

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Infokorralduse õppekava

Elisa Rae

**TÖÖGA RAHULOLU MUUTUSED AASTATEL 2013-2019
ETTEVÕTTES AS A. LE COQ**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Palu, MA

Tartu 2020

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE TÖÖGA RAHULOLUST	6
1.1. Tööga rahulolu käsitlevad teooriad	6
1.2. Rahulolu mõõtmine	8
2. METOODIKA	10
2.1. Valim	10
2.2. Meetod	11
2.2.1. Rahuloluküsitlused	11
2.2.2. Poolstruktureeritud intervjuu	12
3. UURIMISTULEMUSED NING ANALÜÜS	13
3.1. Muutused rahulolus kuue aasta järel	13
3.2. Rahulolu kasvatamiseks läbi viidud muudatused	18
3.2.1. Muudatused töö motivatsiooni tõstmiseks	18
3.2.2. Muudatused mõjuvõimu suurendamiseks	19
3.2.3. Muudatused eeltingimuste parandamiseks	19
3.2.4. Muudatused kommunikatsiooni ja kaasatuse parandamiseks	21
3.2.5. Muudatused juhtimistöö parandamiseks	23
3.2.6. Muudatused kiiruse ja efektiivsuse tõstmiseks	24
3.2.7. Muudatused tööandja kuvandi tõstmiseks	25
3.2.8. Muudatused juhtimiskultuuri parandamiseks	26

3.2.9.	Muudatused tegevuskultuuri parandamiseks	26
4.	JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	28
4.1.	Rahulolukasvu seos tehtud muudatustega	28
4.1.1.	Töö motivatsioon	28
4.1.2.	Mõjuvõimu suurendamine	29
4.1.3.	Eeltingimused	30
4.1.4.	Kommunikatsioon ja kaasatus	31
4.1.5.	Juhtimistöö	32
4.1.6.	Kiiruse ja efektiivsus	33
4.1.7.	Tööandja kuvand	33
4.1.8.	Juhtimiskultuur	34
4.1.9.	Tegevuskultuur	34
4.2.	Muudatused töötajate rahulolus	35
4.3.	Meetodi- ja valimikriitika	37
4.3.1.	Rahulolu-uuringute kvalitatiivne sisuanalüüs	37
4.3.2.	Intervjuud juhtidega	37
4.4.	Soovitused edasiseks uurimiseks	38
	KOKKUVÕTE	40
	CHANGES IN JOB SATISFACTION DURING THE PERIOD OF 2013-2019 IN THE COMPANY AS A. LE COQ	42
	KASUTATUD ALLIKAD	44
	LISAD	46
	LISA 1. Intervjuu kava	46

SISSEJUHATUS

Selle töö teemaks on töötajate rahulolu muutused ettevõttes AS A. Le Coq aastatel 2013-2019. Teema valikul lähtusin isiklikust huvist ettevõtte tegemiste vastu ning ühtlasi ametialasest seosest antud ettevõttega. Varasemalt on erinevad autorid ning üliõpilastööd käsitlenud tööga rahulolu psühholoogilistest aspektidest, sihtrühmade lõikes ning ka ettevõtete näitel. Siiski ei ole uuritud tehtud muudatusi ning muutusi rahulolus aastate järel, ega töötajate rahulolu ettevõtte AS A. Le Coq näitel.

Rahulolev ning motiveeritud töötaja on iga ettevõtte unistus. Selle saavutamiseks tuleb ettevõttel luua sobiv töökeskkond, mille säilitamisega peab pidevalt tegelema. Töötajate rahulolu võib pidada üheks juhtimispoliitika edu hindamise kriteeriumiks (Smith, 1974: 273). Töötajatele on võimalik tagada parem töökeskkond, küsides tagasisidet erinevatele tööga seotud aspektidele. Suurettevõttena on AS A. Le Coqile pidev areng ning kasv oluline, seda saavad aidata saavutada rahuolevad töötajad (VISIOON, MISSIOON, VÄÄRTUSED, 2020).

Töö eesmärgiks on võrrelda muutuseid AS A. Le Coq töötajate rahulolus aastatel 2013 kuni 2019. Selgitan välja, milliseid muutusi on töötajate rahulolu kasvatamiseks ettevõttes kuue aasta jooksul läbi viidud ning millised probleemkohad on säilinud tänaseni. Rahulolu-uuringuid viiakse ettevõttes AS A. Le Coq läbi iga kolme aasta tagant. Käesolevas töös toetun eelkõige 2013. ning 2019. aasta rahuloluküsitluste kokkuvõtetele ning intervjuudele juhtidega.

Eesmärgi saavutamiseks püstitan alljärgnevad ülesanded:

- Anda ülevaade tööga rahulolu teooriatest
- Anda ülevaade tööga rahulolu mõõtmise võimalustest
- Selgitada rahulolutaseme muutusi kuue aasta järel ettevõttes AS A. Le Coq

- Uurida, milliseid muutusi on töötajate rahulolu kasvatamiseks aastatel 2013-2019 läbi viidud ettevõttes AS A. Le Coq

Käesolev lõputöö koosneb neljast peatükist. Esimene neist koondab teoreetilist ülevaadet tööga rahulolust kirjanduse põhjal. Alapeatükkides käsitlen erinevaid rahulolu teooriaid, nende ajalugu ning rahulolu mõõtmise võimalusi. Sellele järgneb töö empiiriline pool. Teises peatükis keskendun metoodika kirjeldusele – uurimisküsimuste, valimi ning meetodite avamisele. Kolmandas peatükis käsitlen tulemusi, neljandas teen järeldusi ning esitan ettepanekuid edasise uurimise tarbeks.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE TÖÖGA RAHULOLUST

1.1. Tööga rahulolu käsitlevad teooriad

21. sajandi organisatsioonidel tuleb muutuda koos keskkonnaga. Traditsioonilised juhtimispõhimõtted üksi ei aita enam ettevõtetel edukana püsida (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Uue keskkonna vajaduste tõttu peavad peale organisatsioonide olema loovamad ning muutustele vastuvõtlikumad ka töötajad (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Muutustega kaasa tulevate töötajate tõttu peavadki ettevõtted suutma oma töötajaid premeerida, motiveerida, tunnustada ning säilitada (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Töötajate rahulolu võib pidada üheks juhtimispoliitika edu hindamise kriteeriumiks (Smith, 1974: 273). Palkade, boonuste ja otsuste tegemise tagasiside õigesti hindamisel ning analüüsimisel on võimalik tagada parem keskkond töötajatele. Töötajate rahulolu mõjutab suuresti ettevõtte üldtegevust, mistõttu on oluline, et töötajad oleksid rahulolevad ning motiveeritud. Seega on tööga rahulolu ettevõtete jaoks üks tähtsamaid aspekte, mida mõõta.

1911. aastal avaldatud Frederick Winslow Taylori teos „Teadusliku juhtimise põhimõtted“ avaldas olulist mõju tööga rahulolu uurimisele. Ta leidis, et töötajad oleksid oma tööga rohkem rahul, kui nad saaksid sellest suuremat majanduslikku tulu (Saiyadain, 2008: 12). Kuid juba enne 70ndaid tõdeti, et tööga rahulolu ei põhine ainult materiaalsel aspektidel ning produktiivsusel ja rahulolul ei ole otsest seost (Saiyadain, 2008: 12; Smith, 1974: 272). Rahulolevad töötajad võivad olla kõrge kui ka madala tootlikkusega ning kõrge tootlikkusega töötajatele võib, ent ei pruugi meeldida oma töö (Smith, 1974: 272-273).

Edasised tähelepanuväärsed uurimused rahulolust tööga kujutavad selle kujunemise aspekte. Herzberg ja tema kolleegid leidsid 1959. aastal, et töötaja kogemust mõjutavad kaks faktorit (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Esimene faktor on seotud rahulolutundega, mida Herzberg

nimetas „motivaatoriteks“ (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Motivaatorid on seotud töö sisulise poolega, mis hõlmas tunnustust, saavutusi, edasijõudmist, vastutust ning tööd ise (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Teist faktorite kogumit nimetatakse „hügieenifaktoriteks“, mis on seotud töötajate rahulolematusega. Need tegurid hõlmasid palka, töötingimusi, inimestevahelisi suhteid ning ettevõtte poliitikat (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Herzbergi kahefaktoriline teooria on olnud üks olulisemaid mõjutusi uurides töötajate motiveeritust ning rahulolu (Mirkamali, Thani, Alami, 2011).

Aastal 1976 arendas Locke edasi Herzbergi kahe faktori teooria tööga rahulolu ja rahulolematuse vaatenurka (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Locke'i hinnangul saab tööga rahulolu kasutada lisaks hinnanguks töötajate suhtumisse, rahulolemisse ja töö nautimisse (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Tööga rahulolu on üldiselt määratletud nii tundena tööst kui ka mitmesuguste mõõtmete või tahkude kontseptsioonina (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Töötajate rahulolu tootmisettevõtte näitel uurisid 1974. aastal Alutto ning Acito. Nad keskendusid oma uurimuses tööga rahulolu ning otsuste tegemisel osalemise seoste väljaselgitamisele (Alutto, Acito, 1974: 160). Tulemusena selgus, et otsustest välja jäetud töötajad olid vähem pühendunud ning tööandja suhtes negatiivsemad (Alutto, Acito, 1974: 166).

Rahulolu on kõigi poolt soovitud ning selleni püüdlemine loomulik (Alutto, Acito, 1974: 161). Kuid 1990ndateks jõudsid personalispetsialistid arvamusele, et vaid rahulolust ei piisa töötajate motiveerimiseks, kasutamaks nende täit potentsiaali tööülesannete täitmisel (Smith, 2019). Kasutusele tuli uus lähenemine, mida nimetatakse töötajate kaasamiseks (*employee engagement*). See on töötaja seos ettevõttega, mis mõjutab töötaja käitumist ning pingutuse taset tööga seotud tegevustes (Smith, 2019; Kim-Soon, Manikayasagam, 2015: 2). Töökoht, mis tekitab tunde, et töötaja on oluline ja muudab seal töötamise uhkeks, paneb aluse õnnetundele ning rahulolule (Kim-Soon, Manikayasagam, 2015: 8). See tähendab, et tagades töötajatele võimalusi kaasatuseks, kasvab ka rahulolek (Kim-Soon, Manikayasagam, 2015: 9).

Tööga rahulolu kirjeldab, kui rahul töötaja oma tööga on. Mida rahulolevamad on inimesed oma tööga, seda õnnelikumad nad on. Locke'i (1976) definitsiooni kohaselt on tööga rahulolu meeldiv või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb töökogemuse hindamisest (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Seega on tööga rahulolu ametikohaga seoses kogetud naudingutunne, mida tuntakse

teades, et töö on väärt tegemist. Mida rohkem töötaja tunneb, et töökeskkond sobitub tema vajaduste, väärtuste ning isiksusega, seda suurem on tööga rahulolu (Abraham, 2012).

Töötajate vaade rahulolule tööga aitab välja tuua kitsaskohti, mille paremaks muutmiseks oodatakse nähtavaid muudatusi. Käesolevas töös lähtun Kim-Soon'i ning Manikayasagam'i mõttest, mis näeb seost tööga rahulolu ning töötaja kaasatuse vahel. Sellega seenduvalt, uurides ettevõttes rahulolu kasvu ning kasutatud meetmeid, jälgin ka töötajate kaasatuse aspekti.

1.2. Rahulolu mõõtmine

Tööga rahulolu mõjutavad mitmed faktorid ning erinevatel aegadel muutub nende faktorite olulisus. Strategic Human Resource Management'i uuringust (2016) tööga rahulolu ning kaasatuse kohta selgusid viis olulisemat aspekti töötajate rahulolu tagamiseks: kõigi töötajate lugupidav kohtlemine, kompensatsioon ning töötasu, boonused, töö turvalisus, usaldus töötajate ja kõrgema juhtkonna vahel. Eduka ettevõtteks tuleb tähelepanu pöörata just nendele faktoritele ning seeläbi tagada töötajatele meeldiv ning toetav töökeskkond. Rahulolevate töötajate leidmine ja säilitamine on oluline ettevõtete äritegevusele, sest uutele töötajatele panustatud aeg ning raha mõjutavad ettevõtte tootekvaliteeti ning kaotatud äritegevust (Smith, 1974: 273). Selleks, et töötajate rahulolu hinnata, tuleb seda mõõta.

