

Helin Kulla

**SISEKOMMUNIKATSIOONI JA
TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU
VAHELISED SEOSED
ÕMBLUSETTEVÕTTES PROTEX
BALTI AS NÄITEL**

LÕPUTÖÖ

Rõiva- ja tekstiili teaduskond

Rõiva- ja tekstiiliala ressursikorraldus

Tallinn 2014

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. SISEKOMMUNIKATSIOONI, TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	5
1.1 Organisatsiooni sisekommunikatsioon.....	5
1.2 Kommunikatsioonikliima organisatsioonis.....	8
1.3 Tööra huloluga seotud teoreetilised seisukohad.....	10
1.4 Tööm otivatsioon.....	12
1.5 Tööra huloluteooriad - kahe faktori teooria ja diferentsiteooria	14
1.6 A. Maslow ja Vroomi motivatsiooniteooriad.....	17
1.7 Tööra hulolu ja sisekommunikatsiooni vahelised seosed	20
2. UURINGU LÄBIVIIMINE JA TULEMUSED.....	23
2.1 Ettevõtte Protex Balti AS tutvustus.....	23
2.2 Uuringu meetodi tutvustus	24
2.3 Protex Balti AS töötajate tööra hulolu uuring	25
2.3.1 Töö ja töötingimused Protex Balti ASis.....	26
2.3.2 Koostöö otsese juhi ja juhtkonnaga.....	30
2.3.3 Sisekommunikatsioon ettevõttes	34
2.3.4 Töötajate motivatsioon.....	37
2.3.5 Uuringu järeldused	37
2.3.6 Ettepanekud tööra hulolu tõstmiseks.....	40
KOKKUVÕTE.....	42
SUMMARY	44
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	46
LISAD	49
Lisa 1 Ankeetküsitlus	49

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni tegevuse edukus sõltub palju sellest, kui innukalt töötajad oma ülesannetesse suhtuvad, ettevõtte eesmärgi teavad ja pingutusväärseks peavad [1]. Selleks, et töötajal tekiks soov organisatsiooni eesmärkide saavutamisele omalt poolt võimalikult hästi kaasa aidata, peavad nad olema teadlikud sellest, mis ettevõttes toimub – kuidas on töö korraldatud, millised on ettevõtte eesmärgid ja arenguplaanid, mida töötajatelt oodatakse, kuidas neid hinnatakse jne.

Organisatsioonisisesel kommunikatsioonil on strateegiline funktsioon organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ning töötajate juhtimisel ja motiveerimisel. Sama oluline kui ülemustelt alluvatele tulev info, on ka teave, mis levib altpoolt üles. Ettevõtte sujuva toimimise jaoks on oluline üksteist kuulata ja vastastikku õppida. Kommunikatsioon ei ole üksnes suure hulga informatsiooni edastamine, vaid hõlmab töötajate juhtimist, mõjutamist ja motiveerimist ning koostöö koordineerimist. Tähtis on nii optimaalse info hulk, selle kvaliteet, info liikumise operatiivsus ning samuti tagasiside.

Tänapäeva keskkonnas, kus info hulk kasvab ja muutused toimuvad kiiresti, omandab kommunikatsiooni efektiivne ja süsteemne korraldamine üha suuremat tähtsust. Organisatsiooni edukus, efektiivsus ja töötajate rahulolu sõltuvad kindlasti teatud määral sellest, kuivõrd informeeritud on töötajad organisatsiooni eesmärkidest ja oma tööülesannetest ning rollist ja sellest, kuidas on töötajad motiveeritud organisatsiooni eesmärgi saavutama. Vastastikune mõistmine ja arusaamine organisatsiooni ja tema töötajate vahel saab valitseda ainult piisava, avatud ja vastastikuse infovahetuse tagajärjel ning mõjub hästi töötajate töörahulolule ja töö efektiivsusele.

Käesoleva diplomitöö eesmärgiks on leida õmblusettevõtte (Protex Balti AS näitel) sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelised seosed, viies läbi rahulolu-uuring. Täpsemalt on fookuses Protex Balti AS Tallinna filiaali töötajate töörahulolu ja ettevõtte sisekommunikatsiooni vahelised seosed. Samalaadseid uuringuid ei ole ettevõttes varem läbi viidud ja sellepärast on ka ettevõttepoolne huvi uurimuse vastu väga suur. Ettevõttes on hiljuti toimunud muutused ning plaanis on ka laienemine, seetõttu on rahulolevad ja motiveeritud töötajad ettevõtte jaoks väga

olulisel kohal. Organisatsiooniks, mille põhjal töö teha, valis autor Protex Balti AS, kuna viibis seal diplomipraktikal ja tutvus ettevõtte toimimisega. Sellise uuringu eesmärgi juurde jõudis autor praktika ajal läbi viidud intervjuude kaudu, mis viidi läbi ISO 9001 kvaliteedisüsteemi juurutamise raames, eesmärgiga välja selgitada, mis on ettevõtte töötajate jaoks kvaliteet ja kvaliteetne töö. Intervjuud viitasid ebaefektiivselt korraldatud ettevõtte sisekommunikatsioonile. Intervjuudest selgus, et töötajad ei ole piisavalt teadlikud ettevõttes toimuvast ega tunne, et ettevõtte neid piisavalt väärtustaks. Töötajad sooviksid rohkem infot teistes osakondades toimuvast ja rohkem tagasisidet oma tööle. Kuna ettevõttes Protex Balti AS on toimunud muutused, seoses endise Klementi ruumidesse kolimisega ja osaliselt ka nende vanade töötajate ülevõtmisega, ning ettevõtte soovib tulevikus laieneda, on ettevõtte jaoks olulisel kohal motiveeritud ja rahulolevad töötajad. Ettevõtte ei soovi kaotada häid ja lojaalseid töötajaid, kuna uute töötegijate leidmine on raskendatud ja nende raskustega on ettevõtte juba varem kokku puutunud. Varem ei ole antud ettevõttes töötajate töörahulolu uuritud.

Uurimisülesanneteks on välja selgitada:

- milline on töötaja hinnang organisatsioonisisesele infoliikumisele,
- milline on töötaja rahulolu oma tööga ja organisatsiooniga tervikuna
- kas ja kuidas on omavahel seotud organisatsioonisene kommunikatsioon ning töörahulolu ja motivatsioon.

