

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Ülle Puppert

TÖÖRAHULOLU KUI KOOSTÖÖ FAKTOR OÜ MODEET NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: vanemteadur PhD Tiia Vissak

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

Tiia Vissak

Kaitsmisele lubatud „ „.....2012. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

Ülle Pupart

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖRAHULOLU JA KOOSTÖÖ OLEMUS NING SEOSED	8
1.1. Tööraahulolu olemuse teoreetilised käsitlused	8
1.2. Koostöö olemuse teoreetilised käsitlused.....	21
1.3. Tööraahulolu ja koostöö omavahelised seosed	33
2. TÖÖRAHULOLU JA KOOSTÖÖ MODET OÜ-s	44
2.1. Uuringu metoodika ja valim OÜ-s Modet ja SIA-s Bolderaja Serviss	44
2.2. Ülevaade ettevõttest OÜ Modet ja emafirmast SIA Bolderaja Serviss	50
2.3. Tööraahulolu ja koostöö tulemused OÜ-s Modet ning SIA-s Bolderaja Serviss küsimuste blokkides lähtuvalt organisatsioonikultuurist ja juhtimisstiilist	58
2.4. Tööraahulolu ja koostöö tulemused OÜ-s Modet ning SIA-s Bolderaja Serviss küsimuste blokkides lähtuvalt indiviidist.....	69
KOKKUVÕTE.....	85
VIIDATUD ALLIKAD	89
LISAD	99
Lisa 1. Töötaja rahulolu uuring ja täitmisjuhend	99
Lisa 2. OÜ Modet organisatsiooni struktuuri skeem.....	105
Lisa 3. SIA Bolderaja Serviss organisatsiooni struktuuri skeem	106
Lisa 4. Intervjuud	107
Lisa 5. Töö rahulolu küsitluse tabelid	115
SUMMARY	120

SISSEJUHATUS

Koostöö on olukord, milles vaatamata paljudele andekatele inimestele organisatsioonis tuleb leida toimimismehhanism, mis arvestab kõikide osapoolte huve. Seega on koostöö puhul oluline, et poolte vahel on mõistev suhtumine ning täielik üksteisemõistmine, mille tulemusena paraneb meeskonna toimimise efektiivsus ning tööga rahulolu. Samas aga on koostööks vajalik inimeste avatud suhtumine ja koostöövalmidus, mis on seotud kindlasti indiviidi rahuloluga töökohas.

Juba Cameron ja Freeman töötasid läbi uuringute teooria, kus joonistus selgelt välja mudel, et töörahulolu on seotud positiivselt horisontaalsete suhete ja sotsiaalsusega ning negatiivselt turu ja hierarhiliste seostega (Cameron, Freeman 1991). Tänapäeva ühiskonnas on viimastel aastatel suurenenud probleemid tööjõuga, sest töö ei vasta tihti töötaja ootustele, samas aga ei pruugi töötaja ootused olla tasakaalus tööandja ootustega. Teada on asjaolu, et rahulolevad töötajad saavutavad paremaid töötulemusi, sest nende sooritus oma töös on efektiivsem ning sellega kaasneb omakorda suurema panuse andmine ettevõtte kui terviku üldisele edule ja arengule, sest järjest enam ollakse seisukohal, et oluliseks ressursiks on inimesed, kes ettevõttes töötavad ning asutusele väärtust lisavad, mitte materiaalne vara.

Tööandja ülesanne on olla kursis töötajate rahulolu või rahulolematusega. Iga ettevõtte juht peaks erilist tähelepanu pöörama oma töötajate heaolule, sest rahulolevad alluvad aitavad tagada ettevõtte paremaid tulemusi, mis omakorda viivad eesmärgi saavutamisele. Töörahuloluga tegelemine ettevõtte juhi poolt on väga oluline, sest see on parim viis kasutada oma piiratud ressursse – inimressursse – targalt ja organisatsioonile kasulikult (Savery 1996).

Tööd ajendas koostama asjaolu, et seoses maailma majandussituatsiooniga on üsna tavapärane olukord, kus firmad otsivad edasiseks eksisteerimiseks lisainvestoreid või

püüavad leida oma firmadele uut jätkusuutlikku omanikku. Kui aga uueks omanikuks saab olema välisfirma, kaasnevad lisaks organisatsioonilistele muutustele ka probleemid asjadest erinevalt arusaamises, kultuuri ja traditsioonidega väljakujunenud tavades ja prioriteetides. Sageli pööratakse esmajärjekorras tähelepanu finants- ja strateegilistele teguritele ning vajaka jääb tegelemisest organisatsiooni ja inimressurssidega kaasnevate probleemidega (Stahl, Voigt 2008).

Antud töös tahab autor leida põhjuseid, miks kõigi eelduste olemasolul koostööks kahe teineteist täiendava ettevõtte ühinemisel see siiski ei toimi ja positiivne meelestatus ühinemise alguses on asendunud rohkem ükskõiksuse ja negatiivsusega. Kuigi üheks eeldatavaks rahulolu languse põhjuseks on majandussituatsioon mööblisektoris, tunnetab töö autor, et emotsionaalne negatiivsus ei tulene mitte ainult tasust lähtuvalt, vaid ka teistest tööga seotud asjaoludest, mis ajendas uurima töörahulolu laiemalt Modet OÜ-s.

Töötajate töörahulolu uurimine aitab selgitada, milliste aspektidega ollakse ettevõttes rahul ning mis põhjustab töötajate rahulolematust. Kui ettevõttes luuakse kõik tingimused tööga rahuloluks, paranevad töötajate töemotivatsioon ja töötulemused, lisaks tekivad usaldus, lojaalsus, pühendumus ja läbi selle paraneb ka ettevõtte tulemus (Tietjen *et al.* 1998). Töörahulolu on emotsionaalne vastus töösituatsioonile ning tavaliselt on see mõjutatud sellest, kuivõrd hästi tulemus vastab töötaja isiklikele ootustele. Selleks, et tagada kõrgel tasemel töösooritus, peavad tööandjad mõistma töötajat. Seega tuleb firmade ühinemisel pöörata suurt tähelepanu töötajate töörahulolule ja koostööle, mis antud kontekstis on tugevas seoses, sest ei ole suudetud jõuda emafirma poolt märgitud müügitulemini.

Efektiivse koostöö saavutamiseks kahe organisatsiooni vahel on oluline tagada nii organisatsioonisisene kui ka nende väline koostöö. Sageli aga osutub ühinemine niivõrd kulukaks, et seda proovitakse teostada minimaalsete kuludega, mistõttu teostuse kvaliteet kannatab ja ei saavutata loodetud tulemusi. Kahjuks praeguses majandusolukorras ilmnes selline olukord ka antud ühinemisel, kus tootjana tegutsev emafirma nägi võimalust müügiturule laienemises, kuid ei arvestanud jaemüügiga kaasnevate lisakuludega. Seega ei pruugi olla ühinemine kokkuvõttes edukas ega kasvata aktsionäride rikkust, vaid tekitab ainult töö rahulolematuse ning sellega kaasneva motivatsiooni languse ja tööjõu voolavuse (Stahl, Voigt 2008).

Kuna töös vaatluse all oleva näite puhul ühinesid erinevates riikides asuvad firmad, võis eeldada, et ühe faktorina mõjutab koostööd ja töörahulolu rahvusliku kultuuri eripära, millest lähtuvalt otsis vastust sellele väitele ka töö autor. Eskildsen, Kristensen ja Antvor on uurinud rahvusliku kultuuri ja töörahulolu vahelisi seoseid artiklis „Töörahulolu ja rahvusliku kultuuri vaheline suhe“ („*The relationship between job satisfaction and national culture*“), milles on võrreldud 22 erineva riigi kultuure (Hofstede teooria järgi) ning inimeste töörahulolu. Uurimustest selgusid seosed töörahulolu ja rahvusliku kultuuri vahel. Täpsemalt leiti, et riikides, mille kultuuris avaldus tugevamalt „ebamäärasuse vältimine“ ning „maskuliinsus“, on töörahulolu madalam (Eskildsen *et al.* 2010).

Kuna mööblitootmise ja -müügiga tegelevad ettevõtteid on praegune majandus-situatsioon Eestis tugevasti mõjutanud (pole esmatarbekaup), siis leiti lisainvestor Münt mööblisalongi brändi nime all tegutsevale firmale OÜ Modet Lätis korpusmööblit tootva ja hulgikaubandusega tegeleva firma SIA Bolderaja Serviss näol. Kui võrrelda Eesti ning Läti kultuure Hofstede teooria järgi ning võtta vaatluse alla mainitud kriteeriumid, võib öelda, et märkimisväärsed erinevusi seal ei ole. Näiteks on Läti „maskuliinsuse“ näitaja 21 ning „ebamäärasuse vältimine“ 63, Eestil on vastavad näitajad 30 ja 60. Seega ei tohiks töörahulolus olulisi erinevusi nende riikide vahel olla. Seda kinnitavad ka erinevad uurimused töörahulolu kohta, kus Eesti ja Läti töörahulolu on sarnased. Näiteks võib Eurofoundi kodulehelt 2005. aasta kohta leida järgmised andmed: Eestis olid tööga rahul või väga rahul 75% inimestest ning Lätis oli see näitaja 70,2% (EurLIFE 2012).

Eelnevast võib järeldada, et kui antud uurimuses vaatluse all olevas ettevõttes on töörahulolu pärast omaniku vahetumist muutunud, ei tohiks see olla tingitud rahvuste kultuurilistest erinevustest, mida kinnitavad ka Taani majandusspetsialistide Eskildseni, Kristenseni ja Antvori uurimuste tulemused. Kuna liikmesriikide vahel ei ole olulisi erinevusi ettevõtte organisatsioonides lähtuvalt kultuurieripäradest, küll aga esinevad erinevused väikeste kõrvalekalletega üksikute töörahulolufaktorite lõikes (Eskildsen *et al.* 2010), tuleks terviku saavutamiseks ja probleemi lahendamiseks keskenduda kogu ettevõtte tegevusele ja sellest tulenevale rahulolule (Oshagbemi 1997b). Kahe naaberriigi ettevõtte ühinemisel võivad probleemid olla seega organisatsioonispetsiifilised

ning tuleneda organisatsioonide kultuurilistest omapäradest ning efektiivsuse saavutamiseks tuleks rõhutada koostööd, mille oluliseks teguriks on töörahulolu, sest koostöö on tingitud inimeste valmisolekust ja avatusest (Stahl, Voigt 2008).

Minu magistritöö baseerub küsitluste vastustel OÜ Modet töötajate töörahulolul 2011. aastal võrrelduna aastaga 2005, kui tööandjaks oli antud töötajatele AS Münt ning praeguseks koordineeriva emafirma SIA Bolderaja Serviss töötajate töörahulolul samuti 2011. aastal, mida täiendavad intervjuud. Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja töörahulolu muutused ja selle mõjud koostööle OÜ Modet näitel ning anda soovitusi kahe ettevõtte koostöö efektiivsemaks muutmiseks töörahulolu parandamise kaudu. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- a) selgitada töörahulolu ja koostöö olemust ja anda ülevaade nende teoreetilistest käsitlustest;
- b) uurida töörahulolu ja koostöö tegureid;
- c) selgitada välja hinnangud töörahulolule OÜ-s Modet ja SIA-s Bolderaja Serviss;
- d) selgitada välja nimetatud firmades töörahulolu ja koostööd mõjutavad tegurid;
- e) anda uuringu tulemuste põhjal soovitusi ettevõtte töörahulolu ja koostöö parandamiseks.

Uurimistöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilises osas esitatakse erinevaid käsitlusi töörahulolu teooriatest ja koostöö olemusest. Empiirilises osas antakse ülevaade OÜ-st Modet, AS-st Münt ja SIA-st Bolderaja Serviss ja tutvustatakse organisatsioone; analüüsitakse töörahulolu ja koostööd ning neid mõjutavaid tegureid. Uurimismeetodina kasutatakse kvantitatiivset uuringut, kasutades ankeetküsitlust ning kvalitatiivset uuringut, milles viiakse läbi intervjuud uuringus osalejatega.

Positiivseks on antud asjaolude juures töö autori pikaajaline töötamise kogemus uuritavas ettevõttes ja seega oskused analüüsi läbiviimiseks. Palju tähelepanekuid on saadud läbi osalusvaatluse, kuigi seetõttu on oht mõjutada tulemuste analüüsi läbi subjektiivsete arvamuste ja nägemuste.

Sissejuhatuse lõpetuseks tahaksin kindlasti tänada oma juhendajat Tiia Vissakut kannatlikkuse ja abi eest ning kolleege, kes aitasid osalemisega sellele tublisti kaasa!

1. TÖÖRAHULOLU JA KOOSTÖÖ OLEMUS NING SEOS

1.1. Tööraahulolu olemuse teoreetilised käsitlused

Kui vaadelda mõisteid, siis tööraahulolu ja koostöö on sõnapaar, mis mängib olulist rolli igas tänapäeva ettevõttes, kus tähtsal kohal on meeskonna töö või ühinenud ettevõtte ja sellega kaasnev tööprotsess. Töoga seonduv hoiak on tööraahulolu või tööga rahulolematuse seisund. Positiivne tööraahulolu on oma tööst tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib. Tööraahulolu võib vaadelda nii üldise hoiakuna kui ka ühe töötaja individuaalse rahuloluna. Indiviidi käitumist võivad mõjutada mitmed asjaolud ning peamist motivatsiooni allikat on raske kindlaks teha. Lofquist ja Dawis (1972) kirjeldasid rahulolu kui tunnetust indiviidi ja töökeskkonna vahel, samas kui Locke vaatles seda kui töötaja emotsionaalset suhet töökohaga ja sellest tulenevat positiivsust või negatiivsust (Locke 1976).

Organisatsiooni vajadused kujunevad lähtuvalt väliskeskkonnast, kus ettevõtte tegutseb, ja oma sisemistest protsessidest. Need välised ja sisemised tegurid mõjutavad nii üksikindiviidi kui ka ettevõtte ootusi ja eesmärke ning mõjutavad nende käitumist, millest tulenevalt ootuste ja vajaduste väikese ühisosa puhul on tööraahulolu ettevõttes madal (Mumford 1991). Tööga rahulolu näitab töötaja positiivset või negatiivset suhtumist töösse, töökorraldusse, töökaaslastesse. Inimene võrdleb olukorda oma töökoostamisega ja väärtustega ning kujundab sellest lähtuvalt hoiaku, olles siis rahulolev või rahulolematu (Vadi 2004: 88). Seega on tööga rahulolu ametist või tegevusest tulenev meeldiv tunnetuslik seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatuset ja näitab, kuidas töö töötajale meeldib (Virovere *et al.* 2005: 46). Locke kajastab seda läbi positiivse emotsiooni või meeldiva hoiaku oma töö suhtes, samas aga näevad uurijad rahulolus veel erinevaid tahke nagu palk, edutamine, juhtimisstiil ja suhted

kaastöötajatega. Sellest tulenevalt võib tõlgendada tööga rahulolu ja selle tegureid mitmemõõtmelistena ja siduda inimeste tunnetuse enda emotsionaalse seisundiga tööga seotud tegurite suhtes (Gautam *et al.* 2006).

Esmakordselt kirjeldati tööga rahulolu põhjalikumalt eelmise sajandi alguses läbiviidud uurimuses Chicagos asuvas Hawthorne Plant of the Western Electric Company's, kus vaadeldi suhet töötingimuste ja väsimuse ning tüdimuse vahel töötajate hulgas. Seda Elton Mayo poolt koos abilistega läbiviidud katset (Gillespie 1993) hakati nimetama Hawthorne'i efektiks. 1930. aastatel hakati töörahulolu mõõtmisteks kasutama mitmesuguseid küsimustikke, kus lasti töötajatel hinnata töö olulisemaid omadusi nagu töö raskus, pinge vaheldus, tasu jm., mille tulemuste summeerimisel saadud indekseid vaadeldi kui tööga rahulolu taset, mida oli soovitatav võimalikult kõrgel hoida. Siiski on töörahulolu täpselt määratlemata, sest ta on sõltuv väga paljudest asjaoludest, millest lähtuvalt üldistab ka Vroom oma teoorias töörahulolu olemuse lihtsalt lausega „töötaja tunnetab töökohal enam positiivset kui negatiivset emotsiooni“ (Vroom 1964). See on ka üheks kitsaskohaks kirjeldatavate ettevõtete ühinemisel, kus negatiivne emotsioon on hakanud pärssima koostööd ja kuna negatiivsus on enam võimenduv, siis tuleb leida positiivne motivaator rahulolu saavutamiseks, säilitamiseks ja kasvatamiseks.

Enid Mumford (1991) jagab koolkonnad lähtuvalt fookuse asetusest rahulolu saavutamiseks:

- 1) **Psühholoogiliste vajaduste koolkond**, keda esindavad Maslow (1943), Herzberg (1966), Likerti (1932), kes näevad, et keskseks motivaatoriks on tööga rahulolu ja sellest lähtuvalt tähtsal kohal saavutusvajadus, tunnustus ja vastutus.
- 2) **Juhtimisstiilile suunatud koolkond**, kus keskseks osutub psühholoogide Blake ja Mounton (1964) ning Fiedleri (2005) arvates järelevalve ja töötajate hoiakud.
- 3) **Tasusüsteemil põhinev koolkond**, mida esindavad Bowen (1976), Gowler ja Legge (1983), hinnates kõrgelt tasusüsteemi olemasolu.
- 4) **Ideoloogiat ja väärtuseid tähtsustav koolkond**, mille esindajaks loetakse Grozier (1964) ja Gouldner (1954).

Eelnevatest teooriatest võime järeldada, et töörahulolu sõltub suurest hulgast erinevatest muutujatest (Mullins 1993):

- a) individuaalsed tegurid: iseloom, haridus, võimed, vanus, intelligentsus, perekonnanseis ja suhtumine töösse;
- b) sotsiaalsed tegurid: suhted kaastöötajatega, rühmatöö, suhtlemisvõimalused;
- c) kultuurilised tegurid: suhtumine, uskumused ja väärtused;
- d) organisatoorsed tegurid: töö olemus, töö maht, töö ametlik ülesehitus, personalipoliitika;
- e) keskkonnategurid: majanduslikud, sotsiaalsed, tehnilised ja valitsuspoolsed mõjud.

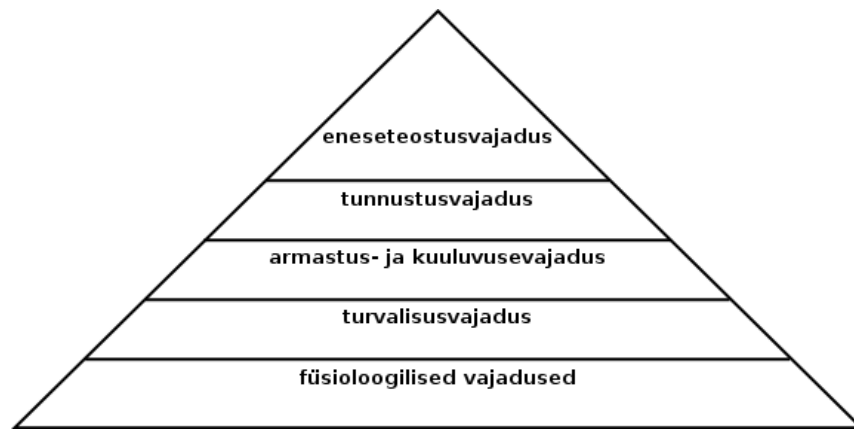
Suhteliselt sarnaselt vaatab töörahulolu näitajaid Mayo, kes, arendades edasi Hawthorne'i teooriat, liigitas töörahulolu mõjutavad tegurid (Mayo 2004: 12):

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

Tänapäeval on töörahulolu teooriaid edasi arendatud ning välja on töötatud ka töörahulolu hindamissüsteem, kus võrreldakse JDI (tööd kirjeldav indeks) faktoreid (Smith *et al.* 1969): töö ise, ootuste-tasu suhe, organisatsioon ja selle eesmärgid, juhtimisstiil, koostöö ja JDS (töö omaduste skaala) faktoreid (Ironson *et al.* 1989), mille keskseks on töö omadused. Kuna ettevõtte konkurentsipüsimiseks, edu saavutamiseks ja samuti visiooni ja missiooni täitmiseks on olulised kõik töörahulolu tekitavad tegurid, siis käsitleme põhjalikumalt klassikalisi teooriaid.

Maslow vajaduste teooria on üks kõige vanemaid teooriaid. Ameerika psühholoog Abraham Maslow (1908–1970) on koostanud inimvajaduste hierarhia (vt. joonis 1), kus ta rühmitab inimesele omased vajadused püramiidikujuliselt. Kõige aluseks, millele ülejäänud ehitised ehk püramiid toetub, on inimese esmased füsioloogilised vajadused nagu eluaseme-, joogi- ja toidu-, une- ja seksuaalvajadus. Sellele toetub turvalisuse vajadus, mis tagab inimesele rahu ja kindlustunde. Turvalisusele omakorda toetub armastuse ja kuuluvuse vajadus ning vajadus tunnustuse järgi. Püramiidi tipus aga

eneseteostuse vajadus, mis Maslow teooria kohaselt hakkab inimese puhul tööle alles siis, kui kõik eelnevad vajadused on rahuldatud (Maslow 1943).



Joonis 1. Maslow vajaduste püramiid (Maslow 1943: 373–386).

Töö autor mõistab, et kui alamastme vajadused on mõõdukalt rahuldatud, siis need enam ei motiveeri töötajat, vaid selleks tuleb kasutada kõrgema astme seni veel rahuldamata vajadust. Samas ei tohiks palga tähtsustamine teiste rahulolufaktoritega võrreldes olla liiga esmane, sest tulemuseks võib olla suhteliselt väike tööefektiivsus töötaja poolt, puudub motiveeritus. Seda seotust peab õigesti mõistma organisatsiooni juht, vastasel juhul keskendub ta oma töötajate madalama astme vajadustele, mis on seotud füsioloogiliste vajadustega ja turvatundega, ning teised vajadused jäävad teenimatult väikese tähelepanuga. Motivatsiooni olemust tundes ja tehnikaid oskuslikult kasutades suudavad paljud juhid oma alluvaid aga osavalt motiveerida tõhusalt ja innukalt täitma neile delegeeritud tööülesandeid (Burns 2007) nii et sellega kaasneb töörahulolu.

Maslow vajaduste teooriat arendas edasi 1969. aastal Clayton Alderfer (*ERG theory*), kes jagas vajadused kolme gruppi:

- a) eksistentsivajadus (*existence*),
- b) suhtevajadused (*relatendess*),
- c) kasvuvajadused (*growth*).

Clayton Alderferi teooria erineb Maslow omast selles, et rohkem kui üks vajadus võib mõjutada indiviidi käitumist ükskõik mis ajal ning kõik kolm kategooriat võivad

mõjuda samaaegselt (Aldefer 1969). Samuti nõustub töö autor Freemani välja toodud Alderferi väitega, et kui madalama astme vajadused ei ole saavutatud, siis ei ole võimalik kõrgema astme vajadustega rahulolu saavutada (Freeman 1999: 291).

Ameerika psühholoog McLellandi vajaduste teoorias ei ole liikumapanevaks jõuks mitte bioloogilised vajadused, vaid sotsiaalsed (McLelland 1978). Tähtsal kohal on enesearendus oma eesmärkide saavutamise kaudu, jättes kõrvale mittevajaliku. Ta jagas sotsiaalsed vajadused kolme ossa:

- a) saavutusvajadus (kõrge saavutusvajadustega inimesed on enamasti juhtivatel kohtadel),
- b) suhtlemisvajadus ja liitumisvajadus (eelistavad aega panustada suhtlemisele ja gruppi kuulumisele, neil on raske teha keerulisi otsuseid ja tähtis on teiste arvamus),
- c) jõu- ja võimuvajadus (peegeldab üksikisiku soovi õpetada või julgustada teisi saavutustele).

Töö autori arvates antud teooria ei ole motivaatorina siiski sellise rõhuasetusega üksi rakendatav, kui ei ole rahuldatud bioloogilised ehk esmavajadused, eriti praegustes majanduslikes tingimustes, kus palk on elukallidust arvestades teenindavates ettevõtetes suhteliselt madal.

Põhjalikumalt on uurinud töörahulolu Frederick Herzberg (Herzberg 1966). Tema teooriat nimetatakse ka kahe faktori teooriaks ja see põhineb uuringul, kus Herzberg küsitles inimesi kahel juhul:

- a) kui nad olid õnnelikud ja oma tööga rahul,
- b) kui nad ei olnud tööga rahul.

Uurimuse käigus selgitati välja ja analüüsiti, millal on töötajad tööga rahul ja millal rahulolematud. Herzberg on väitnud, et teatud faktorid tööl põhjustavad rahulolu ja teatud rahulolematust, millest tulenedes jagas ta faktorid kahte rühma: hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid (Herzberg 1966).

Hügieenifaktorid on töötasu, töötingimused (töökorraldus), töökultuur, kindlustunne tööl, inimsuhted ja isiklik elu, juhtimise kvaliteet. Need ei anna küll positiivset rahulolu, kuid nende puudumine põhjustab kindlasti rahulolematust. Motivatsioonifaktorid on töö

iseloom, saavutusvajaduste rahuldamine, tunnustus, vastutuse usaldamine, arengu- võimalused, edukus töös, ametialane tõus. Motivatsioonifaktorid võivad tekitada rahulolu (Herzberg 1966).

Hügieenifaktoritega võivad kaasneda negatiivsed tunded ja tekitada tööga rahulolematust, kuid kui saabub nullpunkt, siis võime rääkida rahulolust ja motivaatorite toimest. Motivatsioonifaktorite abil saab tõsta tööga rahulolu, hügieenifaktoritega leevendada rahulolematust. Termin „motivatsioonifaktorid“, mida Herzberg kasutas, tulenes sellest, et neil teguritel on töörahulolule positiivne mõju ja viivad töötaja töövõime efektiivsuse kasvule (Kidron 2006: 97).

Mõningates situatsioonides on efektiivsem tõsta rahulolu kui leevendada rahulolematust, seega tuleb tõhustada motivatsioonifaktoreid; vastupidiselt olukorras, kus tuleb pigem leevendada rahulolematust kui tõsta rahulolu, on õigem kasutada hügieenifaktoreid (Virovere *et al.* 2005: 64–65). Jälgida tuleb aga asjaolu, et hügieenitegurite parandamine loob lühiajalise rahulolu, mitte pikaajaliselt toimivat motiveeritust (Freeman 1999), seega on Herzberg, Mausner ning Snyderman arvamusel, et motivatsioonifaktorite arendamine on hügieenifaktorite arendamisest efektiivsem (Herzberg *et al.* 1967).

Kindlasti ei tähenda rahulolematust alati rahulolu puudumist ja vastupidi – rahulolematuse puudumine positiivsust ja rahulolu. Näiteks kui töötajal ei ole võimalusi karjääri arendamiseks ning eneseteostuseks, siis ei tähenda see veel seda, et töötaja on rahulolematu, samas kui palk ei ole piisav, siis tekitab see enamasti rahulolematust. Tasu tõustes võib küll kaduda rahulolematust, kuid see ei pruugi tagada ka rahulolu (Chaudhry *et al.* 2012).

Herzberg (1967) teooria järgi tuleks kõigepealt töökeskkonna loomiseks tegeleda hügieenifaktoritega, mis looks võimaluse rahuloluks ja motivatsiooniks. Hügieenifaktorite eiramisega kaasneb indiviidide rahulolematust ning töötajate rahulolu on raske saavutada (Syptak *et al.* 1999: 1–2). Seega võime järeldada, et kõrge palk ei ole motivatsiooni seisukohast eriti oluline, aga liiga madal tasu mõjub väga demotiveerivalt (Malberg 2005: 116). Selles punktis tekivad Herzbergi (1966) teoorias siiski ebakõlad, sest Herzberg vaatab rahulolu ja rahulolematust tekitavaid faktoreid eraldi, aga neid

tuleks jälgida ühtse protsessina (Oshagbemi 1997b), mille käigus tuleb leida organisatsiooni kitsaskohad ja rahulolu saavutamiseks luua vastavad tingimused.

Herzbergi (1967) teooriat on küll palju kritiseeritud seoses puudustega rakendamisel reaalses tööelus, väites, et inimesed püüavad vastata küsija ootusi arvestades, säilitades nii sotsiaalset tasakaalu ja kartes oma töökoha pärast (Vadi 2004: 89), kuid vaatamata kriitikale on Herzbergi (1966) teooria väga populaarne töörahulolu uuringuteks ettevõtetes. Ka töö autor on arvamisel, et antud teooria kasutamine on siiski tulemuslik tänu pikale kasutuskogemusele, sest see võimaldab ettevõttes kujundada töörahulolu, kõrvaldades rahulolematuse hügieenifaktoritega ning tõstes motivatsioonifaktoritega töörahulolu – seega mõlemad faktorid on olulised. Samas on töö autor nõus Herzbergi (1967) väitega, et mõlemad faktorid on küll võrdselt olulised, aga kõigepealt tuleb tähelepanu pöörata hügieenifaktoritele, sest kui ettevõttes valitseb väga madal töö-kultuur, organisatsiooni- sisesed suhted on halvad, puudub kindlustunne, töötasu on madal vms, siis ei saa me rääkida ka saavutusvajaduste rahuldamisest ja tunnustamisest. Kui kõige tähtsamad vajadused jäävad rahuldamata, siis tekitavad need koheselt monopoolset mõju inimese energia ja pingutuste suhtes. Kui üks vajadus on rahuldatud, siis tekitab juba järgmine kõrgem vajadus inimese tähelepanu. Ning tunne, et vajadust ei saa kunagi rahuldada, tekitab närvilisust ja düsfunktsionaalset käitumist (Landsberg 2003: 106).

Kokkuvõttes järeltas Herzberg (1967), et väline motivatsioon on vähem efektiivne ja nimetas selle KITA sündroomiks (KITA – *kick-in-the-pants*: positiivne KITA, negatiivne psühholoogiline KITA ja negatiivne füsioloogiline KITA), samas arvas Herzberg, et juhid ise hävitavad motivatsiooni (Herzberg et al. 1966). Kui vaadelda neid nelja teooriat, siis on märgatavad osalised kattumised ja sarnasused. Siiski võib vaadelda Maslow (1943) ja Herzbergi (1966) teooriat konkreetsemalt piiritletuna kui McLellandi oma, mis vaatleb rahulolu vajadusi loominguliselt individuaalse külje pealt.

Lisaks vajaduste rahuldamisele on töö autori arvates olulise tähtsusega töötajate võrdne kohtlemine, mis annab koostööst lähtuvalt vastastikuse usalduse ja aktsepteerimise ning sellest tulenevalt üksteisega arvestamise ja organisatsiooni tugevuse. Inimesed ei tohi tunda ennast tõrjutuna ja ka teistega võrreldes vähem hinnatuna. Tunnetus ootuste ja tulemuste vahel kasvab välja väärtustest, mis on inimesel elu jooksul kogunenud, samas

aga mõjutab soove suhtumine, mida on võimalik töötajates eestvedamisega kujundada, arvesse võttes organisatsiooni ja selle eesmäärke (Tietjen, Myers 1998).

Võrdle kohtlemise probleemiga tegeles USA teadlane Edward Lawler, mida nimetatakse võrdluse teooriaks. Lawler (1986) käsitleb motivatsiooni kui töötaja tunnetust tulemustest, millega nende pingutus võib lõppeda (Lawler 1986: 28). Kui inimesed kogevad selle pingutuse tulemusena kas eneseteostust või rahalist kasu, on nad positiivselt motiveeritud, sest inimene käitub tavaliselt nii, kuidas see oleks temale kõige kasulikum. Kindlasti on võrdse kohtlemise puhul oluline aspekt, et töörahulolu on töötaja emotsionaalne või afektiivne seisund ja seega väga sõltuv sellest, mida töötaja tunneb või arvab ja millist tasu ta ootab (Petrescu, Simmons 2008).

Antud teooria korral inimesed võrdlevad oma tööd ja selle eest saadavat tasu teiste indiviidide panusega ja sellest saadava tasuga (ka enda varasema kogemusega) ja kogedes ebaõiglust, toob see kaasa rahulolematust ning töösuhetes õigluse nõudmist. Inimesed soovivad, et nende kogemused, tööalane pingutus ja haridus ning tulemused oleksid vastavuses töö eest saadava tasuga. Tunnetatud ebavõrdsus tekitab töötajas pingeid ning ühtlasi vähendab töötaja tööalast motivatsiooni ja loominguilisust (Siimon, Türk 2003: 229).

Alati on olemas töötajate ootused ja tegelikkus ning võrdlusteooria (Lawler 1986) otsib vastuseid, mis määrab hüvitise hulga või millest see sõltub ning sellest tulenevad subjektiivsed hinnangud ja kuidas need kindlustavad töörahulolu või vähendavad rahulolematust, kui inimeste ootustase sõltub (Lawler 1986):

- a) enesehinnangust tööoskusele, vilumusele, kogemusele, haridusele, sotsiaalsele staatusele ning positsioonile ettevõttes – mida kõrgem on töötaja enesehinnang, seda suurem on ootustase;
- b) ametialastest nõuetest, mis tulenevad töö keerukusest, töö raskusest, töö tähtsusest ja vajalikkusest – mida keerulisemad on ametinõuded, seda suurem on ootustase;
- c) võrdlushinnangutest kolleegidega – mida suuremana tunnetab töötaja oma tööpanust võrreldes kaastöötajatega, seda suurem on ootustase.

Hüvitustase võrdlusena sõltub aga tegelikult saadud hüvitise suurusest ja kaastöötajale makstud hüvitisest. Antud teooriast võime järeldada, et kui inimese ootused vastavad

tegelikkuusele (töö eest hüvitatakse täpselt sellises summas nagu ta lootnud oli), siis on töötaja rahul ja motivatsioon on seda suurem, mida tugevamalt ja selgemalt tunnetab indiviid seost tehtud pingutuste, tulemuse ja hüvitise vahel. Kui aga hüvitis on loodetust väiksem, siis tekitab see rahulolematust, mille tulemusena võib töötaja hakata töötama ebaefektiivsemalt ja halveneda töötaja poolt tehtava töö kvaliteet. Seega võib motivatsiooni kirjeldada töörahulolu saavutamiseks läbi kolme teguri (Türk 2001):

- a) töösoorituse tõenäosus – inimene hindab tõenäosust, mil määral tema tööalased võimed, kogemused ja pingutused võimaldavad midagi saavutada;
- b) tasu saamise tõenäosus – inimene hindab tõenäosust, mil määral tööalane saavutus viib teatud tasuni;
- c) tasu saamise tähtsus ja soov – näitab, kuivõrd inimene soovib saavutustele järgnevat tasu, kusjuures tasu olulisus ja spetsiifika on inimestel erinev (suurem palk, positsioonikam ametikoht).

Inimese enesehinnang ning suhtumine teistesse võib ebavõrdse kohtlemise tagajärjel muutuda või hoopiski vahetab töötaja seetõttu töökohta, uue töötaja koolitamine on aga kallis ning pikema staažiga töötajad on rahulolevamad ja seega efektiivsemad (Oshagbemi 2000).

Sellest lähtuvalt arvab töö autor, et firmade ühinemisel peab väga täpselt määratlema mõlema ettevõtte töötajate kohustused ja ülesanded ning formuleerima sellest tulenevate hüvitiste suuruse, kuid kindlasti peab arvestama indiviidide omapära, mis mõjutab olenevalt inimtüübist ootusi ja soove. Nii võib iseloomustada töörahulolu kolme tüüpi ootuste koosmõjus, mis sõltuvad töökeskkonnast, isikuomadustest, indiviidi rollist ja selle omaksvõtust.

Töörahulolu aspekti hügieenilisest faktorist lähtuvalt tuleks kindlasti veel vaadelda 1964. aastal Vroomi poolt esitatud ootuste teooriat, mis põhineb arusaamal, et töörahulolu ei sõltu eelkõige vajaduste rahuldamisest, nagu seda Maslow (1943) sõnastas, vaid tähtsad on ka ootused, mida inimene mingi tegevusega seostab. Indiviidi pingutus sõltub eelkõige sellest, kui väärtuslikuna tajub ta eelnevat tulemust, kui tõenäolisena tajub ta tulemuse saavutamist ning millised on töötaja arvates tema võimed selle tulemuse saavutamiseks (Virovere *et al.* 2005: 65). Antud teoorial on tähtsal kohal indiviid ja tema eesmärgid, mis on sarnaselt olulised ka McLellandil (1978).

Ootusteteooria võimaldab mõõta motivatsioonitugevust, millest lähtuvalt nimetas Vroom teatud tulemuse eelistusi valentsiks. Kui keegi üritab hoiduda nendest tulemustest või on nende suhtes mõjutamatu, võib tulemus olla positiivne, negatiivne, või kui keegi on nende tulemuste suhtes ükskõikne, siis võib valents olla 0. Selleks, et iseloomustada töötaja ootusi, mille puhul tegevuse tagajärjel saavutatakse tulemus, kasutas Vroom terminit „subjektiivne tõenäosus“ (Vroom 2003).

Kokkuvõtvalt antud teooriast lähtudes oleks vaja juhil tekitada motiveeriv olukord, kus töötaja tunnetab, et tehtav pingutus tagab hea tulemuse ning sellest lähtuvalt saab ta oodatud tasu (Vroom 2003). Kui töötaja ootused ja tulem ühtivad, võib eeldada ka rahulolu teket, mis omakorda tekitab usaldust, lojaalsust ja kvalitatiivset tulemit ettevõttele läbi indiviidi rahulolu (Tietjen, Myers 1998).

Kui eelnevad teooriad põhinesid konkreetsetel tulemitel, siis Dunhami (1975) teooria põhineb rohkem indiviidi psühholoogilisel tunnetusel, kus on oluline töörahulolu saavutamisel inimese jaoks:

- a) oma töö olulisena tunnetamine;
- b) töötaja tunnetab vastutust töö tulemuste eest, mis ta sooritas;
- c) teab pingutuse tulemust.

