

TARTU ÜLIKOOL
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND

NARVA KOLLEDŽ
ÕPPEKAVA „ETTEVÕTLUS JA PROJEKTIJUHTIMINE“

Eveli Dolganova
TÖÖRAHULOLU ANALÜÜS JA TÄIUSTAMINE NPM SILMET OÜ NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja lektor Jelena Rootamm-Valter

NARVA 2019

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

.....

Eveli Dolganova

22.05.2019

SISUKORD	
SISSEJUHATUS	4
1. TEOREETILISE ALUSED TÖÖRAHULOLU KÄSITLEMISEKS	6
1.1 Töörahololu mõiste.....	6
1.2 Töörahololu olemus.....	8
1.3 Töörahololu kontseptsioonid	10
2. NPM SILMET OÜ PERSONALI TÖÖRAHULOLU TÕSTMINE	14
2.1 NPM Silmet OÜ iseloomustus	14
2.2 Uuritava kogumi iseloomustus ja uurimismeetodid	15
2.4 Töörahololu uuringu tulemused	18
2.4.1 Juhtide ja spetsialistide töörahololu hügieenifaktoritega ning ettepanekud nendega rahulolu tõstmiseks	18
2.4.2 Juhtide ja spetsialistide töörahololu motivatsioonifaktoritega ning ettepanekud nendega rahulolu tõstmiseks.....	23
KOKKUVÕTTE	32
SUMMARY	35
KIRJANDUS	37
LISAD	42
Lisa 1. NMP Silmet OÜ struktuur.....	42
Lisa 2. Töörahololu küsimustik.....	43

SISSEJUHATUS

Kaasaegse ettevõtte peamisi ülesandeid on töötajate hoidmine ning nende heaolu tagamine. Ettevõttes loodud tingimused kujundavad töötajate töörahulolu taset. Ettevõtte peab töötajale meeldima, töökeskkond peab looma positiivseid emotsioone, selleks et ta tunneks ennast hästi ja rahulolevalt. Mida rahulolevam on personal, seda paremad on ka töö tulemused, mis omakorda mõjutavad positiivselt ettevõtte töö tulemuslikkust ja aitavad kiiremini saavutada tema eesmäärke.

Juhtkond peab huvituma sellest, kuidas töötajad end tööil tunnevad ja millised on töötajate töötingimused, kuna töötaja võib vahetada halvemate tingimustega töökoha parema vastu. Sel juhul tuleb ettevõttel palgata uus töötaja ning ta välja koolitada. See võtab aega ja nõuab ka muid ressursse, aeglustab ettevõtte arengut. Kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu hoidmisel on töörahulolu säilitamine kriitilise tähtsusega. Kuna inimeste vajadused ja soovid on erinevad, tuleb leida moodus, kuidas vältida oma töötajate lahkumist töölt, tagades neile vastavad töötingimused ning leides lahendusi erinevatele probleemidele. Üheks viisiks selgitamiseks välja töörahulolu ettevõttes ning selle tõstmise võimalusi on töörahulolu uuring.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada NPM Silmet OÜ juhtide ja spetsialistide töörahulolu seisukord ning anda soovitusi töörahulolu tõstmiseks. Uurimistulemuste ja ettepanekute põhjal saab teha vastavaid muudatusi ettevõttes, töökeskkonda parandades.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised ülesanded:

1. Töötada läbi teoreetiline erialane kirjandus, et selgitada töörahulolu mõistet.
2. Käsitleda erinevaid teoreetilisi lähenemisi töörahulolule.
3. Valida meetodid NPM Silmet OÜ töörahulolu uurimiseks.
4. Viia läbi töörahulolu uuring NPM Silmet OÜs.
5. Teha analüüsitud andmete põhjal järeldused töörahulolu seisukorra kohta.
6. Uuringu tulemusel ja teooria baasil teha ettepanekud NPM Silmet juhtkonnale töötajate töörahulolu tõstmiseks.

Lõputöö koosneb kahest peatükist.

Esimeses peatükis määratles lõputöö autor teoreetilise kirjanduse põhjal töörahulolu mõistet, käsitles töörahulolu olemust ning iseloomustan töörahulolu kontseptsioone. Peatükk tugineb erinevate autorite seisukohtadele, peamiselt Rast, Tourani, Saari, Kvist, Robbins, Judge ja Herzberg.

Teises peatükis iseloomustas autor NPM Silmet OÜ ettevõtet, töötajaid ning struktuuri. Lõputöö uuringuks on töörahulolu uuring, mis teostati ajavahemikus 4.märts 2019 kuni 17.märts 2019. Uuringuks kasutasin kvantitatiivset uuringu meetodit - ankeetküsitlust. Kogum hõlmas NPM Silmet OÜ juhte ja spetsialiste. Valim oli tervet kogumit hõlmav. Ankeetide töötlemiseks kasutasin statistilist töötlemismeetodit, sest hindamiseks kasutasin Likert-tüüpi 5-pallist skaalat. Töörahulolu ankeete tagastas 120st 105 küsitlevat, mis annab hea usaldusväarsuse. Valimi arvutamise kalkulaator (Sample... 2012) annab veasuuruseks 2,28. Minimaalne usaldusväärne ankeetide arv oleks olnud 95 ning selletõttu saame öelda, et 105 tulemust saab pidada väga heaks tulemuseks. Võib öelda, et kui soovime teha üldistust, mis kehtib 120 töötaja kohta ja tahame, et see oleks 95% tõenäosusega tõene (ingl. k. *confidence level*) ja vea piirmäär oleks +/- 5% (ingl. k. *confidence interval*), siis saame tulemuse, et uurida on vaja 87 töötajat. Tulemustest arvutati programmis MS Excel aritmeetilise keskmise ehk kasutasin kirjeldavat statistikat.

Samuti võimaldas lõputöö autor küsitletavatele ankeedi viimases osas teha ettepanekuid töörahulolu suurendamiseks ehk kasutas ka kvalitatiivset uurimisviisi.

Läbi viidud uuringu tulemuste põhjal tegi lõputöö autor järeldusi ja ettepanekuid kuidas tõsta NPM Silmet OÜ töötajate töörahulolu. Uuringu tulemused ja töö autori ettepanekud annavad ettevõtte juhtkonnale ülevaate hetkeolukorrast ning autori ettepanekuid saab kasutada töörahulolu probleemide lahendamiseks ja töötajate rahulolu tõstmiseks.

1. TEOREETILISE ALUSED TÖÖRAHULOLU KÄSITLEMISEKS

1.1 Tööraahulolu mõiste

Töö mängib paljude inimeste elus väga tähtsat rolli. Tööl viibib inimene rohkem aega kui kodus, mistõttu soovitakse tunda isiklikku ja erialast rahuldust oma igapäeva töös. Rahulolu ei seisne üksnes rahas, oluline on nii töökeskkond, suhted töökaaslastega ja juhtkonnaga, eneseareng ja palju muud. Töötajate kõrge rahulolu tööga vähendab töötajate voolavust – rahulolev töötaja vahetab väiksema tõenäosusega töökohta, organisatsiooni töö on tulemuslikum ja tööviljakus kasvab.

Tööraahulolu mõiste on tõenäoliselt organisatsiooni käitumise keerulisim uuritav valdkond, mis omab suurt mõju organisatsiooni tulemuslikkusele (Blau 1999). See on seotud töö- ja organisatsiooni psühholoogiaga ning organisatsiooni käitumisega (Spector 1997) (Mudor & Tooksoon, 2011:41 kaudu). Tööraahulolu tõstmine on jätkuvalt aktuaalne teema uurijatele ning organisatsioonide juhtidele (Özpehlivan, Acar 2015: 284).

Tööraahulolu on viimase sajandi jooksul käsitletud peamiselt kui subjektiivset nähtust ning erinevate autorite poolt on pakutud erinevaid tööraahulolu määratlusi sõltuvalt vaatenurgast. Algse määratluse tööraahulolust esitas Hoppock 1935 aastal, mainides ära selle mõiste põhiolemuse - töötaja hoiakud oma töö suhtes defineeris Hoppock kui kombinatsiooni psühholoogilistest, füsioloogilistest ja keskkonnaalastest teguritest, mille tulemusena võib inimene ausalt öelda, et on oma tööga rahul. Lähtudes sellest võime öelda, et tööraahulolu on mõjutatud paljudest välistest teguritest, mis omakorda mõjutavad töötaja sisetunnet ning suunab töötaja vastavalt tegutsema (Rast, Tourani 2012: 92 kaudu).

Kõige levinuma tööraahulolu definitsiooni on andnud Locke (Saari, Timothy 2004: 396 kaudu). Tööraahulolu on nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb töötulemuse tunnustamisest ja hindamisest. See tähendab, et tööraahulolu sõltub sellest, kuiõrd töötulemus vastab töötaja ootustele ja väärtustele. Rahulolematuse tööga on negatiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb kas ebameeldivast ja töötaja väärtustele mittevastavast tulemusest või töö mitteküllaldasest hindamisest, mis ei innusta inimest oma täisväärtuslikku panust andma. (Saari, Timothy 2004: 396). Locke leiab, et mõõdukas vaimne väljakutse tekitab töötajas rahulolu, huvi ja pühendumuse, kuna töö nõuab pingutust ning vastutust. Vaimse väljakutse puudumisel tunneb töötaja igavust ja liiga suure vaimse väljakutse puhul frustratsiooni. Rahulolematuse korral hakkab töötaja

tööd vältima – võib tööle mitte ilmuda, hilineda, lahkuda varem töölt, teha pikemaid pause ning lõpptulemusena võib viia töölepingu lõpetamiseni. (Locke 1976).

Cranny, Smith ja Stone pakkuvad et töörahulolu definitsioonis ei ole vaja eristada rahulolu ja rahulolematust, kuna need on sama nähtuse eri tahud. Nad väidavad, et töörahulolu on afektiivne ehk emotsionaalne reaktsioon tööle või töö tulemusele, mis tuleneb tegeliku tulemuse võrdlusest oodatava, soovitud või ära teenitud tulemusega. See määratlus on sisuliselt samaväärne Locke'i pakutud määratlusega (Weiss 2002: 174) Nagu näha, võib rahulolematust üldiselt nimetada negatiivse tähendusvarjundiga rahuloluks.

Judge ja Kammeyer-Mueller (2012: 347) käsitlevad töörahulolu kui hinnangut, mis väljendab kas rahulolekut või positiivseid emotsioone inimese enda töö kohta. Töörahulolu on defineeritud ka kui töötaja innustavat emotsionaalset seisundit, mida töö talle pakub. Samas nimetatakse töörahuloluks positiivset emotsionaalset seisundit, mis tekitab töötajas õnnetunde peale igapäevase töö lõpetamist. (Siddiqui, Saba 2013: 44).

Erinevate töörahulolu definitsioonidest näeme, et töörahulolu see on kõigi definitsioonide kohaselt subjektiivne. Töörahulolu sõltub mitte ainult töökohast tulenevatest teguritest, vaid ka inimese enda ootustest ning subjektiivsest hinnangust oma tööle. Definitsioonidest võib näha ka, et töörahulolu võib olla hinnatud lineaarsel skaalal: ta võib olla negatiivne või positiivne, töötaja võib olla rahul või rahulolematu. Erinevate autorite töörahulolu definitsioonid on koondatud tabelisse 1.

Oma töös kasutan Locke definitsiooni. Tema väärtuste-taju teooria kohaselt määrab rahulolu lahknevus selle vahel, mida töötaja tööst ootab ning mida ta sellest saab. Locke lähenemise kohaselt saab määrata, kui palju mõjutab üks töötahk töötaja rahulolu või rahulolematust. Oluliseks peetakse, kas töötaja ootused täidetakse või mitte. Selle lähenemise tugevuseks on see, et rõhutatakse individuaalseid väärtuste ning tulemuste erinevusi. Eelmainitud mudeli tugevuseks on töötulemuste erinevuse ja individuaalsete väärtuste rõhutamine. Samas ilmneb asjaolu, et töö tegurite olulisus ja töötaja väärtused on sarnased ja omavahel otseselt seotud (Judge, Klinger 2007:400).

Tabel 1. Erinevate autorite töörahulolu definitsioonid

Töörahulolu määratluse autor või autorid	Määratlemise aeg	Töörahulolu definitsioon
Hoppock	1935	Töörahulolu on kombinatsioon psühholoogilistest, füsioloogilistest ja keskkonnavalastest teguritest, mille tulemusena võib inimene ausalt öelda, et on oma tööga rahul
Locke	1976	Töörahulolu on nauditav või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb töötulemuse tunnustamisest ja hindamisest.
Judge, Kammeyer-Mueller	2012	Töörahulolu väljendab kas rahulolekut või positiivseid emotsioone inimese enda töökeskkonna ja korralduse kohta ning töökaaslase suhete kohta
Siddiqui, Saba	2013	Töörahulolu on töötaja innustava emotsionaalne seisund, mida töö talle pakub.

Allikad: Hoppock 1935; Judge, Kammeyer-Mueller 2012; Rast, Tourani 2012; Siddiqui, Saba 2013. Autori koostatud

Kokkuvõtlikult võib öelda, et töörahulolu olemus on emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatuse astet. Töörahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt tunnetab töötaja tööd, töökorraldust, suhteid öökaaslastega. Inimene võrdleb tegelikku olukorda oma tõekspidamiste ja väärtustega ning kujundab seejärel hoiaku, olles siis kas rahulolev või rahulolematu. Töörahulolu on midagi, mis pakub inimesele tööd tehes rõõmu, olgu need siis töötulemused, töötasu, kaastöötajad, töötingimused, sobilik tööaeg või karjääritegemis võimalused. Samuti on tänapäeval jõutud arusaamisele, et töötajal on oluline osa organisatsiooni tulemuslikkusest. Seega on tähtis, et juht mõistaks, mis võib põhjustada töötajates rahulolu või rahulolematust.

1.2 Töörahulolu olemus

Töökeskkond hõlmab kõiki aspekte, mis avaldavad mõju töötaja kehale ja vaimule. Tööandja ülesandeks peab olema sellise töökeskkonna loomine, mis kindlustab, et tööd oleks võimalikult meeldiv teha ja töötajale ebameeldivaid tegureid oleks minimaalselt.

Kui töökeskkond on meeldiv, väheneb väsimus ja igavus, mille tõttu töötajate töövõime suureneb märgatavalt ja töötajad on õnnelikumad. (Jain, Kaur 2014: 1-2).