Töö on jaotatud kaheks põhiosaks, millest esimeses annab autor ülevaate vajalikust teoreetilisest materjalist, koondades endasse sisekommunikatsiooni, töörahulolu ja motivatsiooni käsitlusi. Teises ehk käesoleva töö empiirilises osas tutvustab autor lühidalt uuritavat organisatsiooni ja kirjeldab uurimisülesannete lahendamiseks kasutatud meetodeid. Samuti võtab autor kokku ka uuringu tulemused, analüüsides kõiki ankeetküsitluses püstitatud küsimusi. Viimaseks etapiks on ettepanekute ja kokkuvõtte tegemine.

Autor tänab ettevõtte Protex Balti AS töötajaid meeldiva koostöö eest. Samuti tänab autor Diana Tuulikut, Heldi Kikast ja Triin Toomet igakülgse abi eest lõputöö kirjutamisel.

1. SISEKOMMUNIKATSIOONI, TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Organisatsiooni sisekommunikatsioon

Pasti (2009) sõnul on organisatsioonikommunikatsioon sidus tegevus, mille abil ühendatakse kõik organisatsiooni koostisosad ühiselt töötavaks tervikuks [6, p. 58]. Nii moodustub võrdlemisi püsiv inimsuhete süsteem, mida mõjutavad organisatsiooni ametlikud suhted. Suhtlemine toimub pidevalt ja kõikjal ning on seetõttu üks organisatsiooni mahukamaid tegevusi. [12, p. 138] Vos ja Schoemaker ütlevad, et organisatsioonikommunikatsioon on üks funktsionaalsetest aladest, mida ettevõttes kasutatakse probleemide lahendamiseks ja ennetamiseks. Varasemalt olid finants-, turundus- ja personaliosakond peamised domineerivad funktsionaalsed alad. Tänapäeval on muutunud oluliseks hinnata ka ettevõtte funktsioone kommunikatsiooni vaatenurgast, seda ühisest sõltuvusest ühiskonna arenguga. [8, p. 19] Sellest tulenevalt peab tippjuhtkond omama piisavalt teadmisi, mida kommunikatsiooni perspektiivil on pakkuda.

Organisatsioonisuhetlemise definitsiooni on vaja, et mõista, kui oluline on kommunikatsioon organisatsioonis. Autori uuringu seisukohast on oluline teadvustada, et suhtlemine on organisatsiooni tervikuna toimimise alustalaks. Ettevõtte töö tulemuslikkus ei sõltu sellest, kuidas iga lüli oma tööd maksimaalselt teeb, vaid kõigi osapoolte koostöövõimest.

Kommunikatsiooni korraldus peab muutuma käsikäes organisatsioonist väljaspool toimuvaga, seega on oluline olla kursis uute lahenduste ja teooriatega antud vallas.

Cornelissen'i (2008) nimetab organisatsioonikommunikatsiooni funktsioonideks: ettevõtte kujundust, ettevõtte reklaami, sisekommunikatsiooni töötajatele, probleemide ja kriiside lahenduste korraldamist, meediasuhteid, suhtlemist investoritega, muudatuste ja uuenduste läbiviimist kommunikatsioonimudelid. [11, p. 35]

Autor toob välja sisekommunikatsiooni spetsiifilised funktsioonid Pasti (2009) järgi. Tootmise funktsioon - hõlmab kogu kommunikatsiooni, mis koordineerib organisatsiooni toodangut või

teenuseid. Selline kommunikatsioon on tööle orienteeritud, sisaldades instruksioone, informatsiooni, ettekirjutusi, aruandeid. Säilitamise funktsioon reguleerib süsteemi protsesse ja hoiab organisatsiooni kestvana ja toimivana ja korrigeerib tegevust vastavalt tagasisidele. Säilitamise funktsioon on seotud personaalsete tunnetega organisatsiooni suhtes, väärtustega. Innovatsiooni funktsioon on aga seotud muutustega. [6, p. 68]

Organisatsioonikommunikatsiooni saab defineerida kui sõnumite teatavaks tegemist ja nende interpreteerimist erinevate allüksuste poolt. Organisatsioon sisaldab kommunikatsiooni allüksuseid ehk osakondasid, mis on jaotatud üksteise suhtes hierarhiliselt ning need toimivad ühtses keskkonnas. Organisatsiooniline kommunikatsioon toimib siis, kui vähemalt üks selle töötajatest tõlgendab mingit sõnumit või informatsiooni. Uurides kommunikatsiooni organisatsiooni liikmete vahel, tuleb vaadelda mitmeid transaktsioone, mis kõik leiavad aset korraga. Organisatsiooni liikmete vahelist kommunikatsiooni kujundavad nende omavahelised suhted ning omakorda nende inimeste mõtlemist ja otsuseid juhib regulatsioonide ja reeglite poliitika. Erinevatel inimestele on erinev suhtlemise, korralduse ja juhtimise stiil, erinevad motiveerijad, erinev haritus ja töökogemus jne. See kõik moodustab kokku organisatsiooni kommunikatsiooni süsteemi. [5, p. 21]

Organisatsioon on mis tahes sektoris või elualal ühiste eesmärkide nimel tegutsev inimeste rühm. Mida paremini rühm üksteist ja ühiseid eesmärke mõistab, seda tulemuslikumaks kujuneb nendes ühine tegevus eesmärkide saavutamise nimel. Selleks, et tänapäevastes tingimustes edukas olla, peab kahesuunaline pidev kommunikatsioon olema organisatsiooni kõikidesse tegevustesse sisse planeeritud ja ka tähtsustatud. Tänapäeval on organisatsioonid väga erisugused ja sisekommunikatsiooni ülesanded aastatega mitmekesistunud.

