine teistega võib vähendada nii vanade kui ka uute potentsiaalsete klientide arvu.

Seega töörahulolu uurimine on oluline, sest töötaja töörahulolu taseme teadmine annab ettevõttele informatsiooni, kuidas tuleks näiteks töökeskkonda või töömadusi muuta nii, et seeläbi ka ettevõtte tulemused paraneksid. Lisaks on töörahulolu suuresti seotud eluga rahuloluga, seega uurides töörahulolu, saab mingil määral aimu töötaja rahulolust eluga.

1.2 Töörahulolu teenindussektoris ja seda mõjutavad tegurid

Töörahulolu on aastakümneid majandusteaduses palju uuritud ning kuigi töörahulolu on subjektiivne nähtus, on erinevate uuringute põhjal võimalik välja tuua teatud tegurid, mis seda mõjutavad. On olemas erinevaid teooriaid, mis võimaldavad selgitada töörahulolu kujunemist. Üheks selliseks on Herzbergi teooria motivatsiooni- ja hügieenifaktoritest, mille kohaselt on olemas faktorid, mis mõjutavad rahulolu või rahulolu puudumist tööga. Seejuures tegurid, mis soodustavad rahulolu, on erinevad teguritest, mis soodustavad rahulolu puudumist. Herzberg nimetas rahulolu ja motivatsiooniga seostuvaid tegureid motivatsioonifaktoriteks ja neid teemasid, mis seostusid rahulolu puudumisega, hügieenifaktoriteks. (Sachau 2007: 379)

Järgnevalt jooniselt on näha, millised tegurid viivad üldjuhul rahuloluni ja millistel teguritel on vastupidine mõju.



Joonis 2. Tööraahulolu mudel (autori koostatud Job Satisfaction ... 2014 ja Herzberg *et al.* 2010: 44–49 põhjal)

Kui töötaja rahulolu puudumist põhjustavad tegurid on optimaalsed, siis töötaja ei tohiks olla enam rahulolematu, samas nende tegurite hea tase ei tõsta tööraahulolu ning töötaja rahulolu asuks skaala keskpäigas. Teisest küljest, kui töötaja rahuloluni viivad tegurid on optimaalsed, siis ka töötaja rahulolu peaks tõusma skaala keskpäigast paremale poole rahulolu suunas. (Job Satisfaction ... 2014) Lisaks on jooniselt näha, et kui motivatsioonifaktorite alla liigituvad rohkem arenguga seotud tegurid, siis hügieenifaktorite alla liigituvad pigem materiaalsed tegurid (Herzberg *et al.* 2010: 113).

Joonise põhjal selgub ka, et üheks tööraahulolu kujundavaks teguriks on töö ise, sest töö sisu on peamiseks rahulolu allikaks. Töö peab olema huvitav ning väljakutset esitav. (Luthans 1992: 122) Herzbergi teooria kohaselt liigitub selline tegur motivatsioonifaktoriks, sest tööst endast sõltuvad vastutuse võtmise ning ka enese-

arendamise võimalused. Tööandja jaoks peaks olema oluline, et tema alluvad kogeksid rohkem motivatsioonifaktoritega seonduvaid töörahulolu kujundavaid tegureid, sest nendel on pikemaajalisem mõju ning seega on hügieenifaktoritel vastupidiselt lühiajaline mõju. Inimeste jaoks on hügieenifaktorid töökohal iseenesest mõistetavad, samas kui motivatsioonifaktorid lisavad töökohale väärtust. Motivatsioonifaktorite hea tase toob kaasa töötaja arengu, samas kui hügieenifaktorid väldivad ebamugavustunnet. Kuigi ka hügieenifaktorid võivad tekitada positiivseid tundeid, siis hügieenifaktoritest pärinevad tunded kestavad vähem kui need, mis pärinevad motivatsioonifaktoritest. (Sachau 2007: 380) Seega tuleks tööandjatel tähelepanu pöörata ka tööle endale ning muuta see töötaja jaoks atraktiivsemaks. Seda on võimalik teha suurendades töötaja õiguseid ja vastutustaset ning pakkudes talle ka enesearendamise võimalusi erinevate koolituste kaudu. Sellisel juhul on töötajal võimalus kogeda rohkem motivatsioonifaktoreid ning seeläbi võib ka ettevõtte tulemuslikkus tõusta.

Ka Herzberg tõi välja selle, et töötajad peaksid kogema rohkem motivatsioonifaktoreid ning selle saavutamiseks pakkus välja töö rikastamise. Rikastatud tööde positiivseks küljeks on see, et need pakuvad pidevat võimalust kogeda saavutust, võtta suuremat vastutust, olla rohkem iseseisvam ning õppida ja seeläbi ennast arendada. Kui juhid rikastavad töökohti, siis see suurendab töötaja huvi töö tegemiseks. (*Ibid.*: 380) Samas mitmete tööde puhul sõltuvalt töö iseloomust on motivatsioonifaktorite paremaks muutmine keeruline või üldse võimatu. Sellisel juhul on võimalik motivatsioonifaktorite puudumist kompenseerida hügieenifaktoritega ning kasutada töötajate motiveerimiseks preemiaid. (*Ibid.*: 382) Preemiate maksmisega võib töötajal tekkida huvilangus oma ameti ning töökohustuste suhtes. Kui töötaja peamiseks huviks on ainult palga ja preemiate saamine, siis tal ei tekigi soovi ennast arendada, olla iseseisev ning saada suuremat vastutust. Töötaja panus töötegemisse võib kahaneda ning seetõttu jääb töötaja täielik potentsiaal töökohustuste täitmiseks kasutamata. Ettevõttel vähendab see omakorda võimalust täita endale seatud eesmärged või teenida suuremat kasumit.

Töö rikastamise abil töörahulolu tõstmist on kasutatud mitmetes ettevõtetes ning ka panganduse valdkonnas on teada selliseid näiteid. Ühes USA-s asuva panga tellerite arvates oli nende töö tähtsusetu, sest puudus võimalus iseseisvalt otsuseid teha. Olukorra muutmiseks otsustas juhtkond tellerite töö ümber kujundada nii, et see

muutuks telleritele rohkem rahulolu pakkuvaks. (Grant *et al.* 2010: 417) Ka Hackmani ja Oldhami tööomaduste teooria põhjal on selgunud, et töötaja töömotivatsiooni on võimalik tõsta, kui töötaja tunnetab oma tehtud töö on olulisust. Selleks on töötajal vaja teada oma ülesannete tähtsust ning need peavad tema jaoks olema selged. Teiseks töömotivatsiooni tõstvaks teguriks on teooria põhjal vastutuse tundmine oma töö tulemuste eest. (Virovere *et al.* 2005: 65) Ka varasemalt mainitud panga tellerite töö ümberkorraldamisel arvestati nende teguritega. Neile lisati juurde töökohustusi ning õpetati juurde oskuseid nende täitmiseks, mis märgatavalt mitmekesistasid tellerite tööd. Lisaks anti neile ka suurem otsustusõigus ja vastutus töö tegemisel. Mõned kuud hiljem olid tellerid tunduvalt rahulolevamad ja rohkem pühendunud ettevõttele kui varem. Samas võrreldava panga tellerid, kelle tööülesanded olid samaks jäänud, ei kogenud samal ajal suurenenud rahulolu ega polnud ka varasemast rohkem pühendunud. (Grant *et al.* 2010: 417)

Töö puhul on töötajate jaoks oluline ka selle paindlikkus ning mil määral tööelu sobitub isikliku eluga. Euroopa töötingimuste uuringu põhjal on viimastel aastakümnetel keskendunud just tööaja paindlikumaks muutmisele ning lühema tööpäeva võimaldamisele, et töötajatel oleks võimalik leida tasakaal töö- ja eraelu vahel (Aja jooksul ... 2014). Igasuguste tervisega või eraelus toimuvate ootamatuste korral on oluline, et töötajal oleks võimalik oma töö kellelegi teisele edasi delegeerida ning et mõni teine kaastöötaja oleks võimeline teda asendada.

Teiseks oluliseks töörahulolu kujundavaks teguriks on rahalised vahendid, mis aitavad inimestel saavutada oma põhivajadused. Töötajad näevad palka kui peegeldust sellest, kuidas töötaja juhtkonna arvates panustab organisatsiooni. (Luthans 1992: 122) Ka Herzbergi teooria kohaselt on töötaja palk ning muud rahalised vahendid üheks teguriks, mis mõjutab töötaja töörahulolu. Kuna palga puhul on tegemist hügieenifaktoriga, siis töötaja jaoks rahuldav palgatase hoiab ära rahulolematuse tööga. (Sachau 2007: 379)

Lisaks ka empiirilised uuringud on välja selgitanud, et töörahulolu ja palgataseme vahel esineb seos. Tööandja jaoks on väga oluline leida iga töötaja jaoks sobiv palgatase ning preemiate maksmise süsteem. Liiga vähene preemia võib olla kahjulikum ning suurendada rahulolematust rohkem kui üldse preemia mitte maksmine. (Pouliakas 2010:

618) Seda seetõttu, sest aja jooksul hakkavad töötajatel preemiade suhtes järjest kõrgemad ja kõrgemad ootused välja kujunema ning kui preemia suurusega ei olda rahul, siis rahulolematuse suureneb. (Sachau 2007: 382) Hügieenifaktorite, sealhulgas palgataseme ning preemiade paremaks muutmine eemaldab esialgu küll takistused positiivsele suhtumisele töösse, kuid kui hilisemalt peaksid hügieenifaktorid langema alla selle taseme, mida töötajad peavad vastuvõetavaks, siis sellele järgneb tööga rahulolematuse. (Herzberg *et al.* 2010: 113) Seetõttu tuleks läbi mõelda, kas üldse töötajatele preemiaid maksta ning kas ettevõttel on võimalusi ka tulevikus nende maksmist jätkata.

Järgmiseks töörahulolu kujundavaks teguriks on peetud edutamist ning teadmist, et on võimalik karjääriredelil tõusta, sest inimestele pakub suuremat rahulolu, kui nende tehtud tööd märgatakse ja neid selle eest edutatakse. (Luthans 1992: 122) Töötajad soovivad edutatud saada, sest sellega kaasnevad üldjuhul kõrgem palk, tähtsam ametikoht ning suurem vastutus ja otsuste langetamise võimalus. On täheldatud, et edutamisel on töörahulolule nii lühi- kui ka pikaajalisi efekte. Uuringu põhjal on selgunud, et aasta pärast edutamist tundsid töötajad, et nende töökoht on kindlam kui varasemalt ning neil esines tunne, et nad on õiglaselt tasustatud. Teisest küljest kaasnes edutamisega ka suurenenud koormus ja sellest tingitud tööstress. Kui edutamisest oli möödunud kolm aastat, siis vähenes tunne, et töö tegemise eest makstakse õiglast palka. Seetõttu langes töörahulolu jälle tasemeni, mis ta oli enne edutamist, kuid tööstress ning koormus oli võrreldes varasemaga suurenenud. (Johnston, Lee 2013: 51)

Tööalane stress sisaldab endas selliseid faktoreid või stressoreid nagu liigne koormus töö, mitmemõttelisus, rollikonflikt ning kehvad töötingimused, mis on seotud kindla töökohaga. (Khan *et al.* 2013: 15) Olles pikaajaliselt stressirohkes keskkonnas mõjutab see nii töötajat kui ka organisatsiooni ebasoodsalt, sest selle tagajärjel võib tekkida läbipõlemine. Organisatsiooni perspektiivist tekib kahju töötaja negatiivsest suhtumisest või tema töö tulemuslikkuse langusest. (Rama Devi, Nagini 2013: 50) Ka panganduse valdkonnas töötamise muudab keeruliseks suur töökoormus, sest tihti tuleb ette ületundide tegemise vajadust. Samas pankades töötavad ambitsioonikad inimesed, kes soovides tõusta kõrgemale ametipositsioonile, on nõus selle nimel rohkem pingutama ning ka ületunde tegema.

Üsnagi tähtsaks töörahulolu kujundavaks teguriks võib pidada ka juhendamist. Töötajate jaoks on tähtis, et neile antakse nõu ja vajadusel abistatakse. (Luthans 1992: 122) Uue töötaja jaoks on see eriti oluline, sest puudub vastav kogemus ning vahel ka oskus tööülesannete täitmiseks. Tagasiside andmine on siinkohal samuti oluline, sest töötajal oleks hea teada, kas on võimalusi ennast veelgi paremaks muuta ning kas tema senine areng vastab juhi ootustele. Üheks heaks tagasiside andmise viisiks on arenguestluste läbiviimine. Arenguestlustel on juhil võimalik töötajat suunata ning anda personaalseid soovitusi tulemuste parandamiseks. Kuna iga inimene on erinev, siis ettevõtte peaks sellega arvestama ja leidma iga töötaja jaoks talle sobivad tingimused. Arenguestluste käigus on võimalik aru saada kuhu töötaja soovib jõuda ning millised tegurid motiveerivad teda edasi tegutsema. Lisaks on arenguestlustel võimalik juhi ja töötaja koostöös panna paika siht ja eesmärk, milleni soovitakse ühiselt jõuda. Teatud aja möödudes on võimalik saavutatud tulemused üle vaadata ning kontrollida, kas eesmärki suudeti täita või mitte.

Eesmärgi seadmisel tuleks arvestada töötaja võimete ning senise kogemusega. Vastasel juhul võib töötaja sooritus halveneda, eriti kui juhid taotlevad mitmeid eesmärke ning nende tähtsus ei näi olevat tähtis (Khan *et al.* 2013: 16). Juhid peaksid hoolt kandma, et töötajad teaksid, mida neilt oodatakse ning et neil oleks konkreetne ja kindel siht või eesmärk. Töötajatele ei piisa sellest, kui neil kästakse teha oma parim, sest nad ei pruugi sellest aru saada ning seega ei tee seda. Pigem tuleks anda spetsiifilised eesmärgid, mida täites on töötajatel võimalik saavutada järjepidevalt paremaid tulemusi. Lastes alluvatel osaleda eesmärkide püstitamisel, teeks see need töötajatele tähtsamaks, sest nad said ka ise selles protsessis osaleda. (Locke, Latham 2002: 706–710)

Üks oht eesmärkide püstitamisel on jällegi preemiate süsteemi olemus ning selle rakendus. Kui inimestele maksatakse ainult eesmärgini jõudmise eest, siis nende sooritus võib langeda, kui esineb võimalus, et eesmärki ei saavutata ning seega pole võimalik saada ka preemiat. Ka siinkohal mängib jooksvalt tagasiside andmine suurt rolli, sest ilma kokkuvõtva tagasisideta ei pruugi eesmärgid efektiivseks osutuda. Kui töötajad ei tea, kuidas neil läheb, siis on raske kohandada pingutuste suunda, et olla kooskõlas eesmärgiga. Kui inimesed teavad, et nad jäävad oma eesmärgile alla, siis nad suurendavad oma pingutusi ning eesmärgi saavutamisel püstitavad endale uue ja

kõrgema eesmärgi. Eesmärgi ületamine pakub rahulolu ja eesmärgile alla jäämine tekitab suurenevat rahulolematust. Suuremate eesmärkidega inimesed on palju tootlikumad ja efektiivsemad, sest nad on vähemaga rahulolematud. (*Ibid*: 706–710)

Eelnevalt mainitud töörahulolu kujundav tegur seostub omakorda järgmise teguriga, milleks on töötajate omavaheline läbi saamine. Sõbralikes kollektiivides on töörahulolu suurem, üksteisele jagatakse rohkem toetust ning antakse nõu. Head suhted teevad töö rohkem nauditavamaks ning vastupidi, halvad suhted mõjuvad töörahulolule negatiivselt. (Luthans 1992: 122) Herzberg liigitas inimestevahelised suhted hügieenifaktoriks ning seda on peetud üheks tema teooria puuduseks. Niiviisi tehes, väitis Herzberg, et suhted töökaaslastega ei saa tekitada rahulolu, vaid hoiavad ära rahulolematust. Siiski inimestevahelised suhted võivad kaasa aidata töötaja arengule ning seega olla ka motivaator. (Sachau 2007: 383) Head inimestevahelised suhted tööl muudavad üldise atmosfääri töötamisel positiivsemaks ning meeldivamaks. Paljud ettevõtted on seda märganud ning korraldavad töötajate omavahelise suhtluse soodustamiseks ja edendamiseks erinevaid meeskonna- või ettevõtteüritusi. See annab võimaluse töökaaslastel suhelda ka väljaspool töökeskkonda, õppides oma kaastöötajaid rohkem tundma ning tõsta ka nende ühtekuuluvustunnet.

