

TARTU ÜLIKOOL
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND
NARVA KOLLEDŽ
ÕPPEKAVA „ETTEVÕTLUS JA PROJEKTIJUHTIMINE“

Aina Antson-Manjukevitš

**ETTEVÕTTE SOTSIAALSE VASTUTUSE SEOS TÖÖJÕU VOOLAVUSEGA
JA SELLE VÄHENDAMISE VÕIMALUSED NARVA ÕMBLUSETTEVÕTETE
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja lektor Aet Kiisla

NARVA 2018

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

.....

Aina Antson-Manjukevitš

23.05.2018

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. ETTEVÕTTE SOTSIAALSE VASTUTUSE JA TÖÖJÕU VOOLAVUSE OLEMUS	6
1.1 Ettevõtte sotsiaalse vastutuse mõiste, olemus ja liigid	6
1.2 Tööjõu voolavuse põhjused	9
1.3 Ettevõtte sotsiaalse vastutuse mõju tööjõu voolavusele	12
2. NARVA ÕMBLUSETTEVÕTETE TÖÖJÕU VOOLAVUSE UURING.....	14
2.1. Uuringu meetod ja valim	14
2.2. Tööjõu voolavuse uuringu tulemused	14
2.3. Tööjõu voolavuse uuringu järeldused ning ettepanekud	16
KOKKUVÕTE.....	19
SUMMARY	20
KIRJANDUS	21
LISA INTERVJU KÜSIMUSED.....	25

SISSEJUHATUS

Eesti organisatsioonides rakendatakse üsna tihti lääneriikidest saabunud ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni ning antud trend üha kasvab. Sõltumata sotsiaalse vastutuse rakendamise vormidest on selle väärtus vaieldamatu, millel on omad eelised nii töötajate kui ka tööandjate suhtes. Tänapäeval puutuvad ettevõtted sageli kokku sellise probleemiga nagu tööjõu voolavus (Salam 2017: 208). Inimesed ei ole töötingimustega rahul, nad ei ole motiveeritud jätkama töötamist samas organisatsioonis jätkata ning lahkuvad. Samas soov töölt lahkuda võib olla tööandjast sõltumatu. Ettevõtted loovad terveid motivatsioonipakette, mis loob organisatsioonile lisandväärtust ning täiendavalt on abiks tööjõupuuduse probleemi lahendamisel.

Käesolevas töös uurin lähemalt tööjõu voolavust õmblusettevõtetes Narva linna näitel. Veel 20. sajandil oli Narva linn kuulus Kreenholmi manufaktuuri ja selles valmistatavate toodete poolest. 2010. aastal kuulutati välja AS-i Kreenholmi Valdus pankroti. Tänapäevaks on Narvas siiani palju õmblejaid ning lisaks kohalikele ettevõtetele, asutatakse ka erinevate riikide tekstiilitööstuse filiaalid (nt Soome ja Rootsi) Narva lootes tööle rakendada oma ala spetsialistid. Täiendavalt koostab Töötukassa kaks korda aastas tööjõuvajaduse baromeetrit, mille abil prognoositakse, millistel ametialadel tööturul tööjõu suur ülejääk, puudus või tasakaal. Esimene baromeeter valmis 2016. a detsembris, mille järgi suurenes 2017. aasta jooksul nõudlus õmblejate järele. 2018. a maikuu andmetel on Töötukassa koduleheküljel Narvas 110 õmbleja tööpakkumist. Seoses sellega on tööjõu voolavus aktuaalne teema analüüsi ja ettepanekute tegemisel Narva linna õmblusettevõtete jaoks üldiselt.

Käesoleva töö probleem seisneb selles, et tööjõu voolavus on suur. Tööandja ei paku oma alluvatele piisavalt (ka mitterahalisi) hüvesid, mis motiveeriks neid töötamist jätkama. Töö eesmärk on välja selgitada, kuidas töötajatele täiendavate (ka mitterahaliste) hüvede pakkumine motiveerib neid töökohale jääma Narva linna õmblusettevõtetesse.

Teoreetilises osas püstitasin järgmised uurimisküsimused:

1. Mis on ettevõtte sotsiaalne vastutus?
2. Mis on tööjõu voolavus? Millised tegurid põhjustavad tööjõu voolavust?
3. Milliste (mitterahaliste) hüvede tagamine motiveerib inimest tööle jääma?

Lõputöö rakenduslikus osas püüan välja selgitada vastused järgnevatele küsimustele:

1. Miks on Narva linna õmblusettevõtetes suur tööjõu voolavus?
2. Milliseid (mitterahalisi) hüvesid Narva õmblusettevõtted oma töötajatele pakuvad?
3. Milliste hüvede pakkumine motiveeriks töötajaid õmblusettevõtetest mitte lahkuma?

Antud uurimisküsimused aitavad saavutada püstitatud eesmäärke. Lõputöö koosneb teoreetilisest ning rakenduslikust osast. Esimeses osas annan ülevaade ettevõtte sotsiaalse vastutuse olemusest ning selle seosest tööjõu voolavusega. Lisaks toon välja tööjõu voolavuse põhjused.

Teises osas teen ülevaate Narva linna õmblusettevõtetest ning toon välja uurimisküsimused, millele soovin vastuseid leida. Lisaks kirjeldan valimit, andmete kogumise ja töötlemise meetodeid. Pärast uuringu läbiviimist analüüsin uuringu tulemusi ning nendele tuginedes teen järeldusi ning ettepanekuid, mis võiksid vähendada tööjõu voolavust Narva linna õmblusettevõtetes.

1. ETTEVÖTTE SOTSIAALSE VASTUTUSE JA TÖÖJÕU VOOLAVUSE OLEMUS

1.1 Ettevõtte sotsiaalse vastutuse mõiste, olemus ja liigid

Käesolevas peatükis annan ülevaate ettevõtte sotsiaalsest vastutusest, tööjõu voolavuse mõistest ning sellest, kuidas need kaks olemust üksteist mõjutavad. Antud alapeatükis annan ülevaate ettevõtte sotsiaalse vastutuse mõistest ning antud definitsiooni täiendamisest aastakümnete jooksul.

Viimastel aastakümnetel on ettevõtte sotsiaalse vastutuse (ESV) tähtsus ulatuslikult kasvanud. (Ibrahim 2017: 82). ESV on äratanud huvi paljude eraettevõtete ja valitsuste seas. Nii era- kui avaliku sektori organisatsioonid peavad üha rohkem tähelepanu pöörama asutustes töötavatele inimestele ja neid ümbritsevale keskkonnale. (Singh, Paithankar 2015: 34) Seetõttu peab olema selge arusaam ESV olemusest.