Meeles tuleb pidada, et kommunikatsioon on juhtimisfunktsioon, mille teadlik rakendamine aitab organisatsiooni liikmetel astuda ühte jalga ehk toimida organisatsioonina. Äripäeva (2012) järgi võib tõeliselt tulemuslikuks sisekommunikatsiooni hinnata siis, kui n-ö eesliinil töötaja lähtub oma töös organisatsiooni eesmärkidest ja väärtustest, mis ka kliendini jõuavad. [10]

Vos ja Schoemakeri (2004) arvamus on, et kommunikatsioon ei ole lihtsalt organisatsiooni kommunikatsioonijuhi üks töö-ülesanne, vaid see peab olema sama tähtis kõigile organisatsiooni liikmetele ning kommunikatsiooniga tegelevad töötajad peaksid innustama teisi töötajaid suhtlemisele ja tagama ka selle, et need inimesed omakorda on võimelised sama tegema [8, p. 11]

Kuigi organisatsiooni sisekommunikatsiooni kohta käivaid kirjeldusi on palju, peab autor oluliseks keskenduda ka organisatsiooni sisekommunikatsiooni eesmärgile. Farance, Monge ja Russell ütlevad, et kommunikatsiooni eesmärk on aidata organisatsiooni eesmärkide ja ülesannete täitmisel,

täpsemalt sisaldab kommunikatsioon töö, talitluse, motivatsiooni, integratsiooni ja innovatsiooni sõnumeid [5, p. 23]. Ka Aune Past (2009) jagab seda arvamust, öeldes: "Sisekommunikatsiooni eesmärk peab olema organisatsiooni sihtide saavutamine, organisatsiooni edu tagamine" [6]

Ka Vos ja Schoemaker (1999) annavad ülevaate, miks on vaja organisatsiooni siseselt kommunikatsioonile tähelepanu pöörata. "Esiteks peavad kõik organisatsiooni liikmed kursis olema organisatsiooni tegevusega. Efektiivse ja kasumliku tegevuse tagamiseks on tarvilik teada ettevõtte struktuuri ning seda, millega erinevad osakonnad tegelevad. Teiseks on tarvilik töötajatevaheline suhtlemine rahuldamaks kõigi organisatsiooniliikmete infovajadust, kuid selleks ei piisa ühepoolsest info jagamisest, vaid on vaja tekitada dialoogi. Infovahetus loob keskkonna, kus töö efektiivsus ja kvaliteet on parem ". [7, p. 81-82]

Eelmises lõigus väljatoodud tegurid, millele peab tähelepanu pöörama, eeldavad, et organisatsioonil on hästitoimiv sisekommunikatsiooni lahendus, pakkudes piisavalt võimalusi töötajatel informatsiooni kättesaamiseks või hankimiseks. Ebaefektiivse siseinfo edastamisega ei ole võimalik eelpool kirjeldatud olukorda luua.

Sisekommunikatsiooni osatähtsus on pidevalt kasvanud ning mitmed teoreetikud hindavad seda isegi välisest olulisemaks. Organisatsiooni hinnatuimaks ressursiks on töötajad ning iga töötaja võib olla organisatsiooni hea tahte saadik. Kui töötajast ei hoolita, võib aga minna ka vastupidi. Sõnum sellest, kas ühes või teises ettevõttes töötajaid väärtustatakse, jõuab kiiresti organisatsioonist välja ning uuringute kinnitusel võib mõjutada tulevaste klientide, töötajate ja investorite otsuseid.

Äripäev (2012) ütleb, et strateegiliselt planeeritud, aktiivne ja kahe-suunaline sisekommunikatsioon liidab organisatsiooni liikmeid ning aitab muuta igapäevased protsessid sujuvalt toimivaks nii struktuuriüksuste sees kui ka nende vahel. Eriti tähtsaks muutub avatud ja operatiivne sisekommunikatsioon muutuste juhtimisel või kriisiolukordades. [10]

Toimiv sisekommunikatsioon on üks meeldiva töökeskkonna loomise aluseid. Töötajate panus seatud eesmärkide saavutamiseks väheneb märgatavalt, kui nad ei tunneta oma rolli igapäevaprobleemide lahendamisel ja pole teadlikud juhtkonna otsustest ning nende tagamaadest. Sisekommunikatsioon saab olla edukas vaid juhul, kui organisatsiooni tippjuhtkond selle tähtsust selgelt teadvustab. Organisatsiooni halb maine on väga sageli läbimõttlemata sisekommunikatsiooni tulemus, sest ettevõtte maine esmasteks kujundajateks on ettevõtte töötajad. [9]

Sellist lähenemist toetab ka töö autor, lisades sellele Grunigi (1992) poolt sõnastatud arvamuse, et kommunikatsioon organisatsioonis peaks olema kahe-suunaline ja dünaamiline protsess, mille

eesmärgiks on osapoolte vastastikune informeeritus ja mõistmine. Seeläbi peaks suurenema töötajate ühtekuuluvustunne ja töörahulolu ning omakorda organisatsiooni eesmärkide efektiivsem täitmine [4]. Selleks, et sisekommunikatsiooni saaks edukalt uurida, on vaja arvestada organisatsiooni iseärasustega.

1.2 Kommunikatsioonikliima organisatsioonis

Selles peatükis selgitab autor mõistet kommunikatsioonikliima. Kommunikatsioonikliima mõiste avamine on vajalik selleks, et saada aru ühest organisatsioonisuhtluse tunnetuslikust osast, mis kujundab töötajate suhtumist organisatsiooni. Järgnevas peatükis kirjeldab ja selgitab autor kommunikatsiooni liikumise suundi ja nende funktsioone organisatsioonis. Kommunikatsiooni liikumise suundade käsitlemine on vajalik selleks, et leida seoseid sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel.

Kommunikatsioonikliima koosneb organisatsiooni elementide tajumisest ja nende elementide mõjust kommunikatsioonile. Suhtlemise käigus teiste organisatsiooni liikmetega määratakse, veendutakse, arendatakse ja kinnitatakse mõjusid pidevalt [5, p. 101]. Kommunikatsioonikliima on üks organisatsioonikultuuri pindmistest avaldumisvormidest - see on seotud psühholoogilise atmosfääriga organisatsioonis, mis on osalust soosiv ja kus hinnatakse töökeskkonna kvaliteeti, innovatsiooni ning organisatsiooni arengut [4, p. 540]. Kommunikatsioonikliima avaldab mõju töötajate motiveeritusele ja avatusele muutusteks, samuti mõjub see kommunikatsioonile. Suhtlust soodustav kommunikatsioonikliima võimaldab teha tööd efektiivsemalt ning optimaalsemalt.

Mingis kindlas ettevõttes kommunikatsioonikliimast ülevaate saamiseks tuleb jälgida töötajate omavahelisi suhteid, töötajate suhteid ülemustega ja tippjuhtkonnaga. Kommunikatsioonikliimat mõjutab ka töötajate kaasamine organisatsiooni otsustamisprotsessidesse, andes neile võimaluse tunnetada ennast olulise osana organisatsioonist.