Vroomi (1964) ja Dunhami (1975) teooriaid sidudes saame ka vastuse küsimusele, miks kõrgemal positsioonil olev inimene on rahulolevam (Oshagbemi 1997a), sest ta saab madalamal hierarhilisel redelil olevast töötajast rohkem palka, samas tunnetab ta oma töö olulisust ja vastutust. Eelnevalt vaadeldi aspekte, milliselt töötaja tajub ja tunnetab töörahulolu, kuid seda mõjutab ka palju muid tegureid nagu näiteks: eestvedamise suund, meeskond, õppimis- ja arenguvõimalused, tunnustamine ja tasustamine. Hästi toimiv organisatsioon koos edukalt toimivate süsteemidega võimaldab kõigil töötajatel teha tööd, millest nad saavad rahuldust tunda ja enda eesmärgi läbi meeskonna eesmärkide teostada. Selleks, et töötaja ootustel oleks võimalikult suur ühisosa organisatsiooni ootustega, tuleb juhil suunata inimese suhtumist, sest väärtushinnangud on inimesel välja kujunenud ning seda saab mingil määral mõjutada, aga mitte muuta (Eskildsen *et al.* 2010). Samas peaks aga juhid jälgima, et ei tekiks eesmärkide poole püüeldes sisemist konkurentsi nii vanuselises, soolises kui meeskondlikus mõttes, sest

pikemas perspektiivis ei too see kaasa töörahulolu, vaid pingeid, samuti pärsib rahulolu pidev kontroll (Linz 2003).

Seega võime järeldada, et kui indiviidi eesmärkidega on seotud motivatsioon, siis positiivseid kogemusi erinevate tegevuste tagajärjel saadavate hüvistega võime käsitleda töörahuloluna, motiveerivalt võib töötada indiviid juba siis, kui rahul ollakse ainult mõne töö aspektiga (Peretomode 1991). Olulised tegurid on töörahulolu saavutamisel veel ka võrdne kohtlemine, mille tähtsaks osaks on suhtlemise moraal, emotsioon ja olemus (Wang *et al.* 2010) ning kindlasti annab aga töörahulolu tõstmisele kõikides aspektides kaasa koolitus, sest paremini koolitatud töötajatel on motiveeritus suurem ja seega potentsiaal efektiivsemale tööle, mis on seotud eneseteostusevajadustega ning vastutuse tunnetusega (Choo, Bowley 2007).

Inimkäitumine on keeruline ja halvasti mõistetav ning raske kirjeldada. Töörahulolu võib lugeda osaks inimese terviklikust eluga rahulolust. Samas rahulolev inimene ei pea töö juures kogu aeg heatujuline olema ja sellega oma rahulolevat suhtumist väljendama, kuna rahulolu on indiviidi poolt tajutav seisund ja suhtumine, mis iseloomustab vajaduste rahuldamise astet ja nende vajaduste rahuldamise intensiivsust ning mida suuremad need on, seda pühendunum on töötaja oma tööandjale (Darwish 1998).

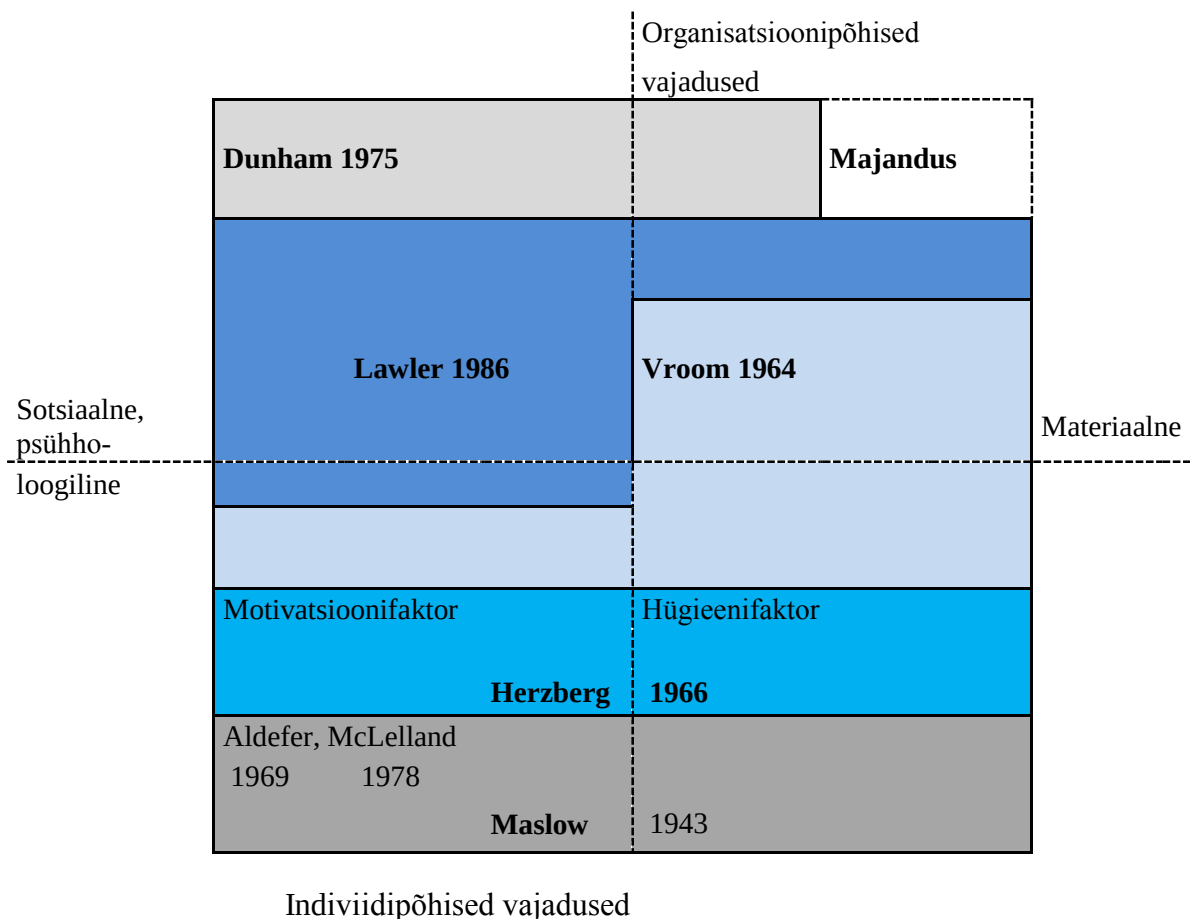
Kui Maslowi (1943) teooria järgi teevad inimesed tööd, et omada elatusallikat ja esmatahtis on rahuldada füsioloogilised vajadused, siis tänapäeval otsib inimene töökohta, kus on hea meeskond ja enesearendamise võimalused. Herzbergi (1966) teoorias on näha, kuidas töörahulolu on seotud inimese motivatsiooniga seda tööd tehes. Ootuste ja võrdsuse teooriad rõhutavad inimese soovi saada pingutuse eest väärilist tasu, milleks võib olla nii palk, tunnustus kui ka tagasiside. Positiivse tulemuse saamiseks piisab tihti käepigistusest või saadetud kaardist (Linz 2003). Samas Dunhami (1975) teooria tõstab esile töötaja seotuse tähtsuse psühholoogiliselt oma organisatsiooni eesmärkidega ja teadmise saadava pingutuse tulemist. Töö autor on nõus väitega, et töörahulolu uuringu kaudu on võimalik parandada töö efektiivsust ja koostööd, sest kõrgema rahulolu tasemega töötajad on efektiivsemad, loominguilisemad ja lojaalsemad oma tööandjale (Syptak *et al.* 1999: 1). Eelnevaid teooriad lihtsamalt käsitledes võib jaotada töörahulolu põhjustavad tegurid sisemisteks ja välimisteks

rahulolufaktoriteks. Välisteks faktoriteks on palk ja edutamisvõimalused, sisemised faktorid aga töö ise, juhtimine ja kaastöötajad.

Kui sisemiste faktorite (töö, juhtimine, kaastöötajad) rahulolu on kõrge, siis kaasneb sellega ka sisemine vajadus tööd teha, mille tulemusena pole enam töö rahulolu vahendiks, vaid töö on eesmärk omaette ja töötaja jätkab töö tegemist ka siis, kui tal pole kõrvalist sundi. Avatuma töössesuhtumisega tajub töötaja, et tehtav töö võimaldab eneseteostust ja eesmärkide saavutamist. Ollakse arvamusel, et aktiivsemad ja avatumad inimesed saavad oma tööga paremini hakkama ja on tööd tehes rahulolevamad (Gomez-Meja *et al.* 2004: 19–20), samuti vahetavad nad väiksema tõenäosusega oma töökohta, mis aitab kokku hoida uue töötaja väljaõppe kulusid ja ennetab olulise töötaja lahkumisega kaasnevaid probleeme. Samas võib see mõjutada ka teisi töötajaid lahkuma ning lõhestada hästi sujunud koostööd või meeskondi. Selliste probleemide ärahoidmiseks on tähtis faktor infoliikumine, kus tuleb jälgida nii vertikaalset kui ka horisontaalset info liikumist, igasugune infosulg võib tekitada rahulolematust ja üleinformeeritus segadust (Goris 2007).

Kuna kahe firma ühinemine toob alati kaasa nende kultuuride ühinemise, siis mõjutab koostöö ka töörahulolu, sest ühtivateks puutepunktideks on juhtimine, organisatsioon, töökeskkond, suhted kolleegidega jne. Seda situatsiooni ilmestab Abeggleni (1958 viidatud Ashford *et al.* 1989 kaudu) väide, kes oli kindel, et jaapanlased on pühendunud tööle tänu heale töökorraldusele (eluaegne tööhõive ja staaž ühes ettevõttes), aga selle lükkas ümber Iverson (1996 viidatud Ashford *et al.* 1989 kaudu), kes oli kindel, et töökohaga kaasnev positiivne emotsionaalne kogemus toob kaasa ka suurema pühendumuse. Sarnasele järeldusele jõudis ka Darwish (1998). Seega hästi läbimõeldud ühistegevusega on võimalik tagada suurepärane tulemus nii, et töötajad on nõus kaasa lööma, on saavutatud huvitav ja haarav tegevus, mille läbi saavutatakse koostöö, ühendamaks organisatsioonid ühiste eesmärkide nimel, sest tööga rahulolu viitab suhtumisele ja tunnete, mis inimestel seoses oma tööga tekivad. Positiivne suhtumine töösse viitab töörahulolule, negatiivne aga rahulolematusele, millest tulenevalt muutub töötaja pühendumumaks või ebalojaalsemaks (*Ibid.* 1998). Meyer ja Herscovitch (2001: 301) on aga iseloomustanud organisatsioonile pühendumist kui jõudu, mis paneb töötaja tegutsema ka sel juhul, kui motivatsioonis esineb puudujääke. Kokkuvõtvalt käsitleb töö

autor töörahulolu teooriaid lähtuvalt individipõhistest vajadustest organisatsiooni-
põhisteks vajadusteks ja fokuseeritusega materiaalsusele või sotsiaalsusele (vt. joonis
2).



Joonis 2. Töörahuloluteooria areng lähtuvalt materiaalsest või sotsiaalsest lähenemisest ning indiviidi- või organisatsioonipõhistest vajadustest (autori koostatud).

Joonisel 2 näeme, et Maslow (1943) vajaduste teooria on aluseks, millele saab töörahulolu edasised teooriad rajada lähtuvalt püramiidi astmetest tipuni välja ja see annab võimaluse liikuda nende etappide alusel edasi Herzbergil (1966) hügieeni- ja motivatsioonifaktoriteni. Kindlasti on ka ettevõtte töörahulolu uurimisel oluliseks kõigepealt esmavajaduste rahuldamine, mis peegeldub palgas ja selle suhtes panuse ja ootuse vahel (Vroom) ning võimalusest elukallidusest lähtuvalt elementaarsete kaupade muretsemiseks. Samas aga näeb töö autor tänapäeva töörahulolu juures väga tähtsal kohal eneseteostust ja eesmärgistatud tegevust, mida tõstavad kõrgele ka Herzberg (1966) ja just McLelland (1978). Tänapäevases ühiskonnas on tihti mõjuvaks faktoriks

töötaja otsuse tegemisel Dunhami (1975) märgitud sotsiaalne pool pakutava töökoha juures ja psühholoogiline tunnetus ning Lawleri (1986) teooriast tulenev võrdne kohtlemine kõigi organisatsiooni liikmete osas, sest inimene sobitab ennast üldisesse maailmapilti oma emotsioonidest lähtuvalt. Kuid kindlasti ei tohi me ära unustada majandust kui raamfaktorit.

1.2. Koostöö olemuse teoreetilised käsitlused

Tänapäeval on üheks suuremaks koostöö tegemise vajaduseks ettevõtete ühinemine, mis eeldab meeskonnatöö elemente. Ühinemine on kujunenud ettevõtte arengu loomulikuks osaks ning säilimise võtmeküsimuseks, mille põhjuseks on valdavalt ettevõtte tulemuste parandamine, näiteks efektiivsuse saavutamine, turuosa suurendamine, kasumlikkuse kasv vms. kaudu, kuid esineb ka olukordi, kus selline samm on uuele turule minekuks, omandada uusi oskusi ning kompetentsi või luuakse firmale lisaväärtusi uute tööloikude lisandumisel näiteks müügimeeskonna, jaotuskanalite abil (Creasy 2005).

Rahvusvaheliste ühinemiste poolest on juhtival kohal USA, Suurbritannia ja Saksamaa firmad. Esimene suurem ühinemiste laine toimus Eestis 1990. aastate teisel poolel. Viimase 10 aasta jooksul on toimunud küll palju ühinemisi, kuid majanduskriisis ka nende samade firmade iseseisvumist (Ekspress Grupp ja Rahva Raamat).

Kahe ettevõtte ühinemisel tuleb kindlasti jälgida nii sisemist kui välimist koostööd. Erinevates ajakirjanduslikes allikates kinnitatakse, et vaid umbes 50% kõikidest ühinemisstrateegilistest laienemistest on edukad, samas on aga probleemiks, et pooltel ettevõtetel ei õnnestu luua püsivat aktsia väärtust ning nende aktsia tulu on pärast ühinemist madalam kui nende konkurentidel (Creasy 2005) ja nagu näitas Perry ja Herd uurimus, edestas 30% oma tulemustelt analoogettevõtteid, kuid samas viis aastat hiljem oli 70% ellujäänud ettevõtetest alla konkurentsivõimet (Perry, Herd 2004).

Viimastel aastatel on kasvava huviga uuritud organisatsioonide ühinemise teemat ning organisatsioonikultuuri rolli ühinemisprotsessis. Mitmed autorid on seisukohal, et ühinemisjärgselt saavad määravaks individist sõltuvad ja gruppidevahelised dünaamikad (Stahl, Voigt 2008). Samuti jagavad nad seisukohta, et organisatsioonikultuurid ei ole valdavalt ühtsed, vaid hõlmavad endas subkultuure, mis võivad tekkida kas ameti-

kohtade, organisatsiooni täiendavate rollide, hierarhia tasemete ja funktsioonide, erialade või huvigruppide keskelt (Eskildsen *et al.* 2010). Seega võime järeldada, et ühinemisprotsessi edukus ei sõltu niivõrd finantsilistest või strateegilistest teguritest, vaid peamiselt tulemusest kui hästi osatakse sulandada organisatsioonikultuure ning ületada kultuurilisi erinevusi (Stahl, Voigt 2008). Suur hulk ettevõtteid kasutab ühinemisprotsessi, et kasvatada ettevõtte võimekust ning suurendada firma konkurentsivõimet. Saavutamaks edukat turupositsiooni, peavad kaasaegsed ettevõtted olema kiired, kasumlikud, efektiivsed, kohanemisvõimelised ja perspektiivsed (Bohlin *et al.* 1993), mille saavutamiseks ja väliturule sisenemiseks kooperaerutakse kohalike ettevõtetega, et oleks võimalik efektiivsemalt tegutseda.

Kuigi tehniliselt on liitumised ja ühinemised erinevad, käsitletakse neid koos kombineeritult (M&A), samas eristatakse liitumist (*merger*) ühinemisest (*acquisition*). Esimese puhul otsustavad kaks suhteliselt võrdsetel positsioonidel olevat ettevõtet oma tegevused ühildada (Hitt *et al.* 2007: 200) ja seega vaadeldakse tavaliselt liitumist sõbraliku kokkuleppena. Teisel juhul võivad ühinemised olla nii sõbralikud kui vaenulikud, kus üks ettevõtte ostab teise ettevõtte kontrollpaki või 100%-lise osaluse, eesmärgiga muuta ühendatav ettevõtte üheks oma harutegevuseks (*Ibid.*: 200).

Seisukohtadega, et liitumine on võrdsete osapoolte sõbralik kokkulepe, nõustuvad ka autorid nagu Nicholson (1998) ning Child *et al.* (2001), samas aga võib ühinemist käsitleda põhimõtteliselt kui ülevõtmist, mille käigus kindlustab üks ettevõtte end piisava hulga teise ettevõtte aktsiatega, saavutamaks kontrolli otsuste üle. Sageli ollakse veendumusel, et ühendatava ettevõtte aktsionärid võidavad tehingutest rohkem kui ühendava firma omanikud. „Uuringud akadeemikute, konsultatsioonifirmade ja äriaajakirjanduse poolt kinnitavad, et ühinemised võivad hävitada aktsiate väärtust kui seda luua ... umbes pooled kõigist ühinemistest ei suuda väärtust suurendada.“ (De Camara, Renjen 2004). See viitab asjaolule, et ühinemistele pandud ootuste ja tulemuse tegelikkuse vahel on suur lõhe, mille tulemused on ka kindlasti seotud ühinemise moodusega: horisontaalne, vertikaalne, funktsionaalne.

Horisontaalse ühinemise puhul ühinevad samal geograafilisel turul tegutsevad samu tooteid pakkuvad ettevõtted (AS A. Le Coq Group ostis AS-i Ösel Foods).

Vertikaalne integratsioon, kus ühinevad erinevates faasides olevad ettevõtted, st kas üksteisele järgnevate või eelnevate tegevusaladega ettevõtted. Vähendamaks keskkonnast tulenevat ebakindlust ja suurendamaks kontrolli operatsioonide üle võib organisatsioon omandada tarniva ettevõtte – liikuda väärtusahelas tahapoole (AS Rakvere Lihakombinaat) või ettepoole (Eesti Ekspress ostes Rahva Raamatu), laiendada väärtusahelat (Rein Kilgi Pere Aktsiaselts).

Funktsionaalne integratsioon – sünergia allikas erinevates valdkondades tegutsevad firmad liituvad. Selliste ühinemiste suurim pluss on kahe organisatsiooni sünergeetiline koostööala, kus ühistegevuse tulemus ületab märgatavalt üksitegemise resultaadi (Fidhow, Gjefsen 2001) ja mille puhul saadav kasu ületab kordades üksitegutsemisest saadava võimaliku tulu. Ühinedes saab tekkida olukord, kus finantsilise (*financial*), äritegevusliku (*operational*) ja juhtimisliku (*managerial*) sünergia ühinemisel tekkinud ettevõtte töötab efektiivsemalt kui eraldiseisvad ettevõtted üksinda, millest võime järeldada, et ühinemise peamine alus eesmärgipõhiseks toimimiseks on koostöö (Creasy 2005).

Koostööd saab vaadelda ka kui meeskonnatööd ja seda takistavad ja arendavad tegurid on efektiivsuse saavutamisel väga olulised, sest rahulolu saab saavutada ka läbi meeskonna huvide. Sellist meeskonnapõhist tunnustuse ja motivatsiooni strateegiat on koostöö arendamiseks kasutatud rohkesti arenenud riikides, mis on toimunud mitmetel põhjustel, nagu näiteks organisatsiooni töötajate arvu kärpimisel on võimalik paremini ära kasutada olemasolevate töötajate oskusi ja ressursse, sest organisatsioon on väga tundlik klientide nõuetele, konkurentsile ja tehnoloogiale. Kokkuvõtvalt saame järeldada, et koostöö kõige tähtsamaks aluseks on indiviid ja tema olemus, sest tema väärtushinnangud ja suhtumine mõjutavad ka organisatsiooni ja tema kultuuri, samuti tegutsemise efektiivsust ja seeläbi kliendi rahulolu (Wright 2006).

Hollandi psühholoogi Gerard Hendrik Hofstede uurimus näitab, et on olemas riikliku ja piirkondliku kultuuripärandi rühmitused, mis mõjutavad organisatsiooni käitumist ja meeskonna tööd olenemata ühistest motivaatoritest ja mis on väga püsivad ajas (Hofstede 2001).

Hofstede võrdleb organisatsioone lähtuvalt riiklikust ja piirkondlikust paiknemisest viie mõõte alusel (vt. tabel 1).

Tabel 1. Hofstede viis mõõdet

Võimukaugus (PD)	Individualism versus Kollektivism (JDV)	Maskuliinsus versus Feminiinsus (MAS)	Ebakindluse vältimine (UAI)	Pikaajalisus versus lühiaajalisus (LTO)
* võimu olemasolu ja võimusuhe	* gruppi kuuluvus	* materiaalsus	* tuleviku visioon	* ühiskonna orientatsioon tulevik, olevik, minevik
* võrdsus/ ebavõrdsus	* indiviidi põhine isiksuse areng	* sotsiaalsus	* lojaalsus	

Allikas: autori koostatud Hofstede (2001) põhjal.

- a) võimukaugus (*PD – Power Distance*) – kuna eestlastel on antud mõõde väike (40), näitab see, et eestlased ei aktsepteeri eriti autokraatset võimu, vaid pigem tugineb austus staatusele. Seega meeldib eestlastele, kui neid kaasatakse juhtide poolt otsustusprotsessidesse. Siiski on Eesti olnud alles hiljuti üleminekuriik ja sealt tuleneva nõukogude mõtteviisi tõttu on selle ajastu põlvkonna hulgas veel tuntav bossi-alluva suhe;
- b) individualism vs kollektivism (*IDV – Individualism*) – Eesti on individualistlik riik skooriga 60. Eestlaste seas on kindel veendumus, et igaühel peab olema õigus teha oma asja, jõudma uuele tasandile. Igaühe enda saavutused ja panused on olulised ning nad on rohkem ülesannetele suunatud kui suhtlemisele. Kuna individualistlikes riikides on sotsiaalne raamistik nõrk, siis ei ole tähtis niivõrd läbipaistvus ja ausus, kuivõrd lojaalsus ja harmoonia. Eestlased on tavaliselt vähese jutuga ja otseütlejad;
- c) maskuliinsus vs feminiinsus (*MAS – Masculinity*) – kuna Eesti näitaja on 30, siis on ta „naiselik“ riik. See tähendab, et ühiskond on ajendatud tagasihoidlikkusest ja õiglusest. Eestlased ei kiitle oma saavutustega, vaid lasevad rääkida tulemustel enda eest. Passiivne kuulamine on osa suhtlemisstiilist. Nad ei taha tekitada probleeme ja seega väldivad konstruktiivset kriitikat. Praeguseks on käivitavaks jõuks noorem põlvkond, kes kasutab demokraatlikku ja nõustavat juhtimisstiili;
- d) ebakindluse vältimise mõõde (*UAI – Uncertainty/Avoidance Index*) – Eestil on selleks punktisummaks 60. Meil peetakse suureks eeliseks ebakindluse vältimist.

Eestlased on rohkem alati kasutama selgeid suuniseid ja üksikasjalikke eeskirju, neil on tugev struktuur ja hästi reguleeritud tööülesanded, mitte autoritaarne juhtimine. Siiski minevikust lähtuvalt on eestlased kahtlustavad ja on pikemas perspektiivis riske võttes ettevaatlikud. Seega ei tehta tormakaid otsuseid;

- e) pikaajaline vs lühiajaline orientatsioon (*LTO – Long Term Orientation*) – pikaajalise orientatsiooniga ühiskonnas väärtustavad inimesed tegevusi ja hoiakuid, mis mõjutavad tulevikku: püsivus, sihikindlus, ökonoomsus. Lühiajalise orientatsiooniga ühiskonnas on väärtustatud tegevused ja hoiakud, mis on suunatud olevikule või minevikule: kattes oma nägu, austus traditsioonidele, kingitused. Seda mõõdet pole Eesti osas hinnatud, mis ilmselt on seotud ebakindla ja pidevalt muutuva ühiskondliku olukorraga.

Geert Hofstede teooria põhiselt väitsid oma uurimuses Eskildsen, Kristensen, Antvor, et erinevused liikmesriikide organisatsioonides on väikesed ja needki vaid üksikute rahulolufaktorite osas (Eskildsen *et al.* 2010), kuid Hofstede teooriat on ka kritiseeritud, sest see mudel vihjab, nagu oleks kultuur staatiline, mitte dünaamiline ning selle mudeli abil ei saa seletada, miks ja kuidas kultuurid arenevad. Lisaks keskendub Hofstede ainult kultuurile kui rahvast iseloomustavale joonele, jättes arvestamata enamikes ühiskondades tänapäeval eksisteerivat kultuuride mitmekesisust. Samas on ta arvamusel, et erinevused rahvakultuuri põhiselt on ka organisatsioonikultuuris tuntavad, kuid töö autori arvates alati ei pruugi see nii olla, vaid mõjuvaks on ikkagi organisatsioonide endi kultuur ning oluliseks osutub oskus teha meeskonnatööd ja kasutada maksimaalselt selle grupi ressursse. Kuna teostatud uuringus on vaatluse all organisatsiooni liitumine kahe naaberriigis oleva ettevõtte vahel, siis ei ole neil olulisi erinevusi eespool kirjeldatud mõõdetes ja autor on arvamusel, et koostöö mõjufaktoriteks on eelkõige töörahulolu, mitte kultuurilised erinevused. Samas aga peab autor nõustuma, et ühinemise ja koostööga kaasneb ka stress (Zeffane, McLoughlin 2006), mis võib kaasa tuua vähenenud tootlikkuse (Fugate *et al.* 2002).

Firmade ühinemisega kaasneb alati ka vastastikune sõltuvus, mis on arvestatavaks koostöövalmidust kujundavaks teguriks, see tähendab, mis eeldab mõlema organisatsiooni siseselt töötajate arusaama, et koostöö on rajatud vastastikusele teineteisega arvestamisele ning koostöös on kõik töö etapid omavahel sõltuvuses, millest tulenevalt

ka nende etappide läbiviijad on seotud. Seega organisatsioonide ühinemine ja nende ühiste eesmärkide saavutamine on mõjutatud koostööst ja sellest, kui läbimõeldult ning süsteemselt seda tehakse (Fidhow, Gjefsen 2001).

Seo ja Hill on esimesed autorid, kes käsitlesid organisatsiooni ühinemisel toimivaid protsesse kui teooriaid ning nende uurimuste tulemusena joonistus välja kuus ühinemisprotsessiga kaasnevat osa, mille aluseks on töörahulolu ilmestavad tegurid. (Seo, Hill 2005: 424)

1) **Ärevuse teooria** – muudatustega kaasneb töötajate ebakindlus, teadmatus tuleviku ees, mis päädib hirmuga kaotada töö, inimese enesekeskne käitumine, mis avaldab mõju organisatsioonikultuurile ja toimimisele (*Ibid.* 2005). Ärevuse vähendamiseks tuleks teatud süstemaatikaga teavitada töötajaid toimuvast.

Ühinemistega kaasnevad alati suurenenud ärevus, ebakindlus, tööjõu voolavus, ebaefektiivsus, millest võib järeldada, et ühinemised on olemuselt väga stressirohked (Fugate *et al.* 2002). Ka Zeffane kinnitab oma uurimustest lähtuvalt, et koostööga kaasneb alati stress, sest koostöö eeldab suhtlemist, eestvedamist ja töörahulolu, mis väljendub inimeste emotsioonides, kas siis positiivsetes või negatiivsetes (Zeffane, McLoughlin 2006).

Selleks, et vähendada stressi tekkimise võimalusi, peab organisatsiooni töö olema avalik ja läbipaistev. Organisatsiooni liikmed peavad teadma, millega üks või teine liige või osakond tegeleb. Sellest lähtuvalt on võimalik ülesandeid delegeerida või probleemi lahendamisel abi paluda ettenähtud isikutelt. Varjatud koostööala on osalejatele teadmata – üldjuhul on see halb, aga teatud avalikes sektorites on see vajalik (Fidhow, Gjefsen 2001).

Üks suurematest teguritest ebakindluse tekkimisel on teadmatus ja infosulg või vale info, seega probleemne kommunikatsioonisüsteem (Goris 2007), näiteks kui ühinemise puhul pole teavitatud inimesi, kui palju ja kes säilitavad töökoha ja millistel tingimustel see toimub, siis kaasneb sellega ebakindlus ja ebamäärasus tuleviku suhtes, mis mõjutab nii üksikindiviidi kui ka seeläbi on mõjutatud organisatsioon.

2002. aastal viisid Fugate ja Knicki läbi uuringu ühinevate firmade töötajate hulgas etappide kaupa, kus selgus, et organisatsiooni ühinemisel on antud seisukohalt olulised kolm etappi: ennetav etapp, esialgsete muudatuste etapp ja lõplike muutuste etapp. On olemas ka neljas – järelkaja etapp (*aftershock*), kus töötajatele anti teada, et muutused toimuvad ka kunagi tulevikus – kärbitakse hüvesid (Fugate *et al.* 2002). Vaatamata muutuste etapiti läbiviimisele, on ühinemine siiski stressi tekitav, mida saab läbi informeerimise ja muutustest teavitamise vähendada (Zeffane, McLoughlin 2006).

2) Sotsiaalse eneseteadvuse teooria – ühinemise käigus püüavad töötajad oma meeskonnale saavutada paremat positsiooni, mis viib rõhutatult „meie-teie“ tunde tekkimisele, mis võib põhjustada arvestatavaid organisatsiooni konflikte. Selle teooria puhul valivad töötajad rahulolu võrdluseks endale „referendi“ ja teevad sellest oma järeldused (Conner 2003: 137).

Töö autor lisaks veel probleemina ka „eitava“ hoiaku, sest alati ei kaasne koostööga säästmine, vaid see võib tähendada ka rohkem tööülesandeid, rohkem koosolekuid, suurenenud ajakulu, võimalik, et ka konflikte ja erimeelsusi ning samal ajal ei märgata võite. Kuigi algselt võib tunduda, et töötada oma rütmis on kiirem ja odavam, sest teistega arutamine ning teadmiste, oskuste ja vajaduste jagamine oleks nagu töömahukam ja aeganõudvam, siis tuleks näha võimalusi pikemas perspektiivis, samas kui koostööd teevad mitmed osapooled, siis võib sellega kaasneda topelttöö ja tegevuste kordamine või veel halvemal juhul võistlemine nii vahendite kui ka tulemuste pärast, see ei oleks aga hea ja kindlasti raiskaks tulemuse saavutamiseks liigselt aega. Koostöö kõrgemaiks eesmärgiks on eelkõige, et kõik, kes on huvitatud ja tegutsevad selleks, et antud valdkonnas midagi saavutada, kooskõlastaksid oma tegevused ja töötaksid ühise eesmärgi nimel (McLelland 1978).

Selle probleemi puhul on ajalooliselt tuntud „vangide dilemma“, kus kaks inimest on paigutatud olukorda, mis sõltub koostöö dünaamikast ja strateegiast (Aram 1989: 268), mille keskmeks on probleemiga kaasnev asjaolu, et igaüks tegutseb vastavalt konkurentsile suunatud omakasule, ehkki koostöös tegutsedes oleks kasu suurem (Creasy 2005). Selle teooria puhul tuleks tõsiselt tähelepanu pöörata ühise visiooni loomisele ja eesmärkide seadmisele.

3) **Kultuuride kokkupuute teooria** – positiivseks on potentsiaalsed perspektiivsed koostöövormid, saamaks võimalikku maksimaalset kasu. Samas realiseeritud koostööala on heaks võimaluseks edaspidiste koostööde teostamisel. See annab võimaluse õppida vigadest ja positiivsetest tulemustest.

Töö autor on leidnud, et antud situatsioonis, kus kaks organisatsiooni ühinevad, on kõige olulisemaks koostöö faktoriks töörahulolu, sest rahulolevad töötajad on koostööaltimad ning nad on avatumad vastu võtma teise organisatsiooni kultuuri elemente, sest inividid, kes ühte organisatsiooni kuuluvad, toovad sinna kaasa oma hoiakud, uskumused ja väärtushinnangud. Need kolm viimast moodustavad kokku indiviidide väärtussüsteemi (Tjetjen, Myers 1998).

Kuid vaatamata hästi plaanitud ühinemisele võivad probleemid tekkida hoopis organisatsioonide kultuuride kokkupõrkest. Ka Hewitt Associates leidis, et 60% ühinenud ettevõtetest püüdis luua ühtset uut või kombineeritud organisatsioonikultuuri, aga väga hästi õnnestus see ainult 25%-l ja 50%-l rahuldavalt (Levinsohn 2002: 36). Davenport võrdleb organisatsioonikultuuri inimese DNA-ga, mis on indiviidi puhul palja silmaga nähtamatu, aga on olulise tähtsusega iseloomu kujundamisel (Davenport 1998: 25 viidatud Creasy 2005 vahendusel).

Organisatsiooni äratuntav identiteet või „iseloom” tekibki siis, kui individuaalsetes väärtussüsteemides on piisavalt kattuvust ja ühist arusaama, et tasandada erinevusi. Tavaliselt kujuneb sellisel viisil välja väike hulk üksteisega seotud jagatud väärtusi üheainsa konkreetse väärtuse asemel. Needsamad väärtused moodustavadki organisatsiooni väärtussüsteemi. Tasub siiski rõhutada, et organisatsiooni väärtused pole asjad iseeneses ega saa eksisteerida organisatsiooni liikmetest sõltumatult (Tietjen, Myers 1998).

Igal ühinemisel tekivad koostööalad, mis on enam muret tekitavad. Probleemne koostööala on seotud vastastikuse segamise, konkurentsi ja konfliktiohuga. Sellisel juhul tuleks hoiduda koostööst või kui see juba on toimunud, siis leida tekkinud probleemi alge ning kõrvaldada see, oluline tegur on koostöövalmiduse kujunemisel ka vastastikune meeldivus. Koostööpartnerite liikmete vahel peab valitsema tolerantsus ning respektierimine, kui keegi on vaimselt tõrjutud või temaga ei olda piisavalt

arvestatud, kannatab selle all töö ise ja tulemuse efektiivsus. Võib juhtuda, et kui organisatsioonide liikmed ei tunne vastastikust sümpaatiat, siis ei saa seda ka nõuda, aga säilitada tuleb sel juhul viisakus (Fidhow, Gjeffen 2001).

Pseudokoostöö ei oma väärtust, ettevõtte kaotab aga aega ja energiat. Sellel koostööl puudub sisuline mõte või vajadus. Firmade ühinemisel või koostööd tehes tuleb selgeks teha mõlema firma eesmärgid ning katsuda leida nende ühisosa, et koos töötavate organisatsioonide tegutsemine oleks suunatud efektiivsuse ja kasu saavutamisele mõlemale ettevõttele. Lähtudes eelpool väljatoodud tingimustest, jagatakse kultuurilise kokkupõrke teooria nelja erinevasse vormi (Seo, Hill 2005: 429):

- a) kultuurist loobumine (*deculturation*) – ei säilitata vana kultuuri või asendatakse uuega;
- b) kultuuri omastamine (*assimilation*) – organisatsiooni liikmed kohanevad teise poole kultuuriga;
- c) eraldumine (*separation*) – mõlemad organisatsioonid säilitavad oma algse kultuuri;
- d) sulandumine (*integration*) – mõlemas organisatsioonis leiavad aset teatud muutused.

Kultuuriliste kokkupõrgete vältimisel ning koostöö paremal toimimisel mängivad olulist rolli kultuurilise kauguse, kultuurilise ühildavuse, juhtimisstiilide sarnasuse, kultuurilise lähenemise või regionaalse paiknemise integratsiooniprotsess ja ettevõtte majandusaktiivsus (Stahl, Voigt 2008).

4) Rollikonflikti teooria – situatsioon, kus töötaja peab täitma samaaegselt ühitamatuid rolle, tekib psühholoogiline pinge. Probleemiks võib saada vastuolu, kus töötaja peab jääma samal ajal lojaalseks kaastöötajatele ja senistele klientidele, aga samas tuleb jälgida ühinemisega kaasnevaid muudatusi, mis mõjutavad eelnevat, sellest aga tuleneb motivatsiooni ja töörahulolu vähenemine.

Töö autori arvates tuleb seega jälgida asjaolu, et mitu inimest erinevatest üksustest mõistaksid probleemi üheselt ja sellega kaasneks ühtne arusaam, kus tegelikult probleemid asetsevad ja kes on antud lõigu eest vastutav ja kellel on tekkinud probleemi lahendamisel õigus teha otsuseid, sest erinev arusaam ühes tegevusalas pärsib positiivset koostööd. See võib aga viia situatsioonini, kus ei suudeta luua edaspidiseks ühiseid strateegiaid ning kui selline situatsioon peaks tekkima, siis tuleks koostöö-

partneritel jõuda üksmeelele, et lähtepunkt ja põhjuste seostest arusaamine on erinev (Fidhow, Gjefsen 2001) ning leida muu lahendus.

Sarnaselt asutuste kultuuride erinevustel tekkivatele konfliktidele võib tekkida probleem ka elukutsete vahel. Näiteks kaupluse juhataja ja müüja tunnevad oma tööd mõlemad väga hästi ja nad tahaksid olla edukad üksinda ja saada tunnustuse ainult endale ja seda siis, kui kõik läheb väga edukalt. Kui aga asi ei edene nii nagu peab või läheb pigem halvasti, on süüdi kindlasti teised. Sellest hoidumiseks on tarvis püstitada selged eesmärgid, mille täitmine on tähtsam kui selgitamine, kes on „parem ja kiirem“. Vestluse ja probleemi esitluse kaudu on võimalik töötada nii, et sihiks on erinevate osavõtjate sarnasem arusaamine koostööst, mis võimaldab jõuda üksmeelele eesmärkide osas või selles, millises osas tuleks koostööd toetada, et jõuda eesmärkide täitmiseni, kuna ebakindlus mõjutab tööefektiivsust. Arusaamatuste ärahoidmiseks tuleb välja töötada kommunikatsioonistrateegia nii vertikaalses kui ka horisontaalses suunas, sest informeeritum töötaja on teadlikum ja seega ka avatum (Goris 2007).