Kuigi Herzbergi läbiviidud uuringu ning kogutud andmete põhjal liigitasid inimestevahelised suhted hügieenifaktoriks, siis mõnes muus läbiviidud uuringus võib inimestevahelisi suhteid hoopis motivatsioonifaktoriks pidada. On täheldatud, et kõiki Herzbergi poolt liigitatud tegureid ei saa üksüheselt liigitada kas hügieeni- või motivatsiooniteguriks, vaid erinevate valimite põhjal võivad tulemused tegurite liigitumise kohta olla erinevad. Seda võib mõjutada nii vastajate sugu, küsitluse läbiviimise aeg kui ka töö eripära. Seetõttu võib Herzbergi poolt hügieenifaktoriks liigitatud tegurid olla osade töötajate jaoks motivatsioonifaktorid ning vastupidi. Samuti võib esineda ka olukord, kus ühes valimis võib üks konkreetne tegur olla nii rahulolu kui ka rahulolematust põhjustav. (Burke 1966: 317-318)

Herzbergi teooriat on kritiseeritud ka selle poolest, et esineb mõningast vastuolu varasemate tulemustega. On toodud välja, et kui kahe faktori teooria oleks täiesti õige, siis tuleks eeldada, et kõrgelt rahulolevad inimesed on ka kõrgelt motiveeritud ja toodavad rohkem. (House, Wigdor 1967: 373) Samas pole päris õige eeldada sellist

tugevat positiivset seost, sest erinevad uuringud pole sellele väitele piisavalt tõestust leidnud (Bassett 1994: 61). Sellisel juhul ei mõjuta töörahulolu produktiivsust kõikide töötajate jaoks ühesuguselt ja ühepalju, vaid mõnede puhul rohkem ning teiste töötajate puhul ei pruugi üldse mingisugust mõju omada.

Erinevad tegurid mõjuvad inimestele erinevalt, näiteks mõni madalapalgaline töötaja võib olla palju rahulolevam kui kõrgepalgaline. Inimeste vajadused ei ole võrdse suurusega, kuid üldiselt tekivad mingisugused keskmised tasemed. Kui esmased vajadused muutuvad mõistlikul määral hästi täidetuks, siis rõhuasetus suunatakse teisejärguliste vajadustele. Seega, kui töötajatele on tagatud sobilikud hügieenitegurid, siis nii tööandjad kui ka töötajad hakkavad rohkem tähelepanu pöörama motivatsiooniteguritele, et ka need kõrgema tasemeni viia. Kuna inimesed on erinevad, siis pole määratud ühtset taset, mil töötaja vajadused saavad rahuldatud, vaid see on iga inimese jaoks erinev. (Davis 1989: 107-108)

Töörahulolu tase võib ka erinevate töötajate jaoks samasuguste tingimuste korral ning samal ametipositsioonil olla ikkagi erinev. Seega palju sõltub ka konkreetsest inimesest ning osaliselt tema iseloomust. Positiivne suhtumine oma töösse võib suurendada ka üldist töörahulolu ning parandada töötulemusi. On uuritud ja jõutud selguseni, et õnnelikud inimesed on rohkem rahulolevamad ja saavad rohkem iseseisvalt hakkama tööülesannete täitmisel. Lisaks võtavad õnnelikud töötajad üldjuhul kergemalt juurde lisaülesandeid nagu näiteks teiste töötajate abistamine ja nõustamine, tänu millele ka kaastöötajad suhtuvad neisse paremini ja toetavaid neid rohkem. Kuna töötajad on rohkem rahulolevamad, siis selliste töötajate puhul on väiksem tõenäosus, et töölt puudutakse ilma põhjuseta või üritatakse töö tegemisest kõrvale hoiduda. (Boehm, Lyubomirsky 2008: 110) Töötaja tööle võtmisel võib tihti üheks kriteeriumiks olla ka töötaja iseloom. On oluline, et töötaja iseloom sobiks teiste kaastöötajatega, sest see lihtsustab suhtlust ning aitab töötajal kiiremini meeskonna täisväärtuslikuks liikmeks saada ning töökeskkonda sisse sulanduda.

Töörahulolu mõjutavad mingil määral ka töötingimused, mille alla kuuluvad näiteks ka töövahendid ja töökeskkond. Kui on head töötingimused, siis töötajatel on lihtsam oma tööd teha ning see hoiab ära tööga rahulolematuse. (Luthans 1992: 122) Halvad töötingimused võivad mõjutada inimese heaolu, seal hulgas ka tervist. Töötingimuste

üle, täpsemalt nende aspektide üle, kuhu alla kuuluvad töötervishoid ja tööohutus, peavad üldjuhul järelvalvet lisaks ettevõttele endale ka tööinspeksioon (Töötervishoid ja ... 2014). See on vajalik selleks, et töötajate jaoks oleksid miinimumtingimused töö tegemiseks täidetud.

Herzbergi teooria sarnaneb teatud määral Maslow inimvajaduste hierarhiaga ning tänu sellele on kahte teooriat võimalik omavahel ka võrrelda. Maslow teooria kohaselt on olemas kõrgemat ja madalamat järku vajadused, mis vastavad Herzbergi motivatsiooni- ja hügieeniteguritele. Lisaks samamoodi nagu Herzbergi teooria kohaselt, tuleb järgmisele tasemele liikumiseks tagada rahulolu esmase tasandiga. (Maslow's Hierarchy ... 2012) Isegi kui kõrgeima taseme vajadused on piisavalt rahuldatud, on töötajal ikkagi ruumi arenguks. Seetõttu pole võimalik määrata maksimaalset rahulolu, sest kui töötaja jõuab mingi teguriga teatud tasemeni, on võimalik ka sealt tasemest kõrgemale tõusta. Alati soovitakse enamat ning see kehtib kõikide vajaduste puhul. (Davis 1989: 108) Kui töötajal on näiteks piisavalt suur palk, siis ikkagi soovitakse veelgi enam raha teenida ja veel kõrgemat palka saada. Sama kehtib ka teiste töörahulolu kujundavate teguritega, soovitakse saavutada nende tegurite veelgi kõrgem tase.

Maslowi teooria on seotud töörahuloluga, kuna ka tööl tuleb esialgu tagada esmased vajadused, milleks on näiteks palk, et inimene üldse sooviks tööd teha. Sealt edasi muutuvad oluliseks teised tegurid nagu näiteks turvalisusvajadus, mida võiks töö kontekstis seostada töökoha kindluse ja stabiilsusega. Samuti Maslowi püramiidi tipus olev eneseteostusvajadust võib töö kontekstis seostada arenguga. Seega teatud Herzbergi töörahulolu kujundavad tegurid sarnanevad Maslow omadega. (Davis 1989: 108 ja Maslow's Hierarchy ... 2012)

Maslow ja Herzbergi erinevus seisneb selles, et kui Maslow keskendub rohkem sisevajadustele, siis Herzberg eristab töö seisukordi, mis võiksid olla seotud vajaduste rahuldamisega. Mõlemal teorial on ühine see, et kui soovitakse töötajat premeerida, siis tuleks esmalt kindlaks teha, milline vajadus konkreetsel töötajal parasjagu on. (Davis 1989: 112) Kui töötaja on produktiivne, siis teda tuleks ka selle eest tunnustada. Pole lihtne selgeks teha, mis töötajat motiveerib, aga tähtis on aru saada, mida töötaja vajab. (*Ibid.*: 102) Selle teadmine aitab kõige tõhusamalt tõsta töötaja rahulolu ning omab ka tähtsust töörahulolu kujundamisele.

Pangad kuuluvad teenindussektorisse ning selles sektoris on ettevõtte töötajatel suur roll, et klientidele meeldivat ning professionaalset teenindust pakkuda. Selleks, et töötajatel oleks motivatsiooni kliente hästi teenindada ning seeläbi tagada ettevõtte hea tulemuslikkus, tuleks neid piisavalt motiveerida ning tagada piisav rahulolu. Teatud osa sellest moodustab ka töötajate oskulik juhtimine, sest panganduses on oluline hallata inimressursse efektiivselt ning jälgida, kas töötajad on rahulolevad või mitte. Alles siis, kui töötajad on rahulolevad ja motiveeritud, töötavad nad pühendunult ja annavad klientidele edasi positiivset kuvandit organisatsioonist. (Thakur 2007: 60-61) Nagu ka teistes teenindusega seotud valdkondades, on ka pank ettevõtte, kus juhtidel tuleb inimesi juhtides neid motiveerida paremaid tulemusi saavutama ning püstitatud eesmärged täitma. Töötajad on pankades teenusepakkujad ning panga tulemuslikkus sõltub lisaks mitmetele pakutavatele teenustele ja toodetele ka töötajatest, kes vahendavad neid teenuseid ja tooteid klientidele. Kuna töötajate efektiivsus sõltub tema rahulolu ja motiveerituse tasemest, siis rohkem rahulolevad ja motiveeritud töötajad osutavad paremat teeninduskvaliteeti ja aitavad kaasa pikaajaliste kliendisuhete loomisele (Sharma, Mani 2012: 38). Nii parem teeninduskvaliteet kui ka kliendisuhete loomine on ettevõtetele kasulik ning juhtidel on võimalik oskuslikult inimressursse hallates seda suunata paremuse poole.

Lisaks ka organisatsiooni kliima ja kultuur on ettevõtte- või osakonna juhtide poolt suunatavad. Juhtide oskus tuvastada neid tegureid, mis on kõige tähtsamad töörahulolu või tulemuslikkuse seisukohalt, võivad vähendada või vältida mitmeid probleeme ning säästa ettevõttele raha. Kui töötajad pole oma töö suhtes õnnelikud ja rahulolevad, võivad nad ilmutada negatiivseid käitumisi nagu vargused, pettused või vägivald. Samuti võivad nad ettevõttest lahkuda, mis põhjustab produktiivsuse vähenemise ja inimressursi kulu. (Parzinger *et al.* 2012: 39) Töötajate lahkumise korral tuleb ettevõttel hakata koolitama uusi töötajaid, mis võtab nii aega kui ka kulutab ressursse. Kõrge töörahulolu aitaks kaasa töötajate lojaalsuse tekkele ning hoiaks ära olukorra, kus võimalusel minnakse konkurendi juurde tööle. Seega töörahuloluga tegelemine ning selle jaoks tehtud kulutused võivad tööandjatel kokku hoida tulevikus tekkivatelt kuludelt.

Ettevõtte edukus sõltub suuresti tema inimressursist. Rahulolev, õnnelik ning töökas töötaja on suurim vara, mis organisatsioonil olla võib, sest tööjõud on suuresti vastutav produktiivsuse ja kasumlikkuse eest. (Thakur 2007: 60) Inimesed võivad anda ka konkurentsieelise teiste ettevõtete ees, kuid see on võimalik ainult siis, kui töötajad on oma tööga rahul (Rama Devi, Nagini 2013: 50). Edukas inimressursside juhtimine ja kõrge töö rahulolu säilitamine panevad paika mitte ainult panga suutlikkuse, vaid võib mõjutada ka selle kasvamist ning tervet majandust. Igas riigis mängivad pangad olulist rolli saavutamaks objektiivne majandusareng finantseerides majanduse erinevaid sektoreid. Nad aitavad kaasa tervele raha- ning finantssüsteemile, et tagada selle sujuv toimimine ja tegutsemine. Kogemus on näidanud, et kui ükskõik millise majanduse pangandussektor satub probleemidesse, siis selle riigi majanduslik areng kannatab. (Thakur 2007: 60) Viimased aastad on seda väidet kinnitanud, sest kui erinevate Lõuna-Euroopa riikide pangad on raskustesse sattunud, siis selle tagajärjel on pankade olukord negatiivselt mõjutanud ka nende riikide majandust.

Erinevad uuringud on viinud järeldustele, et autokraatne juhtimine on grupi moraali ja tootlikkuse seisukohalt halvem kui demokraatlik. Inimesed soovivad demokraatlikult oselada otsustamises ja kui neile see võimalus antakse, siis nad võtavad muutuseid paremini vastu. Samas autokraatne juhtimine viib parema väljundini vaatamata selle kahjulikule mõjule moraale. (Herzberg *et al.* 2010: 9-10) Selleks, et töötajatel oleks võimalik ka otsuseid teha, tuleb neid pidevalt ettevõttes toimuvaga kursis hoida. Juhtide ülesandeks on tagada, et kogu vajalik informatsioon jõuaks tema alluvateni. Selle jaoks peetakse tavaliselt igapäevaseid koosolekuid terve meeskonnaga, kus antakse ülevaade ettevõttes toimuvast, räägitakse probleemidest, arutatakse tulevikuplaane ning kus töötajatel on võimalus oma arvamust rohkem väljendada.

Varasemad uuringud on välja selgitanud, millised juhtimise stiilid mõjutavad organisatsiooni erinevatest perspektiividest. Juhtimise stiil on üks asjaoludest, mis mõjutab töötaja suhtumist ja käitumist ning mis võib mõjutada ka töötajate tundeid ja mõtteid. Suhtlemise ning informatsiooni edastamise oskus on üks tähtis aspekt, mis aitab juhtidel anda positiivset suhtumist oma töötajatele edasi. Sellest tulenevalt võib juhtimise stiil ja omavaheline suhtlus samuti kujundada töötajate töörahulolu. (Cetin *et al.* 2012: 227) Siiski pole olemas ideaalset juhtimise stiili, mis sobiks kõikidele

töötajatele, sest töötajad ning nende ootused juhtimisele võivad suurel määral üksteisest erineda. Seetõttu on hea juhi omaduseks osata aru saada, millist juhtimise stiili konkreetsete töötajate peal rakendada.

Suureneva konkurentsi tõttu panganduse sektoris on viimasel ajal võetud selge suund klientide vajadustele fookuseerimisele. Selleks, et panganduses olla kasumlik ja edukas konkurentsivõimelises keskkonnas, proovivad pangad erinevaid strateegiaid, et meelitada uusi kliente ning olla klientidele rohkem meele järgi. Seetõttu on pangandustöötajatel kasvav surve suurenevate eesmärkide ja tähtaegadest kinni pidamise tõttu. (Rama Devi, Nagini 2013: 50) Need lisaeesmärgid, mis on seatud suureneva konkurentsi tõttu, suurendavad ka töötajatel pinget ning võivad tekitada nii ületundide tegemise vajadust kui ka tööstressi.