Kommunikatsioonikliimat mõjutab ettevõttes või organisatsioonis valitsev õhkkond. Virovere on defineerinud õhkkonda kui seda, mida organisatsiooni liikmed kogevad. Õhkkond koosneb hierarhiast, inimestevahelistest suhetest, tööst, toetusest ja tasudest. Õhkkond on kogetav inimeste igapäevases töises tegevuses, ning annab ülevaate juhtimisstiilidest ja inimeste omavahelistest suhetest. [15, p. 29-30]

Virovere (2008) on õhkkonda, kui kommunikatsioonikliimat mõjutavat tegurit käsitletud ka mikrokliima mõiste all. Mikrokliima kujundajateks on alljärgnevad elemendid, mille järgimine soodustab head töökeskkonda ning sellest tulenevalt ka kommunikatsioonikliimat [15]:

- tegevused ja piirangud - formaalset osa töökorralduses,
- vastutus ja usaldus - kui palju antakse võimalust võtta vastutust,
- väljakutse oma töös ja kogu organisatsioonis - rõhk kaalutud riskide väljamängimisele,
- soojus - sõbralikkus, toetus, mitteformaalsed sotsiaalsed grupid,
- toetus - juhtide ja kolleegide vastastikune toetus,
- standardite olemasolu - implitsiitsete ja eksplitsiitsete eesmärkide ja sooritusstandardite olemasolu,
- konflikti lahendused - lahendamine või lahendamata jätmine, avalikustamine,
- kuuluvus - iseenda väärtuste tunnetamine organisatsioonis [15, p. 29-30]

Kui puuduvad sotsiaalsed ja hierarhilised piirangud organisatsiooni tegevustes kaasaraäkimisel, kommunikatsioonikliima on soodne, on võimalik arendada tulemuslikult sisekommunikatsiooni.

Kommunikatsioonikliima on avatud, kui info liigub vabalt, ning kinnine, kui info liikumist takistatakse. Avatud kommunikatsioonikliima juures liigub info vabalt ülevalt alla, alt üles ja ka horisontaalselt terves organisatsioonis. Uuringud on näidanud, et avatud kommunikatsioonikliimal on kolm omadust - see on toetav, osalev ja usaldatav. [3]

Kommunikatsioonikliima kirjeldab indiviidist väljapoole jäävaid tegureid, organisatsiooni või üksuse kui terviku omadusi [5, p. 112]. Buchholzi ja Pace'i väiteid toetab Katherine Miller (2006), kes väidab, et klassikalistes organisatsioonides domineerib info ülevalt alla liikumine, kus direktiivid liiguvad juhtidelt töötajateni. Inimsuhteid arvestav lähenemine (*Human relations approach*) ei jäta välja sellist vertikaalset infoliikumist, kui lisab rõhku horisontaalsele kommunikatsioonile. Inimsuhete teoreetikud arvavad, et inimeste vajaduste rahuldamisel on väga tähtis osa töötajatevahelisel kommunikatsioonil, seega on organisatsiooni eesmärkide teostamisel samaväärsed nii vertikaalne info ehk direktiivid ja juhised kui ka töötajatevaheline interaktsioon ehk horisontaalne kommunikatsioon. Inimressurssidega arvestavas organisatsioonis on eesmärgiks soodustada ideede levikut terves organisatsioonis. Järelikult peab kommunikatsioon sellise organisatsioonilise lähenemise puhul sisaldama kõiki suundi: ülevalt-alla, alt-ülesse, horisontaalne ja diagonaalne. [14, p. 43]

1.3 Tööraahuloluga seotud teoreetilised seisukohad

Edaspidi kirjeldab autor teoreetilisi seisukohti, mis on seotud tööraahuloluga ja selle uuringutega. Järgnevalt käsitleb autor mõisteid nagu hoiak, väärtused, tööraahulolu ja motivatsioon ning nende mõistetega seonduvaid tegureid. Läbi nende mõistete lahtiseletamise saab hiljem tõlgendada edasise uuringu käigus käsitletavaid tulemusi.

Väärtushinnangud on üldised tõekspidamised, mis juhivad tegevusi ja otsustusi erinevates situatsioonides [12, p. 79]. Väärtused ja hoiakud on üsna tihedasti seotud, kuid siiski on alust arvata, et väärtused on sügavamad ning enam isiksusega lõimitud. On väidetud ka, et väärtused on pikemaajalised ning aitavad meil aru saada, mis on õige, mis vale, mis hea, mis halb.

Organisatsioonid on üha enam huvitatud individuaalsetest ja kollektiivsetest väärtustest, mis organisatsioonis esinevad. Organisatsioon võib väärtuste teemast huvitatud olla ka sellepärast, et kui suudetakse luua kogu töötajaskonda haaravad ühised väärtused, loob see korporatiivkultuuri, mis eristab organisatsiooni konkurentidest ning annab seega konkurentsieelise. [13, p. 47]

Hoiak on seadumus või kalduvus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt. Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv hinnanguline suhtumine mingisse nähtusesse. Ta hõlmab tõekspidamisi, tundeid ja käitumist [16, p. 342]. Hoiaku kujunemist mõjutavad peamiselt inimese elukogemused. Vadi (2004) kirjeldab, et hoiak koosneb kolmest komponendist:

- kognitiivne ehk tunnetuslik komponent, mis sisaldab tõekspidamisi, arvamusi, teadmisi või informatsiooni mingi nähtuse kohta;
- emotsionaalse komponendi moodustavad tunded, suhtumised ja meeleolud, mis on antud nähtusega seotud;
- käitumusliku komponendi moodustavad inimese soov ja oskused käituda vastavalt oma hoiakutele.

