

TARTU ÜLIKOOL  
Pärnu kolledž  
Ettevõtlusosakond

Eneken Jürgens

# **ROLLIDE SELGUSE OLULISUS UURITAVA KREDIIDASUTUSE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Riina Tomast, MBA

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

*Riina Tomast*

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

*Margus Kõomägi*

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

(allkirjastatud digitaalselt)

*Eneken Jürgens*

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Organisatsioon, selles asuvate rollide ja omavahelise kommunikatsiooni olulisus .....	7
1.1. Organisatsioon ja selle juhtimisega seotud teoreetiline käsitlus .....	7
1.2. Rolli teooria käsitlus.....	10
1.3. Kommunikatsiooni olulisus rolli selguse loomiseks organisatsioonis.....	13
2. Uuringu läbiviimine krediidasutuses ja tulemuste analüüs .....	17
2.1. Organisatsiooni kirjeldus ja töö käigus kasutatud meetodikad .....	17
2.2. Tulemuste analüüs .....	20
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	31
Kokkuvõte.....	37
Viidatud allikad.....	39
Lisad.....	42
Lisa 1. Küsimustik .....	42
Summary .....	49

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva ühiskonnas on järjest enam kuulda, kuidas inimesed on stressis ja läbipõlenud. Sotsiaalmeedias ja peavoolumeedias on sagedamini näha inimeste vaimse tervise parendamisele suunatud reklaame. Millest võime järeldada, et turul on suurenenud nõudmine, mida soovitakse rahuldada.

Oakland (2006, lk 209) on kirjeldanud, et protsesside juhtimine on võimalik valides organisatsiooni jaoks sobiv kvaliteedijuhtimine. Töötajaid parendusprotsessi kaasates on võimalik luua positiivne ja avatud töökeskkond, kus töötaja julgeb initsiatiivi üles näidata. Sarnasele seisukohale jõudsid ka teadlased oma uurimustöös efektiivsest kommunikatsioonist, kuid lisasid, et selle täit potentsiaali ei ole osatud organisatsioonide poolt veel ära kasutada. (Stacho et al., 2019, lk 393-394) Seega on oluline luua organisatsioonis struktuur ja määrata seal olevad rollid (Hollenbeck *et al.*, 2002, lk 606).

Angelin (2022, lk 1470) kirjeldab, et rolli sisu on ühiskonnanormide poolt määratletud ja neile on omistatud iseloomulikud ülesanded. Kui aga rolli sisu ei ole suudetud rollitäitjale arusaadavalt selgeks teha võib tagajärjeks olla rollikonflikt (Verlinden *et al.*, 2022, lk 16). Töötajad kes on sattunud rollikonflikti on need, kes kogevad varem või hiljem tööstressi ja läbipõlemist. Tööandja jaoks tähendab see seda, et need inimesed teevad küll oma tööd, kuid ei ole valmis panustama rohkem. Tõenäoliselt esineb ka rohkem haigestumisi, sest stressis inimene on vastuvõtlikum haigustele. Halvimal juhul aga otsustab töötaja lõpuks töölt lahkuda. (Tööinspeksioon, 2021)

Ülesannete kommunikeerimisel rollitäitjatele on vajalik valida sobiv kanal (Spaho, 2012, lk 311-313). Iga organisatsioon peab arvestama asjaoluga, et edastatav info oleks vastuvõtja jaoks arusaadavas keeles ja vormis. Samuti tuleb arvestada infomüraga, mistõttu muutub tagasisidestamise protsess oluliseks. (Kamande, 2016, lk 1908)

Sageli seostatakse stressi just tööga. Erinevad uuringud näitavad, et üks stressi põhjustavatest teguritest on sotsiaalmajanduslik haavatus. Mis võib omakorda avaldada negatiivset mõju suhetele teistega. Hirmust kaotada töö, ja seeläbi pere sissetulek, on paljud inimesed nõus nendele pandavate kohustustega. Vaikides tehakse, mis neilt oodatakse ja selle tagajärjeks on: negatiivne ellusuhtumine, halvenenud suhted, töötaja motivatsiooni langus, ning soorituse langus. (WHO, 2022; TAI,2022)

Eesti tööturg vaevleb Eesti Panga poolt läbi viidud tööturu uuringu kohaselt viimastel aastatel töötajate puuduse käes (Soosaar, 2023). Autori kogemus näitab, et harv ei ole enam juhus, kui töötajaid ei otsita andmebaasides oleva info ja töökuulutuste vahendusel, vaid tehakse otse pakkumisi. See aga paneb igale tööandjale surve olemasolevaid häid töötajaid hoida ja tekitab küsimuse, kuidas tagada organisatsioonis positiivne sisekliima ja töötajate maksimaalne produktiivsus. Sama väljakutse on uuritavas organisatsioonis, mis andis sisendi käesoleva uurimistöo koostamiseks.

Teoreetilist materjali käsitledes leidis autor teadustöid, kuidas rolli selgus mõjutab töötaja emotsionaalset seisundit ja suhted teistega, kuid varasemaid töid mõju kohta tulemuslikkusele ei suutnud tudeng leida. Seega soovib töö autor lisada juurde kolmanda mõõtme uurides komplekselt koos nii rolli selgust, selle peegeldust suhetele ja töö tulemuslikkusele. Töö tulemuslikkust selgitatakse läbi meelestatuse tööd teha. Koostatav töö annab võimaluse hinnata seoseid rolli selguse, suhete ja töötaja meelestatusele tööd teha ning anda edasi omapoolsed tähelepanekud ja järeldused organisatsioonile, kas siin on seos ja kuidas parendada rollide selgust. Töö eesmärk on teha uuritavale krediidiastutusele ettepanekuid rollide ja nende ülesannete selguse loomise parendamiseks. Eesmärgi täitmiseks tuleb välja selgitada, kuidas tunnetavad töötajad rolli selgust ja milline on selle peegeldus suhetele ning meelestatusele tööd teha. Eesmärgist lähtudes püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- käsitleda teoreetilist materjali, mis seonduvad organisatsiooni ja selles olevate protsessidega ning millest need sõltuvad;
- käsitleda teoreetilist materjali, mis seondub rollidega ning miks on oluline, et rollide ülesanded oleks selle kandjale teada;
- käsitleda teoreetilist materjali kommunikatsiooni teooria kohta ja selgitada info vahetuse olulisust organisatsiooni ja rollide vahel rolli selguse loomisel;

- koostada küsitlus ja viia see läbi valitud organisatsioonis, et selgitada rollide ja nende selguse mõju suhetele ja meelestatusele tööd teha;
- läbi viidud uuringu tulemuste põhjal tehakse järeldused ja edastatakse krediitiasutusele, koos autori poolsete tähelepanekutega, et parendada rollide ja nende ülesannete selguse loomist organisatsioonis.

Lõputöö koosneb kahest osast. Lõputöö teoreetiline osa koosneb kolmest peatükist, millest esimene sisaldab käsitlusi organisatsiooni kohta ja millest sõltuvad erinevad protsessid, mis seal toimuvad. Teine on rolliteooriast ja selle olemusest, ning kolmas kommunikatsiooni olemusest ettevõttes ning miks on oluline, et organisatsioonis oleks toimiv rollide vaheline kommunikatsioon.

Empiiriline osa on jaotatud kolmeks. Esimeses peatükis kirjeldatakse uuritavat organisatsiooni ja uurimismeetodeid. Teine osa keskendub uuringule. Küsitluse teel saadud vastuste analüüsimisel selgub, kas töötaja on oma rollist teadlik ja kas ta teab, mis on selle rolliga kaasnevad ülesanded ning kuidas toimub protsesside juhtimine ettevõttes. Lisaks, palutakse hinnata töötajate meelsust töö tegemisse ja suhetesse otsese juhiga. Nende põhjal tehakse järeldused ja ettepanekud organisatsioonile, kuidas oleks võimalik rolli selgust organisatsioonis parendada.

# **1. ORGANISATSIION, SELLES ASUVATE ROLLIDE JA OMAVAHELISE KOMMUNIKATSIIONI OLULISUS**

## **1.1. Organisatsioon ja selle juhtimisega seotud teoreetiline käsitlus**

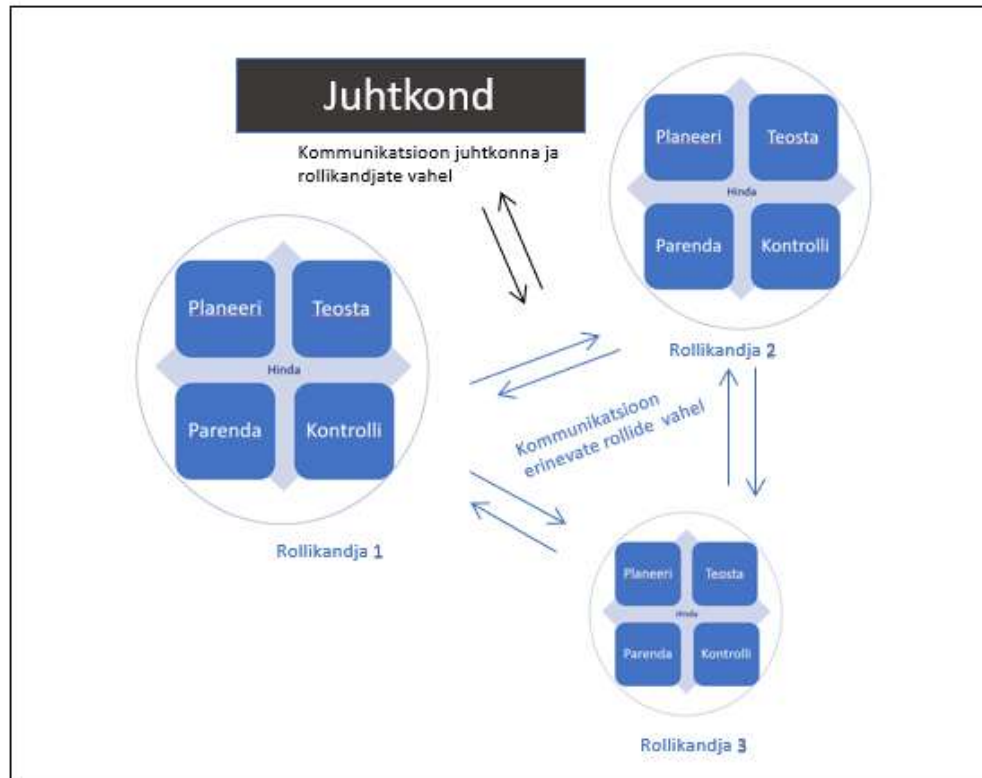
Organisatsiooni mõistet on defineerinud paljud erinevad akadeemikud. Kokkuvõtvalt jõuavad nad kõik järeldusele, et organisatsiooni toimimiseks peab seal olema vähemalt kaks inimest, hõlmama endas koordineeritud tegevust ühise eesmärgi saavutamiseks ning seda tehakse läbi võimuhete ja täpselt defineeritud rollijaotuste. Juhtimisteaduses on käsitletud kahte erinevat juhtimisala, kuid Türk on lisanud sinna veel kolmandagi ja eristanud järgnevad juhtimisalad: asjade juhtimine, inimeste juhtimine, enese- ja ajajuhtimine (Türk & Siimon, 2004, lk 11-17). Käesolevas peatükis on kirjeldatud kõigi kolme alaga seotud teoreetilist käsitlust.

Konkurents ettevõtlusmaastikul on järjest tihedam, mistõttu on kõikide organisatsioonide jaoks järjest olulisemaks muutunud kvaliteetse teenuse/toote pakkumine. Enamasti tehakse seda kaardistades ettevõttes olevad protsessid ja parendades neid vastavalt tagasisidele. Kui esialgselt juurutati seda pigem tootmisettevõtetes ja tööstustes, siis nüüd on protsesside juhtimisteooria kasutuses laialdaselt ka teenindusettevõtetes. Selle kohaselt on kõik organisatsioonid pidevas muutuses ja seetõttu on vajalik pidev protsesside arendamine. (Oakland, 2006, lk 18-21)

Faisal ja Sam (2021) on oma uuringus leidnud, et protsesside juhtimisel on otsene positiivne mõju töötajate rahulolule. Töötajaid kaasates muutuste kirjeldamiseks protsessides on võimalik igal organisatsioonil luua keskkond, mis arvestab täielikult töötajate soovidega. Ühtlasi, töötaja julgeb võtta vastutust ja informeerida, kui teatud protsessid enam ei toimi või neid on võimalik parendada. Samuti, loob protsesside juhtimine pinnase organisatsiooni siseselt märgata talente, keda on võimalik ettevõtte

arendamisel rakendada ning võimalusel edutada, ja neid, kes soovivad lihtsalt oma igapäevatööd teha. (Oakland, 2006, lk 270-277)

Mitmed uuringud väidavad, et motivatsiooni saab kasvatada läbi avatud kommunikatsiooni organisatsioonis, mis ühtlasi tagab selle ellujäämise ning põhineb juhtkonna ja töötajate vahelisel suhtlusel (vt joonist 1).



**Joonis 1.** Kommunikatsiooni liikumine organisatsioonis (Autori koostatud Oakland, 2006, lk 38; Stacho *et al.*, 2019, lk 398 põhjal)

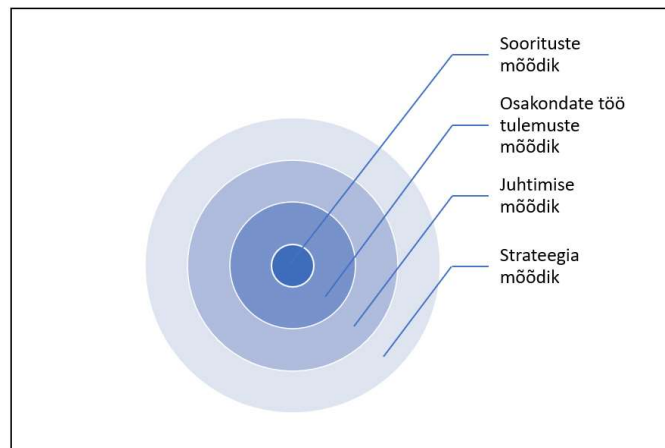
Teadlased oma uurimustöös efektiivsest kommunikatsioonist organisatsioonis väidavad, et veel ei ole suudetud täielikult ära kasutada töötajate potentsiaali muutuste ellu kutsumisel. Selleks, et töötaja tunneks end mugavalt oma mõtete avaldamisel, tuleb luua avatud keskkond, kus töötaja julgeb oma mõtteid väljendada. Teisest küljest nõuab see juhtide poolt täielikult usaldust oma töötajate vastu. (Stacho *et al.*, 2019, lk 393-394) Kralikova aga väidab oma uuringus (2010, viidatud Stacho *et al.*, 2019, lk 393 vahendusel), et avatud suhtlus motiveerib töötajat julgemalt oma arvamust kasutama ja

kui organisatsioon ei suuda sellist keskkonda luua, on see sageli põhjuseks, miks ettevõtjad oma tegevuses ebaõnnestuvad. Jäetakse kasutamata võimalus töötajate kaudu parendada töö koordineerimist, mida avatud ja hästi läbi mõeldud kommunikatsioon võimaldaks. Kuid selle kõige juures ei või ära unustada, et enne kui organisatsioon saab rakendada kommunikatsioonisüsteemi, on vajalik ettevõttes läbi mõelda struktuur ja selles asuvad rollid.