Rahulolu mõõtmiseks ei ole kokku lepitud kindlat meetet. Kõige algelisem viis on uurida töötajalt lihtsa küsimusega, kui rahul ta oma tööga on. Ent selliselt ei saada vastuseid, mis aitaksid kaasa ettevõtte arengule. Seetõttu uuritakse peamiselt töötajate rahulolu läbi rahuloluküsitluste. Sellised küsitlused aitavad hinnata tööolukorda erinevatest aspektidest nagu töötasu ning töökaaslased (Smith, 1974: 274). Tuues küsimustikesse sisse erinevaid faktoreid rahulolu hindamiseks, on võimalik saada ülevaatlilikud vastused kogu ettevõtte olukorrast.

Rahuloluküsimustike koostamisel tuleb jälgida, et need oleksid laialdaselt kasutatavad erinevatel ametikohtadel, mis tähendab, et küsimustiku sõnastus peaks olema kõigile arusaadavuse tagamiseks võimalikult lihtne (Smith, 1974: 274). Üldine nõue on, et rahuloluküsitlus oleks lühike, kergesti hallatav ja hinnatav (Smith, 1974: 274). Rahuloluküsitlusega peaks selguma töötajate enda

arvamus, mis tähendab, et lihtsalt nõusolekut vajavaid väiteid tuleb vältida (Smith, 1974: 274). Küsimustiku sõnastamisel tuleb arvesse võtta ka töötajate arusaamu, mislähbi oleks hindamine adekvaatne. Näiteks võib ühele töötajale sõna „lihtne“ tähendada head, ent teisele halba (Smith, 1974: 274). See tähendab, et küsimused peavad olema üheti mõistetavad.

Töötajate rahulolu hindamise vorme on mitmeid, võimalik on kasutada pallisüsteeme. Näiteks hindab töötaja rahulolu palgaga 5-palli süsteemis. Selliselt joonistub paremini välja rahulolek erinevate aspektidega ning näha on ka mõningane rahulolematust. Sellise hindamisvormi kasutamine erinevate aastate vältel annab võimaluse tulemuste edaspidiseks võrdlemiseks. Teiseks variandiks on kasutada Cornelli töö kirjelduse indeksit (JDI), mis ei uuri töötajatelt otse nende rahulolu, vaid palub hinnata erinevaid tööga seonduvaid aspekte (Smith, 1974: 279). Selline rahulolu-uuring koosneb omadussõnadest või lühikestest fraasidest, millele on kolm võimalikku vastust (Smith, 1974: 275). Kui töötaja tunneb, et sõna kirjeldab tema tööd, siis vastab ta sellele jah, ehk tähega „Y“ ning juhul, kui sõna ei kirjelda praegust tööd, siis peab ta vastama ei, ehk tähega „N“ (Smith, 1974: 275). Olukorras, kus töötaja ei suuda otsustada, palutakse tal kirjutada „?“, mis jätab vastuse praktiliselt tühjaks (Smith, 1974: 275). Näiteks kasutati seda hindamismeetodit rahulolu mõõtmiseks Alutto ja Acito (1974) uuringus.

Rahulolu mõõtmine läbi küsitluste on suurettevõtete jaoks tavaline, uuringuid võib teha organisatsioon ise või hoopis sisse osta. Enamasti ostavad ettevõtted rahulolu-uuringuid sisse, tagamaks küsitluste asjakohasust ja professionaalsust. Selliselt on olemas kindlus, et uuring on koostatud õigesti ning küsimuste vastused on analüüsitavad. Ettevõtteni jõuavad tavapäraselt lõpptulemused, mis annavad koondinfot vastuste kohta. Töö uurimuse aluseks oleva ettevõtte AS A. Le Coq rahuloluküsitlused on sisse ostetud ettevõttelt Corporate Spirit, analüüsitavad lõpptulemused kuvatakse seejuures 4-palli süsteemis.

2. METOODIKA

Selles peatükis annan ülevaate lõputöö valimist, andmete kogumise viisist ning analüüsimiseks kasutatud meetoditest.

Töö eesmärk on uurida AS A. Le Coq töötajate tööga rahulolu erinevusi kuue aasta järel ning leida, milliseid muutusi rahulolu kasvatamiseks on ettevõttes selle aja jooksul läbi viidud.

Töö eesmärgist lähtuvalt püstitasin uurimisküsimused:

- Milliselt on muutunud töötajate rahulolu tööga kuue aasta järel?
- Milliseid muutusi on rahulolu kasvatamiseks praktiseeritud?

Andmete kogumiseks kasutasin poolstruktureeritud intervjuud. Lisaks on uurimuse aluseks ettevõttes 2013. ning 2019. aastal läbiviidud rahuloluküsitlused.

2.1. Valim

Esimesena valisin andmete kogumiseks 2013. ning 2019. aastal läbiviidud rahuloluküsitluste kokkuvõtted, mis on töö peamiste tulemuste allikaks. Valisin 2013. aasta rahulolu-uuringu, kuna tol aastal uuendati küsitluste andmeid talletavat veebilehte, hakati kasutama ühtset vormi ning aastate lõikes korduvaid küsimusi. Teiseks küsitluseks valisin 2019. aasta rahulolu-uuringu, kuna tegemist on kõige hiljutisemate andmetega ettevõtte töötajate rahulolu kohta. Aastal 2016 läbi viidud rahuloluküsitluse kasutamisest loobusin, kuna põhirõhuks oli koguda võimalikult palju informatsiooni ellu viidud muudatuste kohta kuue aasta jooksul. Uurimisperioodi poolitava uuringu kaasamine oleks eeldanud muudatuste järjestamist aastaarvuliselt, mis käesolevas töös ei

olnud eesmärgiks. Töös kasutatavaid 2013. ning 2019. aasta rahuloluküsitlusi ei ole esitatud lisadena, kuna need on mõeldud asutusesiseseks kasutamiseks ning neis sisalduvad küsimused on patenteeritud uuringu läbiviija Corporate Spirit poolt.

Teise andmekogumismeetodina viisin läbi poolstruktureeritud intervjuu, mille valimi moodustasid juhid alates keskastme tasemest, kes on samal ametikohal töötanud aastatel 2013-2019 ehk terve uurimisperioodi aja. Selle valimi koostamise põhimõtteks on mittetõenäosuslik sihipärane valim. Valimi koostamisel oli peamiseks eesmärgiks intervjuuerida juhte erinevatest struktuuriüksustest, mis andis võimaluse koguda laialdast informatsiooni. AS A. Le Coqis on struktuurüksusi viis: tippjuhtkond, tootmine, logistika, müük ja administratsioon (Corporate Spirit, 2019a). Intervjuude läbiviimise eesmärgiks oli koguda informatsiooni töötajate rahulolu parandamiseks tehtud muudatuste kohta kuue aasta vältel. Juhtide intervjueerimine annab võimaluse koguda rohkemat informatsiooni kui töötajatelt, sest juhina ollakse kaasatud muudatuste elluviimise protsessi. See tähendab, et ollakse teadlikumad muudatuste ellu viimise või ära jätmise põhjustest, mis läbi saan juhte intervjuerides põhjalikuma taustainfo. Intervjuude kodeerimisel kasutasin intervjueritavate eristamiseks koodi INT1, INT2, INT3, INT4 ja INT5.

2.2. Meetod

Tulemuste saamiseks on kasutatud kaht erinevat andmekogumise meetodit. Esimesena kogusin andmeid AS A. Le Coqis läbiviidud rahuloluküsitlustest aastatel 2013 ning 2019. Järgmiseks aitasid kogutud andmeid toetada poolstruktureeritud intervjuud juhtidega.

2.2.1. Rahuloluküsitlused

Kvalitatiivse sisuanalüüsi toel selekteerisin 2013. ning 2019. aasta rahuloluküsitlustest tööd toetavad tulemused. Rahulolu-uuringuid analüüsides oli oluline välja tuua, milliselt on töötajate rahulolu kuue aasta järel muutunud. Esile tõin tähtsaimad tulemused ning jälgisin rahulolu kasvu erinevatest aspektidest. Kõigepealt oli oluline analüüsi jaoks arvutada iga mõõdetud faktori kasv

kuue aasta järel. Sedasi oli võimalik näha suurima ning väikseima kasvuga faktoreid. Teiseks tuli vaadelda, milline oli faktori kasvuvõimalus. Leitud tulemusi analüüsides saab eeldada, et suurema kasvuga faktorites on läbi viidud muudatused. Lisaks on selliselt näha ka kitsaskohad rahulolus ning faktorid, millega tuleks tulevikus tegeleda.

2.2.2. Poolstruktureeritud intervjuu

Rahulolu kasvatamiseks tehtud muudatuste kohta andmete kogumiseks viisin läbi viis poolstruktureeritud intervjuud. Otsustasin sellise meetodi kasuks, sest vajasin intervjuueeritavatelt üheselt mõõdetavaid vastuseid. Ent vajaduse korral oli siiksi intervjuueeritavat võimalik suunata aspektide mõistmisel, aidata teemas püsida ning vastuseid täpsustada. Intervjuude puhul lähtusin intervjuueeritava tõlgendamisest ehk jätkasin küsimustega, kui enam uusi vastuseid ei tulnud. Intervjuu on jagatud kuueks blokiks: üldine, muudatuste protsess, ellu viidud muudatused, tagasiside muudatustele ja lõpetus. Intervjuu kava on välja toodud Lisas 1. Kõik intervjuud on läbi viidud näost-näku, kohtudes ajaperioodil 31.01.2020-19.02.2020. Intervjuude kestus oli keskmiselt 39 minutit, millest kolm ligi 50 minutit, üks 30 minutit ning lühim 21 minutit. Analüüsiks on intervjuudest tehtud transkriptsioonid veebipõhise kõnetuvastusprogrammi abil (Alumäe, Tilk, Asadullah, 2018).

3. UURIMISTULEMUSED NING ANALÜÜS

Järgnevas peatükis annan vastused eelnevalt püstitatud kahele uurimisküsimusele. Allikadena on kasutatud AS A. Le Coqis läbiviidud rahulolu-uuringuid ning töötajatega peetud intervjuusid.

3.1. Muutused rahulolus kuue aasta järel

Uurimistulemuste esimese alapeatüki tulemused on kokkuvõtted AS A. Le Coqis 2013. ning 2019. aastal läbiviidud rahulolu-uuringutest. Muudatused, mis viiakse ellu rahulolu parandamiseks, peaksid kajastuma ka järgnevas uuringus tulemustena. Rahulolu-uuringuid läbi viies on võimalik näha, milliselt on tehtud muudatused tööelus parandanud töötajate rahulolu.

Ettevõttes AS A. Le Coq läbi viidavate rahuloluküsitluste valimiks on kõik töötajad. Aastal 2013 oli ettevõttes töötajaid 309 ning uuringus osales neist 233, seega võttis küsitlusest sel aastal osa 75,4% töötajatest (Corporate Spirit, 2013). 2019. aastal läbi viidud küsitluse ajal töötas AS A. Le Coqis 295 inimest ning uuringus osales 209 töötajat, mis teeb osalusprotsendiks 70,8 (Corporate Spirit, 2019b). Kuigi kuue aasta järel on rahulolu-uuringus osalejate protsent alanenud võib seda siiski pidada kõrgeks.

AS A. Le Coqi läbiviidud rahuloluküsitlustes uuriti rahulolu järgnevatest aspektidest: töö motivatsioon, mõjuvõimu suurendamine, eeltingimused, kommunikatsioon ja kaasatus, juhtimistöö, kiirus ja efektiivsus, töötaja kuvand, juhtimiskultuur ning tegevuskultuur (Corporate Spirit, 2019b). Jaotatud aspektid aitavad liigitada uuritud faktoreid ning korrapärastavad uurimistulemusi. Rahuloluküsitluste kokkuvõttes on tulemused esitatud nelja punkti skaalal ning kokku on aastate vältel ühiselt mõõdetud 32 faktorit (vt Tabel 1). Töös järelduste tegemiseks kasutan faktoreid abivahendina muudatuste liigitamiseks ning hindamiseks.