Varasemas ettevõtte sotsiaalse vastutuse teemalises kirjanduses viidati pigem sotsiaalsele vastutusele. Põhjuseks võis olla kaasaegne organisatsiooni tähtsuse ajastu ja domineerimine ärisectoris ei ole veel tekkinud või seda ei märganud. Käesoleva teema kaasaegse kirjanduse algatajat peetakse Howard R. Bowenit, kes 1953. aastal avaldas raamatu „Social Responsibilities of the Businessman“. (Carroll 1999: 269)

Boweni töö järgnes usul, et sada erinevat suurimat äri olid võimu ja otsuse langetamise keskusteks ning käesolevate organisatsioonide tegevus puudutas kodanike elusid mitmetes aspektides. Bowen määras ettevõtjate sotsiaalse vastutuse esialgse definitsiooni, mis kõlab järgmiselt: „Ettevõtete kohustuseks on järgida poliitikat, võtta vastu otsuseid või järgida eesmärkidel ja väärtustel põhinevat tegevuste jada, mida püüab ühiskond saavutada“. (Carroll 1999: 269-270)

Kui 1950. aastatel ja varem oli kirjanduses vähe tõendeid ESV definitsioonide kohta, siis 1960ndatel suurenes defineerimine ESV sõnastamise katsetes. Käesoleva perioodi üks väljapaistvamaid isikuid, kes defineeris ESV mõistet oli Keith Davis; hiljem on ta antud teemal kirjutanud rohkelt raamatuid, artikleid jms. Davis kirjeldas oma artiklis ettevõtte sotsiaalset vastutust kui „ettevõtjate põhjendatud otsuseid ja tegevusi, mis ulatuvad vähemalt osaliselt väljaspoole organisatsiooni majanduslikest ja tehnilistest huvidest“. (Davis 1960 viidatud Carroll 1999 kaudu)

1970ndad juhatati sisse raamatuga, mille autoriks oli Morell Heald. Raamatu pealkirjaks oli „Ettevõtte sotsiaalne vastutus: organisatsioon ja ühiskond, 1900-1960“. Harold Johnsoni raamatus „Ettevõtlus kaasaegses ühiskonnas: raamistik ja küsimused“, esitas autor valiku ESV definitsioonidest ja vaadetest ning pärast kritiseeris ja analüüsis neid. Esmalt esitles Johnson nõ tavalisest tarkust järgmiselt: „Sotsiaalselt vastutav ettevõtte on see, mille juhtkond hoiab tasakaalus huvide mitmekesisust. Selle asemel, et püüelda aktsionäride suurema kasumi nimel, arvestab vastutuslik ettevõtte ka töötajate, tarnijate, edasimüüjate, kohalike kogukondade ja rahvusega“. (Carroll 1999: 273)

ESVd tunnistati pikalt ettevõtte tegevuste ärimudeli lahutamatuks osaks. ESV tegevusi kavandatakse üldiselt kui ettevõtte staatust ja tegevusi tajutavate ühiskondlike kohustustega. Tarbijate hoiakud organisatsioonide ja nendega seotud toodete suhtes erinevad sõltuvalt sellest, kuidas need defineerivad ESV tegevuste põhjendusi. Järelkult võtavad ettevõtted tahtlikult või strateegiliselt ette ESV tegevusi, et luua positiivset kaubamärkide mainet tarbijate seas. (Kim jt 2017: 414)

Ettevõtte sotsiaalne vastutus on äri filosoofia, mis rõhutab laiema ühiskonna parimate huvide silmas pidamise tähtsust. ESVd seostatakse millegagi, mis annab ühiskonnale midagi tagasi. Tegemist on protsessiga, mille läbi organisatsiooni juhatuse rakendab erinevaid moraalseid ja eetilisi algatusi, kasutades juhtimise koode, et hallata nende tegevuste mõju klientidele, aktsionäridele, töötajatele ja keskkonnale. Ometi rakendavad paljud ettevõtted ESVd oma isiklikuks kasvuks ja tulu akumulatsiooniks. Enamik ettevõtteid hoiduvad ESV kasutamisest kuna rakendamise kulud on üsna suured. (Singh, Paithankar 2015: 34-35)

Ettevõtte sotsiaalset vastutust defineeritakse kui kogu organisatsiooni ühiskonnale suunatud kohustuste ulatust. Seda esindatakse neljas tüübis, nimelt majanduslikus, õiguslikus, eetilises ja vaba valikuga kohustustes. Carroll kujutas ühiskondlike kohustusi järgnevas vahekorras: 4:3:2:1 eeldades igähe osatähtsust. (Ibrahim 2017:83)

Esiteks, majanduslikku vastutustundlikkust defineeritakse kui organisatsiooni vastutust suurendada kaupade ja/või teenuste tootmise arvelt tulusid, et rahuldada turuvajadusi. Teiseks, õiguslikku vastutustundlikkust määratletakse kui riigi valitsuse poolt kehtestatud seaduseid ja määrusi kui põhireegleid, mille alusel peavad ettevõtted tegutsema. Kolmandaks, eetiline vastutustundlikkus toob kaasa standardid ja normid, mida organisatsioonid peaksid säilitama, et kaitsta aktsionäride isiklike õigusi ning mis ületab õigusaktide nõuete raamistikku. Nad peegeldavad tarbijate, töötajate,

aktsionäride ja laias laastus ühiskonna muresid ning mida nad peavad õiglaseks. Neljandaks, vaba valikuga kohustusi defineeritakse kui vastutust, mida ettevõtte võtavad enda hooleks vabatahtlikult läbi oma soovi tegutseda mittekohustuslikes ja ootamatutes ühiskondlikes rollides, millel isegi puudub eetiline taju. (Ibrahim 2017 :83-84)

Töötajad on üha teadlikumad ettevõtete kohustuste laienemisest ühiskonna suhtes. See tähendab, et tänapäeval nad tajuvad ettevõtte sotsiaalset vastutust kui ühte kõige tähtsamat küsimust, millega peavad tööandjad arvestama. Kui teadlikkus antud probleemist paraneb, siis tulemusena võib see mõjutada töötajate suhtumist ja käitumist. Teiste tegurite seas on rahulolu. (Tamm jt 2010: 5)

Ettevõtte sotsiaalse vastutuse probleem on kompleksne fenomen, mis on üks põhikontseptsioone ettevõtete ja ühiskondlike suhete uuringutes. Selle keerukus pärineb algselt rahvuslike, kultuuriliste ja ühiskondlike kontekstide erinevustest, mis samuti nõuab ettevõtetelt erinevat liiki vastutust. Üldiselt ESV kirjeldab organisatsioonide kohustusi ühiskonna ees, kusjuures rõhutatakse vabatahtlikkuse muresid ja nõuetele vastavusest kaugemale minekut. Siit tulenevalt võib ESV-d mõista „kui organisatsioonide tegevust rohkem, kui on nõutud kohaldatavate seaduste ja määruste alusel, mis reguleerivad keskkonda, töötajate tervist ja ohutust ning panuseid kogukonda, kus nad töötavad“. See omakorda jätab juhatusel vabal valikul otsustada ESV sisu ja ulatuse üle sõltuvalt nende eetilistest väärtustest. (Tamm 2010: 8)

Vastavalt Milton'i uuringule muutub ESV aina tähtsamaks. Noortel on ettevõtete suhtes suuremad ootused kuna nende jaoks on ilmne, et tagamaks ühiskonna jätkusuutlikkust tuleb muudatusi sisse viia. Eesti, Soome ja Rootsi kontekstis võib märkida, et tegemist on riikidega, mis juhinduvad ESV alastest suurtest ülemaailmsetest tendentsidest. (Milton 2017: 37)

Ettevõtte võiksid juhatuse tasandil arutada ühiskondlikke teemasid ning analüüsida, millised võimalused on organisatsioonidel, et neid mõjutada. Samas tuleb arvesse võtta, et ettevõtte võib tegelikult sammu ette astuda juhul kui ta osaleb ühiskonna eluga seotud küsimuste lahendamisel, olles valmis toodete, teenuste ning organisatsioonilise ärimudeli kohandada nii, et see oleks kooskõlas jätkusuutlikuma tuleviku huvidega. (Milton 2017: 26).