5) Töötunnetuse teooria – põhilised töö tunnused (oskuste mitmekesisus, ülesannete sisu ja tähtsus, tagasiside jne) mõjutavad töötajate hoiakut ja töörahulolu ning seda, mil viisil tajutakse töökeskkonda (Seo, Hill 2005: 431). Selle protsessi efektiivsemaks muutmiseks soovitatakse kaasata töötajaid otsustesse, mis on seotud töö ümberkorraldustega, samuti võib aidata antud probleemi ennetamist ja kergendamist töötajate koolitamine.

Meeskonna tulemuslikkusele aitab suuresti kaasa, kui tekib positiivne vastastikune sõltuvus, mis on võimalik, kui iga meeskonna liige tajub, et ta on seotud ka nii, et ei saa olla edukas, kui tema jõupingutused ei ole kooskõlastatud teiste meeskonna liikmetega. Uuringud näitavad, et kui grupi iga liige näeb oma panuse olulisust ning need on talle selgelt mõistetavad, tajub ta ka eesmärkide, ülesannete, ressursside ja rollide vastastikust sõltuvust (Cacioppe, Edwards 2005).

6) Organisatsiooni õiglusetooria selgitab, kuidas mõjutab allesjäänud töötajaid teiste ümberpaigutamine, koondamine, värbamine jne. Kui töötajad näevad, et neid kaasatakse otsustesse, et koondatud töötajaid koheldakse väärilt, on ka töötajad ise valmis oma suhtumise ja käitumisega kaasa aitama muudatuste kordaminekule.

Kui vaadelda Hofstede viit mõõdet, saame siduda eripärad, mis nendest tulenevad Seo-Hilli ühinemist iseloomustavate teguriteooriatega (vt. tabel 2).

Tabel 2. Hofstede viis mõõdet ja nende seosed Seo-Hill ühinemist ilmentavate teguritega

Hofstede viis mõõdet Võimukaugus (<i>PD</i>)	Seo-Hill: töörahulolu ilmentavad tegurid *Kultuuride kokkupuute teooria *Töötunnetuse teooria
Individiualism - kollektivism (<i>IDV</i>)	*Ärevuse teooria *Kultuuride kokkupuute teooria *Töötunnetuse teooria
Maskuliinsus-femi- niinsus (<i>MAS</i>)	*Kultuuride kokkupuute teooria *Rollikonflikti teooria
Ebakindlus (<i>UAI</i>)	*Sotsiaalse eneseteadvuse teooria *Rollikonflikti teooria *Organisatsiooni õiglus teooria
Pikaajaline- lühiajaline (<i>LTO</i>)	*Ärevuse teooria *Töötunnetuse teooria

Allikas: autori koostatud Hofstede (2001) ja Seo-Hill (2005) põhjal.

Nagu eespool kirjeldatud, väljendab võimukaugus inimeste ootusi võimule ja selle olemasolule, mis on aga seotud kultuuridest tulenevate eripäradega ja samas toimiva koostööalaga. Samuti oleneb võimust ja selle olemasolul inimeste kaasamisest otsuste tegemisse ja sellest lähtuvalt suhtest töösse. Teine ja kolmas mõõde on seotud kultuuri erinevustest ja inimeste tegutsemise soovist üksinda või kollektiivselt ja liikuda materiaalsusele või vaimsele tasandile, mis kajastub inimeste tunnetusel tekitada stressi, näha ennast ja teisi teatud rollides erinevalt ja otsida koostööle uusi lahendusi ja võimalusi. Neljas ja viies mõõde on määravaks faktoriks inimese töötunnetusele, sellest tulenevale stressitaluvusele ja enda paigutamisele sotsiaalsesse rolli. Seega ühinemisel toimivad teguriteooriad on tulenevad mõõdete olemuse tulemist, sest need toovad kaasa muutuses mõjutavaid tegureid ja on ilmne, et ühinemisel toimiv koostöö sõltub otseselt organisatsiooni liikmetest (mõõde tuleneb riigist ning rahvusest). Kui ühinemisprotsessil peetakse oluliseks organisatsiooni inimlikku külge, siis on töötajate rahulolu kõrgem ning nad on valmis paremini kaasa aitama muudatuste elluviimisele. Ka uurijate hulgas valitseb seisukoht, et ühinemisejärgselt saavad määravaks isiku, isikutevahelised, grupi ja gruppidevahelised dünaamikad, millest sõltub lõpptulem ehk koostöö (Buono, Bowditch 1989: 14).

Seega ühinemisel tekkiv koostöö efektiivsus on otseselt seotud töötajate töörahulolust tingitud tunnetusega, sest positiivseks on potentsiaalsed, perspektiivsed koostöövormid, saamaks võimalikku maksimaalset kasu. Samas realiseeritud koostööala on heaks võimaluseks edaspidiste koostööde teostamisel. See annab võimaluse õppida vigadest ja positiivsetest tulemustest (Fidhow, Gjefsen 2001). Ühinemisel võidakse läbi koostöö seada ka eesmärk investeeringutelt kokku hoida, sest ühe organisatsiooni poolt kasutusele võetud meetmeid saab kasutada ka teine. See tähendab, et ühine rahastamine võib säästa ühte organisatsiooni kogu tegevuse finantseerimisest (Creasy 2005). See käib nii finantsiliste varade kui tööjõu kohta, sest koostöö peamine eesmärk on ikkagi säästmine, ehkki sageli võib koostööd pärssivaks teguriks olla halb majanduslik olukord, st majandus on kui raamfaktor, mis takistab heade plaanide elluviimist (Fidhow, Gjefsen 2001).

Kokkuvõtvalt on koostöö ühinenud ettevõtete koordineeritud ja sihipärane tegevus, mis on sõltuv kõikidest eelpool kirjeldatud tingimustest, faktoritest ja olukordadest ja kindlasti ühinenud organisatsioonikultuuridest (Hofstede), mida mõjutab ka olenevalt regionaalsest paiknemisest rahvuskultuur – suuremate vahemaadega kaasneb vähem ühisosasid ja rohkem erinevusi (Eskildsen *et al.* 2010). Autori arvates on oluline ühinemisprotsessi juures selle teostamise strateegia, eestvedamine ja nendega koos info liikumine, mis annab võimaluse maksimaalselt kaasata kõiki töötajaid. Koostöö saab alguse ikkagi igast organisatsiooni üksikliikmest ja tema tahtest selles osaleda, ta peab olema huvitatud saavutamaks oma eesmärgi läbi organisatsiooni eesmärkide, mis tähendab aga teiste aktsepteerimist, usaldamist ja austamist. Kindlasti peab koostööd juhtima algusest peale ja seda koordineerima, arvestades ühinemisel võimalikult palju kõikide koostööd tegevate organisatsioonide ja nende töötajate huvidega ning tegevus peaks olema positiivse kuvandiga. Ettevõtted võivad olla küll rohkem või vähem demokraatlikud, kuid nende tegevus on suunatud ühiste eesmärkide saavutamisele. Mõlemad organisatsioonid omavad väärtusi, millega teineteist rikastada ja seega tuleb lähtekohana üksteise erinevusi austada ja tunnistada.

1.3. Töörahulolu ja koostöö omavahelised seosed

Ülemaailmne tihenev konkurents nõuab organisatsioonidelt pidevat muutumist ja kohanemist. Koostöö organisatsioonide vahel ei suju, kui üks pool ei ole muutusteks valmis ja hoiab kinni vanast, samas aga teine läheb kaasa uuendustega, mis on seotud järjepidevate strateegiate ja struktuuride juurutamisega ja olemasoleva keskkonna muutumise omaksvõtmisega, sellest tulenevalt saab organisatsioon muutuda ainult siis, kui mõlemad pooled on selleks valmis ja huvitatud (Recklies 2012).

Charles Handy (2005) arvates on muudatused ja muutused tänapäeval tavaline nähtus ja sellega kaasneb alati organisatsiooni langus, kuid kuidas langusest väljuda ja kui ruttu, oleneb erinevatest asjaoludest ning muudatused mõjutavad alati kõiki osalisi (Cook *et al.* 2004: 1). Koostöö osapoolte vahel on seda tõenäolisem, mida paremini ja kiiremini nad suudavad aktsepteerida teise poole tegutsemise strateegiat (Abreu *et al.* 1981). Sageli, vaatamata planeeritud finantsstrateegiale, ei õnnestu koostöö nii, nagu seda loodeti, ja ei täideta planeeritud eesmäärke. Sellest tulenevalt on hakatud rohkem otsima põhjuseid inimkäitumisest ja sellest tulenevast koostööst.

Organisatsiooniliste tulemuste parandamiseks tuleb luua ühine visioon, kus oleks eesmärk ja tulemused süsteemselt üheselt arusaadavad. Samas tuleks kõik tuua samale tasandile, kus kajastatakse kõigi asjaosaliste vajadusi, mitte ainult omanike omi. Rahulolu tooks ka olukord, kus töötaja saaks vastutada tulemuste, mitte tegevuste eest. Sellest lähtuvalt saab indiviid hinnata organisatsiooni kui tööandjat ning anda hinnang ühinemisel just koostöö seisukohalt tekkinud tööandja väärtusest (Covey 2001).

Töötajate oskuseid ja haridust, töötajate pühendumust, töötaja positiivset hoiakut ja käitumist ning töötaja motivatsiooni peetakse kaasajal organisatsiooni väärtuse loomise kõige tähtsamaks aluseks, teavet ettevõtte tööjõu töörahulolust võrreldakse tihti teiste ettevõtetega ja luuakse sellest lähtudes väline kuvand selle ettevõtte kohta (Beattie, Smith 2010). Koostöö ei toimi, kui ühe või teise organisatsiooni liikmele ei ole teadvustatud koostöö tegemise vajadust ja võimalusi ning hoopis halb on olukord, kus töötaja ei tea oma ametiülesandeid ega ole kursis ettevõtte organisatsiooni eesmärkidega. Seega tekib organisatsiooniline koostöövalmidus alles siis, kui kahe asutuse koostöösse kaasatud liikmed saavad aru ja mõistavad selle vajalikkust ja tähtsust ning

ollakse valmis selle nimel panustama, ebamäärasus toob aga alati kaasa kaose ja rahulolematuse (Fidhow, Gjefsen 2001).

Lisaks on koostöövalmidust kujundavateks teguriteks staatusastme ja rollide aktsepteerimine, tähtis on, et kõik organisatsiooni liikmed teadvustaksid endale nende rolli ja kohustusi. Koostöö saab olla sujuv, kui ei teki segadusi tööülesannetes ja haldusalades, sama on kehtiv ka organisatsiooni tasandil: üksteise kompetentsusalaade tundmine aitab luua koostööd (*Ibid.* 2001). Organisatsioonide seisukohalt on sagedane juhus, kus ei tunnista, et teine asutus võib probleemi paremini ja oskuslikumalt lahendada. Tegelikult annaks teise aktsepteerimine võimaluse arendada organisatsioonil oma tugevamaid külgi, millega tagataks kontsentreerituna teenuse kvaliteetsem pakkumine ning antud töötajate töörahulolu tõus läbi eneseteostuse ja vastutuse andmise, sest sisemised tunded motiveerivad inimest kõige enam (Tietjen, Myers 1998).

Koostöös on veel oluline koht organisatsiooni mikrokliima kujundamisel ehk vastastikusel sotsiaalse toetuse andmisel. Töötajad peavad pakkuma üksteisele nii moraalselt kui füüsilist tuge, kindlustamaks positiivset ja pingevaba õhkkonda, mis on vaadeldav kolleegidevahelise suhte olukorrast (Fidhow, Gjefsen 2001). Positiivset tulemit aitab luua nii reaalse koostöövõimaluste nägemine kui ka koostöövalmiduse teke ehk arusaam, et koostöö ettevõttega loob mingeid lisaväärtusi nii ettevõtte sees kui mõlemas organisatsioonis eraldi. Kui seda ei suudeta saavutada, siis võib kaasneda ühinemisega olukord, kus aktsiad ei loo lisaväärtust ning pigem hävitavad võimaluse seda luua (Creasy 2005).

Üheks tähtsaks faktoriks organisatsioonis on üksteise varustamine vajaliku infoga, mis tagab sujuva töö ja toetab koostöö toimimist. Informatsiooni liikumine võib olla teadlikult takistatud, aga probleem võib olla ka informatsiooni puudulikkuses, mis edastati, või edastati ta valedel hetkedel valedele inimestele ja need, keda see informatsioon puudutas, ei olegi sellest teadlikud. Informatsioon näitab võimu ja tundeid ning seetõttu on see üks raskemaid osasid organisatsiooni tegevuses. Sellest tulenevalt võiks inimesi pigem üle informeerida kui jätta nad infosulgu (Goris 2007). Kuna tänapäeval on info liikumine läinud suuresti internetipõhiseks ehk elektrooniliseks, mis võimaldab kiiret ja korrektset liikumist, siis tuleks kindlasti ka töötajaid antud teemal koolitada, mis suurendaks ka töörahulolu ja tõstaks tulemi efektiivsust

(Choo 2007). Hea, kui suudetakse luua süsteem, kus infokanalid on struktureeritud nii, et nad koordineerivad info liikumist õigete punktideni, filtreerides välja ebaolulise. Info liikumise strateegia on seda olulisem, millistes tingimustes kaks ettevõtet koostööd tegema hakkavad, näiteks nagu keelebarjäär, geograafilised vahemaad, töögraafik, erinevad ajavööndid. Organisatsioon peab kaardistama info liikumise ja selle kiiremad teed. Meelevaldset ja valet infot välja anda on lubamatu, sest sellega võivad kaasneda arusaamatused nii töötajate endi vahel kui ka klientidega. Kõige „rikkamaks“ sidekanaliks peetakse näost näkku suhtlemist, eriti sotsiaalsetel töökohtadel (Goris 2007).

Otsuseid tuleks vastu võtta kollegiaalselt, et minimeerida valeotsuste võimalusi ja garanteerida kõigi osalejate nõusolek. Sellise käitumismudeli eiramine võib kaasa tuua organisatsiooni sees suured sisepinged, mis võivad mõjutada eesmärgi saavutamise protsessi (Fidhow, Gjefsen 2001). Näiteks kahe ettevõtte ühinemisel tuleks mõlema organisatsiooni töötajatega kokku leppida ühine tegutsemise muster, mitte nii, et kumbki ettevõtte tegutseb omaette. Ka ühiselt probleemide lahendamine on seda efektiivsem, mida ühtsemalt seda tehakse ja selle nimel pingutatakse. Ühine täitmistegevus ehk ülesande sooritus eeldab ühtset meeskonda. Kui ülemus delegeerib talle alluvale töögrupile ülesande, on oluline, et kõik liikmed annaksid kohustuste täitmisel endast maksimumi (Burns 2007), samas võib tekkida ka ülesande täitmisel tõrkeid – meeskond ei soostu seda täitma, seda võib juhtuda, kui ülesanne tundub mittevajalik ja ressursimahukas. Sellisel juhul peab juht olema paindlik ja minema teatud mõttes kompromissile. Ühtne meeskond ei saa tekkida või olemasolev võib laguneda, kui liikmete arvamust ignoreeritakse. Hea juht teeb otsuseid, mis positiivselt mõjutavad inimeste tunnetust ja seeläbi kasutavad sellest tulenevat inimressurssi efektiivselt (Savery 1996). Selline tegutsemine võimaldab tekkinud probleeme lihtsamalt lahendada.

Organisatsiooni väärtust hinnatakse läbi tema eesmärkide ja huvide nii indiviidi kui ka organisatsioonide tasandil, luues missiooni ja väärtuste taustal süsteeme, mis on mõlemale poolele kasulikud, hindavad konkurentsi asemel koostööd, usaldavad teineteist (Covey 2001). Suurt rolli sellise kootöö planeerimisel ja strateegia loomisel mängib juht, kes moodustab meeskonna või koordineerib selle tegevust ja ka ühinemist.

Eestvedamise ja positsiooni ning staatuste aktsepteerimise prisma on jõud, mis kujundab organisatsiooni väärtushinnangud ja eesmärgid läbi tööjaotuse baasmõistete, milleks on õigused, kohustus ja vastutus. Juhi oluline tööülesanne on jagada laiali tööülesanded alluvate vahel selliselt, et iga ülesandega kaasneksid proportsionaalselt sobilikud õigused ja kohustused, seda tegevust nimetatakse delegeerimiseks. Delegeerida saab ka otseselt juhtimisülesandeid (komplektina: õigused, kohustused, vastutus), mida juht muidu ise täidab – see võib mõne alluva puhul olla ka oluliseks motivatsiooni allikaks, sest suurendab alluva mõjuvõimu kaastöötajate suhtes ehk sellise tegevuse käigus võimustatakse töötajat (Burns 2007). Juht saab ja peabki tegelema delegeerimisega, samas kui spetsialist peab kõik tööülesanded ise teostama. Kui kõik vertikaalsed ja horisontaalsed üksused aktsepteerivad üksteist vastavalt positsioonile, siis toimib tänu koostööle efektiivsuse tõus (Goris 2007).

Kokkuvõtvalt aga peaksime vaatama eestvedamist kui koostöö algatamise vahendit, mis on töö autori arvates kõiki neid tegureid mõjutavaks jõuks, millega kaasneb dünaamiline juhtimistegevus, motiveerides ja mõjutades järgijate tegevust. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline suhe, kus veenmise ja suhtlemise kaudu tagatakse efektiivne töö. Eestvedamisel on neli põhilist komponenti: eesmärkide ja huvide ühildamine, muudatuste kavandamine ja realiseerimine, liidri ja järgijate aktiivne koostöö ja mõjutamissuhete olemasolu, mis põhineb motiveerimisel (Türk 2001: 10).

Töö autor on nõus Zeffane ja McLoughlini väitega, et kahe organisatsiooni vahelise koostöö eestvedamine eeldab esmajärjekorras mõlema organisatsiooni enda sisemist motiveeritust. Kindlasti peaks arvestama koostöö planeerimisel töötajaskonnaga, sest tihti juhtkondade poolt heas usus sõlmitud koostöökokkulepped ei ole töötajaskonna poolt aktsepteeritavad. Seega on autori arvates väga oluline kaasata kogu kollektiiv juba koostöö vajaduste väljaselgitamise algetappi, et nad tunneksid osalust ja saaksid avaldada arvamust, vastasel juhul võib tekkida töötajatel arusaamatust, trotsi ja isegi vastuolu, mis tekitab stressi ja seega pärssivat mõju (Zeffane, McLoughlin 2006).

Olukorra teooriates rõhutatakse, et koostöö edukus sõltub olukorrast ja sellest, kuidas eestvedaja suudab oma juhtimisstiili sellele kohandada. Fiedler jõudis oma uuringutes tulemusteni, et liidri poolt rakendatava juhtimisstiili efektiivsus sõltub olukorrast, mida

saab kirjeldada kolme teguriga: liidri ja järgija vahelised suhted, ülesande struktuur ning positsiooni võim (Türk 2001: 70–71).

Liidri ja järgijate suhted peegeldavad, kuidas kollektiivis eestvedajat aktsepteeritakse ja kuidas temasse üldiselt suhtutakse. Kui suhted on head, siis on tunduvalt lihtsam juhtida organisatsiooni tegevust kui olukorras, kus valitsevad pinged (Diggins, Kandola 2004). Covey käsitleb eestvedamise ja isiksusega seonduvaid protsesse kõigepealt filosoofilises võtmes, tuues välja asjaolu, et juhil tuleb esmalt iseenda rahulolu ja motivatsiooniga tegeleda, alles siis on juhtimine tõhus (Covey 2001).

Ülesande struktuur on ülesande selguse määr, kuidas käituda: eesmärkide arusaadavus, tulemuste indikaatorite olemasolu, töökirjelduste ja reeglite olemasolu. Erinevate koostööpartnerite puhul saavad tihti takistuseks erinevad vaated sellest, kus probleemid tegelikult asetsevad. Seega on liidril kolm võimalust situatsiooni efektiivsemaks muutmiseks: liidri ja järgija positiivne suhe, ülesande struktuuri muutmine ja võimu suurendamine või vähendamine. Selleks, et muuta liidri ja järgija suhet, on võimalik pühendada rohkem või vähem aega töötajatega suhtlemiseks, järgijaid kaasata või välja heita teatud ühendustest, suurendada või pidurdada uute ülesannete andmist järgijatele, juhendada ja abistada töötajaid või mitte seda teha, rakendada positiivseid või negatiivseid tasusid (Mayer, Caruso, 2002). Samas motiveeriva hüvitissüsteemi väljatöötamisel peab juht järgima selle tõhusust, sest näiteks kui ettevõtte püüab palgafondi vähendamiseks kasutada erisoodustusvõimalusi, siis mingil hetkel ei ole see motivaator, eriti kui sama hüvis tuleb samas ettevõttes töötavale teisele pereliikmele ning lisaks peab antud süsteem toimima mõlema ühinenud organisatsiooni töötajate puhul võrdselt (Artz 2010).

Töö autor on nõus Ducketti ja Macfarlane väitega, et oluline roll on töötajatega suhtlemisel (Duckett, Macfarlane, 2003). Näiteks kasvõi hommikune vestlus kohvijoomisel ja jooksvalt huvi tundmine, millega töötajal on plaanis päeva jooksul tegeleda, või kaugete vahemaade tagant oluline pöördumine kõikide poole telefonitsi ja huvi tundmine probleemide ja küsimuste vastu. Koostööd parandab ka tippjuhi poolne tähelepanu töötaja suhtes sünnipäevadel või muudel tähtpäevadel, sest siis võib tekkida alluval tunne, et tema tegevustest ollakse huvitatud, kui aga ülemus hoiab distantsti, siis tekib alluval paratamatult tunne, et temast ja tema tööst ei peeta lugu. Samas tuleb aga

jälgida, et ei tekiks liigse suhtlemise tagajärjel ahistavat tunnet, mille tagajärjel võib jääda töötajal mulje, et teda ei usaldata iseseisvalt tööd teostama ja planeerima (Goris 2007). Samuti peab juht jälgima, et ta ei annaks oma alluvatele pidevalt uusi ja vastukäivaid ülesandeid, vaja on teha õigeid asju, mitte raisata mõttetult aega sellele, et teha asju õigesti (ettekirjutatud asju, mis ei aita parandada tulemit), sest palju on ka selliseid juhtumeid, kus asja tehakse korralduse, mitte sisu tõttu. Vaja on ka oma meeskondade professionaalsust usaldada ning kindlasti tuleb küsida teise poole arvamust ja sellega arvestada, sest kontrollimine on tegevus, mis koostöö erinevatel etappidel mõjub töötajatele erinevalt ning ebamäärase olukorra ärahoidmiseks tuleb seda teha plaanipäraselt (Creasy 2005).

Positsiooni võimu suurendamiseks tuleks alluvatele teha selgeks, kes on ülemus, ning selgitada, et kogu informatsioon liigub ülemuse kaudu, mis aga võib vähendada organisatsioonis olevate indiviidide motiveeritust ja sellest tulenevalt tegevuse efektiivsuse langust. Töö autor toetab mõtet, et pigem tuleks võimu vähendamiseks kaasata grupi liikmed otsustamisse ja delegeerida rohkem võimu allapoole (Türk 2001: 72–73), sest liider võib olla ühes situatsioonis efektiivne ja teises mitte, kui ta kasutab ainult ühte juhtimisstiili. Ülesandele suunatud liidrid on edukad ühes situatsioonis ja suhetele suunatud teises olukorras, järelikult juht peaks neid kombineerima vastavalt situatsioonile. Tihti aga teevad juhid hoopis sellega vigu, et proovivad panna olukorra atribuute sobima oma juhtimisstiiliga (Baustad, Sorsveen 2009).

Ühinemise olulisemateks aspektideks lähtuvalt koostööst on kaks faktorit, mida tuleks koos jälgida, need on eesmärgile pühendumine ja kompetentsus. Eelpool mainitud eeldused määravad ühiste jõupingutuste tulemuslikkuse, sest inimesed pühenduvad ühisele eesmärgile ainult siis, kui see on neile kasulik. Sõltuvalt inimestest võib kasu olla kuuluvuses, arengus või võimuses, lihtsalt rahas või muus materiaalses väärtuses, kuid peamine on, et individuaalne ja ühine kasu oleksid kokku viidud. Kui töötaja isiklik töökeskkond ja ootused ning tahe on viidud tasakaalu, siis ilmneb läbi töörahulolu ka pühendumus (Tietjen, Myers 1998).

Kahjuks kipuvad juhid ära unustama, et koostöö algab sellest, kui inimesed võtavad ise eesmärgi omaks (Mumford 1991). Selle asemel kaldutakse seisukoha poole, et teine peab meie/teie eesmärgi omaks võtma, „muidu oled sa väga paha“, näiteks sotsiaal-

teadlased on arusaamisel, et ka ärimaailm peaks seadma prioriteediks Eesti sotsiaalse arengu, mitte oma äri kasumi. Sarnase vea teevad ettevõtete juhid, kes nõuavad töötajatelt pühendumist kasumi teenimisele, mitte aga pühendumist enda arengupotentsiaali realiseerimisele, mis pärsib efektiivset tulemust nii indiviidi kui ka organisatsiooni seisukohalt (Mumford 1991).

Koostöö oluline eeldus on kompetentsuse olemasolu. Konkurents sunnib seadma kõrgeid eesmärgi. Alguses see innustab, kuid peagi jõutakse äratundmisele, et tegelikult on eesmärk ikka liiga raske ja oskusi jääb vajaka. Selle tagajärjel tekib inimestel negatiivne häälestus, paljud muutuvad rahulolematuks ja osa annab lausa alla ning lahkub või võõrandub (Fidhow, Gjefsen 2001). Liidrite roll ei ole siin jällegi moraali lugeda, vaid inimesi julgustada ja üksteiselt õppida. Edukaks osutavad need ettevõtted ja riigid, kelle liidrid aja nõudmistega kaasas käivad, kes on iseenda arendamisel teistele eeskujuks ja tõmbavad sellega kaasatulijad endaga „üles kaasa“ (Choo, Bowley 2007). Sel juhul inimesed pingutavad, suurendavad oma oskusi ja liiguvad ühise eesmärgi saavutamise suunas. Kui hästi kvalifitseeritud töötajale anda võimalus iseseisvalt tegutseda ja otsustada ning oma tulemuste eest vastutada, siis see motiveerib teda ja annab talle enesega rahulolu tunde (Tepp 2003).

Handy rõhutab organisatsioonis koostöö vajaduse väärtustamist, selleks et töötajad hakkaksid toimima meeskonnana, tuleb selgeks teha meeskonna olemus, selle kultuur ja organisatsioonikultuur (Handy 2000), arvestada tuleb asjaoluga, et tõeliselt organisatsiooni eesmärkidele pühendunud töötajate grupp on kõige efektiivsem vahend (Johnson, Johanson 1997: 25).

Lähtudes koostööst ja selle efektiivsusest, on oluliseks faktoriks tasu saamisel ootustele majandusolukord kui raamfaktor. Nagu ka Vroomi (2003) ja Lawleri (1986) teooriast lähtudes peab olema pingutuse ja soorituse vahel selgelt määratletud side, samuti soorituse ja tulemuse vahel ja täielik valents tulemuse ja inimese vahel. Pingutus sõltub tõenäosusest, et pingutusele järgneb tasu ja tasu on seda väärt, mida raskem on majanduslik olukord, seda täpsemad peavad olema normid. Antud teooriad saavad ettevõtte kasuks töötada ainult siis, kui personal on piisavalt informeeritud. Informatsioon räägib võimust ja tunnetest ja enamikus organisatsioonides on see kõige

raskem (Goris 2007), kuid täpne informatsioon on üks tähtsamatest koostöö faktoritest (Fidhow, Gjefsen 2001).

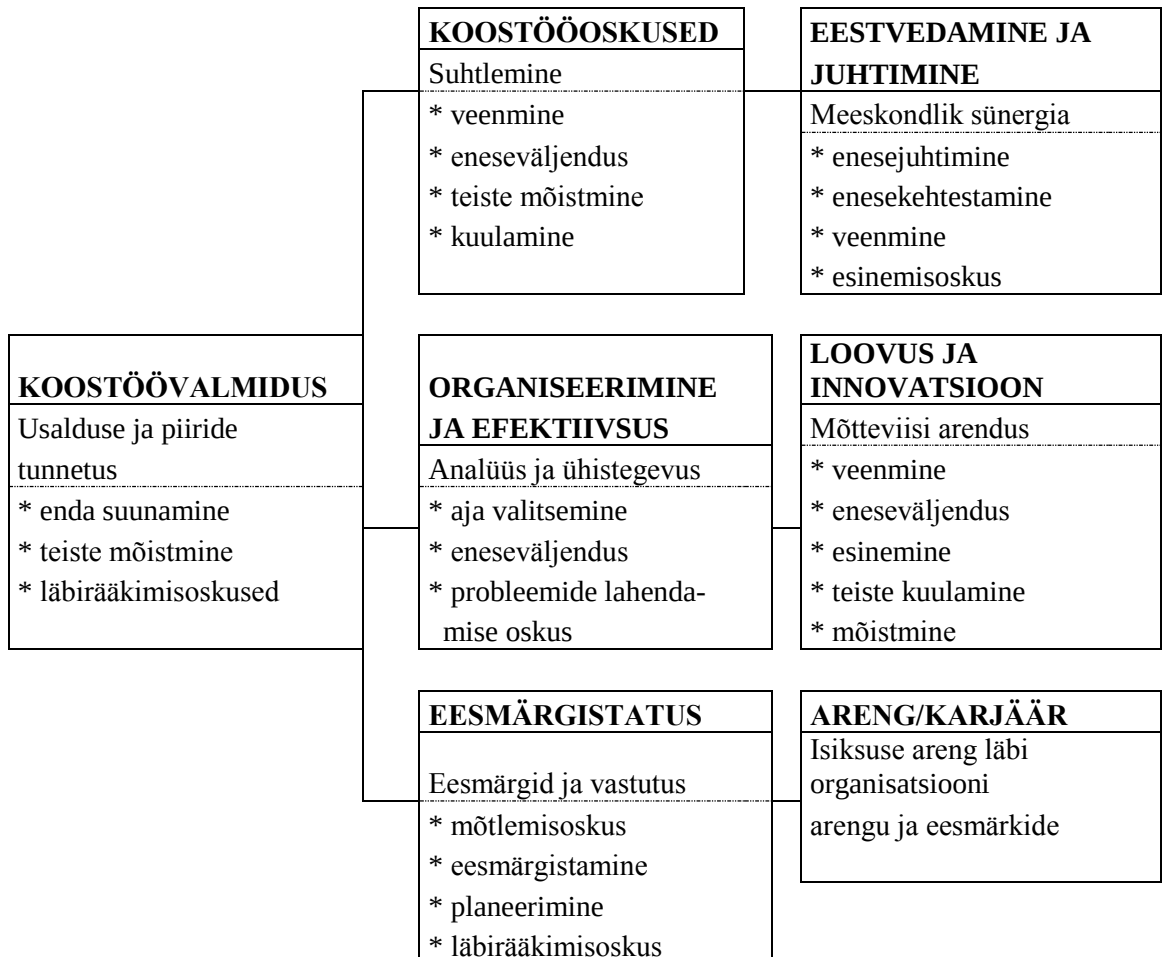
Koostöö paranedes tõuseb mõlema meeskonna efektiivsus ja ka kindlasti töötajate töörahulolu ja vastupidi: rahulolev inimene on avatum ja koostööaltim. Juht peab jälgima, et iga indiviid mõistaks meeskonna tähtsust ja olulisust, leidma nende koostöö tugevdamiseks võimaluse tasuks ja tunnustuseks, samas arvestades, et efektiivse tulemuse saavutamiseks ei tohi premeerida kehva jõudlust. Selle kõige tõhusamaks ärahoidmise võimaluseks on anda tagasisidet ja leida kehvad tulemused ja tagajärjed, sest need viivad meeskonna moraali alla (Cacioppe, Edwards 2005: 322–331).

Eelnevast lähtuvalt tuleb efektiivse koostöö saavutamiseks eelkõige kehtestada juhtimise strateegia, seejärel edastada visioonid kogu organisatsioonile, anda kõigile võimalus avaldada arvamust tulevikupildi suhtes. Info liikumine on väga oluline ja sealjuures kogu meeskonna kaasamine koostööd ergutavatesse süsteemidesse. See aitab luua ka töötajates „omanikutunde“, mis on oluline positiivse kliima loomisel. Tähtis on seada täpsed sihid ning vajadusel investeerida koolitustesse, seega on oluline kaasata otsustustesse kogu meeskond, sest ainult strateegiast ei piisa (Tidd 2006: 397–398).

Kahe ettevõtte ühinemisel ja soovis koostööd teha unustatakse sageli ära inimefaktor ja keskendutakse efektiivsusele ja majanduslikele tulemustele. Kuid kindlasti tuleb lähtuda just inimestest, kes antud muudatustega on seotud, ja püüda neile süstemaatiliselt läheneda ja selgitada välja tegurid, mis takistavad koostööd. Selleks on inimese tunnete väljendamine oma töökohal ehk töörahulolu näitaja. Järgnevalt toob töö autor ära seitse tegurit, mis toetavad koostööd ning mille tulemused on sõltuvad töörahulolust (vt. joonis 3).

Seega koostöövalmidus saab alguse ettevõtetes organisatsioonide konkreetsetest töötajatest, kelle suhtumine kõigesse toimuvasse on tingitud töörahulolust ja kuna ühinemine koostöö algena toimub etapiti, nii et strateegilised küsimused on eelnevalt tippjuhi poolt paika pandud. Kindlasti oleks positiivne, kui kaasataks ka teised juhid ja töötajad: planeeritakse maksud, avalikkuse ja riigiasutustega suhtlemine jne. Mõne detaili mitteametamine või ebaprofessionaalne tegevus võib kaasa tuua ühinemisprotsessi läbikukkumise. Koostöö vajab korralikku plaani ja meeskonnatöö võimet.

Protsess võib olla pikk ja keeruline, kuid kui see õnnestub, võib kasu sellest olla suur (Creasy 2005).



Joonis 3. Koostöötegurid (autori koostatud).

Kokkuvõtvalt, kui on täidetud esmased vajadused nn hügieenifaktorid, siis on inimene valmis suunama oma tegevuse eesmärkidele ja on avatud planeeritud koostööle. Organiseeritus ja efektiivne tegutsemine eestvedaja juhtimisel hakkab toimima eesmärgistatult sellest hetkest, kui inimene tunnetab motiveeritust edaspidiseks arenguks ja karjääriks. Organisatsiooni eesmärgid täidetakse seejuures läbi eneseteostuse. Vajaduste ja töörahulolu seotust koostööd mõjutavate teguritena näeme tabelist 3.

Tabel 3. Tööraahulolu ja koostöö omavahelised seosed

Hügieenifaktor	Tööraahulolu	Koostöö
Füsioloogiline vajadus	Töötasu	*Koostöövalmidus *Koostööoskus *Eesmärgistatus *Organiseerimine, efektiivsus
Turvalisuse vajadus	Töökeskkond	
Armastuse ja kuuluvuse vajadus	Suhted kolleegidega	
	Organisatsioon kui eesmärgiga tööandja	
Motivatsioonifaktor		*Organiseerimine, efektiivsus
Tunnustuse vajadus	Tunnustus	*Eestvedamine
Eneseteostusvajadus	Töö ise	*Loovus ja innovatsioon
	Areng ja karjäär	*Areng
	Vastutus ja iseseisvus	

Allikas: autori koostatud Maslow (1943) ja Herzberg (1966) põhjal.

Käesoleva töö eesmärk oli leida koostöö ja tööraahulolu ühisosad ning negatiivsed ja positiivsed nüansid OÜ Modet ja SIA Bolderaja Serviss ühinemisel tekkinud strateegias. Selleks on töö autor koostanud joonise (vt. joonis 4), kus on võimalik küsimusblokkide kaupa leida seoseid kootöö ja tööraahulolu vahel. Sellelt jooniselt näeme, et koostöö on otseselt sõltuv tööraahulolust, näiteks „vastutus/iseseisvus“ on töötaja rahul, kui tal on olemas võimalus ise otsustada ja samas ka vastutada tehtava eest, see aitab tunnetada ennast vajalikuna ja „tähtsana“, mis aga ei oleks võimalik koostöö puhul, kui töötajad ei usaldaks üksteise kompetentsust. Samas „suhted kolleegidega“ osas ei saaks tekkida ühtekuuluvustunnet, kui ei kaasneks vastastikune meeldivus. Lisaks on suhetest sõltuv info nii vertikaalne kui ka horisontaalne liikumine ja üksteisele kogemuste ja teadmiste jagamine toetab tegevuse efektiivsust. Vastastikune sotsiaalne tunnustus on kindlasti toetavaks teguriks tööraahulolul ning teineteise kompetentsuse tunnustamine annab tuge vastutuse jagamisel ja aktsepteerimisel. Seega tekkiv ühisosa tööraahulolu ja koostöö vahel on tihedas seoses ning efektiivseks toimimiseks tuleb tegevuse strateegiat planeerida ja järgida.

	Organisatsioon kui tööandja	
Ettevõtte kui kindla eesmärgiga tööandja; töötatakse ühise eesmärgi nimel	Reaalsete koostöövõimaluste otsimine ja kasutamine; ettevõtte ühine visioon	
	Juhtimine/otsene juht	
Juhi ja alluva koostöö;võrdne kohtlemine	Staatuste ja rollide aktsepteerimine; positsioon	
	Töökeskkond	
Tööks vajalikud vahendid; tööruumid	Töökaaslastele soodsate töötingimuste loomine	
	Töötasu	
Tasu vastavus panusele, motivatsioonisüsteem	Majandus kui raamfaktor	
	Suhted kolleegidega	
Töötajate ühtekuuluvustunne, horisontaalne info liikumine	Vastastikune sõltuvus, meeldivus; info liikumine	
	Areng/karjäär	
Soodustatud tingimused tööalaste teadmiste laiendamiseks	Vastastikune nõustamine ja juhendamine	
	Töö ise	
Võimalus kaasa rääkida tööd puudutavates otsustes	Tegevuskavade kooskõlastamine	
	Tunnustus	
Võimalus arutada tööalaseid probleeme ja tulemusi kolleegidega	Vastastikune sotsiaalne toetus	
	Vastutus/iseseisvus	
Tööalase vastutuse määr	Kompetentsuse usaldamine	
	TÖÖRAHULOLU/KOOSTÖÖ	

Joonis 4. Koostöö ja töörahulolu seoste struktuuriline joonis (autori koostatud).