Aspekt	Faktor
Töö motivatsioon	- Minu töö on piisavalt oskustnõudev ja huvitav - Tööst saadav saavutustunne - Tööandja toetab minu ametialast arengut - Lojaalsus tööandjale
Mõjuvõimu suurendamine	- Teadlikkus ootustest töö juures - Iseseisvus otsuste tegemisel - Tagasiside igäihe töötulemuste kohta
Eeltingimused	- Juurdepääs asjakohasele teabele - On selge, kes vastutab otsuste tegemise eest - Seadmed ja masinad minu osakonnas - Töökoormus osakonnas on üldiselt mõistlik
Kommunikatsioon ja kaastatus	- Meeskonnavaim - Võimalus osaleda ja teha algatusi - Valmisolek teha enam, kui tavaliselt nõutav - Oskusteabe jagamine
Juhtimistöö	- Minu ülemus usaldab oma alluvaid - Võimalus vabalt oma lahkarvamust väljendada - Ülemused avaldavad kiitust hea töö eest
Kiirus ja efektiivsus	- Tööde organiseerimine on meie osakonnas hästi korraldatud - Meie osakond töötab efektiivselt - Töökeskkond
Tööandja kuvand	- Ettevõtte viimaste aastate areng - Minu arvates on meie ettevõtte väärtused ja eesmärgid saavutamist väärt - Toodete/teenuste kõrge kvaliteet - Ettevõtte soovitamine tööandjana - Meie ettevõtte tulevik paistab olevat lootusrikas
Juhtimiskultuur	- Ettevõtte premeerib hea töö eest õiglaselt - Otsustetegemise demokraatus - Tippjuhtide usaldamine
Tegevuskultuur	- Otsustetegemise efektiivsus - Meie ettevõtte keskendub piisavalt töötajate heaolule - Osakondadevaheline koostöö

Tabel 1: Kokkuvõtte aspektidest ning faktoritest (autori koostatud).

Võrreldes läbiviidud rahulolu-uuringu tulemusi aastatest 2013 ning 2019, on tulemused kõikides mõõdetavates aspektides paranenud. Aastal 2013 oli kõikide mõõdetud faktorite keskmiseks rahulolutasemeks 3,04 punkti, ent aastal 2019 oli see 3,23 punkti. See tähendab, et kuue aasta vältel on rahulolutase AS A. Le Coqis tõusnud 0,19 punkti võrra ning rahulolutaseme tõstmiseks kasutatud meetmed on olnud pealtnäha edukad. Kuid kasvu suurusjärg on erinevaid aspekte võrreldes erinev, mistõttu on võimalik täpsemalt eristada aspekte, kus on ellu viidud suuremaid muudatusi.

Kuue aastaga kasvas rahulolus üle 0,30 punkti 8 faktorit (vt Tabel 2). Seetõttu võib eeldada, et nendes faktorites on ellu viidud suurimad muutused. Tähelepanuväärseima kasvu on rahulolus teinud juhtimistöö ning töö motivatsiooniga, kus keskmine kasv aspektis on vastavalt 0,38 ning 0,34 punkti. Juhtimistöö alasel on kõige rohkem kasvatatud usaldust töötajatesse ning antud võimalusi oma arvamuse avaldamiseks. Tulemus nendes faktorites on kuue aastaga paranenud 0,40 punkti võrra. Suurima kasvu on teinud faktor „minu töö on piisavalt oskustnõudev ja huvitav“, mille tulemus on paranenud 0,45 punkti võrra.

Aspekt	Faktor	2013. aasta hinnang	2019. aasta hinnang	Kasv
Töö motivatsioon	Minu töö on piisavalt oskustnõudev ja huvitav	3,09	3,54	+0,45
Juhtimistöö	Võimalus vabalt oma lahkarvamust väljendada	3,14	3,54	+0,40
Juhtimistöö	Minu ülemus usaldab oma alluvaid	3,13	3,53	+0,40
Juhtimistöö	Ülemused avaldavad kiitust hea töö eest	2,70	3,04	+0,34
Töö motivatsioon	Tööandja toetab minu ametialast arengut	2,79	3,12	+0,33
Juhtimiskultuur	Ettevõtte premeerib hea töö eest õiglaselt	2,60	2,93	+0,33
Kiirus ja efektiivsus	Töökeskkond	2,87	3,19	+0,32
Töö motivatsioon	Tööst saadav saavutustunne	3,04	3,35	+0,31

Tabel 2: Suurima kasvuga rahulolufaktorid 6 aasta järel (autori koostatud).

Vähem rahulolus muutunud faktorid kasvasid 0,10 punkti raames (vt Tabel 3). Selliseid faktoreid oli kokku üksteist. Kõige vähem muutus kuue aasta jooksul hinnang osakonna efektiivsesse töötamisse. Selle faktori kasv oli 0,2 punkti. Järgmised vähem muutlikud hinnangud olid „ettevõtte viimaste aastate areng“ ning „tagasiside igapäevase töötulemuste kohta“.

Aspekt	Faktor	2013. aasta hinnang	2019. aasta hinnang	Kasv
Kiirus ja efektiivsus	Meie osakond töötab efektiivselt	3,29	3,31	+0,2
Tööandja kuvand	Ettevõtte viimaste aastate areng	3,45	3,48	+0,3
Mõjuvõimu suurendamine	Tagasiside igapäevase töötulemuste kohta	3,00	3,05	+0,5
Mõjuvõimu suurendamine	Teadlikkus ootustest töö juures	3,64	3,71	+0,7
Kommunikatsioon ja kaastatus	Meeskonnavaim	3,07	3,14	+0,7
Kommunikatsioon ja kaasatus	Oskusteabe jagamine	3,28	3,36	+0,8
Tööandja kuvand	Toodete/teenuste kõrge kvaliteet	3,51	3,60	+0,9
Eeltingimused	Seadmed ja masinad minu osakonnas	3,29	3,38	+0,9
Eeltingimused	Juurdepääs asjakohasele teabele	3,24	3,34	+0,10
Eeltingimused	Töökoormus osakonnas on üldiselt mõistlik	2,88	2,98	+0,10
Tööandja kuvand	Minu arvates on meie ettevõtte väärtused ja eesmärgid saavutamist väärt	3,50	3,60	+0,10

Tabel 3: Väikseima kasvuga rahulolufaktorid kuue aasta järel (autori koostatud).

Tuues välja viis kõrgeimat rahulolu hinnangut 2013. aastal, saab öelda, et kõikide faktorite kasv kuue aasta jooksul on olnud keskmisest madalam (vt Tabel 4). Küll aga arvestades, et tegemist on kõrgeimate hinnangutega, kus kasvuruum väiksem, on siiski tulemusi parandatud edukalt. Üllatavalt hea kasvu on teinud 2013. aastal kõrgeima hinnangu saanud faktor „Teadlikkus ootustest töö juures“, parandades kuue aastaga tulemust 0,7 punkti võrra.

Aspekt	Faktor	2013. aasta hinnang	2019. aasta hinnang	Kasv
Mõjuvõimu suurendamine	Teadlikkus ootustest töö juures	3,64	3,71	+0,7
Tööandja kuvand	Toodete/teenuste kõrge kvaliteet	3,51	3,60	+0,9
Tööandja kuvand	Minu arvates on meie ettevõtte väärtused ja eesmärgid saavutamist väärt	3,50	3,60	+0,10
Tööandja kuvand	Ettevõtte viimaste aastate areng	3,45	3,48	+0,3
Juhtimiskultuur	Tippjuhtide usaldamine	3,39	3,53	+0,14

Tabel 4: Kõrgeima rahuloluga faktorid ja nende kasv kuue aasta järel (autori koostatud).

Samas tuleb muutusi rahulolus ning nende kasvu jälgida ka kasvuvõimaluste aspektist. See tähendab, et kui tulemused olid juba 2013. aasta küsitluse ajal head, siis on keeruline kasvada suures ulatuses. Järjestades 2013. aasta uuringu tulemuste hinnangud, mis on kogunud kuni 2,5 punkti, selguvad madalaima rahuloluga faktorid (vt Tabel 5). Aastal 2013 jäid sellesse kriteeriumisse neli faktorit. Arvestades, et keskmiseks rahulolu kasvaks kuue aasta vältel on 0,19 punkti, siis neljast faktorist kolm on kasvanud keskmisest rohkem. See viitab, et rahulolu nendes faktorites on püütud tõsta kasutades selleks tarvilikke meetmeid. Küll aga on keskmisest madalaima kasvu teinud faktor „On selge, kes vastutab otsuste tegemise eest“, kasvades 0,12 punkti võrra.

Aspekt	Faktor	2013. aasta hinnang	2019. aasta hinnang	Kasv
Eeltingimused	On selge, kes vastutab otsuste tegemise eest	2,31	2,43	+0,12
Tegevuskultuur	Osakondadevaheline koostöö	2,47	2,75	+0,28
Töö motivatsioon	Lojaalsus tööandjale	2,50	2,76	+0,26
Juhtimiskultuur	Otsustetegemise demokraatsus	2,50	2,75	+0,25

Tabel 5: Madalaima rahuloluga faktorid ja nende kasv kuue aasta järel (autori koostatud).

Kõrvutades 2013. aasta tulemused 2019. aasta rahuloluküsitlusega on madalaimad faktorid kuue aasta järel jäänud samaks. Kuna üldine rahulolu ettevõttes on tõusnud, siis madalaimate faktorite samaks jäämine ei ole üllatav, sest arvestada tuleb ülejäänud faktorite samaaegse kasvuga. Küll

aga näitavad need hinnangud kitsaskohti, millele tuleks rohkem tähelepanu pöörata ning püüda ellu viia märgatavaid ning rahulolu tõstvaid muudatusi.

3.2. Rahulolu kasvatamiseks läbi viidud muudatused

Kogumaks teadmisi, milliseid muudatusi on uurimisperioodil 2013-2019 läbi viidud töötajate rahulolu tõstmiseks AS A. Le Coqis, viisin läbi viis intervjuud töötajatega. Intervjuudest saadud vastused on alljärgnevas peatükis liigitatud teemablokkide kohaselt. Tulemused on esitatud kodeeritud kujul vormis INT1, INT2, INT3, INT4, INT5. Intervjuude juhtimiseks kasutasin rahuloluküsitluste aspekte ning toetavalt ka faktoreid.

Oluline osa muutustest on tingitud LEAN filosoofia kasutuselevõtust AS A. Le Coqis. LEAN on juhtimise lähenemisviis tootmisele, mis suurendab tõhusust vähendades kulusid, seejuures kõrvaldades protsessidest tegevusi, mis on ebaefektiivsed (Garza-Reyes, Oraifige, Soriano-Meier, Forrester, ja Harmanto, 2012: 179). Mitteväärtust lisavate etappide ja protsesside ebatõhususe kõrvaldamise kaudu püüdleb LEAN selle poole, et organisatsioonid on turul konkurentsivõimelisemad (Garza-Reyes jt, 2012: 179). Tootmisettevõttena keskenduti ettevõttes AS A. Le Coq peamiselt protsesside efektiivsusele. Sellegipoolest on LEAN kasutusele võetud kogu ettevõtte töö parandamiseks, mistõttu on toimunud muutused mitmes erinevas aspektis.

3.2.1. Muudatused töö motivatsiooni tõstmiseks

Töötajate motiveerimiseks ning nende lojaalsuse hoidmiseks korrigeeritakse ettevõttes AS A. Le Coq iga-aastaselt palku. See toodi välja intervjuudes kolm ning neli, kus mõlemad intervjuueeritavad nõustuvad, et palk on töötajatele hea motivaator. Iga-aastast palkade ülevaatamist ning korrigeerimist on tehtud alati, ent järjepideva motivaatorina on palga iga-aastane ülevaatamine töötajatele siiani meelepärane.