Teenindussektoris kujundavad töörahulolu üldiselt sarnased tegurid nagu Herzbergi teoorias kirjeldatud tegurid. Erinevate uuringute põhjal on selgunud, et peamiselt on nendeks töö- ja lisatasud, vastutus, inimestevahelised suhted, töökeskkond ja -tingimused, arenemisvõimalused, töö paindlikkus ja turvalisus ning tunnustus (Sharma, Mani 2012: 50-51; Kumar, Savita 2013: 30; Grant *et al.* 2010: 417).

Varasemalt mainitud internetiportaali glassdoor.com on ka mõned Eesti pangandustöötajad oma arvamuse kirja pannud. Sealt selgub, et oma töö plussideks loetakse kogemust pangandusvaldkonnas ja suurepäraseid kaastöötajaid, kuid miinustena tuuakse välja madal palk ning halvad karjääri edendamise võimalused. Lisaks on paljudel töötajatel madal motivatsioon ning puudub motivatsioonisüsteem selle tõstmiseks. Arvamused oma juhtide kohta olid erinevad, sest esines nii arvamust, et töötajatest ei hoolita kui ka vastupidist, et otsene juht on suurepärane ning pidevalt kontrollib, kas tema alluvatel ja meeskonnal on kõik korras nii töö- kui ka eraelus. Anti ka mõned soovitusel ettevõtte juhtidele, kellele soovitatakse investeerida talentidesse ja motivatsioonikoolitustele. Mõnel juhul oli välja toodud ka töötajate palgad ning need varieerusid sõltuvalt ametikohast. Näiteks kui teller saab umbes 500 eurot kuus palka, siis tarkvaraarendajale makstakse umbes 1200 eurot kuus. Enamjaolt oli üldmulje erinevatest pankadest siiski positiivne, sest paljud töötajad soovitsid ka oma sõpradel samas ettevõttes töötada. (Reviews in ... 2014)

India pankades läbiviidud töötajate töörahulolu uuringust, millest võttis osa üle 3000 erineva panganduse valdkonna töötaja, selgus, et töötajate töörahulolu pankades võib üldjoontes jagada kuue erineva faktori vahel. Nendeks faktorideks on töökeskkond, juhtkonna käitumine, väljaõpe ja arenemisvõimalused, kompensatsioon ja teised boonused, inimestevahelised suhted ning tööga seotud faktor, mille alla kuulub töö turvalisus, töö paindlikkus, areng, staatus ja tunnustus. Nende kuue faktori seast tööga seotud faktor panustas enim kõrgema töörahulolu saavutamiseks, samas kui inimestevahelised suhted panustasid kõige vähem. (Sharma, Mani 2012: 50-51) Võib arvata, et ka eestlaste jaoks kujuneks tööga seotud faktor üsnagi oluliseks, sest töötajate jaoks on tähtis, et neil oleks olemas stabiilne sissetulek ning võimalus areneda.

Ühe teise Indias läbiviidud uuringu põhjal selgus, et nii naistele kui ka meestele olid kõige olulisemad töörahulolu tagavaks teguriks hüvitised ja organisatsiooni poolt tagatud tulu. Meeste jaoks oli samuti oluline ettevõtte imago, millele järgnesid ettevõtte poolt tagatud töövahendid. Samas, naistöötajate jaoks oli oluline tunnustus ning preemiad. Ka töö turvalisus oli üks faktoritest, mis oli naistele oluline. (Kumar, Savita 2013: 30) Uuringu põhjal selgus, et meeste ja naiste töörahulolu kujundavad erinevad tegurid. Meestel tõstavad töörahulolu rohkem hügieenifaktorid, sest nende jaoks olid tähtsad hüvitised, töötingimused ja staatus. Teiselt poolt naiste jaoks oli lisaks hügieenifaktoritele oluline ka üks motivatsioonifaktoritest ehk tunnustus. Seega naiste jaoks on oluline, et nende tegemisi märgataks ning neid selle eest kiidetakse.

Töörahulolu kujundavad tegurid võivad olla erinevas vanuses töötajate jaoks erinevad. Läbiviidud uuringu põhjal selgus, et töötajad, kes on nooremad kui 45-aastased, pidasid arenemisvõimalusi ja ettevõtte imagot tähtsamaks töörahulolu teguriks, kui seda tegid vanemad töötajad. Vanemate kui 45-aastaste töötajate jaoks eristus aga võrreldes nooremate töötajatega töö kindluse teguri olulisus. (Kumar, Savita 2013: 30) Ka Euroopa töötingimuste uuringu põhjal on selgunud, et viimasel ajal ollakse rohkem mures töökoha kaotamise üle, seda eelkõige ajutise töölepinguga töötajate puhul (Aja jooksul ... 2014). Üldiselt võib öelda, et vanemate inimeste jaoks on töökoha kindlus suurema tähtsuga kui noorte jaoks. Nooremate inimeste jaoks on ümberõpe ja uue töökoha leidmine lihtsamalt vastuvõetavam, sest nad soovivad ennast pidevalt arendada ning sealt edasi kõrgemale ametipositsioonile liikuda. Vastupidiselt vanemad töötajad

hindavad aga stabiilsust, seega nemad on rahul olemasoleva tööga ning soovivad, et see oleks püsiv.

Konkurentsivõime ja töö tulemuslikkuse suurendamiseks peaksid ettevõtted ära kasutama oma töötajate oskuseid, loovust ja ideesid soodsas suunas ning lasta neil olla algatusvõimelised ning uuenduslikud (Aja jooksul ... 2014). Kui töötajad tunnevad, et neil on suurem vabadus töö korraldamisel ning nende väljapakutud ideesid ka võetakse kuulda ning soovitakse edaspidi ka rakendada, näitab see töötajale, et tema sooritust ja panust märgatakse ning seda hinnatakse vastavalt.

2. PANGANDUSTÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU KUJUNDAVAD TEGURID EESTI NÄITEL

2.1 Eesti pangandussektori ülevaade ning uuringu ülesehitus

Hetkel on Eestis kokku kaheksa panka, mis tegutsevad Finantsinspektsiooni tegevusloa alusel ning nendeks pankadeks on AS DNB Pank, AS Eesti Krediidipank, AS LHV Pank, AS SEB Pank, AS BIGBANK, AS Swedbank, Tallinna Äripanga AS ja AS Versobank. Lisaks on olemas ka välisriikide krediidiasutuste filiaalid ning välisriikide krediidiasutuste esindused. (Turuosaliste nimekirjad 2014)

Pankade turuosade jaotusest bilansimahu järgi selgub, et kõige suurema turuosaga on neist Swedbank (42.01%), millele järgneb SEB Pank (19,72%). Nelja suurima panga, lisaks kahele eelnevalt mainitud pangale ka Nordea ja Danske pankade Eesti filiaalide turuosa ulatub kokku üle 87%. (Pankade turuosad 2014) Kuna kahe Eesti suurima panga Swedbanki ja SEB töötajate arv oli vastavalt 2012. aastaaruande ja 2013. aastaaruannete andmete põhjal 2411 ja 1071 töötajat (Aastaaruanne 2012 2014 ja Aastaaruanne 2013 2014), siis võttes arvesse turuosade jaotust, võib eeldada, et Eestis töötab panganduse valdkonnas kokku umbes 5000 inimest.

Eestis on pangandussektorile iseloomulik väga heal tasemel internetipangandus ning selle suur kasutajate arv näitab, et kliendid on Internetis oma pangatoimingute tegemise hästi omaks võtnud. Lisaks areneb pidevalt ka m-pangandus, mis võimaldab tulevikus veelgi rohkem tehinguid teha ilma pangandustöötajate otsese abita. (Pangandus Eestis: ... 2014) Internetiteenuste hea kättesaadavuse tõttu väheneb pankadel vajadus omada kontoreid väiksemates asulates, sest tellerite töökoormus on liiga madal ning sellest tulenevalt väheneb vajadus ka tellerite järele. Üheks töörahulolu teguriks on aga Herzbergi teooria kohaselt töö kindlus ning selle säilimine (Davis 1989: 113). Seega osadel panganduse valdkonna töötajatel sõltuvalt ametikohast ning töökoha asukohast võib see tegur

tööraahulolu kujundamisel mängida suuremat rolli, sest töökoha säilimise osas puudub kindlustunne.

On teada, et tööraahulolu ning eluga rahuloluga on omavahel seotud, sest suure osa oma ajast veedab inimene just tööd tehes. Seega uurides eluga rahulolu saab aimu, milline on üldine tööraahulolu. Eurobaromeetri 2013. aasta uuringust selgub, et 74% eestlastest on oma eluga rahul ning 24% ei ole. Tulemus on üsna sarnane Euroopa Liidu keskmise eluga rahuloluga, milleks oli 75%. Suurimaks mureks töid eestlased välja viimasel ajal olnud kiire hinnatõusu. (Public Opinion ... 2014) Hinnatõusule vaatamata kasvavad palgad aeglaselt ning majanduslanguse tagajärjel 2008. ja 2009. aastal need vähenesid. See võib olla üheks teguriks, mis võib suurendada eestlaste rahulolematust oma tööga. Järgnevalt on autor koostanud võrdleva tabeli 2008–2012. aastate Eesti keskmisest brutokuupalgast ning keskmisest brutokuupalgast finants- ja kindlustustegevuses, kuhu alla kuulub ka panganduse valdkond.

Tabel 2. Võrdlus Eesti keskmise brutopalka ning keskmise brutopalka finants- ja kindlustustegevuses vahel (eurodes).

Aasta	Keskmine brutokuupalk (€)	Keskmine brutokuupalk ja juurdekasv (€)	Keskmine brutokuupalk finants- ja kindlustustegevuses (€)	Keskmine brutokuupalk ja juurdekasv finants- ja kindlustustegevuses (€)
2008	825		1520	
2009	784	-41	1462	-58
2010	792	8	1319	-143
2011	839	47	1390	71
2012	887	48	1433	43

Allikas: (autori koostatud Keskmine bruto- ... 2014 põhjal).

Tabelist on näha, et brutopalk finants- ja kindlustustegevuses on tunduvalt suurem kui Eesti keskmine. Majanduslangus mõjutas palku finants- ja kindlustustegevuses tunduvalt pikaajalisemalt kui keskmist brutokuupalka. Samas on ka märgata, et kui Eesti keskmine palk jõudis majanduslanguse eelsele tasemele tagasi 2011. aastal, siis finants- ja kindlustustegevuses oli 2012. aasta lõpus palk endiselt madalam kui majanduslangusele eelnenud perioodil ning selle taastumine võtab rohkem aega.

Brutokuupalkade juurdekasvust on näha, et pärast majanduslangust on Eesti keskmine brutokuupalk tõusvas joones suurenenud, aga finants- ja kindlustustegevuses on juurdekasv 2012. aastal olnud väiksem kui 2011. aastal.

Ettevõtte võime oma töötajatele palga makmiseks sõltub suurel määral ettevõtte kasumist. Kuna Eestis on pankade kasumlikkus suur, siis võiks eeldada, et ka siinsete pangatöötajate palgad on piisavalt kõrged, et töötajad sellega rahulolevad oleksid. Eesti Panga statistika kohaselt said Eestis asuvad finantsasutused eelmisel aastal 443,6 miljonit eurot puhaskasumit, mida on üle 90 miljoni euro rohkem kui aasta varem olnud 350,4 miljonit eurot (Kasumi koondaruanne ... 2014). Siiski nagu ka internetiportaalist glassdoor.com selgus, sõltub töötasu palju ametikohast ning erinevatel ametipositsioonidel töötavate inimeste töötasud varieeruvad üksteisest suurel määral. (Reviews in ... 2014)

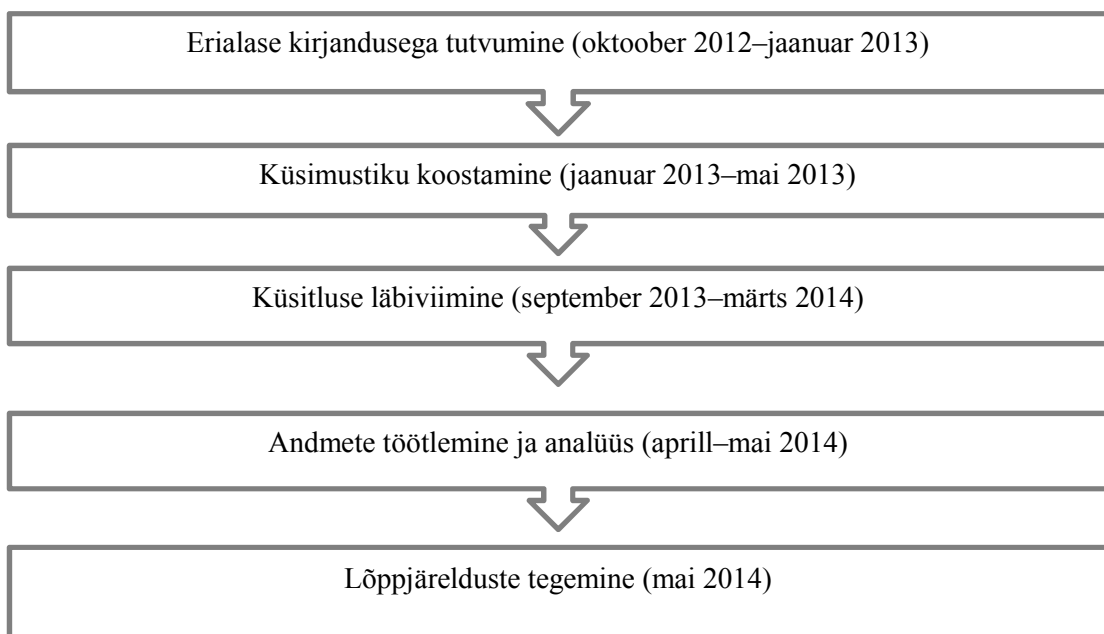
Panganduse valdkonnas tuleb tihti ette ka ületundide tegemist, seda eriti kõrgematel ametipositsioonidel. Võrreldes teiste Euroopa Liidu riikidega teevad eestlased rohkem tööd. Keskmiselt töötatakse Euroopa Liidus kokku 38,1 tundi nädalas, samas kui Eestis on seadusega paika pandud, et normaalne tööaeg kestab 40 tundi. Tegelikult tehakse aga tööd rohkem, sest arvestades sisse ka ületunnid, tehakse tööd keskmiselt 40,5 tundi nädalas inimese kohta. Võrreldes varasemaga on tegelike töötundide arv Eestis tõusnud, kuid seda siiski mitte märkimisväärselt. (Working time ... 2012) Ka autori poolt läbiviidud küsitlusest selgus, et nii mitmedki panganduse valdkonna töötajatel tuleb ette ületundide tegemist, sest koormused on suured. Kui töötajal on kohustus teha pidevalt ületunde, siis see omakorda võib vähendada töörahulolu. Seda seetõttu, sest töötaja ei saa ennast korralikult välja puhata ning samuti jääb perega tegelemiseks vähem aega. Ületundide tegemine võib ka vastupidiselt mõjuda ehk töörahulolu suurendada tänu sissetuleku suurenemisele. Seda eriti pühade ajal, mil tööandjal tuleb maksta kõrgemat palka.

Töörahulolu pole võimalik otseselt jälgida ja seega põhineb üksnes töötajate arvamustel. Selle mõõtmiseks on mitmeid võimalusi, mõned kõige populaarsemad on näiteks hinnangu skaalad, kriitilised juhtumid ja intervjuud. (Luthans, 1992: 114) Autor otsustas antud bakalaureusetöös pangandustöötajate rahulolu väljaselgitamiseks kasutada

kvantitatiivset uurimismeetodit ning koostas selle jaoks küsimustiku, kus küsimustele vastamiseks on skaalad.