Inimene pühendab suure osa oma elust tööle. Enamus oma ärkveloleku ajast veedab inimene töökeskkonnas. Seda olulisem on, et töökeskkonnas viibides, oleks inimene rahulolev ja tunneks ennast seal hästi. Kui töökeskkonnas toimuv on positiivne ja töötajale rahuldust pakkuv, siis on ka töörahulolu näitajad kõrgemad. (Bota 2013: 634)

Töötajale on oluliseks teguriks töötingimused, kas töö tegemine ettevõttes on muudetud keeruliseks, või on panustatud sellele, et tööd oleks võimalikult sujuv teha. Töötingimuste all mõeldakse erinevaid tegureid (töövahendid, tööruumid, tööülesannete selgus, sisekommunikatsioon jne). Töötajad kirjeldavad oma töötingimusi sageli üldistatult. Need on kas väga head või väga halvad. Võrreldakse oma hetke töötingimusi, varasematel töökohtadel olevate töötingimustega. Võrdluses vaadeldakse parimaid pakutavaid (kogetud) töötingimusi, kui ka võimalike halvimaid. Töötaja poolt ihaldatud (soovitud) töötingimuste ja ettevõttes pakutavate töötingimuste suure vahe tulemusel, võib töötaja töörahulolu langema hakata. (Poggi 2010: 936)

Töörahulolu mõjutavad lisaks töötingimustele veel töökeskkonna sisekliima, aga ka töötaja hoiakud ja käitumine, (Kvist jt 2013). Rahulolu uurijad jagavad rahulolu mõjurid sisemisteks ja välisteks teguriteks. Väliste tegurite all mõistetakse materiaalseid väärtusi, nagu töötasu, boonused jms. Sisemised tegurid tulenevad inimese enda tahtest oma panust anda. Peamised motivaatorid on huvi, väljakutse, enda heaolu jms (Langton, Robbins 2011: 16) töörahulolu on tase, kus inimesed tunnevad ennast positiivselt või negatiivselt oma töö suhtes (Schermerhorn *et al.* 2002: 162)

Rast ja Tourani (Rast, Tourani 2012: 92) toovad välja, et kui personal on oma tööga rahul, siis on nad rohkem loovamad ning innovaatilisemad. Kui töötajad on oma tööga rahulolematud, siis selle tulemusena ei ole nad nii pühendunud ja see võib kaasa tuua halva töösoorituse ning samuti ei saa organisatsiooni eesmärgid täidetud.

Sonnentag ja Frese (2003) eristavad töörahulolu saavutamise nelja valdkonda: tööstressi vähendamine, jõuvarude suurendamine, stressireaktsioonide vähendamine ja eluviisi muutmine.

Ükski töö ei ole täiuslik, kuid töötavad inimesed peavad määrama oma prioriteedid. Valides teatud töö tuleb arvestada ka puudustega. Kuna inimeste eelistused ja vajadused on erinevad, peavadki nad tööd valides mõtlema, mis on nende jaoks tähtis ning

motiveeriv ja töörahulolu tagav. Näiteks valides töö eesmärgiga saada suuremat palka või töö, kus saab rohkem oma teadmisi kasutada ning pidevalt areneda. Robbins ja Judge (2009: 118).

Robbins ja Judge (2009: 128) on välja toonud tähtsamad töörahulolu tagavad tunnused

- Karjääriredelil tõusmisvõimalus
- Töötasu
- Suhtlus töötajate ja juhtkonna vahel
- Enda panus organisatsiooni eesmärkide elluviimisel
- Tööalane arenemine
- Juhtkonna poolt tunnustus tehtud tööle
- Võimalus kasutada oma teadmisi ja oskusi
- Töö ise ja mitmekesisus.

Töörahulolu tagamine peab olema pidev protsess, kuna töörahulolu tekib või kaob inimesel mingi aja jooksul. Organisatsiooni mainele mõjub see hästi, kui tema töötajad on tööga rahul ja tahavad oma tööd teha. Tööga rahulolu ja motiveeritus eksisteerivad koos ja see näitab, kuidas ettevõtte on suutnud õigeid juhtimisotsuseid teha.

Ettevõtte juhtkonna jaoks on oluline mõista töörahulolu tähtsust, sest see aitab neil saavutada organisatsiooni eesmarke ja aitab mõista alluvate tööalast käitumist. Ometi vastutab iga inimene ise oma tunnete eest ning juht ei saa lõputult motiveerida inimest, kes ei pea oluliseks oma tööalast tegevust ning kellele konkreetne töö ei meeldi. Kui tehakse tööd pelgast kohustusest ning tööga ei kaasne hea emotsionaalne tunne, siis jäävad töötulemused kesiseks. Samas kui töö pakub emotsionaalset rahuldust, siis väljendub see ka paremates töötulemustes.

1.3 Töörahulolu kontseptsioonid

Rahulolu kontseptsioonid keskenduvad sellele, et inimeste vajaduste rahuldamine on seotud neid ümbritseva keskkonnaga. Töörahulolu peegeldab töötaja hoiakuid oma töökoha ning tehtava töö suhtes.

Hackmani ja Oldhami loodud mudel keskendub töörahulolu viiele komponendile (Hackman *et al.* 1976: 395):

- töö olulisus – töötaja tunneb, et ta töö on oluline ja relevantne, nii organisatsiooni siseselt kui väliselt;

- töö identiteet – töötaja näeb oma tööd ja selle tulemusi algusest lõpuni;
- töö mitmekesisus – töökoht võimaldab töötajal teha erinevaid ja mitmekülgseid tööülesandeid ning rakendada tema erinevaid oskusi;
- autonoomsus – töötajal on oma tööülesannete täitmise viisi ja aja üle vabadus otsustada;
- tagasiside – töökoht annab töötajale tagasisidet tema töötulemuste kohta.

Oldham ja Hackman (2010: 464) väidavad, et esimesed kolm karakteristikut määravad töötaja jaoks töö tähenduslikkuse, autonoomia määrab töötajale tema töö eest isikliku vastutuse, ning tagasiside süsteem annab töötajale piisavad teadmised oma töötulemuste kohta. Kui karakteristikud tagavad töötajale pidevalt need kolm psühholoogilist seisundit, siis individuaalsed ja tööalased tulemused väljenduvad kõrges sisemises motivatsioonis, kõrges töötulemuste tasemes, kõrges töörahulolus ning väheses töölt puudumises. Põhiliste karakteristikute, kriitiliste psühholoogiliste seisundite ning individuaalsete ja tööalaste tulemuste vahelist seost.

Üks enim tuntumaid töörahulolu- ja motivatsiooni kontseptsioone on Frederick Herzbergi kahe teguri käsitlus. Herzbergi lähenemine põhineb sellel, kuidas rahulolu ja rahulolematust tööga ei saa olla kaks äärmust samas kontekstis, vaid pigem on need kaks erinevat mõõdet, mis tulenevad erinevatest mõjuteguritest (Jovičić *et al* 2013: 89).

Herzbergi algne uuring koosnes intervjuudest, kus osales kokku 203 raamatupidajat ja inseneri. Selgitamaks välja rahulolu ja rahulolematust põhjustavaid tegureid, küsitles Herzberg inimesi kahel juhul: kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul ning kui nad ei olnud tööga üldse rahul. Selle küsitluse tulemuste põhjal kujunes välja kahe faktori teooria. Herzbergi kahe faktori teooria keskendub sisemistele ja välimistele rahulolu faktoritele (Mullins 1994: 456).

Herzberg jagab rahulolutegurid ehk faktorid kahte gruppi:

1. Välsed ehk hügieenitegurid, mis mõjutavad tööga rahulolematust. Nende tegurite hulka kuuluvad (Huselid 1995: 637).
 - töötasu
 - töötingimused
 - töötajate vahelised suhted
 - kindlustunne tööl
 - juhtimise kvaliteet

- töökultuur.

On tõestatud, et kui need tegurid puuduvad või jäävad töötaja jaoks mitteaktsepteeritavale tasemele, käivitub töörahulolematust. Seetõttu on need olulised ja tuleks nende toimimise eest kogu aeg hoolitseda (Olorunsola 1992: 26).

2. Sisemised ehk motivatsioonitegurid, millede olemasolu võib tekitada rahulolu. Nende hulka kuuluvad (Huselid 1995: 637).

- tunnustus ja tagasiside
- arenemisvõimalused
- saavutused ning huvipakkuv töö
- tööandja maine.

Kui keskenduda ainult hügieenifaktoritele, ei motiveeri juhtkond personali. Motivatsioonifaktorid on otseselt seotud tööga, need annavad tööst tulenevat rahulolu ning töö rikastamine võimaldab töötajatel ennast teostada ning nende põhjal saab teha järeldusi, et töötajaid tuleb suunata sisemiste rahulolu allikate juurde (Luthans 1992: 160).

Kokkuvõttes võib öelda, et motivatsioonifaktoritega saab tõsta rahulolu, hügieenifaktorid mõjutavad aga tööga rahulolematust - st nende kaudu on võimalik rahulolematust leevendada. Mõnes olukorras on kasulikum tõsta rahulolu kui leevendada rahulolematust - sellisel juhul tuleb rõhutada motivatsioonifaktoreid. Kui on vaja leevendada pigem rahulolematust kui tõsta rahulolu, on efektiivsem hügieenifaktorite kasutamine (Huselid 1995: 637).

Herzbergi motivatsiooniteooria põhjal on kõrge palk motivaatorina väheoluline, kuid madal palk on äärmiselt oluline demotivaator (Mullins 1994: 487) Autor lisab siinkohal, et Herzbergi teooria on sobilikum pigem kõrgema elatusasemega riikidele, kus palk on saanud teisejärguliseks. Paraku Eestis on veel suur osa töötajaid, keda motiveerib just sissetulek.

Luthansi kontseptsioon (1992: 121-122) toob aga välja viis erinevat faktorit, mis mõjutavad töörahulolu ning nendeks on: Töötasu – töötasul on märkimisväärne osa töörahulolust. Raha aitab inimestel rahuldada nende põhivajadusi ning töötajad näevad palgasummas tihti peegeldust sellest, kuidas juhtkond hindab nende osalust ja panust ettevõttes.

- Töö ise–töö peab olema huvitav ja väljakutsuv, ei tohi olla igav ning peab tõstma inimese staatust.
- Edutamine –edutamise võimalustel tundub olevat erinev mõju töörahulolule. Seda seetõttu, et edutamist esineb mitmel erineval kujul, millega kaasnevad erinevad hüved.
- Personal –hea kollektiiv muudab töö tegemise nauditavamaks ning pakub tuge, vajadusel annab nõu ja juhendab.
- Töötingimused–kui töötingimused on head (näiteks puhas ja meeldiv keskkond), siis leiavad töötajad, et enda tööd on lihtsam teha. Kui töötingimused on kehvad (näiteks liiga kuum või lärmakas keskkond), siis on töötajate meelest tööd raskem teha.

Kokkuvõttes võib öelda, et töörahulolu ei saa üheselt defineerida. Paljud autorid on püüdnud seda küll teha, kuid siiani ei ole sellele suudetud ühest tähendust anda. Samas võivad töörahulolu esile kutsuda ka mitmed erinevad tegurid – hea palk, tunnustus, meeldivad töötingimused, juhtimine ning palju muud. Kuna igal inimesel on erinevad motivaatorid, mis soodustavad töörahulolu, siis ei saa seda mõistet üheselt defineerida. Kindel on aga see, et kui suureneb töörahulolu, siis paraneb sellega samuti töö produktiivsus ning kvaliteet. Lõputöö autor võtab oma empiirilises töös kasutusele Frederick Herzbergi kahe-faktori teooria, sest see teooria võimaldab mugavat kvantitatiivse mõõtmist ja kuna uuringu tulemused peaksid andma kaheteistkümne faktori abil ülevaate töörahulolu tasemest organisatsioonis ning tulemustest lähtuvalt saab teada, mida peab ettevõttes muutma, et eemaldada töökeskkonna ebameeldivused.

2. NPM SILMET OÜ PERSONALI TÖÖRAHULOLU TÕSTMINE

2.1 NPM Silmet OÜ iseloomustus

Tööra hulolu uuring on koostatud NPM Silmet OÜ näitel. NPM Silmet OÜ asub Sillamäe linnas. Ettevõtte on maailma üks juhtivaid haruldaste muldmetallide ja haruldaste metallide toodete tootjaid.

NPM Silmet OÜ emaettevõtteks on börsiettevõtte Neo Performance Materials, Inc, mille peakontor asub Torontos. Neo Performance grupi tegevus on korraldatud kolme ärisegmendi vahel: Neo Chemicals ja Oxides, Neo Magnequench ja Neo Rare Metals, tootmised asuvad Jaapanis, Hiinas, Tais, Singapuris, Saksamaal, Inglismaal, Ameerikas ja Lõuna-Koreas ja Eestis (Neo Performance Materials 2018).

NPM Silmeti OÜ olulisemateks konkurentsieelisteks on stabiilse tooraineallika olemasolu, aastakümnete jooksul väljaarendatud spetsiifiline oskusteave, paindlikkus klientide vajaduste rahuldamisel, stabiilselt kõrge kvaliteet ning keskkonnahoidlikkus. NPM Silmet OÜ'l on kliente Aasia, Euroopa, sh SRU riikides, ning Põhja- ja Lõuna-Ameerikas (Neo Performance Materials 2018).

NPM Silmeti missiooniks on: pakkuda oma klientidele kõrgkvaliteedilisi haruldaste (muld)metallide tooteid, et läbi selle aidata neil valmistada kõrgeima kvaliteediga missioonikriitilisi tooteid ja seadmeid, mis on inimkonna jaoks ohutumad ning paremad. Selle saavutamiseks on Silmet ühendanud oma ainulaadse pikaajalise kogemuse, kaasaegse tehnoloogia võimalused ning pühendumuse, et toota rohkem, efektiivsemalt, kõrgema kvaliteediga ning keskkonnale ohutumalt.

NPM Silmeti visiooniks on: saada maailma suurimaks ja tunnustatuimaks haruldaste metallide tootjaks, hõlvates kõik väärtusahela lülid kuni lõpptarbijani ning pakkudes parimat kvaliteeti ja suurimat kliendirahulolu turul, tagades seejuures maksimaalselt keskkonda säästva tootmise (NPM Silmet siseveeb 2018).