Töö motivatsiooni üheks aspektiks on ametialase arengu toetamine tööandja poolt. AS A. Le Coqis on motivatsiooni tõstmiseks tootmisüksuses kasutusele võetud kategooriate saamise võimalus, mis

toodi välja teises intervjuus. See tähendab, et töökoha poolt soodustatakse arengut ning antakse töötajatele võimalus omalt poolt selleks midagi ära teha. Kategooriatasemetel tõustes saavad töötajad ka palgakõrgendust, sest ollakse kompetentsemad ning saadakse töötada rohkematel masinatel.

3.2.2. Muudatused mõjuvõimu suurendamiseks

Mõjuvõimu suurendamisele on suurt mõju avaldanud LEAN filosoofia kasutuseletulek. Selle kasutuselevõttust mõjuvõimu suurendamise aspektis räägiti esimeses, kolmandas ning neljandas intervjuus. Erikülgne LEAN on tõstnud teadlikkust tehtavate protsesside üle, võimaldanud töötajatele rohkem iseseisvust ja andnud paremad võimalused oma arvamuse avaldamiseks. Seeläbi said töötajad võimaluse paremini organiseerida oma tööelu ning muuhulgas planeerida esemete asetust oma töölaudadel.

INT1: “ [...] lähtun hästi suurel määral tootjatest [...]. Ma arvan, et, et siin võib-olla on hea hea võimalus olnud neil kaasa rääkida tänu sellele LEANi [...] kasutuselevõtule [...] neid ju sunniti märkama, et sunniti seal mõõtma igasuguseid oma tööprotsesside kiirusi ja [...] nende arvamust küsiti päris palju, ma arvan, et see tegelikult tekitas nendes hea tunde. “

3.2.3. Muudatused eeltingimuste parandamiseks

Eeltingimuste parandamiseks on ette võetud palju, kuid suur osa muudatustest on edukaks tööks esmavajalikud. Sobivad ning piisavad eeltingimused on kriitilised edutegurid, mistõttu on nendesse panustamine osati ettevõtte arengu tagamine.

Esimesest ning neljandast intervjuust tuli välja, et on hakatud palkama rohkem hooajatöötajaid. Kuna uuritava ettevõtte näol on tegemist joogitootjaga, siis on töötajatel rohkem tööd suvisel hooajal, mil ka jookide tarbimine suureneb. Palgates suvisel hooajal lisatöötajaid, on võimalik töökoormust hajutada ning teha tööd efektiivselt.

INT1: „[...] nüüd on lubatud võtta päris palju töötajaid. Juba nad on tööle võetud osad, eelmine suvi oli ka natuke parem juba, üle-eelmine oli väga-väga kehva suvi [...]. Väga hilja alustasime suvetöötajate värbamist ja siis ei olnud enam kedagi värvata. Et sellest õpiti.“

Lisaks on aidanud töökoormust hajutada tööde ümberorganiseerimine, sellest räägiti kolmandas ning viiendas intervjuus. Näiteks võeti laborisse täiendavalt tööle üks töötaja, kes terve päev mikrobioloogiaga tegeleks. Sedasi on keegi alati laboris kohal, kui tootmisest proove tuuakse.

INT5: „No meil oli üks kõige suuremaid muudatusi ja mis töötajate rahulolu ka kõige rohkem parandas oli, oli see, et me saime laborisse endale ühe lisa koha juurde, et meil oli muidu seitse laborandi kohta, saime kaheksanda koha. [...] saime hakata tegema eraldi mikrobioloogia tööd niimoodi, et see inimene tegeleski päev otsa ainult mikrobioloogia asjadega.“

Esimeses intervjuus toodi välja, et LEAN filosoofia on eeltingimuste parandamisel abiks olnud. Näiteks on nüüd võimalik seadmete vigu süsteemi lisada, mistõttu on võimalik kiiresti parandajani jõuda. See tähendab, et eeltingimusi efektiivseks töötamiseks on parandatud ning tööülesannete jaotus on selgem.

Peale selle on LEAN filosoofia kasutuselevõtt aidanud tagada töövahendite korrasoleku ning kindla paigutuse nii oma töölaual kui riiulites. Nagu viiendast intervjuust selgus, siis ka töövahendite olemasolust on saadud parem ülevaade ning ära jaotatud kindlad vastutajad.

INT5: „[...] kasvõi see LEAN projekti juurutamine, see tegelikult noh, ma ei tea, kas see parandas kellelgi motivatsiooni, aga kui sul asjad on korras ja sa tead, kus need asjad asuvad, et siis on ka ju lihtsam töötada.“

INT5: „Ja sul on ülevaade, et sul ei lõpe nagu tarvikud otsa ja sest algaastatel, kui mina siia tulin, ma mäletan, et meil olid pidevalt siukseid probleeme, et meil oli mingi asi otsas. Et no parem, ütleme siis niimoodi, et ülesannete parem ära jaotamine või konkreetsete vastutajate määramine [...].“

Intervjuudest kolm, neli ning viis selgus, et eeltingimuste parandamiseks tehakse iga-aastaselt jooksvaid muudatusi. Täiendatakse seadmeid ning vajaduse korral parandatakse töötingimusi. Küll aga ei ole muudatused tavaolukorras suured ning olukorda parandatakse seal, kus vaja on. Samas

tehakse ettevõttes AS A. Le Coq igaks aastaks investeeringute plaan, millega mõnikord kaasnevad suuremad projektid ja muudatused. Oma investeeringute plaan on näiteks laboril, kus uurimisperioodi ajal on põhiseadmeid uuendatud.

INT3: „[...] no mitte tervet uut liini ei osteta aga võib-olla mingi seade seal vahetatakse välja või [...] vahel pannakse lihtsalt kuskile mingi abi abi trepikene, [...], mis iganes sellised asjad, et töö töötingimust natuke [...] inimsõbralikumaks muuta.“

INT4: „[...] enam-vähem töötingimused, et oleks soe ja õhku oleks [...]. [...]külmad talved on, siis on platvormi peal puhurid, mis siis puhuvad kasvõi jala peale sooja [...].“

INT5: „Et meil on oma investeeringute plaan ja iga aasta me saame ikkagi mingisuguseid uusi seadmeid endale osta. Et põhiseadmed, mis meil on olnud alkoholianalüsaator, titraator, hägu mõõtja ja süsihappegaasimõõtjad, hapnikumõõtjad, et need on meil kõik hiljuti uuendatud [...].“

Üheks oluliseks osaks töö jaoks vajalike eeltingimuste täitmiseks on juurdepääs tarvilikule informatsioonile. Viiendas intervjuus toodi välja, et sellega on AS A. Le Coqis uurimisperioodi ajal tegeletud. Näiteks on püütud informatsiooni muuta lihtsamini leitavaks ning hallatavamaks. Sellega seonduvalt on üle vaadatud tootenimetused tootmisplaanides ning need arusaadavamalt grupeeritud ja pandud paremini vastama tootekaartide, etikettide ning haldussüsteemi M3-ga. Haldussüsteemi M3 kasutatakse mitmeotstarbeliselt, näiteks sisaldab süsteem ülevaadet laojääkidest nii valmistoodete kui ka materjalide näol, sisaldab kliendibaasi ning hinnakirju ja võimaldab väljastada arveid. Tootenimetuste ühtlustamine erinevates andmebaasides tagab informatsiooni arusaadavuse kõikidele töötajatele ning klientidele.

3.2.4. Muudatused kommunikatsiooni ja kaasatuse parandamiseks

Kommunikatsiooni ja kaasatuse parandamiseks on AS A. Le Coqis 2013-2019 aastal ette võetud nii mõndagi. Intervjuudes üks, kolm ning viis toodi välja, et ka siin on LEAN filosoofia kasutuselevõtt toonud muudatusi. Intervjuueritavad tõid välja, et LEAN filosoofia on parandanud algatuste tegemise võimalust ning osalust. Esile on tõstetud ettepanekute tegemist ning oma arvamuse avaldamine on oodatud.

INT5: „Nii et selles suhtes väga teretulnud on igasugused ettepanekud ja on ka ettepanekuid olnud ja neid on ka arvestatud. No üks oli seesama, üks ole, see LEANi asi, mida me siin tegime, kui me oma seadmed ümber tõstisime, [...] et kõige loogilisemalt oleks paigutatud.“

Nagu toodi välja intervjuus neli, siis mõneti aitas töötajatel end rohkem kaasatuna tunda lihtsalt kaasatuse väljatoomine. Tähelepanu pööramine kaasatusele on aidanud töötajatel mõista, et nende arvamusega arvestatakse ja seda ka küsitakse.

INT4: „[...] see on nagu tavaline, et sa räägid inimesega, aga see ei ole kaasamine otsustusprotsessi nende arust. Selle tulemus paranes, kui ma lisasin juurde sinna selle lause - sa oled nüüd kaasatud otsustusprotsessi.“

Teisest intervjuust tuli välja, et paremaks info liikumiseks hoitakse töötajaid pidevalt muudatustega kursis. Uusi projekte tutvustatakse töötajatele ning selgitatakse nende vajadust. Informeeritus muutustest annab võimaluse töötajatel tunda ennast kaasatuna ning selliselt antakse võimalus omi mõtteid jagada.

Osakonnasiseselt on kokkulepped info jagamiseks töötajate enda teha. Kasutada on võimalik erinevaid variante – helistada, saata sõnumit või meili. Küll aga selgus intervjuust viis, et kokku on lepitud tähtsa info edasiandmised. Selleks, et töötajad kindlasti teabega kursis oleksid, antakse informatsiooni edasi nii suuliselt kui ka kirjalikult.

INT5: „Kommunikatsiooniga leppisime kokku, et kui meil on mingi oluline info siis me anname seda edasi nii suuliselt kui kirjalikult. Suuliselt iga igakuiselt antakse infot edasi igakuisel infokoosolekul, sest suuliselt saab muul viisil anda ainult nendele inimestele, kes parasjagu on tööl.“

Intervjuudes kaks ning viis mainiti, et uurimisperioodi ajal alustati struktuuriüksuste ürituste läbiviimist. Sellised üritused on mõeldud töötajate lähendamiseks ning meeskonnavaimu tõstmiseks. Igal struktuuriüksusel on võimalik ise valida, millist üritust nad korraldavad. Näiteks on läbi viidud mängulisi meeskonnakoolitusi, kus saadakse uusi teadmisi nii oma meeskonna kui ka iseenda kohta.

INT2: „[...] tegelikult igal juhil on õigus korraldada nõndanimetatud pearaha üritust ehk teha oma [...] struktuuriüksuse üritus.“

INT5: „No üks asi, mida [...] me oleme ka peaaegu iga aasta saanud, on selline meeskonnakoolitus. Et on ikkagi kurdetud selle üle, et meil on tore meeskond küll, aga me praktiliselt üldse nagu kokku ei saa, sest kõik käivad vahetustega tööl [...].“

3.2.5. Muudatused juhtimistöö parandamiseks

Juhtimistöö mõjutab suuresti ettevõtte arengut, mistõttu on töötajate rahulolu kasvatamiseks tähtis teadlik ning oskuslik juhtimine. Juhtidel tuleb osata olla juht, olla usaldusisik oma töötajatele ning suuta anda piisavat tagasisidet ning sellele on AS A. Le Coqis aastatel 2013-2019 intervjuude kohaselt keskendunud.

Tippjuhtidele ja keskastmejuhtidele on kuue aasta vältel läbi viidud erinevaid koolitusi. Peamisteks koolitusteemadeks on olnud enesekehtestamine, tagasiside andmine ning positiivne edasiside. See tähendab, et juhtidele on õpetatud rohkem kiitmist ja tagasiside andmist. See toodi välja intervjuudes kaks ning kolm, kus mõlemad rääkisid, et läbi on viidud koolitusi, tõstmaks juhtide oskusi olla hea liider.