Hoiakutele omistatakse organisatsioonikäitumises suurt tähtsust, sest nende abil on võimalik prognoosida inimeste käitumist. Inimese tegelik käitumine sõltub hoiakutest, aga ka normidest, harjumustest ning ootustest. Kui kõik need on omavahel kooskõlas, siis on ka hoiakud ja tegelik käitumine omavahel kooskõlas. Teisisõnu - hoiakute abil on võimalik ennustada tegelikku käitumist. [12, p. 86-87]

Hawthorne'i uurimustes analüüsiti hoiakuid, mis kujundavad alluvate ja juhtide vahelisi suhteid. Juhi, tema alluvate ja ülemuste suhetes eristati nelja tüüpi hoiakut [12, p. 87]. A-tüüpi hoiakuga juht

toonitas sotsiaalset distantssi nii alluvaist kui oma juhtidest. B-tüüpi juht kirjeldas suurt sotsiaalset distantssi alluvaist, kuid minimeeris seda juhi puhul. C-tüüpi hoiakuga juht rõhutas distantssi oma ülemustest ning ilmutas vähest distantssi alluvaist. D-tüüpi hoiakuga juht rõhutas sotsiaalse distantssi vähesust mõlemas suunas. Autorid väidavad, et selline hoiakute ristamine võimaldas mõista sotsiaalsete tegurite olulisust, sest kõik eelnevad uuringud käsitlesid töötajate probleeme indiviidi tasandilt ehk psühholoogilisena. Uudne lähenemisviis lõi eeldused ettevõttes valitseva tervikliku situatsiooni, eriti tööga rahulolu kujunemise mehhanismide mõistmiseks. [12, p. 87]

Tööl seondub hoiakutega töörahulolu. Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega. Inimene võrdleb tegelikku olukorda oma tõekspidamiste ja väärtustega ning kujundab seejärel hoiaku, olles siis tööga rahulolev või rahulolematu [12, p. 88]. Tööga rahulolu on kui ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatuse astet ja näitab, kuidas töötajatele tema töö meeldib [15, p. 46]

Töötajate töörahulolu ja nende ettevõttes püsimine peaks olema iga ettevõtte jaoks üks olulisimaid prioriteete, kuna uute töötajate leidmine ja õpe nõuavad ettevõttelt suuri rahalisi ressursse ja mõjutavad kogu ettevõtte edukust. Kuna ettevõtte on üheskoos tegutsevate inimeste enamasti vabatahtlik koordineeritud sotsiaalne ühendus, ehk inimkooslus, mille allüksused ja töötajad lähtuvad oma igapäevases tegevuses ühtsest eesmärgist [17, p. 47], siis on oluline mõista, et mida rahulolevamad ja motiveeritumad on ettevõtte töötajad, seda enam panustavad nad oma tegevusega ettevõtte arengusse ja ühtse eesmärgi saavutamisse. Rahulolevad töötajad on produktiivsemad, loomingulisemad ja rohkem pühendunud oma tööandjale [18, p. 1]

Töörahulolu mõjutavad tegurid jagatakse sisemisteks ja välisteks rahulolufaktoriteks. Väliste faktorite alla kuuluvad palk ja edutamisevõimalused, sisemiste faktorite alla liigitatakse töö ise, juhtimine ja kaastöötajad. Kui rahulolu sisemiste faktoritega on kõrge, võib hakata rääkima sisemisest vajadusest tööd teha. Sel juhul ei ole töö enam vahendiks, et olla rahul, vaid on juba eesmärk omaette. Inimene jätkaks töö tegemist ka siis, kui tal ei oleks selleks välist sundust. Parema töösse suhtumisega kaasneb sagedamini ka arvamus, et tehtav töö on huvitav, mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev. On täheldatud, et inimesed, kes elus iseseisvalt hakkama saavad ja kellel pole raskusi teistega suhtlemisega, saavad ka oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu. [2]

1.4 Töömotivatsioon

Tööraahulolu juures on oluliseks teguriks ka motivatsioon. Motivatsiooni on defineeritud mitmeti. Vadi (2004) nimetab motivatsiooniks sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad inimese tegevust [12, p. 90]. Brooks (2006) käsitleb motivatsiooni kui inimese jõupingutuste püsivust ja eesmärki, öeldes, et motivatsioon on teotahe [13, p 64]. Motivatsioon on üks põhjusi, mis paneb inimese tööd tegema ja andma endast parimat, et saavutada soovitud tulemusi. Motiveerimise eesmärgiks on suurendada töötajate produktiivsust. Vahel on motivatsiooni defineeritud ka kui ettevõttepoolset saavutust panna inimesed tegema seda, mida tahetakse, et nad teeksid.) Max Landsberg (2003) on aga öelnud, et motivatsioon tähendab oskust suurendada enda või kellegi teise energiat, et saavutada midagi positiivset [12].

Töömotivatsioonil on suur tähtsus nii ettevõttele, kui selle liikmetele. Hästi motiveeritud inimene kasutab 80% oma võimetest, halvasti motiveeritud seevastu 15-20%. [9] Töötajate motiveerimisel võime rääkida nii sisemisest kui ka välimisest motivatsioonist. Sisemine motivatsioon on enam seotud nõ inimese psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega nagu võimalus olla tunnustatud ning võimalus rakendada oma võimeid. Välimine motivatsioon on seotud aga nõ käega katsutava tasuga nagu palk, turvalisus, töökeskkond ja töötingimused. Eelkõige on väline motivatsioon see, mille kujundamist on juhtidel võimalik oma juhtimismeetoditega ja tegevusega suunata. [2, p. 114] On kolm olulist motivatsiooniallikat (Vadi 2004) mida töises tegevuses eristatakse ja nendeks on:

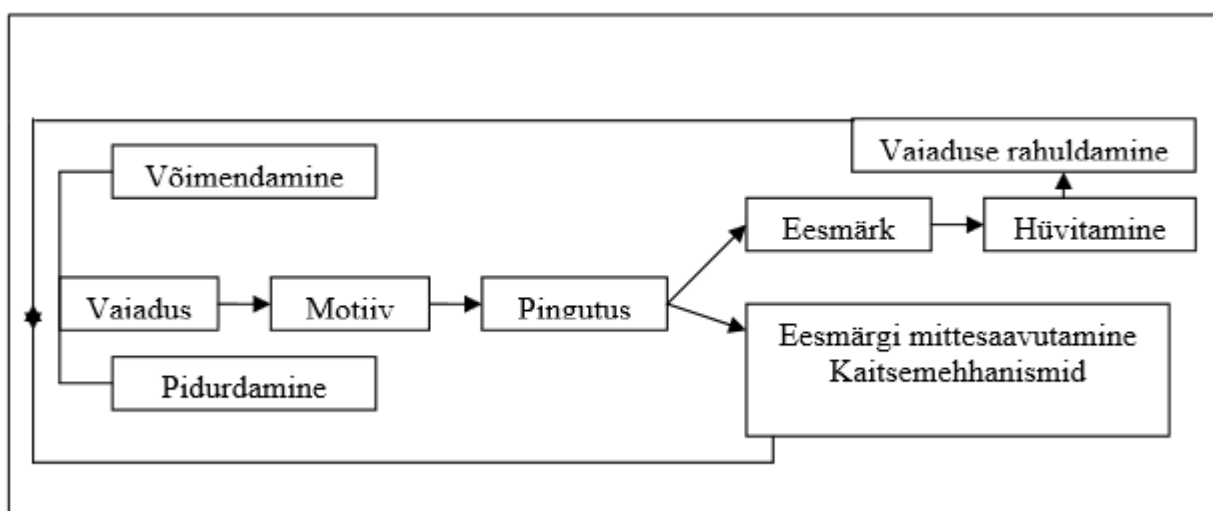
- 1) töö eest saadav tasu, mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud;
- 2) töökeskkond, mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhtlemisest ning suhetest töökohal;
- 3) töö ise, selle sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalusi. [12, p. 90]