Kuigi varasemalt on koostatud mitmeid küsimustikke töörahulolu uurimiseks, milledest kõige tuntumaks võib arvatavasti pidada Minnesota rahulolu küsimustikku, soovis autor uurida just panganduse valdkonna jaoks olulisi aspekte ning sellest tulenevalt koostas uue küsimustiku, mis on ära toodud lisas 1. Küsimustiku koostamisel tugines autor Minnesota küsimustiku lühiversioonile ning täiendas seda konkreetsemate väidetega.

Uuringu ülesehitus koosnes mitmest eraldi etapist ning nendest etappidest parema ülevaate saamiseks on autor koostanud järgneva kokkuvõtva joonise.



Joonis 3. Uuringu etapid (autori koostatud).

Esimene etapp hõlmas endas erialase kirjandusega tutvumist ning eesmärgi ja uurimisküsimuste paika seadmist. Sellele järgnes küsimustiku koostamine, mis koosneb neljast erinevast osast. Erinevad osad sisaldasid endas väiteid üldise töö, töötasu, töötingimuste ning juhi ja kolleegide kohta. Küsimustiku koostamisel lähtuti lisaks Minnesota lühiküsimustikule ka Herzbergi teooriast ning uuriti nende tegurite kohta, mis Herzbergi väitel mõjutavad motivatsiooni ja rahulolematust. Küsitlus koosnes nii avatud kui ka suletud küsimustest ning kokku oli küsitluses 38 väidet, millele oli võimalik vastata variantidega ei oska öelda, ei ole nõus, pigem ei ole nõus, pigem olen

nõus ning olen täiesti nõus. Need vastused kodeeriti numbritega 0–4, kus null tähendab ei oska öelda, üks tähendab ei ole nõus, kaks tähendab pigem ei ole nõus, kolm tähendab pigem olen nõus ja neli tähendab olen täiesti nõus. Tulemuste analüüsimiseks kasutati statistikaprogrammi Stata 13 ning esmalt eemaldati nende töötajate vastused, kes ei osanud mõne konkreetse väite puhul seisukohta võtta ehk vastasid väitele ei oska öelda. Lisaks oli vastajatel võimalus avaldada oma arvamust nii oma töö kui ka töötasu kohta ning anda soovitusi, kuidas töötingimusi ning suhteid juhtide ja kolleegidega paremaks muuta. Samuti tuli vastajatel vastata oma vanuse, tööstaaži, hariduse, ametikoha ja soo kohta, et oleks võimalik vastajaid grupeerida ning teha järeldusi sõltuvalt nendest parameetritest. Ka sotsiaal-demograafilised tunnused kodeeriti ümber, et võimaldada andmete analüüsi.

Küsitluse koostamisel lähtuti kahest asjaolust. Esiteks sellest, et pangandustöötajatel oleks küsimustele vastamine võimalikult lihtne ja mugav ning et see ei võtaks liiga palju aega. Selliselt koostatud küsimustik peaks vähendama võimalust, et sihtgrupp ei soovi küsimustikku täita selle pikkuse, arusaadavuse või muu põhjuse tõttu. Seetõttu koostati küsimustik, millest enamik küsimusi oli suletud vastustega. Ainult üks küsimus iga osa kohta oli avatud vastusega, kuid sellele vastamine polnud kohustuslik. Siiski nii mitmedki vastajad avaldasid oma arvamust ning tõid välja soovitusi, kuidas töökorraldust paremaks muuta ning töörahulolu tõsta.

Teine asjaolu, millest lähtuti küsimustiku koostamisel, oli teemakohase informatsiooni kogumine, et välja selgitada töötaja arvamust oma töörahulolust. Samuti soovis autor saada teada, kuidas töörahulolu paremaks muuta ning millised tegurid seda kõige rohkem kujundavad.

Kolmandaks etapiks oli küsitluse läbiviimine. Küsitlus viidi läbi Interneti teel portaalis [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) umbes poole aasta jooksul. Autor otsustas küsitluse läbi viia Interneti teel, kuna sellisel juhul saavad vastajad ise valida endale sobiva aja küsitluse täitmiseks ning samuti on see vastajate jaoks kõige mugavam viis. Küsitluse läbiviimiseks kasutatud portaalis oli võimalik jälgida ka küsitlusele vastamise kellaega, ning oli näha, et vastatud oli peaaegu ööpäevaringselt.

Esialgu saatis autor e-maili teel küsitluse lingi koos kaaskirjaga erinevatesse Eestis tegutsevatesse pankadesse, kuid selle tulemusel ei saadud väga palju vastajaid. Seda eelkõige seetõttu, sest mitmed pangad polnud nõus küsitluses osalema, viidates loobudes sellele, et tegemist on panga jaoks konfidentsiaalse infoga, mis ei kuulu kolmandatele osapooltele avalikustamisele. Seetõttu keskendus autor küsitlusele vastajate leidmisel lumepalli meetodile ehk edastas selle tuttavatele isikutele erinevates pankades, kes siis omakorda küsitlust oma töökaaslaste hulgas levitasid. Küsitluses osales kokku 54 vastajat. Töö autor peab küsimustikus osalenud vastajate arvu piisavaks, et saada esmane ülevaade pangandustöötajate arvamusest oma töörahulolu kohta.

Küsitluses osalenud inimesed töötavad erinevates Eesti pankades, kuid kuna tegemist oli anonüümse küsitlusega, siis ei uuritud, millises konkreetses pangas keegi töötab. Autori arvates tagab see ka suurema anonüümsuse, mis aitab vastajatel ka avatumalt oma arvamust välja öelda. Järgnevalt on autor koostanud tabeli küsitluses osalenud isikute sotsiaal-demograafiliste tunnuste kirjeldava statistika kohta.

Tabel 3. Küsitluses osalejate sotsiaal-demograafiliste tunnuste kirjeldav statistika.

Tunnus	Detailne jaotus	Vastajate arv
Sugu	Mees	13
	Naine	41
Vanus	Kuni 30 aastat	33
	31–40 aastat	12
	41–50 aastat	7
	51–... aastat	2
Ametikoht	Töötaja	46
	Juht	8
Staaž ettevõttes	Kuni 1 aasta	15
	1–2 aastat	13
	3–5 aastat	6
	6–8 aastat	8
	9–... aastat	12
Haridus	Keskharidus	14
	Kõrgharidus	40

Allikas: (autori koostatud).

Tabelist on näha, et küsitluses osalesid peamiselt naised, moodustades umbes kolm neljandikku kõikidest vastajatest. Vanuse poolest vastasid küsitlusele pigem nooremad

pangandustöötajad, ainult 9 inimest olid 41 aastat vanad või vanemad. Peamiselt olid vastajateks töötajad, kuid andmete hulgas on ka mõne juhtival ametipositsioonil töötava inimese vastused. Staaži poolest ettevõttes olid vastajad üsnagi ühtlaselt jaotunud. Kuni ühe aastase staažiga töötajaid oli kõige rohkem, millele järgnesid 1–2 aastase staažiga töötajad. Seega vastajate seas oli palju hiljuti alustanud töötajad. Siiski rohkem kui kolme aastase staažiga töötajate osakaal moodustab üle 50% vastajatest. Enamikul pangandustöötajatel on kõrgharidus ning ülejäänutel on vähemalt keskharidus omandatud. Samas paar vastajat kirjutasid ka lisaks, et töötavad ülikooli kõrvalt ning kõrgharidus on hetkel omandamisel.

Neljandaks etapiks oli küsitluse teel kogutud andmete töötlemine ja analüüs tarkvaraprogrammiga Stata 13. Analüüsi käigus leiti kõikide väidete puhul keskväärtus, mood ja standardhälve. Nende tulemuste põhjal koostati viiendas etapid järeldused pangandustöötajate töörahulolu kujunemise kohta ning selgus, milliste töörahulolu kujundavate teguritega on töötajad hetkel rahul ning millised tegurid põhjustavad rahulolematust.

Töö statistilise usaldusvääruse suurendamiseks viidi toetavate testidena läbi Kruskal-Wallise testid. Nende testide puhul seati olulisuse nivooks 0,05. Lisaks kasutati küsimustiku osade sisemise kooskõla hindamiseks Cronbachi α kordajat, mis näitab ka, kas seosed väidete vahel on tugevad või mitte ning kas väited sobivad erinevatesse küsimustikus olnud osadesse. Kui Cronbachi α väärtus on suurem kui 0,7, siis võib nende väidete kokkupanemist pidada õigustatuks ning neid koos ühise faktorina käsitleda.

Töoga seonduvate väidete koos käsitlemisel ning nende keskmise väärtuse arvutamisel kujunes Cronbachi α väärtuseks 0,83, mida võib pidada väga heaks tulemuseks ning mis näitab ka skaala sisesmist usaldusväärtust. Samas sisemine korrelatsioon oli madal ehk 0,26. Siiski Cronbachi α väärtuse põhjal võib öelda, et tööga seonduvad väited võib koos käsitleda ning neid ühise faktorina kokku võtta. Samuti võib öelda, et üldise tööga seonduvad väited iseloomustavad piisavalt hästi töötajate töörahulolu kujunemist.

Palgaga seonduvate väidete koos käsitlemisel ning nende keskmise väärtuse arvutamisel kujunes Cronbachi α väärtuseks 0,93, mis on samuti väga hea tulemus. Sisemine

korrelatsioon oli ka tugev ehk 0,72. Seega iseloomustavad antud väited töötasu kohta piisavalt hästi töötajate töörahulolu kujunemist ning moodustavad koos ühise faktori töörahulolu kujunemisel.

Töötingimustega seotud väidete koos käsitlemisel kujunes Cronbachi α väärtuseks 0,69, kuid seda väärtust ümardades, on Cronbachi α väärtus piiril, mis lubab antud väiteid kokku ühiseks faktoriks võtta ning seega ei hakanud autor antud osast väiteid eemaldama. Sisemine korrelatsioon kujunes sellisel juhul madalaks, näidates nõrka seost ehk selle väärtuseks kujunes 0,30.

Otsese juhiga seotud väidete koos käsitlemisel kujunes Cronbachi α väärtuseks 0,83 ning sisemiseks korrelatsiooniks 0,44. Saadud Cronbachi α väärtust võib pidada väga heaks ning selle põhjal võib öelda, et otsese juhiga seotud väiteid võib kokku võtta üheks faktoriks. Samuti näitab kõrge α väärtus, et väited iseloomustavad töötajate töörahulolu kujunemist piisavalt hästi.

Ka kolleegidega seotud väidete koos uurimisel selgus, et neid on võimalik koos käsitleda ning need iseloomustavad piisavalt töötajate töörahulolu nende aspektide suhtes, mis seostuvad kolleegide, meeskonnatöö, töökaaslaste omavahelise läbisaamisega ning täisväärtusliku meeskonnaliikmena tundmisega. Cronbachi α väärtuseks kujunes 0,86 ning sisemiseks korrelatsiooniks 0,50.

Viimasena soovis autor uurida, kas otsest juhti ning kolleege puudutavad väited oleks võimalik võtta kokku üheks inimestevaheliste suhteid iseloomustavaks faktoriks. Selleks arvutati Cronbachi α väärtus 12 väite põhjal ning selle väärtuseks kujunes 0,83 ning sisemine korrelatsioon oli 0,30. Seega võib Cronbachi α väärtuse põhjal öelda, et nende väidete kokkupanek on õigustatud ja seega võib otsese juhi ja kolleegidega seotuid väiteid käsitleda ka ühise faktorina.

Tulemuste analüüsimisel kasutati ka rühmadevaheliste erinevuste uurimiseks Kruskal-Wallisese mitteparameetrilist testi, mille tulemusi võib pidada statistiliselt oluliseks kui $p < 0,05$. Autor otsustas seda uurida nii soo kui ka ametikoha lõikes ning kui soo lõikes kõikide väidete puhul rühmadevahelised erinevused puudusid, siis ametikoha lõikes esines rühmadevaheline erinevus kahe väite puhul, milleks üks oli „minu jaoks on

oluline ettevõttesiseselt karjääriredelil tõusta“, kus $p=0,04$. Uurides neid kahte rühma eraldi, selgus, et juhtide keskvärtus selle väite kohta on 2,88 ning töötajate puhul 3,37. Ka standardhälve oli juhtide puhul suurem, seega üksikud väärtused erinevad juhtide puhul suuremal määral. Juhtide madalamat keskvärtust võib põhjendada sellega, et nad juba on saavutanud kõrge positsiooni ning seega polegi nende jaoks nii oluline karjääriredelil edasi liikuda või siis neil polegi võimalust kõrgemale enam tõusta. Samas tavatöötajate jaoks, kes ei tööta veel kõrgetel positsioonidel, on rohkem olulisem kõrgemale tõusta. Teine väide, mille puhul esinesid rühmadevahelised erinevused ametikoha poolest, oli „minu töö pakub mulle eneseteostuse võimalust“, kus juhtide keskvärtus oli töötajate omast suurem ehk keskvärtused olid vastavalt 3,57 ja 3,11. Kuna juhtide töö hõlmab endas vastutusrikkamaid ja rohkem väljakutset pakkuvaid tööülesandeid, siis võib antud tulemust loogiliselt pidada.

Üldiselt võib öelda, et Kruskal-Wallise testide põhjal selgus, et nii soo kui ka ametikoha lõikes puuduvad rühmadevahelised erinevused nii töötasu, töötingimuste kui ka inimestevaheliste suhetega seonduvate väidete põhjal.