INT3: „[...] me siis oleme püüdnud juhte iga kord vähemalt pärast uuringut koolitada, [...] korraga oli meil nagu kõikidele juhtidele [...] ühine koolitus tagasiside andmise kohta või õigemini positiivse edasiside andmise koolitus. Ja hilisemalt siin me oleme teinud ka siis üksikutele [...] struktuuriüksustele.“

Intervjuust kaks selgus, et koolitustelt õpitut on ka rakendatud. Juhtkonna koosolekutel on esile tõstetud tagasiside ja kiidusõnade andmist. Seetõttu eeldatakse, et juhid seda oma alluvate peal praktiseeriksid.

INT2: „[...] võtsime vahepeal juhatuse päevakorda, et alustame sellest, et iga struktuuriüksuse juht ütleb, mida ta, keda ta või mille eest ta on kiitnud oma alluvaid.“

Intervjuus kolm toodi välja, et osaliselt LEANist, ent teisalt koolitustest mõjutatult, on paranenud oma arvamuse avaldamise võimalused. Juhid on andnud rohkem võimalusi töötajatele oma mõtteid avaldada. Suund vabale arvamuse avaldamisele on tõstnud julgust avaldada ka lahkarmusi. Neljandast intervjuust selgub, et oma arvamuse avaldamine on samuti võimaldatud rahuloluuuringutes, kus on valikvastustega küsimustele lisaks vabade vastustega küsimusi.

3.2.6. Muudatused kiiruse ja efektiivsuse tõstmiseks

Kiirust ja efektiivsust on suuresti mõjutanud LEAN filosoofia ning see selgub ka intervjuudest üks ja kolm. Protsesside jälgimine ning ajakulu mõõtmine on aidanud neid efektiseerida. Keskendutud on kiirele tööle ning protsessidest on välja jäetud ebaolulised lülid. Näiteks saadi tänu protsesside ülevaatamisele väiksemaks toodete üleminekuaeg liinil, mis on omakorda ettevõttele vägagi kasulik.

INT3: „Siis jällegi tänu LEAN juhtimisele on, on ka protsesse üle vaadatud [...], et siin liinide peal [...] neid ühelt tootelt üleminekuaegasid saadi oluliselt lühemaks, kui see protsess niimoodi läbi analüüsiti.“

INT1: „No see LEAN vaata hõlmas nüüd natuke rohkem kui tootmist. Seda tegelikult räägiti ju üle tehase logistikas ja Reolas kindlasti ja igal pool, et kui palju nüüd keegi kasutusele võttis, aga jälle tootmises aitas ta palju.“

Kasulikuks LEANi tööriistaks on ettevõttele osutunud 5S meetod, millest räägiti intervjuudes kaks, kolm ning viis. Töökoha süsteemseks kordaseadmiseks tuleb meetodi kohaselt lähtuda viiest etapist: sorteer (seiri), sea korda (seison), sära (seiton), standardiseeri (seiketsu), säilita (shitsuke) (Filip, Marascu-Klein, 2015). Sorteerimisel selekteeritakse välja tarvilikud asjad ning viiakse minema need, mida ei kasutata (Filip, Marascu-Klein, 2015). Järgmisel sammul paigutatakse asjad kindlale kohale ning peale seda puhastatakse kogu tööala selliselt, et oleks näha, kui midagi on korrast ära (Filip, Marascu-Klein, 2015). Standardiseerimisel pannakse paika reeglid töökeskkonna korrashoiuks ning säilitamine eeldab neljast eelnevast sammust kinnipidamist (Filip, Marascu-Klein, 2015). Selle meetodi tulemuseks on organiseeritud ning puhas töökoht, mille eesmärk on

optimeerida tootlikkust ja luua nii füüsiline kui ka vaimne kvaliteetne töökeskkond (Filip, Marascu-Klein, 2015).

Samas on töökeskkond pidevas arengus ning seadmete kulumine nõuab nende vahetamist. Selliselt paraneb töökeskkond pidevalt ning kasutusele võetakse üha paremat tehnikat. Paremate seadmete kasutuselevõtt tõstab aga omakorda efektiivust, sest töökeskkond ja eeltingimused paranevad. Seadmete vahetumisest ning töökeskkonna arengust räägiti intervjuudes kolm ning neli.

INT4: „[...] ei laadita kaupa enam tõstukiga, vaid on siis triipkood, nüüd on kiibilugeja lugemisega, et ühesõnaga toimiks võimalikult palju siis automaatselt.“

3.2.7. Muudatused tööandja kuvandi tõstmiseks

Alkoholitööstuse näol on AS A. Le Coq viimaste aastate jooksul pidanud oma kuvandit reguleerima. Esimesest intervjuust selgub, et regulatsioonid alkoholi reklaamimisele on pannud ettevõtte reklaamipiirangutest lähtuma.

INT1: „[...] kuna on alkoholitööstusega ju peaasjalikult ikka tegemist [...] on siin tekkinud see reklaamipiirangute teema. [...] see kuvand on võib-olla kuidagimoodi muutunud, et ei saa enam reklaamida seda elustiili, et kuidas on vahva sõpradega džinni juua mererannas, et siis peab ju midagi muud ette võtma. Ja ettevõtte peab oma väärtusi olema ümber hinnanud.“

Seetõttu võeti juba enne viimast rahuloluküsitlust suund ettevõtte kuvandi ümbertöötamisele. Kuvandi ümberhindamine on jätkuv töö ning nagu intervjuust üks selgus, siis jäävad suurimad muutused selle osas uurimisperioodist väljapoole. Ent intervjuus kolm tuuakse välja, et uurimisperioodi ajal on AS A. Le Coq oma kuvandi loomisel võtnud keskkonnateadlikuma ning tervislikuma lähenemise. Näiteks tegeletakse juba aastaid suhkrusisalduse vähendamisega toodetes. Ka alkoholi mahuprotsendi vähendamisega on tegeletud pidevalt, mistõttu muudetakse alkoholseid jooke lahjemaks.

INT3: „[...] ka meie toodete puhul on võetud teadlik suund sinna tervislikkuse poole. Et, et see õlles [...] alkoholi mahuprotsendi vähendamine [...] selles suunas, et joogid läheksid lahjemaks,

on tegelikult väga järjekindlalt liigutud, [...] Siis suhkrusisaldust vähendada, et ühesõnaga tooted muutuksid järjest tervislikumaks.“

3.2.8. Muudatused juhtimiskultuuri parandamiseks

Juhtimiskultuuri parandamise osas ei ole aastatel 2013 kuni 2019 tehtud ulatuslikke muudatusi. Pigem on juhte läbi koolituste ning koosolekute õpetatud rohkem tähele panema. Intervjuus kolm selgub, et esile on toodud märkamist ning tunnustamist.

INT3: Nüüd premeerimise osas. Noh me oleme küll jah, teadlikult püüdnud märgata just neid ekstra sooritusi [...] Et tegelikult alati ei ole isegi see asi niivõrd selles rahasummas, mis konto peale laed laekub, aga just nimelt sellises tähelepanus.“

Lisaks toodi intervjuudes kolm ning neli välja, et aastate jooksul on säilitatud traditsioone – nagu seda on iga-aastased uusaastatervitused, kus räägitakse uue aasta plaanidest ning aastalõpupidu, kus võetakse aasta kokku. Peale selle ilmub ettevõttesiseselt oma ajaleht.

INT4: „Noh, on teatud juba traditsioonid, kas või see ajaleht, siis [...] kõige enne kokkuvõtted kui on see aastalõpupidu, siis aasta alguses uued suunised, [...]“

3.2.9. Muudatused tegevuskultuuri parandamiseks

Kolmandas intervjuus pöörati tähelepanu, et tegevuskultuuri parandamiseks ning töötajate healolule keskendumiseks toimusid struktuuriüksustes koolitused nende põhiprobleemide ja -küsimuste lahendamiseks. Koolitusi viisid läbi psühholoogid, kes pidasid vestlusi nii töötajatega üksi kui ka tiimina. Koolituse eesmärgiks oli lahendada struktuuriüksustes probleeme ning tõsta koostööd ning meeskonnavaimu.

INT3: „Tähendab, üks projekt, [...] mis nagu oligi otseselt juba suunatud töötajate heaolu või rahulolu tõstmiseks oli see, et kui me märkasime, et kuskil osakonnas on mingid pinged tekkinud

ja kuhjunud et siis [...] me tegime nagu neile selliseid spetsiaalseid koolitusi psühholoogide poolt. [...] selle inimestega suhtlemise tagajärjel siis sündis ka selline koolitusprogramm, kus siis tegeleti nagu nende põhiküsimustega, mis, mis seal üksuses vajasis lahendamist.“

Aastatel 2013 kuni 2019 ei ole AS A. Le Coqis soodustuste pakettis tehtud ulatuslikke muudatusi. Küll aga, nagu selgub kolmandast intervjuust, on soodustuste paketti üle vaadatud ning töötajatele olemasolevat meelde tuletatud.

INT3: „Jah, töötajate heaoluga [...] oleme püüdnud seda nagu tõsta ja parandada, et et siin seda soodustuste paketti läbi vaadanud. Kuigi meie inimestele tundub, et soodustusi ei ole, üldse mitte midagi ei ole. Et siis peab vahepeal ette lugema, et mis, mis on kehtestatud [...].“

Üksuste omavahelise suhtluse parandamiseks anti töötajatele võimalus külastada erinevaid üksuseid ning teiste töödega tutvuda. Intervjuus kolm toodi välja, et selliselt nähti, mis toimub teistes osakondades ning üksustes ja saadi aimu ka teiste tööülesannetest.

INT3: „[...] vahepeal siis olid ka sellised asjad [...], et üksused käiksid teineteisel külas, et, et näiteks Reolast tulevad inimesed logistikakeskusesse ja, ja näevad, et mis, mis seal toimub.“

Intervjuus viis toodi välja, et töötajate heaolu tõstmiseks alustati puhkeruumide loomist. Puhkeruumid annavad töötajatele võimaluse lõõgastuda ning samas ka olla aktiivne. Töötades terve päeva istuval ametikohal, on puhkeruum hea võimalus kergeks venitamiseks. Uurimisperioodi ajal valmis neist üks ning hetkel jätkatakse puhkeruumide loomisega ettevõtte erinevatesse üksustesse.

4. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Järgnevas peatükis toon välja töö tulemuste põhjal tehtud järeldused ning esitan soovitusel teema edasiseks käsitlemiseks. Lisaks toon välja meetodi ja valimikriitilise analüüsi. Peatükis tehtud järeldusi ei saa üldistada, vaid on esitatud selle töö tulemuste analüüsi põhjal.

4.1. Rahulolukasvu seos tehtud muudatustega

Järgnevalt tutvustatakse töö käigus tehtud järeldusi rahulolukasvu muudatuste aspektide lõikes. Töö tulemuste põhjal on võimalik hinnata aastatel 2013 kuni 2019 ellu viidud muudatuste tulemuslikkust ning tähtsust rahulolu tõstmisel AS A. Le Coqis. Saab teha järeldusi, millised rahulolufaktorid on kasvanud iseseisvalt ilma muudatusi tegemata.

4.1.1. Töö motivatsioon

Ühe tähelepanuväärseima kasvu aastatel 2013 kuni 2019 on teinud töö motivatsiooni aspekt. Rahuloluküsitluste põhjal on kasv kuue aastaga olnud aspekti keskmiselt koguni 0,34 punkti. See viitab olukorrale, kus pealtnäha võiks ettevõtte olnud soosinud motivatsiooni tõusu ning sellesse teadlikult panustanud.

Küll aga selgus intervjuudest töötajatega, et töömotivatsiooniga seonduvalt ei ole tegelikkuses teadlikult tehtud palju muudatusi. Pigem on motivatsioonifaktori tõusu taga muudatused teistes faktorites ning üldisem rahulolu tõus. Herzbergi kahefaktoriline teooria (1959) ning Strategic

Human Resource Management'i uuring (2016) tööga rahulolu ning kaasatuse kohta toetavad motivatsiooni põhinemist mitmele erinevale faktorile. Motiveeritud töötaja taga on sobiv töötasu ja boonused, töötingimused, inimestevahelised suhted, töö turvalisus ning ettevõtte poliitika. Need on aspektid, millel põhineb ka ettevõtte AS A. Le Coq rahulolu-uuring, mistõttu rahulolu tõus teistes faktorites mõjutab motiveerituse taset töötajate seas.