Ettevõttes peetakse oluliseks keskkonnahoidu ning kvaliteeti. NPM Silmetis on rakendatud integreeritud juhtimissüsteem, mis hõlmab standardile ISO 14001:2004 vastavat keskkonnajuhtimissüsteemi, standardile ISO 9001:2000 vastavat kvaliteedijuhtimissüsteemi ja standardile EN ISO/IEC 17025:2005 vastavat kesklaboratooriumi kvaliteedijuhtimissüsteemi. Ettevõtte keskkonnajuhtimissüsteem sertifitseeriti esmakordselt 21.10.2004, kvaliteedijuhtimissüsteem 19.12.2006 ja

kesklaboratoorium akrediteeriti 30.01.2008 (NPM Silmet keskkonnajuhtimise protseduur 2015).

Ehkki äriühing AS Silmet asutati 1997. aastal, ulatub ettevõttega seotud ajalugu aastasse 1927, mil rootslased asutasid Sillamäele põlevkivi utmistehas, kuid haruldaste muldmetallide tehas alustas tööd palju varem (NPM Silmet siseveeb 2018).

2017. aastal oli ettevõtte käive 33 843 442 eurot, millest eksport moodustas 99%. NPM Silmet OÜ on pidevalt arenev ettevõtte, kes investeerib süstemaatiliselt tehnoloogia- ja tootearendusse, et tõsta konkurentsivõimet, efektiivsust ja lisandväärtust ning suurendada tootevalikut ja ekspordikäivet (Äriregister 2018).

Ettevõtte koosseisu kuulub kolm vabrikut, kesklaboratoorium, seadmete hooldusega tegelevad allüksused energia ja remonditeenistus, uurimislaboratoorium ja ladu. Allüksused paiknevad ühel territooriumil eraldiseisvates hoonetes. Töö toimub vabrikutes ööpäeva ringselt neljas vahetuses. Umbes 85% töötajatest töötavad rasketes, ohtlikes ja tervist kahjustavates tingimustes. Töötajatest 120 on juhid ja spetsialistid. (NPM Silmet siseveeb 2018).

NPM Silmet OÜs töötas 2018. aasta lõpu seisuga 448 inimest. Tulevikus töötajate arv oluliselt ei muutu, kuid vastavalt strateegilistele eesmärkidele püütakse olemasolevate töötajate koolitamisega ja nende ümberpaigutamisega kõrgema lisandväärtusega kohtadele ning investeringutega tehnoloogiasse suurendada töö efektiivsust. Seda strateegiat toetab ka nõudluse senine ja prognoositud kasv käesolevas sektoris, mis kindlustab stabiilsed töökohad ettevõttes (Äriregister 2018).

2.2 Uuritava kogumi iseloomustus ja uurimismeetodid

Minu uuring ei ole ettevõttes rahulolu valdkonnas esimene. Esmane töörahulolu uuring viidi läbi Eesti Rakendusuuringu Keskus CentAR poolt 2018. aasta detsembris, mille kogumiks olid kõik 446 ettevõtte töötajat. See uuring ei andud NPM Silmet OÜ-le oodatud tulemust ning sellepärast tekkis vajadus täpsemaks uuringuks. Uuringu tulemused on konfidentsiaalsed ning siin töös neid ära ei märgita. Peale esimese uuringu ebaõnnestumist, otsustas juhtkond, et ettevõtte vajab detailsemat uuringut, kuid kuna koheselt uue uuringu läbiviimine oleks tekitanud töötajates arusaamatusi, otsustas juhtkond, et täiendav uuring viiakse läbi ettevõtte juhtide ja spetsialistide seas. See grupp töötajaid valiti välja uue uuringu jaoks selle pärast, et nendega on parem

kommunikatsioon, nad on paindlikumad ning mõistvamad samalaadse uuringu läbiviimise suhtes nii lühikese aja jooksul.

Uuringus osales 120 juhti ja spetsialisti. Juhtideks ja spetsialistideks võime nimetada struktuuriüksuste lõikes:

- tootmisteenus - tehaste direktorid, tehnoloogid, jaoskonnajuhid, meistrid
- energia- ja remonditeenistuse – juhid, meistrid
- kommertsteenus – spetsialistid, lao juhataja ja meister
- tehnoloogiateenus – laboratooriumi juhid, insenerid, uurijad
- personaliteenus
- finantsteenus – raamatupidajad, ökonomistid, IT spetsialistid
- töö ja keskkonnateenus.

Ettevõtte organisatsioonistruktuur on esitatud lisas 1.

Antud töös kasutasin uuringu liigina juhtumiuuringut. Juhtumiuuring lähtub elulisest ja autentsest materjalist ja püüab välja selgitada, kuidas asjad tegelikult on. Oluline on ka, et materjal, mida uuringu käigus kogutakse säilitab oma väärtuse nt edaspidisteks uuringuteks või saab uuesti tõlgendada. (Kidron 2008: 95-96). Uuringu andmed koguti põhiliselt kvantitatiivse uurimismeetodi teel ehk struktureeritud ankeetküsitluse abil, mis oli koostatud M.Manisera, E.Dusseldorf jt 2005 aasta teadusartikli küsimustiku põhjal ning mis on koostatud Herzbergi kontseptsiooni järgi, kohandades seda omakorda NPM Silmet OÜ juhtide ja spetsialistide töökeskkonnale sobivaks. Küsimustik on väljatoodud lisas 2.

Viimane avatud vastusega küsimus andis võimaluse kasutada ka kvantitatiivset küsitlusmeetodit, kus sai teha vabas vormis ettepanekuid tööga rahulolu suurendamiseks.

Herzbergi kontseptsiooni järgi hügieeniteguriteks on töötasu, töötingimused, töötajate vahelised suhted, kindlustunne töö, juhtimise kvaliteet ja töökultuur ning motivatsiooniteguriteks on tunnustus ja tagasiside, arenemisvõimalused, saavutused ning huvipakkuv töö ning tööandja maine. NPM Silmet töörahulolu uuring sisaldas kõiki eelpool nimetatud küsimusi ning täiendavalt on lisatud uuringusse küsimused seoses isikukaitsevahendite kättesaadavuse kohta ning vabaaja veetmine võimalustega, mis on ettevõttele väga olulised teemad ning mõlemad küsimused paigutasin hügieenitegurite kategooriasse.

Enne uuringu läbiviimist vestles lõputöö autor kõikide 120. juhi ja spetsialistiga kas isiklikult või telefoni teel, seletades kõikidele, milleks tehakse täiendavat uuringut, mis on uuringu eesmärk, kuidas kogutakse andmeid, kuidas tehakse järeldused ning mida tehakse uuringuga selle lõppedes. Uuringut teostati ajavahemikus 4.03.2019 kuni 17.03.2019.

Andmed rahulolu kohta kogusin struktureeritud ankeetküsitluse abil (vt lisa 2), mis oli jagatud töötajatele paber kandjal nende emakeeles, kas eesti või vene keeles. Ankeedid jagasin igale osalejale isiklikult kätte selgitades, mis kuupäevaks ankeedid peab tagastama ning üle korrates, miks küsitlust uuesti tehakse. Küsimustele vastamine oli anonüümne.

Ankeete võis tagastada pannes need kogumiskastidesse, mis asusid kõikidele osalejatele kättesaadavates kohtades, milleks oli üldine riietusruum, peapääsla ja peakontori sekretäri avatud kabinett.

Tööraahulolu ankeete tagastas 120st 105 küsitlevat, mis annab hea usaldusvääruse. Valimi arvutamise kalkulaator (Sample... 2012) annab veasuuruseks 2,28. Minimaalne usaldusväärne ankeetide arv oleks olnud 95 ning selletõttu saame öelda, et 105 tulemust saab pidada väga heaks tulemuseks. Võib öelda, et kui soovime teha üldistust, mis kehtib 120 töötaja kohta ja tahame, et see oleks 95% tõenäosusega tõene (confidence level) ja vea piirmäär oleks +/- 5% (confidence interval), siis saame tulemuse, et uurida on vaja 87 töötajat. (surveysystem kodulehekülg)

Ankeetide töötlemiseks kasutasin statistilist töötlemismeetodit, sest hindamiseks kasutasin Likert-tüüpi 5-pallist skaalat: 1 - ei ole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 - rahul; 5 - väga rahul. Samuti võimaldas lõputöö autor viimases osas teha ettepanekuid tööraahulolu suurendamiseks. Tulemustest arvasin MS Excelis aritmeetilise keskmise ning avatud küsimustest koostas üldise kogumi.

Tööraahulolu tulemused kandis lõputöö autor ette 10.mail. 2019 ettevõtte konverentsisaalis, kuhu oli kutsutud üksuste ja teenistuste juhid. Tulemuste ettekandmisel tõi autor suuliselt välja tulemused, järeldused ja ettepanekud. Tulemuste koondkokkuvõtte saadeti juhtidele e-mailile tutvumiseks.

Lõputöö autor on arvamusel, et tööraahulolu tulemused tuleb viia kõikide töötajateni ning madalaid hindeid saanud teemadega tuleb hakata tegelema, sest järgmine kord kui viiakse

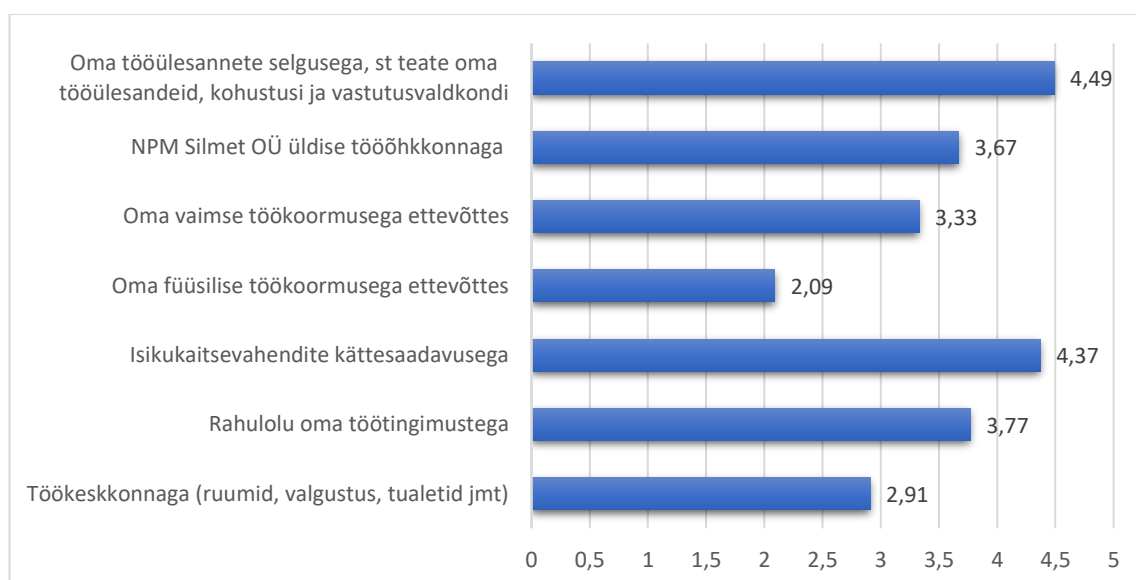
läbi töörahulolu uuringut, ei pruugi saada usaldusväärset tulemust ning töötaja kaotab usu sellesse.

2.4 Töörahulolu uuringu tulemused

2.4.1 Juhtide ja spetsialistide töörahulolu hügieenifaktoritega ning ettepanekud nendega rahulolu tõstmiseks

Töörahulolu hõlmas kuut hügieenifaktorit: töötingimused, inimeste vahelised suhted, töökultuur, kindlustunne töö, juhtimise kvaliteet ja palk.

Töötingimuste alla kuuluvad tööruumid, töövahendid, ohutus, õhupuhtus, töökoormus ning müratase. Töötingimusi on hinnatud ebaühtlaselt. Kõige kõrgemalt hinnati oma tööülesannete selgust ning kõige madalamad olid füüsilise koormuse näitajad ja töökeskkond.



Autori koostatud.

Joonis 1. Juhtide ja spetsialistide rahulolu töötingimustega.

Tööülesannete selgust hinnati väga kõrgelt, sest ettevõttes on ja väga täpselt paika pandud, kes mida teeb ning kes mille eest vastutab. Kõik tööülesanded on eraldi protseduuride ja juhenditega kinnitatud, mis annab kindlustunde nii töötajatele, kui ka ettevõttele, mille tõttu võis see nii kõrgeid hinnanguid saada.

Füüsilise töökoormuse madalad näitajad toovad välja ettevõtte töötingimuste nõrga koha. Kuna uuringu vastajateks olid juhid, keskastmejuhid ja spetsialistid, siis siin võib see tekkida sellest, et väga tihti tuleb neil ka endal teha tavatööd ning aidata oma alluvaid erinevaid füüsiliselt raskeid ülesandeid teha. Kui juht või spetsialist arvab, et füüsiline koormus on nende igapäeva töö osa, siis paljudele ei pruugi see meeldida ja olla vastuolus

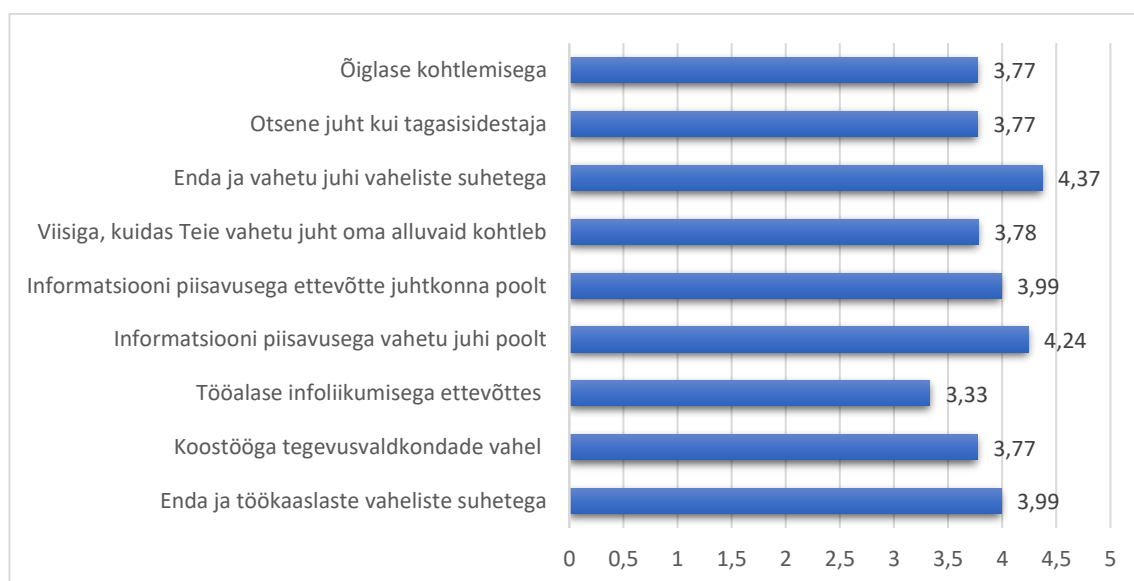
nende teadmiste ja oskustega ning töötajad võivad tunda, et see ei ole see töö, mida nad soovivad teha.