1.2 Tööjõu voolavuse põhjused

Üleilmastumise ajastul on igal organisatsioonil tööjõu voolavus põhiprobleemiks, millega tuleb tegeleda (Mamun, Hasan 2017: 63). Tööjõu voolavus tehniliselt kajastab töötajate määra, kes lahkuvad organisatsioonist ning kelle asemele tuleb keegi (Talukder jt 2014: 183). Töösuhete lõpetamine võib olla vabatahtlik ja sunniviisiline. Sunniviisiline tööjõu voolavus võib esineda põhjustel, mis on mõjutatud töötaja(te)st sõltumatud; see võib olla vajadus kulude kärpimises, ümberkorralduses või kulutuste vähenduses. Vabatahtliku tööjõu voolavuse sisu kujutab endast otsustusprotsessi tulemust. (Morrel jt 2004: 4) Tihti suhtuvad ettevõtjad tööjõu voolavusse kui vakantsi täitmise protsessi: iga kord kui vabaneb töökoht inimese vabal soovil või mitte, tuleb leida uus töötaja ja tema välja õpetada. Seda tsüklit nimetataksegi tööjõu voolavuseks. (Woods 1995, viidatud Ongori 2007 järgi)

Vastavalt Daltonile ja Todorile võib tööjõu voolavus olla teatud juhtudel organisatsiooni jaoks kasulik, näiteks kui töökohalt lahkuvad halva tulemuslikkusega töötajad ning vastupidi, hea töötaja lahkumine töölt võib kaasa tuua negatiivsed tagajärjed. (Dalton, Todor 1979, viidatud Chen 2014 jt järgi). Tööjõu voolavus ei ole positiivne nähtus kuna see tabab kuluaspekte. Tööjõu voolavus on kallis. See viitab olukorrale, mil töötaja lahkub omalt töökohalt, mis on sisuliselt tööga rahulolematuse ja vähesse pühendumuse tagajärg. Tööjõu voolavuse protsessi kirjelduse puhul saab märkida tööga rahulolematust kui esimest sammu, millele järgneb lahkumiskavatsus, mis lõpuks mõnedes olukordades võib tekitada tegelikku tööjõu voolavust. Käesolev protsess on loomulikult varieeruva kestusega ja ei pea kindlasti lõppema sirgjoonelise reaga. Isik võib liikuda edasi-tagasi tööga rahulolematuse ja lahkumiskavatsuse vahel, kuid samuti võivad jääda antud „piirialasse“ pikemaks perioodiks. (Talukder jt 2014: 183-184)

Tööjõu voolavus tekib siis kui töötajad lahkuvad organisatsioonidest. Nende töölt lahkumise üks põhjusi on töötajate pühendumus organisatsioonilistele eesmärkidele. Tööjõu voolavust osaliselt määratakse organisatsioonilise poliitika ja juhatuse poolt läbi töötasu, edutamise, koolitamise ja töögraafiku ning osaliselt isiklike tegurite kaudu, mis on suuresti tööandjast sõltumatu, näiteks töötaja soov kolida. (Nwagbara 2011: 3)

Tööjõu voolavuse protsessi võib kirjeldada kui esmalt tööga rahulolematust, millele järgneb lahkumiskavatsus, mis võib kokkuvõttes lõppeda tegeliku voolavusega.

Viidatud uuringus seati eesmärgiks tööjõu volavuse empiiriliste tõenduste identifitseerimise kolmes erinevas olukorras:

- 1) Rahulolematus eelneva töökohaga;
- 2) Vabade töökohtade olemasolu tööturul;
- 3) (otsida) paremat alternatiivset tööd, samuti tuvastades tegureid, mis mõjutavad tööga rahulolu.

(Talukder 2014: 183-184)

Rahulolematus võib jooksval tööl tekkida halbade ootamatuste või siduvate piirangute tõttu nagu näiteks sunniviisiline koondamine ja töötuks jäämine.

Higgins, Duxbury, & Irving (1992) väitsid oma uuringus, et töö ja pereelu segunemine kahjustab tööelu kvaliteeti ning töötingimuste (pikad töötunnid, suur töökoormus) vastuolu taga peitub samuti rahulolematus (Higgins jt 1992, viidatud Talukder'i jt 2014:184 kaudu). Frone jt väitsid, et rollisisene konflikt võib kaudselt tekitada tööga rahulolematust, eraelu kvaliteeti vähenemist. Keerulised töökohustused on aja- ja energiakulukad ning juhivad töövälisest rollidest tähelepanu eemale ja takistavad rollidele vastavust. Kossek & Ozeki uuringu järgi tekitavad töö- ja eraelu tasakaalus hoidmise raskused tööga rahulolematust. (Frone 1997, viidatud Talukder'i jt 2014: 184 kaudu)

Kirjanduses on töölt lahkumiskavatsustele pööratud märkimisväärset tähelepanu, mida arvatavasti peeti tegeliku volavuse võimalikuks eellaseks. Peale tegeliku suhte volavusega, on töö vahetamine või lahkumiskavatsused seotud paljude teiste töökeskkonna muutujatega. Näiteks leiti, et töölt lahkumiskavatsus on negatiivselt seotud organisatsioonilise käitumise, samastumise ja tööga rahuloluga, inimese ja organisatsiooni sobivuse, avaliku sektori motivatsiooni ja organisatsioonilise pühendumusega. (Olaniyan, Hystad 2016:165)

Töötajate volavus võib märkimisväärselt mõjutada organisatsiooni finantsnäitajaid. Tööjõu volavuse kulude arvutamisel arvestatakse 50% kuni 200% töötaja aastapalgast. Tööjõu volavuse vähendamine sõltub töötajate kogu töökeskkonnast. Organisatsioonid, mis saavutavad volavuse olulisimat vähenemist ja säilitavad selle madalat taset on tavaliselt need, kus juhtivtöötajad või omanikud seavad seda prioriteediks. Juhatajad ei tundu valmis olevat muutma nende tavapäraseid arusaamu seoses oma alluvate rahulolematuse või volavusega. Enamik juhatajaid viitavad

töötasu peamiseks tööjõu voolavuse põhjuseks (80%-98% juhatajatest). Töötajad osutavad aga vastupidist. 80 %-90 % töötajatest lahkuvad oma töökohast muudel põhjustel, mitte töötasu tõttu. (Linhartová 2011: 121-122)