Organisatsiooniline struktuuri teooria käsitleb organisatsiooni toimimist ja produktiivsust ning seal olevate töötajate gruppide käitumist. Organisatsiooni ellujäämise seisukohast on struktureerituse korraldamine vajalik. Erinevate keskkondade pidev muutumine loob vajaduse kiirele adapteerumisele. Selleks on vaja, aga organisatsiooni selget rollide ja ülesannete jaotust, et oleks võimalik kiirelt reageerida. Mida keerukam on organisatsiooni ülesehitus seda olulisem on, et rollijaotused oleks täpselt paigas, kuna need kõik on omavahel seotud ja täiendavad üksteist. (Hollenbeck *et al.*, 2002, lk 600)

Organisatsiooni struktuuri teooriat käsitledes, on vajalik peatuda eesmärgi seadmisel ettevõttes. Eesmärkidel on väga oluline osa rollide kujundamisel. Samuti on see vajalik rollitäitjatele, et nende töö oleks mõtestatud ja neil tekiks kuuluvustunne (Arieli *et al.*, 2020, lk 232-233). Selgelt sõnastatud eesmärgid ning võimalus nende täitmisesse panustada, loob emotsionaalse sideme organisatsiooniga ja muudab töötaja konkreetsele organisatsioonile lojaalseks.

Igal ettevõttel on olemas kindel eesmärk, mis õigustab nende tegevust ettevõtlusmaastikul. Visiooni silmas pidades seatakse organisatsiooni strateegiad. Ning lähtuvalt strateegiast on vajalik koostada eesmärgid. Eristatakse lühiajalisi ja pikaajalisi eesmärke, et ettevõtte tegevust oleks lihtsam korraldada ja kontrollida. Selleks, et saaks rakendada kontrollmehhanisme loob iga ettevõtte enda jaoks sobivad tegevusnäitajad (edaspidi KPI). Kuid enamasti on need seotud kindlate valdkondadega (vt joonist 2). Eesmärkide seadmine on motivatsiooniks töötajale ja loob töötajale tunde, et tema panus on oluline. (Saks, 2020, lk 33-44)



**Joonis 2.** Moodsikud organisatsioonis (Autori koostatud Saks, 2020, lk 44 põhjal)

Kokkuvõtvalt peab iga organisatsioon pöörama rõhku kolmele erinevale juhtimisalale. Protsesse saab edukalt juhtida rakendades organisatsiooni jaoks sobivat kvaliteedi juhtimist. Kommunikatsioon organisatsioonis on olulise tähtsusega, et info jõuaks õigeaegselt vajalike osapoolteni. Sujuvaks info liikumiseks on organisatsioonis sisse seatud kindel struktuur, koos selles asuvate rollidega. Rollitäitjate ülesanne on täita juhtkonna poolt seatud kohustusi, mis aitavad saavutada organisatsiooni eesmärke ja omakorda lähtuvad organisatsiooni strateegiast. Kõige selle juures tuleb meeles pidada, et organisatsioon ei saa eksisteerida ilma selles olevate rollide ja rolli kandjatega, seepärast on vajalik luua keskkond, mis motiveerib ja innustab selles olijaid.

## 1.2. Rolli teooria käsitus

Töötajad annavad organisatsiooni toimimise olulise sisendi. Kuid selleks, et nad saaksid oma panuse anda, on vajalik luua organisatsiooni rollid ja defineerida nende töö ülesanded. Käesolevas peatükis annab autor ülevaate rolli teooria käsitlusest.

Rolle võib defineerida, kui sotsiaalset positsiooni ühiskonnas, mille individ teatud grupis hõivab. Eristatakse kahte tüüpi rolle: ühed, mis on formaalsed ja teised, mis rajanevad tunnetele. Ühiskonnas on olemas erinevaid rolle, aga nende olemus sõltub ülesannete kogumist, mis on ühele või teisele rollile iseloomulik. Indiviidi mõjutavad rollis kindlasti töökeskkond ja erinevate gruppide väärtushinnangud, mis teda ümbritsevad. (Koseoglu *et al.*, 2017)

Erinevates organisatsioonides on rolli sisu kirjelduse olulisus erinev. Näiteks organisatsioonides, milles rõhk loometegevusel on oluline, et töötaja saaks rohkem vabadust tööd tehes. Kuid, kui liikuda organisatsiooni, kus põhikohal on protsessid ja nende täpne täitmine, on oluline rollide selgus. (Hassan, 2013) Mis juhtub, kui satutakse rolli, mille ülesannete sisus ei ole rollitäitja kindel või saadud sisendid on ebaselged? Kõige levinumad tagajärjed on tööstress, mis avaldab mõju inimese psüühikale ja töörahulolule, mis omakorda võib mõjutada inimese otsust organisatsioonis töötada, tema töö tulemuslikkust ning omavahelisi suhteid. (Lin *et al.*, 2022, lk 9-11)

Rolliteooria väidab, et rollid on ühiskonna alustala, millega rollitäitja peaks täitma mingit teatud rolli ühiskonnas. See võimaldab luua struktureeritust ja aitab hoida korda. Iga rolli sisu on üldiste ühiskonnainormide poolt määratletud ja neilt oodatakse teatud ülesannete täitmist (Anglin *et al.*, 2022, lk 1470-172). Lähtudes rolliteooriast organisatsiooni võtmes, võime näha, et siin on vajalik rolli sisu täpsemalt määratleda. Selle abil on võimalik tõsta inimese rahulolu tööülesannete täites, ning sellel on kaudne mõju töö tulemuslikkusele organisatsioonis (Hassan, 2013; Kalogiannidis 2020 lk 1). Rolli sisu täpsemaks määratlemiseks on esmalt vajalik jõuda konsensusele, millised on oodatavad normid, sotsiaalsed normid ja reeglid rolli täitjale. See osa on kriitilise tähtsusega struktureerituse ja korra loomiseks organisatsioonis. (Anglin *et al.*, 2022, lk 1470 -1472)

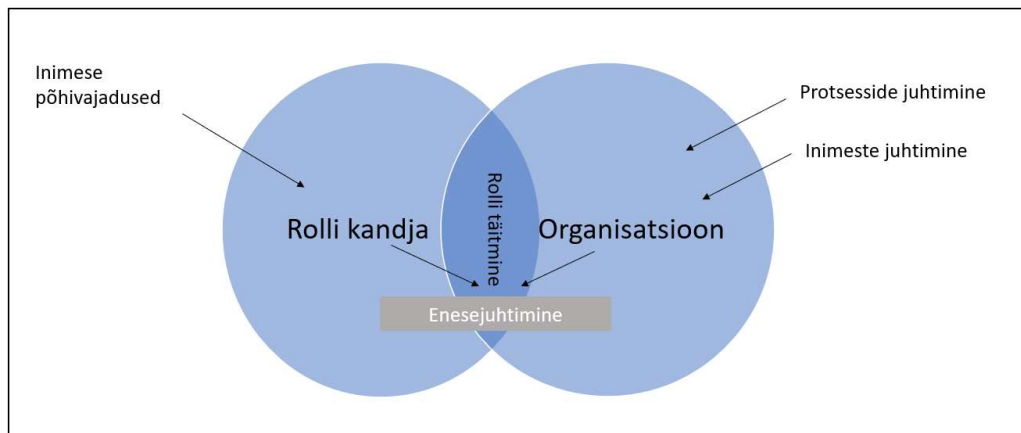
Rollide loomine on suuresti dünaamiline protsess kahe osapoole vahel. Enamasti juhi ja töötaja vaheline. Juhilt saab töötaja sisendi reeglite ja oodatavate tööülesannete kohta ning millised peaksid olema käitumisnormid. Samas saab töötaja tagasisidet, kas temale pandud ootused on täidetud või on vajalik oma töö ülesannete täites midagi muuta. See, kui hästi inimene ennast mingis kindlas rollis tunneb, sõltub sellest, kuidas ta saab hakkama talle pandud ülesannetega. (Stollberger *et al.*, 2019)

Rollide selguse kõige suuremad mõjutajad on: organisatsiooni keerukus, muutused organisatsioonis või teda ümbritsevas keskkonnas ja kommunikatsioon (Koseoglu *et al.*, 2017; Gil-Garcia *et al.*, 2019, lk 5). Mida keerulisem on organisatsioonide ülesehitus seda rohkem on näha, et ülesannetes on jäetud ruumi tõlgendamisele. Keskkonnas toimivate muutustega kaasas püsimiseks on vaja järjest enam tekitada muutust organisatsiooni siseselt, mis loob omakorda olukorra, kus protsesside kirjeldamise ja ülesannete täpse selgitamisega ei tulda enam toime: kas kommunikatsiooni plaan on organisatsioonis läbi

mõtlemata või ei suudeta seda töötajale piisavalt selgelt edasi anda. Tagajärjeks on lüüdnud töötaja teadmises ning puudused töös. (Verlinden *et al.*, 2022, lk 3-4)

Mida ebaselgemad on rolli täitjale tema ülesanded, seda rohkem näeme rahulolematust, mitte ainult indiviidi tasandil, vaid töö kollektiivis tervikuna. Rahulolematust on eelkõige tekkinud tänu olukorrale, et rolli täitjale ei ole selge tema töö ülesannete ulatus ja see põhjustab temas ärevust ja stressi. Inimene ei suuda, aga stressirohkes keskkonnas pikalt funktsioneerida ja sellest tulenevalt näeme järjest enam läbipõlemist või organisatsioonid jäävad ilma vajalikest töötajatest. Eelpool toodud nimetatakse ka rolli konfliktiks, kus individ on sunnitud olema olukorras, mis talle ei sobi või antud talle ülesandeid, mida ta ei suuda täita. (Hassan, 2013) Teadlased on kirjeldanud kuute erinevat rollikonflikti: rollide vaheline konflikt, rollide sisene konflikt, omandatud rolli ja rolliootuste vaheline konflikt, isiksuse ja rolli vaheline konflikt ja rolli ähmasus. Iga organisatsioonil on kohustus jälgida, et luuakse keskkond, milles on viidud erinevad tegurid eelpool mainitud konfliktide tekkeks miinimumini. (Anglin *et al.*, 2022, lk 1470-1472)

Rolli selguse puhul on samuti oluline mõista, mis on suurem eesmärk, mida rolli kandja peab täitma ja kas selle täitmine läheb kokku tema väärtushinnangutega (Arieli *et al.*, 2022, lk 232-233). Selle kõrval ei saa vaatamata jätta iga indiviidi enda sihte ja mida ta isiklikul tasandil soovib saavutada (vt joonist 3).



**Joonis 3.** Rolli täitmist mõjutavad tegurid (Autori koostatud Türk & Siimon, 2004, lk 11-17; Arieli *et al.*, 2022, lk 232-233 põhjal)

Kõigi eesmärkide täpne määratlemine aitab ülesannete sisu mõtestada ja neid edukalt täita. Ühtlasi loob see isikliku vastutuse ja järjekindluse nende täitmisel. (Hassan, 2013)

Rollidega kaasnevate kohustuste täitmine võib erineda sõltuvalt töötaja oskustest, varasemast kogemusest ja töö keerukusest. Rutiinne töö, mille keerukuse aste ei ole väga suur, ei vaja põhjalikku selgitust. Komplekssemate töö ülesannete juures, nagu eelnevalt juba sai välja toodud, on see ilmselgelt vajalik. Eraldi võib välja tuua selle, kas tegu on toimiva organisatsiooni meeskonnaga või on tegu alles alustavaga, mille kogemused ja teadmised on väiksemad. Siingi võib selgelt eristada, et juba toimiv organisatsioon vajab rollide täpsustust vähem, kui uus meeskond. (Rivaldo & Nabella., 2023, lk 184)

Seega, rollide ebaselgus mõjutab rollitäitja emotsionaalset seisundit. Selgus aitab luua korda organisatsioonis ja tõsta töötajate rahulolu. Rollikandja ja tema juhil on vaja täpselt määratleda ülesannetega seotud ootused ja normid, kuna rolli loomine on kahe osapoole vaheline dünaamiline protsess. Loomisprotsessi vältel ja ka parendustegevuste korral on oluline protsessid visualiseerida või hoolitseda, et info oleks selgelt ja arusaadavalt kommuniqueeritud. Kui sellega toime ei tulda, võib kaasned a rollikonflikt, mis võib lõppeda tööandja jaoks töötaja kaotusega. Lühidalt on rollikandja ja organisatsiooni huvides selgitada rollide kohustuste ulatust ning arvestada seal juures rolli kandja varasemat töökogemust ning, et organisatsiooni eesmärk oleks kooskõlas tema väärtushinnangutega.

### **1.3. Kommunikatsiooni olulisus rolli selguse loomiseks organisatsioonis**

Kommunikatsiooni olulisusel organisatsioonis on suur mõju erinevate rollikandjate tulemuslikkusele ja läbi selle organisatsioonile. See oli läbiv sõnum lugedes erinevaid teaduslikke käsitlusi organisatsiooni ja rollidega seonduvalt. Sellest tulenevalt on vajalik organisatsioonidel pöörata kõrgendatud tähelepanu kommunikatsiooniplaani ja süsteemide rakendamisele.

Kommunikatsioon toimub enamasti kahe osapoole vahel. Info jagamise võib tinglikult jagada kolmeks: kirjalik, suuline, muu. Ning selleks kasutatakse erinevaid vahendeid, mis on nähtavad all olevas tabelis (vt tabel 1).