Rahulolematus oma töökeskkonnaga võib tulla sellest, et ettevõtte on turul tegutsenud üle 70 aasta ning selle tõttu vajavad pidevalt remonti, hooldust ja uuendamist kõik nii tööstuse hooned kui ka kõik teised abihooned ja ruumid. Samuti ei ole kõikides tööstushoonetes hea õhuliikuvus ning suvel võib olla töökohtadel seoses erinevate ahjude töötamisel olla väga palav.

Ettevõtte juhtkond panustab pidevalt töötingimuste parendamisele, kuid kõike korraga teha ei saa, sest töö vabrikutes käib ööpäeva ringselt neljas vahetuses, mis raskendab ja aeglustab kogu protsessi.

Lahenduseks sellele probleemile on arenguevestluste korraldamine, mis annab võimaluse kollektiivi paremini tundma õppida. Arenguevestlusega saab välja selgitada töötajate rahulolematuse põhjusi. Samuti saab seeläbi välja selgitada töötaja ootused ettevõtte suhtes ning paika panna muud tööga seonduvad eesmärgid. Samuti saab arenguevestlustega ära kaardistada töötajate suuremad mured seoses töökeskkonnaga.

Inimestevahelised suhted hõlmavad kolleegidega läbisaamist, nende peale lootmist ja usaldamist, suhted juhiga ja üldine info liikumise tase. Kuigi kõik valdkondi on hinnatud üle keskmise hästi, võime välja tuua kõige madalamalt hinnangu saanud tööalase infoliikumise.



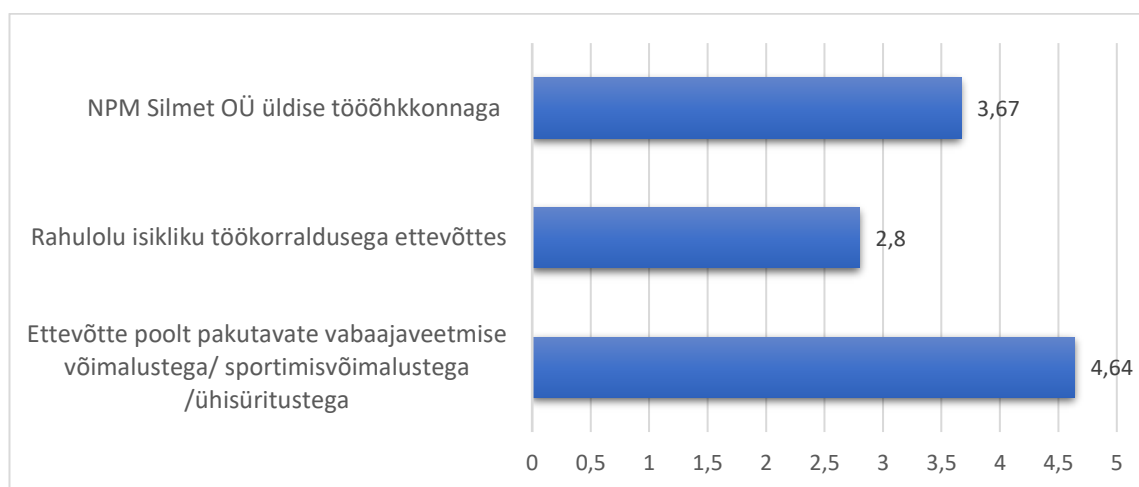
Autori koostatud

Joonis 2. Juhtide ja spetsialistide rahulolu inimeste vaheliste suhetega.

Madalalt hinnatud infoliikumine võib tuleneda sellest, et hommikuti annab üks vahetus töö teisele vahetusele üle läbi vahetusmeistri ja vahetuse meister jagab tööülesanded edasi oma töötajatele. See on ainuke kohtumine, kus arutatakse tehtud ja tegemata töid. Samas võib jääda keskastmejuhtidele, spetsialistidele ja juhtidele mulje, et kogu informatsioon nendeni ei jõua nt Energia- ja remonditeenistus, kus teenistuse juhi töökoht asub territooriumilt väljas ehk peakontoris, kuid spetsialistid ja meistrid on erinevates tehaste hoonetes. Võib juhtuda, et nad kohtuvad oma otsese juhiga või teiste samas positsioonidel olevate töötajatega kord paari nädala jooksul, mis ei ole piisav infoliikumiseks.

Lahendusena infoliikumise parendamiseks võib pakkuda välja koosolekute, lühikeste kookusaamiste jms korraldamine ja infoliikumise ja edastamise koolitus. Samamoodi tuleb juhil tööülesannete jagamisel väljendada oma mõtteid selgemalt ja töötajatele arusaadavamalt, arvestades iga töötaja eripärasust informatsiooni vastuvõtmisel ja tõlgendamisel, pühendada selleks rohkem aega ning küsida töötajatelt tagasisidet.

Töökultuuri all võime arvata korporatiivviritusi, tööaega graafiku järgi ning töökorraldust. Kõige kõrgema hinnangu sai vabaaja veetmise võimalused ja kõige vähem rahulolu isikliku töökorraldusega.



Autori koostatud.

Joonis 3. Juhtide ja spetsialistide rahulolu töökultuuriga.

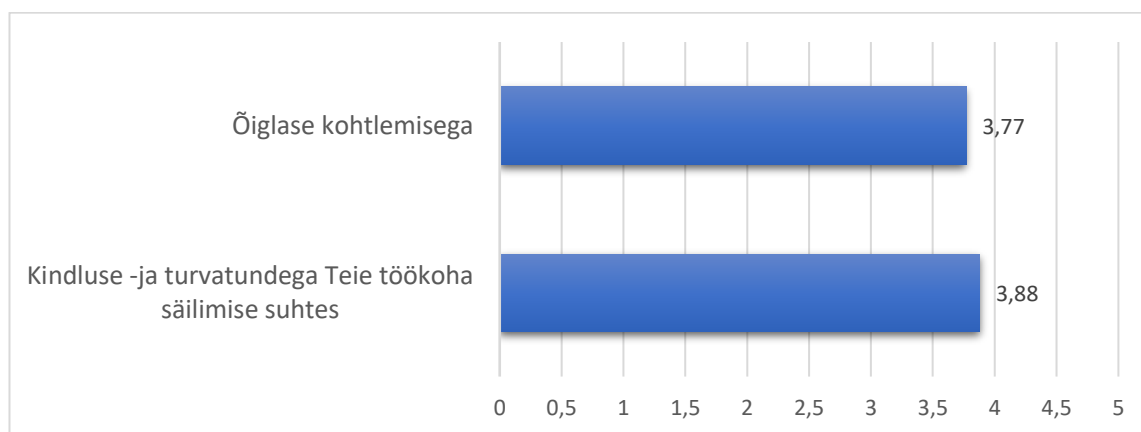
Kõrgelt hinnatud vabaaja veetmise võimalused näitab selgelt seda, et tasuta sportimisvõimalused, kunstimuuseumi külastused, kontserdipiletid, ühisüritused jms on väga tähtis töörahulolu osa, mida ei tohi ära kaotada ning tuleb leida erinevaid võimalusi töötajate kaasamiseks ja sellega hoida töörahulolu taset.

Rahulolu isikliku töökorraldusega hinnati madalalt, mis võib tuleneda sellest, et töö toimub kolmes vahetuses ning ka juhid ja spetsialistid peavad töötama graafiku järgi ning

seada nii nädalavahetusesti, õhtuti ja öösi. Lisaks graafikuga tööle, on vastutus suur ning tootmisprotsess keeruline. Kui töötajad töötavad graafiku alusel ei ole neil alati võimalus puhata koos oma perega ja kui lapsed on väikesed tekitab see ebamugavust kasvõi lasteaeda viimisel või ära toomisel.

Lahenduseks pakub autor, et tippjuhtkond peab oma töötajaid paremini tundma õppima ning teadma nende vajadusi ja harjumusi. Võimalusel võiks juhtkond vastu tulla töötajate soovidele nt puhkuste osas või puhkepäevade osas. Eelpool mainitud arenguveestlus aitab ka sellele küsimusele paremaid lahendusi leida ja töötajaid mõista.

Kindlustunne ja õiglus tööl: hõlmab peamiselt vallandamise ohu tunnetamist ja õiglustunnet töötaja poolt. Mõlemad vastused olid üpris sarnaselt vastatud ning hinnati üle keskmise hästi.



Autori koostatud.

Joonis 4. Juhtide ja spetsialistide rahulolu kindlustunde ja õiglusega tööl.

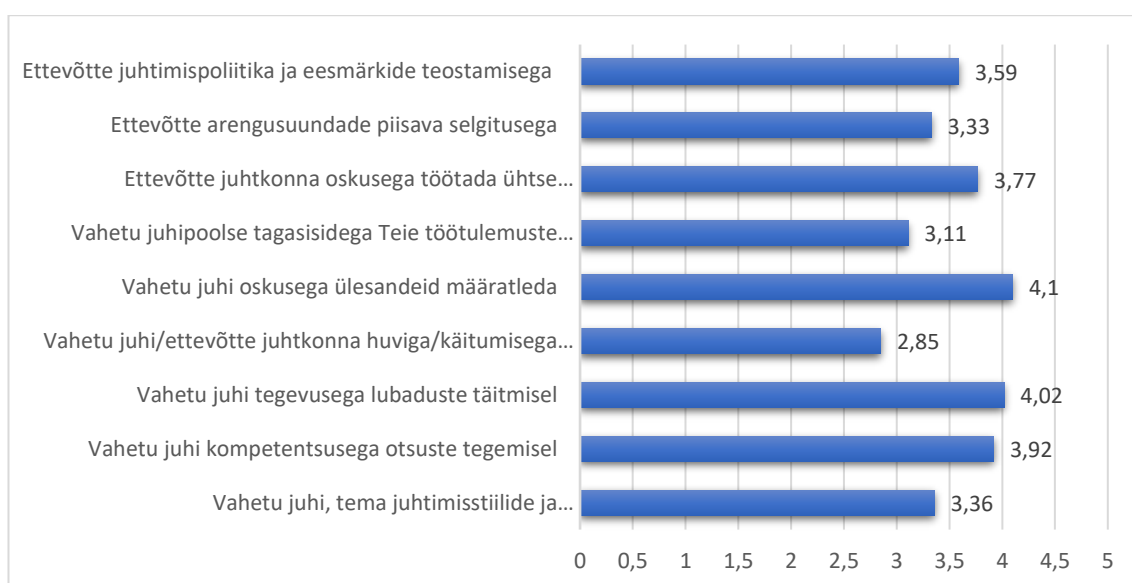
Üldiselt võib organisatsioonilist õiglust seostada sellega, et kõigil töötajatel oleksid kindlaksmääratud tööülesanded, mida jaotatakse töötajate vahel võrdselt ning vastavalt tööpanusele oodatakse ka võrdväärset tasu. Kuigi ettevõttes on viimasel aastal toimunud nii koondamisi, kui ka tippjuhtkonna muutusi, ei ole see jätnud keskastmejuhtidele, spetsialistidele ja juhtidele suurt jälge, mis võib tuleneda sellest, et koondamised ei ole puudutanud kõrgemal tasemel töötavaid inimesi.

Juhtimise kvaliteedi alla võime lugeda rahulolu juhtimisega, juhipoole abi erinevate probleemidega. Kõige kõrgemalt hindasid töötajad vahetu juhi oskustega ülesannete määratlemisel ja kõige madalamaks hinnati vahetu juhi/ettevõtte juhtkonna huviga/käitumisega töötajate heaolu parendamise osas.

Kõrgelt hinnatud vahetu juhi oskused ülesannete määratlemisel võib tuleneda juhtide/töötajate pikaajsest tööstaažist. Kõik juhi positsioonidel töötajatel on tööstaaž, üle 15 aasta, tänu millele tunnevad nad nii ettevõtet ja ka töösisu.

Madalad hinnangud saanud vahetu juhi/ettevõtte juhtkonna huviga/käitumisega heaolu parendamise osas võib olla seotud sellega, et kuigi ettevõtte on üle 70 aasta tööturul tegutsenud, ei ole kordagi ettevõttes töörahulolu uuringut läbiviidud ning puudub arenguestluste üldine süsteem.

Lahenduseks pakub autor välja töörahulolu uuringu süstemaatilist läbiviimist ning sellest lähtuvalt parenduste sisseviimist ning arenguestluste juurutamist.



Autori koostatud.

Joonis 5. Juhtide ja spetsialistide rahulolu juhtimise kvaliteediga.

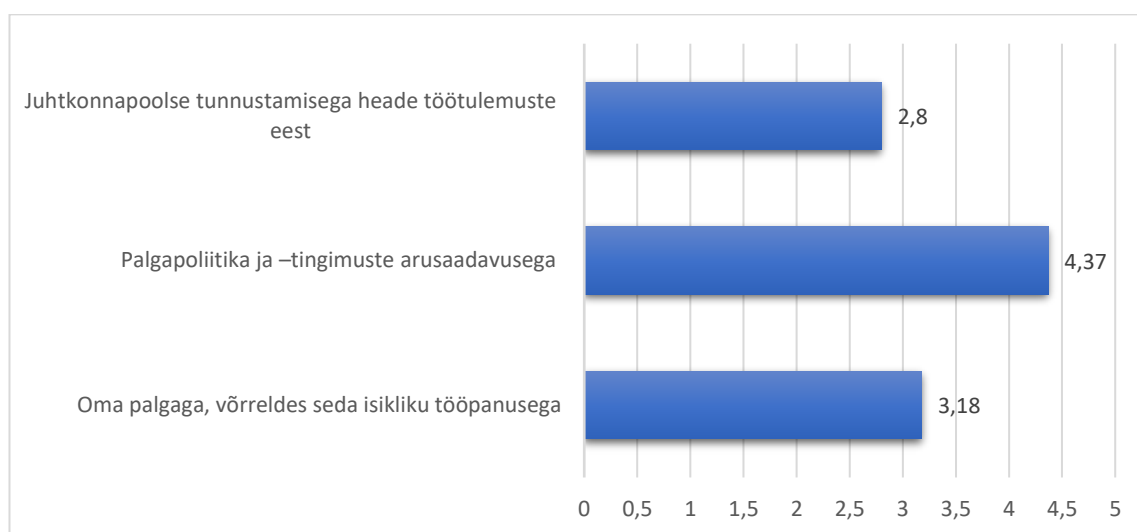
Töötasu ja tunnustamine. Kõige kõrgemalt hinnati palgapoliitika arusaadavust ja kõige madalamalt tunnustamist.