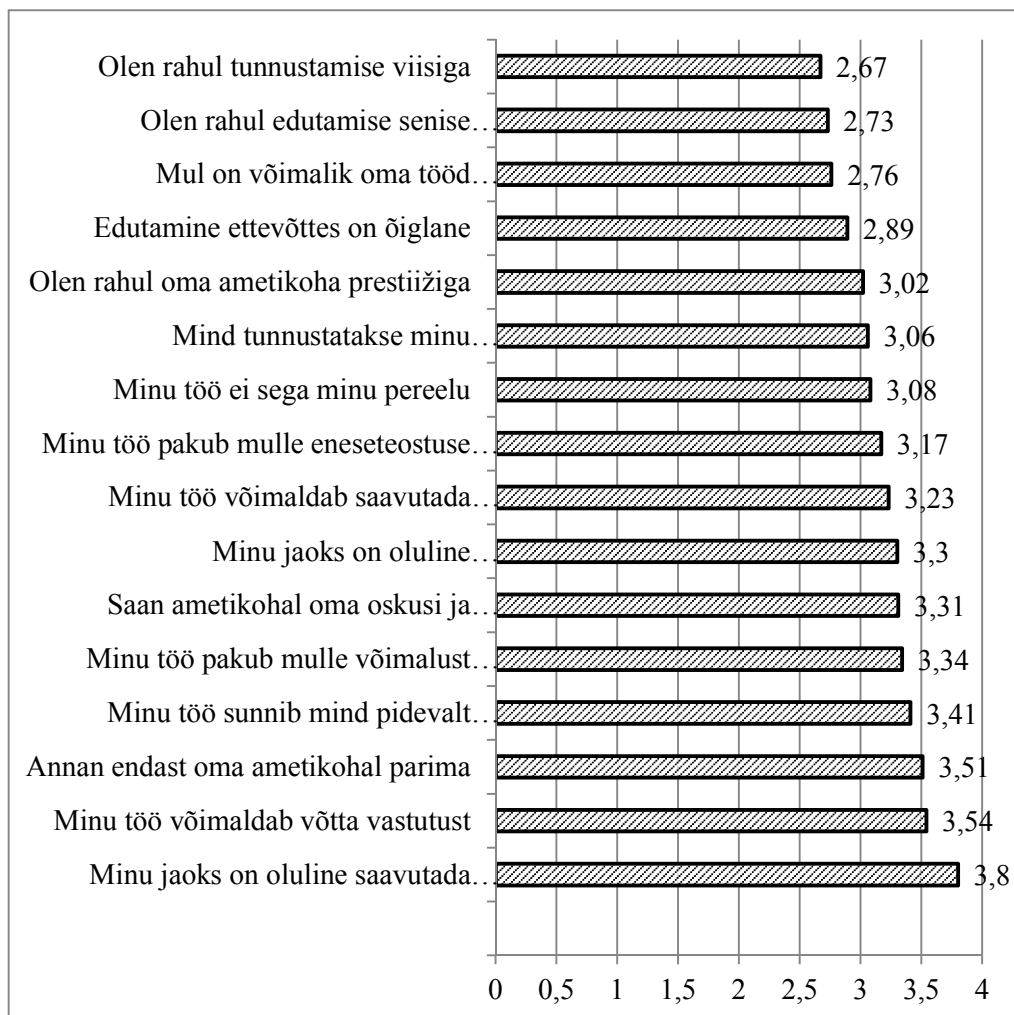
Kasutatud uurimismeetodi puhul võib miinuseks olla see, et küsitlust on samadel tingimustel raske korrata. Samuti pole teada, millistes pankades vastajad töötavad ning seetõttu jäävad organisatsioonilised tegurid tähelepanuta. Koostatud küsitluse puhul võib piiranguks osutada see, et uuritakse väidete kohta, mis autori arvates on olulised, kuid vastajate jaoks võivad olulised olla hoopis teised tegurid. Lisaks küsitluses osalenud vastajate arvu põhjal pole võimalik teha üldistusi kõikide Eesti pangandustöötajate kohta, vaid pigem küsitluses osalenud töötajate kohta. Samas küsitluses osalenud vastajate põhjal on võimalik anda esmane ülevaade pangandustöötajate töörahulolust ja tuua välja need tegurid, millega ollakse rohkem või vähem rahulolevad.

2.2 Uuringu tulemused ja sellel põhinevad järeldused

Esimesena käsitleti analüüsis tööga seostuvaid väiteid. Autor uuris küsitlusele vastajate käest nende üldise tööga rahulolu kohta, mis sisaldas väiteid nii eneseteostuse, võimaluse iseseisvalt töötamise, vastutuse võtmise kui ka eraelu ja tööelu sobitamise ning töö

paindlikkuse kohta. Tööga seonduvate väidete analüüsi kokkuvõtte on ära toodud lisas 2 ja keskväärtused erinevate väidete lõikes joonisel 4.

Jooniselt on näha, et kõige kõrgem tulemus esines väite puhul „minu jaoks on oluline saavutada head töötulemused“, kus keskväärtuseks kujunes 3,8. Soovitakse näidata head eeskuju ning seda, et tullakse oma tööülesannetega hästi toime. Töötajad nõustuvad, et nad soovivad saavutada häid tulemusi ja annavad selleks endast oma parima. Ka suurel hulgal nõustutakse sellega, et töökoht võimaldab võtta vastutust. Vastutusrikas töö on sel alal tavaline, sest panganduse valdkonnas tuleb olla väga täpne ning hoolikas. Väiksemgi viga võib põhjustada palju probleeme nii ettevõttele kui ka kliendile või siis osutada kulukaks.



Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

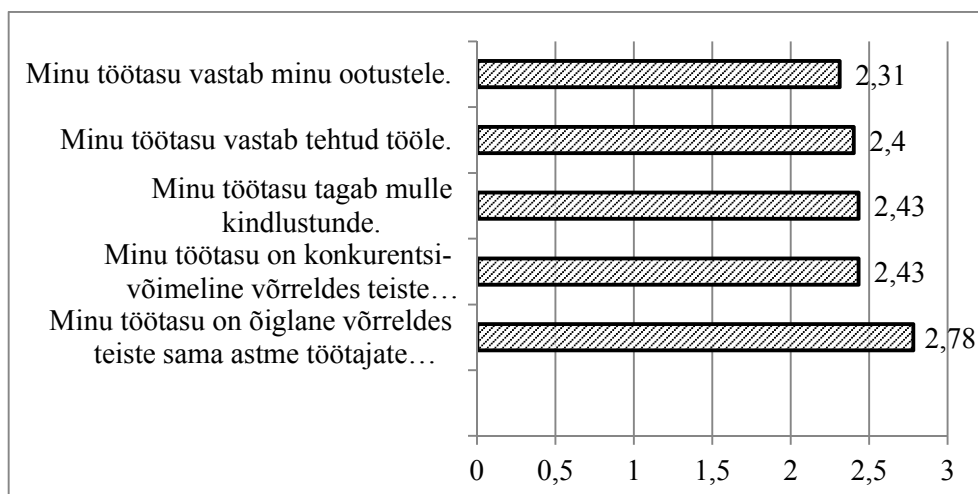
Joonis 4. Tööga seotud väidete keskväärtused (autori koostatud).

Kuigi paljud vastajaid pigem nõustusid sellega, et neid tunnustatakse nende töötulemuste eest, selgus, et kõige madalam tulemus kujunes välja rahulolul tunnustamise viisiga, sest selle keskmiseks väärtuseks oli 2,67. Oli arvamusi, et tuleks rohkem läbi mõelda, kuidas tunnustada töötajaid nii, et neil tekiks tahtmine häid töötulemusi järjepidevalt uuesti ja uuesti saavutada.

Samuti esinesid madalamad keskmised väärtused ka kahe edutamisega seonduva väite puhul. Mõlemal juhul oli keskmine väärtus alla kolme ning nende väidete puhul esines ka palju selliseid vastajaid, kes ei osanud seisukohta võtta. Seega tunnustamine ja edutamine on tööga seonduvatest teguritest ühed probleemsemad. Veel toodi välja, et pangas pole töötaja edutamine juhi poolt väga levinud, vaid enamjaolt toimub vabadele kohtadele majasisene konkurss, kuhu kõigil huvitatutel on võimalik kandideerida ning seeläbi karjääriredelil tõusta. Alles siis, kui majasiseselt puudub huvi vabadele kohtadele, tehakse ka konkurss väljastpoolt maja ning mõnikord tuleb ka ette, et vabanenud kohale ostetakse mõni uus töötaja sisse konkureerivast ettevõttest.

Lisaks pole mitmete töötajate jaoks võimalik oma tööd paindlikult korraldada, mida näitab ka vastajate üksikute väärtuste suur erinevus keskmisest väärtusest. Töötajate sõnul tuleb sõltuvalt ametikohast meeskonnakaaslastega kooskõlastada oma äraolekuid, et ei tekiks olukorda, kus kõik meeskonnaliikmed on korraga lõunal või kontorist eemal. Samuti toodi välja, et panganduse valdkonnas on suur osa ka meeskonnatööl, seetõttu ühe osakonna töö sõltub teisest osakonnast ja mingil määral tuleb sellega pidevalt arvestada.

Vastajate arvamused nende töötasu kohta erinesid võrreldes tööga seonduvatest väidetest üksteisest natukene rohkem, mida näitavad ka suuremad standardhälbed (vt. lisa 3). Töötasu puudutavate väidete analüüs keskväärtuste kohta on välja toodud järgneval joonisel 5.



Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

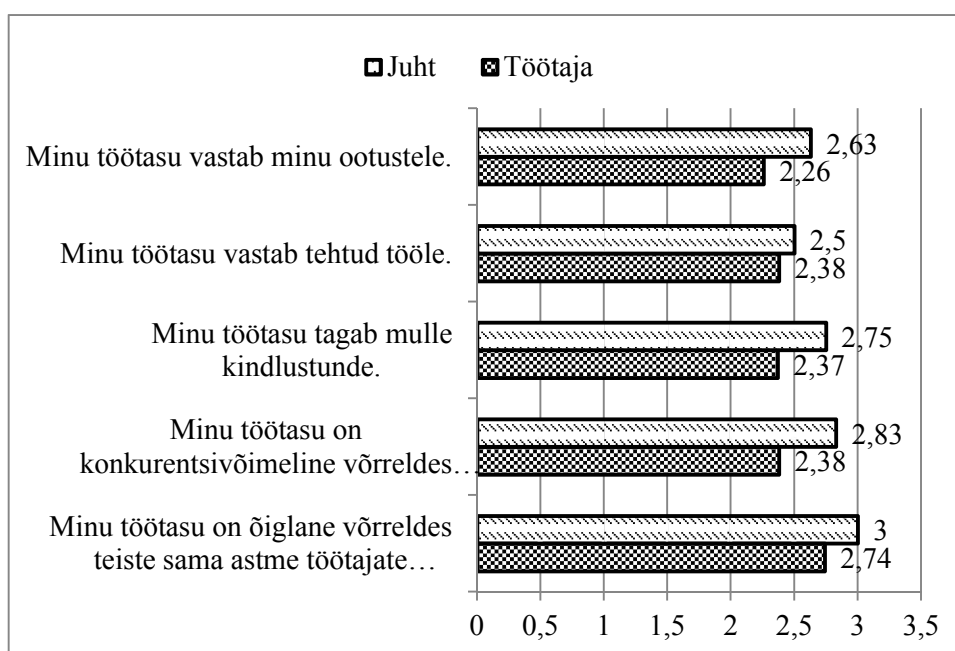
Joonis 5. Töötasuga seonduvate väidete keskvärtused (autori koostatud).

Uurides, kas töötasu vastab töötaja poolt tehtud tööle, siis arvamused jagunesid pooleks ehk pooled kas osaliselt või täielikult nõustusid sellega ning vastupidi pooled pigem ei nõustunud või üldse ei nõustunud. 53 vastaja keskvärtuseks selle väite osas kujunes 2,40, millest võib eeldada, et pigem töötajad pole nõus, et nende töötasu vastab tehtud tööle. Samas moodi väärtus, milleks kujunes kolm, näitab vastupidist ehk kõige rohkem vastajaid pigem nõustusid selle konkreetse väitega. Samuti toodi avatud vastustes välja, et nii mõnelgi juhul sõltub palk konkreetsest isikust ning tema oskustest. Kuna esineb ka teistest ettevõtetest töötajate üleostmist, siis nendele töötajatele on ettevõtte nõus tavapärasemast kõrgemat palka maksma. Kui töötaja on nõus parema palga nimel minema konkurendi juurde tööle, näitab see, et töötajate jaoks on palk äärmiselt oluline tegur ning parema palga nimel ollakse nõus senine töökoht jätma ning lojaalsus tööandja vastu ja muud töörahulolu kujundavad tegurid pole nii olulised, kui võiks arvata.

Paljud töötajad ei osanud enda töötasu võrrelda teiste töötajatega samas või siis konkureerivas ettevõttes töötavate inimestega ja seega on nende väidete puhul vastajate arvuks vastavalt 45 ja 46. Pankade jaoks on kõik neid puudutav informatsioon, seal hulgas ka töötajate palgad, konfidentsiaalne, seega on loogiline, et töötajatel puudub informatsioon teiste töötajate palgatasemetest. Võrreldes nende kahe väite keskvärtuseid selgub, et töötajad pigem nõustuvad, et nende töötasu on õiglane võrreldes teiste sama astme töötajatega oma ettevõttes, kuid võrreldes oma töötasu

konkurentsivõimelisust teiste ettevõtetega, kujunes keskvärtus madalamaks. Sellest võib eeldada, et töötajad tunnetavad, et mujal ettevõtetes on palgad kõrgemad ning konkurentsivõimelisemad. Samas nende töötajate jaoks omavad tähtsust ka muud töörahulolu kujundavad tegurid lisaks töötasule ning seetõttu jätkatakse töö tegemist praeguses ettevõttes.

Töötajate ootused oma palgale on üldjuhul kõrgemad kui nende praegune palk. Ainult nelja inimese puhul vastas töötasu nende ootustele täielikult, aga kuna nende inimeste puhul on tegemist alles hiljuti ettevõttes töötamist alustanud inimestega, siis võib arvata, et uued töötajad ei julge esialgu oma palga üle nii palju nuriseda ja arvamust avaldada kui seda teevad pikemaajalised töötajad. Palga ootustele vastamise keskvärtuseks kujunes 2,31, mis oli madalaim tulemus võrreldes teiste töötasu kohta käivate väidetega. Ka standardhälve oli üsnagi suur, näidates, et üksikud väärtused erinevad keskmisest 0,89 võrra. Palga kindlustunde tagamisel oli keskvärtus võrdne palga konkurentsivõimelisusega teistes ettevõtetes, kuid kuna standardhälve väärtuseks kujunes siin 0,92, näitab see, et arvamused erinesid kindlustunde tagamisel üksteisest natukene vähemal määral. Uurides juhtide ja töötajate lõikes töötasuga seonduvaid väiteid eraldi, selgus, et iga väite puhul on juhtide keskvärtus kõrgem kui töötajate oma. Tulemused on välja toodud joonisel 6.



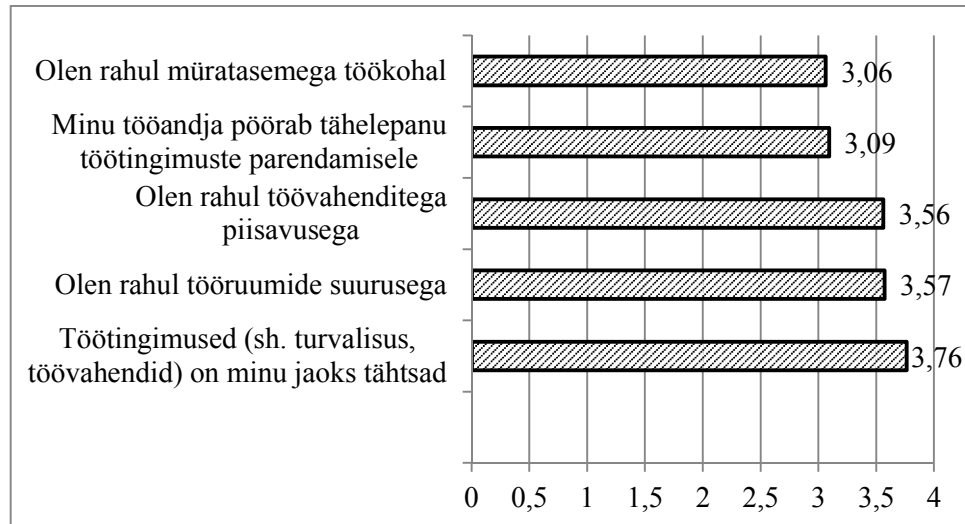
Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

Joonis 6. Töötasuga seonduvate väidete keskväärtuste võrdlus juhtide ja töötajate lõikes (autori koostatud).

Kui jagada 4-palline skaala negatiivseks ja positiivseks pooleks, siis negatiivse poole moodustab vahemik 1,00–2,49 ning positiivse poole vahemik 2,5–4,0. Jooniselt on näha, et juhtide puhul jäävad väärtused positiivsele poolele ning töötajate puhul üldjuhul negatiivsele poolele. Ainuke väide, mis ka töötajate puhul jääb positiivsele poolele, on „minu töötasu on õiglane võrreldes teiste sama astme töötajate töötasuga minu organisatsioonis“.