Motivatsiooni aluseks on seega vajadus teatud tingimuste olemasolu järele. Maaja Vadi [12, p. 92] kirjeldab inimese tegevusse rakendamist oma vajaduste rahuldamisel 5-astmelise motivatsioonitsüklina, mis seisneb järgnevas:

- Esimeseks astmeks on inimese vajadus millegi või kellegi järele, st ta tunneb puudust mingitest talle olulistest tingimustest.
- Puudust tunnetades tekib inimeses pinge, millest ta tahab vabaneda.
- Pinge sunnib omakorda inimest tegutsema ning ta hakkab otsima pinge vähendamiseks väljundeid.

- Olles kaalunud erinevaid võimalusi, koostab ta konkreetse tegevuskava ning proovib oma probleeme lahendada.
- Praktilise tegevuse käigus rahuldatakse tunnetatud vajadus. Kui tegevus on olnud edukas, väheneb pinge ning inimene on valmis järgmisi vajadusi rahuldama.

Järgneval joonisel on näha eelpool kirjeldatud motivatsioonitsükkel.



Joonis 1 Motivatsioonitsükkel [22, p. 75]

Joonisel on välja toodud kõik olulised vajaduste ehk tarvete rahuldamise etapid, alates rahuldamata vajadusest millegi või kellegi järelle, mis suunab inimese käitumist selle vajaduse rahuldamise poole kuni tunnetatud vajaduse rahuldamiseni. Olulised on kõik tsükli üksikud osad. Iga rahuldamist vajav tarve on ajendiks omakorda motiivile.

Kuigi motivatsioon ja töörahulolu on omavahel seotud, ei ole nad identsed mõisted. Rahulolu on seotud sündmustega ja hüvitistega, mis töötaja on juba oma töö eest saanud, motivatsioon aga on seotud sellega, mida töötaja ootab tööandjalt tulevikus. Seehulgas millist tasu ehk hüvitist ta loodab oma töösoorituse eest saada. Sinna alla kuuluvad palk, edutamine, tunnustamine jms. Töörahulolu seega näitab inimese tööga rahulolu või rahulolematuse hetkeseisundit, motivatsioon kajastab aga töötaja ootusi, mis on seotud töösoorituse ja selle eest saadava tasuga tulevikus.

Korrektset planeeritud ja läbiviidud motivatsiooni- ja rahulolu-uuringud toovad ettevõttele järgmist kasu [22, p. 116-117] :

- 1) info töötajate rahulolust või rahulolematusest;

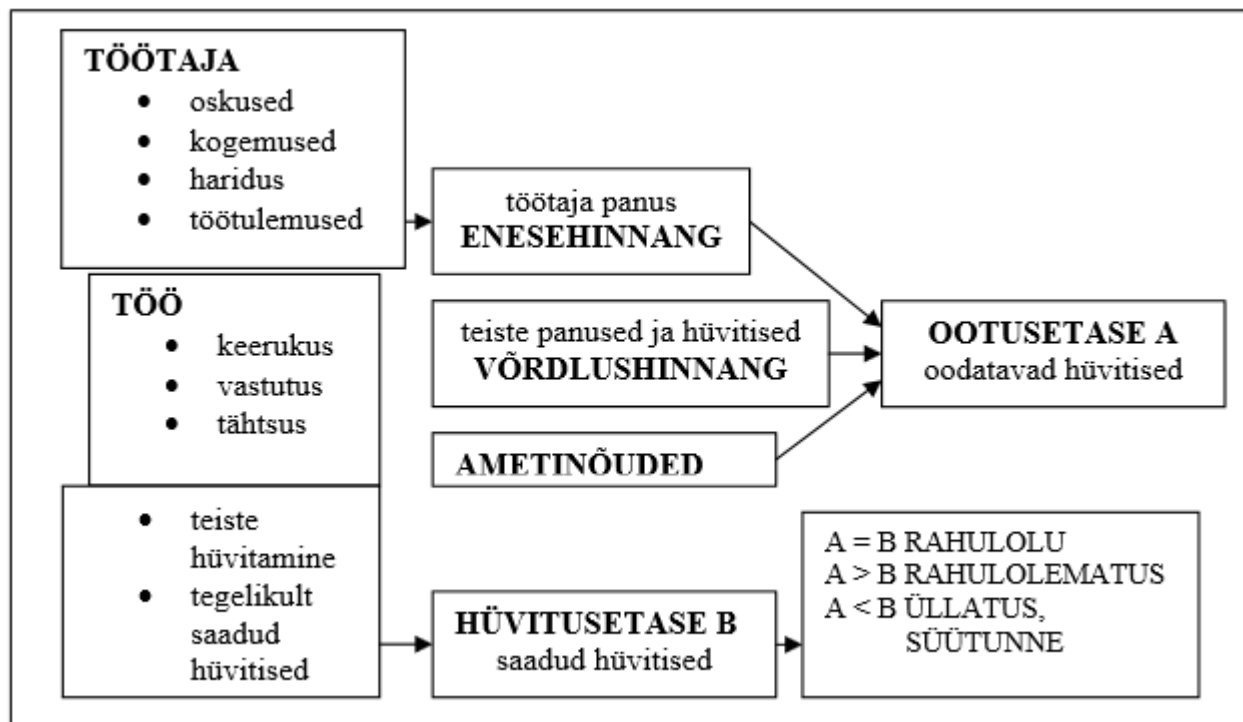
- 2) kommunikatsiooni aktiveerimine seoses uuringu planeerimise, tulemuste arutamise ja töötajate julgustamisega esitama oma mõtteid;
- 3) koolitusvajaduste väljaselgitamine;
- 4) töötajate paranenud hoiakud seoses võimalusega väljendada oma tundeid ning arusaamaga, et juhtkond on huvitatud töötajate heaolust;
- 5) võimalike töötajate reaktsioonide ja üleskerkivate probleemide määratlemine seoses tulevikus planeeritavate muudatustega ettevõttes.