Kõrgelt hinnatud palgapoliitika tingimused ja arusaadavus tuleneb sellest, et ettevõttes on kehtestatud kindel palgapoliitika. Töötajad saavad enda kvalifikatsiooni ja sh palka tõsta tänu kvalifikatsiooni eksamitele, mille jaoks on ettevõttes kehtestatud oma kord. Spetsialistide, keskastmejuhtide ja juhtide töötasud määratakse arvestades mitu alluvat tal on, millisel töökohal töötab ning millised on kõrgemal ametipositsioonil oleva töötaja tööstaaž.

Samas ainult palgapoliitika arusaadavusest ei piisa. Töötajad, olgu nad siis kas spetsialistid või juhi tasemel, soovivad isiklikku tunnustust, tunnustavaid sõnu ning seda,

et neid märgataks ning ei jäetaks tähelepanuta. Siin võib mängida rolli ettevõtte suurus, kuna suures ettevõttes igapäevase isiklikult läheneda on raskem kui väikses ettevõttes ning kõikidel töötajatel ei ole tööalast e-maili ja arvutile ligipääsu.

Lahenduseks pakub autor välja juhte rohkem märkama nt kui keegi on midagi väga hästi teinud, siis tasub otsida võimalust seda lugu laiemalt jagada. Organisatsioonis võiks olemas olla siseajaleht, kus saab töötajaid kirjalikult tunnustada ja läbi selle kõikidele teada anda, millised head spetsialistid ettevõttes töötavad, tunnustada/tänada võib ka koosolekul vms.



Autori koostatud.

Joonis 6. Juhtide ja spetsialistide rahulolu töötasu ja tunnustamisega.

Lähtudes Herzbergi teooriast saab hügieenifaktorite abil leevendada rahulolematust, kuid nimetatud tegureid - milliseid – kirjutage - muutes on rahulolu tõus lühiajaline. Teooriale tuginedes tuleb tõdeda, et kui hügieenifaktorid puuduvad või jäävad töötaja jaoks mitteaktsepteeritavale tasemele, käivitub töörahuloluematus, mille tõttu töötajad võivad näiteks uut töökohta otsima hakata. Seetõttu on hügieenifaktorid olulised ning nende toimimise eest tuleks kogu aeg hoolitseda. Hügieenifaktorid võivad kujundada rahulolematuse, ent rahulolu tõusu oluliselt ei muuda.

Järgmises alapeatükis toon välja töörahulolu motivatsioonifaktoritega ning teen ettepanekud nendega rahulolu tõstmiseks.

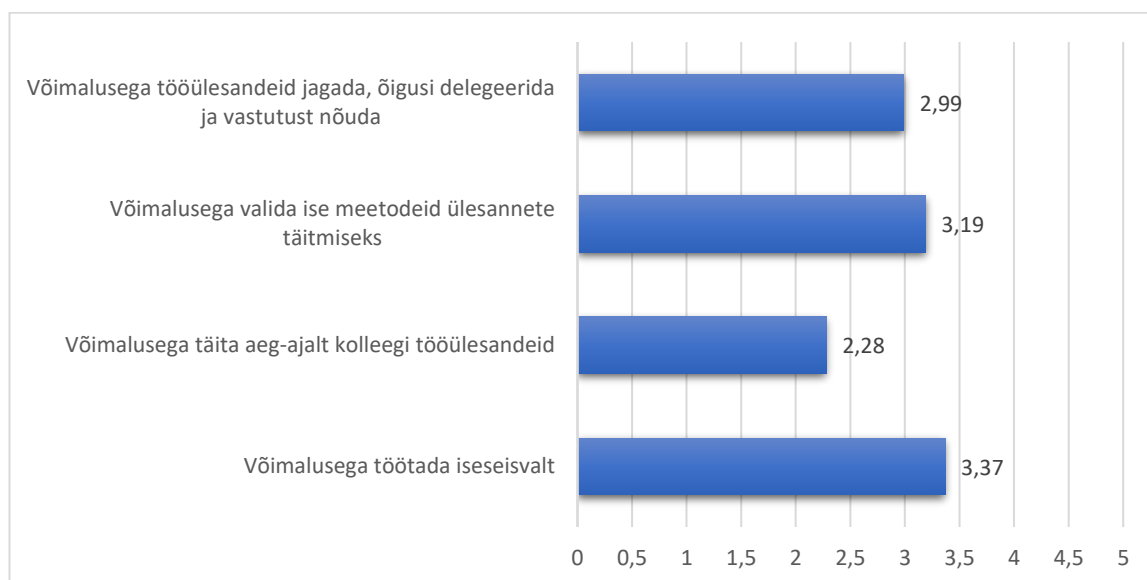
2.4.2 Juhtide ja spetsialistide töörahulolu motivatsioonifaktoritega ning ettepanekud nendega rahulolu tõstmiseks

Teine pool intervjuust hõlmas nelja motivatsioonifaktorit, milleks on vastutus töös, saavutusvajaduse rahuldamine, enesearengut võimaldav töö ning tööandja maine

Vastutus töös. Kõige kõrgemalt hinnati iseseisvat töötamist ja kõige madalamalt võimalusega tööülesandeid delegeerida ja jagada.

Iseseisev töötamine annab töötajale kindlustunde, et teda usaldatakse, tema töö mida ta teeb on oluline ning võimaldab rohkem kasutada oma professionaalseid oskuseid.

Tööülesannete jagamine ja delegeerimine ja võimalusega täita aeg-ajalt oma kollegi ülesandeid on saanud madalad punktid, kuna spetsialistidel ja juhtidel on tööpäev väga pingeline ja kiire, et muud tööd ja teiste tööülesanded ei mahu nende tööplaani, isegi kui nad seda sooviksid teha. Delegeerimise osas võib arvata, et juhid ja spetsialistid ei oska kas ülesandeid delegeerida või, et nende arvates ei ole oma kohustusi ja tööülesandeid kellelegi anda st kas tunnetavad oma töötajate poolt ohtu või vastupidi ei leia oma meeskonnas pädevaid inimesi.



Autori koostatud.

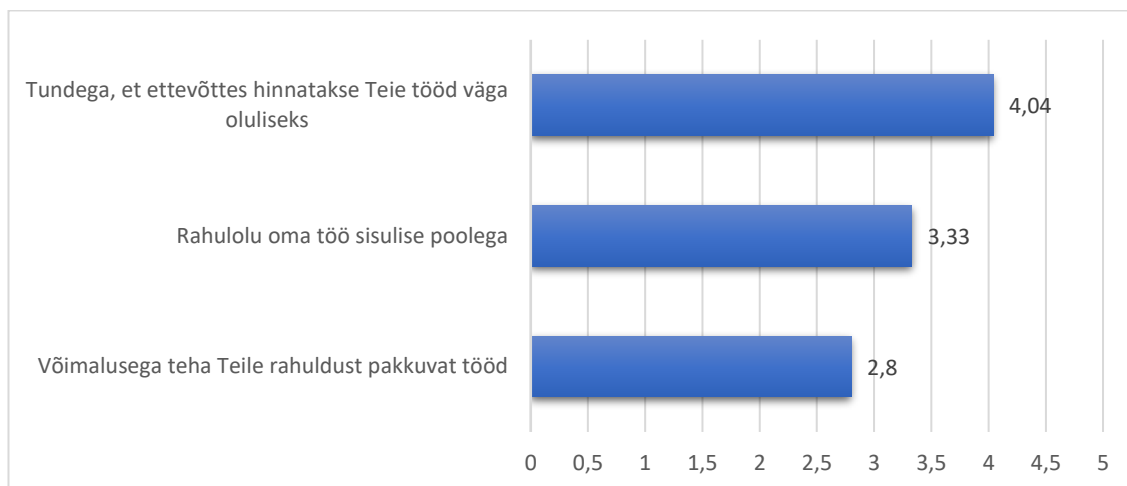
Joonis 7. Juhtide ja spetsialistide rahulolu vastutusega töös.

Lahenduseks on spetsialistide ja juhtide täiendkoolituste pakkumine, kus õpetatakse töötajaid usaldama ja oma asju delegeerima sh keskastmejuhtide arenguprogramm.

Saavutusvajaduse rahuldamine. Kõige kõrgemalt hinnati töö olulisust ja kõige madalamalt hinnati rahuldust pakkuvat tööd.

Kõrge hinnang töö olulisuse kohta tuleneb sellest, et kõik töötajad teavad, millega me tegeleme, mis on meie prioriteedid ning kuhu jõuavad meie lõplikud produktid. Ettevõtte töö olulisusest on räägitud kõikidele ametipositsiooni astmele ning selle kohta räägitakse ka igal kvalifikatsiooni eksami, töövestlustel ja tööalastel juhendamistel.

Rahuldust pakkuv töö madalad punktid kinnitavad meile seda, et inimesed on erinevad, mõned on ambitsioonikamad ja seadnud kõrgemaid sihte ning kui need saavutatakse tunnevad nad suuremat rahulolu. Seda enam võib ambitsioonikamaid inimesi leida juhtide ja spetsialistide seast, kes on oma elus juba kuhugi edasi jõudnud, teinud aastaid oma tööd, kuid nüüd võib tekkida soov edasi liikuda, midagi uut ja huvitavat juurde õppida või teha hoopis midagi muud, kuid kuhugi edasi liikumiseks ei näe nad võimalust ja sellepärast võib praegune töö olla ennast ammendunud ning ei paku enam rahuldust.



Autori koostatud.

Joonis 8. Juhtide ja spetsialistide rahulolu saavutusvajaduse rahuldamisega.

Lahendusena kuidas tunneksid töötajad uuesti, et nende töö rahuldab neid, on anda neile täiendavaid uusi ülesandeid, sellest eelnevalt nendega rääkides, mis annab arusaamise, milline töötaja on valmis võtma vastu uusi väljakutseid ja uusi lisaülesandeid ja millised mitte.

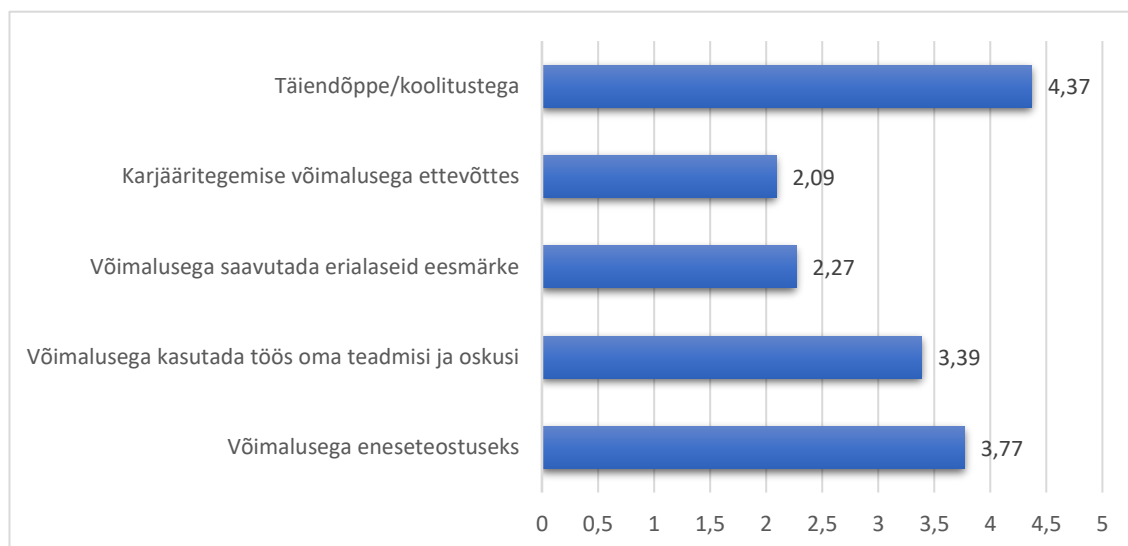
Enesearengut võimaldav töö. Kõige kõrgemalt hinnati täiendõpet ja kõige madalamalt karjäärитеgemist.

Täiendõpe võimalust pakub ettevõtte tõesti väga palju ja mitmeid erinevaid. Ettevõttes on korraldatud nii töökohapõhist õpet koostöös kutsekoolidega, eesti- ja inglise keele süvaõpet, erinevaid tööalaseid koolitusi ning tööohutuse- ja juhtimisalaseid koolitusi. Tööandja suhtub hästi erinevates õppeastmetes õppijatesse, toetades neid nii praktika kohtade võimalusega ning lõpetamise puhul maksab ettevõtte koolilõpetajale preemiat.

Karjäärитеgemise võimalusega ettevõttes ei olda rahul, sest küsitleti küll spetsialiste ja juhte, kuid paljudele võib neist tunduda, et nad ongi saavutanud selles ettevõttes maksimumi ning enam ei ole kuhugi tõusta ega areneda. Kuna ettevõttes on pikka staažiga

tippjuhtkond, siis võib madalamal positsioonidel olevatel töötajatel tunduda, et niipea ei ole võimalik ametiredelil tõusta.

Lahendusena pakub lõputöö autor välja korraldada spetsialistidele ja keskastmejuhtidele arenguprogramm, kus nad saavad õppida tippjuhtidele vajalikke oskusi ja teadmisi ning annab võimaluse hiljem mõne vaba töökoha olemasolul sinna kandideerida.