Küsitluse tulemustest on üldiselt näha, et töötasu on panganduse valdkonnas üks probleemsetest teguritest. Kuigi finantsvaldkonnas on keskmine brutokuupalk märgatavalt kõrgem kui Eesti keskmine brutokuupalk, põhjustab töötajate hulgas rahulolematust just liiga madal palk. Selle üheks põhjuseks võib olla see, et küsitluses osalejad olid pigem nooremad ja alles panganduse valdkonnas töötamist alustanud inimesed, kes töötavad madalamatel ametipositsioonidel ning seega on nende töötajate palgatase esialgu ka märgatavalt madalam kui keskmine brutokuupalk finantsvaldkonnas. Teine põhjus, mille tõi välja üks küsitluses osalenud isik, võib olla see, et pangandustöötajatel peavad olema väga laiad teadmised ja oskused oma töö tegemiseks, kuid palk pole nendele kriteeriumitele vastav ehk töötajad tunnevad, et nad ei saa oma tööle vastavat ja väärilist palka. Uurides eraldi ka juhtide ja töötajate vastuseid, selgus, et juhid on palga suhtes rahulolevamad kui töötajad. Samas võib eeldada, et juhtide töötasud on töötajate omadest tunduvalt kõrgemad.

Järgmises küsitluse osas uuriti vastajatelt nende rahulolu kohta töötingimustega, mille hulka kuulusid küsimused nii töökeskkonna kui ka töövahendite kohta. Tulemuste analüüs on välja toodud lisa 4 ning joonisel 7.

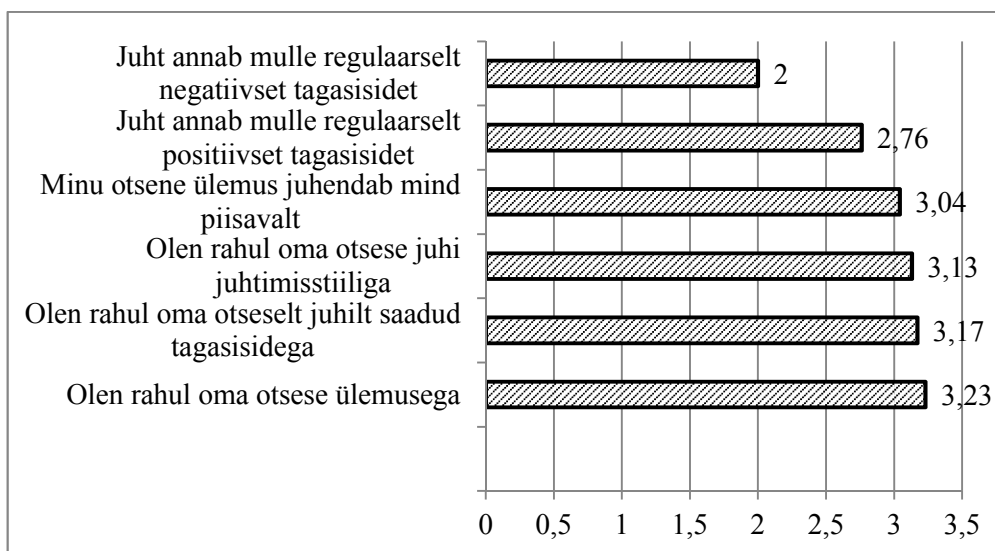


Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

Joonis 7. Töötingimustega seotud väidete keskvärtused (autori koostatud).

Tulemustest on näha, et üldiselt ollakse töötingimustega rahul, sest kõikide väidete puhul on keskvärtused üle kolme. Lisaks mitme väite puhul on moodiks neli ehk enamjaolt on töötajad olnud täiesti nõus, et nad on rahul töövahendite piisavusega, tööruumide suurusega ning müratasemega tööl. Samas vaadates standardhälbeid on märgata, et müratase tööl on mõne töötaja puhul probleemiks. Leidus viis inimest, kes ei nõustunud ning üheksa inimest, kes pigem ei nõustunud selle väitega. Mõra tekitajana toodi ühel juhul välja kontoris teostatavaid remonttöid, mis on aga ajutine müratekitaja.

Viimane osa küsitlusest koosnes nii otsese juhi kui ka kolleegidega seonduvatest väidetest. Nende väidete analüüs on esitatud lisades 5 ja 6, eraldi otsese juhi ja kolleegide kohta. Lisaks on autor koostanud joonised 8 ja 9 keskvärtuste kohta.



Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

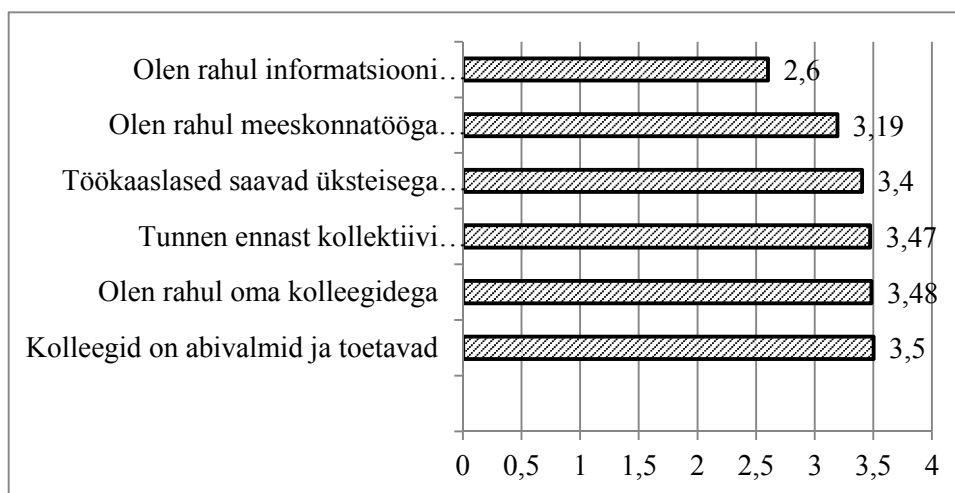
Joonis 8. Otsese juhiga seotud väidete keskväärtsused (autori koostatud).

Tulemustest selgub, et otsese juhiga ollakse üldjuhul rahul, seda nii juhtimisstiili, juhendamise kui ka saadud tagasisidega. Kõigi nende väidete puhul olid keskväärtsused üle kolme. Autor uuris vastajatelt täpsemalt ka tagasiside saamise kohta, millest selgus, et rohkem annavad juhid pigem positiivset tagasisidet. Üldiselt saadakse juhilt tagasisidet arenguveestluste käigus, mis toimub üks kuni kaks korda aastas. Juhil tagasiside on oluline, sest see aitab alustaval töötajal paremini aru saada sellest, kas töötaja liigub õiges suunas või tuleks midagi muuta. Kuigi tagasiside on äärmiselt oluline uuele töötajale, ei tohiks unustada ka pikemaajalisi töötajaid. See probleem tuli ka küsitluse käigus välja, kui mitmed pikema staažiga töötajad vastasid, et pole rahul saadava tagasisidega. Üheks probleemiks vastajate seas on tagasiside saamise vähene hulk või selle puudumine ning teiseks probleemseks kohaks on tagasisidest vähese kasu saamine töötulemuste parandamiseks.

Otsese juhi puhul toodi ühe probleemina välja ka see, et otsene juht ei pööra kõigile oma alluvatele piisavalt tähelepanu ning töötajatele jääb mulje, et ühtesid töötajaid eelistatakse rohkem kui teisi. See omakorda põhjustab töötajates negatiivseid emotsioone ja tundeid, mis ajapikku kuhjuvad.

Küsitluse neljanda osa teine pool koosnes kolleege ja meeskonnatööd sisaldavatest väidetest. Tulemustest on näha, et töötajate rahulolu oma kolleegidega on kõrgem kui

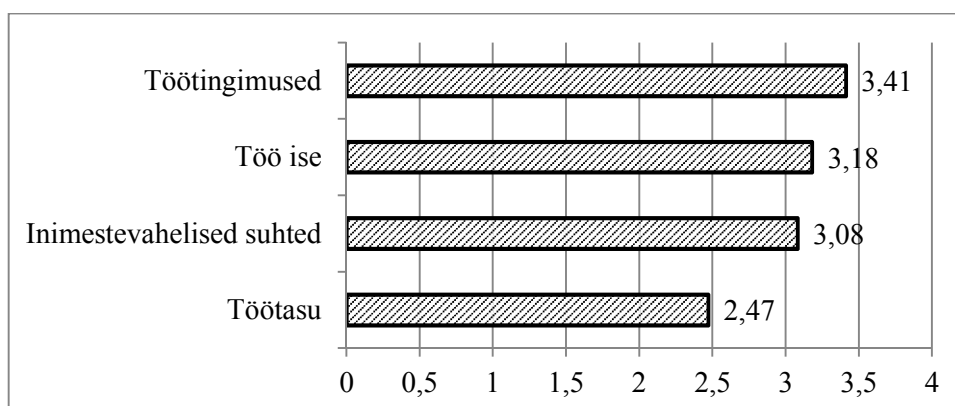
otseste juhtidega. Ainukene teistest tunduvalt madalam tulemus oli seotud informatsiooni liikumisega ettevõttes. Selleks, et töötajad saaksid oma tööd hästi teha, peab asjakohane informatsioon jõudma konkreetsete ja õigete inimesteni. Pankades on küll olemas ettevõttesisesed Intranetid, kuhu pannakse üles pangas toimuvaga ning sellega seotud olevad uudised, toimuvad muudatused ning muu informatsioon, kuid ka osakondade vaheselt võiks informeerimine sujuvamalt toimuda.



Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

Joonis 9. Kolleegide ja meeskonnatöoga seotud väidete keskvärtused (autori koostatud).

Järgnevalt on koostatud kokkuvõttev joonis keskvärtuste kohta erinevate küsimustiku osade lõikes nelja faktorina. Neli faktorit on kokku pandud arvestades Cronbachi α väärtust.



Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

Joonis 10. Keskvärtused erinevate küsimustiku osade lõikes (autori koostatud).

Jooniselt on näha, et kõige kõrgem keskvärtus kujunes välja töötingimuste ning kõige madalam tulemus esines töötasu puhul. Sellest võib järeldada, et pangandustöötajate töökeskkond on töötajatele sobival tasemel ning töötamiseks ja tulemuste saavutamiseks vajalikud tingimused on enamjaolt täidetud. Küll aga esineb rahulolematust töötasuga ning seda puudutavate aspektidega. Töö enda ja inimestevaheliste suhetega puudutavate aspektidega ollakse üldjuhul rahul.

Tulemustest on ka näha, et tuginedes Herzbergi kahe faktori teooriale, on hetkel kaks madalama skooriga faktorit seotud hügieeniteguritega (Sachau 2007: 379), sest nii töötasu kui ka inimestevahelised suhted hoiavad ära rahulolu puudumist (Herzberg *et al.* 2010: 44-49). Kui jagada skaala positiivseks ja negatiivseks pooleks, siis sellise jaotuse puhul langeks töötasu faktori väärtus skaala negatiivse poole peale ning inimestevaheliste suhete faktor skaala positiivse poole peale. Seega põhjustab hetkel töötasu töötajatele töörahulolu puudumist ning kui tööandjad soovivad tõsta töötajate töörahulolu tuleks esmalt pöörata suurt tähelepanu töötajate töötasudele ning seda eriti tavatöötajate puhul. Praegusel hetkel ei ole paljude arvates palk kookõlas nende tehtud tööga ja samuti ei vasta see töötajate ootustele. Palju arvatakse ka, et võrreldes teiste ettevõtetega samas sektoris, pole töötasud konkurentsivõimelised.

Lisaks töötasudele võiks järgmisena tähelepanu pöörata ka inimestevaheliste suhete parandamisele, kuigi selle tase on hetkel veel rahuldaval tasemel. Inimestevaheliste suhete paranemine võib positiivselt mõjuda ka informatsiooni liikumise efektiivsemaks muutmisele. Kui inimesed saavad üksteisega paremini läbi, siis ka nende informatsioonivahetus muutub sujuvamaks.

Kuigi tööd ennast hõlmava faktoriga ollakse üldjoontes pigem rahulolevad, siis eelnevast analüüsist on näha, et rohkem tähelepanu tuleks sealses faktoris pöörata töötajate tunnustamisele ja edutamisele, sest nendega seotud väidete keskvärtused olid kõige madalamad. Kuigi töötajad nõustuvad, et neid tunnustatakse nende töötulemuste eest, siis just tunnustamise viis tuleks tööandjatel üle vaadata ja vajadusel ka muuta. Mitmete töötajate arvates pole saadav tunnustus piisav, et neid järjepidevalt motiveerida saavutamaks häid tulemusi. Edutamise poole pealt võiksid tööandjad samuti mõelda selle süsteemi muutmisele või täiustamisele, et töötajad tunneksid, et edutamine toimub

õiglastel tingimustel ning et nad muutuksid selle süsteemiga rohkem rahulolevamaks kui nad praegu seda on.

Ka küsimustikule vastajad tõid välja mõningad ettepanekud, kuidas oleks võimalik töörahulolu tõsta. Esiteks tuleks kontoriruumid ümber korraldada nii, et oleksid avatud kontorid ja kõikidel meeskonnaliikmetel oleks võimalik olla üheskoos. See lihtsustaks meeskonnakaaslastega suhtlemist ning parandaks koostööd ka erinevate meeskondade vahel. Lisaks toodi välja, et tuleks rohkem töömotivatsiooni tõsta ning selle teostamiseks pakuti välja erinevate meeskonnaürituste korraldamist. See aitaks ka kaastöötajaid paremini tundma õppida ning nende tugevustest ja nõrkustest rohkem teada saada. Samuti tajuti seda, et juhid ei kohtle kõiki töötajaid võrdselt ning kipuvad teatuid alluvaid rohkem eelistama kui teisi, mis ülejäänud töötajates põhjustab rahulolematust. Seega juhtidelt oodatakse objektiivset suhtumist kõikidesse oma alluvatesse.

KOKKUVÕTE

Käesolev bakalaureusetöö käsitleb Eesti pangandustöötajate töörahulolu kujundavaid tegureid ning uuriti milliste töörahulolu puudutavate teguritega ollakse hetkel rahul ning millised tegurid põhjustavad töötajates pigem rahulolu puudumist.

Töö teoreetilises osas toodi välja erinevate teadlaste ja uurijate poolt välja pakutud töörahulolu mõiste definitsioonid ning tutvustati erinevaid lähenemise viise antud nähtusele. Autor otsustas töörahulolu käsitlusel lähtuda nii Spector'i kui ka Vadi definitsioonidest, sest autori arvates peaks töörahulolu väljendama töötaja arvamust tööga seonduvate tegurite suhtes. Kirjeldati ja analüüsiti erinevaid töörahulolu käsitlevaid teooriaid ning käsitleti mitmeid varasemaid töörahulolu uuringuid, mis on läbiviidud erinevates välisriikide pankades või teenindussektoris.

Teoreetilises osas põhjendati ka töörahulolu uurimise tähtsust ning toodi välja, kuidas töörahulolu tase võib mõjutada ettevõtte tulemuslikkust ja klientide rahulolu. Järgmiseks toodi välja töörahulolu kujundavad tegurid ning millises suunas need võivad töörahulolu mõjutada. Teooria osas selgus, et töörahulolu kujundavateks teguriteks on: töötasu, töötingimused, tööturvalisus, inimestevahelised suhted, ettevõtte stabiilsus, tunnustus, tagasiside, enesearendamine, edutamine ja vastutus. Samuti selgus, et kui osad tegurid pigem aitavad kaasa töörahulolu taseme tõusule, siis teised tegurid hoiavad ära töörahulolu languse.