Selleks, et motivatsioonisüsteem vastaks töötajate ootustele ning aitaks kaasa rahuloleva, motiveeritud ja ühiselt tulevikku suunatud töötajaskonna loomisele, on vaja sobiv motivatsioonisüsteem kokku panna alles siis, kui on välja selgitatud töötajate vajadused, rahulolu või rahulolematuse tööga ning motivatsioonitorjuse tase.

1.5 Tööraahuluteooriad - kahe faktori teooria ja diferentsiteooria

Võrdluse teooria ehk diferentsiteooria (vt Joonis 2) on loonud Ameerika ühendriikide teadlane Edward Lawler. Lawler (1986) käsitleb motivatsiooni kui inimeste uskumuste tulemust tagajärgedest, milleni nende tegevus viia võib. Inimesed on motiveeritud midagi tegema, kui nad näevad selle tegevuse tulemusena midagi meeldivat, milleks võib olla eesmärkide saavutamine või loodetud rahaline kasu. Kui antakse valida, siis inimesed käituvad vastavalt sellele, mis nende arvates toob kaasa kõige meeldivamad tulemused. [25, p. 28]

Diferentsiteooria korral inimesed võrdlevad oma tööd ja selle eest saadavat hüvitist teiste inimeste töö ja selle eest saadava tasuga. Nähes ebavõrdsust, taotleavad nad oma töösuhetes õiglust. Töötajad soovivad, et nende haridus, kogemused, tööalane pingutus ja töötulemused oleksid vastavuses töö eest saadava tasuga. Tajutud ebavõrdsus tekitab töötajas pingeid ning ühtlasi vähendab töötaja tööalast motivatsiooni ja loomingulisust. [17, p. 229]



Joonis 2 Lawleri diferentsiteooria töörahulolu mudel [21, p. 43]

Äripäev (2004) ütleb, et diferentsiteooria otsib vastuseid küsimustele, millest sõltuvad või mis määrab saadud hüvitiste hulga ja oodatud hüvitiste hulga subjektiivsed hinnangud ning kuidas need subjektiivsed hinnangud määravad ja kindlustavad töörahulolu või vähendavad rahulolematust [24]

Joonisel 2 (vt joonis 2) on kujutatud töötaja rahulolu või rahulolematust tööga lähtuvalt hüvitiste hulgast, mida ta loodab saada oma töötulemuste eest (ootusetase A) ja hüvitiste hulgast, mida töötaja tegelikult saavutatud töötulemuste eest saab (hüvitusetase B).

Töörahulolu põhiväited on järgnevad [24]:

- kui $A=B$, rahulolu tööga;
- kui $A > B$, rahulolematust tööga;
- kui $A < B$, töötaja tunneb, et ta on saanud rohkem hüvitist, kui ta on oodanud ning sellega võib kaasneda meeldiv üllatus või ebamugavustunne.

Ootustase A sõltub [24]

- 1) enesehinnangutest tööoskuste, kogemuste, vilumuste, hariduse, sotsiaalse staatuse või tööpanuse kohta, oma positsioonist ettevõttes - mida kõrgem on töötaja enesehinnang, seda kõrgem on tema ootustase;

- 2) ametinõuetest, mis on seotud töö keerukusega, töö raskusega, töö tähtsusega või vajalikkusega - mida kõrgemad on ametinõuded, seda suurem on ootusetase;
- 3) võrdlushinnangutest kaastöötajatega, kellega oma tööpanust võrreldakse, st kui töötaja tunneb, et tema tööpanus on suurem kui kaastöötajal, siis seda suurem on ka ootustase.

Hüvitusetase B sõltub aga tegelikult saadud hüvitistest ja kaastöötajatele makstud hüvitistest [24]. Antud teooria järgi saab järeldada, et kui töötaja ootused vastavad tegelikkusele, siis on töötaja rahul. Kui aga töötajale hüvitada vähem, siis on töötaja tööga rahulolematu. Selle tulemusena võib hakata ta vähem tööd tegema, võib vähendada oma töö kvaliteeti, samuti muuta oma arvamust ettevõttest või arvamust iseendast ning isegi lahkuda ettevõttest.

Esmakordselt on tööga rahulolu kirjeldatud 1920ndatel aastatel Hawtrone'i uurimustes, põhjalikumalt on seda valdkonda käsitletud aga Herzberg. Herzbergi kahe faktori teooria keskendub sisemistele ja välimistele motivatsioonifaktoritele (vt Tabel 1) ning annab hulgaliselt lisateavet töömotivatsiooni olemuse kohta. Saab öelda, et Herzbergi teooria puudutab inimese suhet tulemusse: kuidas ta seda väärtustab, mis on tulemuse valents. Seega mõjutab see nii töösooritust kui ka rahulolu. [13, p. 76] Herzberg on väitnud, et teatud faktorid töökohal põhjustavad tööga rahulolu, samas teatud teised faktorid vastupidiselt põhjustavad rahulolematust, millest tingituna jagas ta tööga rahulolu ja mitterahulolu põhjustavad tegurid kahte rühma: hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid, mis on ära toodud alljärgnevas tabelis 1:

Tabel 1 Hügieeni- ja motivatsioonifaktorid:

Hügieeni- ehk taustafaktorid	Motivaatorid ehk sisufaktorid
töötasu	töö iseloom, selle huvitavus ja sisukus
töötingimused (töökorraldus ja keskkonningimused)	saavutusvajaduste rahuldamine, saavutuste tunnustamine
töökultuur	tunnustus
kindlustunne tööl	vastutuse usaldamine
inimsuhted ja isiklik elu	arenguvõimalused
juhtimise kvaliteet	edukus töös
majanduslikud	ametialane tõus

Kohandatud allikast: 13, p. 77

Hügieenifaktorid seostuvad negatiivsete tunnetega. Kui need ei tekita enam negatiivseid tundeid, saabub nn 0-punkt, millest alates võib hakata rääkima rahulolust ehk motivaatorite toimest. [20]

Motivatsioonifaktoritega saab tõsta rahulolu, hügieenifaktorid mõjutavad aga tööga rahulolematust - st nende kaudu on võimalik rahulolematust leevendada. Mõnes olukorras on kasulikum tõsta rahulolu kui leevendada rahulolematust - sellisel juhul tuleb rõhutada motivatsioonifaktoreid. Kui on vaja leevendada pigem rahulolematust kui tõsta rahulolu, on efektiivsem hügieenifaktorite kasutamine. [15, p. 64-65]

Hügieenifaktorite abil saab luua töökeskkonna, kus töötajate rahulolu ja motivatsioon oleksid võimalikud. Herzbergi teooria kohaselt tuleks esmalt tegeleda hügieenifaktoritega ja seejärel pöörata tähelepanu motivatsioonifaktoritele. Hügieeni küsimustega mitte tegelemine suurendab töötajate rahulolematust ja rahulolu ei ole võimalik saavutada. [18, p. 1-2] Herzbergi teooria kohaselt on kõrge palk motivaatorina väheoluline, küll aga on madal palk äärmiselt oluline demotivaator.