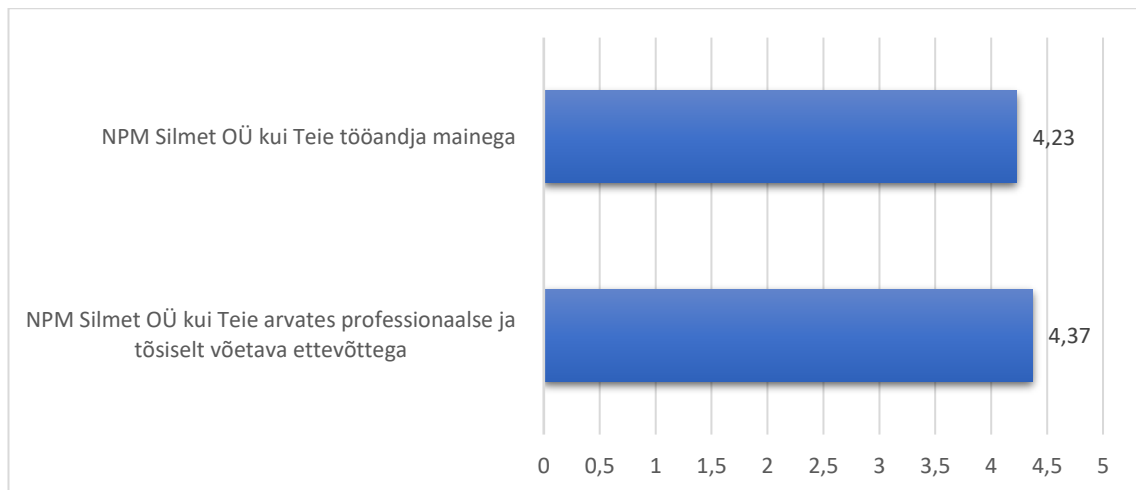


Autori koostatud.

Joonis 9. Juhtide ja spetsialistide töörahulolu enesearengut võimaldava tööga.

Tööandja maine. NPM Silmet OÜ kui tööandja maine ja NPM Silmet OÜ kui teie arvates professionaalse ja tõsiselt võetav ettevõtte said kõrged hinnangud, mis näitab seda, et töötajad teavad, kus nad töötavad ning kuna ettevõttes töötab 90% Sillamäe linna elanikke ning NPM Silmet on üheks suurimaks tööandjaks, kus töötab mõnest perekonnast korraga mitu põlvkonda siis oli positiivne kuvand üpris etteaimatav.

Teooriast lähtuvalt võib öelda, et kuna motivatsioonifaktorid on otseselt seotud tööga ja need annavad tööst tulenevat rahulolu ning töö rikastamine võimaldab töötajatel ennast teostada ning nende põhjal saab teha järeldusi, tuleb motivatsioonifaktori madalate tulemustega hakata kiiresti ükshaaval tegutsema, sest järgemööda motivatsioonifaktorite tõstmisel, tõuseb ka töörahulolu.



Autori koostatud.

Joonis 10. Juhtide ja spetsialistide töörahulolu tööandja mainega.

Küsimusele, kus oli võimalik vabas vormis teha ettepanekuid töötajate töörahulolu suurendamise kohta, oli palju erinevaid ja sisukaid vastuseid. Kõige rohkem töötajaid ehk neliteist töötajat mainisid töötasu, preemia, tulemustasu tõstmise vajalikkuse kohta. Viis töötajat mainis ära, et tuleks infoliikumise parendamiseks midagi ette võtta. Üksikud vastused puudutasid:

- sisekliimat st müra, keelebarjääri, linde, kevadisi ja talviseid ilmaolusid, ventilatsiooni puudumist, halb valgustus, töökoha temperatuur.
- üldiseid motivatsiooni puudutavaid küsimusi nt sportimisvõimalusi, puhkuse võimalusi nt sanatooriumites, jõulupidu, soodustingimustel töötamine, kultuurväljasõitudel osalemine, töötasu tõstmine, täiendavad puhkepäevad, tööstaažist tulenevad soodustused.
- ja paljudel muude teemadel nagu: uute töötajate värbamine, praktikantide ja spetsialistide värbamine, parema kuvandi kujundamine ettevõttele, seadmete ja tööriistade korrastamine, protsesside monitoorimine, individuaalne lähenemine, parem infovahetus, sarnaste ettevõtete külastamine, koolitused.

Töörahulolu tagamisel on peamine roll juhtkonnal, kellel on tähtis mõju kogu organisatsiooni toimimisele, kujundades ettevõttes valitseva atmosfääri ja kultuuri.

Lõputöö autor toob eraldi välja kolm tähtsamat ettepanekut, milleks on:

Ettevõttes tuleb rakendada arenguvestluste korrapärasest läbiviimist, mis võimaldab tõsta töörahulolu selliseid tegureid nagu seoses võimalust töötada iseseisvalt, karjääritegemise

võimalusi, võimalusega teha rahuldust pakkuvat tööd, rahulolu oma töö sisulise poolega ja võimalusega kasutada oma teadmisi ja oskusi tõsta.

Arenguvestlus on paljudes ettevõtetes saanud igapäevasteks. Arenguvestlus erineb teistest hindamismeetoditest eelkõige sellepoolest, et kõne alla võivad tulla ka töötaja isiklikud eesmärgid, mis võivad tekitada mõlemale osapoolle ebamugavust. Mõningane isiklikest eesmärkidest vestlemine aga on ettevõtte seisukohast oluline, sest ideaalis on töötaja ja ettevõtte eesmärkides suur ühisosa (Tööalane hindamine 2014).

Oskuslikult kavandatud ja korraldatud arenguvestlus aitab vaadata töötaja igapäevasest hakkamasaamisest kaugemale ja paremini mõista tema ootusi, panust ning vajakajäämisi tööülesannete täitmisel. Arenguvestlus on hea tööriist juhile, kes soovib kaasata töötajaid otsustamisel ja sellega arendada järelkasvu ettevõttes. Arenguvestlus aitab juhil töötajaid tundma õppida ja pühendada igaühele isiklikult (Tööalane hindamine 2014).

Mõningatel juhtudel kasutatakse arenguvestlust ka palgavestlusena, mille käigus töötajalt kas küsitakse tema palgaootuse kohta või kommuniqueeritakse palgaülevaatuse tulemust (Personalijuhtimise käsiraamat 2017: 173). Töötajad ei tea, mida ja kuidas nad teevad, kui neile seda ei öelda. Läbi tuleb arutada nii õnnestumised kui ka ebaõnnestumised. Igapäevane ladus suhtlemine pole mõeldav ja süsteemne, seega on tarvis kord aastas leida aeg, et valmistada ette struktureeritud plaan töötaja töötulemuste hindamiseks ja arutada läbi õnnestumise või ebaõnnestumise põhjused ning leida ühiselt väljapääs (Inimeste arendamine ja koolitus 2007: 182).

Selletõttu võib kindel olla, et madalaid punkte saanud rahulolu isiklikku töökorraldusega, vahetu juhi huviga töötajate heaolu parendamisel ja juhtkonna tunnustamisega heade töötulemuste üle, on võimalik läbi arenguvestluste tõsta.

Arenguvestlused üldiselt annavad nii ettevõttele kui ka töötajale erinevat infot nii töökorraldamises, kui ka töötaja isiklikul tasandil ja seda nii motivatsiooni kui ka hügieenifaktorite parendamiseks.

Ettevõttes tuleb välja töötada ja rakendada keskastmejuhtide arenguprogramm. See aitab lahendada tulevikus probleeme seoses enesearenguga, saavutusvajaduste rahulolemise, vastutusega ja delegeerimisega, tunnustamisega, juhtimise kvaliteediga ja kindlustundega töö suhtes. Keskastmejuhtide programm aitab ettevõttel selgusele jõuda, millised spetsialistid on tulevikus juhid, kuidas ära hoida spetsialistide ja juhtide tööjõuprobleemi ning anda sellega töötajatele tugevat kindlustunnet.

Organisatsiooni strateegia elluviimiseks tulevikus vajaminevat tööjõudu nimetatakse järelkasvuks. Sisemine järelkasv on võimekad ja tulemuslikud töötajad ettevõttes, kes on valmis ennast ettevõttega pikaajaliselt siduma. Kui organisatsioon vajab tulevikus selliste kompetentsidega töötajaid, keda tööturul täna ei leidu, võiks järelkasvu tegevuste fookus olla vajalikku kompetentsi tekitamine tekkinud karjäärivõimalustest (Tulemusjuhtimine 2017: 52)

Nagu personalijuhtimise käsiraamatust saab välja lugeda, on väga tähtis, et ettevõtte juht mõistaks, et suur osa ettevõtte teadmistest ja tarkustest on seotud nende töötajate teadmistega ja sooviga neid teadmisi kasutada. Sellises ettevõttes peetakse juhtimise arendamist tuumikkompetentsiks ja pingutatakse selle nimel, et töötajad oleksid motiveeritud.

Paljudest uuringutest selgub, et motivatsioon organisatsioonis seostub inimeste võimalusega õppida ja areneda ning tajuda oma töö tähendust ja tähtsust. Koolituse ja õppimise varal saab inimene võimaluse isiklikuks arenguks. See annab talle tunde, et organisatsioon väärtustab töötajat ja tema tööd (Inimeste arendamine ja koolitus 2007: 197). Läbi keskastmejuhtide arenguprogrammi saame tõsta töötajate töörahulolu taset seoses rahulolu isikliku töökorraldusega ettevõttes, karjääritegemise võimalusega, võimalusega töötada iseseisvalt ja võimalusega kasutada oma töös teadmisi ja oskusi.

Ettevõtte peab personali planeerimisel ette nägema, kui palju ja milliste kompetentsidega töötajaid on vaja. Ettevõtte või asutuse personalivajaduse rahuldamise üheks viisiks on organisatsioonis juba olemasolevate töötajate arendamine. Töötajate süsteemse arendamise kaudu neile samas organisatsioonis järgmiste tööiste väljakutsete pakkumine on motiveeriv ning tõstab nende silmis organisatsiooni kui tööandja väärtust. Personali arendus on seotud ka vastupidiselt – kui kavandatud koolitustegevus ei anna soovitud tulemusi, võib see tähendada vajadust personali uuesti planeerida ning näha ette nt olemasolevate inimeste jätkamine senistest valdkondades ja oskustega või organisatsioonist välja juhatamine ning uute töötajate värbamine (Tulemusjuhtimine 2017: 193)

Personalijuhtimise käsiraamat ütleb, ka et kui organisatsioon soovib arendada järelkasvu, lisanduvad tööjõu vajaduse planeerimisel pikaajalised tegevused, nagu koostöö õppeasutustega ja praktikantide kaasamine organisatsiooni (Tulemusjuhtimine 2017: 42), mis aitad hoida ettevõtte head mainet ning tagada endale tulevikus, uusi potentsiaalseid töötajaid.

Siit saame teha järelduse, et keskastmejuhtide arenguprogramm võimaldab parendada ka uute töötajate või spetsialistide ja praktikantide värbamist ja parema kuvandi kujundamist ettevõttele, mida mainiti mitmeid kordi töörahulolu uuringu vabas vormis ettepankute osas.

Ettevõtte töötajate jaoks on tarvis hakata välja andma Siseajalehte või -ajakirja, mis annab võimaluse ühendada omavahel erinevate tasandite töötajaid. Siseajalehe või ajakirja vajalikkus tuleneb erinevate töötajate gruppidest, töögraafikust, harjumustest, hoonetes liikumisest, suhtluskeele ja -võrgustikust. Praegu kasutab ettevõtte info edastamiseks erinevaid kanaleid, milleks on suuline suhtlus, tööalane e-mail, tootmiskoosolekud juhtide tasandil, hommikused vahetuste üleandmised ja ettevõtte Facebooki leht. Kõiki neid kanaleid arvestades, tuleb mõelda ka töötajatele, kellel puudub tööarvuti ja tööalane e-mail ning arvuti kasutamise oskus on puudulik. Praegu antakse neile infot kas suuliselt või infotahvlite kaudu, kuid info, mis jõuab töötajateni suuliselt ei pruugi töötajateni täielikult jõuda ning infotahvlid ei asu igas töökohas.

Organisatsiooni siseajalehe, -ajakirja eelised teiste alternatiivsete sisekommunikatsiooni-vahendite ees seisnevad tema suhtelises odavuses ning võimaluses edastada samasisuline info inimesteni üheaegselt ja sarnasel kujul. Kirjalikult levitatud informatsiooni on võimalik hiljem ka täiendavalt üle kontrollida ja uuesti lugeda, mis kindlustab ka raskemini arusaadava info kohalejõudmise soovitava sihtgrupini (Keller 1998: 9).

Siseajalehe või ajakirja mõjuvuse seisukohalt on oluline, et see kajastaks ettevõtte tegelikku olukorda ning muutuks üheskoos organisatsiooniga. Tüüpilisemad siselehtedes tehtavad vead väljenduvad: (Keller 1998: 16)

- selge kontseptsiooni puudumises (leht on sisutühi, ebasobiva formaadiga)
- ebaprofessionaalses teostuses (tekstid on toimetamata, konarliku keelekasutusega ja oskamatult kujundatud)
- liigses organisatsioonikesksuses või ühekülgsuses (maailma nähakse ainult "oma mätta otsast" ja keskendutakse nt ainult juhtkonna tegemistele)
- odavas ebakvaliteetsuses (püütakse teha "suur ja ilus" trükis liiga väikese eelarvega, tulemuseks ebaõnnestumine) ja
- ebaregulaarses ilmumises.

Ettevõttes anti välja kaks aastat tagasi kord kvartalis siseajakirja, kus anti infot erinevate tulevate ja möödunud sündmuste kohta koos fotoreportaažiga, tehti erinevatel

ametipositsioonidel olevate töötajatega persoonilugusid, toodi välja kvartali majandustulemused, õnnitleti sünnipäevalisi ja tööjuubilare, anti teada vabadest ametikohtadest ning tutvustati uusi töötajaid. See andis töötajale võimaluse töötajatel ajakiri kaasa võtta puhke tupp või koju ning lugeda seda vabal ajal ning jagada ettevõtte uudiseid ka kodustega.

Kui me tahame, et meie töötajad oleksid organisatsioonile lojaalsed, tuleb arvestada motiividega, mis loovad töötajates rahulolu ja tahtmise olla organisatsiooni saadik. Töötajad peavad saama kätte juhtkonna sõnumi, seda mõistma ja aktsepteerima, muidu pole koostööd ja lojaalsust (Past 2005: 61)

Siseajakirja kaudu saab edastada infot ka teiste osakondade töö kohta ning see tõstab töötajate ühtsuse tunnet. Tunnet, et tööd tehakse ühise eesmärgi nimel. Efektive ja kasumliku tegevuse tagamiseks on tarvilik teada ettevõtte struktuuri ning seda, millega erinevad osakonnad tegelevad. Siselehe plussideks on veel klassikaliskus ja see, et seda saab mitmeid kordi lugeda ja infot talletada.