2. TÖÖRAHULOLU JA KOOSTÖÖ MODET OÜ-s

2.1. Uuringu metoodika ja valim OÜ-s Modet ja SIA-s Bolderaja Serviss

OÜ Modet on organisatsioon, kus on väga oluliseks peetud juba alates AS Münt tegevuse perioodist töötajate kõrget rahulolu, sest motiveeritud ja rahulolev töötaja on ka ise rohkem huvitatud enda täiendamisest ja arendamisest, muutustega kaasa minemisest, mis kajastub ka tema otsestes müügitulemustes. Sellest lähtuvalt on uurimustöö eesmärgiks välja selgitada pärast OÜ Modet ühinemist SIA-ga Bolderaja Serviss tekkinud ebakindluse ja rahulolematuse põhjused ning töötada välja ja teha juhatusel ettepanekud nende kõrvaldamiseks. Eelnev töörahulolu uuring viidi läbi ettevõttes AS Münt Imbi Kulli poolt bakalaureuse kraadi kaitsmiseks Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledžis 2005. aastal, milles kasutatud teste kasutatakse ka selles uuringus. Käesolevas töös võrreldakse OÜ Modet tulemusi AS Münt aegse perioodiga ning emafirma SIA Bolderaja Serviss näitajatega, et paremini välja tuua OÜ Modet töörahulolu muutusi ja sellest lähtuvalt koostööd mõjutavaid tegureid. Kuna töö autor omab pikaajalist kogemust uuritavas organisatsioonis, siis kasutab ta juhtumiuuringu läbiviimiseks ja tulemuste saamiseks küsitlust, osalusvaatlust ja intervjuud.

Juhtumiuuring (*case study*) on sündmuste sügavuti uuring tegevusest, protsessist või ühest või rohkemast indiviidist. Uuritavad juhtumid on seotud aja ja tegevuse kaudu. Juhtumiuuringuga kaasneb uurija pidev üksikasjalik informatsiooni kogumine, kasutades erinevaid andmekogumismeetodeid (Creswell 2003).

Juhtumiuuringud on kompleksed, sest nad sisaldavad enamasti mitmeid allikaid, võivad sisaldada mitmeid juhtumeid ja luua hulgaliselt andmeid analüüsiks. Erinevate valdkondade uurijad kasutavad juhtumiuuringu meetodit, et luua uut teooriat, selgitada situatsiooni, lisada olukorrale lahendusi või kinnitada olemasolevat teooriat. Juhtumi-

uuringu meetodid sobivad igapäevaellu, sest kaasaegsus ja kättesaadavus läbi fikseeritud aruannete on otseselt seotud lugejate igapäevaste kogemustega ja seega hõlbustavad need arusaamist komplekssetest tavaolukordadest (Soy 2012). Sellist uuringut kasutatakse paljudes erinevates valdkondades, nt poliitikas, avalikus halduses, psühholoogias, sotsiaaltöös, sotsioloogias, juhtimises, linna- ja piirkonnaplaneerimises (Yin 1994). Juhtumiuuringut on kasutatud ajalooliselt vahelduvate etappidega, esimesed märkmed juhtumiuuringu kasutamisest pärinevad Euroopast, Prantsusmaalt (Tellis 1997).

Jensen ja Rodgers (2001) on koostanud juhtumiuuringute tüpoloogiat, mille järgi jaotatakse need järgmiselt:

- a) *snapshot case studies* – põhjalik, kindlal ajahetkel ühe objekti erapooletu vaatlus, kus hüpoteesi kontrolliks võrreldakse analüüsitulemusi (näiteks võrreldakse juhtumiuuringuks valitud ettevõtteid omavahel);
- b) *longitudinal case studies* – kvantitatiivne ja/või kvalitatiivne ühe objekti uuring erinevatel ajahetkedel;
- c) *pre-post case studies* – ühe objekti uuring kahel erineval ajahetkel (enne ja pärast kriitilist sündmust);
- d) *patchwork case studies* – mitmekordsed vaatlusuuringud ühest objektist, kasutades eelnevaid juhtumiuuringu meetodeid (võimaldab vaadelda uuritava objekti dünaamikat);
- e) *comparative case studies* – korduvate juhtumiuuringute teostamine mitmest objektist eesmärgiga võrrelda objekte omavahel.

Juhtumiuuringu meetodikad ei sobi kõikidele uurimiste tüüpidele, selle määrab ära uuritav probleem – eesmärk. Juhtumiuuringu peamiseks tunnusteks on objektide, indiviidide, gruppide jne juhtumite või olukordade uurimise intensiivsus ja kasulikkus teooriate arendamiseks ja kontrollimiseks. On vaja piisavalt informatsiooni, et seletada ja iseloomustada juhtumi erilisi jooni, samuti märkida tunnuseid, mis on mitmel juhtumil ühised. Lõpuks on see sõltuv uurija võimest tunnetada mitmemõõtmelist objekti ja teha seejärel terviklik tõlgendus (Ghauri, Gronhaug 2004).

Juhtumiuuringu puhul on kasutusel uurimisstrateegia, kui on esitatud kuidas? või miks? küsimus, kui uurimuse läbiviija kontrollib sündmusi vähesel määral või fookus on

keskendunud mingile reaalselt kulgevale nähtusele (Yin 1994), nad on sageli selgitava, uurimusliku või kirjeldava iseloomuga. Kuna juhtumiuuringud on tehtud olemasolevate materjalide, küsitluste ja intervjuude põhjal, on see meetod väga lähedane oma olemuselt ajaloolisele ülevaatele, kuid ta erineb selles mõttes, et siin on vastasmõju tekkimise võimalus. Juhtumiuuring võib olla osaliselt baseeruv kvantitatiivsetel meetoditel kui ka olla täielikult kvantitatiivne (Ghauri, Gronhaug 2004).

Juhtumiuuringu tulemusi ei saa laiendada kogu populatsioonile. Uurija ei tohi teha üldistusi väljaspool juhtumit, mida uuriti. Uurija peab hoiduma selle seostamist kogu populatsiooniga. Juhtumiuuringutes üldistatakse teooriat, mis põhineb juhtumitel, mis esindavad teooria ulatust. Lõpptulemused tuleb sõnastada mudeli eemaldudes, mitte seda kinnitades (*Ibid.* 2004).

Küsitluse puhul võib kasutada spetsiaalselt sellele organisatsioonile koostatud või üldkasutatavaid standardiseeritud küsimustikke. Küsimustike eeliseks on kogutud info kvantitatiivne iseloom, mis võimaldab seda kergesti töödelda. Kindlasti on olemas tõenäosus, et inimesed eksivad, seega on küsitlus andmete kinnitavaks variandiks hea võimalus (Pool, McPhee 1994). Tüüpilised küsimustikud koosnevad kahest osast: esimeses palutakse töötajal kirjeldada kogemusi, kvalifikatsiooni ja hoiakuid, mis on vajalikud selle töö tegemiseks. Teine osa on nimekiri mitmesugustest tegevustest, mille tähtsus ja töö tegemiseks kuluv aeg tuleb määrata. Kasutatavamais ametikoha analüüsi küsimustikes, inglise keeles *Position Analysis Questionnaire (PAQ)*, jagatakse küsimused kuueks (McCormick *et al.* 1972):

- a) info saamine (kust ja kuidas töötaja hangib infot);
- b) mõtlemistegevused (tööga kaasnevad otsustamise, planeerimise, infotöötlemise protsessid);
- c) füüsilised tegevused ja töövahendid;
- d) suhtlemine kolleegidega;
- e) füüsiline ja sotsiaalne töökeskkond;
- f) muud tegurid.

Küsimustike ja ankeetide kasutamine on üks levinumaid töö analüüsi meetodeid, kuna võimaldab koguda lühikese aja jooksul palju struktureeritud informatsiooni. Küsimustikud koosnevad enamasti vabavormilistest küsimustest ja skaalapõhistest

vastustest. Ka antud uurimuses on kasutatud ankeedi vorme, mis on jagatud algteemadeks. Ankeet koosnes kümnest algteemast, mis omakorda koosnesid antud valdkonna küsimustest (vt. lisa 1): ettevõtte tööandjana ning juhtimisega seotud küsimused; töökeskkonna, töötasu ja motiveeritusega seotud küsimused; töötajate hinnang kolleegidele ja endale; arengu ja karjäärivõimalustega seotud küsimused, milles oli töötajatel võimalus anda hinnangud väidetele, mis on ettevõttes hästi, millised on puudused ja mida peaks muutma. Eraldi oli võimalus märkida töötajal omapoolsed motivatsiooni hoovad (töötasu, kollektiiv, töökoht, ettevõtte eesmärkide saavutamine, edutamine, selged tööülesanded, tunnustus) (vt. lisa 1). Kuna töös on tahetud saavutada võrdlevaid tulemusi, siis on kasutatud ankeeti täpselt sellisena, nagu oli ta teostatud 2005. aastal, sest küsimuste muutmisel või skaala laiendamisel oleks lõppjärelused olnud moonutatud.

Ankeet oli esitatud suletud küsimustikuna, kus olid ette antud vastuse variandid ja vastaja sai anda hindeid viie palli skaalal, mis oli aluseks mitteamvuliste tunnuste kodeerimiseks (5-väga; 4-rahul; 3-pigem rahul; 2-ei ole rahul; 1-ei oska öelda). Võrdluseks kasutati kaalutud keskmise leidmist. Kindlasti ei ole parimaks lahenduseks hindamisskaala pakutav süsteem, kus 1 on vastega ei oska öelda ja seega ebamäärane. Sellega kaasneva probleemi täpsustuseks viis töö autor läbi intervjuu töötajatega nii OÜ-st Modet kui ka SIA-s Bolderaja Serviss. Valikuks oli ka kaaluda töötajate gruppideks jagunemist, kuid seda saab vastavalt struktuurile teha ainult SIA-s Bolderaja Serviss. OÜ-s Modet on kauplustes töötavad inimesed ühtses grupis ja ühesuguste ülesannetega, seega sealt tulenevalt ei anna see olulist infot erinevate gruppide osas.

Vastavalt püstitatud eesmärgile valmistas töö autor ette küsitluslehed nii eesti- kui läti keelse uurimistöö läbiviimiseks. OÜ Modet töötajatele väljastati 18 eksemplari, millest tagastati sama hulk vastuseid, seega tagasiside 100%. Kahjuks ei saa aga sama vastata emafirmast laekunud küsitluslehtede osas. Nimelt tagastati sealt 58-st 31 eksemplari. Põhjuseks võib tuua asjaolu, et testid edastas töötajateni meie kontaktisik emafirmas, mille tulemusena jäeti otsese side puudumise tõttu osa ankeete tagastamata, kardeti ikkagi vastuste tulemuste sattumist juhataja kätte ning kuna 58-st töötajast on 15 vene rahvusest, siis oleksid nad tahtnud ilmselt küsimustikke saada vene keeles. Seega

tuli leppida 53,4% tulemusega. Võrdlusena võib veel ära tuua 2005. aastal tagastas 29-st töötajast ankeedi 20 ehk siis 69%.

Analüüs viidi läbi algteemade lõikes ning OÜ Modet tulemust võrreldi AS Münt ja SIA Bolderaja Serviss andmetega. Tulemustes selgitati välja ja võrreldi suhtumist töötingimustesse, töösse, juhti ja organisatsiooni ning arenguvõimalustesse. Anonüümne küsitlus viidi läbi ajavahemikus 22.12.2011–31.01.2012. Küsitlusse suhtuti üldiselt positiivselt ja lootusega, et probleemidele tulevad ka lahendused.

Vaatlus on meetod, kus töötajat või jälgitavat isikut vaadeldakse ilma igasuguse otsese kontaktita, vaatluse teoreetilise käsitluse loojaks on Francis Bacon (Stanford 2012). Uusaja teadusrevolutsiooni kaitsjana töötas ta välja keeruka induksionistliku teaduse metodoloogia, mida nimetatakse Baconi meetodiks. Baconi meetodi nõrgad kohad tulenevad sellest, et ilma inimliku subjektiivsuse ja äraarvamiseta ei ole teaduslik uurimistöö võimalik. Kuigi töö autor omab antud ettevõttes kogemust alates ettevõtte loomisest ja tal on oskused ja teadmised olemas iga tööloigu jälgimiseks ja toimuva vaatlemiseks, tuleb teadlikult püüda vältida subjektiivset arvamust.

Vaatlus on mingi perioodi jooksul teostatud tegevuse jälgimine. See võib olla juhuslike andmete kogumine kui ka formaalselt mõõtmiste protokollimine ja registreerimine. Antud meetod on kasulik saamaks täiendavat informatsiooni uuritava teema kohta. Usaldusväärsus suureneb tulemuste suhtes kindlasti kui vaatlejaid on rohkem kui üks. Samas aga osalusvaatlusega võib kaasneda uurija poolne mõjutamine ja subjektiivne hinnang. Kindlasti peab uurija ka meeles pidama, et andmeid on palju ja nendest tuleb püüda välja valida vajalikud, kasutades selleks erinevaid võimalusi. (Tellis 1997)

Vaatlusega on võimalik koguda otsest informatsiooni ning teda on lihtne kasutada. Ta on objektiivsem ning kinnitab teisi andmeid. Kahjuks on ta aga ajamahukas ja uurija poolt subjektiivselt hinnatav. Kergesti võib tekkida haloefekt ning eelistatakse anda keskmisi hinnanguid. Osalusvaatlusel on veel lisaks olulised teadmised ja oskused töö teostamiseks, kui ka uurimise läbiviimiseks, et see ei toimiks pigem segava faktorina. Vaatlus ei sobi tööde puhul, mis nõuavad mõtlemist ja otsuste vastuvõtmist, samuti tehniliste tööde puhul. Objektiivsema tulemuse saamiseks teostas töö autor ka täiendavad **intervjuud**, mis on olulised allikad juhtumiuuringul ning neil võib olla

mitmeid vorme: avatud, fokuseeritud ja struktureeritud. Intervjueeritavatel palutakse kommenteerida sündmusi ja pakkuda lahendusi seega annavad ülevaate toimuvast oma pilgu läbi. Seega peaks uurija kontrollima võimalusel saadud andmeid. (Tellis 1997) Intervjuu abil kogutakse informatsiooni töökohtadel aga võimalus on teostada intervjuusid ka telefonitsi. Intervjuu on erinevate võimalustega uurimismeetod, näiteks süvaintervjuu, milles osalevad intervjueerija ja intervjueeritav ning fookusgrupi intervjuu, mis haarab vestlusesse 8–12 inimesest koosneva grupi, mida kordineerib selleks ettevalmistunud intervjueerija. (Virkus 2010) Intervjuu raames uuritakse ametikohtade ja töö spetsiifikat, vesteldes neil ametikohtadel töötavate isikutega. Intervjuuga on võimalik saada infot, mida teised meetodid ei võimalda saada, sh. nii standardsete kui ka mittestandardsete tegevuste, nii vaimse kui ka füüsilise töö kohta. Intervjuu miinusteks on ajamahukus ja kallidus aga plussiks saada laialdast aga samas üksikasjalikku informatsiooni inimese tegevusest ja tunnetusest, mis tuleneb võimalusest kõigil avaldada oma arvamust. Ka Milner ja O’Byrne (2002) ütlevad, et intervjuu puhul on suhe spetsialisti ja inimese vahel võrdsem (siiski on see sõltuv kliendi teo- ja vastutusvõimest).

Esialgne töö analüüsi andmete kogum on põhiliselt saadud ühe või mitme töökoha täitja intervjuu põhjal. Need töökoha täitjad on tõenäoliselt kõige teadlikumad oma töökohustuste ja vastutuse osas. Töötajad võivad enamiku tööde puhul tuvastada mitmeid sadu ülesandeid. Kasutades samasuguseid skaalasid (mõõtmisvahendeid), võivad töötajad reastada samades tingimustes sadu sama sageduse ja raskusastmega ülesandeid. See tagab suurepärase meetodi töö kriitiliste aspektide kindlaks määramiseks. Intervjueerida võib nii töö vahetut teostajat kui ka tema ülemust. See meetod sobib elukutsetele, mis sisaldavad mõtlemist ja otsustamist ning tehnilistele elukutsetele.

Lähtuvalt ajalistest võimalustest viisin individuaalintervjuud läbi OÜ Modet töötajatega, kus 18-st töötajast vestlesin 8-ga, kuna piiriks sai inimeste töögraafik ning lai regionaalne paiknemine. SIA-s Bolderaja Serviss tahtis töö autor moodustada aga kolm fookusgruppi (üks administratsiooni poolel, kus osales viis inimest ja kaks gruppi tsehhis, osalejate arvuga kaheksa ja üksteist), sest töö olemus ei võimalda

üksikisikuliselt intervjuusid läbi viia. Kahjuks ei õnnestunud intervjuusid emafirmas plaanitult teostada, kuna inimesed olid kartlikud ja mittehuvitatud.

2.2. Ülevaade ettevõttest OÜ Modet ja emafirmast SIA Bolderaja Serviss

Ettevõtte tutvustus ja fookusküsimused

Ärinimi: OÜ Modet

Aadress: Tallinna 61, Kuressaare

E-post: mynt@mynt.ee

Internetikoduleht: www.myntmoobel.ee

Üldised tegevusalad:

- mööbli, vaipade ja mööblitarvikute jae- ja hulgimüük;
- sisustusprojektide koostamine - alates ideest lõpetades teostusega;
- mööbliesemete ja -komplektide projekteerimine;
- mööbli transport ja paigaldus;
- ühildatud müügi ja kampaaniate korraldamine koostöös partneritega.

OÜ Modet on algselt loodud hulgimüügiga tegelevaks firmaks, mis tarnis kaupa AS-le Münt. Seoses majanduslangusega toimusid aga muutused nii OÜ Modet kui ka AS Münt omanike ringis. Seoses AS Münt uue omaniku ebapädevusega Eesti turul ning majandussituatsiooniga kogu Euroopas tuli tal leppida pool aastat pärast ostu teostamist pankroti väljakuulutamisega. Nähes võimalust kasutada sissetöötatud brändi eelist ja töötajate teadmiste olemasolu, kasutas OÜ Modet võimalust tegutseda edasi Müntmööbli brändi nime all, mille kasutamisoiguse omamisprotseduur on praeguseks patendiametis kinnitatud (27.12.2011).

Kuna seotus nende kahe firma vahel on sedavõrd tugev, siis võiksime neid vaadelda kui ühte organisatsiooni, kes on lihtsalt läinud ühe omaniku haldusest teise haldusalasse. Lähtudes ka töötajate stabiilsest koosseisust, kirjeldaksin organisatsiooni algust kui AS Münt algust. AS Münt asutati 1991. aasta novembris. Algselt kujunes firma põhi-tegevuseks tarbekaupade jaemüük. Kuna 1990. aastate alguses oli Eestis puudu pea kõikidest kaupadest, siis tegeldi erinevate kaupade edasimüügiga, mida õnnestus

hankida. Peamisteks müügiartikliteks olid riided, jalanõud, sisustustarbed, spordivarustus jne. Kui esmatarbekaupade turg täitus üsna kiiresti uute tegijatega, siis sisustuskaupade osas oli ainsaks müüjaks Saaremaa Tarbijate Ühistu, kelle kaubavalik ja võimalused kindlasti ei rahuldanud kõiki kliente. Samas hakkas üha enam inimesi mõtlema kas uue kodu ehitamise ja sisustamise peale või olemasoleva eluaseme remondi ja sisustuse väljavahetamisele.

1994. aastal jõuti kindla tooteni, mille müügile keskenduti: Kuressaarde hakati tarnima mööblit ja avati esimene kauplus AS Münt mööblisalongide ketis. Üsna kiiresti aga jõuti arusaamisele, et ainult Kuressaares tegutsemisega on väga raske ettevõtet elus hoida ja arendada. Leiti, et ainuõige lahendus edasiseks arenguks ning üldkulude vähendamiseks oli laienemine ja mööblisalongide keti loomine. Tegevuse laienemist toetas ka alanud tõus kinnisvaraturul. Nii avati 1995. aastal filiaal Jõgeval, aasta hiljem juba kolmes linnas: aasta alguses Tartus ja aasta lõpupoole Pärnus ja Viljandis. Aastal 1997 avati veel ka Haapsalu filiaal. Kuna leiti, et konkurents on järjest raskem püsida ja üks osa Eestist pole veel AS Münt poolt „avastatud“, siis pärast väikest vaheaega 2003. aastal avati salong ka Rakveres. 2006. aastal avati filiaal Tallinnas, mille tingis pealinna klientide järjest suurem huvi meie poolt pakutava kauba vastu ning hankijate poolsete nõudmistega saamaks eksklusiivlepingut Eesti tarnete osas. Kahjuks suured kulud ning 2008. aastal tekkinud majanduslangus sundis Tallinnas oleva kaupluse juba kaheaastase tegutsemise järel sulgema. Tekkinud olukord pani kogu firma raskesse seisuga ning lisaks Tallinnale tuli sulgeda 12 aasta jooksul kõige ebaefektiivsemalt töötanud filiaal Pärnus. Praeguseks kuulub Müntmööbli kauplusteketti seega 6 kauplust. Seoses omaniku vahetusega 2009. aastal aga lisandus jaemüügile ka hulgimüük, kuna uus omanik on Läti firma SIA Bolderaja Serviss, kes on Läti turul üks suuremaid büroomööbli tootjaid ja büroootoolide importijaid.

Põhilisteks partneriteks hulgimüügil on Tallinna Mööblimaja, AS Silikaat (Aatrium), AS Papera Mööblimaja (Pärnus), OÜ Isabella Mööbel (Hiiumaal), OÜ Basic kontorimööbel (Tartus).

OÜ Modeti juhtimine ja organisatsiooni struktuur. Kuna tegemist on antud emafirma ja tütarfirmaga, siis saame nende organisatsioonide juhtimist ja struktuuri vaadelda erinevate firmadena. OÜ Modet juhtimine on koondunud küll keskkontorisse,

aga eesmärgid ja tegutsemise suunad antakse emafirmast. Juhatus on kaheliikmeline: Arvis Purs SIA Bolderaja Serviss esindajana ja Ülle Pupart Eesti-poolse tegevjuhina.

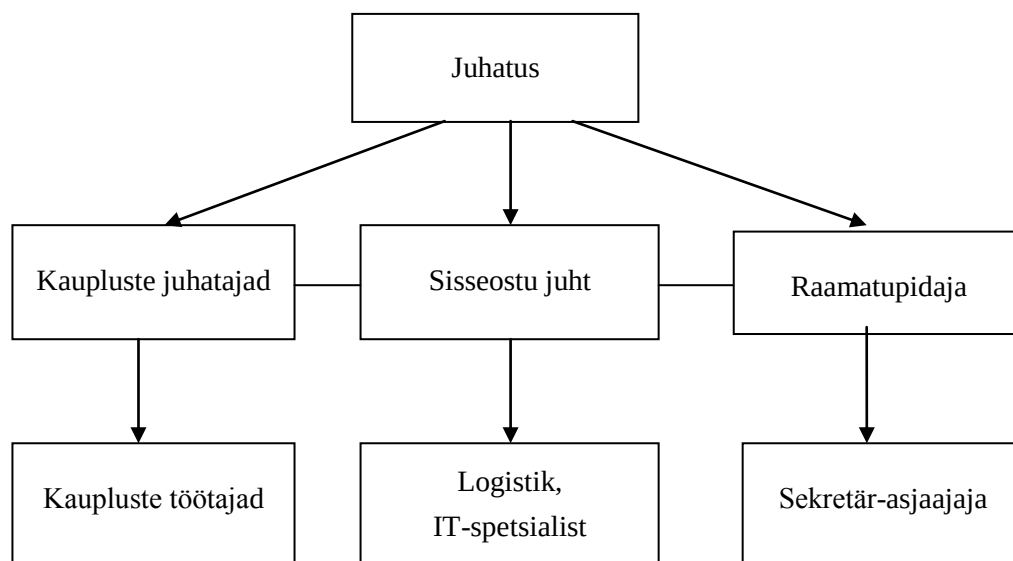
Paika on pandud ühtne juhtimissüsteem, ühised standardid, normid ja eeskirjad. Samas lähtutakse juhtimisotsuste tegemisel filiaalide asukohtadest, rahvastiku arvust ning nende paikade eripäradest. Filiaalide juhatajatele on antud võimalus teha üldnormidest mööndusi, lähtudes regiooni vajadustest, iseärasusest ja suunitlustest. Kontori ja filiaali juhatajate vahel toimub tihe koostöö ja informatsiooni vahetus.

Kogu ettevõtte tegevust (vt. lisa 2) juhib igapäevaselt tegevjuht. Eraldi on inimene väljaspool Eestit sisseostetava kauba ja hulгимүүгига seonduvate paberite vormistamisel. Logistika on seotud ka transporti teostava autojuhiga, sest selline ühendus annab kõige efektiivsema ja kiirema võimaluse reageerida muutustele transpordi osas. Keskkontoris on veel pearaamatupidaja ja abiraamatupidaja-kaadritöötaja. Filiaalide igapäevast tööd korraldavad filiaalide juhatajad, kellele allub muu personal – müügitöötajad ja paigaldajad. Kõigis filiaalides ei ole laotöölisi või on nad tööl osalise tööajaga. See tähendab, et osa filiaale ostab vastavalt vajadusele teenust sisse. Samuti ostetakse osades filiaalides sisse transportteenust müügikohast kliendini.

Kuna üldjuhtimine on koondunud firma peakontorisse, siis on OÜ Modet juhtimis- ja suhtlemisahel astmeline (vt. joonis 5) st, et vajalik informatsioon edastatakse filiaali juhatajale, kes omakorda jagab vajalikud kohustused, käsud ja ülesanded laiali vastavatele töötajatele. Samuti toimub tihe infovahetus filiaalide endi vahel. Tihti on vaja teada teiste filiaalide hetkeseisu, et rahuldada kiiremini klientide vajadusi: informatsiooni hankijate ja kaubaartiklite kohta, kui seda ei ole võimalik hankida otsesest allikast või siis transportmasinate asukohti.

OÜ Modet eesmärgid ja väärtused

- missioon – pakkuda inimestele vastavalt nende võimetele ja vajadustele suunatud kaupa kõrgel tasemel, parimat ja kliendikeskset teenindust selleks, et oleks tagatud klientide rahulolu. Tekitada lojaalne püsiklientuur professionaalse ja kliendikeskse teeninduse abil;



Joonis 5. Suhtlemisahelad OÜ-s Modet (autori koostatud).

- visioon – kuuluda Eesti enamkülastatavate mööblikaupluste hulka. Olla heade majandusefektiivsusnäitajatega ja parim lojaalse kliendi ning töötaja rahulolu taseme poolest;
- eesmärk – tihedas konkurentsisis püsima jääda, saavutada praeguses majandusolukorras stabiilsus ja suunata oma jõud käibe, kasumi ja efektiivsuse kasvule. Samas jälgida, et klient saaks võimalikult kvaliteetse, asjatundliku klienditeeninduse osaliseks ja tal oleks võimalik oma valikut teha võimalikult suure hulga kaubaartiklite seast. Kogu tegevus on orienteeritud pikaajalisele stabiilsusele, soovides nüüd ja kaugemas tulevikus pakkuda oma klientidele hea kvaliteedi ning hinnaga teenust.

Müntmööblisalongide kett on tegutsenud mööbliturul juba 17 aastat, on üks vähestest mööblimüügiga tegelevaid firmasid, kes omab nii suurt kauplusteketti üle Eesti (Diivaniparadiis, Ananke, Common). Firma suurimaks väärtuseks on töötajad. Peaaegu kõik töötajad on olnud firmas tööl pikka aega, keskmiseks tööstaažiks on 9,5 aastat. Kahjuks on tulnud seoses majanduslangusega ja omaniku vahetusega loobuda töötajatele avatud motivatsioonisüsteemist ning lisasoodustustest. Näiteks varasemalt olid kulud ja tulud filiaali siseselt nähtavad ja iga filiaal teadis oma tulemusi iga kuu lõpus, millest tulenevalt oli juba jooksvalt töötajale nähtav saadav tulemuspalk. See oli osa firmast. Samuti toimis vormirõiva olemasolu (kuna antud töökoht „kulutab“

piisavalt riidet), kord kuus käidi soodsalt juuksuri ning manikööri juures, tagamaks korrektset välimust. Erilist tähelepanu pöörati sellele, et väärtustada firmas töötavaid inimesi mitte ainult töötajatena, vaid ka inimestena, kellel on pere ja muud huvid väljaspool tööd. Toimused iga-aastased suvepäevad koos peredega ja lastelaagrid.

Suurt rolli mängib juhtkonna ja omanike suhtumine töötajatesse. Kuna eelneval perioodil oli see heasoovlik ning tähelepanu osutav, siis on aidanud see praegusel raskel majandusperioodil toimida suuremate probleemideta. Kuid ilmselt praegust olukorda arvestades, kus majandus on ebastabiilne ja emafirma poolt antud visioon ebaselge, on raske inimesi hoida ja motiveerida maksimaalset töötama.

Kuna OÜ-l Modet on kuus filiaali üle kogu Eesti, siis see annab piisava kindluse nii hankijatele kui ka klientidele ning asetab firma mööblimüüjate seas suhteliselt kõrgele kohale. Kõik OÜ Modet kauplused asuvad strateegilistest seisukohtadest võttes hea juurdepääsuga kohtades, mis on kas müügikeskustes või ehitusmaterjale müüvates keskustes. Kauba ja teenuse valikuga tegeleb firma juhtkond koostöös filiaalidega väga järjekindlalt, jälgides pidevalt läbimüüke erinevate hankijate ning kaubaartiklite osas. Vastavalt vajadusele reageeritakse kiiresti kaubaartiklite müükivõtmise või kõrvaldamise osas, pidevalt tegeldakse ka uute kaupade otsimisega. Hoolimata mööblisalongide ja regioonide erinevast tasemest, on nõuded teenindusele sarnased ja pakutav teenindustase professionaalne.

OÜ Modet müügistrateegia

- kliendisõbralikkus – iga klient peab tundma, et ta on teretulnud. Iga kliendi vajadustele tuleb leida rahuldav lahendus. Kui müüja eksib nende punktide vastu, ei sobi ta antud kollektiivi. Ettevõtte töö antud punktide osas on olnud edukas, sest 2007. aastal läbiviidud küsitluse käigus saavutas Müntmööbli salongide kett teeninduselt parima mööblimüüja tiitli. Samuti saame me kinnitust sellele kauplustes anonüümselt läbiviidavatelt küsitluslehtedelt „Aita olla meil parem!“. Nimelt on kauplustes lukustatud kastikesed, kuhu klient saab asetada küsitluslehe, millel küsimused, leidmaks nõrku kohti meie töös ning võimalik teha ka kliendipoolseid ettepanekuid.

- paindlikkus – OÜ Modet on paindlik ja kohanemisvõimeline, ta on avatud uutele ideedele ja otsib ise uusi võimalusi, mida kinnitavad ka turule toodud innovatiivsed teenused (mööbliinfopäevad, oma firma järelmaks, partertehingud kliendipõhiselt suurmüüjatega Tallinnas jne). OÜ Modet on tolerantne erinevate kliendigruppide suhtes. Tema hoiakud kujunevad vastavalt kliendi ootustele.
- inimesed on edu võti – me püüame väärtustada inimest. Kõrgelt hinnatakse oma kolleege, kliente, partnereid ning püütakse luua ja säilitada nendega suhtlemisel usaldusväarsuse ja vastastikuse austuse õhkkond. OÜ Modet suuremaks eesmärgiks on võimalikult palju investeerida inimestesse, mis antud perioodil seoses majandusliku situatsiooniga on suhteliselt raske rahaliste võimaluste puudumise tõttu.
- avatus ja koostöö – seoses mööblituru muutustega on tekkinud vajadus suuremaks koostööks hankijatega eelkõige turunduse ja müügi valdkonnas. Püüame leida igakuiselt mõlemat poolt huvitavaid variante, korraldamaks kampaaniaid ja teabepäevi.

OÜ Modet on suunatud oma töös aususele, professionaalsusele ja koostööle: ausus nii iseenda, klientide kui ka kolleegide suhtes, professionaalsus läbi kogemuste ning koostöö igas valdkonnas. Lisaks eelnevatele on olulised kliendikesksus, teenindusele orienteeritus, avatud suhtlemine, heasoovlikkus, abivalmidus. Positiivne meeskonnatöö on meie firma suurim väärtus. Tänu olemasolevale visioonile ja missioonile on võimalik hinnata OÜ Modet turusituatsiooni läbi SWOT analüüsi (vt. tabel 4).

Ülevaade OÜ Modet emafirmast SIA Bolderaja Serviss

SIA Bolderaja Serviss asutati 19. veebruaril 1993. aastal LLC Bolderaja Servisses Company nime all nelja Läti eraisiku poolt. Firma äriideeks oli mööblitootmine ja turustamine Läti siseturul. Algkapital oli 2000 LVL (2857 EUR). Firma on oma eesmärgiks seadnud olla Läti turul suuremate ja tugevamate tootjate hulgas ning arendada edasi hulgimüüki. Otseselt ei ole firma poolt sõnastatud missiooni ja visiooni. Algselt üüriti nii tootmis- kui ka bürooruume, mis hiljem omandati firma omandusse läbi liisingu investeerides. Ruumi suuruseks oli 3000 m². Seega on tegutsetud ühes ja

samas kohas ning ruumides, mis asuvad ühes suuremas tootmispiirkonnas Riia äärelinnas.

Tabel 4. OÜ Modet SWOT analüüs

Tugevused	Nõrkused
1. Oma mööblikaupluste kett. 2. Lisateenuste võimalused ja kvaliteet. 3. Hea maine nii hankijate kui klientide hulgas. 4. Tuntud nii suurtootjate kui väikefirmade hulgas. 5. Erialaselt tugev kaader. 6. Strateegiliselt kergesti leitavad ja juurdepääsetavad. 7. Ühtlustatud hinnad nii salongis kui hankijate esinduses.	1. Vähene positsioneerimine. 2. Väljakujunenud arvamus, et mööbel on kallis ja ebakvaliteetne. 3. Vähene tuntus kaubavaliku osas tava- kodanike jaoks. 4. Nõrk internetipõhine reklaam ja müük.
Võimalused	Ohud
1. Lisateenuste suuremad võimalused. 2. Lisavõimaluste loomine kliendile. 3. Ümbruskonna areng. 4. Püsiklientuuri loomine ja säilitamine. 5. Personali jätkuv koolitamine. 6. Täpsem positsioneerimine.	1. Uute kaupluste ja tootjate turuletulek. 2. Hinnasõda turul kõrgemalt positsioneeritud pakujate algatusel. 3. Liikumisvõimaluste areng. 4. Tööturu surve. 5. Majanduse ebastabiilsuse kasv.

Allikas: autori koostatud.

Kuni 1997. aastani turustati ainult Lätis, aga eelpool nimetatud aastast käivitati eksport Soome, aastal 2000 alustati eksporti Leetu ja asutati ka tütarfirma Leedus – UAB BOLDERAJA SERVISS. Leedule ja Soomele lisandus 2002. aastal Eesti turg ning 2004. aastal Norra, 2009. aastal osteti 60% ettevõtte OÜ Modet osakuid. Alates 2005. aastast tegeleb ettevõtte lisaks mööbli tootmisele ja selle turustamisele ka hulgimüügiga eksporditava kauba osas, mis moodustab 35% ettevõtte käibest. Suurimateks koostööpartneriteks on tuntud kaubamärgid nagu: Jysk, SBA, Maxima ja Mööbel Haus.

Kogu ettevõtte struktuur ülevalt alla koos tütarfirmade ja kohalike üksustega on ära toodud lisas 3, mis väljendab ka info liikumist organisatsioonisiseselt.

OÜ Modet majandustegevus viimasel kolmel aastal, majandusharu iseloomustus ning seal aset leidnud muudatused. Praeguses majandussituatsioonis on väga raske saavutada efektiivsust just mööblimüügiga tegelevatel firmadel, kuna see ei ole

esmatarbekaup, vaid pigem luksuskaup, mida ostetakse ikkagi ainult äärmisel vajadusel ning harva. Lisaks on määravaks suured rendi ja transpordikulud. Seega, nagu eelnevalt töö alguses mainitud, otsitakse tegutsemiseks partnereid, investeeeringuid või muid võimalusi (näiteks firma ost-müük).

Nii leidis ka OÜ Modet lahenduse müüa suurosalus firmast Lätis tegutsevale tootja-firmale SIA Bolderaja Serviss, kellega oldi koostööd tehtud juba 5 aastat. Ühelt poolt oli see lahendus, aga teisalt ilmneseid probleemid üleminekuga kaasnevate kulude tekkimises, uue organisatsiooni kultuuri ja visiooni muutuste osas ning ka turul tegutsemisel olid ettevõtted suuremas osas erinevas nišis – OÜ Modet keskklassi ostjaskonnale suunatud, SIA Bolderaja Serviss madalama ostujõuga ostjale ning büroomööblile. Seega toimus esimesel aastal (2009) turul kohanemine ja kulude suur kärpimine. Teisel aastal (2010) õpiti tundma teineteise ressursse ja sellega kaasnevaid võimalusi ning kolmandal, ehk 2011. aastal suudeti OÜ-s Modet saavutada stabiilsus tegutsemiseks ning leida lahendusi mõlema firma tugevuste ärakasutamiseks.

Müügi poole pealt saaksime 2010. aastat võrrelda mingil määral 2011. aastaga, aga kuna majandussituatsioon on mööblimüügiga tegelevatele firmadele antud aastatel olnud väga sarnane, siis ei ole ka müüginumbrites suurt erinevust. Võib ainult märkida, et eelnevatest kogemustest, mis olid tekkinud 15aastase Münt AS mööbliketi juhtimisega, kus jaanuar, veebruar ja mai on suhteliselt väikese müügiga olnud ja aasta lõpp tõusujoones, siis 2010 seda ka oli, aga 2011 käitus hoopis vastupidiselt. Jaanuaris oli tänu Eesti kroonilt üleminekuga eurole suur müük ja suur tõus oli ka mais. Samas aga aasta lõpukuud, mis olid eelnevatel perioodidel ettevalmistus raskeks aasta alguseks, oli täielik langus, mille põhjustasid elektri- ja soojaenergia hinnatõus ja koos jõulude ning aastavahetusega kaasnevate kuludega loobus inimene just uuest mööblist.