Tööjõu püsivuse säilitamine on väljakutse kuna 21. sajandi töötajad vahetavad sageli töökohti. Neil puudub kindlustunne tuleviku suhtes. Esimese asjana paneb see mõtlema töökohta vahetamisest. Puudub strateegia, kommunikatsiooni ja ettevõtte edasise majanduskasvu informatsiooni puudulikkus, organisatsioonis valitsevad ettenägematud mõjud, kvaliteedi, eetika, ressursside, edutamise ja arengu puudulikkus – kõik see mõjub negatiivselt kindlustundele. Need töötajasõbralikud organisatsioonid, mis väärtustavad, julgustavad, tunnustavad, võimaldavad, annavad tagasisidet ja tasustavad õiglaselt oma töötajaid, ei puutu kokku värbamise või tööjõu voolavuse probleemiga kuna isikutevahelised suhted ja kuuluvustunne on üks tähtsamaid inimvajadusi. Organisatsiooni võime töötajaid ja juhatust võrdselt kohelda ning võimalus tagada aega isiklikuks eluks (nt osaline tööaeg) edendavad töötajate lojaalsust. (Linhartová 2011: 122)

Beardwell jt tuvastasid oma uuringus kahte tööjõu voolavuse mõõtmise dimensiooni. Nad kutsuvad seda tööjõu voolavuse kvalitatiivseks ja kvantitatiivseks analüüsimeetodiks. Kvantitatiivset meetodit tuleb arvesse võtta kui tööjõu voolavuse hindamist. See on põhiliselt statistilise loomuga kuna kasutatakse arve ja andmeid, et ette kujutada, kus organisatsioon asub arvestades inimressursi juhtimist ja planeerimist. (Nwagbara 2011:3)

Eelmainitud lähenemises kasutatakse statistilisi andmeid, et kujutada tööjõu voolavust nagu see mõjutab organisatsioonilist tulemuslikkust. Selle määramiseks kasutatakse üldiselt järgnevaid indekseid.

Tööjõu voolavuse indeks

Antud indeksi arvutamisel jagatakse töölt lahkunute arvu teatud perioodil personali arvuga või töölt lahkunute arvu jagatakse kogu personaliga teatud perioodil ja korrutatakse saja protsendiga. (Nwagbara 2011: 3)

Kvalitatiivne analüüs. Käesolev meetod ei ole statistiline, see põhineb kogutud informatsioonil. Järgnevad tegurid võetakse tavaliselt arvesse kvalitatiivse meetodi hinnangu andmisel.

- Lahkumisintervjuud – üks kõige tuntumaid meetodeid tööjõu voolavuse kvalitatiivsel tuvastamisel. Üldjuhul see viiakse läbi peagi pärast seda kui töötaja on lahkunud või tagasi astunud. Seda tehakse tavaliselt vabatahtliku voolavuse puhul.
- Hoiakute uuringud – käesolev tegur on tähtis, millest organisatsioonid haaravad kinni, et määrata “tõuketegureid”. Tõuketegurid on need muutujad, mis motiveerivad töötajaid oma tööd tegema.
- Riskianalüüs. Sellisel juhul tuvastatakse meetodil kahte peapõhjust, mis sõltuvad töötajate lahkumise tõenäosusest ja sellise tegevuse tulemustest. See on tõhus viis tööjõu voolavuse hinnangu andmisel.
- Töölt lahkunute küsitlused – neid võib saata inimestele pärast seda kui nad lahkusid organisatsioonist. (Nwagbara 2011: 5).

1.3 Ettevõtte sotsiaalse vastutuse mõju tööjõu voolavusele

Tänapäeva maailma tingimustes on töötajatel tegelik võimalus valida tööandjate vahel ning nagu on mitmed uuringud näidanud, eelistavad inimesed sotsiaalselt vastutustundlikku tööandjat. Töötajate aktiivsus paremate tingimuste otsinguil loob tööturul konkurentsi tekkimise riski ja tööjõu voolavust ning lojaalsetest ja kvalifitseeritud töötajatest huvitatud tööandja peab tegema selle nimel pingutusi, et oma organisatsiooni atraktiivsust säilitada.

Tööjõu voolavusel võivad olla erinevad põhjused, mis ei pruugi olla tingitud ainult ebasobivatest töötingimustest või tööandja mainest. Organisatsioonides peetakse tööjõu voolavust tõsiseks probleemiks tööandjate pikema perspektiivi konkurentsis. Asjaolu, et täistööaja puhul on enamus töölt lahkumisi on algatatud töötajate poolt, võib see kajastada majanduslikku kliimat, mis muudab tööandjatele kasumlikuks säilitada värvatud tööjõudu (Silcock 1954: 440). Selles osas mängib töötaja rahulolu suurt rolli, et vähendada tööjõu lahkumiskavatsust (Salam 2017: 203). Töö sisu ja autonoomia (arusaamine, et töötajad on volitatud otsustamisprotsessis osalema) kaks peamist tööalast motiveerivat tegurit, mis suurendab töötajate rahulolu (Mamun jt 2017: 68). Mobley jt samuti rõhutavad, et samal ajal kui rahulolu on hetkelise suunitlusega, siis atraktiivsust peetakse tuleviku suunitlusega. Atraktiivsust vaadeldakse eeldustel põhinevana, et töö viib erinevate positiivselt ja negatiivselt hinnatud tuleviku

saavutusteni. Nagu oli eelnevalt mainitud, atraktiivsuse loomisel potentsiaalsete ja olemasolevate töötajate rahulolu säilitamise jaoks mängib ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia olulist rolli.

Price ja Mueller (1986) tuvastasid rea tegureid nagu töötasu, kommunikatsioon, sotsiaalne integratsioon, rutiinsus, töörollide ülekoormus, karjäärikasvu võimalus, koolitus, juhendaja ja kolleegi poolne tugi ja õiglase jaotus omavad märkimisväärset mõju tööjõu voolavusele (Price, Mueller 1986). Lisaks eelnimetatud faktoritele toob Mamun oma töös täiendavalt välja põhjused ja tegurid, mis mõjutavad tööjõu voolavust, see on töö sobivus, lisasoodustused, töökeskkond, selge töö-ootus, alternatiivsete töökohtade võimalus (Mamun jt. 2017: 66-67). Kõikidel töökohtade tasanditel võib personal otsida paremaid karjäärivõimalusi, paremaid organisatsioonisisese liikumise võimalusi või paremat töötasu (Davidson jt 2010: 14). Matutes, Regibeau ja Rockett väitsid, et ettevõtted võivad optimaalselt valida erinevate hüvitiste skeemide vahel, et vähendada konkurentsi intensiivsust tööturul (Matutes jt 1994: 326). Ettevõtte sotsiaalne vastutus võib ka mõjutada nii sotsiaalsuhete dünaamikat kui ka sotsiaalse samastumise protsesse organisatsioonis ning lisaks parendada positiivset suhtumist töökohta, nagu näiteks tööga rahulolu ja/või vältida töötajate vastutegevusse kaasamist (Gond jt 2010: 34-35). Üldiselt moodustatakse võimalikult soodsaid tingimusi, et töötajaid omal töökohal hoida. Booth ja Hamer toetudes uuringu tulemustele toovad välja, et eriti tähtis on säilitada kõrgema eneseväärikusega töötajaid, kelle jaoks on töökeskkond oluline. Tööjõu voolavus kasvab, sest töökeskkond ja töö, mida inimesed teostavad, ei ole piisavalt hinnatud, et rahuldada töötajate soove, kes kujundavad kõrgemat eneseväärikust. (Both, Hamer 2006: 303)

Kui organisatsioonid rahuldavad oma töötajate ootusi ESV suhtes, saavad nad saavutada paremat töösse suhtumist, suurendada tootlikkust ja vähendada tööjõu voolavuse määra. Ettevõtte võime säilitada tööjõudu on organisatsioonilise edu tunnus. (Afridi jt 2012: 93) Kõige tähelepanuväärsem vastuväide ESV-alastele tegevustele põhineb klassikalisele majanduslikule põhjendusele, mille järgi on ettevõttel ainult üks eesmärk, milleks on ettevõtte omanike kasumi suurendamine. Töötajad üha rohkem väärtustavad ESV alaseid tegevusi ja nad soovivad, et nende isiklikud väärtused oleksid organisatsiooni väärtustega kooskõlas.