Juhtkonnal jääb üle vaid otsustada, milline formaat on õigem informatsiooni edastamiseks, kas siseajaleht, mis tuuakse lugejateni tihemini nt kord ühe või kahe nädala jooksul või kord kuus ning mis sisaldab tavaliselt rohkem teksti ja infot või siseajakirja, mis jõuaks lugejateni ainult kord kvartalis ning mis sisaldaks lisaks tekstile ka fotosid, intervjuusid ning mis oleks värvilisem ning mahukam või hoopis infolehte, mis tuuakse töötajateni koheselt, kui on tekkinud mõni uudis või tahetakse jagada infot.

Seega siseajalehe-, ajakirja või hoopis infolehe välja andmisel on võimalik tõsta madalaid saanud hindeid motivatsioonifaktoritest vahetu juhi huviga töötajate heaolu parendamisel, juhtkonnapoolse tunnustamisega heade töötulemuste eest, tööalase infolekkumise ja ettevõtte arengusuundade piisava selgitusega.

Kokkuvõttes võib öelda, et mõnes olukorras on kasulikum tõsta rahulolu kui leevendada rahulolematust - sellisel juhul tuleb rõhutada motivatsioonifaktoreid. Kui on vaja leevendada pigem rahulolematust kui tõsta rahulolu, on efektiivsem hügieenifaktorite kasutamine. Uurimistulemuste põhjal tehtud järelduste ja lahendusettepanekutega on võimalik tõsta nii hügieenifaktoreid kui ka motivatsioonifaktoreid. Hügieenifaktorite tõstmisega saame vältida töötajate lahkumist ning motivatsioonifaktorid loovad parema töö motivatsiooni tingimused. Juhtkonnal jääb üle vaid otsustada, milliseid lõputöö autori ettepanekuid kasutada töötajate töörahulolu tõstmiseks ja milliseid mitte.

KOKKUVÕTTE

Ettevõttes loodud tingimused kujundavad töötajate töörahulolu taset. Ettevõtte peab töötajale meeldima, töökeskkond peab looma positiivseid emotsioone, selleks et ta tunneks ennast hästi ja rahulolevalt. Mida rahulolevam on personal, seda paremad on ka töötulemused, mis omakorda mõjutavad positiivselt ettevõtte töö tulemuslikkust ja aitavad kiiremini saavutada tema eesmärke.

Juhtkond peab huvituma sellest, kuidas töötajad end tööil tunnevad ja millised on töötajate töötingimused, kuna töötaja võib vahetada halvemate tingimustega koha parema vastu. Sel juhul tuleb ettevõttel palgata uus töötaja ning ta välja koolitada. See võtab aga aega ja nõuab ka muid ressursse ning aeglustab ettevõtte arengut. Üheks viisiks, selgitamaks välja üldist heaolu ettevõttes ning selle tõstmise võimalusi, on töörahulolu uuring.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada NPM Silmet OÜ juhtide ja spetsialistide töörahulolu seisukord ning anda soovitusi töörahulolu tõstmiseks. Uurimistulemuste ja ettepanekute põhjal saab teha vastavaid muudatusi ettevõttes, töökeskkonda parandades.

Töötades läbi teoreetilist kirjandust, selgitas lõputöö autor töörahulolu mõistet ning käsitles erievid teoreetilisi lähenemisi töörahulolule. Peatükk tugineb erinevate autorite seisukohtadele, peamiselt Rast, Tourani, Saari, Kvist, Robbins, Judge ja Herzberg.

Antud töös kasutasin uuringu liigina juhtumiuuringut. Uuringu andmed koguti põhiliselt kvantitatiivse uurimismeetodi teel ehk struktureeritud ankeetküsitluse abil, mis oli koostatud M.Manisera, E.Dusseldorf jt 2005 aasta teadusartikli küsimustiku põhjal ning mis on koostatud Herzbergi kontseptsiooni järgi, kohandades seda omakorda NPM Silmet OÜ juhtide ja spetsialistide töökeskkonnale sobivaks. Avatud vastusega küsimus andis võimaluse kasutada ka kvantitatiivset küsitlusmeetodit, kus töötajad said teha vabas vormis ettepanekuid tööga rahulolu suurendamiseks. Ankeetide töötlemiseks kasutati statistilist töötlemismeetodit, sest hindamiseks oli kasutusel Likert-tüüpi 5-pallist skaalat.

Töörahulolu uuringu NPM Silmeti spetsialistide ja juhtide seas viis autor läbi märtsis 2019. Töörahulolu ankeete tagastas 120-st 105 küsitlevat, mis annab kõrge usaldusväarsuse. Valimi arvutamise kalkulaator (Sample... 2012) annab veasuuseks 2,28. Minimaalne usaldusväärne ankeetide arv oleks olnud 95 ning selletõttu saame öelda, et 105 tulemust saab pidada väga heaks tulemuseks. Analüüsitud andmete põhjal tehti järeldused töörahulolu seisukorra kohta.

Küsitluse esimene osa sisaldas hügieenifaktoreid, mille abil on võimalik vähendada rahulolematust ning uurimistulemustele tuginedes võib tulemused kokku võtta järgnevalt. Töötajad on hinnanud hügieenifaktoreid enamjaolt heaks, kuna üle pooltele küsimustele saadi keskmiselt kõrgemad tulemused. Madalalt hinnati füüsilise koormuse näitajad, rahulolu isikliku töökorraldusega ettevõttes ja juhtkonnapoolse tunnustamist heade töötulemuste eest. Kõige kõrgemalt hinnati oma tööülesannete selgust, isikukaitsevahendite kättesaadavust, enda ja vahetu juhi vahelisi suhteid, ettevõtte poolt pakutavate vabaajaveetmise võimalusi ning palgapoliitika- ja tingimuste arusaadavust.

Küsitluse teine osa sisaldas motivatsioonifaktoreid, mille tulemusel saab suurendada rahulolu ja tõsta motivatsiooni. Kokkuvõtvalt saab uurimistulemustele toetudes jõuda järgmistele järeldustele. Motivatsioonifaktorite üldine hinnang oli hea st üle poolte vastuste said üle keskmise häid tulemusi. Madalalt hinnati võimalusega tööülesandeid jagada, õigusi delegeerida ja vastutust nõuda, võimalusega täita aeg-ajalt kolleegi ülesandeid, võimalusega teha Teile rahuldust pakkuvat tööd, karjääritegemisega ettevõttes, võimalusega saavutada erialaseid eesmärke.

Kõige kõrgemalt hinnati tunnet, et ettevõttes hinnatakse iga inimese tööd, pakutakse täiendõpet ja koolitusi, ettevõtte kui tööandja maine on kõrge ning , NPM Silmet OÜd hinnatakse professionaalse ja tõsiselt võetava ettevõttena.

Uuringu tulemusel ja teoreetilistele seisukohtadele põhinedes tegi autor NPM Silmeti juhtkonnale ettepanekud töötajate töörahulolu tõstmiseks.

Ettevõtte töötajate jaoks on tarvis hakata välja andma siseajalehte või -ajakirja, mis annab võimaluse olla rohkem töötajatele lähemal, edastada vajalikku informatsiooni ka nendele, kellel puudub ligipääs tööarvutitele või e-mailidele, tunnustada inimesi, kaasata selle toimetamisele töötajaid. Siseajalehe-, ajakirja välja andmisel on võimalik tõsta madalaid saanud hindeid motivatsioonifaktoritest vahetu juhi huviga töötajate heaolu parendamisel, juhtkonnapoolse tunnustamisega heade töötulemuste eest, tööalase infoliikumisega ja ettevõtte arengusuundade piisava selgitusega.

Ettevõttes tuleb rakendada arenguestluste korrapärast läbiviimist, mis võimaldab tõsta töörahulolu selliseid tegureid nagu rahulolu isiklikku töökorraldusega, vahetu juhi huviga töötajate heaolu parendamisel ja juhtkonna tunnustamisega heade töötulemuste üle, on võimalik läbi arenguestluste tõsta.

Arenguvestluste korrapärane läbiviimine annab nii ettevõttele kui ka töötajale erinevat infot ja seda nii motivatsiooniks kui ka hügieenifaktorite parendamiseks.

Ettevõttes tuleb välja töötada ja rakendada keskastmejuhtide arenguprogramm. See aitab lahendada tulevikus probleeme seoses enesearenguga, saavutusvajaduste rahulolemisega, vastutusega ja delegeerimisega, tunnustamisega, juhtimise kvaliteediga ja kindlustundega töö suhtes. Keskastmejuhtide programm aitab ettevõttel selgusele jõuda, millised spetsialistid on tulevikus juhid, kuidas ära hoida spetsialistide ja juhtide tööjõuprobleemi ning anda sellega töötajatele tugevat kindlustunnet. Läbi keskastmejuhtide arenguprogrammi saame tõsta töötajate töörahulolu taset seoses rahulolu isikliku töökorraldusega ettevõttes, karjääritegemise võimalusega, võimalusega töötada iseseisvalt ja võimalusega kasutada oma töös teadmisi ja oskusi.

Lõputöö autor on arvamisel, et töörahulolu tulemused tuleb viia kõikide töötajateni. Juhtkonnale on vaja töötada välja meetmed töörahulolu tõstmiseks.

Töö autor on kindel, et uuringu tulemused ja töö autori ettepanekud annavad ettevõtte juhtkonnale ülevaate hetkeolukorrast ning autori ettepanekuid on võimalik kasutada probleemsete kohtade lahendamiseks, töö tõhusamaks muutmiseks ja töötajate rahulolu tõstmiseks.

SUMMARY

Analysis and Improvement of Job Satisfaction by the Example of NPM Silmet OÜ

One of the main tasks of a modern company is holding onto their employees and ensuring their well-being. The conditions of the workplace shape the level of satisfaction of the employees. Employees need to like the company they work at and the work environment needs to generate positive emotions for them to feel good and satisfied. The more satisfied the personnel, the better the work results are, which, in turn improves productivity of the company and helps achieve its goals faster.

The objective of this thesis is to identify the condition of job satisfaction of the managers and specialists of NPM Silmet OÜ and give recommendations for its improvement. Changes can be made within the company, developing job environment based on the research results and recommendations of this thesis.

The author of this thesis provided the definition of job satisfaction and handled various theoretical approaches to job satisfaction based on theoretical literature.

A survey was conducted among the managers and specialists of NPM Silmet OÜ by the author in March of 2019. Out of the 120 job satisfaction survey forms, 105 of them were filled in and returned, making this study a highly trustworthy. The sample calculator (surveysystem website) gives the confidence interval of 2.28. The minimum number of trustworthy forms would have been 95.

A case study was implemented. The data of the study was mainly collected by a quantitative research method, that is, a structured questionnaire survey, which was compiled using Manisera, Dusseldorf, and others' scientific article's questionnaire from 2005, which, in turn was compiled according to the Herzberg theory. The questionnaire was also modified to fit the job environment of the leaders and specialists of NPM Silmet OÜ. The open-ended question allowed the use of qualitative method of investigation, where the employees could give suggestions to improve job satisfaction. A statistical processing method was used in the processing of the quantitative data, since the Likert-type 5-point scale was used in grading.

The first part of the survey included factors of hygiene, which can be used to increase basic satisfaction. The employees have assessed the hygiene factors mostly positively, since over half of the questions received higher than average grades. Physical load,

satisfaction with personal job management and recognition by the management for good work results were rated below average.

The second part of the questionnaire included factors of motivation, which can be used to increase satisfaction and raise job performance. The overall rating of motivational factors was positive, meaning over half of the answers received above average results. Opportunities to share work assignments, delegating rights and demanding taking responsibility, taking on a colleague's responsibilities from time to time, opportunities to do work that the employees are satisfied by and advancing their career within the company were rated below average.

The author made recommendations to the management of NPM Silmet OÜ based on the research and the theoretical outlooks on how to increase job satisfaction among employees.

There should start with an in-house newspaper or a magazine for the employees, which will open up the possibility of tighter communication and cooperation, communicating important information to those, who do not have access to computers or e-mails, and to recognize their input. Employees should also be included in the editing of this edition.

The company should implement a regular schedule for performance reviews, which can improve job satisfaction in factors such as satisfaction with personal job management, the interest in the well-being of the employees from the immediate superiors and recognition from the management for good job performance.

The company should also prepare and implement a mid-level management development program. This will help solve potential problems regarding self-improvement, satisfaction with the need for achievement, responsibility and delegation, recognition, the quality of management and job security.

The author is certain that the results of the research and the recommendations made will help to raise job satisfaction and job performance at NPM Silmet OÜ.

The thesis consists of an introduction, two chapters, a summary, used literature and two extras.

KIRJANDUS

Bota, Oana, A 2013. Job satisfaction of teachers. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 83: 634-638. available at https://www.researchgate.net/publication/273853847_Job_Satisfaction_of_Teachers, accessed January 16, 2019.

Gorobinski, Evely; Kadakas, Mari; Kase, Kärt jt 2017. Tulemusjuhtimine. *Personalijuhtimise käsiraamat* (viimati vaadatud 15.05.2019)

Hackman, J. Richard; Oldham, R. Greg; Janson, Robert; Purdy, Kenneth 1975. A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review* Vol. 17, No. 4: 57–71. Available at <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=672b5930-1a74-42a4-b666-3c6fa15812c6%40sessionmgr4010>, accessed March 29, 2019

Huselid, A. Mark 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management, Vol. 38: 635 – 672*. Available at http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf, accessed March 28, 2019.

Jain, Ruchi; Kaur, Surinder 2014. Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.2014*. Available at <http://www.ijsrp.org/research-paper-0114/ijsrp-p2599.pdf>, accessed January 16, 2019.

Jovičić, Ana; Lalić, Danijela; Oreščanin, Radovan; Vujičić, Dunja 2013. Job satisfaction in the service organizations in Serbia. *Romanian Economic and Business Review. Vol. 8*. Available at <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rau/journal/WI13S/REBE-WI13S-A10.pdf>, accessed March 27, 2019.

Judge, A. Timothy, Klinger, Ryan. 2007. Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In M. Eid & M.A. Peiperl. New York: The Guilford Publications. Available at <https://www.timothy-judge.com>, accessed January 14, 2019.

Judge, A. Timothy; Kammeyer-Mueller, D. John 2012. Job Attitudes. – Annual Review of Psychology. Vol. 63: 341–367. Available at

<http://www.annualreviews.org.ezproxy.utlib.ut.ee/doi/10.1146/annurevpsych120710-100511>, accessed March 14, 2019.

Keller, Margit 1998. *Suhtekorralduse käsiraamat*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.

Kidron, Anti 2008. *Uurija käsiraamat*. Tartu: Mondo, (viimati vaadatud 20.05.2019)

Kvist, Tarja; Mantynen Raija; Vehviläinen-Julkunenm Katri 2013. Does Finnish Hospital staff job satisfaction vary across occupational groups? *BMC Health Services Research*. Available at

<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1472-6963-13-37>, accessed February 15, 2019.