Intervjuudest tuli välja, et säilitatud on vanu traditsioone nagu iga-aastane palga korrigeerimine. Palk on esmane motivaator töötajate rahuloluks ning hea palk tagab töö sobivuse korral lojaalsuse tööandjale. Kuue aastaga suurima kasvu teinud faktori „Minu töö on piisavalt oskustnõudev ja huvitav“ tõusu taga ei paista intervjuude kohaselt olevat muutusi. Ent ajaga tööülesanded kohanduvad tänapäevaga, mistõttu võib eeldada, et selle faktori tõus on samuti seoses üldise rahulolu tõusuga ning läbi viidud muudatustega terves ettevõttes.

Samamoodi võib faktori „Tööst saadav saavutustunne“ tõusu seostada erinevate muutustega. Näiteks juhtimiskultuuri parandamiseks läbi viidud juhtide koolitamisest edasiside ja tagasiside andmiseks. Tunnustatud töötajad tunnevad, et nad on oma tegevusega midagi saavutanud ning rahulolu tõus on seeläbi kerge tulema. Lisaks tajuvad töötajad, et tööandja on hakanud rohkem nende ametialast arengut toetama. Sellega seonduvalt võib välja tuua kategooriate saamise võimaluse tootmises, mis igati soosib töötajate arengut.

4.1.2. Mõjuvõimu suurendamine

Otseselt mõjuvõimu suurendamisele aastatel 2013-2019 AS A. Le Coqis keskendutud ei ole. Seetõttu ei ole selles aspektis kuue aasta vältel rahulolutulemused niivõrd erinevad. Küll aga on kasutusele võetud LEAN filosoofia aidanud anda töötajatele rohkem iseseisvust. Tööprotsesside ülevaatamisel arvestati töötajate soovide ning arvamustega, luues just nende jaoks parimat töökeskkonda. Töötajate rahulolu rohkema iseseisvusega on näha selle faktori keskmisest tõusust.

AS A. Le Coqi lähenemine mõjuvõimule ei ole aga tõstnud rahulolu tagasiside töötulemuste saamise osas. Antud faktor on üks väikseima kasuvuga faktoreid kuue aasta järel, kasvades vaid

0,5 punkti võrra. Kuigi tagasiside saamist töötulemuste osas on võimalik seostada arengutega juhtimistöös, ei leia töötajad kuue aasta järele, et selles vallas suuri muutusi oleks.

Teadlikkus ootustest töö juures oli aastal 2013 kõrgeima hinnanguga faktor. Ka pärast 2019. aasta rahuloluküsitlust osutus see kõrgeima hinnanguga faktoriks punktiskooriga 3,71. See näitab, et töötajad tunnevad oma tööülesandeid hästi ning teavad, mida neist oodatakse.

4.1.3. Eeltingimused

Aastatel 2013 kuni 2019 panustati eeltingimuste parandamisse AS A. Le Coqis palju. Intervjuude põhjal viidi kõige rohkem muudatusi läbi just selles aspektis. Küll aga ei ole muudatuste tulemusel rahulolu tõus olnud märkimisväärselt kõrge.

Faktorid „Juurdepääs asjakohasele teabele“, „Seadmed ja masinad minu osakonnas“ ja „Töökoormus osakonnas on üldiselt mõistlik“ kasvasid kõik kuue aasta jooksul 0,10 punkti võrra või alla selle. Sellegipoolest oli kõikides nendes faktorites oli läbi viidud muudatusi. Töökoormuse hajutamiseks hakati suviti värbama rohkem suvetöötajaid ning organiseeriti osakondades ümber töid ja loodi lisakohti sinna kus vaja.

Eeltingimuste parandamisel on abiks olnud LEAN filosoofia kasutuselevõtt. LEANi kasutuseletulek võimaldas hakata ülesandeid paremini ära jaotama ning ülesannetele konkreetseid vastutajaid määrata. Selliselt hajutati töökoormust, ent vastutajate määramine aitas ka kaastöötajatel aru saada, kes sel juhul otsustaja on.

Seadmete ja masinate osas jälgitakse olukorda pidevalt ning uuendusi viiakse läbi seal, kus vaja. Suuremate projektide puhul aitavad investeeringute plaanid kulutusi jaotada. Näiteks vahetati uurimisperioodi ajal välja enamik labori põhiseadmeid. See näitab, et seadmeid ning masinaid uuendatakse jooksvalt ning vastavalt vajadusele. Muidugi jälgitakse üldiseid töötingimusi ning tehakse seda võimaluse korral mugavamaks ning inimsõbralikumaks.

Töö tegemise eeltingimuseks on juurdepääs asjakohasele teabele. Ebapiisava informatsiooniga on keeruline edukalt tööd teha. Selleks, et tootenimetuste informatsioon oleks lihtsamini hallatav,

vaadati see AS A. Le Coqis üle. Tootenimetused grupeeriti loogilisemalt ning pandi vastama erinevates infoallikates nagu etikettidel, tootekaartidel, haldussüsteemis M3 ja tootmisplaanides. Loomulikult liigub ettevõttes palju muud informatsiooni, ent tootmisettevõtteks on informatsioon toodetavate kaupade kohta oluliseim. Selleks, et kõik töötajad informatsiooni ühtemoodi tõlgendaksid, tuleb seda ühtsustada.

Kuigi eeltingimuste teemal toodi välja kõige rohkem muudatusi, on need olnud eeldusteks töötingimuste parandamiseks. Tehtud parandused ei ole olnud suured ning töökeskkonda rohkesti muutvad, vaid pigem korralised ning ajaga kaasas käivas ettevõttes töö arengu tagamiseks loomulikud.

4.1.4. Kommunikatsioon ja kaasatus

Meeskonnavaim on kommunikatsiooni ja kaasatuse aspektist kuue aasta järel kõige vähem kasvanud faktor. Sellegipoolest on aastatel 2013-2019 osakonnasiseselt läbi viidud meeskonnaüritusi. Igal aastal on osakondadel võimalik läbi viia just oma üritus, mille eesmärk on tiimi lähendada ning vajaduse korral ka probleeme lahendada.

Oskusteabe jagamine on samuti üks vähe kasvanud faktor kuue aasta järel. Selle puhul ei tulnud intervjuude osas välja otseseid muudatusi. Ent siinjuures on oluline mainida, et oskusteabe jagamise taga võivad samuti olla eritaolised meeskonnaüritused ning üldine informeeritus. Seetõttu võib öelda, et kuigi rahulolu kasvatamisele sellest faktorist lähtudes ei ole keskendutud, on siiski erinevate muudatuste ja tegevuste koosmõjul rahulolu tõus selles osas arvatav. Samuti faktori „valmisolek teha enam, kui tavaliselt nõutav“ taga ei paista pealtnäha olevat muutusi, küll aga võib seda seostada üldisema rahulolu tõusuga. Kui töötaja naudib oma tööd ning on rahul töökeskkonnaga, siis suurem panustamine töösse on samuti töötajale meelepärased.

Taaskord tänu LEAN filosoofia kasutuseletulekule on hakatud keskenduma rohkem töötajate kaasamisele. Töötajate arvamust küsitakse rohkem ning on antud suuremad võimalused osaleda ja teha algatusi. Näiteks oodati ettepanekuid tööruumide ümbertöstmisel. LEANist lähtuvalt on efektiivseks tööks oluline loogiline ülesehitus tööruumis. Siin said töötajad oma arvamust avaldada

ning kokku pandi ruumid, mis oleksid töö tegemiseks paigutatud kõige loogilisemalt. Töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse on aidanud tõsta sellealast rahulolu. Lisaks hakati uurimisperioodi ajal rohkem tähelepanu pöörama töötajate informeeritusele, mis taaskord on aidanud kaasa selles faktoris keskmisest kõrgemale rahulolu tõusule.

4.1.5. Juhtimistöö

Aastatel 2013-2019 on ettevõttes AS A. Le Coq eesmärgiks olnud teha parandusi juhtimistöös. Sellega seenduvalt on juhtidele läbi viidud mitmeid koolitusi ning igapäevases tööelus rõhutatud õpitu kasutamist. Tähtsustatud on tagasiside andmist, kiitmist ning arvamuse küsimist töötajatelt.

Tänu juhtimistööle keskendumisele on tulemused selles aspektis paranenud märkimisväärselt igas välja toodud faktoris. Faktorid „Minu ülemus usaldab oma alluvaid“ ning „Võimalus vabalt lahkarvamust väljendada“ on teinud kuue aasta järel 0,40 punktilise tõusu ning faktor „Ülemused avaldavad kiitust hea töö eest“ tõusnud 0,34 punkti võrra. See näitab, et kasutusele võetud meetmed on tõepoolest aidanud rahulolu juhtimistöö osas tõsta.

Konkreetsel teemal keskendumine on aidanud tõsta rahulolu kogu juhtimistöö osas ning sellest tulenevalt on rahulolu mõjutusi olnud ka teistes aspektides. Paralleelsele võib tuua töömotivatsiooni tõusuga ning valdavalt mõjuvõimu suurendamisega. Traditsioonilistel juhtimis põhimõtetel baseeruv ettevõtte ei suuda tänapäeval edukana püsida (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Muutustega kaasas käivatel ettevõtetel tuleb oma juhtimistöö üle vaadata ning tagada suutlikkus töötajaid premeerida, motiveerida, tunnustada ning säilitada (Mirkamali, Thani, Alami, 2011). Samuti selgus Strategic Human Resource Management'i uuringust (2016), et töötajate lugupidav kohtlemine ning usaldus töötajate ja kõrgema juhtkonna vahel on rahulolevate töötajate tagamiseks esmavajalik. Seega on edukas juhtimistöö ning hea kontakt töötajatega üheks ettevõtte eduteguriks ning töötajate rahulolu aluseks. Pöörates tähelepanu just sellele aspektile, on AS A. Le Coq astunud suure sammu, püsimaks kaasaegse ning atraktiivseks nii oma töötajate kui ka avalikkuse silmis.

4.1.6. Kiiruse ja efektiivsus

Ka rahulolutõus kiiruses ja efektiivsuses on mõjutatud LEAN filosoofia kasutuseletulekust. Tööde ning töökeskkonna organiseerimine on aidanud efektiseerida protsesse ning optimeerida tootlikkust. Kuigi faktori „Tööde organiseerimine meie osakonnas on hästi korraldatud“ tõus ei ole kõige kõrgemate seas võib seda siiski pidada edukalt paranenuks.

Kuigi LEANi kasutuseletulek muutis tööprotsesse kiiremaks, jäi kuue aasta järel faktori „Meie osakond töötab efektiivselt“ kasv kõige madalamaks. See näitab, et kõik töötajad ei pruukinud tunnetada igapäevatöös sellealaseid muutuseid. Osaliselt on see kindlasti põhjustatud sellest, et efektiseerimine oli pigem suunatud tootmise poolele, kus oli võimalik kõige rohkem protsessides muudatusi teha.

Töökeskkond on ettevõttes AS A. Le Coq pidevas muutumises ning arengus. Seadmed ja vahendid, mis kasutusele tulevad, on järjest uuemad ning paremad. Tehnoloogia areng aitab mugavdada nii töökeskkonda kui ka tööülesandeid, mistõttu on muudatustega kaasaminemisel iga-aastane rahulolukasv selles faktoris oodatav. Kasv faktoris „Töökeskkond“ on olnud märgatav, saavutades kuue aasta järel 0,32 punktilise tõusu. Seega on võimalik järeldada, et töötajad lähevad arengutega kaasa ning nad võtavad muutusi positiivselt vastu.

4.1.7. Tööandja kuvand

Tööandja kuvand näitab töötajate rahulolu üldisemalt ettevõttega. Hinnang sellele ei ole otseselt seotud töötaja tööga, mistõttu ei ole võimalik seeläbi kritiseerida töökohta ennast. Kõik uuritavad faktorid käivad siinjuures ettevõtte AS A. Le Coq enda kohta läbi töötajate pilgu.