2. NARVA ÕMBLUSETTEVÕTETE TÖÖJÕU VOOLAVUSE UURING

2.1. Uuringu meetod ja valim

Käesolevas peatükis annan ülevaate Narva linna õmblusettevõtetest, tutvustan uurimismetoodikat, valimit ning toon välja uuringu tulemused. Lõpus teen uuringu tulemustele toetudes ettepanekuid, mis aitaksid vähendada tööjõu voolavust Narva linna õmblusettevõtetes.

02.04.2018 seisuga tegutseb Narva linnas 18 õmblusettevõtet. Ettevõtetes toodetakse alates pesust lõpetades madratsite valmistamisega. Igas ettevõttes on töötajatel erinevad tingimused, sõltuvalt ruumidest ja toodetavast kaubast. Kui riideid tootvates tsehhides istuvad töötajad enamasti tavaliste õmblusmasinate taga, siis suuremate toodete valmistamise ettevõtetes peavad töötajad käitlema suuri ja mõneti ka ohtlikke masinaid ning tõstma raskeid esemeid (nt riiderulle).

Selleks, et saada vastuseid rakenduslikele küsimustele, valisin kvalitatiivse uurimismeetodi - individuaalintervjuu. Kogumiks on Narva linnas tegutsevate õmblusettevõtete juhatajad. Uuringu üks eesmärkidest on välja selgitada tööjõu voolavuse ja pakutavate hüvede hetkeolukorda õmblusettevõtetes. Tuginedes käesoleva lõputöö teoreetilisele ülevaatele, soovin uuringu abil välja selgitada, mis põhjustab Narva õmblusettevõtetes tööjõu voolavust, milliseid (ka mitterahalisi) hüvesid tööandja oma alluvatele pakub ning milliste hüvede pakkumine motiveeriks töötajaid õmblusettevõtetest mitte lahkuma.

2.2. Tööjõu voolavuse uuringu tulemused

20 õmblusettevõtte esindajaga võtsin ühendust 2018. aasta märtsis. Eelkõige saatsin respondentidele laiali e-kirjad, milles tutvustasin lõputöö teemat ning vajadust intervjuu läbiviimises. Kaks ettevõtet andsid tagasisideks, et õmblusvaldkonnas need enam ei tegutse, mille tõttu ei olnud nendega intervjuu läbiviimine mõistlik. Kolm ettevõtet keeldusid erinevatel põhjustel intervjuud andmast. 2018. a aprillis viidi läbi intervjuud üheksa õmblusettevõtte juhatusega. E-kirjadele mittevastanutega võtsin korduvalt ühendust telefoni teel, mille tulemusena lubati kirju uurida, kuid kahjuks ei õnnestunud käesolevatelt ettevõtetelt tagasisidet saada.

Intervjuu vorm oli ettevõtte juhil valida, ühed soovisid isiklikult kohtuda ja pikemalt vestelda antud teemal, teistel aga oli mugavam küsimustele vastata telefoni või e-posti

teel. Intervjuudeks planeerisin aega keskmiselt 30 minutit, kuid oli ka olukordi, kui küsimustele vastamine võttis vähem aega ja vastupidi, kui arutelu kestis kauem.

Intervjueeritavate hoiakud küsimuste suhtes olid erinevad. Küll aga enamasti oldi teemast huvitatud ja nii mõnedki tegid lõpuks huvitavaid järeldusi ja ettepanekuid.

Arvestasin asjaoluga, et paljud ettevõtjad ei soovi kõneleda sellisest delikaatses teemast nagu tööjõu voolavus, siis esimesed küsimused aitasid selgusele jõuda, kuivõrd tihti muutub ettevõtte töötajate koosseis. Seisuga 31.03.2018 küsitletud õmblusettevõtetes varieerus töötajate arv vahemikus 16-140.

Pikaajalise töötaja mõiste on erinevate ettevõtete kontekstis erinev kuna määravaks teguriks on ettevõtte vanus. Kui ühes organisatsioonis loetakse pikaajalisteks töötajateks üksikuid inimesi, siis teistes ettevõtetes moodustavad need ligi kolmveerand kogu töökollektiivist. Praktiliselt kõikides ettevõtetes sõlmitakse tähtajatud töölepingud.

Tööandja poolt pakutavate hüvede küsimuste osas puutusin kokku sellise probleemiga, et paljud ettevõtte juhatajad ei osanud esialgu kõiki hüvesid nimetada. Vestluse käigus püüdsin näidete abil välja selgitada ehk on ettevõtja midagi mainimata jätnud, mis oli suureks abiks, sest kui alguses nimetati mõned üksikud hüved, siis lõpuks venis nimekiri üsna sisukaks nõ boonuste paketi, mis sisaldas nii rahalisi kui ka mitterahalisi hüvesid. Tulemused oli mõneti üpris üllatavad. Ettevõtetes kasutati erinevaid hüvitiste skeeme, mis on konkurentsi intensiivsuse üks vähendamise vahenditest (Matutes jt 1994: 326).

Rahaliste hüvede osas oli kõige sagedam üleajatöö tasu ja preemiad konkreetse töötatud perioodi eest. Täiendavalt pakkusid mitmed ettevõtted oma töötajatele avansi võimalust. Üks ettevõtte pakub mentorlustasu oma töötajatele, kes tegelevad uute töötajate välja õpetamisega. Antud hüve on mentorile heaks motivatsiooniks kuna väljaõpetamine on aeganõudev protsess, mille ajal võib oma tehtud töö maht väheneda. Lisaks on ka ettevõtteid, kes hüvitavad poole töökohani sõidetud bussipiletite summast. On ka spordisõbralikke organisatsioone, kes toetavad oma alluvate tervislikku eluviisi ning hüvitavad spordikulud kindla summa piires.