Langton, Nancy; Robbins, P. Stephen; Judge, A. Timothy 2011. Fundamentals of Organizational Behaviour. *Fifth Canadian Edition*. Available at

http://www.pearsoncanada.ca/media/highered-showcase/multi-product-showcase/showcase-websites-4q-2012/Langton_FOB_Preface.pdf, accessed February 15, 2019

Lise M. Saari; Timothy A. Judge 2004. Employee attitudes and job Satisfaction. *Wiley InterScienc.*: 395-407. Available at

<http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf>, accessed December 29, 2018.

Locke, A. Edwin (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *M.D. Dunette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand

McNally 60 College Publishing Company, 317 : 1297-1343. Available at https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction/download, accessed December 29, 2018.

Luthans, Fred. 1992. *Organisational Behavior* (6th ed.). *New York: McGraw-Hill*.

https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior--an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill_irwin-2010.pdf, accessed April 14, 2019.

Manisera, M; Dusseldorp, E; van der Kooij, A.J 2005. Component structure of job satisfaction based on Herzberg`s theory. *Department of Quantitative Methods, University of Brescia, Italy*, accessed 14 April, 2019.

Mudor, Hamdia; Tooksoon, Phadett 2011. Conceptual farmework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 2, No 2: 41-49, accessed December 29, 2018.

Mullins, J. Laurie 1994. Management and organisational behaviour. (3th ed.). London: Pitman. Available at <http://www.mim.ac.mw/books/Laurie%20Mullins%27s%20Management%20&%20Organizational%20Behaviour,%207th%20edition.pdf>, accessed March 28, 2019.

Oldham, R. Greg; Hackman, J. Richard 2010. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behaviour* Vol. 31, No. 2: 463–479. Available at https://www-jstor-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/41683922?seq=2#metadata_info_tab_contents, accessed March 27, 2019.

Olorunsola, Richard 1992. Motivating Library Staff: A Look at Frederick Herzberg's Motivating-Hygiene Theory. *Library Review*, Vol. 41 Issue: 2, Available at <https://doi.org/10.1108/00242539210010605>, accessed March 28, 2019.

Past, Aune 2005. Juhtimine ja organisatsiooni kommunikatsiooni funktsioonid. *Juhtimine ja suhtekorraldus* (viimati vaadatud 16.05.2019)

Pedras, Jaana; Liivamägi, Anneli; Varts, Riina 2007. Inimeste arendamine ja koolitus. *Personalijuhtimise käsiraamat* (viimati vaadatud 15.05.2019)

Poggi, Ambra 2010. Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology* Volume 31, Issue 6. Available at <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167487010000905?via%3Di> hub, accessed January 16, 2019.

Rast, Sadegh; Tourani, Azadeh 2012. Evaluation of Employee's Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*. Vol 3 (7): 91–100. Available at <file:///D:/kirjandus/11.pdf>, accessed February 15, 2019.

Robbins, P Stephens; Judge, A. Timothy 2009. Organizational Behavior. (13th ed.). New Jersey: Upper Saddle River. Available at

http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_-_stephen_p_robbins__timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf, accessed March 29, 2019

Sample Size Calculator 2012. *The Survey System*. Creative Research Systems. Available at <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, accessed May 21, 2019.

Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. *Organizational Behavior*. 9th edition. New York City, NY: Wiley 2005.

Siddiqui, A., Saba, Iram 2013. Determining the job satisfaction level of the academic staff at tertiary academic institutes of Pakistan. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 5 (2): 42-57, accessed January 14, 2019

Sonnentag, Sabine; Frese, Michael 2003. Stress in organizations. *Comprehensive Handbook of Psychology, Volume Twelve: Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley. Vol. 12: 453–491. Available at <http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/201.pdf>, accessed March 29, 2019.

Weiss, Howard 2002. Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*. 12: 173–194. Available at <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/19820.pdf>, accessed 29 December, 2018

Özpehlivan, Murat; Acar, A. Zafer 2015. Assessment of a Multidimensional Job Satisfaction. *Procedia. Social and Behavioral Sciences Vol. 210:283–290*. Available at https://www.researchgate.net/publication/286541488_Assessment_of_a_Multidimensional_Job_Satisfaction_Instrument, accessed 29 December , 2018.

Andmed

NPM Silmet aastaaruanne (viimati vaadatud 02.03.2019)

NPM Silmet keskkonnajuhtimise protseduur 2015 (viimati vaadatud 02.03.2019)

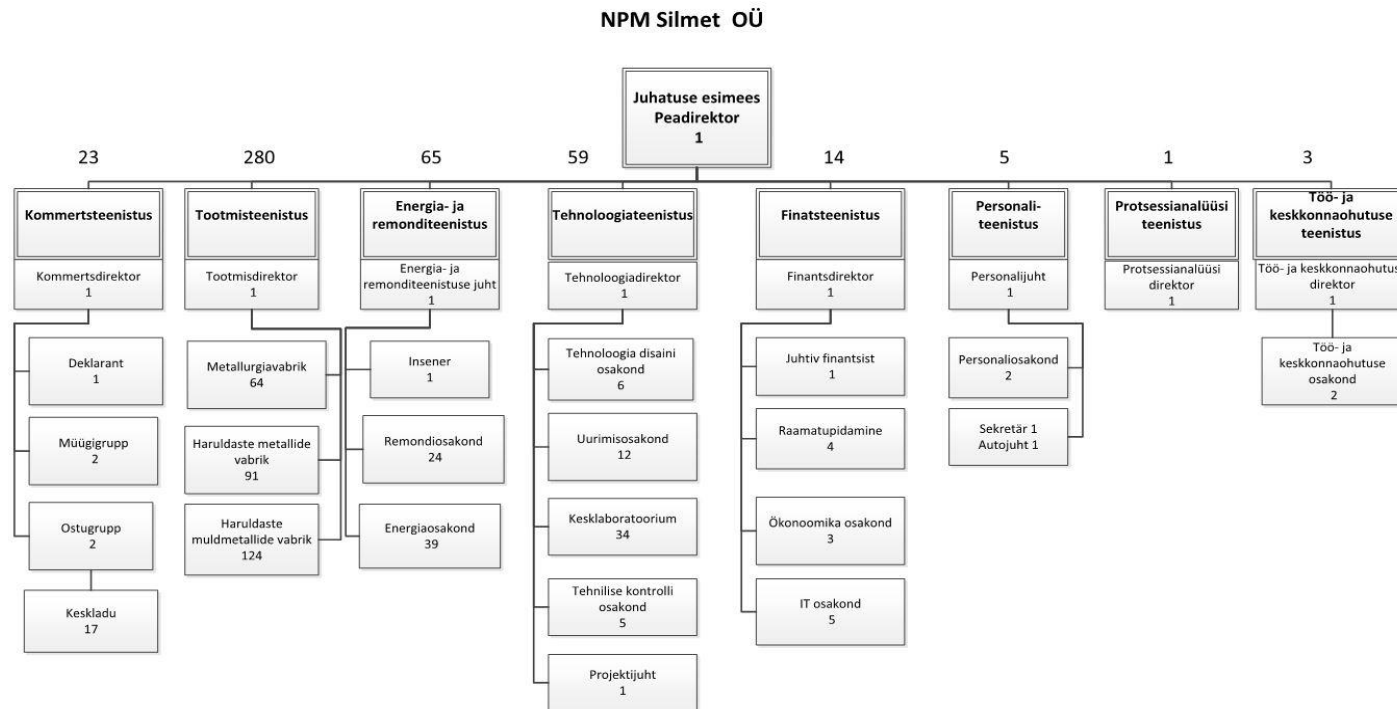
NPM Silmet OÜ siseveeb (viimati vaadatud 14.05.2019)

Töölane hindamine. Personalijuhtimise käsiraamat. *Äripäev*

Technology`s Core Ingredients 2018. *Neo Performance Materials*. Available at: <https://www.neomaterials.com/about-neo/>, accessed 14 May, 2019

LISAD

Lisa 1. NMP Silmet OÜ struktuur



Kokku 451 inimest
S.h ITT 106 in.

(NPM Silmet OÜ siseveeb 2018)

Lisa 2. Töörahololu küsimustik

NPM SILMET OÜ TÖÖRAHULOLU KÜSIMUSTIK

Lugupeetud NPM Silmet OÜ töötaja! Uuringu eesmärgiks on välja selgitada NPM Silmeti töötajate töörahololu erinevates tööelu puudutavates valdkondades. Teie poolt antud ausad vastused ja hinnangud aitavad juhtkonnal näha töötajate töörahololu ettevõttes ning probleemide esinemisel võtta tarvitusele meetmeid olukorra parendamiseks. Küsitlust viiakse läbi ajavahemikus 04.03.2018 kuni 17.03.2019 a. Küsimustik on anonüümne, see tähendab, et uurimusest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul (individuaalanalüüse ei teostata). Iga teema juures on antud juhised, kuidas vastata. Palun vastake kõikidele küsimustele ning kui küsimustik on täidetud, andke ankeet küsitluse läbiviija kätte.

1. MINU TÖÖ JA TÖÖTINGIMUSED NPM SILMET OÜ-s

Andke palun oma hinnang, kuivõrd rahul olete oma töö järgmiste aspektidega. Tõmmake ring ümber Teie arvates sobivaimale vastusevariandile:

1 - ei ole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 - rahul; 5 - väga rahul

1.	Võimalusega teha Teile rahuldust pakkuvat tööd	1	2	3	4	5
2.	Võimalusega töötada iseseisvalt	1	2	3	4	5
3.	Võimalusega eneseteostuseks	1	2	3	4	5
4.	Võimalusega täita aeg-ajalt kolleegi tööülesandeid	1	2	3	4	5
5.	Võimalusega kasutada töös oma teadmisi ja oskusi	1	2	3	4	5
6.	Võimalusega valida ise meetodeid ülesannete täitmiseks	1	2	3	4	5
7.	Võimalusega saavutada erialaseid eesmärke	1	2	3	4	5
8.	Oma füüsilise töökoormusega ettevõttes	1	2	3	4	5
9.	Oma vaimse töökoormusega ettevõttes	1	2	3	4	5
10.	Oma palgaga, võrreldes seda isikliku tööpanusega	1	2	3	4	5
11.	Oma tööülesannete selgusega, st teate oma tööülesandeid, kohustusi ja vastutusvaldkondi	1	2	3	4	5
12.	Võimalusega tööülesandeid jagada, õigusi delegeerida ja vastutust nõuda	1	2	3	4	5

13.	Kindluse -ja turvatundega Teie töökoha säilimise suhtes	1 2 3 4 5
14.	Enda ja töökaaslaste vaheliste suhetega	1 2 3 4 5
15.	Karjääritegemise võimalusega ettevõttes	1 2 3 4 5
16.	Tundega, et ettevõttes hinnatakse Teie tööd väga oluliseks	1 2 3 4 5
17.	Töökeskonnaga (ruumid, valgustus, tualetid jmt)	1 2 3 4 5
18.	Ettevõtte poolt pakutavate vabaajaveetmise võimalustega/ sportimisvõimalustega /ühisüritustega	1 2 3 4 5
19.	Rahulolu oma töö sisulise poolega	1 2 3 4 5
20.	Rahulolu isikliku töökorraldusega ettevõttes	1 2 3 4 5
21.	Rahulolu oma töötingimustega	1 2 3 4 5
22.	Täiendõppe/koolitustega	1 2 3 4 5
23.	Isikukaitsevahendite kättesaadavusega	1 2 3 4 5
24.	Õiglase kohtlemisega	1 2 3 4 5
25.	Koostööga tegevusvaldkondade vahel	1 2 3 4 5
26.	Palgapoliitika ja –tingimuste arusaadavusega	1 2 3 4 5
27.	Töölase infoliikumisega ettevõttes	1 2 3 4 5

2. JUHTKOND, JUHTIMINE NPM SILMET OÜ-s

Andke palun oma hinnang, kuid võrd olete rahul ja kuidas hindate oma töö järgmisi aspekte. Tõmmake ring ümber teie arvates sobivaimale vastusevariandile:

1 - ei ole üldse rahul; 2 - ei ole rahul; 3 - ei oska öelda; 4 - rahul; 5 - väga rahul

28.	Vahetu juhi, tema juhtimisstiilide ja juhtimismeetoditega	1 2 3 4 5
29.	Vahetu juhi kompetentsusega otsuste tegemisel	1 2 3 4 5
30.	Vahetu juhi tegevusega lubaduste täitmisel	1 2 3 4 5
31.	Vahetu juhi/ettevõtte juhtkonna huviga/käitumisega töötajate heaolu parendamisel	1 2 3 4 5

32.	Vahetu juhi oskusega ülesandeid määratleda, jagada (täpsus, korrektsus, selged ja üksikasjalikud juhised jmt)	1 2 3 4 5
33.	Informatsiooni piisavusega vahetu juhi poolt	1 2 3 4 5
34.	Informatsiooni piisavusega ettevõtte juhtkonna poolt	1 2 3 4 5
35.	Vahetu juhipoelse tagasisidega Teie töötulemuste kohta	1 2 3 4 5
36.	Viisiga, kuidas Teie vahetu juht oma alluvaid kohtleb	1 2 3 4 5
37.	Enda ja vahetu juhi vaheliste suhetega	1 2 3 4 5
38.	Ettevõtte juhtkonna oskusega töötada ühtse meeskonnana	1 2 3 4 5
39.	Ettevõtte arengusuundade piisava selgitusega	1 2 3 4 5
40.	Otsene juht kui tagasisidestaja	1 2 3 4 5
41.	Ettevõtte juhtimispoliitika ja eesmärkide teostamisega	1 2 3 4 5
42.	Juhtkonnapoolse tunnustamisega heade töötulemuste eest	1 2 3 4 5
43.	NPM Silmet OÜ üldise tööõhkkonnaga	1 2 3 4 5
44.	NPM Silmet OÜ kui Teie arvates professionaalse ja tõsiselt võetava ettevõttega	1 2 3 4 5
45.	NPM Silmet OÜ kui Teie tööandja mainega	1 2 3 4 5

Töötajate ettepanekud töörahulolu suurendamiseks

Täname vastuse eest!

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eveli Dolganova (sünnikuupäev: 04.11.1979)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töörahololu analüüs ja täiustamine NPM Silmet OÜ näitel“, mille juhendaja on Jelena Rootamm-Valter,
 - 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, **22.05.2019**