Faktorid „Ettevõtte viimaste aastate areng“, „Minu arvates on meie ettevõtte väärtused ja eesmärgid saavutamist väärt“ ja „Toodete/teenuste kõrge kvaliteet“ olid 2013. aastal ühed kõrgeimini hinnatud faktorid. Nende faktorite kasv kuue aasta järel ei ole olnud märkimisväärselt kõrge, ent arvestades, millisel tasemel nad juba olid, on saavutatud kasv nendes faktorites siiski tähelepanuväärne.

Arvestades intervjuudest välja tulnud muudatusi tööandja kuvandi osas, on selge, et kuvandi muutumine keskkonnateadlikumaks ja tervislikumaks on tekitanud töötajate seas positiivset vastukaja. Tõus faktoris „Minu arvates on meie ettevõtte väärtused ja eesmärgid saavutamist väärt“ näitab, et töötajad nõustuvad võetud suunisega ning toetavad seda.

Rahulolu ja nõustumine faktoritega „Ettevõtte soovitamine tööandjana“ ning „Meie ettevõtte tulevik paistab olevat lootusrikas“ on samuti tõusnud. Kõrgemat hinnangut ettevõtte soovitamisele tööandjana võib seostada üldisemalt rahulolu tõusuga ilma konkreetseid muudatusi välja toomata, sest oma tööandja soovitamine teistele näitab, et töökohaga ollakse rahul.

4.1.8. Juhtimiskultuur

Juhtimiskultuuri osas ei tehtud uurimisperioodil 2013-2019 suuri muudatusi, vaid keskenduti vanade traditsioonide meeldetuletamisele. Näiteks on meelde tuletatud erinevaid boonuseid ning neid jätkuvalt ka väljastatud. Siiski tegi märkimisväärse kasvu faktor „Ettevõtte premeerib hea töö eest õiglaselt“, mille tõusu võibki siduda märkamise ja tunnustamise esiletoomisega. Kuna uurimisperioodil keskenduti õigele ning õiglasele juhtimistööle, siis kindlasti on seegi aidanud siinjuures rahulolu tõsta.

Rahulolutõusu faktorites „Tippjuhtide usaldamine“ ning „Otsustetegemise demokraatsus“ saab siduda paranduste ning muudatustega juhtimistöös. Juhtide koolitamine ning väljaõpetamine õigeks juhtimiseks tõstab usaldusväarsust töötajate seas, sest neisse suhtutakse järjest paremini.

4.1.9. Tegevuskultuur

Rahulolu tõstmiseks tegevuskultuuris katsetati uurimisperioodi ajal erinevaid meetodeid. Osakondadevahelist koostööd aitas kindlasti parandada antud võimalus külastada erinevaid üksuseid ja teiste töödega tutvuda. See oli ühtlasi tegevuskultuuri aspektist kõige rohkem kasvanud faktor kuue aasta järel.

Lisaks on keskendutud töötajate heaolule, mille osas valmis esimene puhketuba. Samuti soodustuste paketi järjepidev olemasolu ning ülevaatamine tagab töötajate heaolu eest hoolitsemise. Seega on tõus rahulolus siin igati põhjendatud ning oodatav ka tulevikus.

Rahulolu kasvule otsuste tegemise efektiivsuses ei ole aastatel 2013-2019 keskendutud. Sellegipoolest võib tulemuse paranemist kaudselt seostada nii LEANi kui ka parandustöödega juhtimistöös. Otsuste tegemine taandub juhtideni arvestades töökultuuri ning tööjaotust.

4.2. Muudatused töötajate rahulolus

Ettevõtetes viiakse läbi muudatusi üldjuhul parema töökeskkonna ning arengu tagamiseks. Kui läbiviidavate muudatuste eesmärk on teha tööelu paremaks, peaks sellega kaasnema ka rahulolu tõus töötajate seas. Tänapäeval peab muudatusi tehes organisatsioon arvesse võtma seda, kuidas parandused muudavad töötajate tööelu. Töötajate kaasamine muudatustesse ning sellealastesse diskussioonidesse aitavad ettevõttel mõista nende vaatenurka ning samas tekitada töötajates tunnet, et nad on olulised (Kim-Soon, Manikayasagam, 2015: 8-9).

Aastatel 2013-2019 on ettevõttes AS A. Le Coq eesmärgiks võetud juhtimistöö parandamine. Konkreetsele aspektile keskendumisel on võimalik jõuda parema tulemuseni, kui lihtsalt väikeste muudatuste tegemisel. Seda näitavad ka rahulolukasvu tulemused juhtimistöö aspektist. Kuna juhtimistöö on eduka ettevõtte aluseks, siis on sellealased arengud ning positiivsed tulemused ääretult olulised. Juhtimistöö parandamine on aidanud tõsta töötajates tunnet, et nad on olulised ning nende arvamust kuulatakse. Väljaõpetatud juhid oskavad oma töötajatega suhestuda ning tekitada turvalist töökeskkonda. Seetõttu on õigel juhtimisel töötajad rahulolevamad ning õnnelikumad.

Teine suurim ellu viidud muudatus on LEAN filosoofia kasutuselevõtt ettevõtte töös. Sellega seonduvad ümberkorraldused on tööelu mugavdanud ning efektiseerinud. LEAN on vähem või rohkem puudutanud kõiki rahuloluaspekte. Kuigi see ei ole esile toonud faktorites märkimisväärset kasvu, on siiski stabiilne rahulolutõus ettevõtte jaoks tarvilik ning näitab, et arengutega liigutakse õiges suunas.

Üldine rahulolu ettevõttes AS A. Le Coq on väga hea, ent alati on ruumi edasiarenguteks, mistõttu on oluline välja tuua ka kitsaskohti. Madalaima rahuloluga faktorid on kuue aasta järel jäänud samaks, mis näitab, et ei ole suudetud välja mõelda efektiivseid lahendusi rahulolu kasvatamiseks. Kuigi olukord on paranenud, paistab, et nendele faktoritele ei ole kuue aasta järel muudatustega suudetud leida efektiivset lahendust. Faktorid „On selge, kes vastutab otsuste tegemise eest“, „Osakondadevaheline koostöö“, „Lojaalsus tööandjale“, „Otsustetegemise demokraatsus“ viimase rahulolu-uuringu järgselt suuremat tähelepanu.

Intervjuudest juhtidega selgus, et pärast 2019. aasta rahuloluküsitlust on ellu viidud mitmeid muudatusi. Neljandast intervjuust selgus, et osakondadevahelise koostöö parandamiseks oli möödunud sügisel töötajatel võimalik teineteist varjutada. Kuuajase perioodi jooksul sai töötaja osaleda teise osakonna töös. Lisaks toodi neljandas intervjuus välja, et olmetingimuste parandamiseks on ette võetud ületehaseline toalettide remont.

Esimeses intervjuus toodi välja, et alates 01.01.2020 hakkas kehtima staažipuhkus (REEGLID TÖÖKORRALDUSELE AKTIASELTSIS A. LE COQ, 2019). See tähendab, et töötajatel on võimalik saada pikema tööstaaži korral lisapuhkust. Töötades ettevõttes üle viie aasta on lisapuhkuseks üks päev ning üle 10 aasta töötades on selleks kaks päeva (REEGLID ..., 2019). See tähendab, et iga 5 aastaga lisandub üks puhkuse päev.

Intervjuust viis selgus, et pärast viimast tagasiside koolitust tuli kasutusele selle andmiseks uus moodus:

INT5: [...] seda tagasisidet tuleks võimalikult kohe anda, kui inimene on mingisuguse asjaga hakkama saanud, mitte niimoodi, et üks kord aastas teed mingi arenguveestluse, siis ei mäleta enam keegi, kus kohal midagi tegin või mille eest eest ma seda sain. Ja siis me leppisime kokku niimoodi, et me jagame iga kuu inimesed paaridesse ära, kes on selle järgi nagu, kuidas nad töögraafikus rohkem tööl koos on, et siis ja nad annavadki üksteisele tagasisidet siis.

Täiendavalt selgus intervjuust viis, et peale viimast rahuloluküsitlust on kasutusele võetud sport-ID. Teises intervjuus toodi esile, et planeeritud on A. Le Coq õllemuuseumi giidivabaks muutmine. Praegusel hetkel tuleb muuseumi aeg broneerida ning seepärast ei ole möödujatel tihtipeale seda võimalik külastada. Vaba külastusega muuseum annab võimaluse teenindada kõiki soovijaid.

Juba hetkel võib öelda, et pärast 2019 aasta rahulolu-uuringut on ettevõttes AS A. Le Coq ellu viidud muudatusi, mis parandavad töökeskkonda ning suhtlust ettevõttes. Loota võib taaskordset tõusu rahulolus, ent see on mõõdetav pärast 2022 aasta rahulolu-uuringut.

4.3. Meetodi- ja valimikriitika

Lõputöös püstitasin kaks uurimisküsimust, millest ühele leidsin vastused 2013. ning 2019. aastal läbiviidud rahuloluküsitlustest ettevõttele AS A. Le Coq. Teisele uurimisküsimusele vastasid juhtidega läbi viidud intervjuud.

4.3.1. Rahulolu-uuringute kvalitatiivne sisuanalüüs

Kvalitatiivse analüüsi valisin töö jaoks vajaliku informatsiooni väljavõtmiseks 2013. ning 2019. aasta rahuloluküsitlustest ettevõttes AS A. Le Coq. Uuringutest valisin välja tööga seonduva ning aastate lõikes võrreldava informatsiooni. Kuna rahuloluküsitlustest olid juba olemas kokkuvõtted ning ka aastate lõikes informatsioon koondatud, oli see andmete kogumiseks sobiv variant.

Kuna rahulolu-uuringute kokkuvõtted olid juba aspektide ning faktorite põhised oli hea seda joont jätkata töös. Analüüsi tegi kergemaks juba välja arvatud hinnang rahulolule faktoripõhiselt. Lisaks oli aspekti- ning faktoripõhine jaotus intervjuueeritavatele tuttavlik, mistõttu oli sellele põhjale intervjuu küsimuste loomine loogiline.

4.3.2. Intervjuud juhtidega

Uurimuse teostamiseks viisin läbi poolstruktureeritud intervjuu. Sellise valikuna olid intervjuud juhitud, ent siiski oli võimalik intervjuueeritavatega teemat edasi arendada ning rohkem informatsiooni koguda. Kuna intervjuud viidi läbi näost-näkku, andsid küsimused võimaluse vajadusel ka täpsustusi ning täiendusi küsida. Tänu töökogemusele ettevõttes oskasin

intervjueeritavaid vajaduse korral paremini suunata ning uuritava teemal nendega kaasa rääkida. Teadsin, millele erinevate aspektide uurimisel tähelepanu pöörata ning kuidas neile uuritavat teemat arusaadavamaks teha. Ankeetküsimustiku kasutamine siinkohal ei oleks olnud sobiv, sest intervjueeritavad vajaksid aspektide lahti arutamiseks ning nende õigesti mõistmiseks tuge. Ankeedi kasutamine ei oleks võimaldanud vastajatel teha täpsustusi, mistõttu ei oleks vastused olnud kuigi põhjalikud.

Kriitikana võib välja tuua väheste kogemuse intervjueerijana. Oskuslikuma uurimise korral oleks intervjuueritavatel olnud võimalik saada veel täiendavat informatsiooni. Analüüsimisel oli näha, et mõningased teemad olid veel edasi arendatavad. Küll aga viimaste intervjuude läbiviimise ajaks olid esimesed neist analüüsitud, mistõttu oli võimalik kogemusest õppida ning seda koheselt praktiseerida.

Kuna uurimus on ettevõttepõhine, siis valimi osas olid seatud mõningased piirangud. Intervjueeritav pidi olema samal ametikohal töötanud kogu uurimisperioodi. Positiivselt võib välja tuua, et ettevõttes AS A. Le Coq on aastaid samal ametikohal töötanud juhte üllatavalt palju. Pealtnäha ei paista, et lojaalsus tööandjale tegelikkuses ettevõttes probleemiks oleks. Rohkema ning võrreldavama informatsiooni kättesaamiseks oleks valimit võinud suurendada kahe intervjueeritava näol, ent sellele seadis piirangud eriolukorra väljakuulutamise. Sellegipoolest on valim viie intervjueeritava näol piisav tulemusteni jõudmiseks.