Mitterahaliste hüvede arv ja sisu olid palju huvitavamad. Kõige sagedamad nendest on õnnitlused tähtpäevade puhul, jõulukungitused lastele, peod erinevate sündmuste puhul ning töö jääkmaterjalide kasutamist. Ootamatult palju ettevõtjaid pakuvad oma töötajatele võimalust kasutada töö seadmeid isiklikuks otstarbeks. Lisaks pidasid paljud

ettevõtted mitterahaliste hüvede all silmas häid töötingimusi –hea töökeskkond, sh kaasaegsed seadmed, korralik valgustus, ruumide õhutatus jms. Oli ka ettevõtjaid, kes tagasid oma alluvatele töövormi ja soodustuse töö kõrval olevas toitlustuskohas. Toodi välja, et töötamine erinevates vahetuses on samuti hea, eriti väikeste lastega või üksikutele vanematele, kellel on võimalus tööaega korrigeerida vastavalt vajadusele. Täiendavalt tagab linna keskusest kaugemal tegutsev õmblusettevõtte oma alluvatele tasuta organiseeritud transporti. Üks õmblusettevõtete juhatajatest mainis, et uute töötajate puhul puututakse tihtipeale kokku sellise probleemiga, et inimene ei ole käesolevas valdkonnas piisavalt pädev või igasugune praktiline/ teoreetiline oskus puudub täielikult, kuid soov töötada on. Tööandja teeb koostööd Ida-Virumaa Kutsehariduskeskusega ning sellisel juhul pakub oma töötajatele töökohapõhise õppe võimalust. Õppe vältel suunatakse töötajaid ka erinevatele messidele, näitustele jm temaatilistele üritustele, et täiendada oma teadmisi ja oskusi. Lisaks suunatakse ettevõttes pikaajalisi töötajad erinevatele kvalifikatsiooni koolitustele ning ollakse abiks ka töötajate lähisugulastel erinevate tasuta koolitustele registreerimisega. Antud ettevõttes on olemas ka õppejõud-tehnoloog, kelle põhiliste tööülesannete hulka kuulub uute töötajate abistamine ja välja õpetamine, mis on tööjõu volavuse tsükli üheks osaks (Woods 1995, viidatud Ongori 2007 järgi). Rõhutati, et paljudes õmblusettevõtetes on töömahud enamasti suured ja uute töötajate väljaõpetamise ja aitamisega pole kellelgi aega tegeleda.

Intervjuude tulemused on kohati sarnased ja samas väga individuaalsed ning pakutavaid hüvesid on omavahel huvitav võrrelda ja tõmmata paralleelele tööjõu volavuse vahel. Nii mõnigi ettevõtja oli aktiivne ettepanekute tegemisel mis võiksid vähendada tööjõu volavust Narva õmblusettevõtetes üldiselt.

2.3. Tööjõu volavuse uuringu järeldused ning ettepanekud

Uuringu tulemusena leidsin vastused põhilistele küsimusele: milliseid hüvesid pakub tööandja oma töötajatele, kui tihti inimesed asuvad ettevõtetesse tööle ja lahkuvad, ning mis motiveerib neid konkreetses ettevõttes töötama. Need vastused olid abiks organisatsioonis tööjõu volavuse väljaselgitamisel.

Kõige märkimisväärsem tähelepanek oli see, et kui intervjuu alguses ei osanud mitmed ettevõtjad mitterahalisi hüvesid nimetada, siis vestluse käigus selgus, et pakutavaid hüvesid on üsna palju. Samas väitsid mõned ettevõtte juhatajad, et hüvesid on piisavalt,

kuid töötajad neid eriti aktiivselt ei kasuta ning nad ei näe mõtet uusi nõ boonuseid kasutusele võtta kuna see on liigne ressursside raiskamine.

Lõputöö uurimisküsimuste püstitamisel lähtusin eelkõige sellest, et paljudes õmblusettevõtetes on tööjõupuudus ehk inimesed ei soovi antud valdkonnas töötada (2018 maikuu andmetel on Töötukassa koduleheküljel 110 õmbleja tööpakkumist Narvas). Intervjuu tulemustest aga nähtub, et tööjõu voolavus Narva õmblusettevõtetes eksisteerib, kuid see on esialgsest ettekujutusest madalam. Mitme ettevõtja sõnul lõpetavad inimesed töösuhteid harva, kuid tööjõudu siiski napib kuna toodangu maht on suurenenud ning vajatakse juurde lisatööjõudu. Samas oli ühest ettevõttest lahkunud eelmise aasta jooksul kümnekond inimest ning nüüd ollakse hädas uute töötajate leidmisel vaatamata sellele, et töötingimused on head ja hüved mitmekesised. Mõned ettevõtjad ei osanud nimetada motiveerivaid hüvesid, mis võiksid vähendada tööjõu voolavust kuna nende väitel tööjõu voolavus ettevõttes puudub. Samas oskasid ka vähesed tööjõu voolavusega ettevõtte juhid välja pakkuda, et üheks motiveerivaks teguriks on kindlasti töötasu tõstmine (Linhartová 2011: 121-122).

Kolmandik küsitletud ettevõtjatest teatasid, et nendes ettevõtetes lõpetavad inimesed töösuhteid harva. Mitmes ettevõttes mainiti, et perioodiliselt lahkuvad töölt näiteks vanemad inimesed, kes otsivad lihtsamat tööd või need, kes ei saa oma tööülesannetega hakkama ning on ka selliseid töötajaid, kes soovivad elukohta vahetada. Antud tööjõu voolavuse puhul on tegemist töötaja isiklike teguritega, mis on tööandjast sõltumatu (Nwagbara 2011: 3). Lisaks on mitmes ettevõttes mainitud, et nii mõnigi kord lahkuvad ettevõtetest need, kes on laisad ja ei taha tööd teha. Need organisatsioonid puutusid kokku aga tööjõu voolavuse kasuliku poolega kuna töökohalt lahkusid halva tulemuslikkusega inimesed (Dalton, Todor 1979, viidatud Chen 2014 jt järgi). Ühes ettevõttes teatati, et tööjõu voolavus puudub.

Enda arvamusel rakendavad mitmed õmblusettevõtted ESV kontseptsiooni eneselegi teadmata. Näiteks on mõnedes ettevõtetes töötajatel lubatud toodangu jääkmaterjale endale võtta, mis vähendab jäätmete kogust avaldades sellega keskkonnale positiivset mõju (Singh, Paithankar 2015: 34). Ka ettevõtte seadmete kasutamine isiklikeks õmblustöödeks mängib olulist rolli töötajate rahulolu suurendamisel. Erilist tähelepanu pälvis aga ettevõtte, kes on töötajate lähisugulastele vajalike tasuta koolituste leidmisel ja nendele registreerimisel.

Mitme ettevõtjaga suheldes selgus, et vähene hüvede hulk on põhjustatud ebapiisavate rahaliste vahendite tõttu, mainiti ka suurt maksukoormust. Antud juhul on tegemist suletud ringiga kuna töötajad ei pruugi olla tööandjaga rahul väheste hüvede tõttu ja tööandja ei saa rohkem hüvesid oma kolleegidele pakkuda rahanappuse tõttu. Tööandja peab arvestama, et tööjõu voolavus ei ole odav nähtus ja samuti tabab ettevõtte kuluaspekte (Talukder jt 2014: 183-184). Sellisest olukorrast tuleb kindlasti leida väljapääs vaadates üle ettevõtte töö korraldust üldiselt.