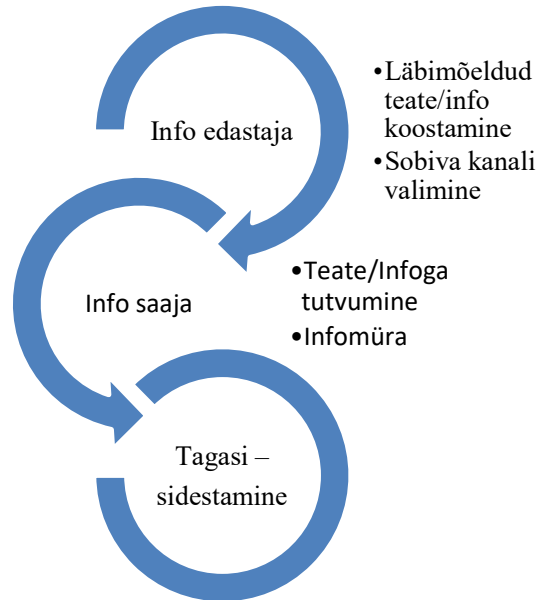
**Tabel 1.** Kommunikatsiooni vahendid (Autori koostatud Spaho,2012, lk 311-313 põhjal)

Suhtlusviis	Vahend
Kirjalik	e-kirjad, memod, juhendid, regulatsioonid, siseveeb, kasutuses olevates programmides olev info, sotsiaalmeedia- ja muud interneti kanalid j. n. e
Suuline	üks ühele kohtumised, konverentsid, seminarid, koosolekud, intervjuud
Muu	emotsioonid, keha hoiak, silma vaade, hääletoon

Pideva suhtlemise üheks positiivseks tulemuseks on see, et ideid jagades ning neid tagasi peegeldades on võimalik organisatsioonis tekitada muutust. Teisalt on võimalik suheldes, ette näha tekkivaid probleeme ja seeläbi neid ennetada (Gochhayat *et al.*, 2017, lk 693-694). Obamiro leidis aga, et kommunikatsioon on vajalik paljude erinevate tegevuste jaoks. Näiteks on organisatsioonil vajalik saavutada kooskõlastatud tegevus. Selleks on vajalik jagada teavet organisatsiooni eesmärkide, töö juhiste, töö tulemuste ja otsuste tegemise kohta. Mis omakorda aga aitab organisatsioonis saavutada tõhusat kontrolli. Kommunikatsiooni abil on võimalik julgustada töötajaid otsuste tegemisel ning toetada luues neile avatud töökeskkond, kus nad võivad oma tundeid ja emotsioone jagada. Teadlikult juhitud kommunikatsioon aitab organisatsiooni kuvandi loomisel. (2008, viidatud Kamande, 2016, lk 1906 vahendusel) Arvestades tänapäeva organisatsiooni kultuuri, võib öelda, et just viimane annab kõige paremini edasi, millega organisatsioonid igapäevaselt peavad tegelema.

Kommunikatsiooni protsess toimub vähemalt kahe osapoole vahel (vt joonis 4). Info edastaja peab olema info põhjalikult läbi mõelnud ja seda just selles võtmes, et teate sisu peab olema vastuvõtja jaoks arusaadavas keeles. Vastasel juhul ei ole ta võimeline sisu mõistma. Järgnevalt tuleb valida sobiv kanal, et info/teade kõige efektiivsemalt vajaliku osapooleni jõuaks. (Spaho,2012, lk 311-313) Info saaja üritab talle saadetud info/teabe sisu endale selgeks teha. Kuid sellega kaasneb enamasti alati infomüra, seepärast on mõistlik teostada hiljem tagasisidestamine. Sellega kindlustatakse, et teabe sisu oli mõlemale poolele üheselt arusaadav. Arusaamatuste ilmnemisel on võimalik need

kohele läbi arutada, mistõttu välditakse hilisemaid probleeme. (Kamande, 2016, lk 1908)



**Joonis 4** Kommunikatsiooniprotsess (Autori koostatud Spaho,2012, lk 311-313; Kamande, 2016, lk 1908 põhjal)

Infomüra tekkimine suhtluses on mõjutatud paljudest erinevatest teguritest. Kõige levinumad on füüsilised takistused, keelebarjäär ja psühholoogiline barjäär (Ijje *et al.*, 2019, lk 7). Martinez ja Fernandez (2020) lisavad veel juurde, et erinevatest kultuuridest pärinevatel töötajatel võib olla erinev lähenemine sisekommunikatsioonile ja samuti erinevad ootused. Nad tõid ka välja, et kui kollektiivis töötavad erineva kultuuri ja keeletaustaga inimesed, tekib enamasti alati keelebarjääriga seotud infomüra. Sellised organisatsioonid peavad kindlasti rakendama hästi toimiva tagasisidestamise protsessi, veendumaks, et info oli kõigile osapooltele arusaadav.

Kõige selle juures ei ole mitte vähem olulisem valida suhtluseks sobivad kanalid. See on eriti tähtis tänapäevastes organisatsioonides, kus juhtidel ei ole spetsiifilisi teadmisi kõigi rollikandjate kohustuste täitmiseks (Jasinka & Jasinski, 2019). Lisaks määravad kommunikatsioonikanali ka andmekaitse seadusest tulenevad nõuded, mistõttu peavad organisatsioonid sageli olema ettevaatlikud info jagamisel, et vältida infolekkeid. Omaette väljakutse oli viimastel aastatelt keskkonnast tulenev surve, mis suunas

organisatsioone kogu töö ümber organiseerima ja kasutusele võtma programme, mis võimaldasid videosildade abil siiski suhtlust ja töö koordineerimist edukalt jätkata.

Kokkuvõtlikult on organisatsiooni ülesanne tagada kolme erineva juhtimisala toimimine. Selle jaoks on vajalik valida sobiv kvaliteedi juhtimine ja luua toimiv kommunikatsiooniplaan, et tagada info jõudmine vajalike osapoolteni. Läbimõeldud kommunikatsioon aitab luua innovatsiooni ja vältida seeläbi hilisemaid sekeldusi. Kommunikatsioonist saame rääkida, kui see toimub vähemalt kahe osapoole vahel. Kuid organisatsioonid on keerukamad, omades kindlat struktuuri ja selles asuvaid rolle. Rollide ülesanne on täita talle pandud kohustusi, et tagada organisatsiooni poolt seatud eesmärkide täitmine, mille abil on võimalik juhtkonnal luua pika – või lühiajalisi tegevusplaan. Infot edastades tuleb alati tähele panna, et see oleks saajale arusaadavas keeles. Ebaselgus rollides ja infost arusaamisel on otsene mõju rollitäitja emotsionaalsele seisundile. Selgus loob aga korra ja rollitäitjate rahulolu. Inimeste eripära tõttu tuleb info edastamisel alati arvestada infomüraga, mistõttu on tagasisidestamise tegevus oluline. Info edastamiseks peab samuti olema paika pandud sobivad kanalid, et tagada info kiire liikumine, maandada ettevõtte riskid ja vältida rolli konfliktide tekkimist.

## 2. UURINGU LÄBIVIIMINE KREDIIDIASUTUSES JA TULEMUSTE ANALÜÜS

### 2.1. Organisatsiooni kirjeldus ja töö käigus kasutatud meetodikad

Uuring viiakse läbi ühes Eestis tegutsevas krediidasutuses. Krediidasutus soovib jääda anonüümseks, kuid oli antud uuringust huvitatud ja igakülgset abiks uuringu läbi viimisel. Uuritava organisatsiooni kirjeldamiseks kasutatud info pärineb organisatsiooni sisedokumentidest. Ettevõtte ise Eesti turul teenust ei paku, kuid omab Tallinnas kontorit, milles on tugiteenused selle põhjamaades asuvatele harudele. Krediidasutus on kaheksa aastase tegevusajalooga ja kindlasti üks panganduse turuliidreid põhjamaades.

Krediidasutuse põhiväärtusteks on koostöö, julgus vastutust võtta muutuste loomiseks, kiring oma klientide teenindamiseks ja julgus teha mis on õige. Kõik need neli väärtust on põimitud organisatsiooni töökultuuri, olles selle loomulik osa. Nii nagu organisatsioon on ise pidevas muutuses, et tagada selle jätkusuutlik kasv, võimustab ta oma töötajaid järjepidevale kasvule, pakkudes igakülgset tuge.

Olles kasvule orienteeritud, vajab uuritav krediidasutus jooksvalt endale uusi töötajaid. Seetõttu konkureeritakse igapäevaselt tööturul, et värvata endale sobivaid kandidaate ning nähakse vaeva, et olla tööturul atraktiivne. See omakorda paneb organisatsioonile kohustuse hoida rollitäitjaid ja luua neile meeldiv töökeskkond.

Kuna pangandussektor on väga rangelt reguleeritud erinevate nõuete ja reeglitega, on krediidasutusel eksistentsiaalselt oluline omada väga täpselt kirjeldatud protsesse (European Banking Authority, *n.d.*). Krediidasutus on seega hea valik uurimaks töötajate hinnangut rollide selgusele, peegeldust suhetele ja meelestatusele tööd teha.

Käesoleva töö empiirilises osas viib autor läbi uuringu, mille raames kasutatakse uurimismeetodina ankeetküsitlust. Veebis täidetav ankeetküsitlus on antud uuringu jaoks kõige sobivam lahendus, kuna annab võimaluse mugavalt koguda andmeid suuremalt hulgalt vastajatelt. Ühtlasi on see töötajate huve arvestades parim valik, kuna võimaldab anda tagasisidet anonüümselt, sest küsitluse käigus palutakse anda oma hinnang töökohale ja nii mõnigi töötaja võib seda tehes tunda end ebamugavalt. (Rice *et al.*, 2017, lk 59, 64)

Kvantitatiivne meetod on valitud kuna tulemuste tõlgendamine toimub arvnäitajate abil. Kuid andmete tõlgendamisel on vajalik lähtuda ka kvalitatiivsetest meetoditest. Seepärast on korrektne väita, et kasutatakse kombineeritud lähenemist. (Õunapuu, 2014) Arvnäitajaid kõrvaltades on võimalik näha seoseid ja luua järeldusi. Uuring suunati krediidasutuse ühe kindla osakonna 233 sarnases rollis olevale spetsialistile. Valimi suuruseks on valimikalkulaatori järgi 145, kui usaldusnivoo on 95% ja valimi vea piir 5. Kui valimi suurust ei täideta, pole võimalik anda hinnangut tervele osakonnale, vaid autor saab teha järeldusi ainult vastajate põhjal.

Vastuste kogumine toimus vahemikus 28.03.2023 – 17.04.2023 ja saadeti töötajatele välja kolmel korral, et tagada suurem vastajate arv. Küsitlus koostati Microsoft Forms programmis, kuna sellele on töötajatel ligipääs. Teistele programmidele on juurdepääs organisatsiooni poolt keelatud. Ennem küsimuste välja saatmist kooskõlastati see ettevõtte esindajaga.

Kuna tegu on rahvusvahelise organisatsiooniga, on seal töö keeleks inglise keel. See on põhjus miks ankeet on edastamiseks loodud inglise keeles (vt lisa 1, lk 42). Tulemuste analüüsil on kõik küsimused tõlgitud eesti keelde. Kõigile küsimustele vastamine on kohustuslik. Peamiselt kasutatakse suletud küsimusi, millest enamuse moodustavad Likert skaalale sarnased küsimused, millele oli võimalik vastata viie palli süsteemis, kus üks tähendas täielikku mittenõustumist ja viis täielikku nõustumist.

Ankeetküsitlus koosnes 23 küsimusest. Küsimuste abil sooviti töötajatelt saada infot: kuidas on korraldatud protsesside juhtimine ettevõttes töötajate silme läbi; kas töötajad on teadlikud oma rollist organisatsioonis ja selle ulatusest; milline on nende suhe otsese juhiga; milline on nende meelestatus organisatsioonis töötades ja tahe tööd teha ning

mõned küsimused olid organisatsiooni kohta mõistmaks, kuidas töötaja tunnetab organisatsiooni panust nendesse. Kõikide küsimuste koostamisel lähtuti teoreetilisest materjalist, mis on nähtav tabelis 2.

**Tabel 2.** Teoreetiline materjal ankeedis

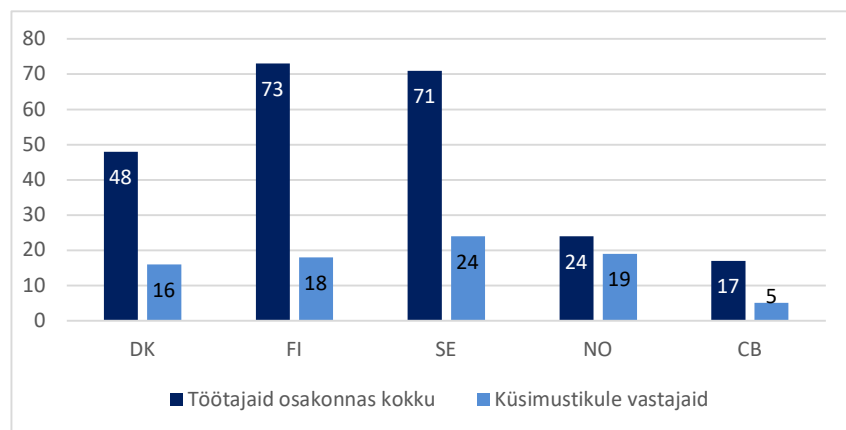
<b>Küsimus</b>	<b>Teoreetiline allikas</b>
Millises meeskonnas sa töötad?	Sotsiaaldemograafiline küsimus
Protsessid minu organisatsioonis on lihtsad ja selgelt kirjeldatud	Oakland, 2006, lk 18-21; 209; 270-27
Ma tean kust leida protsesside kirjeldusi, kui ma soovin oma teadmisi kontrollida	Spaho, 2012, lk 311-312; Kamande 2016, lk 1908
Ma tean kelle poole pöörduda kui soovin teada anda protsessi kirjeldus ei vasta tegelikkusele	Hollenbeck <i>et al.</i> , 2002, lk 600; Stacho <i>et al.</i> , 2019, lk 393-394
Ma tean kelle poole pöörduda kui soovin teha muudatusettepanekuid	Hollenbeck <i>et al.</i> , 2003, lk 600; Stacho <i>et al.</i> , 2019, lk 393-394
Protsesside muudatused on ettevõttes hästi kommunikueeritud	Hollenbeck <i>et al.</i> , 2004, lk 600
Minu suhe juhiga on hea	Stacho <i>et al.</i> , 2019, lk 393-394; Stollberger <i>et al.</i> , 2005
Minu juht leiab minu jaoks alati aega	Stacho <i>et al.</i> , 2019, lk 393-394; Stollberger <i>et al.</i> , 2006
Minu juht toetab mind minu igapäevatoos	Stacho <i>et al.</i> , 2019, lk 393-394; Stollberger <i>et al.</i> , 2007
Minu juht on kauge ja ei leia minu jaoks aega	Hassan 2023; Verlinder 2022
Minu juht tunnustab mind minu toos	Spaho, 2012, lk 311-313; Kamande 2016, lk 1908
Tean oma rolli organisatsioonis	Arieli <i>et al.</i> , 2022, lk 232-233
Minu rolliga seotud ülesanded on mulle teada	Arieli <i>et al.</i> , 2022, lk 232-233; (Hassan, 2013)
Tean oma ülesannete ulatust	Arieli <i>et al.</i> , 2022, lk 232-233; (Hassan, 2013)
Minu isiklikud väärtused on sarnased organisatsiooni omadega	Arieli <i>et al.</i> , 2022, lk 232-233
Mulle meeldib oma tööd teha	Faisal ja Sam (2021)
Ma tunnen, et organisatsioon hindab minu tööd	Arieli <i>et al.</i> , 2022, lk 232-233, lk 232-233
Organisatsioon võimustab mind arenema oma rollis ja toetab karjääri tegemisel	Arieli <i>et al.</i> , 2022, lk 232-233
Minu töö on stressirohke	Verlinden <i>et al.</i> , 2022, lk 16; Anglin <i>et al.</i> , 2022, lk 1470-1472; Lin <i>et al.</i> , 2022, 9-11
Minu töö pakub väljakutseid	Verlinden <i>et al.</i> , 2022, lk 16; Anglin <i>et al.</i> , 2022, lk 1470-1472
Palun hinnake oma valmisolekut töö ülesandeid täita	Hassan, 2013; Kalogiannidis 2020, lk 1
Mis on sinu rahvus	Sotsiaaldemograafiline küsimus
Kui kaua sa oled selles organisatsioonis töötanud	Sotsiaaldemograafiline küsimus

Vastuseid kõrvutatakse, et näha erinevaid seoseid rolli selguse ja suhete ning meelestatuse vahel oma rolli täita. Käesoleva töö eesmärgiks on teha uuritavale krediitiasutusele ettepanekud rollide ja nende ülesannete selguse parendamiseks.