4.4. Soovitused edasiseks uurimiseks

Soovitusi edasiseks uurimiseks on mitmeid. Ühe variandina on võimalus laiendada intervjuueritavate hulka kaasata rohkem töötajaid. Selline lähenemine annaks töötajatele lisavõimalusi oma arvamuse avaldamiseks ning probleemide tõstatamiseks. Uurida on võimalik töötajate hinnangut muudatustele ning võrrelda seda rahulolukasvuga. Selliselt saaks näha, kas rahulolutõusu taga on päriselt leitud muudatused või hoopis midagi muud. Lisaks oleks ajalises võtmes näha, kas töötajad peavad ellu viidud muudatusi edukateks ka aastaid hiljem. Rohkemade töötajate kaasamine aitab rohkem mõista nende vaatenurka ning võimaldab saada ettevõttel töötajate poolseid ettepanekuid probleemide lahendamiseks.

Lisaks on võimalik uurida erinevaid ajaperioode. Kuna rahulolu-uuringuid tehakse iga kolme aasta tagant, on jätkuvalt võimalik küsitluste tulemusi analüüsida ning aidata rahulolu ettevõttes parandada. Ka varasemad aastad on uuritavad, ent kasutusel on olnud erinevas vormis rahuloluküsitlused. Nende tulemuste võrreldavaks muutmine aitaks ettevõtte arengust suuremat aimu saada.

Kolmandaks on uuringus võimalik võrrelda tulemusi, põhinedes rahulolu normile Eestis aastal 2019. Sellealast informatsiooni sisaldab Corporate Spirit'i (2019b) kokku pandud rahulolu-uuringu aruanne. Aspektid on võrreldavad käesoleva normiga või töötajate rahuloluga tootmisettevõtetes maailma lõikes. Selline lähenemine aitaks selgitada välja ettevõtte atraktiivsust töömaastikul ning meeldivust töötajate seas. Lisaks tulevad välja ettevõtte positiivsed ja negatiivsed küljed, mida arenguks lahendama peaks.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli uurida rahulolu muutuseid ning tehtud muudatusi ettevõttes AS A. Le Coq aastatel 2013-2019. Töö põhjal saab aimu, milliseid muudatusi viidi ellu kuue aasta vältel ning kuidas need on mõjutanud töötajate rahulolu.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitasin järgnevad ülesanded:

- Anda ülevaade tööga rahulolu teooriatest
- Anda ülevaade tööga rahulolu mõõtmise võimalustes
- Selgitada rahulolutaseme muutusi kuue aasta järel ettevõttes AS A. Le Coq
- Uurida, milliseid muutusi on töötajate rahulolu kasvatamiseks aastatel 2013-2019 läbi viidud ettevõttes AS A. Le Coq

Lõputöös kasutasin kvalitatiivset sisuanalüüsi ning poolstruktureeritud intervjuud. Kvalitatiivse sisuanalüüsi meetod aitas selekteerida töö jaoks sobivat informatsiooni 2013. ning 2019. aasta rahuloluküsitlustest. Analüüsi tulemusena tõin välja kõrgemad ning madalamad rahulolufaktorid ning suurimate ja väikeseimate kasvudega faktorid kuue aasta järel. Intervjuud viisin läbi viie juhiga ning selliselt selgusid uurimisperioodi ajal ellu viidud muudatused ettevõttes AS A. Le Coq.

Selle töö tulemusena selgus, et aastatel 2013-2019 keskenduti kõige enam juhtimistöö parandamisele. Seetõttu tegid suurima kasvu rahulolus just juhtimistööst lähtuvad faktorid. Keskendumine konkreetsele aspektile on aidanud AS A. Le Coqis rahulolu kasvatada efektiivselt, sest tehes põhjalikke muudatusi ühes aspektis on saavutatud kaudsed parandused teistes rahulolu kujundavates tegurites. Täiendavalt selgus töö tulemustest, et suurim muutuste algataja oli LEAN metoodika juurutamine protsessides. LEANist tulenevad ümberkorraldused puudutasid kogu

ettevõtet, mistõttu laienesid muudatused eri valdkondadesse. Lisaks ilmnes, et madalaimad faktorid „on selge, kes vastutab otsuste tegemise eest“, „osakondadevaheline koostöö“, „lojaalsus tööandjale“, „otsustetegemise demokraatsus“ ei olnud kuue aasta vältel muutunud.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kuue aasta jooksul ettevõttes AS A. Le Coq elluviidud muudatused on osutunud rahulolu tõstmisel edukaks ning aidanud kaasa ettevõtte arengule. Edasisel uurimisel on tööd edasi võimalik uurida kaasates rohkem töötajaid, erinevaid ajaperioode või võrrelda rahulolu teiste ettevõtetega.

CHANGES IN JOB SATISFACTION DURING THE PERIOD OF 2013-2019 IN THE COMPANY AS A. LE COQ

This research aimed to study the changes in job satisfaction and the modifications made in the company AS A. Le Coq in 2013-2019. The study gives an idea of what changes have been implemented over the past six years and how they have affected employee satisfaction.

To achieve the goal of the study the following tasks were set:

- To give an overview of theories of job satisfaction
- To give an overview of the possibilities for measuring job satisfaction
- Explain changes in the level of satisfaction in AS A. Le Coq after six years
- Investigate what changes have been made in AS A. Le Coq in 2013-2019 to increase employee satisfaction

In the dissertation, qualitative content analysis and semi-structured interviews were used. The method of qualitative content analysis helped to select suitable information for the study from the satisfaction surveys of 2013 and 2019. As a result, the analysis pointed out the higher and lower satisfaction factors and the factors with the largest and smallest growth after six years. Interviews were conducted with five mid level or higher managers which revealed the changes made during the study period.

The results of the research showed that the implemented changes have helped to increase satisfaction in the company. Focusing on one specific aspect has helped to increase the satisfaction in AS A. Le Coq effectively, because by making thorough changes in one aspect, indirect improvements have been achieved in other factors. As a result of this research, it became clear that in 2013-2019 most of the effort was on management work improvement. Therefore, the factors

based on management work made the greatest increase in satisfaction. The biggest change initiator was the introduction of LEAN methodology in the processes. The restructuring resulting from LEAN affected the entire company, which led to changes in different areas. In addition, it appeared that the lowest factors "it is clear who is responsible for decision-making", "interdepartmental cooperation", "loyalty to the employer", "decision-making democracy" had not changed for six years.

In summary, it can be said that the changes implemented in the company AS A. Le Coq during the six years have proved to be successful in increasing satisfaction and have also contributed to the development of the company. In further research, this study can be developed by involving more employees, different periods, or comparing satisfaction with other companies.

KASUTATUD ALLIKAD

Alumäe, T., Tilk, O. & Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Human Language Technologies – The Baltic Perspective*, 307, 1-8.

Alutto, J. A., Acito, F. (1974). Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel. *The Academy of Management Journal*, 17(1), 160-167.

Corporate Spirit. (2013). AS A. Le Coq. *Põhiaruanne: töötajate osaluse uuring 28.11.2013*.

Corporate Spirit. (2019a). *Asutusesisene võrdlusuuring (allüksuste vahel). Firmasisene arvamusuuring 2019 AS A. Le Coq*.

Corporate Spirit. (2019b). *Uuringu aruanne. Firmasisene arvamusuuring 2019 AS A. Le Coq*.

Filip, F. C., Marascu-Klein, V. (2015). The 5S lean method as a tool of industrial management performances. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*, 95, 012127-012135.

Garza-Reyes, J.A., Oraifige, I., Soriano-Meier, H., Forrester, P.L., Harmanto, D. (2012). The development of a lean park homes production process using process flow and simulation methods. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(2), 178-197.

Kim-Soon, N., Manikayasagam, G. (2015). *Employee engagement and job satisfaction*.

Mirkamali, S. M., Thani F. N., Alami F. (2011). Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29, 139-148.

REEGLID TÖÖKORRALDUSELE AKTSIASELTSIS A. LE COQ. (01.10.2019).

Saiyadain, M. S. (2008). *Human Resources Management*. Tata McCraw-Hill Education.

Smith, P. C. (1974). The development of a method of measuring job satisfaction: The Cornell studies. Fleishman, E. A., Bass A. R. (toim), *Studies in personnel and industrial psychology*. Homewood, IL: Dorsey

Smith, S. (2019). *Employee Satisfaction Surveys: Best practices and sample questions*. Kasutatud 19.05.2020, <https://www.qualtrics.com/blog/employee-satisfaction-survey/>

Strategic Human Resource Management. (2016). *Employee job satisfaction and engagement*. Kasutatud 19.05.2020, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>

VISIOON, MISSIOON, VÄÄRTUSED. (2020). AS A. Le Coq kodulehekülg. Kasutatud 19.05.2020, <https://www.alecoq.ee/a-le-coqist/missioon-ja-vaartused/>

LISAD

LISA 1. Intervjuu kava

Intervjuu valimi kriteeriumiks on terve uurimisperioodi (2013-2019) samal ametikohal töötanud juhid alates keskastme tasemest, kes osalevad rahulolu kasvatamiseks tehtavate muudatuste protsessis. Intervjuu on oluline kogumaks informatsiooni läbi viidud muudatuste kohta uurimisperioodi vältel. Kasutan antud vastuseid anonüümsel kujul oma lõputöö kirjutamisel. Töö avaldatakse Tartu Ülikooli andmebaasis ning intervjuu säilitatakse arhiivis. Kas olete nõus sellistel tingimustel intervjuud läbi viima?

Poolstruktureeritud intervjuu

1. Üldine

1.1. Kui kaua olete töötanud AS A. Le Coqis?

1.2. Kas rahuloluküsitluste analüüsimine ja asjakohaste muudatuste tegemine kuulub teie töökohustuste hulka?

2. Muudatuste protsess

2.1. Milline on teie roll muudatuste tegemisel rahuolu kasvatamiseks?

2.2. Milliste muudatuste algatajaks oled olnud?

2.3. Palun kirjeldage muudatuste elluviimise protsessi.

3. Ellu viidud muudatused

- 3.1. Milliseid muudatusi on ellu viidud kuue aasta vältel perioodil 2013 kuni 2019 töötajate rahulolu kasvatamiseks:
 - 3.1.1. Muudatused töö motivatsiooni tõstmiseks?
 - 3.1.2. Muudatused mõjuvõimu suurendamiseks?
 - 3.1.3. Muudatused eeltingimuste parandamiseks?
 - 3.1.4. Muudatused kommunikatsiooni ja kaasatuse parandamiseks?
 - 3.1.5. Muudatused juhtimistöö parandamiseks?
 - 3.1.6. Muudatused kiiruse ja efektiivsuse tõstmiseks?
 - 3.1.7. Muudatused tööandja kuvandi tõstmiseks?
 - 3.1.8. Muudatused juhtimiskultuuri parandamiseks?
 - 3.1.9. Muudatused tegevuskultuuri parandamiseks?
4. Tagasiside muudatustele
 - 4.1. Kuidas on teie hinnangul töötajad ellu viidud muudatusi vastu võtnud?
 - 4.2. Milline on teadaolev töötajate tagasiside muudatustele?
 - 4.3. Kas muudatused on teie meelest rahulolu tõstnud? Kuidas?
 - 4.4. Kas teie hinnangul on mõni muudatus ebaõnnestunud ja rahulolu alandanud? Kuidas?
5. Kuidas hindate töötajate tööga rahulolu A. Le Coqis teie?
6. Millised muudatused on plaanis tulevikus?
7. Milliseid aspekte veel peate oluliseks, rääkides rahulolust A. Le Coqis ning mida me ei ole intervjuus veel käsitlenud?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Elisa Rae,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Tööga rahulolu muutused aastatel 2013-2019 ettevõttes AS A. Le Coq“, mille juhendaja on Tiina Palu reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Elisa Rae

24.05.2020