Töö empiirilises osas tutvustas autor Eesti panganduse hetke olukorda, tuues välja pankade majandusnäitajad ning panganduse valdkonnale iseloomulikud probleemid. Empiirilises osas viis autor läbi ka küsitluse Eesti pangandustöötajate seas, saamaks informatsiooni selle kohta, milliste ja mil määral töötahulolu kujundavate teguritega on töötajad rahul või rahulolematud. Autor seletas lahti küsitluse koostamise ja läbiviimise protsessi ning andis ülevaate küsitluses osalenute sotsiaal-demograafilistest tunnustest. Empiirilises osas analüüsiti, mil määral vastajad nõustusid või ei nõustunud

küsimustikus olnud väidetega töörahulolu kohta. Saadud vastuste põhjal arvatati iga väite puhul keskvärtus, standardhälve ja mood ning võrreldi neid üksteisega. Lisaks uuriti Kruskal-Wallise testidega, kas esineb rühmadevahelisi erinevusi nii soo kui ka ametikohtade lõikes. Üldiselt võib öelda, et rühmadevahelised erinevused praktiliselt puudusid, sest esines ainult kaks väidet, mille põhjal juhtide ja töötajate hulgas esines statistiliselt oluline erinevus. Rühmadevahelised erinevused ilmsid seoses eneseteostuse võimaldamise ja karjääriredelil tõusmisega. Selgus, et praegune töö pakub juhtidele rohkem eneseteostuse võimalust ning töötajate jaoks on rohkem oluline ettevõttesiseselt karjääriredelil tõusta.

Järgmiseks uuriti Cronbachi α põhjal, kas küsimustikus olevad väited on üksteisega statistiliselt kooskõlas. Cronbachi α -ga kontrolliti ka, kas küsimustiku erinevatest osadest on võimalik moodustada faktoreid ning selle põhjal kujunesid välja neli faktorit. Nendeks on töö enda, töötasu, töötingimuste ja inimestevaheliste suhetega seotud faktorid. Nendest faktoritest ollakse hetkel kõige vähem rahulolevam töötasuga, mille keskmine väärtus oli tunduvalt madalam võrreldes teiste kolme faktoriga. Kõige rohkem ollakse hetkel rahul töötingimustega.

Analüüsi tulemuste põhjal koostati järeldused, et töötajate rahulolu taseme tõstmiseks tuleks esialgu pöörata tähelepanu tavatöötajate töötasule. Kui juhtide seas paiknesid kõikide väidete keskvärtused skaala positiivsel poolel, siis töötajate seas oli ainult üks selline väide ning ülejäänud asusid skaala negatiivsel poolel. Töötajad tunnevad, et nende töötasu ei vasta nende poolt tehtud tööle ning seega on töötasu suurus alla nende ootuste. Kuigi kolm teist faktorit ehk töö ise, töötingimused ning inimestevahelised suhted paiknesid skaala positiivsel poolel, siis ka nende seas leidis kohti, kus tööandjatel oleks võimalus töörahulolu tõsta. Esiteks võiksid tööandjad mõelda tunnustamise viisi ja edutamise süsteemi muutmisele või parendamisele, et seeläbi motiveerida töötajaid veelgi paremaid tulemusi saavutama ja rohkem pingutama eesmärkide saavutamiseks. Skaala positiivsel poolel paiknevatest faktoritest oli kõige madalam skoor inimestevahelistel suhetel, seega tuleks tööandjatel sellele faktorile järgmisena tähelepanu pöörata. Tööandjatele peaks see oluline olema, sest inimestevaheliste suhete faktori keskvärtuse suurenemine võib postitiivselt mõjuda ka informatsiooni liikumisele ning muuta seda efektiivsemaks ja sujuvamaks.

Ka töötajad ise tõid välja mõned ettepanekud, kuidas nii töötingimusi kui ka suhtlust teiste töötajatega paremaks muuta. Selleks tuleks eelkõige arendada meeskonnatöö tegemise oskuseid ning õppida paremini tundma oma kaastöötajate tugevaid ja nõrku külgi. Lisaks toodi ühe ettepanekuna välja, et võiksid olla avatud kontorid, mis paljudes pankades on juba kasutusel. Avatud kontorite kasuks räägib see, et meeskonnaliikmed saavad üksteisega koos olla ning omavaheline suhtlus muutub lihtsamaks ja kiiremaks. Juhtide poole pealt sooviti, et kõikidele töötajatele pöörataks võrdselt tähelepanu ning et juhid ei eelistaks ühtesid töötajaid teistele.

Edasiarendamise võimalustena näeb töö autor rohkemate töötajate kaasamist valimisse erinevatest pankadest ning teatud aja möödudes uurida, kas tulemused on muutunud. Samuti on võimalik antud teemat edasi arendada mitme riigi lõikes, võrreldes Eesti pangandustöötajate tulemusi teiste riikide pangandustöötajatega.

Autor arvab, et käesolev bakalaureusetöö võib olla informatiivseks allikaks erinevate pankade juhtkondadele, andmaks ülevaadet töötajate töörahulolust. Samuti on pankadel võimalik võrrelda käesolevas bakalaureusetöös saadud tulemusi oma ettevõttes läbiviidud töörahulolu tulemustega. Selle põhjal on võimalik aru saada, kas antud ettevõttes on töötajad töötingimuste, töötasu, inimestevaheliste suhete ja töö endaga keskmisest rohkem või vähem rahulolevad võrreldes erinevate pankade töötajate keskmise töörahuloluga.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Aastaaruanne 2012. AS Swedbank.
[https://www.swedbank.ee/static/pdf/about/finance/reports/info_annual-report-2012_est.pdf] 21.04.2014
2. Aastaaruanne 2013. AS SEB Pank.
[http://www.seb.ee/sites/default/files/web/files/arueded/seb_pank_aa_2013.pdf] 21.04.2014
3. Aja jooksul toimunud muutused – Euroopa töötingimuste viienda uuringu esimesed tulemused. Eurofound, 28.01.2011.
[http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1074_et.htm] 6.05.2014
4. **Barnard, C.I.** The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938. Viidatud Wright, B.E., Davis, B.S. Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. –The American Review of Public Administration, 2003, Vol. 33, No. 1, pp. 70-90 vahendusel.
5. **Boehm, J.K., Lyubomirsky, S.** Does Happiness Promote Career Success? – Journal of Career Assessment, 2008, Vol. 16, No. 1, pp. 101-116
6. **Bassett, G.** The Case Against Job Satisfaction. – Business Horizons, 1994, pp. 61-68
7. **Bernstein, D., Nash, P.W.** Essentials of Psychology. 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 2006, 588 p.
8. **Burke, R.J.** Are Herzberg's Motivators and Hygienes Unidimensional. – Journal of Applied Psychology, 1966, Vol. 50, No. 4, pp. 317-321.
9. **Cetin, M., Karabay, M.E., Efe, M.N.** The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. – Procedia, Social and Behavioral Sciences, 2012, pp 227-235.

10. **Clark, A.** Job Satisfaction in Britain. – British Journal of Industrial Relations, 1996, pp 189-217.
11. **Davis, K.** Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour. 8th Edition. New York: McGraw-Hill, 1989, 643 p.
12. **Dormann, C., Zapf, D.** Job satisfaction: A meta analysis of stabilities. – Journal of Organizational Behavior, 2001, Vol:22, pp 483-504.
13. **Georgellis, Y., Lange, T.** Traditional versus Secular Values and the Job-Life Satisfaction Relationship Across Europe. – British Journal of Management, 2012, Vol. 23, No. 4, pp. 437-454
14. **Grant, A.M., Fried, Y., Juillerat, T.** Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. – APA handbook of industrial and organizational psychology, 2010, Vol 1, pp. 417-453
15. **Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B.** The motivation to work. London: Transaction Publishers, 2010, 157 p.
16. **House, R.J., Wigdor, L.A.** Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. – Personnel Psychology, 1967, Vol. 20, Issue 4, pp. 369-389.
17. **Hulin, C. L., Judge, T. A.** Job attitudes. – Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, 2003, pp. 255-276. Viidatud Judge, T.A., Klinger, R. Job Satisfaction and Subjective Well-Being at Work. 2008, pp. 393-413 vahendusel.
18. **Ivancevich, J., Olelelins, M., Matterson, M.** Organizational behavior and management. Sydney: Irwin, 1997. Viidatud Spagnoli, P., Caetano, A., Santos, S. C. Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? – Journal of Business Research, 2012, Vol. 65, pp. 609-616 vahendusel.
19. Job Satisfaction Model for retention. J. Field. 11.04.2008
[<http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/>]
16.03.2014
20. **Johnston, D.W., Lee, W.S.** Extra Status and Extra Stress: Are Promotions Good for us? – Industrial & Labor Relations Review, 2013, Vol. 66, Issue 1, pp. 32-54.
21. **Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. D.** Work Motivation Past, Present, and Future. London: Routledge, 2008, 680 p.

22. Kasumi koondaruanne (miljon eurot). Eesti Pank.
[<http://statistika.eestipank.ee/?lng=et#listMenu/123/treeMenu/FINANTSSEKTOR/147/645>] 12.04.2014
23. Keskmise bruto- ja netokuupalk põhitegevusala (EMTAK 2008) järgi. Eesti Statistika andmebaas. [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=PA5211&ti=KESKMINE+BRUTO%2D+JA+NETO+KUUPALK+P%D5HITEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/12Palk_ja_toojeukulu/01Palk/02Aastastatistika/&lang=2] 31.03.2014
24. **Khan, A., Ramzan, M., Butt, M.S.** Is Job Satisfaction of Islamic Banks Operational Staff Determined Through Organizational Climate, Occupational Stress, Age and Gender. – Journal of Business Studies Quarterly, 2013, Vol 4, No 3, pp. 13-26.
25. **Kumar, V., Savita, D.** Job Satisfaction: A Study of Public and Private Sector Employees. – Skyline Business Journal, 2013, Vol 9, Issue 1, pp 29-33.
26. **Locke, E. A.** The Nature and Causes of Job Satisfaction. – Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand Mc Nally, 1976, pp. 1297-1349. Viidatud Luthans, F. Organizational Behaviour. 6th Edition. New York: McGraw-Hill, 1992, 656 p. vahendusel.
27. **Locke, E.A., Henne, D.** Work motivation theories. – International Review of Industrial and Organisational Psychology, London: Wiley, 1986, pp. 1-35. Viidatud Oshagbemi, T. Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. – International Journal of Social Economics, 2003, Vol. 30 No. 12, pp. 1210-1232 vahendusel.
28. **Locke, E.A., Latham, G.P.** Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. – American Psychologist, 2002, Vol 37, No. 9, pp. 705-717.
29. **Lofquist, L.H., Dawis, R.V.** Adjustment to Work – A Psychological View of Man's Problems in a Work-Oriented Society. New York: Appleton Century Crofts, 1969. Viidatud Oshagbemi, T. Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. – International Journal of Social Economics, 2003, Vol. 30 No. 12, pp. 1210-1232 vahendusel.
30. Longman Dictionary of Contemporary English. Toimetaja D. Summers. Harlow: Pearson Longman, 2006, 1949 p.

31. **Luthans, F.** Organizational Behaviour. 6th Edition. New York: McGraw-Hill, 1992, 656 p.
32. Maslow's Hierarchy of Needs. S.McLeod. 2012
[<http://www.simplypsychology.org/maslow.html>] 15.12.2012
33. Mis tagab rahulolu oma tööga? A. Salk. Juhtimine, 06.03.2012
[<http://www.juhtimine.ee/762678/mis-tagab-rahulolu-oma-tooga>] 13.12.2012
34. Pangandus Eestis: oleme jõudnud täiskasvanuikka. – Äripäev, Perens, P. 06.07.2012. [<http://leht.aripaev.ee/?PublicationId=D9F87103-B2E1-4870-9EC3-7FAB678C120C&paperid=41C64656-2204-4AB3-8BCA-0DB2C8CB8747&selectedDate=2012-07-06>] 20.03.2014
35. Pankade turuosad. Eesti Pangaliit, 31.03.2013.
[<http://www.pangaliit.ee/et/kasulik/pangandusinfo>] 27.04.2014
36. **Parzinger, M.J., Lemons, M.A., McDaniel, K.** The Impact of Organizational Context on Turnover and Job Satisfaction: A Multi-Analysis Study of Bank Employees. – International Journal of the Academic Business World, 2012, Vol 6, Issue 1, pp. 39-50.
37. **Porter, C.** The Hawthorne effect today. – Industrial Management, 2012, may/june, pp. 10-15.
38. **Porter, L.W., Lawler, E.E., Hackman, J.R.** Behaviour in Organisations. New York: McGraw-Hill, 1975. Viidatud Oshagbemi, T. Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. – International Journal of Social Economics, 2003, Vol. 30 No. 12, pp. 1210-1232 vahendusel.
39. **Pouliakas, K.** Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impact of Bonus Intensity on Job Satisfaction. – KYKLOS, 2010, Vol. 63, No. 4, pp. 597-626.
40. **Price, J.L., Mueller, C.W.** Professionals turnover: The case of nurses. New York, 1981. Viidatud Keser, A. The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa – Turkey. - European Congress of Work and Organizational Psychology, 2005, pp 5-63 vahendusel.
41. Public Opinion in the European Union. Survey conducted by TNS opinion & social at the request of the European Commission. Standard Eurobarometer 79, May

2013. [http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb79/eb79_publ_en.pdf]
31.03.2014
42. **Rama Devi, V., Nagini, A.** Work-life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in Private Banking Sector. – Skyline Business Journal, 2013–2014, Vol 9, Issue 1, pp 50-53.
43. Reviews in Estonia. Glassdoor. [http://www.glassdoor.com/Reviews/estonia-reviews-SRCH_IL.0,7_IN72.htm] 16.05.2014
44. **Sachau, D.A.** Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. – Human Resource Development Review, 2007, Vol. 6, No. 4, pp. 377-393.
45. **Sharma, E., Mani, M.** A Comparative Analysis of Employee Satisfaction in Indian Commercial Banks. - The IUP Journal of Organizational Behavior, 2012, Vol. 11, No. 4, pp. 38-61.
46. **Spagnoli, P., Caetano, A., Santos, S. C.** Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? – Journal of Business Research, 2012, Vol. 65, pp. 609-616
47. **Spector, P.E.** Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication United States of America, 1997, 104 p.
48. **Subramoniam, K.** A Study on Employee Passion in Public Sector Banks. – SDMIMD Journal of Management, 2013, Vol 4, Issue 1, pp. 30-36.
49. **Thakur, M.** Job Satisfaction in Banking: A Study of Private and Public Sector Banks. – The Icfai Journal of Bank Management, 2007, Vol. 6, No. 4, pp. 60-69.
50. Turuosaliste nimekirjad. Finantsinspektsioon. [<http://www.fi.ee/?id=287>]
18.03.2014
51. Töö hoiakud.
[http://web.ametikool.ee/jane/okj/?3._Individuaalne_ja_isikutevaheline_kaitumine:Toot_ajate_hoiakud] 8.03.2014
52. Töötervishoid ja tööohutus. Tööinspektsioon.
[<http://www.ti.ee/index.php?page=16&>] 21.04.2014
53. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. 5. trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001, 339 lk.