## 2.2. Tulemuste analüüs

Küsimustik edastati 233 töötajale, kellest vastas vaatamata korduvatele päringutele ainult 82 töötajat. Vastajate hulgast lähtudes, tuleb analüüsil arvestada, et hinnangut ei ole võimalik anda tervele osakonnale vaid ainult teha järeldusi vastanute põhjal. Küsitluse välja saatmine langes perioodi, kui põhjamaades olid pühad ja seetõttu olid paljud töötajad planeerinud pikema puhkuse, et külastada koduseid, mis võib olla üheks vähese tagasiside põhjuseks.

Töös oli kolm sotsiaaldemograafilist küsimust, millest üks oli esitatud esimesena ja kaks olid paigutatud küsimustiku lõppu. Esimene neist uuris millisesse meeskonda töötaja kuulub. Uuritavat osakonda on võimalik jagada viieks erinevaks meeskonnaks lähtuvalt sellest, millist geograafilist piirkonda või kliendi segmenti teenindatakse: Norra meeskond (edaspidi NO), Soome meeskond (edaspidi FI), Rootsi meeskond (edaspidi SE), Taani meeskond (edaspidi DK) ja korrespondentpanganduse meeskond (inglise keeles *Correspondant Banking*, edaspidi CB).

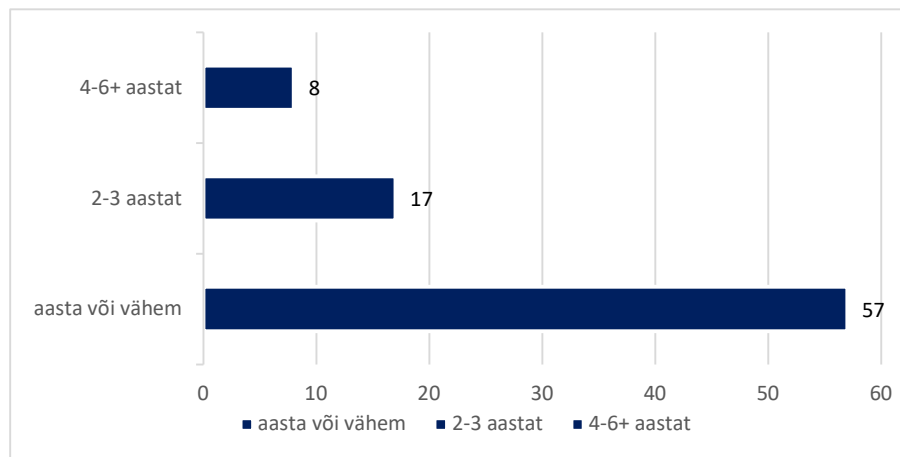


**Joonis 5.** Vastanute jaotus meeskondade lõikes

Kõigil meeskondadel on oma juht, seepärast on nii mõnegi tulemuse tõlgendamise juures olemas meeskondade jaotus. Soome ja Rootsi meeskonnad on osakonnas kõige esimesena

loodud. Järgnevalt loodi Taani, Norra ja korrespondentpanganduse meeskonnad. Protsentuaalselt oli enim vastajaid just Norra meeskonnas ja kõige vähem vastajaid Soome omas (vt joonis 5).

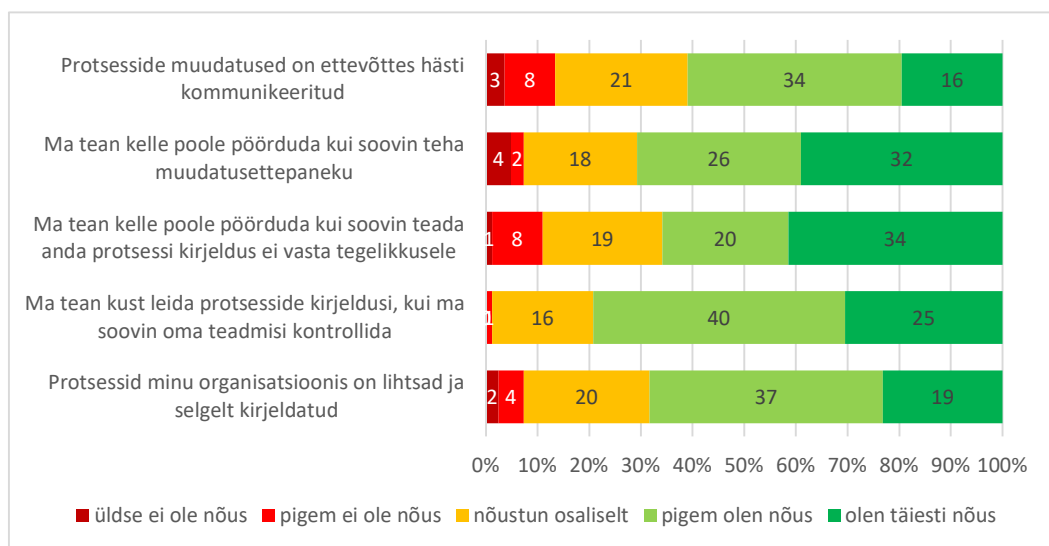
Kuna tegu on rahvusvahelise meeskonnaga, oli ankeeti lisatud küsimus töötaja päritolu kohta. Organisatsioonis on teada olevalt töötajate nimekirjas 49 erineva riigi esindajat. Vastajate hulgas oli enim just eestlasi, aga samuti olid esindatud Bangladesh, Taani, Soome, Itaalia, Jordaania, Läti, Leedu, Norra, Pakistan, Venemaa ja Albaania päritolu töötajate tagasiside. Kõik töötajad resideeruvad Eestis ja teevad tööd hübriidvormis, mis tähendab, et neil on võimalus teha tööd kodus või kontoris. Oluline on, et kaugtööd tehakse Eesti territooriumil ja töölepingus kokkulepitud tööajal.



**Joonis 6.** Vastanute tööstaaz

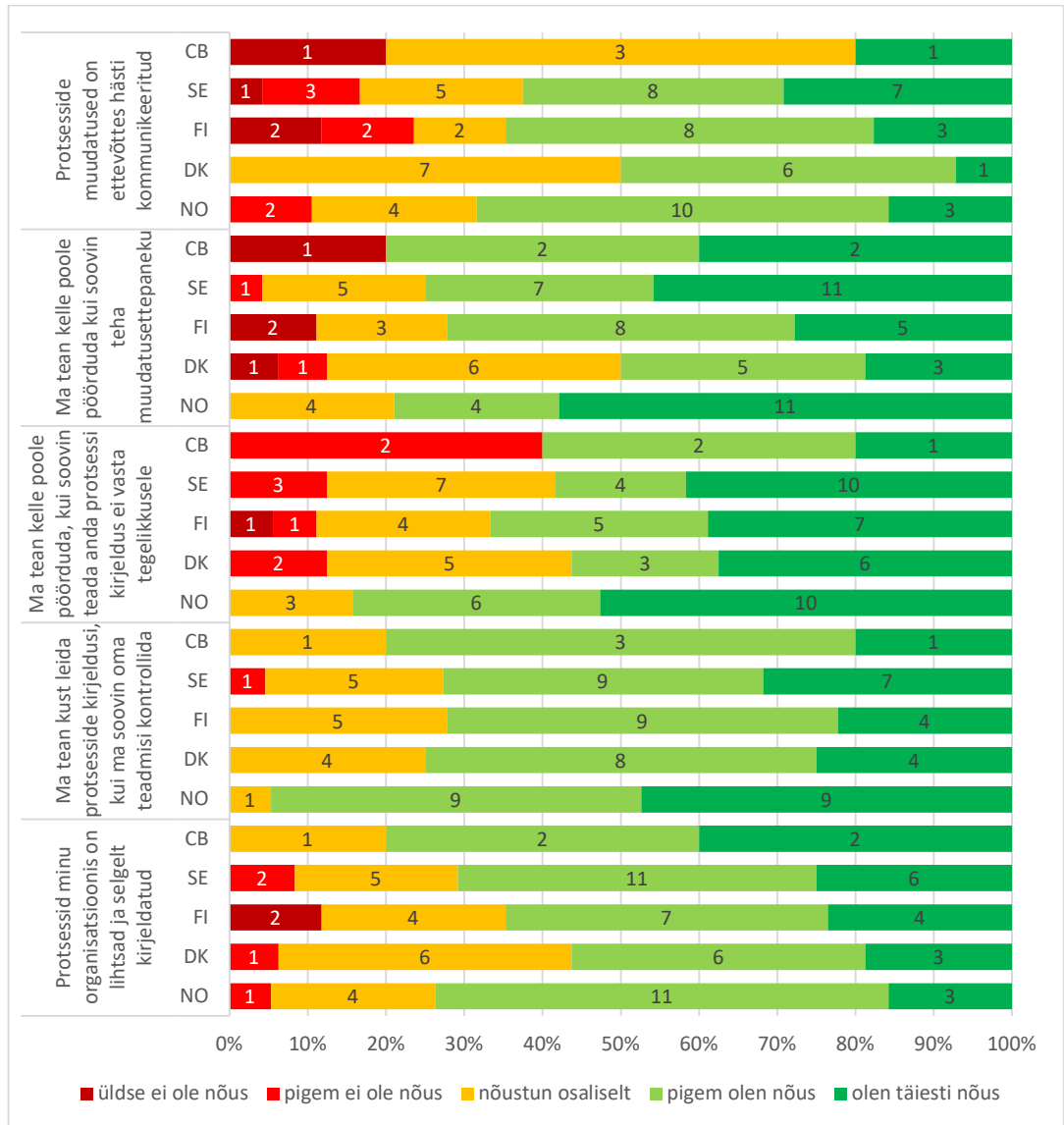
Viimase sotsiaaldemograafilise küsimusena, küsiti töötajate käest, kui kaua nad on organisatsioonis töötanud. Siin kohal tasub välja tuua, et ligi 2/3 töötajatest on organisatsiooniga liitunud alles viimase kahe aasta jooksult, kuna uuritav osakond on kasvanud. Seda ilmestavad ka tulemused joonisel, sest enim vastajaid olid töötanud organisatsioonis vähem kui aasta või aasta (vt joonis 6). Kõige vähem on tagasisidet kauem organisatsioonis töötanud vastajate seas. Kuna 6+ grupis oli ainult üks vastaja, lisatakse ta joonistel 4-5 aastat töötanute hulka. Kauem töötanud töötaja on pärit Soome meeskonnast ja aasta või vähem töötanute seas asus enamus töötajaid Norra meeskonnas.

Teises küsimuste blokis paluti anda hinnang viiele erinevale väitele, et mõista, kuidas on organisatsioon töötajate arvates protsesside juhtimisega hakkama saanud. Nende küsimuste abil üritab autor saada sisendit, kui hästi on töötaja kursis organisatsioonis olevate protsessidega ja rahul nende juhtimisega. Tulemustest on näha, et protsesside juhtimise osas on valdav enamus vastanud, et sellega on hästi hakkama saanud. Veidi enam sai negatiivset tagasisidet protsesside muudatuste kommunikeerimine ja samuti ei olnud 11% vastajatest teadlik, kelle poole pöörduda, kui protsesside kirjeldused ei vasta tegelikkusele (vt joonis 7). Kõige kõrgema hinde 4,58 sai vastanute poolt väide, et töötaja teab, kust leida protsesside kirjeldusi, kui neid on vajalik kontrollida.



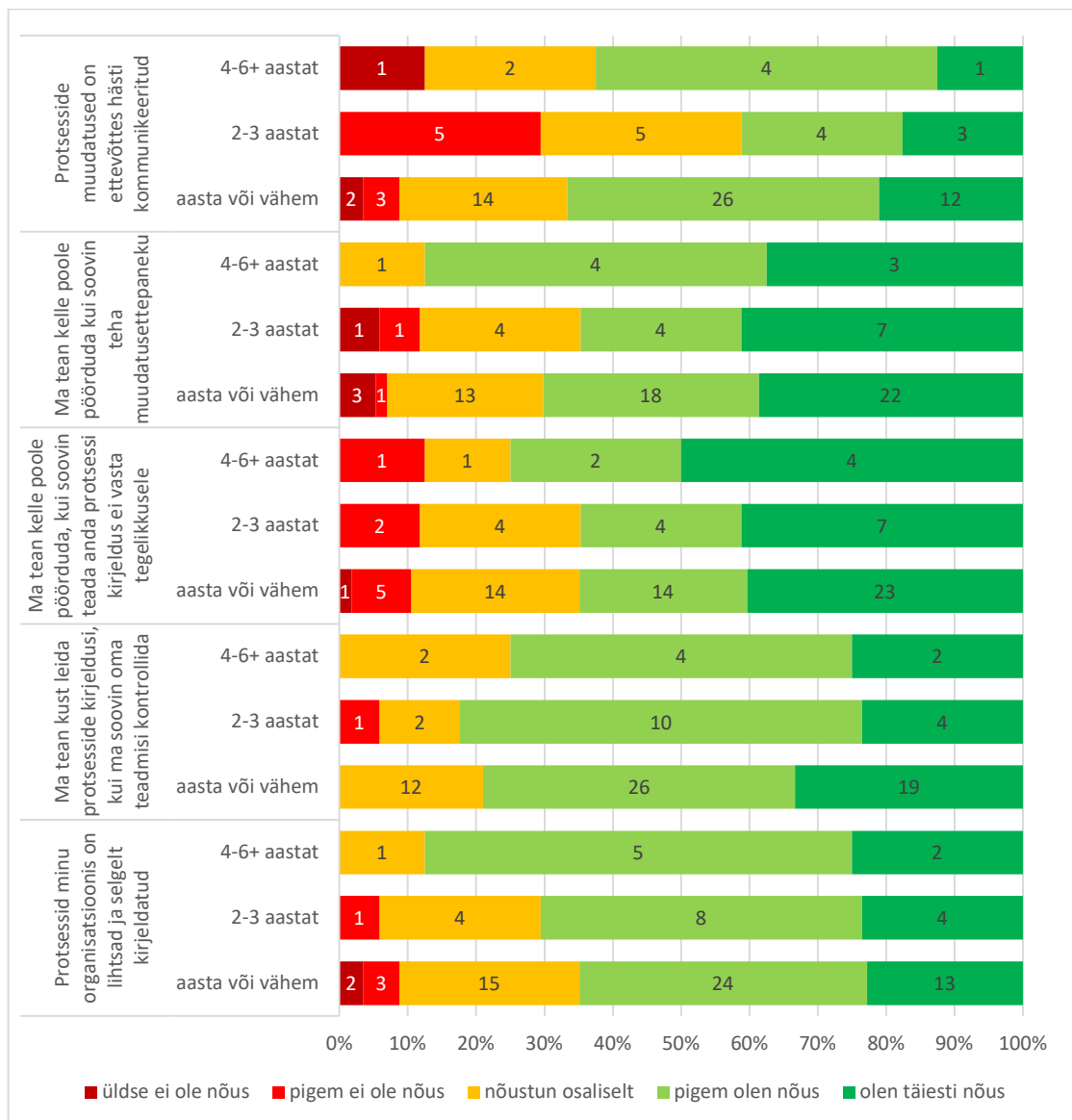
**Joonis 7.** Hinnang protsesside juhtimisele (joonisel olevad arvnäitajad on toodud tükkides)

Tuues samadele küsimustele juurde meeskondade mõõtme, on näha, et muutuste kommunikeerimisega on enim rahul Taani (vt joonis 8). Samas on Norra aga kõige teadlikum, kust on võimalik protsesse kontrollida või kelle poole pöörduda, kui protsesside kirjeldused ei vasta enam tegelikkusele ja oleks vajalik teha muudatusettepanek. Võttes kokku kõigi viie küsimuse keskmise hinde näeme, et Norra meeskond on mõnevõrra rohkem rahul protsesside juhtimisega, saades keskmiseks hindeks 4,15 punkti. Talle järgnes Rootsi meeskond 3,93 punktiga. Autor soovis kõrvutada protsessidega seotud küsimusi ka päritoluga aga vähese tagasiside tõttu ei ole võimalik välja tuua arvnäitajaid, mis peegeldaksid realselt tegelikkust.