Praeguseks suurimaks eesmärgiks on leida partnereid ja otsida koostöövõimalusi, et turustada väljapoole Eestit ning teha riigihangete korral koostööd suurpakkujatega, lisaks teha algatus, et muuta maksuvõlgnevuse märke tekkimine krediidiinfosse koheselt peale kuupäeva möödumist, millega kaasneb riigihangetest osavõtmise võimalikkus. Mõte oleks täiustada punkti rahavoogude parema jagamise nimel nii, et maksevõlg tekib krediidiinfosse juhul, kui näiteks TSD maksud ei ole tasutud enne käibemaksu kohustuse tekkimist.

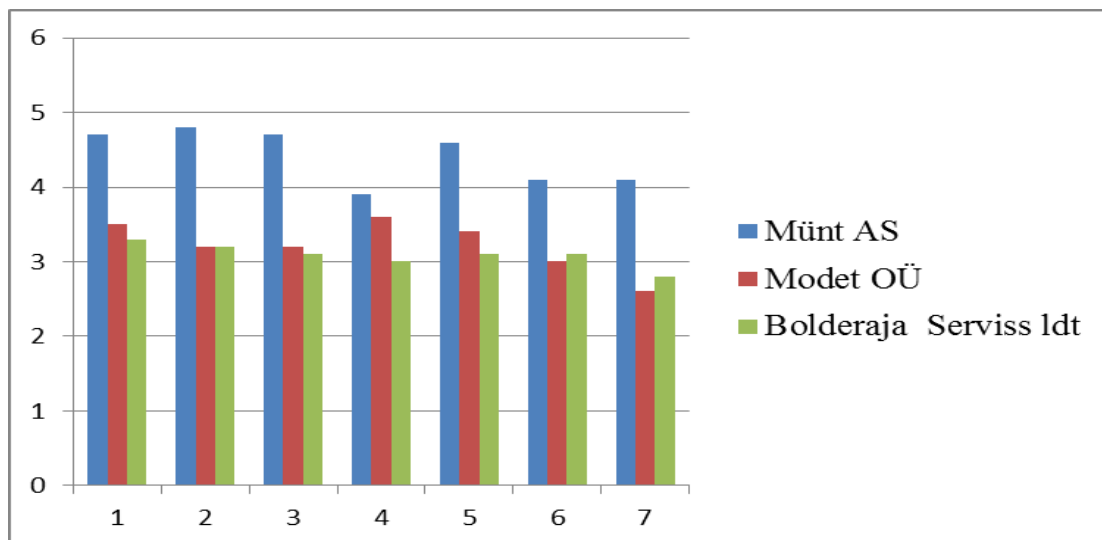
2.3. Töörahulolu ja koostöö tulemused OÜ-s Modet ning SIA-s Bolderaja Serviss küsimuste blokkides lähtuvalt organisatsioonikultuurist ja juhtimisstiilist

Koostöö arenguga kaasnevad muudatused mõjutavad organisatsiooni mikro- ja makrokeskkonna toimimist. Antud töö raames on organisatsioon eelkõige mõjutatud mikrokeskkonna teguritest (ühinemisega kaasnes palju organisatsioonisiseseid muutusi), mis mõjutavad omakorda makrokeskkonda. Kliendid kurdavad ebamäärasuse üle, töötajad on rahulolematud, sest klientide pahameelele lisandub muutunud töökorraldus ja sisemised kommunikatsiooniprobleemid. Seepärast oleks oluline, et koostöö algaks sujuvalt ja kaasaks kõiki osapooli (Fidhow, Gjefsen 2001).

Klienditeeninduse väärtuse kujunemisel omab olulist osa töötajate rahulolu ning nende hinnangud oma tööle ja töökohale. Seetõttu uuriti, kuidas on töötajaid nende endi arvates senimaani motiveeritud ning juhitud. Järgnevalt analüüsib töö autor organisatsioonide töötajate vastuseid alateemade lõikes (vt. lisa 4 ja lisa 5).

Organisatsioon tööandjana. Organisatsiooni kui tööandjat hinnatakse eesmärkide, visiooni, töötaja austamise ja info liikumise põhjal. See tähendab, et kui organisatsioonide ühinemisel ei ole pandud koostöös paika ühiseid eesmärke, vaid igaüks tegutseb ainult oma eesmärgi nimel, siis see organisatsioon ei ole ühtne ega tekita töötajates usaldust ja kindlust (Mumford 1991).

Töötajate rahulolu uuritavates ettevõtetes hinnati seitsmes punktis (vt. joonis 6). Organisatsioon kui kindel tööandja keskmine hinnang OÜ Modet töötajate poolt oli 3,5. See on 25% ulatuses kukkumine võrrelduna 2005. aastal läbiviidud küsitlusega AS-s Münt. Võrdluseks võib tuua ka emafirma tulemuse 3,3, mis on väga lähedane OÜ Modet töötajate hinnanguga. Samas tuleb arvestada, et üheks suuremaks mõjufaktoriks on majandus, sest ka intervjuudes kõlab majandusolukorrast tulenev ebakindlus väga tugevalt: „*Mõeldes majanduse praegusele olukorrale, ei saa milleski kindel olla*“.



Horisontaalskaala selgitus: 1-organisatsioon kui kindel ja stabiilne tööandja; 2-antud organisatsioon kui kindlate eesmärkidega tööandja; 3-töötajate hindamine ja austamine organisatsioonis; 4-tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavus; 5-juhtide kompetentsus; 6-juhtkonna otsuseid kajastava info jõudmine töötajateni; 7-tunnen, et töötame ühise eesmärgi nimel.

Joonis 6. Organisatsioon kui tööandja (autori koostatud).

Punktis ettevõtja kui kindla eesmärgiga tööandja on kukkumine veelgi suurem – 4,8 punktilt 3,2-le, kusjuures hindasid ka emafirma töötajad seda küsimust samade tulemustega, mis on kindel näitaja eelnevalt väljakujunenud probleemile – emafirmal puudub visioon ja missioon ning seega on ühissettevõtte eesmärgita. Kuigi OÜ-l Modet on selleks olemas tema endised suunad, tunnevad töötajad, et neid selles punktis ei toetata, vaid pigem on emafirmas suunatud rõhk ainult müügile. Töötajatele tundub, et igaüks teeb midagi, aga see on sihitu tegevus ja tekitab ebakindlust: „*Pigem tunnen ebakindlust, kuna tundub, et organisatsiooni kui ühist tervikut ei eksisteeri*“.

Töötaja väärtustamine ettevõttes on samuti üks valusamaid küsimusi ja suuremaid kukkumisi 4,7-lt 3,2-le (32%). Võrdlevana lisan ka emafirma näitaja, milleks on 3,1. Kui OÜ Modet puhul võib põhjuseks tuua erinevate organisatsioonikultuuride üleminekul tekkinud šoki, siis esitab sellele vastuväite emafirma tulemus, mis näitab, et pikalt selles organisatsioonis töötanud ja kohanenud inimesed hindavad seda üsna samade tulemustega, ehkki tuleb tunnistada, et see on siiski üks kõrgemini hinnatud küsimusi emafirma töötajate poolt. Samas tunnetavad nad kindlust läbi firma suuruse, mitte ei väärtusta selle tegevust: „*Organisatsioon on suur ja perspektiiv tuleviku suhtes*“.

kindel.“ Samuti ei mõju motiveerivalt emafirma esindaja tegutsemine, nii et Eesti-poolne töötaja tunneb ennast alaväärselt ja oskamatuna: „*Kindlustunnet pole, kuna pidevalt käib teise poole esindajalt märkus, et kõik on pahasti, tööd ei tehta ja kauplus tuleb kinni panna*“.

Oluliseks teguriks koostöös on info liikumine organisatsioonis sees ja organisatsioonide vahel. Puuduliku informatsiooni tulemusel on mitmed meetmed läbi kukkunud, sest üksikisikud ja grupid on tundnud end halvasti informeerituna (Fidhow, Gjefsen 2001). Küsimuses tööks vajaliku info kättesaadavuse kohta on kukkumine kõige väiksem, kuna ka AS Münt perioodil oli see tulemus teiste keskmistega võrreldes madalam (3,9-lt 3,6-le). Kui AS Münt puhul oli selle probleemi lahendamine raskendatud üksuste suurel territooriumil paiknemise tõttu, siis praegu tänu ettevõtte omaniku paiknemisele Riias see ala laieneb veelgi ja seega aeglustub ka teabe liikumine ettevõttesiseselt, millele lisandub kindlasti mingil määral keeleprobleem ja töökultuuride erinevus. Küsitavus tekib aga emafirmas endas toimuva suhtes, kus kogu üksus asub ühes hoones. OÜ Modet püüdis asja parandada, jätkates kvartaalseid koosolekuid, kuhu kutsuti osalema ka emafirma esindaja, kuid see tekitas veel suuremaid segadusi, sest: „*Juhtimine toimub mitmel tasandil ja otsuseid võetakse vastu ühest koosolekust teiseni*“, samas tekkis olukord, kus juht andis lubadusi koostöö parandamiseks ja ka jaemüügiga tekkivate probleemide lahendamiseks, aga: „*Lubadused ja tegelikkus tihti ei ühti*“. Seega loobuti emafirma esindajast ja koosolekud peetakse ainult Eesti-poolse kollektiiviga ning kokkuvõtted otsustest vahendab emafirmale OÜ Modet tegevjuht.

Juhtide kompetentsust on hinnatud keskmiselt nii vaheastme kui tippjuhtide osas. OÜ Modet töötajate hinnang praeguse süsteemi juures on 3,4, aga 2005. aastal oli see 4,6. Ebamäärasuse ja kahtluse juhtide kompetentsuses on tekitanud asjaolu, et ülevalt poolt tulevad otsused on vastuolulised ja tihti arusaamatud, millest tulenevalt on segaduses nii Eesti-poolne tippjuht kui ka kaupluste juhatajatest keskastme juhid. Samas on tulemused madalad ka emafirmas endas, mis annab infot probleemi aktuaalsusest. OÜ Modet töötajate poolt hinnatud tulemuse põhjustajaks võib olla ka asjaolu, et emafirmast tulenevad otsused on lähtuvad hulgi- ja tootvafirma olemusest, aga ei kehti Eesti turul ja liiatigi jaemüügisektoris. Seda tunnetavad ka OÜ Modet töötajad, sest

probleemi väljendab lause: „*Juhib üks inimene ainult oma arvamusega,... puudub professionaalsus ja kaubanduse alal*“.

Vertikaalselt alla liikuv info on kindlasti seotud samade probleemidega, mis kaasnesid tööalase info kättesaadavusega – territoriaalne paiknemine suhteliselt suurel alal ning üksteise mittemõistmine. Tulemus OÜ-s Modet 3,0 on väga madal, aga samas ei saa kõrgeks hinnata ka tulemust 4,1 AS Münt perioodist. Seega on see olnud probleem ja sellega tuleb OÜ Modet juhtkonnal rohkem tegeleda. Võrdlev tulemus emafirmas 3,1, mis on võrreldav ka emafirmas tulemusega „tööks vajaliku info liikumine“ (3,0).

Selle bloki viimases küsimuses „kas tunned, et töötad ühise eesmärgi nimel“ on aga kõige suurema kitsaskoha näitaja selle ühinemise juures. Kui AS Münt toimis rohkem kui meeskondlik ettevõtmine (4,1), mis küll oli raskendatud suurel territooriumil paiknevate vahemaade tõttu, siis praegusel hetkel ei tunneta töötajad ühist eesmärki ja nagu intervjuudes selgus, annab selle 2,6 punkti mitte koostöö positiivsus emafirmaga, vaid OÜ Modet töötajate omavaheline koostöö. Murelikuks teeb aga asjaolu, et ka emafirma töötajad hindasid seda näitajat 2,8. Kui pikalt eksisteerinud firma töötajad ei tunneta meeskonnatööd, siis võib tekkida olukord, kus organisatsioon kui selline koosneb ainult „üksikisikutest“ ja nende huvidest.

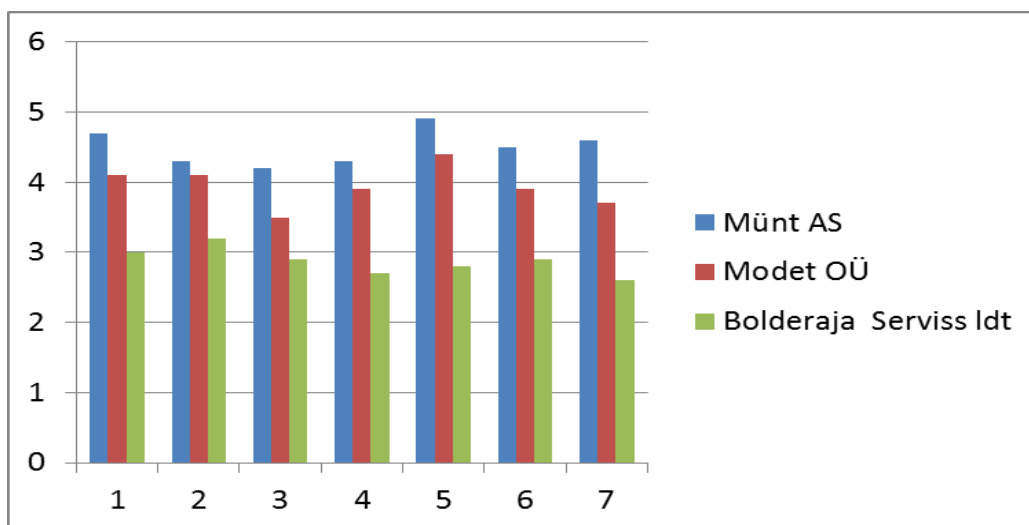
Paraku ei teki koostööd kunagi, kui üks nõuab teiselt oma eesmärgi omaksvõtmist, seega tuleks luua ühine eesmärk. Tulemusliku koostöö eelduseks on, et erinevate ettevõtete või meeskondade inimesed lepivad ühiselt kokku eesmärgis, mis teenib kõigi osapoolte huve. Ettevõttes võib olla ühiseks eesmärgiks rahvusvahelise konkurentsivõime suurenemine, kuid kuni me ei ole kõigile kasulikus eesmärgis kokku leppinud, ei ole lootust tulemuslikule koostööle. Selle asemel toimub „teki enda poole rebimine“, sõltumatute „kuningriikide“ tekkimine jms. Tulemused nendes punktides on nii madalad kindlasti osaliselt tekkinud majandusolukorrast ja sellega kaasnevast ebakindlusest. Lisama peab aga siiski ühe tegurina ebamäärasust organisatsiooni perspektiivi suhtes, sest OÜ Modet töötajad tegutsevad olukorras, kus eelnevalt toiminud visioon ja missioon nagu ei kehti enam, sest ei kattu ühinenud firma prioriteetidega ja uut pole veel loodud. Kui jaemüügiga tegelev OÜ Modet on olnud eelnevalt suunatud töötaja ja kliendi rahulolule, siis ilma visiooni ning missioonita emafirma SIA Bolderaja Serviss on suunanud oma eesmärgid suurele läbimüügile.

Samas aga näitavad uurimuse tulemused, et organisatsioonist lähtuva küsimuste blokis on nii Eesti firma OÜ Modet kui Läti emafirma SIA Bolderaja Serviss sarnased, millest võib järeldada, et mõju ei avalda kultuurilised erinevused, nagu seda oma teoorias väitis Hofstede (2001), vaid pigem organisatsioonikultuur ning sisemised ja välimised tegurid. Kõik eelnevad probleemid võib kokku võtta Seo ja Hill (2005) ärevuse teooriaga, mis tekib ettevõtete ühinemisel ja millega kaasneb ärevus, stress ja tööjõu voolavus ning ebaefektiivsus. Selleks, et vähendada nende probleemide tekkimise võimalust, peaks ettevõtte töö olema avalik ja läbipaistev.

Juhtimine/otsene juht. Juhtimine on suure inimeste grupi suunamine ja kontrollimine, mille eesmärk on grupi koordineerimine ja sobitamine, saavutamaks sihti, milleks üksikisik ei ole võimeline. Juhtimine hõlmab inim-, rahaliste, tehnoloogiliste ja loodusressursside kasutamist. Samuti võib juhtimine suunata juhtimistoiminguid teostavat isikut või isikuid.

Juhtimine toimub mitmete funktsioonidena, mida tihti liigitatakse planeerimiseks, organiseerimiseks, eestvedamiseks/motiveerimiseks ja kontrollimiseks. Milline on juhtimine aga olemuselt tekkinud ühisfirmas just Eesti poole pealt, tekitab palju arusaamatust, sest laused: *“Et juhtimine on autoritaarne enamjaolt, aga oleks õige, kui oleks pädev”, „Ei oska vastata, kuna ei saagi täpselt aru, kes mis tasandil juhib. Arvan, et ainuisikuline juhtimisstiil ei ole õige, kui puudub professionaalsus jaekaubanduse alal“* väljendavad ebamäärasust ja rahulolematust. Kuna antud alalõigust alates on hinnatav rohkem OÜ-s Modet toimiv ja otseselt väiksem seotus emafirma organisatsioonikultuuriga, siis küll kukkumine on näitajate poolest „väga rahul“ osas, aga aritmeetilise keskmise tulemus on OÜ-s Modet siiski tunduvalt kõrgem kui emafirmas SIA Bolderaja Serviss (vt. joonis 7). Suurima langusega ongi emafirma poolt rohkem mõjutavates küsimustes nagu otsustesse kaasamine kui ka motiveerimisvõimalused. Ka emafirma töötajaid intervjuerides jäi ebamääraseks nende seisukoht juhtimisse ja selle efektiivsusesse. Kui kaks vastanuist olid ebalevad, siis üks oli arvamusel, et see on bürokraatlik, mis aga oli tema meelest õige – nii võime leida ka põhjuse, miks ei toimi meeskonnatöö efektiivselt, sest asju tehakse tihti lihtsalt „tegemise“ pärast ja tähtsad on reeglid, mitte tulemus. Kinnituseks rahulolematusele

tuuakse töötaja poolt välja juhtimisega seotud puudused antud töökohal: „motivatsioonisüsteem ja koolitused“.



Horisontaalskaala selgitus: 1-juhi poolne töötajate motiveerimine, 2-tööprotsesside ja ülesannete arusaadavus, 3-töötajate osalemine otsustusprotsessides, 4-töötajate võrdne kohtlemine juhi poolt, 5-juhi oskus oma töötajate eest seista, 6-juhi võime oma vigu tunnistada ja konflikte lahendada, 7-juhi poolne töötajate motiveerimine.

Joonis 7. Juhtimine/otsene juht (autori koostatud).

Kui juhi ja alluva vahelist koostööd hinnati antud perioodil uuritavates ettevõtetes hindega 4,1 ja eelnevalt 4,7, siis on see praeguses kriisisituatsioonis väga hea tulemus. Positiivsust lisab veel asjaolu, et vastust „ei oska öelda“ andis ainult üks inimene ning „ei ole rahul“ mitte ükski. Emafirma tulemus 3,0 on teisi keskmisi arvestades küll üks kõrgemaid näitajaid, kuid annab ikkagi kinnitust indiviidi toimetamisele suhteliselt omaette ja üksi. Tööprotsessi arusaadavus on suhteliselt väikeste muutustega (MO 4,1 ja MÜ 4,3), kuna tegutsetakse edasi mööbli jaemüügiga tavatöötaja lõigus ning tööülesanded on samad. Selle küsimuse vastuse konkreetsust näitab ka emafirma poolt saadud kõige kõrgem tulemus 3,2.

Töötajate osalemine otsustusprotsessides on selle lõigu kõige suurem „kukkuja“ (MO 3,5 ja MÜ 4,2). Probleemiks on kindlasti ühinemisel tekkinud kahe juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuride erinevused. Emafirma on kalduv autokraatse juhtimisstiili poole ehk positsiooni võimule, positsiooni võim on aga näitajaks, kui palju omab juht alluvate üle formaalsete sanktsioonide rakendamise õigust, kui palju saab ta alluvaid ergutada või karistada (Türk 2001). Antud stiil aga ei ole kindlasti motiveerivaks

teguriks, sellest tulenevalt ka suuremad langused töötajate osalemise võimalusest otsustusprotsessides ja segadus eesmärkide ja seda toetavate tegevuste osas. Kui AS-s Münt võeti vastu otsuseid ja seati eesmärgid koos, kaasates töötajaid, siis OÜ-s Modet tulevad need emafirmast. Kahjuks tekitab aga selline olukord tihti kokkupõrkeid, kuna emafirma ei tunneta sektorite, turgude ja Modeti klientide eripära, vaid lahterdab ta endapõhiselt. Koostöö puudulikkust on tunda ka intervjuudest, kus avaldatakse arvamust: *“Juhib ainult üks inimene oma arvamusega. Rohkem võiks vabadust anda juhatajatele kauba valikus”*. Rahulolematust näitab ka emafirma enda tulemus 2,9. Sellele küsimusele vastanutest on just suur hulk SIA Bolderaja Serviss töötajaid olnud rahulolematud või ei oska öelda, mis samuti väljendab ebakindlust (68%).

Töötaja võrdne kohtlemine juhi poolt, tunnetatud ebavõrdsus tekitab töötajas pingeid ning ühtlasi vähendab töötaja tööalast motivatsiooni ja loomingulisust (Siimon, Türk 2003: 229). Ka Lawler rõhutab võrdse kohtlemise tähtsust ja sellest tulenevat ebaefektiivsust (Lawler 1986), võrdluseks võib lisada Seo ja Hilli (2005) rollikonflikti teooria, millega võib kaasnedä ühitamatuid rolle, mida tuleb samaaegselt täita ning selle tulemusena võivad tekkida psühholoogilised pinged. Mingil määral võib siiski mõjutada koostööd erinevate rahvuste ja organisatsioonide organisatsioonikultuuride erinevus. Antud uuringul lisab kindlasti omamoodi ebakindlust olukord, kus üks omandas teise ettevõtte üle osakutega kontrolli ja on seega „tugevama“ olukorras. Tulemus antud küsimuses 3,9 võrrelduna AS Münt perioodist 4,3 on hea tulemus, kukkumine 0,4 punkti on antud majandussituatsioonis ja toimunud muutuste puhul normaalne, sest toimiv foon tekitab inimestes ebakindlust ja eelarvamusi. Ebavõrdsust tunnetavad aga emafirmas 74%, mis on efektiivse tulemuse saavutamiseks väga suur protsent ja kinnitab ebaefektiivset ressursikasutust, sest rahulolematu töötaja ei anna endast maksimaalseid tulemusi.

Küsimuses juhi oskus oma töötajate eest seista on kukkumine võrreldes 2005. aastaga 0,5 punkti ning tuntav, seda võimendab omakorda töötajate tunnetuslik negatiivne emotsioon, et temast ei hoolita, kuna tegevusele „kliendi rahulolu läbi töötaja rahulolu“ on vahetunud kohaliku tippjuhi püüdlustega organisatsioonisisese tegevuse stabiliseerimiseks. Emafirmas on tulemus 2,8 ja selle tulemuseni viis vastanute 74% ulatuses saadud vastused „pigem rahulolematu“, „ei ole rahul“ ja „ei oska öelda“.

Juhi võime oma vigu tunnistada ja konflikte lahendada tulemus 3,9 (MO) versus 4,5 (MÜ) on oma suurusjärgult tavapärase kukkumisega (0,6). Töö autor usub, et asi on seotud ebamäärasusega ja segadustega ülesannete andmisel emafirmast ja tulemuste saavutamisel nende antud otsuste kahtluse alla seadmises. Emafirmas saadud tulemus 2,9 on siiski võrreldes teiste keskmistega üsna hea.

Juhipoolne töötajate motiveerimine on antud majandustingimustes teoreetiliselt väga lihtne, sest iga hüvis on positiivne, aga piirid paneb ette kitsas majandusolukord. Kuigi töö autor on püüdnud juhina leida erinevaid variante motivatsiooniks, siis antud majanduslikes tingimustes on see üsna raske, sest kõik taandub ikkagi ressursidele. Kui inimese sissetulek on miinimumi lähedane ning muid hüvesid pole eriti võimalik lisada, siis lihtsalt kiitmine ja „kähoidmine“ kaotab pikapeale efektiivsust parandava tulemuse. Intervjuude käigus selgus, et motiveerivaks oleks raha: „*Lahenduseks oleks ilmselt palk*“, aga siiski ka mingil määral „*otsustusõigus*“ ja „*Tunnen puudust arvutikoolitusest*“. Seega kukkumine 0,9 punkti võrreldes teiste näitajatega antud alalõigus on suur ja kindlasti seotud majandusliku olukorraga mööblisektoris (MO 3,7; MÜ 4,6). Samas aga on OÜ Modet suutnud seda hoida võrreldes emafirmaga (2,6) suhteliselt heal tasemel, mis töö autori arvates on tingitud töötajate kaasamisest probleemide lahendamisse ja sisemiste otsustusprotsesside langetamisse tütarfirma sisestes tegevustes. See näitab, kuidas toimib Seo, Hill (2005) organisatsiooni õiglus- ja sotsiaalseeneseteadvuse teooria.

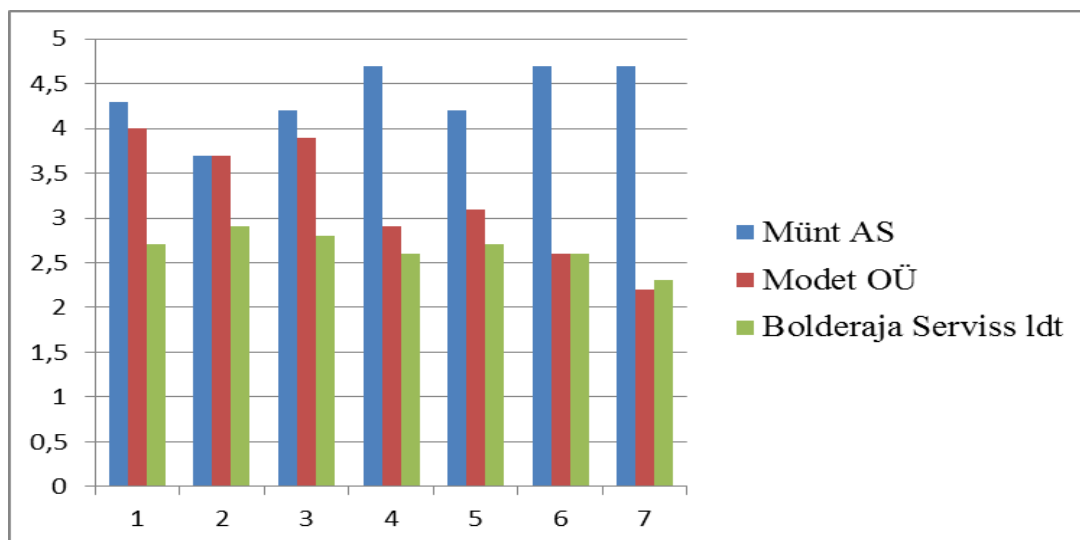
Eelnevast võiksime järeldada, et probleemiks ei ole rahvuslik kultuuri erinevus, vaid kahe erineva organisatsioonikultuuri põrkumine, mis on tulenev erinevatest juhtimisstiilidest – demokraatlik versus autokraatne. AS-s Münt kasutati kuni tippjuhini demokraatlikku juhtimisstiili läbi motivatsioonilise lähenemise, mille puhul organisatsiooni finantsseisud („raamatud“) olid avatud kõigile töötajatele. Sellise juhtimise praktiseerimise eesmärk on panna töötajaid mõtlema nagu omanikud, kes näevad, kuidas mõjutavad nende otsused ja tegevused ettevõtte tulemit.

Töö autori arvates ei suudeta mõista, et tugeva kollektiivse stardipaketi loomine on edaspidise edu tagatiseks. Enamasti minnakse vähese koostöövalmiduse puhul jõupositsioonile ja hakatakse andma vastuvaidlematuid korraldusi ning hiljem süüdistatakse kaastöötajaid, et nad on saamatud ja vastutöötavad. Selle vältimiseks peaks koos-

töö ettevalmistamise perioodil lihtsalt rohkem süvenema ja ühinemise strateegia põhjalikult välja töötama. Vahel võib aga olla puuduliku koostöö teostamise põhjuseks meeskonnaliikmete ajapuudus, siis on aga juhi poolt nende süüdistamine väga ebaõiglane.

Töökeskkond ja tingimused/töötasu. Kaasaegne töökeskkond peab arvestama eelkõige inimeste ja nende eripäraga. Erinevused, mis on tingitud kehakujust, kaalust, pikkusest ja soost on mõnevõrra kergemini lahendatavad kui erinevused, mis tulenevad isiksuste erinevusest, töö iseloomust ning inimese ja töö kokkusobitamisest. Töö ja koht, kus tööd tehakse, peab võimaldama inimestel pühenduda ning ennast maksimaalselt rakendada. Ideaalis peaks töötaja huvi olema tööl ja tulemustel (eesmärkidel). Seega ei tohi ümbritsev keskkond meid kuidagi eksitada. Töökoht on omamoodi töötegija teine kodu. Ka teeninduskohad, kus inimesed töötavad, peaksid lähtuma lisaks kliendisõbralikkusele ka töötajast. Kindlasti on võimalik mõjutada ka kaastöötajatel kolleegi töötingimusi austades teda ja tema vajadusi ning soove. Samuti on väga olulisel kohal töörahulolul tasu ja tunnustamise süsteemid, mis aga peavad sobima organisatsiooni visiooni, missiooni ja väärtuste ning eesmärkidega. Tulemusi OÜ-s Modet nendes küsimustes saame näha kokkuvõtval joonisel (vt. joonis 8).

Töökeskkonna hindamisel on selgelt nähtav, et muutused on väga väikesed, mida võis ka eeldada, sest antud alalõiku ei mõjuta uue emafirma olemasolu praktiliselt üldse. Vähesel määral on kukkumine just töövahendite poole pealt (MÜ 4,3; MO 4,0), aga seda võib lugeda tingituks majandusliku olukorraga kaasaskäivaks probleemiks (majandussituatsioon tingib suuremat kulude kokkuhoidu ja kontrolli, mis vahel võib tekitada ebakõla töötajate soovide ja võimaluste vahel). Küsimust tekitab emafirma kui tootja tulemus (enamik vastanuist on töötajad tootmistsehhist) 2,7 punkti. Milliseid vahendeid seal silmas peetakse, kas probleem on tehnilistes vahendites või lihtsalt arvatakse, et tehnika võiks parem olla? Kahjuks intervjuudest keeldumise tõttu ei olnud võimalik seda punkti täpsustada. Hindamise objektiivsust küsimustele vastamisel näitab asjaolu, et inimesed samades kaupluseruumides hindavad üheselt tööruumide rahuldatavust nii AS-s Münt ja OÜ-s Modet ja seega annavad kinnitust, et on vastatud läbi mõeldes mitte emotsioonidest lähtuvalt.



Horisontaalskaala selgitus: 1-tööks vajalikud vahendid, 2-tööruumid, 3-töötasu vastavus sinu töö panusega, 4-töötasu seotus töötulemuslikkusega, 5-töötasu vastavus töö pingelisuse ja vastavuse määraga, 6-organisatsiooni poolt pakutavate soodustuste süsteem ja motiveerimine, 7-õiglase preemia ja lisatasude jagamise süsteem.

Joonis 8. Töökeskond ja tingimused/ töötasu (autori koostatud).

Tunnistust inimeste analüüsivõimest annab ka kolmandas punktis esitatud küsimus töötasu vastavusest sinu tööpanusele, kus töötajad suudavad jääda realistideks ning mõista, et sellises majandusolukorras oleva töökoormusega ei eeldatagi kõrget palka. Tulemusteks (MO 3,9; MÜ 4,2), intervjuudes küll mainitakse: *“Loomulikult arvan ma oma kogemusi ja staaži silmas pidades, et olen väärt rohkem palka, pean sellel alal ennast siiski spetsialistiks”*. Siiski suudetakse anda adekvaatne hinnang ootuste ja tulemuste tasakaalule: *“Ikka võiks rohkem olla, aga elame ära”*. Emafirmas saadi tulemuseks 2,8, kusjuures väga rahul polnud keegi ning rahul ainult 23%, vastandina OÜ Modet tulemusele, kus hinnates töökoormust ja palka saadi „rahul vastus“ tervelt 50% vastanuist.

Edasine aga on oma toimimiselt seotud SIA Bolderaja Serviss organisatsioonikultuuri, juhtimisstiili ja motivatsioonisüsteemiga. Mõlemas tegutsevas firmas toimivad emafirma poolt kehtestatud reeglid ja nagu näha, ei toimi see hästi kummaski. Töötasu koosneb nii rahalisest palgast kui ka mitterahalistest komponentidest, mis moodustavad ühtse terviku. Sageli kiputakse töötasu puhul ära unustama, mis on ikkagi see väärtus, mille töötaja loob ja kas/kuidas ta panustab ettevõtte eesmärkide täitmisel. Vale töökorralduse, sisutu ametijuhendi, töötaja isikuomaduste vms tõttu võib juhtuda, et

töötaja ei too ettevõttele kulutatud palgarahale vastavat väärilist kasu. Seega kaotus võib olla mõlemapoolne, aga jälgima peab, et oodatav tulemus langeks kokku töötaja ja tööandja ootustega ning tulemuste põhjused peavad olema selged ning arusaadavad kõigile üheselt (Vroom 1964).

Siin tekkisid OÜ Modet küsitluste (november 2011) ja intervjuude (märts 2012) tulemustes erinevused, sest alates käesolevast aastast viidi sisse uuesti rahaline motivatsioonisüsteem, mille tulemusel paranes rahulolu palgasüsteemiga: *“Olen palgasüsteemiga rahul”*. *„Süsteemil pole viga, aga numbrid võiksid rohkem keskmisele palgale lähedasemad olla”*. *„Kui on kindel kuupalk ja palgalisa vastavalt tööpanusele, on OK!”*. Välja koorus aga probleem administratiivüksuses, kus ei toimi tulemuspõhine tasu ja ei tunnetata otsest seost töötulemi ja koormuse ning tasu vahel: *„kuupalgal pole süsteemi”*, *„Palgasüsteem ei rahulda, kuna ei näe motivatsiooni. Peab olema selgus tuludes- kuludes, siis oskaks ka ehk mingeid kulusid vähendada ja teha rohkem õigeid otsuseid allahindluste ja pakkumiste osas”*.

Uurimisel ilmnevad ka probleemid, kui küsimused puudutavad motivatsiooni ja lisatasude süsteemi. Inimesed tunnevad, et kaasnev närvipinge probleemide lahendamisel ei ole tasustatud vastavalt ootustele ja olenemata müügitulemustest ei muutu palk. Kui viidi läbi küsimustikuga küsitlus, oli toimiv ainult emafirma esindaja poolt määratud põhipalk, mis ei olenenud edasisest panusest ja sellest tulenesid küsimustiku vastused. Töötasu seotus töö tulemuslikkusega (MO 2,9; MÜ 4,7) andis tõestust, et inimesed ei olnud rahul sellega, kuidas oli palgasüsteem üles ehitatud. Kas sa töötasid rohkem või vähem, kas filiaal oli firmale rentaablim või mitte, sellest ei olenenud töötaja palk. Järelikult ei olenenud isiku panusest tasu saamisel midagi ning seega tekkis alamotivatsioon, mida praegusel momendil tasakaalustab eelnevalt sissejäänud meeskonnatöö ning praeguseks tulemuspalka (ainult OÜ-s Modet) rakendamine. Antud süsteem ei motiveeri ka emafirma töötajaid, kus selle küsimuse vastuseks saadi keskmiselt 2,6. Saadud tulemusi kinnitavad intervjuud, kus kolmest vastanust kaks tundsid ebavõrdset kohtlemist: *„Ei nähta tehtud tööhulga ja tasu õiglast proportsiooni.”*. *„Ei rahulda, kuna ei arvestata tegeliku tööpanusega”*.

Töötasu vastavus pingelisusega. Kuigi koormus pole füüsiliselt praegu nii suur kui oli ta 2005. aastal, kus müügitulemused olid märgatavalt kõrgemad, siis probleemiks on

suurenenud bürokraatia emafirma nõudmisel ning probleemid emafirma kauba tarnega ja kvaliteediga. Erinevad arusaamad töökultuurist ja klienditeenindusest tekitavad pingeid ja sellest lähtuvalt erimeelsusi. Tulemuseks MO 3,1 ja MÜ 4,2. Inimesed on stressis ja ootaksid sellise olukorra eest lisatasu. Selles küsimuses on kindlasti mõjuvaks põhjuseks ka majanduslik olukord, mis annab võimaluse tekkida probleemidel juba ostja käitumisest ja ootustest tarnijale. Võrdlevalt tulemus emafirmas oli 2,7.

Kaks järgnevat punkti: soodustuste ja preemiate ning lisatasude jagamise süsteem on ühed probleemsemad, mis ühinemisel tekkinud, need on rahulolematuse suurimad tekitajad. Kuigi materiaalseid vahendeid selle teostuseks napib, on inimesele oluline teadmine võimalusest ja selgus selle toimimisest. Kuna AS Münt perioodil oli kõik „avatud raamatu“ variandis ja konkreetne, siis said töötajad aru, mille eest ja millal oli võimalik lisatasu saada. Kogu süsteem toimis motivaatorina läbi töötaja heaolu kliendi heaolule. Praeguseks on suletud süsteem, preemiate ja lisatasude osas käib juba poolteist aastat läbirääkimine emafirmaga ja erinevate variantide pakkumine. Soodustus kehtib ainult mingi protsendi ulatuses teatud koguses kaupade ostule aasta jooksul (alates 01.01.2012 hakkas OÜ Modet rakendama tulemustasusüsteemi, mis on küll võrreldes AS Münt perioodiga väga väikeste summadega apelleeriv ning kinnine, kuid tõstis mingikski ajaks motiveeritust). Sellest tulenevalt olid inimeste antud hinnangud soodustuste süsteemile (MO 2,6 versus MÜ 4,7) ja preemiate ja lisatasude jagamise süsteemile (MO 2,2 versus MÜ 4,7). Antud probleemi aktuaalsust kajastab ja lahenduseks variante otsima paneb ka emafirmast saadud tulemused (2,6 ja 2,3). Antud punkti lõikes saime aru, et kui Maslow alumise astme vajadused on poolikult rahuldatud, ei saa tööandja sundida töötajat järgmisele astmele ronima, või kui ta seda teeb, siis võib juht ise jääda rippuma ja hoopis alla kukkuda.