54. **Virovere, A., Alas, R., Liigand, Jaana.** Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim. 2005, 136 lk.

55. Working Time Developments – 2011. Eurofound, 16.08.2012.

[<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1204022s/tn1204022s.htm#hd4>] 12.12 2012

LISAD

Lisa 1. Tööraahulolu küsitlus

TÖÖRAHULOLU UURING

Lugupeetud töötaja!

Minu nimi on Mery-Liis Mänd ja olen Tartu Ülikooli kolmanda kursuse majandusteaduse tudeng. Oma bakalaureusetöö kirjutan teemal „Eesti pangandustöötajate tööraahulolu kujundavad tegurid“ ning selle raames viin läbi tööraahulolu uuringu. Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada tööraahulolu kujundavad tegurid.

Alljärgnevalt leiate erinevaid küsimusi oma töö ja sellega seonduva kohta. Palun andke oma hinnang, kuivõrd olete rahul järgmiste aspektidega. Teie vastustele garanteeritakse täielik anonüümsus ja konfidentsiaalsus. Palun Teil küsimustele vastata nii ausalt ja otsekoheaselt kui võimalik.

Suur tänu koostöö eest!

Töö:	Ei oska öelda	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem olen nõus	Olen täiesti nõus
1. Minu töö pakub mulle eneseteostuse võimalust	0	1	2	3	4
2. Minu töö pakub mulle võimalust iseseisvalt töötada	0	1	2	3	4
3. Minu töö võimaldab võtta vastutust	0	1	2	3	4
4. Minu töö võimaldab saavutada erialaseid eesmärke	0	1	2	3	4
5. Minu töö sunnib mind pidevalt ennast arendama ja uusi asju juurde õppima	0	1	2	3	4
6. Mul on võimalik oma tööd paindlikult korraldada	0	1	2	3	4
7. Minu töö ei sega minu pereelu	0	1	2	3	4
8. Olen rahul oma ametikoha prestiižiga	0	1	2	3	4
9. Mind tunnustatakse minu töötulemuste eest	0	1	2	3	4
10. Olen rahul tunnustamise viisiga	0	1	2	3	4
11. Minu jaoks on oluline saavutada head töötulemused	0	1	2	3	4
12. Annan endast oma ametikohal parima	0	1	2	3	4
13. Saan ametikohal oma oskusi ja võimeid rakendada	0	1	2	3	4
14. Minu jaoks on oluline ettevõttesiseselt karjääriredelil tõusta	0	1	2	3	4
15. Olen rahul edutamise senise korraldusega ettevõttes	0	1	2	3	4
16. Edutamine ettevõttes on õiglane	0	1	2	3	4

Töö kohta sooviksin lisada järgmist:

Lisa 1 järg.

.....
.....
.....

Töötasu:	Ei oska öelda	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem olen nõus	Olen täiesti nõus
17. Minu töötasu vastab tehtud tööle	0	1	2	3	4
18. Minu töötasu on õiglane võrreldes teiste sama astme töötajate töötasuga minu organisatsioonis	0	1	2	3	4
19. Minu töötasu vastab minu ootustele	0	1	2	3	4
20. Minu töötasu tagab mulle kindlustunde	0	1	2	3	4
21. Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes teiste ettevõtetega samas sektoris	0	1	2	3	4

Töötasu kohta sooviksin lisada järgmist:

.....
.....
.....

Töötingimused:	Ei oska öelda	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem olen nõus	Olen täiesti nõus
22. Töötingimused (sh. turvalisus, töövahendid) on minu jaoks tähtsad	0	1	2	3	4
23. Olen rahul töövahenditega piisavusega	0	1	2	3	4
24. Olen rahul tööruumide suurusega	0	1	2	3	4
25. Olen rahul müratasemega töökohal	0	1	2	3	4
26. Minu tööandja pöörab tähelepanu töötingimuste parendamisele	0	1	2	3	4

Minu ettepanekud töötingimuste parendamiseks:

.....
.....
.....

Lisa 1 järg.

Ülemus ja kolleegid:	Ei oska öelda	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem olen nõus	Olen täiesti nõus
27. Minu otsene ülemus juhendab mind piisavalt	0	1	2	3	4
28. Olen rahul oma otsese ülemusega	0	1	2	3	4
29. Kolleegid on abivalmid ja toetavad	0	1	2	3	4
30. Olen rahul oma kolleegidega	0	1	2	3	4
31. Olen rahul oma otsese juhi juhtimisstiiliga	0	1	2	3	4
32. Olen rahul oma otseselt juhilt saadud tagasisidega	0	1	2	3	4
33. Juht annab mulle regulaarselt positiivset tagasisidet	0	1	2	3	4
34. Juht annab mulle regulaarselt negatiivset tagasisidet	0	1	2	3	4
35. Olen rahul informatsiooni liikumisega ettevõttes	0	1	2	3	4
36. Töökaaslased saavad üksteisega hästi läbi	0	1	2	3	4
37. Olen rahul meeskonnatöoga ettevõttes	0	1	2	3	4
38. Tunnen ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena	0	1	2	3	4

Minu ettepanekud töötajate vaheliste suhete parendamiseks:

.....
.....
.....

Sugu: naine mees

Amet: töötaja juht

Haridus: põhi kesk kesk-eri kõrgem

Staaž ettevõttes: alla 1 a 1-2 a 3-5 a 6-8 a 9-...

Vanus: kuni 30 a 31-40 a 41-50 a 51-... a

Aitäh!

Lisa 2. Töötajate tööga seonduvate väidete analüüs

Väide	Keskväärtus	Standard- hälve	Mood	Vastajate arv	Kruskal-Wallise testi olulisus- tõenäosus	
					Sugu	Amet
Minu jaoks on oluline saavutada head töötulemused	3,8	0,41	4	54	0,29	0,55
Minu töö võimaldab võtta vastutust	3,54	0,57	4	54	0,88	0,26
Annan endast oma ametikohal parima	3,51	0,54	4	53	0,64	0,53
Minu töö sunnib mind pidevalt ennast arendama ja uusi asju juurde õppima	3,41	0,81	4	54	0,95	0,76
Minu töö pakub mulle võimalust iseseisvalt töötada	3,34	0,68	3	53	0,59	0,84
Saan ametikohal oma oskusi ja võimeid rakendada	3,31	0,67	3	54	0,45	0,93
Minu jaoks on oluline ettevõttesiseselt karjääriredelil tõusta	3,30	0,88	4	54	0,37	0,04
Minu töö võimaldab saavutada erialaseid eesmärke	3,23	0,70	3	53	0,59	0,66
Minu töö pakub mulle eneseteostuse võimalust	3,17	0,61	3	53	0,41	0,05
Minu töö ei sega minu pereelu	3,08	0,83	3	53	0,85	0,16
Mind tunnustatakse minu töötulemuste eest	3,06	0,73	3	52	0,29	0,65
Olen rahul oma ametikoha prestiižiga	3,02	0,72	3	53	0,77	0,35
Edutamine ettevõttes on õiglane	2,89	0,73	3	47	0,66	0,88
Mul on võimalik oma tööd paindlikult korraldada	2,76	0,91	3	54	0,17	0,50
Olen rahul edutamise senise korraldusega ettevõttes	2,73	0,76	3	49	0,93	0,29
Olen rahul tunnustamise viisiga	2,67	0,88	3	52	0,46	0,20

Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 3. Töötajate töötasuga seonduvate väidete analüüs

Väide	Keskväärtus	Standard- hälve	Mood	Vastajate arv	Kruskal-Wallise testi olulisus- tõenäosus	
					Sugu	Amet
Minu töötasu on õiglane võrreldes teiste sama astme töötajate töötasuga minu organisatsioonis.	2,78	0,82	3	45	0,16	0,49
Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes teiste ettevõtetega samas sektoris.	2,43	0,93	2 ja 3	46	0,91	0,26
Minu töötasu tagab mulle kindlustunde.	2,43	0,92	3	54	0,83	0,30
Minu töötasu vastab tehtud tööle.	2,40	0,88	3	53	0,85	0,66
Minu töötasu vastab minu ootustele.	2,31	0,89	3	54	0,74	0,20

Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 4. Töötajate töötingimustega seonduvate väidete analüüs

Väide	Keskväärtus	Standard- hälve	Mood	Vastajate arv	Kruskal-Wallise testi olulisus- tõenäosus	
					Sugu	Amet
Töötingimused (sh. turvalisus, töövahendid) on minu jaoks tähtsad	3,76	0,47	4	54	0,34	0,11
Olen rahul tööruumide suurusega	3,57	0,69	4	53	0,64	0,16
Olen rahul töövahenditega piisavusega	3,56	0,57	4	54	0,76	0,31
Minu tööandja pöörab tähelepanu töötingimuste parendamisele	3,09	0,84	3	53	0,65	0,36
Olen rahul müratasemega töökohal	3,06	0,99	4	53	0,68	0,09

Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 5. Otsese juhiga seonduvate väidete analüüs

Väide	Keskväärtus	Standard- hälve	Mood	Vastajate arv	Kruskal-Wallise testi olulisus- tõenäosus	
					Sugu	Amet
Olen rahul oma otsese ülemusega	3,23	0,78	4	52	0,49	0,24
Olen rahul oma otseselt juhilt saadud tagasisidega	3,17	0,88	4	52	0,12	0,74
Olen rahul oma otsese juhi juhtimisstiiliga	3,13	0,86	4	52	0,24	0,34
Minu otsene ülemus juhendab mind piisavalt	3,04	0,78	3	53	0,62	0,71
Juht annab mulle regulaarselt positiivset tagasisidet	2,76	0,79	3	51	0,59	0,06
Juht annab mulle regulaarselt negatiivset tagasisidet	2,00	0,88	2	48	0,46	0,82

Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 6. Kolleegide ja meeskonnatöoga seonduvate väidete analüüs

Väide	Keskväärtus	Standard- hälve	Mood	Vastajate arv	Kruskal-Wallise testi olulisus- tõenäosus	
					Sugu	Amet
Kolleegid on abivalmid ja toetavad	3,50	0,67	4	54	0,27	0,32
Olen rahul oma kolleegidega	3,48	0,61	4	54	0,42	0,45
Tunnen ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena	3,47	0,54	3 ja 4	49	0,07	0,39
Töökaaslased saavad üksteisega hästi läbi	3,40	0,63	3	53	0,81	0,75
Olen rahul meeskonnatöoga ettevõttes	3,19	0,74	3	53	0,49	0,67
Olen rahul informatsiooni liikumisega ettevõttes	2,60	0,87	3	52	0,72	0,73

Skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen täiesti nõus

Allikas: (autori koostatud).

SUMMARY

THE FACTORS THAT FORM THE JOB SATISFACTION OF ESTONIAN BANK EMPLOYEES

Mery-Liis Mänd

Job satisfaction and the factors that form it have been researched in different companies and in different fields for decades. These researches have helped to understand what employees appreciate in their jobs and what influences the level of job satisfaction to increase or decrease.

The bachelor's thesis is focusing on finding out which of the factors that form the job satisfaction the employees are satisfied with or unsatisfied. Although job satisfaction and the formation of it has been researched a lot in different Estonian companies and in public sector, it hasn't been researched so much in the banking field. Therefore, the author would like to find out, which factors are characteristic for job satisfaction in the banking field.

The author has chosen banks as the field being researched, because in the banking field there is a lot of tension and a big work load, because of the deadlines. Author would like to find out if these problems that occur in this field have some kind of effect on the formation of the job satisfaction. Also, banking and the performance of the banks influence the economy of the country. Past few years have shown that if banks are doing well, then the country's economy is doing also well and vice versa. The performance of the banks depends a lot on its employees, because their committed working may increase the productivity and profitability. Looking at the economic indicators of the banks in Estonia, it may be assumed that banks are doing well and this is also supported by the average wage in the banking and insurance field, that is significantly higher than the average wage in Estonia.

The aim of this bachelor's thesis is to find out which of the factors that form the job satisfaction are Estonian bank employees satisfied with and with which they are not. In order to achieve this purpose the following research tasks have been set:

- to explain the definition and importance of job satisfaction;
- to analyze different job satisfaction theories;
- to research job satisfaction in the service sector;
- to conduct a survey and based on the results to find out which factors help to form the job satisfaction.

The bachelor's thesis contains theoretical and empirical part. The theoretical part consists of two sub-headings and provides an overview of different theories that cover job satisfaction. Also the importance of the job satisfaction is being discussed and different ways of defining the definition of job satisfaction have been brought out. The author also brings out how job satisfaction influences the employee and the company and describes the different components of job satisfaction. The formation of the job satisfaction is discussed from the perspective of banking field and based on previous researches in different countries, the factors that help to form job satisfaction the most have been brought out. The theoretical part is mostly based on English articles found from different online databases.

In the empirical part employees of different banks were asked to answer the questionnaire prepared by the author. The survey was put together on the basis of Minnesota Satisfaction Survey and the theory of Herzberg. The survey compiled should help to research these factors what could be important for the banking field. The survey consisted of four parts and questions about work, wage, working conditions and interpersonal relationships were asked. The survey has a four-point scale: 1- I don't agree, 2- I'd rather not agree, 3- I'd rather agree, 4- I totally agree. Also socio-demographical questions about the employees age, sex, working position, working experience and education were asked. The data was analyzed with analytics software Stata 13. Based on the results it comes out which are the factors the employees are satisfied or unsatisfied with. The empirical part ends with making suggestions on how

to increase the job satisfaction among bank employees and it is brought out with which factors the managers should deal with in the first place.

The author explained how the process of the questionnaire looked like and gave an overview of the socio-demographical questions. All together 54 bank employees took part from the survey of which 41 were women and 13 were men. Most of the respondents were younger people with higher education and had been working in the company up to two years. In the empirical part it was analyzed to which degree the respondents agreed or disagreed with the statements that were in the questionnaire. Based on the results the mean, standard deviation and mode were found out and were compared to each other. Also it was analyzed with Kruskal-Wallis test if there occurs group differences by sex or occupation. Mostly it can be said that group differences practically didn't occur, because there were only two statements where group differences existed. It came out that the current job offers more possibility of self-realization to the managers and for employees it is more important to ascend on the career ladder.

The statements in the questionnaire were analyzed with Cronbach's α if they were statistically in accordance with each other. Also it was controlled if different parts of the questionnaire can form factors and based on the results four factors were made. These were wage, working conditions, interpersonal relationships and work-related factors. Of these factors the employees are least satisfied with wage, that was the factor of which mean was considerably lower compared to other three factors. Right now the employees are most satisfied with the factor that covers working conditions.

Based on the results in order to increase the job satisfaction among the employees, attention should be paid to the wages, especially on those employees' wages who don't work on a leading position. This was the only factor out of the four factors mentioned previously that had the value of the mean on the negative side of the scale. The employees feel that the effort they put into work is not compliant with the wage and therefore it is below their expectations. Also managers should think of ways how to change and improve the systems of motivating people and the way of recognition, so that employees would be more motivated to achieve better results and reach their goals.

Interpersonal relationships had the lowest score out of the factors on the positive side of the scale. Therefore, company owners should pay attention to this factor in the second place. For the owners it should be important, because the increase of this factor's value can also be beneficial for the movement of information in the company and make it more effective and smooth.

In the future for more research on this topic more respondents could be involved from different banks and after some time it can be researched if the results have changed. Also it is possible to compare the results among Estonian bank employees with the results from different countries and see if there are any similarities.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mery-Liis Mänd,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Eesti pangandustöötajate töörahulolu kujundavad tegurid“, mille juhendaja on Anne Reino,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26.05.2014