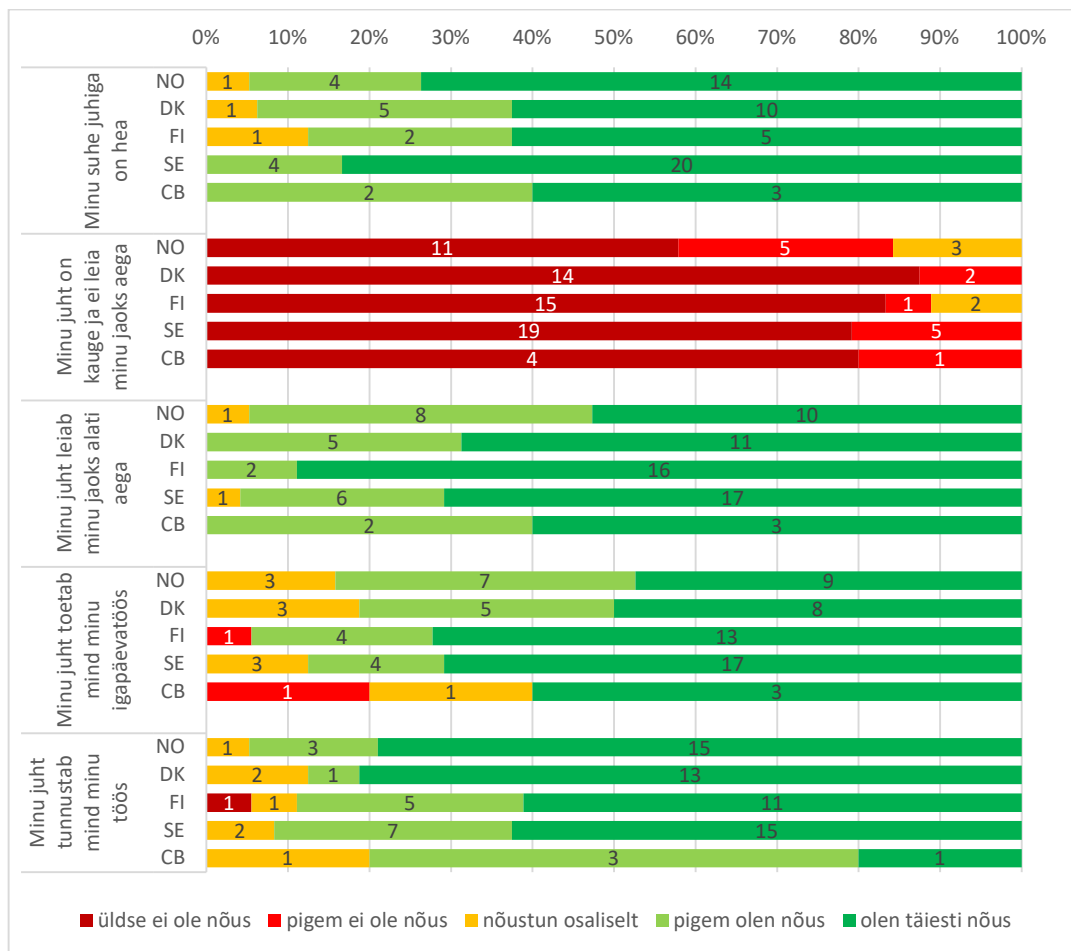
**Joonis 8.** Hinnang protsessijuhtimisele meeskondade lõikes

Joonisel 9 sai kõrvutatud protsessijuhtimist tööstaažiga. Uuringust selgus, et rahulolu protsesside kommunikueerimisega on suurim vastanute seas, kes on organisatsioonis olnud kuni aasta ja pärast seda hakkab rahulolu langema. Jooniselt 9 on veel võimalik välja lugeda, et 11% vastanutest staažiga kuni kolm aastat ei teadnud kelle poole muudatusettepanekutega pöörduda ja 11% ei teadnud, kellele teada anda, kui protsessid ei vasta enam tegelikkusele. Kinnitust saab ka tõsiasi, et uuele töötajale on protsessid esialgu veidi segased, mis on autori arvates loomulik, sest iga töötaja vajab kohanemiseks aega. Mida kauem on töötaja töötanud seda selgemad leiab ta protsessid olevat.



**Joonis 9.** Rahulolu protsessijuhtimisega kõrvutatuna tööstaažiga

Hinnangu andmiseks juhi ja alluva suhtele oli küsimustikkus viis väidet, mida paluti hinnata viie palli süsteemis. Uuringu tulemused näitasid siingi, et üldine hinnang juhtidele oli positiivne. Juhtidega seotud küsimuste blokki oli lisatud kontrollküsimus. Autor soovis veenduda, kas vastanud ikkagi tunnevad, et juhtidel on nende jaoks aega ja sai kinnitust, et kõrvalekaldeid vastustes ei esinenud või olid minimaalsed (vt joonis 10).

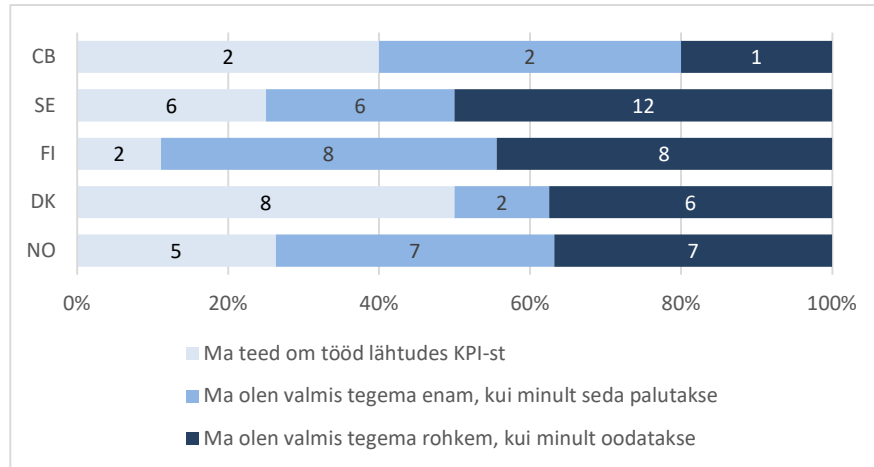


**Joonis 10.** Töötaja hinnang juhi alluva suhtele

Kõige parema hinde andsid vastajad Soome meeskonnast oma juhile, kus keskmiselt 4,89 punkti anti väitele, et juhil on alati töötajate jaoks aega. Madalama hinnangu andsid aga Norra, Taani ja korrespondentpanganduse meeskond väitele, et tunnevad juhi toetust oma igapäevatoos. Tähelepanekuna toob autor välja veel selle, et kuigi töötajad on märkinud, et juhid leiavad nende jaoks enamasti aega, siis mõnevõrra vähem tunnevad nad juhi poolset toetust oma igapäeva töös ja juhi poolset tunnustust.

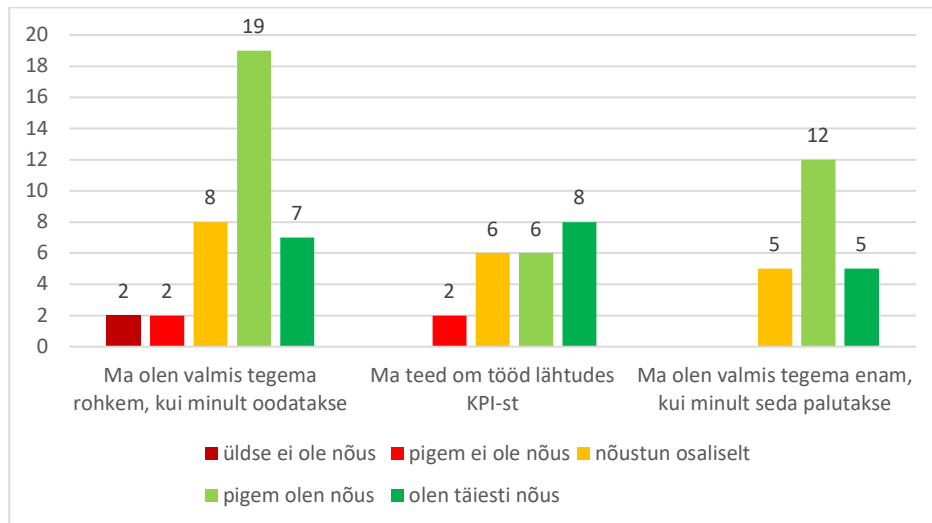
Igapäevatöö tegemise meelestatuse kohta küsiti töötajatelt, kas nad on valmis tegema täpselt seda mis neilt nõutakse või on nad valmis tegema rohkem. Tulemustest selgus, et Taani jaguneb pooleks, kus üks osa teeb täpselt nii palju kui temalt oodatakse (vt joonis 11). Teine pool on aga valmis tegema rohkem ja üks vastaja sellest on nõus tegema rohkem kui temalt seda palutakse. Kõigist vastajatest moodustab siiski 41% nendest, kes

on valmis tegema rohkem, kui temalt oodatakse. 31% on valmis tegema rohkem kui temalt seda palutakse ja 28% teeb oma tööülesandeid lähtuvalt ette antud tegevusnäitajatest.



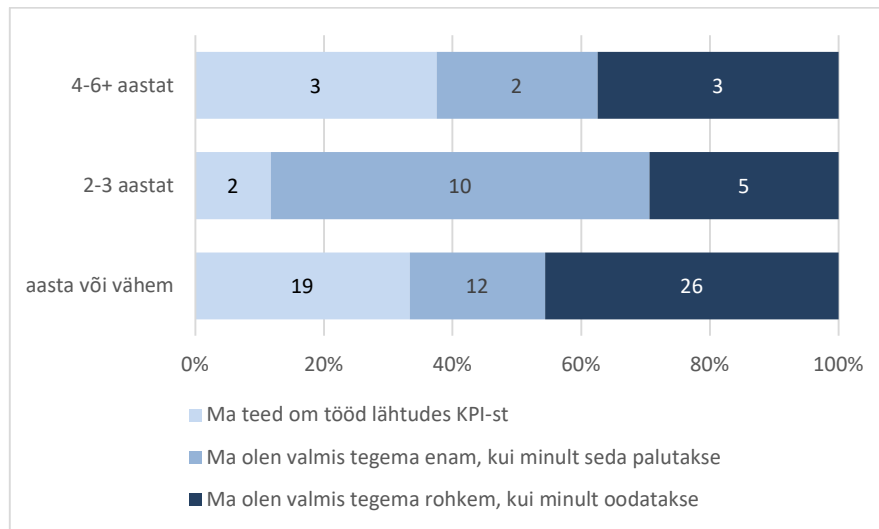
**Joonis 11.** Meelestatus tööd teha

Joonisel 12 on kõrvutatud meelestatus tööd teha tagasisidega väitele, et protsessid on lihtsalt ja selgelt kirjeldatud. Sealt võib välja lugeda, et 32% vastanutest on pigem nõus või täiesti nõus tegema rohkem kui neilt seda oodatakse..



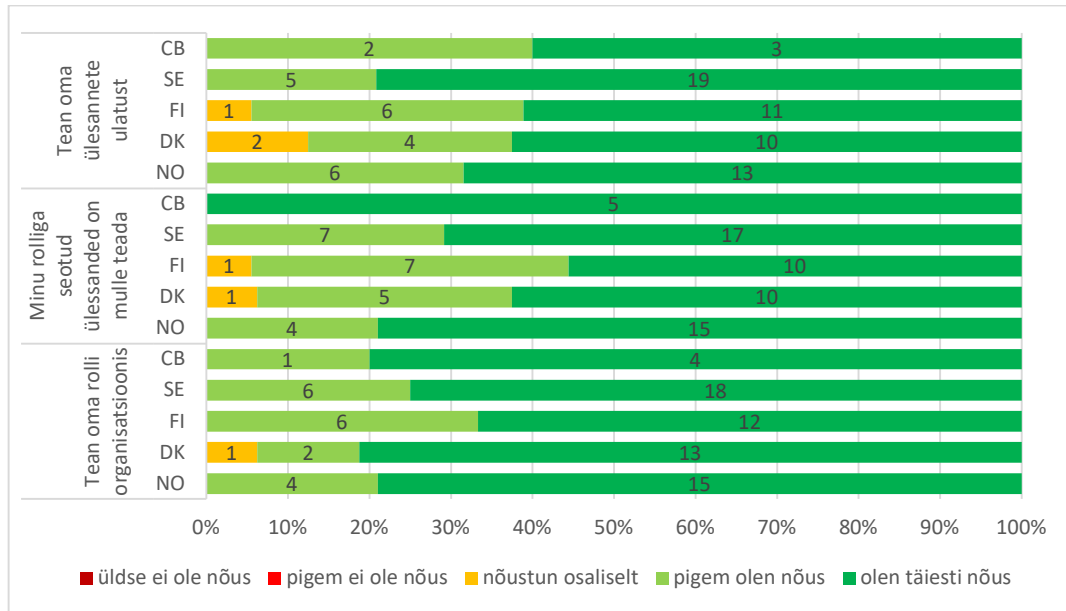
**Joonis 12.** Meelestatus tööd teha nende vastanute seas, kes leidsid, et protsessid on selged ja lihtsad

Vaadeldes meelestatust kõrvutatuna tööstaažiga on näha, et valmisolek teha enam, kui neilt oodatakse, on suurim just nende töötajate hulgas kes on organisatsioonis töötanud kuni aasta (vt joonist 13). Valmisolek tööd teha, kui seda palutakse on suurim nende vastanute hulgas, kes on töötanud ettevõttes kaks kuni kolm aastat. Kõige pikema tööstaažiga töötaja teeb tööd pigem lähtudes ette antud tegevusnäitajast. Kuid kuna tegu on ainult ühe vastajaga ei ole see piisav, et siit järeldusi teha. Enim on valmis vabatahtlikult panustama need vastanud, kes on organisatsioonis olnud aasta või vähem.