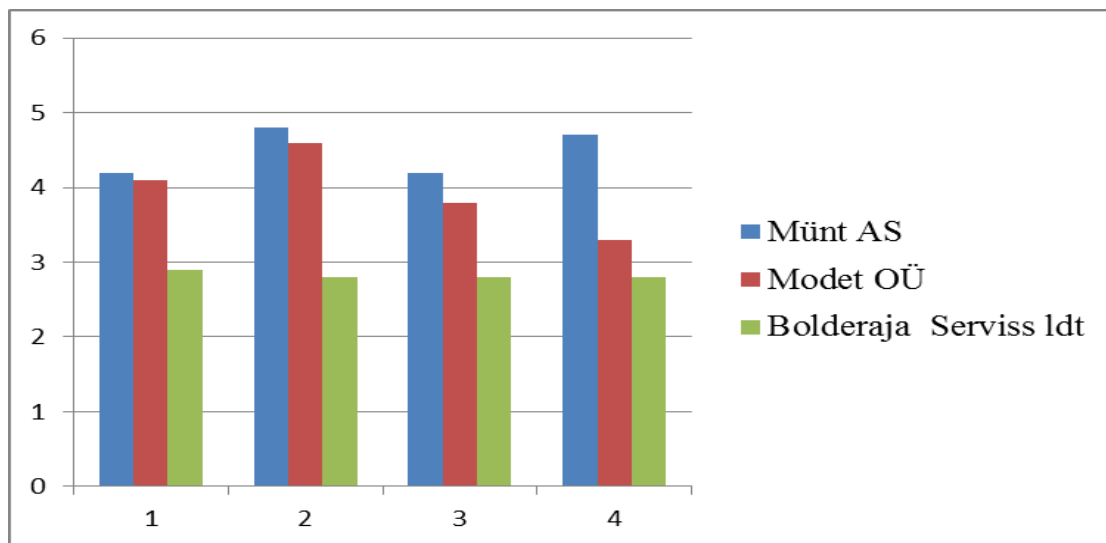
2.4. Töörahulolu ja koostöö tulemused OÜ-s Modet ning SIA-s Bolderaja Serviss küsimuste blokkides lähtuvalt indiviidist

Suhted kolleegidega. Eduka koostöö sujumiseks on vajalik tegevuskavade kooskõlastamine – detailsed koostöögraafikud, et ebatäpsuste esinemise võimalusi veelgi vähendada. Selles alalõigus on jällegi palju sõltuv eelnevast organisatsioonikultuurist ning ettevõtte juhtimisstiilist (vt. joonis 9). Kuigi OÜ-s Modet hindavad

töötajad omavahelisi suhteid väga rahul asemel rohkem rahul kui AS Münt perioodil, on meeskonnatöö selgelt toimiv ja ühtekuuluvustunne kõrgelt hinnatud (MO 4,6; MÜ 4,8), samas emafirmas on pooled töötajad pigem rahulolematud või ei ole rahul (2,8). Töö autor arvab, et probleem on ka emafirmas saadud tulemustes selles, et töötajad ei tea, mille nimel ja mis suunas nad töötavad. Puudub konkreetne eesmärk. Neil puudub ka eelnev tugev side, mida OÜ Modet kollektiiv tunnetab AS Münt perioodist: „*Kui kollektiiv on väga väike, tuleb seda võtta kui perekonda, kellega veedad suure osa päevast. Üksteist tuleb austada, arvestada üksteisega ja lahendada probleeme enne, kui need tülikis paisuvad. Tähtsal kohal on ausus. Ma arvan, et meie kollektiivis on need asjad kõik paigas*“, lisaks hinnatakse head suhtlemist, vastutulelikkust ja otsekohesust.

Töötajatevaheline koostöö on hinnatud 2005. aastal uuritavas organisatsioonis 4,2 ja 2011. aastal 4,1, mis on praktiliselt sama. Kahjuks on tulemuse tõstmine suhteliselt raske, kuna paiknemine suurte vahemaade tagant ikkagi raskendab koostööd. Emafirmas, kus tootmine toimub samas majas, hinnatakse aga antud küsimust punktidega 2,9, mis on suhteliselt hea tulemus SIA Bolderaja Serviss näitajates, aga siiski võrreldes OÜ-ga Modet madal ja viitab pigem meeskonnatöö puudumisele. Antud järeldust kinnitab ka intervjuu emaettevõttes, kus märgitakse puudusena omavahelistes suhetes ebakõlasid: „*Osade töötajate poolne tagarääkimine ja kaebamine*“. Samas hinnatakse võimalusi selle saavutamiseks läbi kolleegide hindamise: „*viisakateks ja toetavateks*“.

Seda küsimust saab vaadata ka rollikonfliktiteooria aspektist, kus töötaja peab jääma lojaalseks klientuurile, kes OÜ-s Modet oli aga kaasa minemas toimuvate muutustega, mille tulemusena võib tekkida oht, et tähelepanu tuleks pöörata sotsiaalse eneseteadvuse teooriale, et ei tekiks koostöö asemel konkurentsi emafirma ja tütarfirma tegutsemise vahel. Horisontaalne info liikumine on madala hindegaga (MO 3,8; MÜ 4,2), mis on seotud firma eripäraga paiknemisel suurel territooriumil ja seega raskendatud. Kindlasti tuleks leida meetodeid selle süsteemi parandamiseks. Emafirma, mille tootmine asub ühes ruumis ja administratiivosaga samas majas, on tulemus 2,8, mis annab märku mitte väga hästi toimivast süsteemist (rahul ei ole 32%), samas aga üldisel foonil on see tema keskmisest kõrgemalt hinnatud.



Horisontaalskaala selgitus: 1-töötajate vaheline koostöö, 2-oma filiaali töötajate vahel valitseva ühtekuuluvustundega, 3-töökaaslaste vahelise piisava informeeritusega, 4-uute töötajate võimalikult kiire sisseelamisega organisatsioonis.

Joonis 9. Suhted kolleegidega (autori koostatud).

Koostöövalmiduse näitamisel on tähtsus kõigi töötajate panusel. Keegi ei tohi sisendada kaastöötajasse ega partnerorganisatsiooni liikmesse tunnet, et ei huvituta tema mõtetest ja ideedest. Ei tohi lubada sotsiaalset võrdlust koostööpartneriga, kuna siis võib juhtuda, et mõni inimene peab ennast teistest paremaks või halvemaks. Mõlemal juhul hakkab koostöö selle all kannatama. Suurim langus selles lõigus on seotud uute töötajate võimalikult kiire sisseelamise küsimuses (MÜ 4,7; MO 3,3). Mis antud küsimuse sellise tulemuse põhjustas, ei oska täpselt öelda, kuna uusi töötajaid on tulnud sellel perioodil ainult üks, kes väljendas oma arvamust kolleegide suhtes: *“Hindan kõige rohkem sõbralikkust, hoolivust, teineteisega arvestamist ja abivalmidust”* ning põhiarvamust avaldavad pika staažiga töötajad. Töö autor arwab, et probleem võib peituda praeguste töötajate ebakindluses ettevõtte kui tööandja suhtes. Hinnang Boderaja SIA Serviss töötajatel 2,8 on küll madal, aga arvestades, et rahul on 32%, võib seda lugeda siiski töötajate poolt üheks tugevamaks küljeks antud organisatsioonis.

Praeguseks on kujunenud situatsioon, kus emafirmas ei mõisteta jaemüügi erinevust hulгимүүгист ning tootmisest. Ei aduta, et väike probleem ühes organisatsiooni üksuses võib teises võimendada suureks ning tekitada kriisi nii motivatsiooni, töötulemuse kui ka omavaheliste pingete seisukohalt. Kokkuvõtvalt aga pärsib tekkiv olukord koostööd,

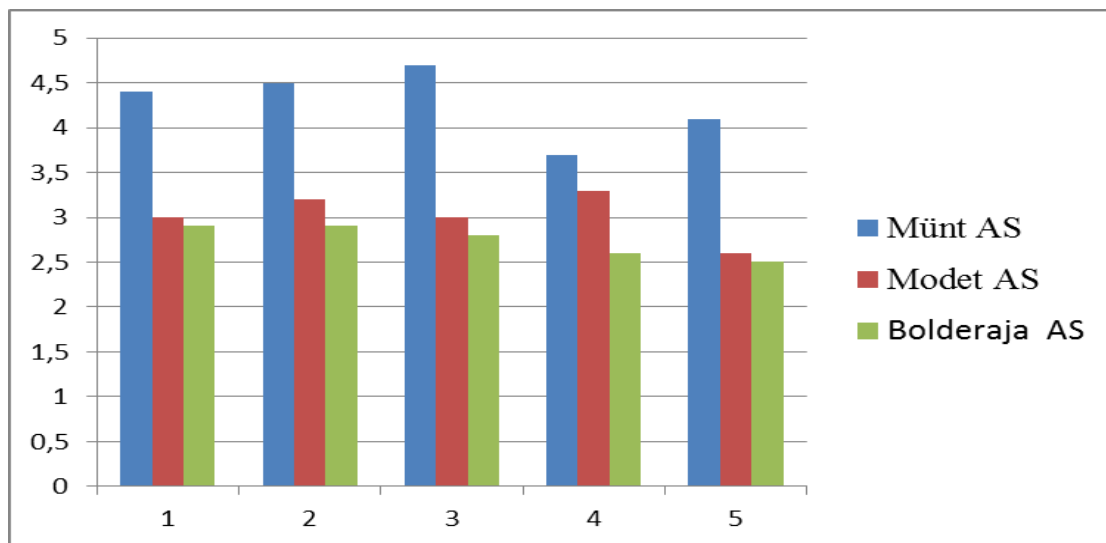
mis näitab koostöö sõltuvust töötajate ühtekuuluvustundest ning meeskonnatöö tunnetusest, usust teistesse ja usaldusest nii inimlikust kui kompetentsuse seisukohalt.

Arengu ja karjääri võimalused. Karjäärivõimalused omavad suuremates ettevõtetes olulist motivatsiooni rolli, kuid väikeettevõttes püütakse kulude kokkuhoidmise eesmärgil palju ära teha vähese hulga töötajatega. Ettevõttesisene töötajate liikumine on võimalik mööda horisontaali, kuid raskendatud mööda vertikaali. Lisama peab veel seda, et ka horisontaalil liikumine on raskendatud seoses elukohaga kaasnevatest piirangutest. Seega tuleks püüda arendada ja propageerida „mitmekujulise karjääri“ teooriat.

Muutused tööturul tekitavad vajaduse inimeste järele, kes suudavad ja soovivad elukestvalt õppida. Ideaaljuhul jätkub inimese ametialane areng kogu tööea jooksul. Hall ja Mirvis kasutavad terminit „mitmekujuline karjäär“ (*protean career*), kirjeldamaks elukestval õppimisel põhinevat professionaalset arengut (Hall, Mirvis 1996). Mitmekujuline karjäär on ilmne vastandus traditsioonilisele vertikaalselt kulgevale karjäärile. Uus karjäärivisioon rõhutab horisontaalset arengut, millele on omane oskuste pidev avardamine või mitmekesistamine ning tööga seotud suhtlemine teiste inimestega. Karjääri nähakse seega kogemuste teel omandatud teadmiste varamu või kogumina. Suur osa arengust on seotud indiviidi ja töökeskkonna vahelise kommunikatsiooniga. Töötajaid lähendab ka vastastikune nõustamine, juhendamine ja koosõppimine ning kogemuste vahetamine. Jutustades isiklikult läbiproovitud kogemustest mingite probleemide lahendamisel, mõjub see tänu reaalsele näitele kuulajatele efektiivsemalt (Fidhow, Gjefsen 2001).

Kuna tegu on olnud siiani väikeettevõttega (29 töötajat AS Münt ja OÜ Modet 18 inimest), siis võimalus ettevõttesisest karjääri teha on nõrk, mis väljendub ka tulemustes (vt. joonis 10), AS Münt perioodil (3,7). Samas aga hinnati kõrgelt samal perioodil võimalust täiendkoolitustele (4,7) ja enesetäiendusele (töölane areng 4,5 ja töölased täiendused 4,4). OÜ Modet perioodil on kolm esimest küsimust: tööalaste teadmiste täiendamine, isiklik tööalane areng ja võimalus osaleda koolitustel hinnatud üsna ühtmoodi 3,0–3,2. Kõige väiksema kukkumisega antud küsimuste blokis on karjääri tegemise võimalus ettevõttes – 0,4 punkti, mis on seletatav sellega, et organisatsiooni

kasvades ja laienedes tekib ka lisatasandeid ja töökohti, kuhu on võimalik firmasiseselt edasi liikuda. Probleemiks võib osutuda mingil määral territoriaalsus ja keel.



Horisontaalskaala selgitus: 1-tingimustega, mis soodustavad mitmekülgset tööalaste teadmiste ja oskuste täiendamist, 2-võimalusega isiklikuks tööalaseks arenguks antud töökojal, 3-võimalusega osaleda koolitustel, 4-võimalusega teha organisatsioonisisest karjääri, 5-organisatsiooni poolt pakutavate eneseteostuse võimalustega.

Joonis 10. Arengu ja karjääri võimalused (autori koostatud).

Antud alalõigu kõige suurem kukkumine on ettevõtte poolt pakutava eneseteostuse võimalikkusele (MÜ 4,1; MO 2,6). Miks just selles küsimuses on nii suur langus, on töö autori arvates põhjustatud sellest, et töötajad ei saa kaasa rääkida otsuste tegemises ja seega tunnetada oma tähtsust ettevõtte arengus, millele lisandub veel erinevate rollidega toimetulek ühe töökohta raames: *“Olen juhataja, müüja, koristaja/kojamees ja transport-tööline ühes isikus”* ei anna võimalust keskenduda ühele tööle ja selles ennast täiendada.

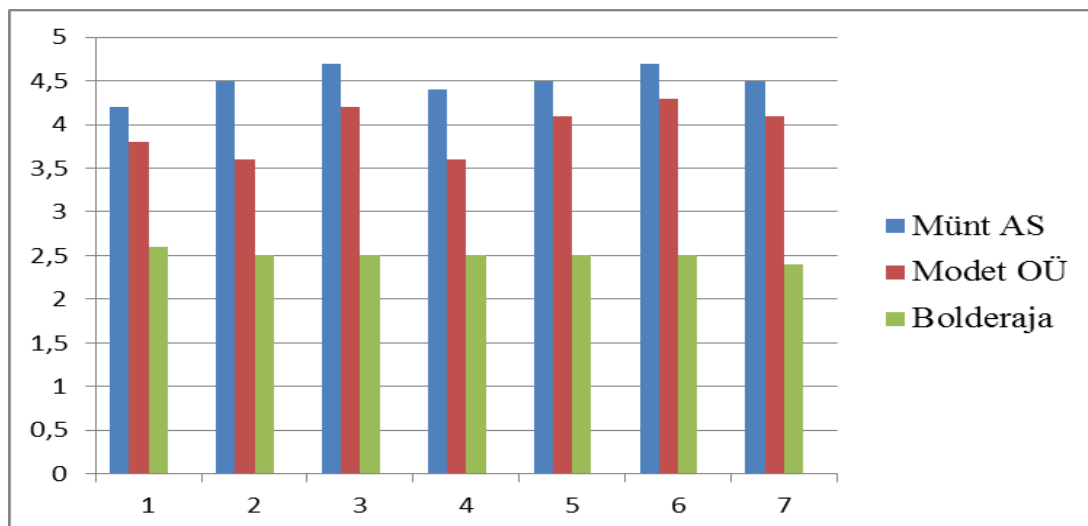
Selles punktis on ka palju probleeme emafirmas, mille tulemuseks on 2,5 ja väga rahul ainult 3% ja rahul 16%. Seal tekitab küsimuse asjaolu, et tsehhis peaks olema võimalus areneda ja liikuda edasi ametiredelil, kuid seda töötajad nagu ei tunneta. Administratiivosas ollakse selles küsimuses positiivselt meelestatud ja üldiselt rahul: *“Kui ise oled huvitatud, siis teed asju nii, et saad ka eneseteostusvajaduse rahuldatud”*.

Töö ise/tunnustus. Töötajate pühendumust oma tööle ja tööandjale mõõdeti rahvusvaheliselt tunnustatud TRI*M pühendumuse mudelit kasutades. Euroopas on

keskmise töötajate pühendumuse indeks 59 punkti, Eestis on sellele vastu panna 55-punktiline tulemus. Indeks arvestab pühendumuse mõõtmisel rahulolu tööga, emotsionaalset seotust oma tööandjaga ning töökeskkonna motiveerivust. Töötajate pühendumus on oluline, sest see on otseselt seotud tööpanusega, mis kokku on hinnanguks tööle endale. Euroopa keskmisega võrreldes on Eestis madalam just töötajate emotsionaalne seotus oma tööandjaga ja valmisolek olla tööandja eestkõnelejaks mitteformaalses suhtlemises. See tuleneb ettevõtete toimimisest indiviidide kogumina, mitte meeskonnana. Õnneks on AS Münt periood andnud piisavalt positiivse aluse meeskonnatööks ka OÜ-s Modet. Uurimuse tulemus kinnitab (vt. joonis 11), et meeskondlik tegutsemine ja koostöö on praeguses situatsioonis veel 80% ulatuses säilinud. Murelikuks teevad emafirma kesised näitajad, mis ajapikku võivad mõjutada ka suuremal määral OÜ Modet tulemust. Ka Eesti inimene (nagu iga teinegi) vajab tunnet, et ta on oma töökohal vajalik, et temast kui inimesest peetakse lugu ja tema saavutusi tunnustatakse, mitte aga ei keskenduta kriitikale ja sellele, mis on valesti läinud, pigem on läbi hüvede ja tunnustuse võimalik mõjutada indiviidi positiivselt ja seeläbi meeskonda ning koostööd.

Kollegiaalne otsustamine annab igale koostööpartnerile võimaluse olla protsessis osaleja. Kuna organisatsiooni struktuur on muutunud tänapäeval teravast lamedamaks kolmnurgaks, siis on kõikide kaasamine otsuse langetamisse eriti oluline ja kindlasti suurendab eesmärgi täitmise efektiivsust. Seega on töötaja jaoks oluline, et ka tema arvamust kuulatakse ja arvestatakse. Tulemuseks on koos vastuvõetud otsus ja eesmärgid, mis paneb sulle ka kohustused „oma“ otsuseid täita.

Ka intervjuud andsid tagasisidet tunnustuse osatähtsusest, sest kõik vastanud pidasid seda oluliseks, kuigi oli ka vastuseid, kus hinnati ainult rahalist tunnustust: *“Hetkel toidaks ainult rahaline tunnustus”*. Esile toodi positiivset kollektiivi ja väideti: *“Ei tee tööd veel praegu tunnustuse pärast”*. Antud vastuse võis esile kutsuda ka asjaolu, et vastanud töötaja oli aasta tagasi saanud müüja staatusest juhatajaks, mis ilmselt oli tema tunnustuse vajaduse teatud aja perioodiks mingil määral rahuldanud. Samas aga ülejäänud hindasid oluliseks igasugust tunnustust: *“Arvan, et tunnustus on väga oluline osa tööst, sest see innustab ja annab juurde edaspidiseks”*. Puudust tuntakse ka muudest materiaalistest tunnustustest nagu näiteks *„ravituusikust sanatooriumisse”*.



Horisontaalskaala selgitus: 1-võimalusega kaasa rääkida tööd puuduvates küsimustes ja otsustes, 2-töö ise, 3-tööülesandeid täites võimalus rakendada oma teadmisi ja oskusi, 4-töölase saavutuse korral jagatava tunnustuse ja kiitusega, 5-võimalusega arutada oma töölaseid probleeme ja tulemusi oma kolleegidega, 6-võimalusega arutada oma töölaseid probleeme ja tulemusi oma juhiga, 7-juhipoolse tunnustuse ning huviga minu töölase arengu vastu.

Joonis 11. Töö ise/tunnustus (autori koostatud).

OÜ Modet püüab ka praegu oma otsustesse võimalikult palju kaasata töötajaid, mida on ka näha suhteliselt väikestest erinevustest erinevatel perioodidel saadud hinnangutes (MÜ 4,2; MO 3,8). Kuna suur osa OÜ Modet tööst hõlmab müük, siis on suur tähtsus kaubavalikul, mida tellitakse peale emafirma ka mujalt Euroopast. Selliste valikute puhul on olulised õiged otsused ning neid saab teha kõige paremini inimene, kes antud piirkonnas töötab ja tunneb selle regiooni klienti, mitte „keskuses“ töötav juht. Arvesse võttes erinevate piirkondade eripärasid, tehakse koondtellimus, mis tekitab tehtud otsuse suhtes suurema sisemise kohustuse. Emafirma näitaja 2,6 on madal ja seda on näha ka koostöös emafirma ja OÜ Modet vahel, kus Modet töötajate ettepanekud jäävad praktiliselt tähelepanuta.

Teisena on muutus tuntav töö endaga rahulolus. See näitab, et inimesed, kes omavad kõrget kvalifikatsiooni ja teadmisi, aga ei saa neid kasutada seoses ressurside puudusega ning ebakindlusega, ei ole rahul „töoga“, sest see ei paku rahuldust, kuna ei saa oma teadmisi maksimaalselt realiseerida (MÜ 4,5; MO 3,6). Võimalusest kasutada oma teadmisi ja oskusi (MÜ 4,7; MO 4,2) on lähtuvalt tööülesandest jätkuvalt võimalik, sest töö kui selline ei ole põhiolemuselt muutunud. Pigem on probleem, et teadmisi on

rohkem kui neid klientide poolt antud perioodil vajatakse: tellitakse vähe erimõõdulisi ja spetsiifilisi mudeleid, mis on tingitud praegusest majanduslikust situatsioonist. Heameelt teevad aga intervjuude käigus saadud tulemused, kus 80% vastanutest teeb tööd, mis talle meeldib: *“Mulle meeldib praegune töö, aga majanduslikult halval ajal on seda raske nii teha, et kõik rahul oleks”*, „meeldib“, „olen rahul“.

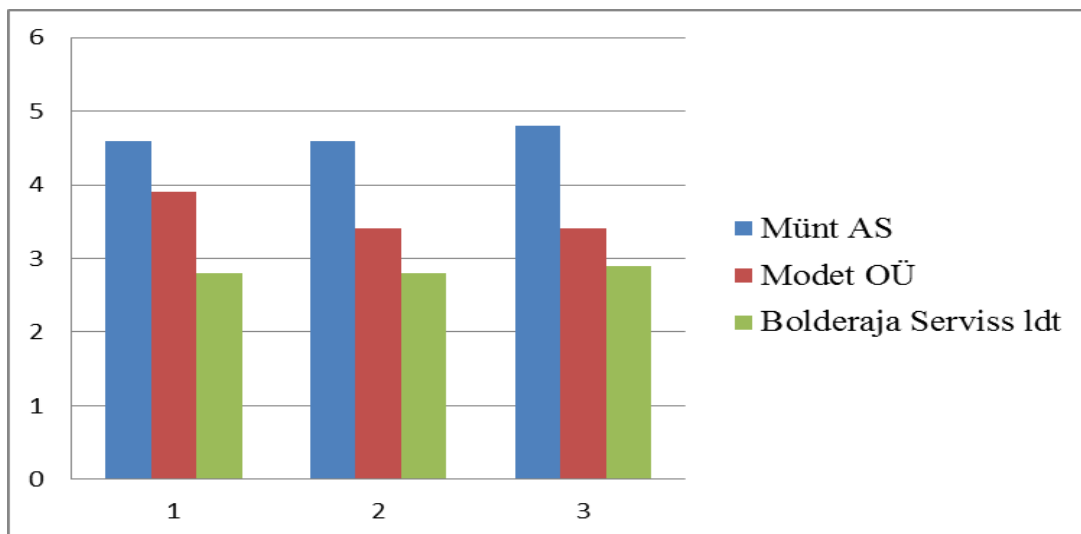
Ära märkima peab autori arvates ka asjaolu, et seoses praeguse pingelise olukorraga soovivad inimesed saada rohkem tunnustust, samas aga ei tunneteta, et kui pidevalt kiidetakse, aga pikemas perspektiivis see muud kaasa ei too, siis ei mõju see enam inimesele ergutavalt ja ta ei tunnetata selle positiivset mõju. Ja suur on muutus protsentuaalselt just „väga rahul“ lahtrist „rahul“ lahtrisse. Keskmiste tulemuste võrdlusena punktid MO 3,6; MÜ 4,4.

Järgnevad tulemused kinnitavad jällegi meeskonnatöö toimimist OÜ-s Modet, kus tööalaste probleemide arutamine kolleegidega (MÜ 4,5; MO 4,1) ja tööalaste probleemide arutamine juhiga (MÜ 4,7; MO 4,3) on siiski küllaltki kõrgelt hinnatud. Ning kukkumine mõlemal juhul 0,4 punkti on igati loogiline, sest otsuste vastuvõtmisse mittekaasamine tekitab töötajates tunde, et nendega ei arutata. Samasse vahemikku võib lisada ka juhi huvi töötaja tööalase arengu vastu ja tunnustuse (MÜ 4,5; MO 4,1). Probleemiks on kujunenud aga see alalõik emafirma organisatsioonile, kus valitseb täielik rahulolematuse tulemustega viimases neljas küsimuses 2,5; 2,5; 2,5; 2,4. Töö autor on arvamusel, et selle on põhjustanud olukord, kus autokraatse juhtimisstiili tõttu ei olda huvitatud tagasisidest alt üles ning seega tunnetavad inimesed ainult käsuliini. Kui aga inimesele ei anta võimalust kaasa rääkida, on ta rahulolematu ning etteantud ülesannete täitmisel ebaefektiivne. Alustada võiks probleemi lahendamiseks kasvõi inimese meelepidamisest sünnipäeval, mida iseloomustab ka intervjuul saadud vastus: *“Tunnustus on alati oluline. Kena oleks kas või väike kaart või õnnitlused tähtpäeva puhul. Praegune emafirma esindaja ei saada isegi meili”*, mis annab tunnistust Dunhami (1975) psühholoogilisest tajumisest ja McLellandi (1978) sotsiaalsetest vajadustest töörahulolu saavutamiseks ja sellest lähtuvalt efektiivse koostöö tagamiseks. Puuduseks loevad sellist juhi käitumist ka emafirma töötajad, kes tunnustust loeks motiveerivaks jõuks kasvõi läbi juhatuse poolse kiituse: *“Tunnustus on tähtis. Puudu on juhatuse poolne kiitus”*.

Vastutus ja iseseisvus. Ülesande struktureerituse vähendamiseks on võimalik taotleda juhilt uut konkreetset ülesannet koos suurema vabadusega selle täitmisel või kaasata töötajad koostöösse ja otsustamisse. Struktureerituse suurendamiseks taotleda juhilt täpselt reglementeeritud ülesanne ja juhendid selle lahendamiseks või lahutada ülesanne väiksemateks osadeks, mis on tulemuselt rohkem struktureeritud (Türk 2001: 72–73).

Et töötamine on osaliselt liikunud demokraatlikust süsteemist autokraatsele, siis tööalase vastutuse määr väheneb, kuna tööülesanded on täpselt juhtkonna poolt määratud ning iseseisvate otsuste vastuvõtmise osakaal on oluliselt vähenenud – need on „üleval pool“ juba tehtud. Seega hinnati vastutuse määra madalamalt kui AS Münt perioodil, kus töötajad kaasati otsustamisse ning sellele järgnevasse teostamise ja vastutamise protsessi. Selles blokis saadud tulemused võetakse kokku joonisel 12.

Vajalik on ka tulemuste ühine hindamine, sest kollektiivselt analüüsides suudetakse leida ilmnenu plussid-miinused ja samas õpivad kõik ühiselt läbiarutatud vigadest ja neil on võimalus hoiduda teadlikult neid kordamast, kuid seejuures peaks hindamine toimuma demokraatlikult ja kedagi solvamata. Pigem tekib ühiselt arutades võimalus kasutada varasematest koostööprojektidest ilmnenu edu valemite (Fidhow, Gjefsen 2001). Emafirmas oli keskmiseks hindeks 2,8, mis on suurem eelnevas alalõigus olnud küsimuste vastuste tulemustest. Kahjuks ei rahulda aga selline tulemus OÜ Modet töötajaid, sest sellest ei piisa tütarfirmas tekkivate probleemide ärahoidmiseks. Kui toodetav ja tarnitav kaup on probleemne ja seda ei väljastata õigeaegselt, siis otsest vastutust emafirma töötajad ei tunneta, nende nn „väike aps“ läheb palju maksma ja võimendub suureks just edasimüügiga tegelevas OÜ-s Modet. Otsene side kliendiga paneb OÜ Modet töötaja tunnetama vastutust, aga samas aitab kaugus Bolderaja SIA Serviss töötajal tekitada anonüümsustunde. Kahes järgnevas punktis, mis on võimalus tegeleda vastutusrikaste ülesannetega ja ise otsustada ning võtta riske, on OÜ Modet töötajad hinnanud tulemusi võrdselt 3,4. AS Münt tegutsemise ajal hinnati neid punkte 4,8 ja 4,6 väärtuses. Põhjenduseks on kindlasti asjaolu, et „avatud raamatu“ puhul oli võimalus otsustada rohkem kaubavaliku ja allahindluste osas, sest kõik oli läbinähtav ja tasu ning tulemus olid otseselt nende tegutsemisega seotud



Horisontaalskaala selgitus: 1-töö ülesandeid täites ise otsustada ja võtta riske, 2-tööalase vastutuse määra, 3-võimalus tegeleda vastutusrikaste ülesannetega.

Joonis 12. Vastutus ja iseseisvus (autori koostatud).

Nende otsused mõjutasid nii ettevõtte kui ka nende endi tulemusi. Praeguseks on süsteem kinnine, etteantud müügihindadega ning kinnise raamatupidamisega. Emafirma tulem oli vastavalt 2,8; 2,9; 2,8, mis võrrelduna alalõikudes oma tulemuselt on ülemises otsas ja näitab töötajate vastutuse tunnetust keskmiselt kõrgemalt. Kas see rahuldab aga eneseteostusevajaduse? Vastus sõltub sellest, mida inimene tahab saavutada ja milleni jõuda. Kui see on tulemini jõudmine läbi organisatsiooni eesmärkide saavutamise ja meeskonnatöö hindamise, siis on see osaliselt võimalik ka praegu läbi horisontaalse arengu, mille pidurdavaks jõuks on aga madal ostujõud ja seega vähesed võimalused rakendada oma teadmisi ja oskusi terves ulatuses. Leitakse, et: „*Eneseteostusvajadused on rahuldatud mõningal määral, aga loodan majanduskasvu, mis selle probleemi lahendaks*“. Seega on töö autor arvamisel, et probleemi mõjutab müüjate kõrge kvalifikatsioon ja teadmised, kuid väikesed võimalused seda rakendada (eritellimustööd).

Mis motiveerib kõige rohkem inimesi tööle. Motivatsioonil on kaks suunda – sisemine ja väline ning ta on kas kaasa tõmbav või tagant tõukav. Sisemine motivatsioon tekitab inimeses tunde, et ta tahab „seda“ teha. Kui motivatsioon tuleb seest, siis me lihtsalt teeme midagi ja see meeldib meile, me naudime seda ja me ei küsi, miks. Sisemine motivatsioon aitab võtta meil vastutust, ennetab teiste ootusi, ergutab

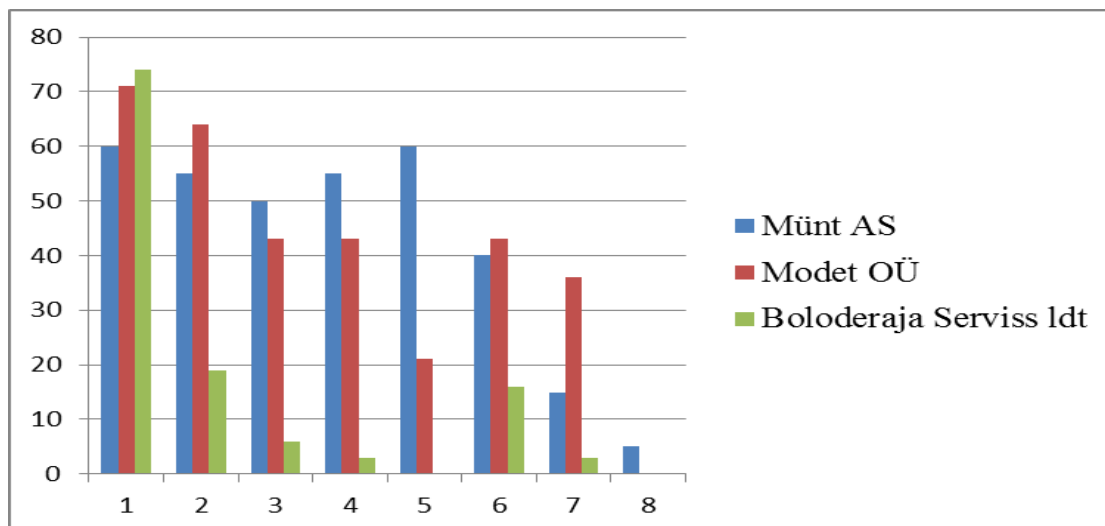
loovust ja uusi lahendusi otsima, seesmise motivatsiooni parim tasu on töö ise. Väliste motivatsiooniga kaasneb tunne, et ma pean seda tegema ja põhjus selleks ei tule mitte enese seest, vaid see on väline faktor. Selleks võib ka olla mõni etteantud kohustus või ülesanne, mille me endale ise võtsime, kuid oleme kaotanud rõõmu selle tegemisest. Sellest tulenevalt võib üks ja seesama sisemine kui välimine põhjus olla nii motivaatoriks kui ka pärssivaks teguriks.

Kui kogu küsitlus võeti kokku vastustega, mis on oluline sinu motiveerimiseks, siis näeme, et kui AS Münt on olnud oma olemuselt meeskondliku tööstiiliga, kus küll ka tähtsal kohal on tasu, siis emafirma töötajate poolt on kõige tähtsamaks töötasu, mille hindas kõige olulisemaks 74% vastanutest. Tasu tähtsus on ka suurenenud OÜ Modet töötajate hulgas – 11%, kuna baaspalk on vähenenud, aga elukallidus tõusnud, seega esmavajaduste rahuldumine on tähtsustunud rohkem (vt. joonis 13).

Viited meeskonnatööstiilile annab ka tulemus, kus pingelises majandusolukorras hinnatakse kollektiivi tähtsust OÜ-s Modet, sest suurenemine on tervelt 9% (MÜ 55; MO 64). Juba eelnevatest küsitlustest on näha, et emafirmas on meeskondlik koostöö väga väikese tähtsusega ja kogu süsteem toimib rohkem tasu ja indiviidi põhiselt, kollektiivi hindab ainult 19% vastanutest.

Nii nagu organisatsiooni kui tööandja puhul tuli välja, et SIA-s Bolderaja Serviss on probleemiks visiooni ja missiooni puudumine, siis annab eesmärgi olematusest või töötajatepoolsest teadmatusest tunnistust ka asjaolu, et organisatsiooni eesmärkide täitmist peab emafirmas oluliseks ainult 3%, OÜ-s Modet 43% ja AS-s Münt 55% vastanuist. Antud tulemused näitavad, et emafirmas tegutsetakse individina, OÜ-s Modet aga tähtsustatakse organisatsiooni kui meeskonda.

Huvitav on tähelepanek tunnustuse ja motivatsiooni osas. Kui OÜ-s Modet on see vajadus olemas ja praegusel perioodil pigem tahetakse seda saada (36%), kui et hinnatakse selle saamise võimalust (21%), siis vastavad näitajad on emafirmas 3% ja 0, mis tekitab ebamäärasuse küsitluste vastuste tulemuses alalõigus „tunnustus“. Kui küsitlustes ei oldud antud süsteemiga rahul, siis praeguses lõigus saame vastuseks, et seda ei vajatagi.



Horisontaalskaala selgitus: 1-töötulemustel põhinev töötasu, 2-sõbralik kollektiiv, 3-võimalus saavutada organisatsiooni eesmärged, 4-selged tööülesanded, 5-tunnustus, 6-ilus ja mugav töökoht, 7-võimalus saavutada tunnustust, 8-päevavalgus.

Joonis 13. Mis motiveerib inimesi kõige rohkem tööle (autori koostatud).

Ära tahaks märkida ka erinevuse, mis annab tunnistust töötaja soovist töötada efektiivsete tulemustega, milleks on tööülesannete selgus ja arusaadavus. OÜ Modet töötajad mõistavad, et positiivse ja efektiivse lõpptulemi saavutamiseks on oluline teada, mida sa teed, mitte lihtsalt teed. Seepärast hinnati antud küsimust nii OÜ-s Modet kui ka AS-s Münt suhteliselt ühesuguselt (MÜ 40% ja MO 43%). 3% tõusu põhjuseks peab töö autor olukorda, mis on seotud emafirma poolt antud ebamääraste ja vastuoluliste ülesannetega. Emafirmas endas hindas seda faktorit ainult 16%, mis võib muidugi olla põhjustatud sellest, et kõik ongi neile väga selge ning sellele punktile ei pöörata seega suuremat tähelepanu.

Küsitluste tulemused blokkide kaupa. Eelnevalt analüüsis töö autor kõiki ankeedis esitatud küsimusi üksikult ja tegi järeldusi iga küsimuse kohta eraldi, kuid koostöö efektiivseks toimimiseks tuleb vaadelda kõiki komplekselt ja näha tervikut, seega võtame tabelis 5–10 tulemused kokku blokkide lõikes ja hindame töörahulolu ja selle muutusi ettevõttes tervikuna.

Kui võrdleme tulemusi tabelis 5, siis näeme, et kõige rohkem on kukkunud rahulolu blokkis „töötasu“, mis on kindlasti põhjustatud suuresti majandusest kui raamfaktorist ja selle madalseisust. Tähelepanu tuleb aga pöörata blokkidele, kus tekib kahe ühinenud

ettevõtte koostöös ühisosa „organisatsioon kui tööandja“ (-1,2) ja „tööalane vastutuse määr“ (-1,1). Siin joonistub selgelt välja emavõtte visiooni ja missiooni puudumine, ebaselged eesmärgid ning inimeste mittekaasamine tööalastes otsustesse, mis on aga otseselt seotud koostöö ja selle efektiivse toimimisega.