Ettepanekute osas kindlasti soovitan õmblusettevõtete juhatusel tutvuda lähemalt ESV mõistega ja vaadata üle ehk on juba midagi antud kontseptsioonist rakendatud ja uurida, mida saaks oma võimaluste piires rakendada, et panustada veidi rohkem ühiskonda vähendades selle kaudu tööjõu voolavust organisatsioonis ja panustada selle kaudu jätkusuutlikumasse tulevikku (Miltton 2017: 26). Kindlasti on ka käesolev töö heaks võimaluseks tutvuda ESV ja tööjõu voolavuse teoreetiliste alustega. Lisaks on siia koondatud ka hüved ja ettepanekud, mis võiksid vähendada tööjõu voolavust ettevõttes ESV kontseptsiooni rakendamise kaudu, sest tööjõu säilitamise võime on organisatsioonilise edu tunnus (Afridi jt 2012: 93). Täiendavalt võiksid tööandjad rohkem tähelepanu pöörata töölt lahkumise põhjustele ja neid kaardistada näiteks lahkumisintervjuude abil, mis on tööjõu voolavuse üks analüüsi meetoditest (Nwagbara 2011: 5). See annaks tööandjale ülevaate, mis põhjustab tööjõu voolavust ja kas see on tingitud töökohast või on tööandjast sõltumatu ning mida saab juhatus ette võtta, et käesolevale probleemile lahendust leida.

Üks õmblusettevõtte juhataja rõhutas, et tänapäeval peavad ettevõtjad tihtipeale julgema nii-öelda kastist välja mõelda (ingl.k. *to think outside the box*). Paindlik mõtlemisviis aitab juhil avastada need suunitlused, mis muutuvad lähitulevikus aktuaalseks. Ja julgen väita, et ettevõtte sotsiaalne vastutus on kasvav trend, mida tuleb samm-sammult juba täna ettevõttesse integreerida, mis võib lõpuks avaldada positiivset mõju töötajate käitumisele ja suhtumisele tööandjasse vähendades selle kaudu tööjõu voolavust organisatsioonis (Miltton 2017: 26).

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuivõrd töötajatele täiendavate (ka mitterahaliste) hüvede pakkumine motiveerib neid töökohale jääma Narva linna õmblusettevõtetesse. Tulemuste saavutamiseks kasutasin individuaalintervjuud Narva õmblusettevõtete juhatajatega.

Lõputöö esimeses peatükis defineerin ettevõtte sotsiaalse vastutuse mõistet ning kuidas on see aja jooksul muutunud. Lisaks toon välja tööjõu voolavuse mõiste ning võrdlen, kuidas ettevõtte sotsiaalne vastutus ja tööjõu voolavus üksteist mõjutavad.

Töö teine peatükk keskendun Narva õmblusettevõtete tööjõu voolavuse uuringule. Rakenduslikus osas püüdsin välja selgitada, miks on Narva õmblusettevõtetes suur tööjõu voolavus, milliseid rahalisi ja mitterahalisi hüvesid õmblusettevõtete juhatajad oma töötajatele pakuvad ning milliste hüvede pakkumine motiveeriks töötajaid töölt mitte lahkuma.

Uuringus osales üheksa Narva õmblusettevõtte juhatajat, kellega viisin läbi individuaalintervjuud küsimustega (vt Lisa), mis aitasid välja selgitada, millised on ettevõttes tööjõu voolavus ning pakutavad hüved. Intervjuu tulemusi analüüsisid oli võimalik uurida, kas ja kuivõrd on organisatsioonis ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni rakendatud.

Vaatamata sellele, et õmblusettevõtetes on suur tööjõupuudus, võib kokkuvõttena öelda, et Narva õmblusettevõtetes esineb tööjõu voolavust, kuid see on ettevõtetes erinev. Mitmetes ettevõtetes on toodangu maht suurenenud ning vajatakse täiendavat tööjõudu. Tööjõu voolavus võib olla tingitud tööga rahulolematusest, töö sisust või muudest individuaalsetest teguritest. Enamus uuritavaid ettevõtteid pakub mitmekesiseid (ka mitterahalisi) hüvesid. Järeldusena võiks mainida, et pakutavaid hüvesid analüüsisid nähtub, et nii mõnelgi ettevõttel tundub ESV rakendamine eoses olevat, mida tuleks kindlasti arendada selleks, et panustada oma töötajatesse, ühiskonda üldiselt, parendada hoiakut tööandja suhtes ja vähendada tööjõu voolavust ettevõttes. Uuringu tulemused on näidanud, et pilt Narva linna õmblusettevõtete tööjõu voolavusest on esialgselt nägemusest madalam, kuid see eksisteerib ning selle vähendamise üks vahenditest on motiveerivate hüvede pakkumine. Iga õmblusettevõtte peaks pakutavad hüved põhjalikumalt üle vaatama ja töötajatega suhtlemise kaudu moodustama jätkusuutlikuma hüvede paketi, mis aitaks vähendada tööjõu voolavust.

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EMPLOYEE TURNOVER AND ITS REDUCTION OPPORTUNITIES BASED ON THE EXAMPLE OF SEWING COMPANIES IN NARVA

Estonian organisations implement quite often corporate social responsibility conception that derives from western countries and this trend is growing. Regardless of corporate social responsibility implementation forms its value is undeniable, which has advantages for both employees and employers, but despite this many organisations face an issue such as employee turnover. Employees are not satisfied with the working conditions, they are not motivated to continue working in the same organisation and leave it. But the intention to leave could be also independent of employer. Organisations create different motivational packs that make firms more valuable and which are additionally helpful to solve the labour shortage problem.

The aim of the present thesis is to find out whether offering employees additional (also non-monetary) perks motivate them not to quit job in the sewing companies in Narva. The individual interview with the managers of the sewing organisations in Narva was used to collect the data.

The thesis consists of two parts – theoretical and empirical. The theoretical part gives an overview of corporate social responsibility concept, the reasons of employee turnover and the impact of corporate social responsibility on employee turnover. In this part employee motivational factors are also described.

The practical part of the thesis studies the amount of the employee turnover in the sewing organisations in Narva and what kind of monetary and non-monetary perks are offered to the employees to motivate them not to leave the work. The results of the research show that the amount of the offered perks are much more varied than expected. Some employers implement corporate social responsibility concept, but this seems to be on the basic and poor level. Despite this, the employee turnover is not as big as it was thought before. The high number of vacancies found on the Estonian Unemployment Insurance Fund webpage is caused by an increase in the volume of production of sewing companies in Narva. Employers should communicate more with employees to form a better motivational and sustainable pack to reduce employee turnover.

KIRJANDUS

Afridi, Fahad Khan; Kakakhel, Shahid Jan; Qamer, Fayaz 2012. How does Corporate Social Responsibility (CSR) Impact Employee Turnover in Universities of Khyber Pukhtun Khwa? *Abasyn University Journal of Social Sciences*. Vol 5 Issue 1: 88-98.

Booth, Simon, Hamer Kristian 2007. Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol 35 Issue 4: 289-307.

Borowski, Andrzej; Daya, Usama 2014. Employee Motivation Tools. *Management knowledge and learning International Conference*. 665-671.