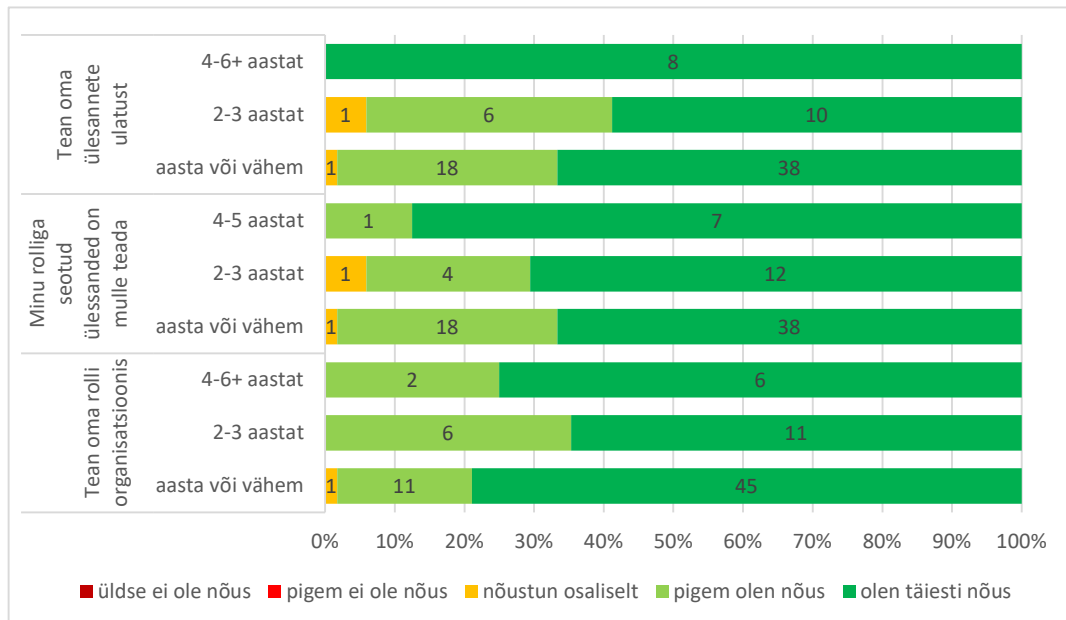
**Joonis 13.** Meelestatus tööd teha kõrvutatud tööstaažiga

Viie palli skaalal paluti töötajatel hinnata oma teadmist rollist mida ta täidab (vt joonis 14). Tulemused näitavad, et vastanud on vägagi teadlikud oma rollist, selles asuvatest ülesannetest ja nende ulatustest. Kolmele rollidega seotud küsimustele oli neutraalseid vastuseid ainult Soome ja Taani meeskondades. Kõige parem teadmine oma rolliga seotud ülesannetest on aga korrespondentpanganduse meeskonnal, kuid oma ülesannete ulatusest on kõige teadlikum Rootsi meeskond. Siinkohal tasub välja tuua, et kui jooniselt 7 (vt lk 22) on võimalik näha, et kõige parema hinde andsid protsesside juhtimisele Norra ja Rootsi meeskonnast vastajad, siis joonisel 14 on näha, et läbivalt kolmes küsimuses anti kõrgemad hinded sama meeskonna liikmete poolt.



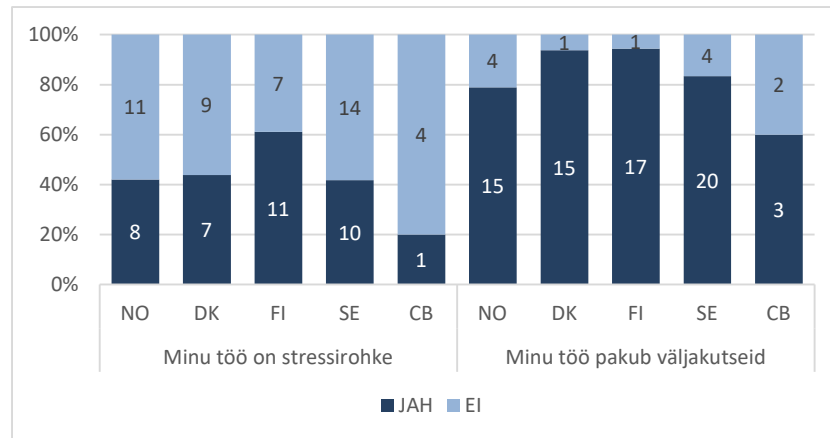
**Joonis 14.** Töötajate teadlikkus oma rollist

Autor kõrvutas rollide selgusega seotud väiteid tööstaažiga (vt joonis 15). Oma rolli ülesannete ulatusest on enim teadlikud kuni aasta või neli ja enam aastat töötanud vastajad ja sama mustrit on näha ka kahes teises küsimuses. Seevastu teadmatus ülesannete osas on suurim esimestel aastatel ja hakkab ajaga siis tõusma.



**Joonis 15.** Töötajate rolliteadlikkus erinevatel tööaastatel

Uuringu tulemused näitavad, et 55% vastajatest tunneb, et nende töö ei ole stressirohke ja 85%, et nende töö on väljakutseid pakkuv (vt joonis 16). Kõige vähem tunnevad stressi korrespondentpanganduse meeskonnast vastajad ja kõige enam Soome meeskonna omad.



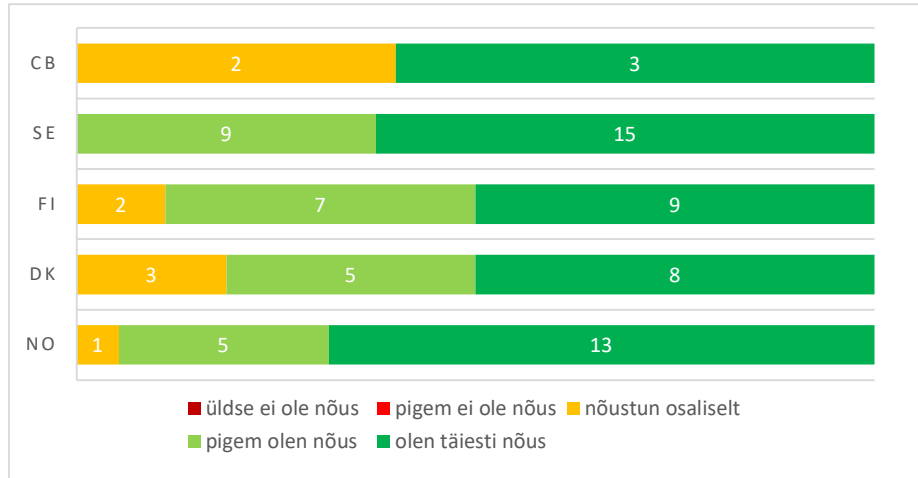
**Joonis 16.** Tööstress ja väljakutsed

Töö autor juhib tähelepanu, et Soome meeskonna vastajad andsid madalama tagasiside küsimusele, millisenä hindavad töötjad oma suhet juhiga (vt joonis 10, lk 25) ja rolli teadlikkusega seotud küsimustele (vt joonis 14, lk 28). Vaadates sama võrdlust korrespondentpanganduse meeskonna kohta on näha, et seal oli antud positiivne hinnang nii suhtele juhiga, kui ka rolli selgusega seotud küsimustele. Kõige enam tunnevad stressi just aasta või vähem töötanud töötajad moodustades 62% vastanutest, kes tunnevad, et nende töö on stressi rohke. Väikseim stressi tunnetus oli neli ja enam aastat töötanud vastanute hulgas.

Huvitav on siia kõrvale vaadata, kuidas hindavad töötajad väljakutseid oma töös. 71% vastanutest, kes leidsid oma töö väljakutsete rohke oleva, on organisatsioonis töötanud aasta või vähem. Siin on näha, et oma tööd hindab väljakutseid pakkuvaks enim just Taani ja Soome meeskonna vastanud, kuid see on kõrge teistelgi. Jooniselt 16 on näha, et kuigi protsentuaalselt on vastanute hinnang töö keerukusele kõrge, siis kõrvutades numbreid stressiga näeme, et need näitajad on siiski erinevad.

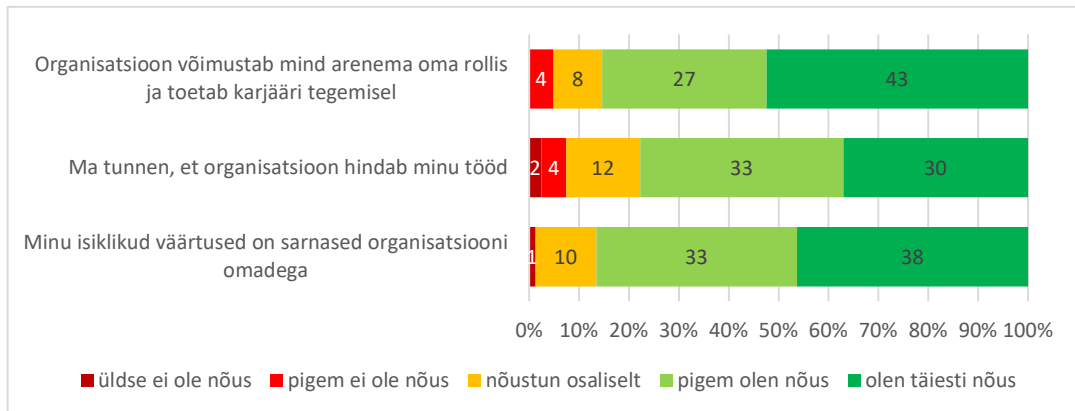
Kui töötajatelt küsiti, kas neile meeldib oma tööd teha, siis 59% vastanutest olid väitega täiesti nõus ja 32% pigem nõus (vt joonis 17). Jooniselt on veel näha, et Rootsi

meeskonnas on vastanute hulgas enim rahul olevaid töötajaid ja sellele järgnes Norra meeskond.



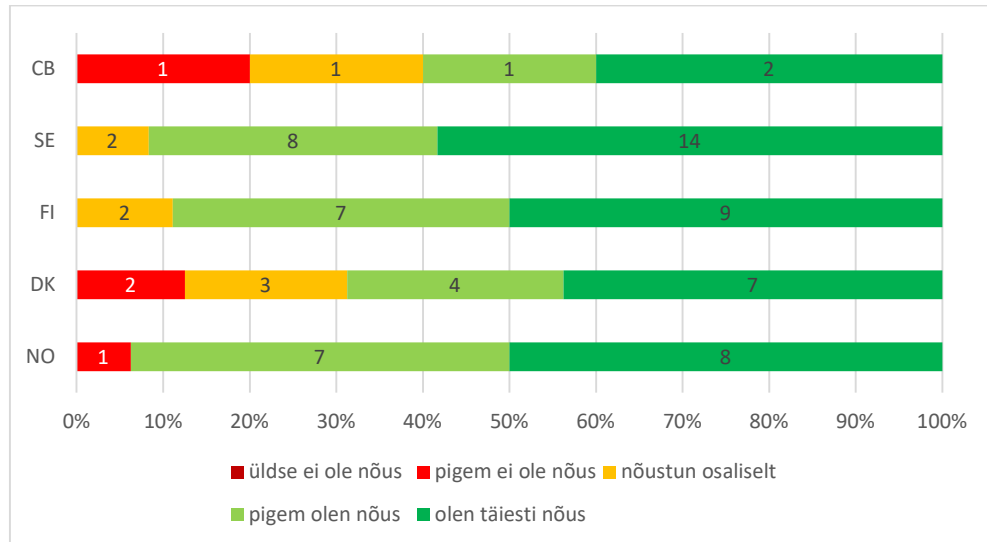
**Joonis 17.** Töötajate hinnang oma tööle

Ankeedis oli kolm küsimust organisatsiooni kohta, et mõista kas organisatsiooni väärtused kattuvad töötajate omadega, ning kas töötajate isiklike huvidega on arvestatud (vt joonis 18).



**Joonis 18.** Organisatsiooni panus positiivse töökeskkonna loomisesse

Jooniselt 19 võib välja lugeda, et valdav enamus vastanutest leiab, et tema isiklikud väärtused kattuvad organisatsiooni omaga. Samuti tunnevad nad, et organisatsioon hindab nende tööd ja võimustab neid arengule.



**Joonis 19.** Organisatsiooni panus oma töötajatesse meeskondade lõikes

Joonisel 19 on võimalik näha, et Rootsi ja Soome meeskondadest vastanud töötajad tunnevad enim organisatsiooni tuge oma arengule. Sarnast tagasiside võis näha joonisel 10 (vt lk 25), kus sama meeskonna töötajad vastasid, et tunnevad enim tuge juhtidelt oma igapäeva töös.

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et hinnang töötajate poolt oli enamustele küsimustele valdavalt positiivne. Nagu eelpool sai välja toodud on vastanute hulk siiski väike, et anda hinnangut tervele osakonnale ja järeldusi on võimalik teha ainult vastajate põhised. Saadud tagasiside põhjal on võimalik saada esialgne aimdus töötajate hinnangust organisatsioonile ja annab sisendi tulevasteks uuringuteks.

### 2.3. Järeldused ja ettepanekud

Antud peatükk kirjeldab töö autor analüüsi käigus tehtud järeldusi ja ettepanekud. Kõik ettepanekud on kogutud alljärgnevasse tabelisse (vt tabel 3) koos autori poolsete ettepanekutega uuritavale organisatsioonile. Tabelile järgneb järelduste ja ettepanekute põhjalikum selgitus.