Tabel 5. Tööra hulolu aritmeetilised keskmised küsimusblokkide kaupa

	MÜ	MO	BO
Organisatsioon kui tööandja	4,4	3,2	3
Juht/otsene juht	4,5	3,9	2,9
Töökeskkond	4	3,9	2,8
Töötasu	4,5	2,7	2,5
Suhted kolleegidega	4,5	4	2,8
Areng/ karjäär	4,3	3	2,7
Töö ise	4,5	3,9	2,5
Tunnustus	4,5	4	2,5
Tööalane vastutuse määr	4,7	3,6	2,8

Allikas: autori koostatud.

Tabelist 6 on võrdlevalt näha protsentuaalselt rahulolevate töötajate osa, mis ilmestavad probleemseid punkte veelgi selgemalt. Kui muutused aritmeetilises keskmises on küll olemas, siis rahulolevate töötajate osakaalu muutus on mõnedes blokkides lausa poole ulatuses või natukene rohkemgi. Drastilisemaks näiteks on „organisatsioon kui tööandja“ ja „areng/karjäär“

Tabel 6. Rahul või väga rahul vastanute % küsitlusblokkide kaupa

	MÜ	MO	BO
Organisatsioon kui tööandja	87	40	40
Juht/otsene juht	97	77	30
Töökeskkond	75	64	31
Töötasu	96	38	21
Suhted kolleegidega	94	77	32
Areng/ karjäär	92	26	32
Töö ise	93	73	22
Tunnustus	95	67	18
Tööalane vastutuse määr	100	62	26

Allikas: autori koostatud.

Lisaks tahab töö autor tuua tulemuste otsestele näitajatele lisaks veel võrdlusmaterjali tabeli 7 näol, kus tuuakse ära küsimusele „ei oska öelda“ vastanute %, mis on autori arvates seda suurem, mida rohkem ollakse ükskõiksed, kardetakse töökoha pärast või ei huvituta organisatsioonist ja tema tulemustest.

Tabel 7. Ei oska öelda %-des

	MÜ	MO	BO
Organisatsioon kui tööandja	0	5	10
Juht/otsene juht	0	4	12
Töökeskkond	0	0	18
Töötasu	0	16	17
Suhted kolleegidega	0	5	13
Areng/ karjäär	0	14	12
Töö ise	0	0	24
Tunnustus	0	6	22
Tööalane vastutuse määr	0	12	12

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõtteks vaatame tabelit 8, kus näeme OÜ Modet organisatsiooni töörahulolu muutusi võrreldes AS Münt perioodiga ja emafirma SIA Bolderaja Serviss tulemustega. Viie palli süsteemis hinnatud rahulolu on toodud ära aritmeetiliste keskmistena ja rahulolevate töötajate hulk ning ebakindlust määravat „ei oska öelda“ vastanute hulk %-des.

Tabel 8. Töörahulolu OÜ-s Modet tervikuna läbi aritmeetilise keskmise ja rahulolevate töötajate protsendi

	Töörahulolu aritmeetiline keskmine	Väga rahul või rahul %	Ei oska öelda %
MÜ	4,43	92	0
MO	3,58	58	7
BO	2,72	28	16

Allikas: autori koostatud.

Tabel 9 aga annab märku pingelisest olukorrast OÜ-s Modet, sest langus on olnud suur ja suhteliselt kiire ning eriti tuntav koostööd toetavates punktides nagu „organisatsioon

kui tööandja“ (-47%) ja „tööalane vastutus“ (-38%). See annab märku OÜ Modet töötajate ebakindluse tekkimisest.

Tabel 9. Küsimusblokkide kaupa töörahulolu kukkumine Modet OÜ-s

	%-des	a. keskmine
Organisatsioon kui tööandja	47	1,2
Juht/otsene juht	20	0,6
Töökeskond	11	0,1
Töötasu	58	1,8
Suhted kolleegidega	17	0,5
Areng/ karjäär	66	1,3
Töö ise	20	0,6
Tunnustus	28	0,5
Tööalane vastutuse määr	38	1,1

Allikas: autori koostatud.

Tabel 10 näitab, kui paljud töötajad hindavad töörahulolu OÜ-s Modet pärast ühinemist ja milline on rahulolu kõikides töörahulolublokkides. Muret tekitavaks on asjaolu, et emafirma töörahuolu ja sellest tulenev koostöövalmidus on väga madalad. Lisaks näeme koostööd mõjutavaid kitsaskohti ühiste vastutusalade punktides, kus emafirmal ja OÜ-l Modet on rahulolus suured erinevused nagu „suhted kolleegidega“, „töö ise“, „vastutus ja iseseisvus“, „tunnustus“ ning mis võib pärssida infoliikumist, kompetentsuse mitte-tunnistamist ning läbi „vastumeelse“ töötegemise kogu ettevõtte tegevuse „takistamist“.

Tabel 10. Töörahulolu tulemused kui platvorm OÜ Modet koostööks emafirmaga

Töörahulolu	Koostöö ja rahulolu	MO	BO
Organisatsioon kui tööandja	Ühised eesmärgid ja visioon	40%	40%
Juht/ otsene juht	Võrdne kohtlemine, rollide aktsepteerimine	77%	30%
Töökeskond	Töökaaslase töötingimuste parandamisele kaasaaitamine	64%	31%
Töötasu	Majandus kui raamfaktor	38%	21%
Suhted kolleegidega	Vastastikune sõltuvus, info liikumine	77%	32%
Areng, karjäär	Vastastikune nõustamine, juhendamine	26%	32%
Töö ise	Tegevuskavade kooskõlastamine, positiivne suhtumine	73%	22%
Tunnustus	Vastastikune sotsiaalne toetus	67%	18%
Vastutus, iseseisvus	Kompetentsuse usaldamine	62%	23%

Allikas: autori koostatud.

Probleemiks võib saada ka OÜ Modet suur ja kiire rahulolu langus, mis edasises tegevuses võib veelgi kukkuda ja tekkida olukord, kus töötajad „enda eest seistes“ koostöö asemel hakkavad „vastu töötama“. Sellise situatsiooni ärahoidmiseks peaks juhtkond kiiresti reageerima ning leidma lahendused esialgselt kasvõi töörahulolu stabiliseerimiseks.

Soovitused ja ettepanekud

Eelnevast analüüsist võime järeldada, et põhiprobleemiks on kahe firma ühinemisel koostööks vajaliku strateegia halb ettevalmistus. Töö autori arvates on väga vajalik emafirma eesmärkide saavutamiseks teha järeldused töörahulolu uuringu tulemustest ja sellest tulenevalt koostööd takistavatest teguritest. Töö autor teeb ettepaneku juhtkonnale:

1. Luua ühine visioon ja missioon ning kommunikeerida see ka töötajatele ja klientidele ning äripartneritele.
2. Püstitada konkreetsed eesmärgid, mille otsustamisprotsessidesse tuleks kaasata kõik töötajad.
3. Selgitada koostöö parandamiseks vajalike muutuste tähtsust.
4. Likvideerida kommunikatsiooni kitsaskohad ja parandada olemasolevaid toimivaid süsteeme.
5. Leida ning kooskõlastada vastavalt organisatsiooni eesmärkidele ja tegevustele ühised väärtushinnangud.
6. Pöörata rohkem tähelepanu organisatsioonikultuurile, mis oleks koostöö seisukohalt olulise tähtsusega (meeskonnatöö, juhtimine, motivatsioon jne).
7. Välja töötada motivatsioonisüsteem, mis oleks selge ja arusaadav.
8. Olulisemalt rohkem hinnata töötajate panust ja küsida neilt tagasisidet ning sellega arvestada.
9. Määrata ja kinnitada täpsed vastutusalad ning teavitada sellest mõlemat osapoolt.

KOKKUVÕTE

Kahe firma ühinemisel on koostööl suur roll. Koostöö aga eeldab ühinenud organisatsioonides muudatusi, mis on tänapäeva ettevõtete arengus paratamatu osa.

Koostöö puhul ei saa me rääkida ühekordsest nähtusest, see on pikk ja pidev protsess, mille planeerimisel tuleb arvestada paljude erinevate nüanssidega. Koostöö edukas juhtimine ja rakendamine tagab organisatsioonile head eeldused töö efektiivsuse kasvuks ning konkurentsieelise saavutamiseks.

Koostöö kahe ühinenud firma vahel saab alguse ühise visiooni loomisest läbi eesmärkide püstitamise ja tagab ettevõttele parema tuleviku. Selged eesmärgid, visioon ja strateegia, mis on kõikidele osapooltele üheselt mõistetavad, on edu eelduseks. Oluline on järjekindluse ja sihipärase tegevuse säilitamine, pidev kommunikatsiooni ja infovahetus mitte ainult kahe organisatsiooni vahel, kes koostööd teevad, vaid ka organisatsiooni töötajate vahel, mis tagaks sünergia tekkimise.

Käesoleva magistritöö raames selgitati välja lähtuvalt töö eesmärgist töörahulolu muutused OÜ-s Modet 2011. aastal võrrelduna 2005. aastaga ja selle mõju koostööle emafirmaga SIA Bolderaja Serviss ning paremaks analüüsimiseks ja aruteluks kõrvutati mõlema ettevõtte tulemusi.

Uurimuses kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset lähenemist nii andmete kogumisel kui ka analüüsimisel ja interpreteerimisel. Teoorias lähtuti põhiliselt töörahulolu ja meeskonnatööd käsitlevate teooriate autorite seisukohalt ja jõuti järeldusele, et töörahulolu suurendavad meeldiv töökeskkond, töötajate õppimis- ja arenguvõimalused ning tasustamine ja tunnustamine.

Empiirilises osas leiti vastused püstitatud uurimisülesannetele, milleks oli uurida töörahulolu ja koostöötegurid, selgitati välja hinnangud töörahulolule OÜ-s Modet ja

SIA-s Bolderajas Serviss ning leida just nende koostööd mõjutavad töörahulolutegurid, uurimuse lõpus aga teha ettepanekud ja anda soovitusel juhatusel olukorra parendamiseks. Tulemused olid muret tekitavad, kuna 2005. aastal oli OÜ Modet meeskond positiivselt motiveeritud ja töörahulolu hinnati kõrgelt, kuid 2011. aasta tulemustes ilmnevad probleemid ja tähelepanu tuleks pöörata just kahe firma koostööala puudutavatele punktidele. Emafirma suuremas mõjualas on ka suuremad kukkumised, ärevamaks teeb veel asjaolu, et ka emafirma enda töötajate hinnangud on madalad ja peegeldavad rahulolematust.

Küsimustiku vastustest kujunes tulemus, kus suurimaks probleemiks on töö autori arvates ühise eesmärgi puudumine emafirma ning tütarfirma seisukohalt. Kasutada ei saa ka täies ulatuses senini toimunud OÜ Modet visiooni ja missiooni, mis kandus üle AS-i Münt tegevusest, kuna need ei kattu täielikult emafirma tegevuse ja suundadega ning eesmärkidega.

Teiseks oluliseks nõrgaks kohaks on ootusteteooria, mille tulemusel töörahulolu tõstmiseks on vaja luua olukord, kus töötaja tunnetab, et tema tööalane pingutus tagab kõrge töösoorituse ning selle tulemusena saab ta soovitud tasu hügieenifaktorite osas (Vroom 1964) või Dunhami (1975) psühholoogilistest faktoritest lähtuvalt, sest tänapäeval ei rahulda inimesi ainult esmavajaduste rahuldamine (Maslow püramiid), vaid nad otsivad järjest enam võimalusi töötada ametikohal, mis tagab ka eneseteostust, vastutust jne. Samas aga eeldab töötaja vastavalt võrdsuseteooriale (Lawler 1986), et talle antud tasu ja tema poolt tehtud jõupingutuse vahet on samasugune kui teistel töötajatel. Selle probleemi lahendamisele aitab kaasa selge ja läbinähtava tasustamissüsteemi rakendamine, mis on mõistetavad koostööd tegevate organisatsioonide kõikidele liikmetele.

Intervjuud kinnitasid küsitluse tulemusi, rõhutades samu kitsaskohti: ollakse organisatsiooni suhtes ebakindlad, puuduvad konkreetsed eesmärgid, juhtimine on ebamäärane ja kaootiline, motivatsiooni süsteem puudulik, tunnustus tippjuhi poolt vähene, ei tunnetata, et koheldakse emafirma ja tütarfirma töötajaid võrdselt. Tulemus oli aga positiivne selles osas, et enamik inimesi tegi tööd, mis neile meeldis ja kõrgelt hinnati kollektiivi. Samuti andis tulemuse tasustussüsteemi täiendamine 2012. aasta algusest, mis tõi kaasa võrreldes küsitlusperioodiga tõusu selles rahulolufaktoris.

Samuti kinnitasid küsitluse tulemusi SIA-s Bolderaja Serviss tehtud intervjuud, kus töötajaid intervjuerides jõudis töö autor arusaamisele, et inimesed on kas täiesti ükskõiksed ja ei usu nagunii muutustesse või on probleemiks kartus oma töökoha suhtes. Intervjuud õnnestus läbi viia ainult administratsiooni osas kolme inimesega, kellest kaks olid oma vastustes väga lakoonilised ning ebamääraseid ning üks julges avaldada oma arvamust põhjalikumalt. Kahjuks ei saa teha mingeid olulisi järeldusi nii väikese hulga vastajate olemasolu korral, kuid siiski jäi kõlama mõte, et motivatsioonisüsteem ja tunnustus on väga tähtsad, aga puudulikult teostatud. Tõdema peab ka probleeme meeskonnatöös, kus suurimaks probleemiks on kaebamine ja intriigide tekitamine. See kinnitab ka küsitluse tulemusi, mis näitas organisatsiooni kui üksikindiviididest koosnevat ettevõtet, mitte koostöimivat efektiivset organisatsiooni.

Hofstede (2001) teooria väidab, et koostöö efektiivsus sõltub riiklikust ja piirkondlikust kultuuripärandist, mis mõjutab organisatsiooni käitumist ja meeskonnatööd olenemata ühistest motivaatoritest. Vaatamata erinevatele rahvustele ja regioonidele, hindasid ettevõtte kokkupuutekohti nii emafirma kui tütarfirma ühtemoodi ja see nagu tõestab, et organisatsioonikultuur ei ole sõltuv riiklikust ega piirkondlikust kultuuripärandist, kui need organisatsioonid asuvad lähestikku ja on seotud ajaloolise taustaga, seega ei tulene koostööd pärssivad olulised faktorid antud mõjusfäärist.

Kuna meeskonnana töötav organisatsioon on tavaliselt efektiivsem, siis tuleks emafirmal tõsiselt tegeleda töörahulolu tõstmisega läbi meeskondliku koostöö edendamise praeguse ainult kasumlikkusele pühendumuse asemel. Tuleb välja töötada efektiivne ja selge ühinemise strateegia, mis praegusel momendil on ebamäärane.

Uurimustöösse suhtuti OÜ Modet töötajate poolt positiivselt usuga, et uurimuse tulemustega ka arvestatakse, mida tõestab ka 100% ankeetide tagastus. Emafirma suhtumine oli pigem ükskõikne, kuid mitte ka negatiivne. Kahjuks peab märkima suurt hulka ankeedi vastustest lahtris „ei oska öelda“, mis näitab ebakindlust või ükskõiksust, võrdluseks, et AS Münt perioodil polnud selliseid vastuseid üldse. OÜ Modet vastanute hulgast esines neid küll vähem kui emafirma puhul, kuid tulemust võib siiski lugeda muret tekitavaks.

Uurimuse tulemused edastab töö autor SIA Bolderaja Serviss juhtkonnale soovitude ja ettepanekutega, kuid probleemiks võib saada keeleline barjäär ja ka nendepoolne huvi puudumine tulemuste vastu.

Antud uurimus kajastas OÜ Modet ja SIA Bolderaja Serviss koostööd lähtuvalt töörahulolu faktoritest, kuid paremaks ja põhjalikumaks analüüsiks tuleks kindlasti uurida veel nimetatud ettevõtteid juhtimisstiilide ja organisatsioonikultuuride osas, et täpsustada probleemseid kohti veelgi üksikasjalikumalt. Küsimusena jääb ka õhku majanduse olukord kui raamfaktor ettevõtete arengus ja kuidas mõjutab eelnev OÜ Modet meeskonnatöö kogemus ühinemisel toimuva tulemuse efektiivsust.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abreu, D., Milgrom, P., Pierce, D.** Information and Timing in Repeated Partnerships. – *Econometrica*, 1981, Vol. 59, No. 6, pp. 1713–1733.
2. **Aldefer, C. P.** An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. – *Organizational Behaviour and Human Performance*, May 1969, Vol. 4, No. 2, pp. 142–175.
3. **Artz, B.** Fringe benefits and job satisfaction. – *Journal of Manpower*, 2010, Vol. 31, No. 6, pp. 626–644.
4. **Ashford, S.J., Lee, C., Bobko, P.** Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantiive test. – *Academy of Managment Journal*, Vol. 32, No.4, pp. 803–29.
5. Stanford Encyclopedia of Philosophy.
[<http://plato.stanford.edu/entries/francis-bacon>] 09.04.2012.
6. **Baustad, J., Sorsveen, A.** Juhtimise argipäev. Tallinn: Tea kirjastus, 2009.
7. **Beattie, V., Smith, S. J.** Human capital value creation and publication. – *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2010, Vol. 14, No. 4, pp. 262–285.
8. **Blake R. R., Mounton S. J.** The Managerial Grid. Houston: Gulf, 1964.
9. **Bohlin, N., Daley, E., Thomson, S.** Successful Post-Merger Integration: Realizing the Synergies. – *Handbook of Business Strategy*, 1993, Vol. 1, No. 1, pp. 225–231.
10. **Bowen P.** Social Control in industrial organisations. *Industrial relations an industrial sotsiology*, 1976.

11. **Buono, A. F., Bowditch, J. L.** The Human Side of Mergers and Acquisitions. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1989, 299 p.
12. **Burns, R.** Edukas delegeerimine: lihtne ja tõhus teejuht efektiivse delegeerimise rakendamisel, Tallinn, 2007, 145 lk.
13. **Böckerman, P., Ilmakunnas, P.** Do job disamenities raise wages or ruin job satisfaction. – International Journal of Manpower, 2006, Vol. 27, No. 3, pp. 290–302.
14. **Cacioppe, R., Edwards, M.** Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. – Leadership & Organization Development Journal, 2005, Vol. 26, No. 2, pp. 86–105.
15. **Cameron, K. S., Freeman S. J.** Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. – Research in Organizational Change and development, 1991, Vol. 5, pp. 23–58.
16. **Chaudhrya, M. S., Sabirb, H. M., Rafi, N., Kalyar, M. N.** Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: a comparison of public and private sector organizations. – The Journal of Commerce, 2012, Vol. 3, No. 4, pp. 1–15.
17. **Child, J., Faulkner, D., Pitkethly, R.** The Managment of International Acquisitions. New York: Oxford University Press, 2001, 255 p.
18. **Choo, S., Bowley, C.** Using training and development to affect job satisfaction within franchising. – Journal of Small Business and Enterprise Development, 2007, Vol. 14, No. 2, pp. 339–352.
19. **Conner, D.** Social Comparison in Virtual Work Environments: An Examination of Contemporary Referent Selection. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2003, No. 1, pp. 133–148.

20. **Cook, S., Macaulay, S., Coldicott, H. H.** Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change. USA: Creative Print and design, 2004, 230 p.
21. **Covey, S.** Väga efektiivse inimese 7 harjumust. Tallinn: Ilo, 2001, 250 lk.
22. **Creasy, T.** Is “Culture Clash” in a Merger or Acquisition Well Modeled as a Managerial Prisoner’s Dilemma? - In Partial Fulfillment of the First Year Requirement of the Executive Doctorate of Management Program. Case Western Reserve University, 2005, 30 p.
23. **Creswell, J. W.** Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches 27 Reviews. Sage Publications, 2003, 246 p.
24. **Darwish A. Y.** Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. – International Journal of Manpower, 1998, Vol. 19, No. 3, pp. 184–194.
25. **Davenport, T.** The Integration Challenge. – Management Review, 1998, No. 1. Viidatud Creasy, T. Is “Culture Clash” in a Merger or Acquisition Well Modeled as a Managerial Prisoner’s Dilemma? - In Partial Fulfillment of the First Year Requirement of the Executive Doctorate of Management Program. Case Western Reserve University, 2005, 30 p. vahendusel.
26. **De Camara, D., Renjen, P.** The Secrets of Successful Mergers: dispatches from the front lines. – The Journal of Business Strategy, 2004, Vol. 25, No.3, pp. 10–14.
27. **Diggins, C., Kandola, P.** Emotional intelligence: the key to effective performance. – Human Resource Management, 2004, Vol. 12, No. 1, pp. 33–35.
28. **Dunham, R. B., Herman, J. B.** Development of a female faces scale for measuring job satisfaction. – Journal of Applied Psychology, 1975, Vol. 60, No. 5, pp. 629–631.

29. **Duckett, H., Macfarlane, E.** Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. – Leadership Organization Development Journal, 2003, Vol. 24, No. 6, pp. 309–317.
30. **Eskildsen, J., Kristensen, K., Antvor, H. G.** The relationship between job satisfaction and national culture. – The TQM Journal, 2010, Vol. 22, No. 4, pp. 369–378.
31. EurLIFE - Job satisfaction. Eurofound.
[<http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityoflife/eurlife/index.php?template=3&radioindic=29&idDomain=2>]. 04.02.2012.
32. **Fidhow, I. M., Gjefsen, B.** Meetmed kohalikku kuritegevust ennetavaks koostööks, oktoober 1998. Norra Kriminaalpreventsiooni Nõukogu: Print Kontraktors AS, 2001, 52 lk.
33. **Fiedler, F. E.** Leadership. New York: General Learning Presson, 1971. Viidatud Witzel M. Th. C. The Encyclopedia of the History of American management, 2005 vahendusel.
34. **Freeman, R. M.** Correctional Organization and Management. Public Policy Challenges, Behavior and Structure. United States of America: Butterworth-Heinemann, 1999, 447 p.
35. **Fugate, M., Kinicki, A., Scheck, C.** Coping with an Organizational Merger Over Four Stages. – Personnel Psychology, 2002, Vol. 55, No. 4, pp. 905–928.
36. **Gautam, M., Mandal, K., Dalal, R. S.** Job satisfaction of faculty members of veterinary sciences: An analysis. – Livest. Res. Rural Dev., 2006, Vol. 18, No. 6.
37. **Ghuri, P., Gronhaug, K.** Äriuuringute meetodid: praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim, 2004, 222 lk.
38. **Gillespie, R.** Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments, Studies in Economic History and Policy. USA, 1993.

39. **Gomez-Meja, L., Balkin, D., Cardy, R.** Managing Human Resource. 4th ed. Person Education Ltd, 2004, 677 p.
40. **Goris, J. R.** Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. – Journal of Management Development, 2007, Vol. 26, No. 8, pp. 737–752.
41. **Gouldner A. W.** Patterns of industrial Bureaucracy. Glencoe: Illinois Free Press, 1954.
42. **Gowler, D., Legge K.** The meaning of management and the management of meaning: a view from social anthropology in Perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1983.
43. **Grozier F.** The Bureaucratic Phenomenon. London: Tavistock, 1964.
44. **Hall, D. T., Mirvis, P. H.** The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In D. T. Hall and Associates, The career is dead – long live the career: A relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass, 1996, pp. 15–45.
45. **Handy, C.B.** Oodates, et mägi hakkab liikuma. Tallinn: Fontes, 2000, 175 lk.
46. **Handy, C.B.** Understanding Organizations. 4th ed. Penguin Global, 2005, 448 p.
47. **Herzberg, F.** Work and the Nature of Man. London: Staples Press, 1966.
48. **Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B.** The motivation to work. New York: Wiley, 1967.
49. **Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E.** Strategic Managment: Copetitiveness and Globalization (Concepts and Cases). 7th ed. USA: Thomson South-Western, 2007, 343 p.
50. **Hofstede, G.** Cultures Consequenses. Sage Publications (CA), 2001, 616 p.

51. **Huczynski, A. A., Buchanan, D. A.** Organizational Behavior. An Introductory Text. 2nd ed. New York: Prentice Hall, 1991, 616 p.
52. **Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., Paul, K. B.** Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. – Journal of Applied Psychology, 1989, Vol. 74, No. 2, pp. 193–200.
53. **Jensen, J., Rodgers, R.** Cumulating the intellectual gold of case study research. – Public Administration Review, 2001, Vol. 2, No. 61.
54. **Johnson, D., Johanson, F.** Whetstone Group Theory and group Skills. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1997, 25 p.
55. **Kathawala, Y., Moore, K. J., Elmuti D.** Preference between Salary or Job Security Increase. – International Journal of Manpower, 1993, Vol. 11, No. 7, pp. 25–31.
56. **Kidron, A.** Ärijuhtimise psühholoogia. Mondo, 2006, 274 lk.
57. **Kotter, P. J., Cohen, D. S.** Muudatuste keskmised. Tõsielulood organisatsioonide muutumisest. Tallinn: Pegasus, 2004.
58. **Kull, I.** Kvaliteediorientatsiooniga juhtimiskonseptsiooni rakendamine-teooria ja praktika (AS Münt näitel). Tallinna Tehnikaülikooli Tallinna Kolledž, 2006, 55 lk. (diplomitöö)
59. **Landsberg, M.** Motiveerimise kunst. Tallinn: Varrak, 2003.
60. **Lawler, E.E.** High involvement management. San Francisco: Jossey-Bass, 1986, 234 lk.
61. **Levinsohn, A.** Capturing Elusive Value in M&A. – Strategic Finance, 2002, Vol. 83, No. 11, pp. 36.
62. **Likert, R.** A Technique for the Measurement of Attitudes. – Archives of Psychology, 1932, No. 140, pp. 1–55.

63. **Linz, S. J.** Job satisfaction among Russian workers. – International Journal of Manpower, 2003, Vol. 24, No. 6, pp. 626–652.
64. **Locke, E. A.** Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.
65. **Lofquist L. H., Dawis R. V.** Application of the theory of work adjustment to rehabilitation and counselling. Work Adjustment Project. Industrial Relations Center, University of Minnesota – Business & Economics, 1972, No. 58, 87 p.
66. **McCormick, E. J., Jeanneret, P. R., Mecham, R.C.** A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ). – Journal of Applied Psychology, 1972, No. 56, pp. 347–368.
67. **McLelland, D. C.** Managing motivation to expand human freedom. – American Psychologist, 1978, Vol. 33, No. 3, pp. 201–210.
68. **Malberg, K.** Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda. Tallinn: Äripäeva kirjastus, 2005, 167 lk.
69. **Mayer, J. D., Caruso, D.** The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. – Ivey Business Journal, 2002, Vol. 67, No. 2, pp. 1–5.
70. **Maslow, A. H.** A Theory of Human Motivation. – Psychological Review, 1943, Vol. 50, No. 4, pp. 370–396.
71. **Maslow, A. H.** Motivatsioon ja isiksus. Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus, 2007.
72. **Mayo, A.** Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus, 2004, 281 lk.
73. **Meyer, J. P., Herscovitch, L.** Commitment in the workplace: Toward a general model. – Human Resource Management Review, 2001, Vol. 11, No. 3, pp. 299–326.

74. **Milner, J., O'Byrne, P.** Assessment and Planning. In R. Adams, L. Dominelli & M. Payne (Eds.), *Critical Practice in Social Work*. Great Britain: Palgrave Macmillan, 2002, pp. 261–268.
75. **Mullins, L. J.** *Management and Organizational Behavior*. London: Pitman Publishing, 1993, 730 p.
76. **Mumford, E.** Job Satisfaction: A Method of Analysis. – *Personnel Review*, 1991, Vol. 20, No. 3, pp. 11–19.
77. **Nicholson, N. C.** *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behaviour*. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1998, 628 p.
78. **Oshagbemi, T.** The influence of rank on the job satisfaction of organizational members. – *Journal of Managerial Psychology*, 1997a, Vol. 12, No. 8, pp. 511–519.
79. **Oshagbemi, T.** Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. – *Education + Training*, 1997b, Vol. 39, No. 9, pp. 354–359.
80. **Oshagbemi, T.** Is length of service related to the level of job satisfaction? – *International Journal of Social Economics*, 2000, Vol. 27, No. 3, pp. 213–226.
81. **Peretomode, V. F.** *Educational Administration: Applied Concepts and Theoretical Perspective*. Lagos: Joja Educational Research and Publishers, 1991.
82. **Perry, J., Herd, T.,** Mergers and acquisitions: Reducing M&A risk Through improved due diligence. – *Strategy&leadership*, 2004, Vol. 32, No. 2, pp. 12–19.
83. **Petrescu, A. I., Simmons, R.** Human resource management practices and workers' job satisfaction. – *International Journal of Manpower*, 2008, Vol. 29, No. 7, pp. 651–667.
84. **Poole, M. S., McPhee, R. D.** Methodology in interpersonal communication research. In Knapp M. L. & Miller G. R. (Eds). 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, pp. 42–99.

85. **Recklies, O.** Managing Change Definition und Phases in Change Processes. [www.themanager.org/pdf/Change_Phases.PDF]. 20.03.2012.
86. **Savery, L. K.** The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement. – Journal of Management Development, 1996, Vol. 15, No. 6, pp. 18–27.
87. **Seo, M., Hill, N. S.** Understanding the Human Side of Merger and Acquisition. An Intergrative Framework. – The Journal of Applied Behavioral Science, 2005, Vol. 41, No. 4, pp. 422–443.
88. **Shermerhorn, J. R.** Management. Hohn Wiley & Sons, 1999, 752 p.
89. **Siimon, A., Türk, K.** Juhtimine: põhimõisted ja seosed. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2003, 299 lk.
90. **Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L.** The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally, 1969.
91. **Soy, S.** The Case Study as a Research Method. [http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm]. 20.03.2012.
92. **Stahl, G. K., Voigt, A.** Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. – Organization Science, 2008, Vol. 1, No. 1, pp. 160–176.
93. **Syptak, J. M., Marsland, D. W., Ulmer, D.** Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice, 1999, Vol. 6, No. 9, pp. 26–30.
94. **Zeffane, R., McLoughlin, D.** Cooperation and stress: Exploring the differential impact of job satisfaction, communication and culture. – Management Research News, 2006, Vol. 29, No. 10, pp. 618–631.
95. **Tellis, W.** Introduction to Case Study. – The Qualitative Report, 1997, Vol. 3, No. 2.
96. **Tepp, M.** Mis paneb inimesi tööle? Director, 2003, nr. 11.

97. **Tidd, J.** Innovatsiooni juhtimine. Tallinn: Pegasus, 2006, 584 lk.
98. **Tietjen, M. A.; Myers, R. M.** Motivation and job satisfaction. – Management decision, 1998, Vol. 36, No. 4, pp. 226–231.
99. **Türk, K.** Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001.
100. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. 5. täiend. tr. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2004, 339 lk.
101. **Virkus, S.** Juhtumiuuringud.
[<http://www.tlu.ee/~sirvir/Infootsingu%20teooria/Infokaitumise,%20info%20hankimise%20ja%20otsingu%20ning%20infopadevuse%20uurimise%20meetodid/juhtumiuuringud.html>]. 05.05.2012.
102. **Wang, X., Liao, J., Xia, D., Chang, T.** The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. – International Journal of Manpower, 2010, Vol. 31, No. 6, pp. 660–677.
103. **Wright, T. A.** The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. – Journal of Management History, 2006, Vol. 12, No. 3, pp. 262–277.
104. **Virovere, A., Liigand, J.** Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim, 2005, 136 lk.
105. **Vroom, V. H.** Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.
106. **Vroom, V. H.** Educating managers in decision making and leadership. – Management Decision, 2003 Vol. 41, No. 10, pp. 968–978.
107. **Yin, R. K.** Case Study Research: Design and Methods. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

LISAD

Lisa 1. Töötaja rahulolu uuring ja täitmisjuhend

Käesolev küsimustik koosneb erinevatest tööga rahulolu kohta käivatest väidetest. Tuleb hinnata tööalast tegevust, analüüsides ja kõike kokku arvates kui rahul Te olete järgmiste komponentidega. Väited on viie pallilisel arvskaalal 1 kuni 5. Skaala väljendab esitatud väidetega nõustumise määra.

5-väga rahul

4-rahul

3-pigem rahul

2-ei ole rahul

1-ei oska öelda

Vastamisel tuleb lähtuda oma tunnetest ning vastata igale väitele. Vastamisel ei ole õigeid ja valesid vastuseid, tähtis on see mida töötaja sisemiselt mõtleb või tunneb.

Organisatsioon tööandjana

1. Organisatsioon kui kindla ja stabiilse töö andja	1	2	3	4	5
2. Antud organisatsioon kui kindlate eesmärkidega tööandja	1	2	3	4	5
3. Töötajate hindamine ja austamine organisatsioonis	1	2	3	4	5
4. Tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavus	1	2	3	4	5
5. Juhi kompetentsus	1	2	3	4	5
6. Vaheastme juhi kompetentsus	1	2	3	4	5
7. Tunned, et töötad ühise eesmärgi nimel	1	2	3	4	5

Juhtimine/otsene juht

1. Juhi ja alluva vaheline koostöö	1	2	3	4	5
2. Tööprotsesside- ja ülesannete selge määratlemine ja arusaadavus	1	2	3	4	5
3. Töötajate osalemisega otsustusprotsessides	1	2	3	4	5
4. Töötajate võrdse kohtlemisega juhi poolt	1	2	3	4	5
5. Juhi oskusega oma töötajate eest seista	1	2	3	4	5
6. Juhi võimega oma vigu tunnistada ning konflikte lahendada	1	2	3	4	5
7. Juhipoolselt töötaja kiitmine ja motiveerimine	1	2	3	4	5

Töökeskkond ja tingimused

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Tööks vajalike vahendite olemasolu, kaasaegsus ja kättesaadavus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tööruumide valgustusega, temperatuuri ja õhutuse sobilikkusega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Töötasu

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Töötasu vastavus sinu tööpanusele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Töötasu seotus töötulemuslikkusega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Töötasu vastavus töö pingelisuse ja vastutuse määraga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Organisatsiooni poolt pakutavate soodustuste süsteemi ja motiveerimisega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Õiglase preemia ja lisatasude jagamise süsteemiga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Suhted kolleegidega

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Töötajate vahelise koostööga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Oma osakonna töötajate vahelise ühtekuuluvustundega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Töökaaslaste vahelise piisava informeeritusega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Uute töötajate võimaliku sisseelamisega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Arengu ja karjääri võimalused

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Tingimustega, mis soodustavad mitmekülgset tööalaste teadmiste ja oskuste täiendamist | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Võimalusega isiklikuks tööalaseks arenguks antud töökohal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Võimalusega osaleda koolitustel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Võimalusega teha organisatsioonisest karjääri | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Organisatsiooni poolt pakutavate eneseteostuse võimalustega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Töö ise

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Võimalusega kaasa rääkida tööd puudutavates küsimustes ja otsustes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Suurem osa päevast möödub mitmekesist ja huvitavat tööd tehes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tööülesandeid täites võimalus rakendada oma teadmisi ja oskusi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tunnustus

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tööalase saavutuse korral jagatava tunnustuse ja kiitusega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

2. Võimalusega arutada oma töölaseid probleeme ja tulemusi kolleegidega	1	2	3	4	5
3. Võimalus arutada oma töölaseid probleeme ja tulemusi oma juhiga	1	2	3	4	5
3. Juhipoolse tunnustusega ning huviga minu töölase arengu vastu	1	2	3	4	5

Vastutus ja iseseisvus

1. Töölase vastutuse määraga	1	2	3	4	5
2. Võimalusega tööülesandeid täites ise otsustada ja võtta riske	1	2	3	4	5
3. Võimalusega tegeleda vastutusrikaste ülesannetega	1	2	3	4	5

Mis motiveerib sind kõige paremini tööle

- * Töötulemustel põhinev tasu
- * Sõbralik kollektiiv
- * Ilus ja mugav töökoht
- * Võimalus saavutada organisatsiooni eesmäärke
- * Võimalus saada edutatud kõrgemale kohale
- * Selged tööülesanded
- * Tunnustus

Darbinieku apmierinātības pētījums

Aizpildīšanas instrukcija

Šī anketa sastāv no dažādiem ar darba apmierinātību saistītiem apgalvojumiem. Novērtējiet profesionālo darbību, analizējot un ņemot vērā visus apstākļus, kādā mērā Jūs esat apmierināts ar sekojošiem komponentiem. Viedokļi ir piecu baļļu skalā no 1 līdz 5. Skala parāda piekrišanas pakāpi izteiktajiem apgalvojumiem.

5-loti apmierināts

4-apmierināts

3-drīzāk apmierināts

2-neapmierināts

1-nemāku pateikt

Atbildot, vadieties no savām sajūtām un atbildiet katram apgalvojumam. Nav pareizu vai nepareizu atbilžu, svarīgi ir tas, ko darbinieks iekšēji jūt un domā.