Carroll, Archie B 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. Vol. 38 No. 3: 268-295.

Chintaloo, S; Chintaloo, Jyoti Devi 2013. Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited. *Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference*. 1-16

Davidson, M; Timo, N; Wang, Y 2010. How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International journal of contemporary hospitality management*. Vol 22 Issue 4: 451-466.

Gond, J-P; El Akremi, A; Swaen, V 2010. Corporate Social Responsibility Influence on Employees. *ICCSR Research Paper Series, International Center for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School*. No 54: 1-45.

Ibrahim, Nayera Ahmed Fouad 2017. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness in Egypt: The Moderating Effect of the Individual's Income. *Contemporary Management Research*. Vol 13 Issue 2: 81-105.

Khan, Muhammad Yousaf; Rizwan, Muhammad; Arshad, Muhammad Ibrahim; Anwar, Muhammad Fahad 2013. *Journal of Public Administration and Governance*. Vol 3 No 3: 226-243.

Kim, Songmi; Lee, Han-Suk; Roh, Minjung 2017. How multinational corporations can utilize corporate social responsibility. *Social Behavior & Personality: an international journal*. Vol 45 Issue 3: 413-426.

- Linhartová, Lucie 2011. Organisational perception of employee turnover. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D: 121-133.
- Mamun, C A A; Hasan, N 2017. *Problems and Perspectives in Management*. Vol 15 Issue 1: 63-71.
- Matutes, C; Regibeau, P; Rockett, K 1994. Compensation Schemes and Labor Market Competition: Piece Rate versus Wage Rate. *Journal of Economics & Management Strategy*. Vol 3 Number 2: 325-353.
- Milicevic, Ana Langovic; Cvetkovski, Tatjana; Tomasevic, Vladimir 2014. Employee motivation during the global economic crisis. *Actual Problems of Economics*. Vol 160 Issue 10: 291-301.
- Morrel, K; Loan-Clarke, J; Wilkinson, A 2001. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*. Vol 3 Issue 3: 219-244.
- Naaber, Moonika 2013. Ettevõttesisese ettevõtlikkuse mõjutegurid Eesti väike- ja keskmiste ettevõtete näitel. *Magistritöö*. Tartu.
- Nwagbara, Uzoechi 2011. Rethinking Labour Turnover: Prospecting For Shared Leadership. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*. Vol 63 Issue 4: 1-10.
- Olaniyan, O S; Hystad, S W 2016. Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 32 Issue 3: 163-171.
- Ongori, H 2007. A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*. Vol 1 Issue 3: 49-54.
- Pommer, K 2017. Siseklienditeeninduse roll töajõu voolavuse vähendamisel Apranga OÜ näitel. *Magistritöö*. Pärnu.
- Price, J. L. and Mueller, C. W. (1986), Absenteeism and turnover of hospitality employees. JAI Press, Greenwich, CT.)
- Rikko, Kai 2015. Töajõu voolavuse põhjused majutusettevõtetes Schlössle Hotel ja St. Petersburg Hotel näitel. *Lõputöö*. Pärnu

Ristic, M.R; Selakovic, M; Qureshi, T.M 2017. Employee motivation strategies and creation of supportive work environment in societies of post-socialist transformation. *Polish Journal of Management Studies*. Vol 15 No 2: 205-216.

Reilika, Randla 2015. Seos ettevõtte vastutustundlikkuse ja finantstulemuslikkuse vahel Eesti ettevõtete näitel. Tartu.

Saarmets, Märt 2012. Ettevõtte ühiskondlik vastutus ja selle hindamise võimalused Eestis. *Bakalaureusetöö*. Tartu.

Salam, Md Abdus 2017. Effects of Psychological Capital on Job Satisfaction and Turnover Intention: Thai Higher Education Perspective. *Journal of Asia Pacific Studies*. Vol 4 Issue 3: 203-218.

Sihag, Anupama 2016. Factors affecting employee motivation for organizational effectiveness health care employees. *Indian Journal of Positive Psychology*. Vol 7 Issue 2: 256-260.

Silcock, H 1954. The Phenomenon of Labour Turnover. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*. Vol 117 No 4: 429-440.

Singh, Aditya; Paithankar, Saily 2015. Analysis of the effects of corporate social responsibility activities on employee satisfaction and commitment. *SIMS Journal of Management Research*. Vol 1: 34-40.

Skalkina, Jelena 2013. Ettevõtte ühiskondliku vastutuse kontseptsiooni rakendamine Addinol Lube Oil OÜ näitel. *Bakalaureusetöö*. Tartu.

Talukder, Shamim; Talukder, Farid Hossain; Alam, Jahangir 2014. Job Dissatisfaction and Turnover: Bangladesh Perspective. *European Journal of Contemporary Economics and Management*. Vol 1 Issue 2: 183-195.

Tamm, Katrin; Eamets, Raul; Mõtsmees, Pille 2010. Relationship between Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: The Case of Baltic Countries. *University of Tartu - Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*. No. 76

Tehvand, Merili 2014. Tööstress ja tööjõu voolavus AS Keskkonnateenused Tartu filiaali näitel. *Lõputöö*. Pärnu

Chen, T-Y; Chang, P-L; Yeh, C-W 2004. A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career Development International*. Vol 9 Issue 4: 424-437.

Vahe, M 2004. Sotsiaalturunduse ja sotsiaalse vastutuse võimalikud tõlgendusviisid Eestis. *Magistritöö*. Tartu.

Wojtaszek, Henryk 2016. Selected aspects of innovative motivation. *World Scientific News* 44: 1-12.

Zámečník, Roman 2014. The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol 109: 851-857.

LISA INTERVJU KÜSIMUSED

Tööjõu volavus ettevõttes

1. Mitu uut töötajat on viimase aasta jooksul ettevõttesse tööle asunud?
2. Kas ettevõttes on palju pikaajalisi töötajaid? Kui jah, siis millise osa moodustavad?
3. Kui tihti lõpetavad töötajad antud ettevõttega töösuhte?
4. Milliseid töölepinguid uute töötajatega sõlmitakse? (tähtajaline/tähtajatu)

Tööandja hüved alluvatele

5. Milliseid rahalisi hüvesid tööandja oma alluvatele pakub?
6. Milliseid mitterahalisi hüvesid tööandja oma alluvatele pakub?
7. Kas töötajad kasutavad hüvesid?
8. Kui, siis milliseid hüvesid on töötajad tööandjalt nõudnud?
9. Kas pakutavad hüved on suunatud kõikidele töötavatele või mõeldud konkreetsele sihtrühmale?

Motiveerivate hüvede pakkumine

10. Kas on mingid hüved (peale töötasu), mis motiveerivad inimesi just selles ettevõttes töötama?
11. Milliste hüvede pakkumine võiks antud ettevõttes tööjõu volavust vähendada?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Aina Antson-Manjukevitš, (sünnikuupäev: 07.10.1994)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Ettevõtte sotsiaalse vastutuse seos tööjõu volavusega ja selle vähendamise võimalused narva õmblusettevõtete näitel“

,mille juhendaja on lektor Aet Kiisla,

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.

Narvas, 23.05.2018