**Tabel 3. Ettepanekud organisatsioonile parendustegevusteks**

<b>Võimalik parendada</b>	<b>Ettepanek</b>
Protsesside muutmine	Luaa kontrollgrupid, kes annavad esimese hinnangu muudatustele
Mõningane ebaselgus, kes protsesside eest vastutavad	Luaa töötajatele nimekiri, mis sisaldab vastutusala ja skooopi
Mõni negatiivne tagasiside FI ja CB juhile	Pöörata töötajatele rohkem tähelepanu
Uuemad meeskonnad tunnevad vähem juhi tuge	Õppida olemasolevast praktikast
Töötaja liigne initsiatiiv ja ületunnid	Juht peab veenduma nende vajalikkuses
Stress töötajatel	Tuvastada põhjus

Rivaldo ja Nabella käsitlesid oma töös, et protsesside kirjeldamise detailsuse aste sõltub sellest, milline on töö keerukuse aste ja kas tegu on toimiva või alles alustava meeskonnaga (Rivaldo & Nabella, 2023, lk 184). Kuna uuritav organisatsioon on krediidasutus, siis nagu eelnevalt sai välja toodud, on protsesside detailne kirjeldamine seal oluline (European Banking Authority, *n.d.*). Autor võib siia lisada, et uuritavas organisatsioonis on hulganisti keerukaid protsesse, mille järgimine on oluline. Seda ilmestab tagasiside, et 85% vastanutest leiab, et nende töö on väljakutsete rohke.

Organisatsioonid on pidevas muutuses ja seepärast on vajalik protsesside järjepidev parendamine (Oakland, 2006, lk 18-21). Kõige efektiivsem on parendamiseks ära kasutada töötaja tagasiside (Stacho *et al.*, 2019, lk 393-394). Mis toob omakorda väljakutse leida sobivad kanalid info edastamiseks ja talletamiseks, et protsesse oleks võimalik hiljem kontrollida (Spaho, 2012, lk 311-313; Kamande 2016, lk 1908). Paigas peab olema struktuur ja selles asuvad rollid, et erinevatel rolli kandjatel oleks teadmine, kelle poole oma küsimustega pöörduda (Hollenbeck *et al.*, 2002, lk 600). Seetõttu pidas autor oluliseks aru saada, millise hinnangu annab töötaja protsessi juhtimisele organisatsioonis.

Tulemustest on võimalik järeldada, et töötajate hinnang protsesside juhtimisele on valdavalt positiivne, sest enamus vastas protsessidega seotud küsimustele et nad on väidetega nõus. Siiski tasuks siin välja tuua, et:

- 13% vastanutest ei olnud rahul protsesside kommunikeerimisega;
- 7% ei teadnud kelle poole pöörduda, kui soovitakse teha muudatusettepanekut;
- 11% ei teadnud kelle poole pöörduda, kui soovitakse teada anda, et protsessi kirjeldus ei vasta tegelikkusele;

- 7% ei olnud nõus väitega, et protsessid on lihtsad ja selgelt kirjeldatud.

Huvitav on siia juurde lisada veel, et rahulolu muutuste kommunikatsiooniga väheneb ajas. Uute tulijate rahulolu protsesside kommuniqueerimisega on kõrge just esimesel aastal, kuid teisest aastast hakkab see langema. Mis näitab, et protsesside juhtimises on ettevõttel võimalik areneda ja võtta ette parendustegevusi. Autor näeb siin ühe võimalusena luua kontrollgrupid. See tähendab, et enim suuremate muutuste kommuniqueerimist palutakse kontrollgrupil tagasisidestada: kas muudatus on koostatud arusaadavas keeles ja sisaldab kõike vajalikku infot, mis on sihtrühmale kasutamiseks vajalik. See aitab parendada protsesside selgust, sest need luuakse juba viisil, mis on töötaja jaoks arusaadavad.

Selgelt peab organisatsioon hoolitsema selle eest, et töötajad oleksid teadlikud, kelle vastutusalasse kuuluvad protsessidega seonduvad tegevused, näiteks: protsesside kaardistamine ja tööjuhendite koostamine. Kuigi vastajate üldine foon oli positiivne, oli siiski neid, kes ei olnud teadlikud, kelle poole pöörduda või keda teavitada muudatustegevustest/ ettepanekute esitamiseks protsessides. Joonisel kaheksa (vt lk 23) olevatest näitajatest on näha, et see on veidike erinev meeskonniti, millest võib järeldada, et teadlikus on erinevus on tingitud juhtide tegevusest. Vaadates samu väiteid joonisel üheksa (vt lk 24) on näha, et teadmatus ei esine ainult alles alustanud töötajatel, vaid ka staažikatel. Mistõttu oleks protsesse haldavate inimeste tutvustamine tervele meeskonnale hea parendusmeede ja tagaks organisatsioonis positiivse arengu. Siinkohal näeb autor parendustegevusena organisatsioonis või konkreetsemalt uuritavas osakonnas luua infomaterjal, mis hõlmab endas teavet, kes on protsessijuhtimise eest vastutavad spetsialistid ja kui suur on nende vastutusskoop. Selline kompaktne töövahend võimaldab kiirelt ligipääsu vajalikule infole ja annab töötajale kindlustunde spetsialisti poole pöörduda, kui selleks peaks vajadus ilmne.

Selleks, et töötaja julgeks oma arvamust avaldada on vaja avatud suhtlust juhtkonna ja rolli täitja vahel (Stacho *et al.*, 2019, lk 393-394; Stollberger, 2006). Hassani (2013) arvates toob selguse puudumine kaasa rahulolematuse ja Verlinder meeskonnaga (2022) on lisanud, et sellega võivad kaasneda lüngad töötaja töös. Info mida soovitakse erinevate osapoolte vahel edasi anda peab olema läbi mõeldud ja edastatud rolli täitjale sobivas keeles ning kanalis (Spaho, 2012, lk 311-313; Kamande 2016, lk 1908).

Mistõttu on hea siia kõrvale vaadata, kuidas töötaja hindab oma suhet otsese juhiga. Suhet juhiga hindas samuti valdav enamus vastanutest positiivselt. Ühe negatiivse tagasiside said ainult Soome ja korrespondentpanganduse juht (vt joonis 10, lk 25) . Autor paneb ette, et nende meeskondade juhtidel tuleb olla tähelepanelikum oma töötajate suhtes. Kokkuvõtlikult on näha, et töötajatel on hea side oma juhiga ja nad tunnevad juhtide tuge. Enim tunnevad töötajad tuge just Rootsi meeskonnas, mis viitab sellele, et kauem tegutsenud meeskonnana on nad suutnud kohandada oma tegevust selliselt, et tagada meeskonna efektiivsem toimimine. Väiksem toetus oli aga vähemat aega tegutsenud meeskonna töötajate vastajate seas, millest võime järeldada, et seal on meeskonna töö efektiivsemaks toimimiseks võimalik teha erinevaid tegevusi. Siinkohal tasuks ära kasutada varem loodud meeskondade praktikat. Positiivset tagasisidet ei saanud mitte ainult juhid, vaid ka organisatsioon tervikuna. Millest võib jälle paralleele tuua, et kui protsesside juhtimine organisatsioonis on paigas ja rollid on selged, siis on juhil aega töötaja jaoks rohkem. Peamiselt seetõttu, et ülesannete mikromanageerimine ei ole enam vajalik.

Uuringust selgus veel, et protsesside juhtimise ja rolli selguse vahel on seos. Enim olid protsesside juhtimisega rahul Norra ja Rootsi meeskonnad (vt joonis 8, lk 23). Antud tagasiside kandus edasi rollide selgusesse, kus on näha, et seal on samuti enim positiivseid vastanuid nende kahe meeskonna hulgas (vt joonis 14, lk 28). Teadlased Hassan ja Kalogiannidis (2013; 2020, lk 1) jõudsid mõlemad järeldusele, et töötaja rahulolu on võimalik tõsta nende rolle ja sellega kaasnevaid ülesandeid selgelt defineerides. Igapäevatöö tegemise meelestatuse kohta küsiti töötajatelt, kas nad on valmis tegema täpselt seda mis neilt nõutakse või on nad valmis tegema rohkem.

Kõige eelneva põhjal võis järeldada, et töötajad on positiivselt meelestatud enda panust organisatsioonis andma ja tulemused rääkisid sama. 41% vastanutest on valmis tegema rohkem kui neilt oodatakse ja 30% kui seda talt palutakse (vt joonis 11, lk 26). Kuigi organisatsiooni jaoks on initsiatiivi näitamine positiivne, näeb autor siin mure kohta. Kontrolli omamata, kui suures ulatuses töötaja iseseisvalt lisakohustusi võtab, ei ole võimalust juhil reageerida, kui töötaja ei suuda enam oma ülesannetega hakkama saada. Lisaks ei saa juht operatiivselt reageerida, kui realselt oleks vajalik palgata lisatööjõudu. Siia juurde tasub mainida, et 76% nendest inimestest, kes on valmis tegema rohkem kui

neilt oodatakse on organisatsioonis töötanud aasta või vähem ja seetõttu on reaalne oht, et need töötajad võivad kogeda tulevikus läbipõlemist. Seega näeb autor siin vajadust, et otsene juht pöörab tähelepanu nendele töötajatele kes täidavad oma kohustusi väljaspool tööaega ning püüab aru saada, mis on ületunde põhjuseks.

Kui rollikandja on sunnitud olema olukorras, mis talle ei sobi või teostama ülesandeid, mida ta ei suuda täita, võib see endaga kaasa tuua rolli konflikti (Verlinden *et al.*, 2022, lk 16; Anglin *et al.*, 2022, lk 1470-1472): Mida laialdaselt teatakse rohkem kui tööstressi. Viimasel on mõju inimese psüühikale ja töö rahulolule, mis omakorda mõjutab rollikandja soovi oma tööd teha (Lin *et al.*, 2022, lk 9-11). Autori isiklik arvamus on, et siinkohal ei tohi ära unustada, et stress võib olla ka positiivne ja viidata sellele et rollikandja on oma mugavustsoonist väljas ja seeläbi avatud uutele kogemustele või uute oskuste omandamisele. 45% vastanutest leidis, et töö on stressirohke, kuid siiski 90% vastanutest meeldib oma tööd teha. Mis annab kinnitust, et stress ei ole tingitud negatiivsetest emotsioonides vaid pigem millestki muust. Ühe nii öelda positiivse stressi allikana näeb töö autor tulemuste põhjal, et selleks võib olla väljakutseid pakkuv töö. 70% vastanutest leidis selle just selliselt olema. Siin juures ei tohiks siiski unustada, et igasugune stress on pikaajaliselt inimesele kurnav, seetõttu peab organisatsioon välja selgitama, mis põhjustab vastanutes stressi, et seda minimeerida.

Arieli (2022, lk 232-233) kirjeldab teadlastega, et eesmärkide selge kirjeldamine aitab rolli täitjal luua kuuluvustunnet ja tööd mõtestada. Sellele lisaks on eesmärkide teadmine samuti oluline, et mõista, kas see ühtib rolli täitja väärtushinnangutega ning on kooskõlas sihtidega, mida ta isiklikul tasandil soovib saavutada. (Arieli *et al.*, 2022, lk 232-233) Seal juures on oluline rollide täpne defineerimine, et luua struktureeritus ja kord. Kuid, et seda oleks võimalik teha tuleb enim reeglites ja normides kokku leppida. (Anglin *et al.*, 2022, lk 1470-1472) Kokkuvõtvalt võib öelda, et kui organisatsiooni eesmärgid on rolli täitjale kommenteeritud ja rolli täitjale on edastatud info tema ülesannete kohta, aitab see kaasa isikliku vastutuse loomisele ja järjekindlusele rolli täitmisel (Hassan, 2013).

Kui organisatsioon on suunatud arengule ja soovib sama oma töötajatele, siis on positiivse stressi tekkimine loomulik, kuna see sunnib töötajaid oma mugavustsoonist välja tulema. Organisatsiooni panust töötajatesse ja nende arengusse tunnevad ka töötajad andes sellele 84% ulatuses positiivsema tulemuse (vt joonis 18, lk 30). Huvitav on siin juures veel välja

tuua, et kõige enam tunnevad organisatsiooni tuge Soome ja Rootsi meeskonnast vastanud ning samad meeskonnad andsid kõige suurema hinde oma juhtidele väite juures, et nende juht toetab neid igapäeva töös (vt joonis 10, lk 25; joonis 19, lk 31). Autor toob siinkohal välja, et koostöö erinevate rollikandjate vahel on oluliselt mugavam, kui osapoolte väärtushinnangud kattuvad, mida ilmestab 87% vastanute positiivne tagasiside küsimusele kas organisatsiooni väärtused kattuvad töötaja isiklike väärtustega (vt joonis 19, lk 31).

Uuring tulemustest on võimalik järeldada, et rolli selguse, suhete ja meelestatuse vahel on seos. Töö täitis oma eesmärgi, sest uuringu tulemuste põhjal on võimalik teha ettepanekuid rolli selguse parendamiseks. Tulemustest võib järeldada, et rolli selgust on veelgi võimalik parandada, keskendudes protsessi juhtimise parendamisele. Kuid siiski tõdeb autor, et laiapõhjalisemate järelduste tegemiseks on vajalik teha edasisi uuringuid. Tööd tehes ja tulemusi analüüsidis tekkis töö autoril mitmeid küsimusi, mis on kokkuvõtvalt nähtavad tabelis 2.

**Tabel 4.** Küsimused edasiseks uurimiseks

<b>Teemad edasiseks uurimiseks</b>
Mis oli põhjuseks, miks üle poole töötajatest, kellele küsimustik saadeti, ei andnud tagasisidet?
Kas protsesside juhtimise positiivne tagasiside on kuidagi mõjutatud töötaja varasemast töökogemusest ja haridusest
Milline on uuringu tulemus, kui sarnast uuringut korrata mõne aja möödudes, et näha, kas positiivne tagasiside on jätkuv või oli see pigem seotud uute alustajate vähese kogemusega ettevõttes?
Kas töötaja kasutab talle antud võimalust kaasa rääkida protsesside parendamises?
Kas töötaja on teadlik temale seatud tegevusnäitajatest?
Viia sarnane uuring läbi erinevates organisatsioonides, et näha sealseid seoseid

Kuigi vastanute hulk oli väike, on selgelt näha, et töötaja on teadlik oma rollist organisatsioonis, ning see kandus edasi suhetesse juhiga ning meelestatusesse tööd teha. Seega on võimalik järeldada, et siin võib olla omavaheline seos ja mõju, kuid seda ei ole võimalik antud uurimuse käigus saadud info põhjal kinnitada. Et näha täpsemalt seoseid ja mõju on vajalik läbi viia uus uuring, mis keskenduks teemadele, mis aitaks seda selgust paremini luua.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtluses tuleb organisatsioonidel järjest enam näha vaeva selle nimel, et oma häid töötajaid hoida. Selleks on vajalik luua töökeskkond, kus inimesel oleks mugav ja hea töötada. Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada kuidas on töötajad rahul rolli selgusega ja kuidas see peegeldub suhetele ning meelestatusele tööd teha, et tulemuste põhjal teha parendusettepanekuid rolli selguse loomiseks organisatsioonile.