Organizācija kā darba devējs

1. Organizācija kā pastāvīga un stabila darba devēja	1	2	3	4	5
2. Dotā organizācija, kā darba devējs ar skaidriem mērķiem	1	2	3	4	5
3. Darbinieku vērtēšana un cienīšana organizācijā	1	2	3	4	5
4. Darbam vajadzīgās informācijas pieejamība	1	2	3	4	5
5. Vadītāja kompetence	1	2	3	4	5
6. Vidējā līmeņa vadītāja kompetence	1	2	3	4	5
7. Jūti, ka strādā kopēja mērķa sasniegšanai	1	2	3	4	5

Vadība/ tiešais vadītājs

1. Vadītāja un padotā savstarpējā sadarbība	1	2	3	4	5
2. Darba procesu un uzdevumu skaidra nosacīšana un saprotamība	1	2	3	4	5
3. Ar darbinieku piedalīšanos izlemjamos jautājumos	1	2	3	4	5
4. Ar vadītāja vienādu izturēšanos pret darbiniekiem	1	2	3	4	5
5. Ar vadītāja māku aizstāvēt darbinieku intereses	1	2	3	4	5
6. Ar vadītāja spēju atzīt savas kļūdas un risināt konfliktus	1	2	3	4	5
7. Darbinieku uzslavēšana un motivēšana no vadītāja puses	1	2	3	4	5

Darba vide un apstākļi

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Darbam vajadzīgo līdzekļu esamība, mūsdienība un pieejamība | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ar darba telpu apgaismojumu, temperatūru un darba drošību | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Darba atlīdzība

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Algas atbilstība tavam darba sniegumam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Algas saistība ar darba rezultātiem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Algas atbilstība darba spriedzei un atbildības pakāpei | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ar organizācijas piedāvāto atlaižu sistēmu un motivāciju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ar taisnīgu prēmiju un piemaksu dalīšanas kārtību | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Attiecības ar kolēģiem

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ar darbinieku savstarpējo sadarbību | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ar savas nodaļas darbinieku savstarpējo piederības sajūtu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ar darbinieku savstarpējo pietiekamo informētību | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ar jaunu darbinieku iespējamo iejušanos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Attīstības un karjeras iespējas

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ar apstākļiem, kuri labvēlīgi ietekmē daudzveidīgu darba zināšanu un iemaņu
Pilnveidošanu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ar iespēju personīgai profesionālai izaugsmei dotajā darbavietā | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ar iespēju piedalīties apmācībās | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ar karjeras iespēju organizācijas iekšienē | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ar organizācijas piedāvātajām sevis apliecināšanas iespējām | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pats darbs

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ar iespēju izteikt savu viedokli jautājumos par darbu un lēmumos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Lielākā dienas daļa pāriet darot daudzveidīgu un interesantu darbu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Pildot darba uzdevumus, iespēja pielietot savas zināšanas un spējas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Uzslava

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ar uzslavu un atzinību par labi paveiktu darbu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

2. Ar iespēju apspriest ar kolēģiem ar darbu saistītās problēmas un rezultātus 1 2 3 4 5

3. Ar vadītāja atzinību un interesi par manu profesionālo attīstību 1 2 3 4 5

Atbildība un patstāvība

1. Ar profesionālās atbildības pakāpi 1 2 3 4 5

2. Ar iespēju, pildot darba pienākumus, pašam izlemt un uzņemties risku 1 2 3 4 5

3. Ar iespēju veikt atbildīgus uzdevumus 1 2 3 4 5

Kas tevi vislabāk motivē darbam

* No darba rezultātiem atkarīga darba samaksa

* Draudzīgs kolektīvs

* Skaista un ērta darbavieta

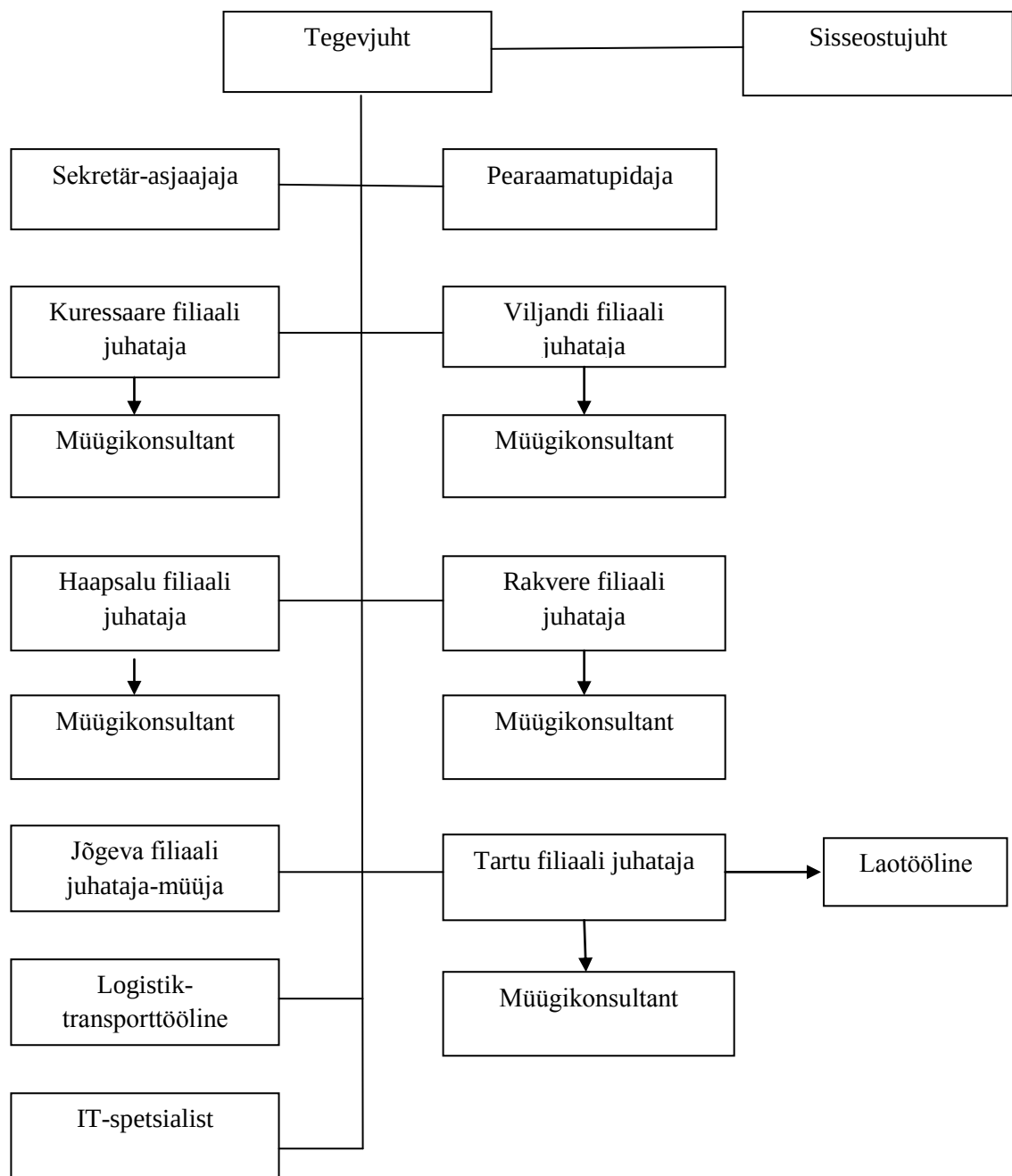
* Iespēja sasniegt organizācijas mērķus

* Iespēja tikt ieceltam augstākā amatā

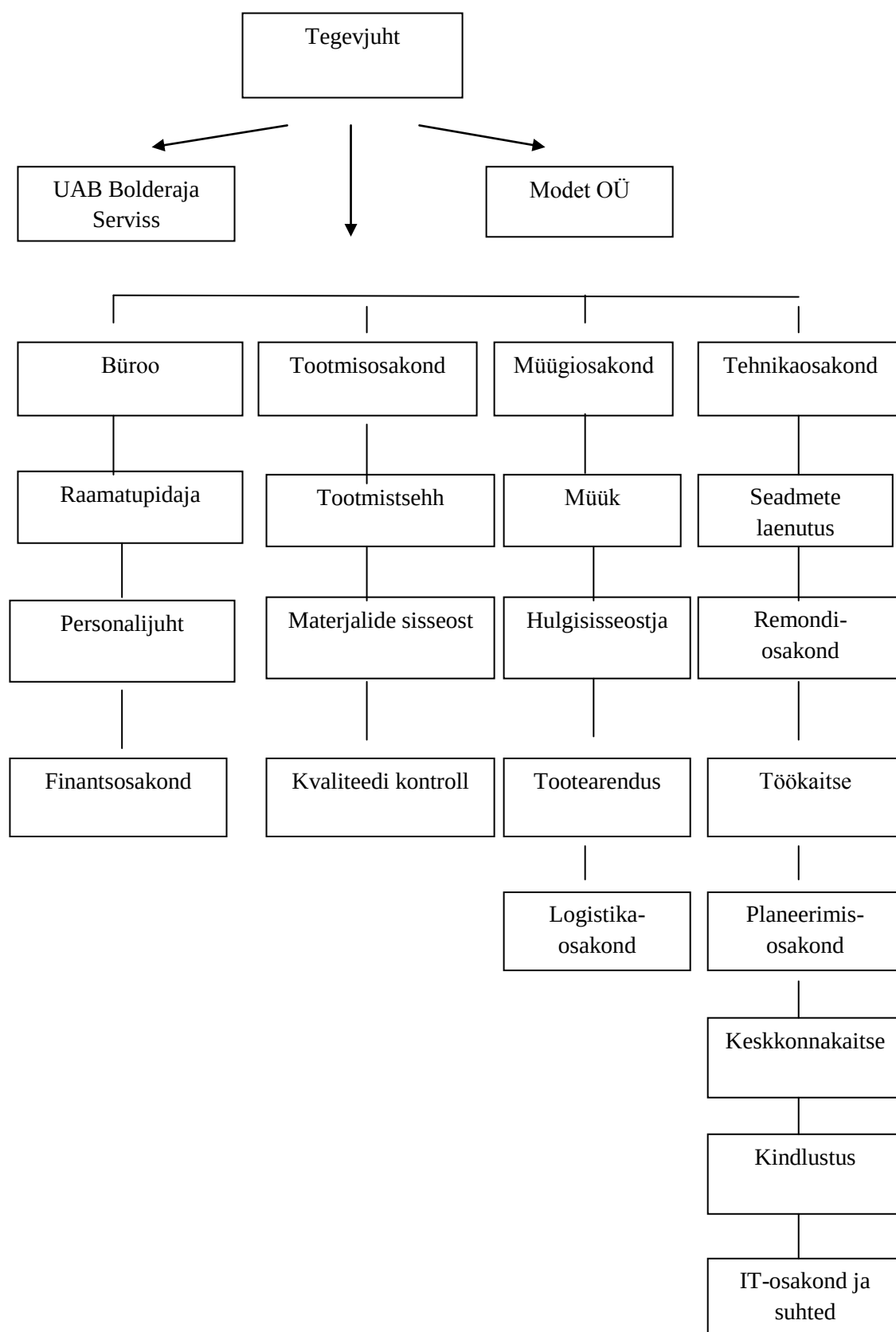
* Skaidri darba uzdevumi

* Uzslava

Lisa 2. OÜ Modet organisatsiooni struktuuri skeem



Lisa 3. SIA Bolderaja Serviss organisatsiooni struktuuri skeem



Lisa 4. Intervjuud

Läbiviidud 8.märtsil 2012. Jõgeval kell 9.00-10.00, Rakveres kell 11.30-13.00, Viljandis kell 16.00-17.15. 9.märtsil Tartus kell 9.00-11.45. 19.märtsil Kuressaares kell 9.30-11.00.

Kokkuvõtte teostatud intervjuudest OÜ Modet filiaalides:

1) Mis tekitab sinus organisatsiooni suhtes kindlust või ebakindlust?

V: „Kindlus: kaupluste kett. Ebakindlus: Mööbel ei ole esmane vajadus inimesel raha investeerida, kui seda niigi pole ja seega on käive kesine.“

T: „Elame üks päev korraga.“

K: „Mõeldes majanduse praegusele olukorrale, ei saa milleski kindel olla“, “Ülemuse (X) ükskõikne suhtumine firmasse ja ootamatu käitumine.“

TA: „Pigem tunnen ebakindlust, kuna tundub, et organisatsiooni kui ühtset tervikut ei eksisteeri. Juhtimine toimub mitmel tasandil ja tundub, et otsused võetakse vastu ühest koosolekust teiseni.“

R: „Lubadused ja tegelikkus tihti ei ühti.“

TA: „Organisatsioonis tekitab minus kindlust üksmeelsus. Ka see lisab kindlust, et töötajatest hoolitakse ja arvestatakse nende vajadustega. Kindlasti on tähtis kindel siht tuleviku ees.“

O: „Kindlustunnet pole, sest pidevalt käib Läti poolse juhi poolt jutt, et kõik on pahasti, tööd ei tehta ja tuleb kinni panna.“

2) Milline juhtimisstiil organisatsioonis sinu meelest valitseb ja kas see on õige?

V: „Ei oska vastata, ma ei ole sellest päris täpselt aru saanud.“

T: „Juhib“ üks inimene ainult oma arvamusega“.

J: „Kõige kõrgemalt võiks vist olla natuke rohkem järeleandlikkust.“

K: „Veidi kumaline juhtimisstiil. Rohkem võiks vabadust anda juhatajale, et normaalne kaup tuleks.“

TA: „Ei oska vastata, kuna ei saagi täpselt aru, kes mis tasandil juhib. Arvan, et ainuisikuline juhtimissüsteem ei ole õige, kui puudub professionaalsus jaekaubanduse alal (X).“

O: „Läti poolt kindlasti autoritaarne (keelan, käsin, poon ja lasen). Eesti poole pealt demokraatlik (saame ise sõna sekka öelda).“

R: „Autoritaarne enamalt jaolt, aga oleks õige kui ta oleks sellisel juhul pädev.“

TA: „Olen kindel, et valitseb professionaalne juhtimisstiil, vastasel juhul selline organisatsioon puuduks.“

3) Millest tunned oma töökohas kõige enam puudust ja mis oleks selle lahenduseks?

V: „Kõige enam tunnen puudust inimestest, kes tahaks ja oskaks tööd teha ja sooviks areneda. Lahenduseks ilmselt oleks palk. Veel tunnen puudust sellest, et rahulikult haige olla või puhata ettenähtud korralist puhkus, on siin võimatu, sest samal ajal on teine töötaja üksi tööl, mis on mitmel põhjusel ebainimlik mööblipoes. Lahenduseks ilmselt rohkem inimesi, mida jällegi firma ei suuda endale lubada. Järelikult lahendust pole. Kellele ei meeldi, läheb minema – ilmselt.“

J: „Valgusest.“

T: „Antud töö juures ei millestki.“

TA: „Tunneme puudust arvutikoolitusest. Oleme ise õppinud, aga valikud arvuti kasutamiseks tööalaselt on ju palju suuremad.“

K: „Otsustusõigusest.“

TA: „Ei ole sellist asja.“

R: „Klientidest, saaks rohkem suhelda ja näeks tulemit.“

O: „Päikesest ja lahenduseks uus rendipind.“

4) Kas sind rahuldab palgasüsteem? Kui ei, siis mis peaks olema teisiti?

V: „Loomulikult arvan ma oma kogemusi ja staaži silmas pidades, et olen väärt rohkem palka, pean ennast sellel alal siiski spetsialistiks. Palk peaks suurem olema ka võrreldes "abi" töötajaga. Seda aga ei ole võimalik langetada "abi" töötajal enam madalamale, seega peaks tõstma spetsialisti (kelleks ennast pean) palka, aga seda jälle ei ole võimalik. Järelikult jällegi, kui ei sobi, mine ära, asendamatuid inimesi ei ole.“

J: „Palgasüsteemiga olen rahul.“

T: „Kuupalgaga ei olegi süsteemi.“

K: „Ikka võiks rohkem olla, aga elame ära.“

TA: „Kui on kindel põhipalk (oluline, et tõuseks proportsioonis elukallidusega) ja palgalisa vastavalt tööpanusele on OK.“

O: „Palgasüsteem ei rahulda, kuna ei näe motivatsiooni. Peab olema selgus kuludes-tuludes, siis oskaks ehk ka mingeid kulusid vähendada ja teha rohkem õigeid otsuseid allahindluste ja pakkumiste osas.“

R: „Süsteemil pole viga, aga numbrid võiksid olla rohkem keskmisele palgale lähemal.“

TA: „Olen palgasüsteemiga rahul.“

5) Mida hindad oma kolleegide juures kõige enam? Mis sulle ei meeldi?

V: „Hindan väga teiste filiaalide kolleege, kes teevad ka tööd südamega. Enda filiaali "jooksikute" juures ei jõua ma veel midagi hindama hakata enne, kui nad juba läinud. Eelkõige soovin kolleegidelt ausust ja et neid saaks 100% usaldada.“

J: „Omavaheline suhtlemine on hea.“

T: „Kõik on tublid.“

K: „Otsekohest, vastutulelikkust, mitte kahekeelsust. Tagaselja kirumist. Ikka otse“

TA: „Kuna kollektiiv on väga väike, tuleb seda võtta kui perekonda, kellega veedad suure aja päevast. Üksteist tuleb austada, arvestada üksteisega ja lahendada probleemid, enne kui need tüliks paisuvad. Tähtsal kohal on ausus. Ma arvan, et meie kollektiivis on kõik need asjad paigas.“

R: „Ausus, positiivne suhtumine, oskus ka halva mängu juures hea nägu teha.“

O: „Kolleegid on tublid ja pikaajalise kogemusega. Kohati oleks rohkem täpsust ja konkreetset vaja.“

TA: „Hindan kõige rohkem sõbralikkust, hoolivust, teineteisega arvestamist ja abivalmidust.“

6) Kas sind huvitab karjäär? Kas sa näed selleks võimalusi?

V: „Ei näe. Olen juhataja-müüja-koristaja/kojamees-transporttööline ühes isikus. Kuhu veel?“

T: „Praegu ei näe võimalusi, kuid huvitab.“

J: „Ei.“

K: „Ei näe võimalust ja ei ole ka karjerist.“

TA: „Iga inimest huvitab edasiareng. Siin ma selles osas väljundit ei näe.“

TA: „Karjäär huvitab mind väga, aga hetkesisuga ma selleks eriti võimalusi ei näe, sest see elu siin Eestis on nii nagu ta on.“

O: „Karjäär ei huvita.“

R: „Ikka huvitab, aga antud töökohal võimalusi ei näe!“

7) Milline on sinu unistuste töö? Kas praegune töö sulle meeldib?

V: „Mulle meeldib praegune töö, aga majanduslikult halval ajal on seda väga raske nii teha, et kõik rahul oleks.“

T: „Praegune ongi.“

J: „Olen rahul.“

K: „Suhtlemisega seostub. Meeldib!“

TA: „Unistuste töö see kindlasti ei ole, kas sellist on üldse olemas? Mulle meeldib inimestega suhelda, see on antud töökohas oluline. Samas kui oled eluaeg kaubanduses töötanud, tabab sind tahes tahtmata rutiin ja küllastus.“

O: „Unistuste töö võiks olla seotud loodusega. Praegune amet hakkab närvisüsteemile, kuna kogu aeg on mingid probleemid.“

R: „Loominguline, võiks rohkem kliente olla kellele luua. Põhimõtteliselt meeldib!“

TA: „Sellist asja nagu unistuste töö mul pole. Kunagi tahtsin palkmaju ehitada, aga see tuhin on üle läinud. Olen oma praeguse tööga väga rahul!“

8) Kas praeguses situatsioonis on tunnustus oluline? Milline see olema peaks?

V: „Hetkel toidaks ainult rahaline tunnustus.“

J: „Ei tee tööd praegu veel tunnustuse pärast.“

T: „Ei.“

K: „Tunnustus on väga oluline. See võib olla kiitus või võimalusel rahaline.“

TA: „Arvan, et tunnustus on väga oluline. Seda hoolimata töökohast või edukuse astmest. See motiveerib alati ja paneb pingutama. Vastasel juhul, milleks ma pingutan, kui keegi ei tee seda märkamagi ja kõike võetakse (jagatakse) ühe mõõdupuuga“. „Materiaalne külg on ka oluline, kas või ravituusik sanatooriumi (meenutades vanu aegu firmas AS Münt, kui töötajaid premeeriti ravituusikute ja puhkusereisidega).“

TA: „Arvan, et tunnustus on väga oluline osa tööst, sest see innustab ja annab palju juurde edaspidiseks.“ „Tunnustus peaks eelkõige olema moraalne, kuid ka materiaalne tunnustus on päris oluline.“

R: „Alati on oluline. Praeguses situatsioonis materiaalne.“

O: „Tunnustus on alati oluline. Kena oleks kas või väike kaart või õnnitlused tähtpäeva puhul. Praegune juht X ei saada isegi meili sünnipäevaks (ka mitte admin. tasandil).“

9) Kas sinu eneseteostusvajadused on antud töökohal rahuldatud ja kas see on üldse võimalik?

V: „Ei oska vastata.“

T: „Ei ole.“

J: „Olen rahul.“

K: „Võimaluste piires on rahuldatud.“

TA: „Kindlasti mitte, aga ei näe ka mingeid erilisi võimalusi antud töökohal.“

O: „Eneseteostusvajadused on väikesed ja need on vist ikka täidetud.“

R: „Mõningal määral! Aga loodan ka majanduskasvu, mis lahendab ka seda probleemi.“

TA: „Arvan, et hetkeseisuga on need rahuldatud, aga tulevikus sean kindlasti oma sihid veel kõrgemale, sest inimene tahab alati rohkem.“

10) Mida tahaksid ise lisada?

„Meenutame aegu, kui olid kokkutulekud ja lastelaagrid. Me ei arvagi, et asi peaks toimima endises suuruses, aga suvel üks kokkusaamine võiks olla. Varsti ei tunnegi kogu kollektiivi.“

Läbiviidud 29.03.2012 Riias kell 8.15-9.10

1) Mis tekitab sinus organisatsiooni suhtes kindlust või ebakindlust?

S: „Suur firma ja seega tuleviku suhtes kindlus.“

M: „Töötajaid ei vahetata tihti“. „Motivatsioonisüsteem tekitab ebakindlust.“

A: „Organisatsioon on suur ja perspektiiv tuleviku suhtes kindel.“

2) Milline juhtimisstiil organisatsioonis valitseb ja kas see on sinu meelest õige?

A: „Ei kommenteeri.“

S: „Nii nagu vaja.“

M: „Bürokraatlik ja arvan, et see on õige.“

3) Millest tunned oma töökohas kõige enam puudust ja mis oleks selle lahenduseks?

A: „Et oleks keegi võimeline asendama.“

S: „Ei oska öelda.“

M: „Motivatsioonisüsteemist ja koolitusvõimalustest.“

4) Kas sind rahuldab palgasüsteem? Kui ei, siis mis peaks olema teisiti?

A: „Rahuldab.“

S: „Ei nähta tehtud tööhulga ja tasu õiglast proportsiooni.“

M: „Ei rahulda, kuna ei arvestata tegeliku tööpanusega.“

5) Mida hindad oma kolleegide juures kõige enam? Mis sulle ei meeldi?“

A: „Toetus igas aspektis.“

S: „Viisakus, abivalmidus. Tagarääkimine.“

M: „Avameelsus, vastutulelikkus. Osade töötajate poolne tagarääkimine ja kaebamine.“

6) Kas sind huvitab karjäär? Kas sa näed selleks võimalusi?

A: „Mitte eriti!“

S: „Huvitab ikka, aga praeguses situatsioonis on tähtis töökoht.“

M: „Karjäär huvitab, aga pole veel mõelnud, kuna soovin kõigepealt kooli lõpetada.“

7) Milline on sinu unistuste töö? Kas praegune töö sulle meeldib?

A: „Olen rahul.“

S: „Töö ise meeldib!“

M: „Meeldib töö, mis ei tekita ebameeldivust ja saab areneda, praegusega olen rahul.“

8) Kas praeguses situatsioonis on tunnustus oluline? Milline see olema peaks?“

A: „On küll tähtis.“

S: „Muidugi on.“

M: „Tunnustus on tähtis! Puudu on juhatuse poolne kiitus!“

9) Kas sinu eneseteostus on antud töökohal rahuldatud ja kas see on üldse võimalik?

A: „Mind rahuldab.“

S: „Kui ise oled huvitatud, siis teed asju nii, et saad ka eneseteostuse vajaduse rahuldatud.“

M: „Eneseteostuse võimalused on keskmised. Kuid saan ennast piisavalt erialaliselt tänu tööle täiendada.“

Lisa 5. Töö rahulolu küsitluse tabelid

Organisatsioon tööandjana																		
	väga rahul %			rahul %			pigem rahulolematu %			ei ole rahul %			ei oska öelda %			aritmeetiline keskmine		
	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO
Ettevõtte kui kindel ja stabiilne tööandja	70	7	16	30	43	32	0	43	23	0	7	23	0	0	6	4,7	3,5	3,3
Ettevõtte kui kindlate eesmärkidega tööandja	75	7	13	25	29	39	0	43	16	0	21	19	0	0	13	4,8	3,2	3,2
Töötaja väärtustamine ettevõttes	70	7	13	30	21	23	0	57	32	0	15	23	0	0	9	4,7	3,2	3,1
Tööks vajaliku info kättesaadavus	30	7	6	35	50	26	30	36	35	5	7	26	0	0	7	3,9	3,6	3
Juhtide kompetentsus	60	7	6	40	36	39	0	43	23	0	14	26	0	0	6	4,6	3,4	3,1
Vertikaalselt allatuleva info liikumine ettevõttes	35	7	3	40	36	45	25	21	26	0	21	13	0	15	13	4,1	3	3,1
Kas tunned, et töötad ühise eesmärgi nimel	40	7	9	30	14	13	30	29	39	0	29	26	0	21	13	4,1	2,6	2,8

Juhtimine - otsene juht																		
	väga rahul %			rahul %			pigem rahulolematu %			ei ole rahul %			ei oska öelda %			aritmeetiline keskmine		
	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO
Juhi ja alluva vaheline koostöö	70	22	10	30	64	23	0	14	29	0	0	32	0	0	6	4,7	4,1	3
Tööprotsesside ja ülesannete arusaadavus	40	22	13	50	64	35	10	14	16	0	0	29	0	0	7	4,3	4,1	3,2
Töötaja osalemine otsustusprotsessides	25	22	6	65	29	26	10	36	39	0	8	6	0	7	23	4,2	3,5	2,9
Töötaja võrdne kohtlemine juhi poolt	30	22	7	70	57	19	0	14	29	0	0	29	0	7	16	4,3	3,9	2,7
Juhi oskus oma töötajate eest seista	85	50	7	15	43	19	0	7	32	0	0	35	0	0	7	4,9	4,4	2,8
Juhi võime oma vigu tunnistada ja konflikte lahendada	45	29	0	55	50	23	0	14	48	0	0	23	0	7	6	4,5	3,9	2,9

Lisa 5 järg

Juhipoolne töötajate motiveerimine	55	29	3	45	36	19	0	21	36	0	7	23	0	7	19	4,6	3,7	2,6
------------------------------------	----	----	---	----	----	----	---	----	----	---	---	----	---	---	----	-----	-----	-----

Töökeskkond ja tingimused																		
	väga rahul %			rahul %			pigem rahulolematu %			ei ole rahul %			ei oska öelda %			aritmeetiline keskmine		
	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO
Tööks vajalikud vahendid	40	29	3	50	42	23	10	29	32	0	0	26	0	0	16	4,3	4	2,7
Tööruumid	25	29	6	35	28	29	20	29	32	20	14	13	0	0	20	3,7	3,7	2,9

Töötasu																		
	väga rahul %			rahul %			pigem rahulolematu %			ei ole rahul %			ei oska öelda %			aritmeetiline keskmine		
	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO
Töötasu vastavus töö panusele	30	7	0	60	50	23	10	14	39	0	22	32	0	7	6	4,2	3,9	2,8
Töötasu seotus töö tulemuslikkusega	65	7	0	35	21	23	0	29	32	0	36	29	0	7	16	4,7	2,9	2,6
Töötasu vastavus töö pingelisusega	30	7	0	60	36	26	10	21	32	0	36	26	0	0	16	4,2	3,1	2,7
Soodustuste süsteem	70	7	0	30	29	19	0	7	23	0	36	42	0	21	16	4,7	2,6	2,6
Preemia ja lisatasude jagamise süsteem	70	7	0	30	21	13	0	0	23	0	29	35	0	42	29	4,7	2,2	2,3

Suhted kolleegidega																		
	väga rahul %			rahul %			pigem rahulolematu %			ei ole rahul %			ei oska öelda %			aritmeetiline keskmine		
	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO
Töötajate vaheline koostöö	30	14	7	60	79	26	10	7	35	0	0	19	0	0	13	4,2	4,1	2,9

Lisa 5 järg

Töötajate vahel valitsev ühtekuuluvustunne	75	29	6	25	50	23	0	21	29	0	0	29	0	0	13	4,8	4,6	2,8
Horisontaalne info liikumine	30	15	4	55	64	26	15	15	29	0	0	32	0	6	9	4,2	3,8	2,8
Uute töötajate võimalikult kiire sisseelamine organ.-i	70	7	4	30	50	32	0	22	19	0	7	29	0	14	16	4,7	3,3	2,8

Arengu ja karjääri võimalused																		
	väga rahul %			rahul %			pigem rahulolematu %			ei ole rahul %			ei oska öelda %			aritmeetiline keskmine		
	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO
Soodustavad tingimused tööalaste teadmiste täiendamist	50	14	0	35	7	29	15	50	29	0	22	39	0	7	3	4,4	3	2,9
Võimalused isiklikuks tööalaseks arenguks	45	7	3	55	29	35	0	36	19	0	14	29	0	14	14	4,5	3,2	2,9
Võimalus osaleda koolitustel	60	21	3	30	0	26	10	36	29	0	43	29	0	0	13	4,7	3	2,8
Teha ettevõtte siseselt karjääri	20	7	3	30	21	9	35	29	43	15	21	36	0	22	9	3,7	3,3	2,6
Ettevõtte poolt pakutavad eneseteostuse võimalused	35	7	3	40	14	16	25	36	29	0	14	32	0	29	20	4,1	2,6	2,5

Töö ise																		
	väga rahul %			rahul %			pigem rahulolematu %			ei ole rahul%			ei oska öelda%			aritmeetiline keskmine		
	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO
Võimalus rääkida kaasa tööd puudutavates otsustes	30	7	6	60	64	19	10	29	23	0	0	29	0	0	23	4,2	3,8	2,6
Töö ise	60	7	6	30	50	9	10	43	26	0	0	36	0	0	23	4,5	3,6	2,5
Võimalus rakendada töös oma teadmisi ja oskusi	70	29	10	30	64	16	0	7	19	0	0	29	0	0	26	4,7	4,2	2,5

Lisa 5 järg

Tunnustus																		
	väga rahul %			rahul %			pigem rahulolematu %			ei ole rahul %			ei oska öelda %			aritmeetiline keskmine.		
	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO
Töölase saavutuse korral jagatav tunnustus ja kiitus	45	14	0	45	43	26	10	36	26	0	0	26	0	7	22	4,4	3,6	2,5
Võimalus arutada töölaseid probl./tulemusi kolleegidega	55	29	9	35	57	6	10	14	26	0	0	36	0	0	23	4,5	4,1	2,5
Võimalus arutada töölaseid probl./tulemusi juhiga	70	21	0	30	43	19	0	21	29	0	0	29	0	15	23	4,7	4,3	2,5
Juhi poolne tunnustus ning huvi töölase arengu vastu	55	21	3	45	36	9	0	43	32	0	0	36	0	0	19	4,5	4,1	2,4

Vastutus ja iseseisvus																		
	väga rahul %			rahul %			pigem rahulolematu %			ei ole rahul %			ei oska öelda %			aritmeetiline keskmine		
	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO	MÜ	MO	BO
Töölase vastutuse määraga	55	14	6	45	64	16	0	21	36	0	0	32	0	0	10	4,6	3,9	2,8
Võimalusega tööülesandeid täites ise otsustada ja võtta riske	55	14	13	45	36	13	0	36	26	0	0	39	0	14	9	4,6	3,4	2,8
Võimalusega tegeleda vastutusrikaste ülesannetega	75	21	16	25	36	13	0	21	36	0	0	19	0	22	16	4,8	3,4	2,9

Lisa 5 järg

Mis motiveerib sind kõige paremini tööle			
	MÜ	MO	BO
	%	%	%
Töötulemusel põhinev tasu	60	71	74
Sõbralik kollektiiv	55	64	19
Ilus ja mugav töökoht	50	43	6
Võimalus saavutada organisatsiooni eesmäärke	55	43	3
Võimalus saavutada tunnustust	60	21	0
Selged tööülesanded	40	43	16
Tunnustus	15	36	3
Päevavalgus	5	0	0

SUMMARY

JOB SATISFACTION AS THE FACTOR OF COOPERATION: THE CASE OF MODET OÜ

Ülle Puppert

The motivating impulse for choosing to do research paper on the topic concerning job satisfaction was the fact, that in connection with the economic situation in the world it is quite common that the companies search for additional investors to survive or try to find for the company a new sustainable owner. But if the new owner happens to be a foreign company, in addition to organizational changes occur also problems concerning different understandings of matters, different cultural and traditional conventions and priorities. Very frequently the attention is primarily paid to the financial and strategic factors whereas the problems involving organisation and human resources remain overlooked (Stahl, Voigt 2008). The present paper deals with the situation where for the company OÜ Modet, which operates under the brand name Münt Furniture Salon, found the co-investor from Latvia in the form of the company Bolderaja Serviss Ltd., which deals with producing and wholesaling deck furniture.

The objective of the present paper was to determine the changes of job satisfaction and their influence on cooperation basing on the example of OÜ Modet and provide recommendations for making the cooperation of two companies more effective by improvement of job satisfaction. To achieve the objective, the following research tasks were set:

- a) to determine the essence of job satisfaction and cooperation and give the overview of their theoretical analysis;
- b) to survey the factors of job satisfaction and cooperation;

- c) to ascertain the evaluations of job satisfaction in OÜ Modet and Bolderaja Serviss Ltd;
- d) to find out the factors influencing the job satisfaction and cooperation of the given companies;
- e) to provide recommendations to improve the job satisfaction and cooperation of the companies basing on the findings of the research;

In the present postgraduate paper the changes of job satisfaction as the main factor of cooperation in 2011 in OÜ Modet were analysed comparing with the year 2005. For better analysis and discussion the results are collated with the parent company Ltd Bolderaja Serviss.

In the present paper for collecting, analyzing and interpreting the data quantitative and qualitative approaches were used. In theoretical part the theories of the authors concentrating mainly on contentment of work and team work were used. The conclusion was reached, which shows that employees' job satisfaction improves with better working conditions, with studying and development possibilities and payment and also acknowledgment.

In part of empirical studies the answers to the questions related to the contentment of work were found and according to this the cooperation factors and coping mechanisms were analyzed. The results were compared in OÜ Modet between the years 2011 and 2005. When in 2005 the team was positively motivated and job satisfaction was high, then in 2011 there occurred problems concerning the cooperation of two companies. In parent company's bigger influence area are also bigger falls. The situation is even more alarming because parent company's workers' evaluations are low and reflect dissatisfaction.

Basing on the questionnaire's answers the author came to the opinion that the biggest problem is missing the common aim in the point of view of the parent company and the subsidiary company. Also the full version of OÜ Modet vision and mission, which is still running because it was carried over from AS Münt, cannot be used as these do not entirely coincide with the parent company's activities and directions.

The second relevant weak point is the theory of expectations according to which it is necessary to create the situation where the worker can feel that his/her effort in work gives high performance of work and as the result he/she can get the desired payment according to hygiene factors (Vroom 1964) or (Dunhami 1975) psychological factors because nowadays people are not only satisfied with the main desideratum (pyramid Maslow 1943), but people are also looking for possibilities to work in the positions which guarantee them self realization, responsibility etc. On the other hand according to the equality theory (Lawler 1986) the worker expects that his/her payment and effort on work are the same for all workers. To avoid this kind of problems it is better to use clear and bald-faced payment system, which is understandable for both organizations and their workers.

Interviews confirmed the results of questionnaires and accentuated the same problematic issues – doubtful to the organization, missing concrete aims, management is confusing and chaotic, sketchy motivation system, too little acknowledgement from the high executives, people do not feel that they are treated in the same way in parent company and OÜ Modet. The positive finding was that people mostly work hard and do the work that they really like and also like their colleagues. That result gave also the background to the improvement of payment system from the beginning of 2012, according to which the satisfaction increased in this point.

While interviewing the workers from Ltd Bolderaja Serviss the author of the paper understood that people are absolutely indifferent or do not believe in changes or they are afraid of losing their working places. That is why it was possible to interview only three people in administration level. Two of these people were very laconic and confused, only one of them was elaborate. Unfortunately it is not possible to draw any conclusions with so few answers. There was one thought that motivation system and acknowledgement are very important factors, but not fully realized yet. It is necessary to look at the problems in teamwork, where the main issues are complaining and intrigues. The results of the questionnaire also confirmed that the organization does not work as one effective company, but there are only individuals.

The theory of Hofstede claims that efficiency of cooperation depends on national and regional cultural heritage which influences the behavior of the organization and the

teamwork irrespective of common action. Despite all differences between nations and regions the parent company and the subsidiary company still valued the companies' contact points in the same way. According to this the organization culture does not depend on any national or regional culture heritage if these organizations are located very near and related with historical background.

Usually the organization which works as a team is more effective and the parent company should seriously work on rising job satisfaction and encouraging the teamwork not only by devoting to earning profit. It is needed to work out an effective and clear uniting strategy, which at present is a bit vague.

OÜ Modet workers felt positively while filling in the questionnaires and believed that research will be taken into account, 100% forms were fulfilled. The parent company's attitude was rather indifferent, but not negative. Unfortunately a lot of answers were just "I cannot say", which shows insecurity or indifference. In comparison during the period of AS Münt there were no such kind of answers at all. On OÜ Modet answers' lists there were less that kind of answers than in parent company's answers' lists. Still the situation is distressful.

The results of the research will be passed by the author to the management of Ltd Bolderaja Serviss with suggestions and recommendations. There may occur problems with language understanding and lack of interest.

Suggestions and Recommendations

The author gives some recommendations to the management

1. Create a common vision and mission; communicate it to all employees, customers and business partners.
2. Set up concrete aims, including employees in the deciding process.
3. Clarify all bottlenecks and modify existing acting systems.
4. Explain the importance of changes in improvement process of the cooperation.
5. Determine common values according to the aims of the organization operation.
6. Pay more attention to organization culture that is important in cooperation (teamwork, management, motivation etc.)

7. Work out motivation system that is clear and understandable.
8. Value more the workers contribution, ask them for the feedback and consider it.
9. Designate and confirm accurate responsibility range and inform both sides.

The present research paper reverberated OÜ Modet and Ltd Bolderaja Serviss collaboration according to the facts concerning job satisfaction. For better and closer analysis the management styles and organization culture should be also analyzed and the problems should be explained in more detail. As the question the economical situation as the main factor in organization development will remain and how the earlier experience of OÜ Modet does affect on efficiency of uniting.