Käesoleva töö teoreetilises osas käsitletakse organisatsiooni, selles asuvaid rolle ja nende omavahelise kommunikatsiooni olulisust. Organisatsiooni ülesanne on pöörata tähelepanu kolmele juhtimisalale. Protsesse juhtides on võimalik tagada ühtlane kvaliteet pakutavas teenuses ja tagasiside abil mõista, kui neid on vaja parendada. Kuid selleks, et protsesse juhtida, on vajalik luua organisatsioonis struktuur ja selles asuvad rollid, ning tagada nende omavaheline info liikumine. Ei tohi unustada, et rollid ja rollikandjad moodustavad organisatsioonis ühtse terviku, milleta organisatsioon ei saa toimida. Seepärast on positiivse ja motiveeriva töökeskkonna loomine vajalik.

Rollikandjatele on oluline selgus ja selle puudumine mõjutab tema emotsionaalset seisundit. Kuna rolli loomine on kahe osapoole vaheline dünaamiline protsess on selguse loomiseks juhil vajalik rollikandjale arusaadavalt edasi anda ülesannetega seotud ootused ja normid. Info peab olema visualiseeritud ja taasesitatavas vormis, et rollikandjal oleks võimalik seda hiljem kontrollida. Kui selgust rollides ei suudeta tagada võib see endaga kaasa tuua rolli konflikti ja see omakorda võib tipneda töötaja kaotusega.

Ülesannete kommunikeerimisel tuleb arvestada infomüraga, mis võib olla tingitud paljudest erinevatest teguritest. Seepärast on vajalik läbi mõelda, millises vormis ja keeles infot esitatakse, et see oleks teisele poolele arusaadav. Kuid ka siis on vajalik veenduda, et info vastuvõtja sai sellest aru, et vältida hilisemaid arusaamatusi, mistõttu on tagasisidestamine oluline.

Käesoleva uurimistöö käigus viidi läbi küsitlus ühes põhjamaade krediitiasutuses. Töö eesmärk on teha uuritavale krediitiasutusele ettepanekuid rollide ja nende ülesannete selguse loomise parendamiseks. Uurimistöö kasuks on asjaolu, et pangandussektor on tugevalt reguleeritud ja kõigile nõuetele vastamiseks, peavad organisatsioonis olema selgelt sõnastatud ja järgitavad protsessid. Mistõttu on organisatsioon hea näide veendumaks kas rollide selgus peegeldub suhetele ja meeletatusele tööd teha.

Tulemustest selgus, et vastanute rahulolu organisatsioonis on positiivne. Protsesside juhtimisega on vastanute arvates hästi hakkama saadud kuna hinnang sellele on tugevalt üle keskmise. Positiivne hinnang protsessidele peegeldus samuti töötajate hinnangus otsestele juhtide. Rollikandjad tunnevad, et nende tuge ja et juhil on nende jaoks aega. Tulemus oli mõnevõrra ootuspärane, sest juhtidele ei ole vajadust mikromanageerida ülesannetega seonduvat infot vaid saab tegeleda rollikandja rahulolu tagamisega. Rollide selgust uurides saime vaieldamatult kõige positiivsema tagasiside ja sama väljendus töötajate soovis oma tööd teha. Seega saame saadud tulemustest järeldada, et rollide selgusel on mõju suhetele ja meeletatusele tööd teha.

Autor toob siiski välja, et kindlustada positiivne töökeskkond organisatsioonis, kus uuring läbi viidi, on võimalik teha mõningaid parendustegevusi. Protsesside kommuniqueerimise võiks muuta rollikandja jaoks arusaadavamaks. Samuti tasuks neile selgitada, kes on protsesside eest vastutavad võtmeisikud, et oleks mugavam muudatustettepanekute või selguse loomiseks nende poole pöörduda. Kõiki tudengi poolt tehtud ettepanekutega saab tutvuda töös lähemalt.

Käesolevat tööd tehes jäid autorile õhku küsimused, mida tasuks edaspidi uurida. Kuna tegu on noore meeskonnaga tasuks sarnast uuringut läbi viia uuesti tulevikus, et näha kas juba kogenum rollikandja annab organisatsioonile sarnase hinnangu või on seal märgata muutust. Samuti jäi töös käsitlemata rollikandjate haridustase ja varasem kogemus pangandussektoris, et näha kuidas see mängib rolli protsesside mõistmisel.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Amilia Md Yusof, A., & Rahmat, N. (2020). *Communication Barriers At The Workplace: A Case Study*. *European Journal of Education Studies*, 7(10). doi: [dx.doi.org/10.46827/ejes.v7i10.3299](https://dx.doi.org/10.46827/ejes.v7i10.3299)
- Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). *Role Theory Perspectives: Past, Present, and Future Applications of Role Theories in Management Research*. *Journal of Management*, 48(6), 140-1472. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/01492063221081442>
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). *Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations*. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), 232-233. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1111/apps.12181>
- Babu, F., & Thomas, S. (2021). *Quality management practices as a driver of employee satisfaction: exploring the mediating role of organizational image*. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 157–174. doi: [doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/IJQSS-10-2019-0124](https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/IJQSS-10-2019-0124)
- European Banking Authority. (n.d.). <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy>
- Gil-Garcia, J. R., Guler, A., Pardo, T. A., & Burke, G. B. (2019). *Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives*. *Government Information Quarterly*, 36(4). doi: [doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.giq.2019.101393](https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.giq.2019.101393)
- Gochhayat, Jyotiranjana & Giri, Vijai & Suar, Damodar. (2017). *Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication*. *Global Business Review*. doi: [10.1177/0972150917692185](https://doi.org/10.1177/0972150917692185)
- Hassan, S. (2013). *The importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates*. *Public administration review*, 73(5:716-725)

- Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P. J., West, B. J., Ilgen, D. R., Sheppard, L., Porter, C. O. L. H., & Wagner, J. A. III. (2002). *Structural contingency theory and individual differences: Examination of external and internal person-team fit*. Journal of Applied Psychology, 87(3), 600. doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.599
- Ijje, Ben Asuelimen & Iyoriobhe, Michael. (2020). *Effective Communication in Human Resources Management*. University of Port Harcourt Journal of Management Sciences
- Jasińska, K. & Jasiński, B. (2019) *Conditions of a corporate communication in the industry 4.0: Case study*. IBIMA Business Review, 2019.
- Kalogiannidis, S. (2020). *Impact of Effective Business Communication on Employee Performance*. European Journal of Business Management and Research. 1. DOI:10.24018/ejbmr.2020.5.6.631
- Kamande, W. (2016) *The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance*. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, 3(3), 1904-1914, 1908. doi: 10.18535/ijsshi/v3i3.1
- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). *Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity*. Leadership quarterly, 28(6), 798–811. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.002
- Lin, M., Ling, Q., Zhang, L., Cui, X., & Zhang, Z. (2022). *The effects of manager role stress on job thriving of both employees and managers through empowering leadership*. Tourism management, 92, 9-11. https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.tourman.2022.104545
- Oakland, J. S. (2006). *Terviklik kvaliteedijutimine: Teooria ja Praktika*. Tallinn: Külim OÜ
- Rice, S., Winter, S. R., Doherty, S., & Milner, M. (2017). *Advantages and disadvantages of using internet-based survey methods in aviation-related research*. Journal of Aviation Technology and Engineering, 7(1), 59–64. https://doi.org/10.7771/2159-6670.1160
- Rivaldo, Y & Nabella, S. D. (2023). *Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline*. Quality - Access to Success, 24(193), 182-188–188,184. https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.47750/QAS/24.193.20
- Saks, T. (2020). *Strateegia Rakendamise Organisatsiooni Struktuurüksuses E-Kaubandusettevõtte Näitel*, [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool]

- Soosaar, O. (2023). *Töötus oli aasta lõpus väike majanduslanguse kiuste*.  
<https://www.eestipank.ee/press/tootus-oli-aasta-lopus-vaike-majanduslanguse-kiuste-15022023>
- Stacho, Zdenko & Stachová, Katarína & Papula, Ján & Papulová, Zuzana & Kohnová, Lucia. (2019). *Effective Communication in Organisations Increases their Competitiveness*. Polish Journal of Management Studies. 19. 391-403, 393-394,398.  
 DOI: 10.17512/pjms.2019.19.1.30
- Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). *Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance*. Journal of Vocational Behavior, 112, 158–171. doi-  
[org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.jvb.2019.02.003](https://org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.jvb.2019.02.003)
- Spaho, K. (2012). *Organizational Communication Process*. Ekonomski Vjesnik, 1-6, 311-313: <https://hrcak.srce.hr/file/138685>
- Tervise Arengu Instituut. (2022). *Eesti rahvastiku vaimse tervise uuring*. <https://tai.ee/et/valjaanded/eesti-rahvastiku-vaimse-tervise-uuring-lopparuanne>
- Tööinspektsioon. (2021). *Tööstress ja läbipõlemine*. <https://tooelu.ee/et/68/toostress-ja-labipolemine>
- Türk, K & Siimon, A. (2004). *Juhtimine: Teoreetilised alused*. Tartu Ülikooli Kirjastus
- Verlinden, S., Wynen, J., Kleizen, B., & Verhoest, K. (2022). *Blurred Lines: Exploring the Impact of Change Complexity on Role Clarity in the Public Sector*. Review of public personnel administration. doi-  
[org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/0734371X221093573](https://org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1177/0734371X221093573)
- World Health Organization. (2022). *World mental health report*.  
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. DSpace. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>

## Lisa 1. Küsimustik

# Questionnaire

I'm currently studying in University of Tartu Pärnu College and writing my theses. I have chosen *Role clarity in organization* as a topic. I would like your kind support in carrying out my research study. The questionnaire is not long and will not take much of your time. Results will be used solely for this purpose.

\* Required

\* This form will record your name, please fill your name.

1. In which county unit you work in? \*

- NO
- DK
- FI
- SE
- CB

Lisa 1 järg

Please answer how well are you familiar with process management in your organization.

Give your opinion how it is handled in a scale of five. Where one is strongly disagree and five strongly agree.

2. Processes in my company are clear and easy to understand \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. I know where to find process instructions if I want to double-check \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. I know whom to turn to when I see that process instructions are no longer up to date \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. I know whom to turn to if I want to propose a change \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Changes related to processes are well communicated in the organization \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lisa 1 järg

**Please evaluate your relationship with your Team Lead.**

Give your opinion how it is handled in a scale of five. Where one is strongly disagree and five strongly agree.

7. **I feel that I have good relationship with my Team Lead \***

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. **Team Lead always finds time for me \***

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. **My Team Lead supports me in my everyday work \***

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. **My Team Lead is distant and can't find time for me \***

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. **My Team Lead recognizes my work \***

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lisa 1 järg

Please evaluate how well to you know you role in the company.

Give your opinion how it is handled in a scale of five. Where one is strongly disagree and five strongly agree.

12. I know my role in the organization \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Tasks related to my work are known to me \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. I know the scope of mu role \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lisa1 järg

Please evaluate following statements.

Give your opinion how it is handled in a scale of five. Where one is strongly disagree and five strongly agree.

15. I have the same personal values as the company I work in

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. I enjoy working in this company

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. I feel that company values my work

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Company I work in empowers me to learn and develop in my role and career

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lisa 1 järg

Please answer the questions.

19. Is your work stressful? \*

Yes

No

20. Is your work challenging? \*

Yes

No

21. Please evaluate your readiness to do your work \*

I complete my work assignments according to my KPI's

I'm willing to do more than expected of me

I'm willing to do more when I'm asked to do so

Lisa 1 järg

Few questions about you

22. What is your nationality?

23. How long have you worked in this company? \*

- a year or less
- 2-3 years
- 4-5 years
- 6+ years

## **SUMMARY**

### IMPORTANCE OF THE ROLES BASED ON THE STUDY CONDUCTED INCREDIT INSTITUTION

Eneken Jürgens

In business, organizations must work harder and harder to keep their good employees. To do this, it is necessary to create a working environment in which a person would be comfortable working in. The purpose of this theses is to clarify whether creating clarity in roles can have an impact on relationships and willingness to work. The research will give us the opportunity to find out whether this has an impact on employee satisfaction and would be one of the possible means to keep employees in the company.

The theoretical part of this theses describes the theories of organization, of the roles and the importance of communication in the company. The organizations must pay attention to three areas of management. By managing processes, it is possible to ensure consistent quality of services, and to understand when there is a need to implement a change. But so that the organization will be able to manage processes, it is necessary to create an organizational structure as well as the roles in it, and to ensure the flow of information between organization management and roles. It should not be forgotten that an organization cannot function without the roles in it. Therefore, it is necessary to create a positive and motivating work environment.

Role clarity is important for every employee because it affects their emotional state. Since role creation is a dynamic process between two parties, it is necessary for the leaders to clearly communicate their expectations and norms associated with the tasks to role holders. The information must be visualized and put into a format so that the role holder can double check the requirements if necessary. Confusion with role clarity can lead to a role conflict and can lead to employees leaving the company.

One must always consider that with communication there is always a risk of misunderstandings. Therefore, it is necessary to think through the form and language in which the information is presented in so that it would be understandable to the receiver. But even then, it is necessary to make sure that the information was understood by the receiver to avoid misunderstandings later. Which is why there is also a need to implement a well-functioning feedback system.

For this research, a survey was conducted in a Nordic bank. The organization was chosen because the banking sector is strongly regulated and so that all requirements are met, the organization must have clearly formulated and followed processes. That's why this organization is a good example to make sure if role clarity has an impact on relationships and willingness to work. The survey was conducted by using the Microsoft Forms and sent to two hundred and thirty-three employees between 28.03.2023 and 17.04.2023.

The results showed that role holders have a positive mindset toward the company. The processes management in the organization received positive feedback from employees. Which was also reflected in the assessment towards direct leaders. Role holders feel leaders support and that leaders have time for them. The result was also somewhat to be expected, as there is no need for leaders to micromanage information related to tasks and they can concentrate to ensure role holders mental health and work-related satisfaction. Employees were also asked to evaluate how familiar they are with their role and tasks related to it and this question received the highest rating. Thus, we can conclude from the results that role clarity has an impact on relationships and willingness to work.

However, the author points out that improvements can be made to ensure a positive working environment in the organization where the study was conducted. The communication of processes changes could be clearer so that it would be easier for role holders to absorb the info. It would also be worth explaining to employees who are the key people responsible for the processes management, so that it would be more convenient for employees to ask for clarifications or make suggestions for amendment.

While doing this thesis some questions were left unanswered for the author and are worth studying in the future. Since the research was conducted in a young team, it would be interesting to conduct a similar study again in the future to see if then already more

experienced role holder gives similar assessment to the organization or if there is a change. The work also failed to address the level of employees' education and if the role holders have previous experience in the banking sector, to see if this has any effect to role clarity.

The study met its purpose and based on the feedback received from employees some improvement suggestions were made. Although, the responsiveness was low, it is still possible to give feedback based on the information received. But to draw more fundamental conclusions further study is needed.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Eneken Jürgens,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Rollide selguse olulisus uuritava krediidasutuse näitel“, mille juhendaja on Riina Tomast, 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 4.0, 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.

Eneken Jürgens

**19.05.2023**