Herzbergi teooriat on palju kritiseeritud, kuna selle rakendamisel reaalses tööelus on ilmnenud mitmeid olulisi puudujääke. Väga skeptiliselt on suhtunud Herzbergi küsitlemisviisi, väites, et inimesed püüavad vastata küsija ootustele, sest soovivad säilitada sotsiaalset tasakaalu, kartes oma töökoha pärast [12, p. 89]. Sõltumata sellest, et teooriat on palju kritiseeritud, kasutatakse seda endiselt töörahulolu uurimiseks ettevõtetes.

Antud teooria on töö autori arvates vägagi oluline, sest võimaldab töökeskkonnas kujundada töörahulolu. Mõlemad faktorid on olulised - hügieenifaktoritega on võimalik kõrvaldada rahulolematust ja motivatsioonifaktoritega tõsta töörahulolu. Autor nõustub ka Herzbergi seisukohaga, et kuigi mõlemad faktorid on olulised, tuleb kõigepealt tähelepanu pöörata hügieenifaktorite rahuldamisele, sest kui ettevõttes valitseb väga madal töökultuur, inimsuhted on halvad, puudub kindlustunne töökoha säilimise suhtes, töötasu on väike vmt, siis ei saa rääkida ka töötaja tunnustus- või saavutusvajaduste rahuldamisest. Siit on võimalik järeldada, et rahulolematuse tõrjumiseks on sobilikud vahendid palgatõus või muud soodustused, kuid rahulolu võib saavutada ainult tööst endast, kui on võimalik saavutada isiklike eesmärgi, olla tunnustatud ja tunnetada vastutust. Motivaatorite kadumine võib viia rahulolematuse tekkeni, samas kui rahulolematuse põhjustest vabanemine ei tähenda automaatselt rahulolu teket.

1.6 A. Maslow ja Vroomi motivatsiooniteooriad

Üheks tuntuimaks vajadusteooriaks on Abraham Maslow konstrueeritud vajaduste püramiid. A. Maslow kirjeldas vajadusi nende hierarhilistes seostes. Madalamal asetsevate vajaduste rahuldamine eelneb püramiidi kõrgemal astmel asetsevate vajaduste aktualiseerimisele [12, p. 94].

Teooria põhineb eeldusel, et madalamate füsioloogiliste vajaduste rahuldamine loob aluse kõrgemate sotsiaalsete ja psühholoogiliste vajaduste tekkimisele. Inimese vajadused kasvavad alt üles ja kõrgema taseme vajadusi ei saa rahuldada enne, kui on rahuldatud madalama taseme vajadused. Kui kõige tähtsamad vajadused jäävad rahuldamata, omavad need kohe monopolset mõju inimese energia ja pingutuste üle. Kui üks vajadus on rahuldatud, nõuab kõrgem vajadus inimese tähelepanu. [20]

Nimetatud teooria järgi tuleks esimesena alustada baasvajadustest ja seejärel jätkata kõrgemate vajaduste suunas. Baasvajadusteks on hea töökoht, sobivad töötingimused, arusaadav palgasüsteem, toimiv ifoliikumine, arusaadav ja kindel töö tasustamine, rollide jaotus, ametijuhendite olemasolu, garantiid jmt. Kõrgemad vajadused on nt tunnustussüsteemi olemasolu, ühisürituste korraldamine, iseseisvuse suurendamine jmt. [20]

Maslow välja toodud viis vajaduste astet on järgmised [12, p. 94-95]:

- 1) füsioloogilised vajadused - nende vajaduste rahuldamine on eelkõige vajalik organismi eluliseks talitluseks, nagu tarvidus une, toidu, vee, hapniku jmt järele.
- 2) turvalisuse ja kaitsevajadused - soov tunda ennast kaitstuna, soov olla kindlustatud tööga ja vältida organismile ebasoodsaid töötingimusi, soov vältida füüsilist vägivalda, hirmu, tagada organiseeritus ja tasakaal. Need vajadused saavad oluliseks peale seda kui organismi füsioloogilised vajadused on rahuldatud.
- 3) kuuluvuse- ja sotsiaalsed vajadused - vajadus suhtlemise, sõpruse ja kiindumuse järele. Soov tunda ennast meeskonnaliikmena, soov olla armastatud.
- 4) lugupidamis- ja tunnustusvajadus - vajadus lugupidamise, austuse, staatuse, teiste heakskiidu ja tunnustuse järele.
- 5) eneseteostuse vajadus - vajadus oma võimeid arendada ja kasutada.

Töö autor nõustub väitega, et enne tuleb rahuldada madalama astme vajadused ja seejärel asuda kõrgema astme vajadusteni.

Kuigi sellel teorial on puudusi ja selle paikapidavust ei ole uuringutega suudetud tõestada ning on täheldatud, et kõikides kultuurides ei asetse vajadused just sellise püramiidina [12, p. 95], siis töö autor on arvamusel, et teooria annab hea aluse nägemaks, kuidas arendada ettevõtte motivatsioonisüsteemi kui tervikut, pöörates tähelepanu eraldi iga töötaja motivatsioonitasemele ning leida sealjuures häid ideid töötajate motiveerimiseks.

Maslow vajaduste teooria järgi sõltub motivatsioon eelkõige erinevate vajaduste rahuldamisest, kuid 1964. aastal V. Vroomi poolt esitatud teooria põhineb arusaamal, et motivatsioon ei sõltu ainult vajadustest, vaid tähtsad on ka ootused, mida inimene mingi tegevusega seostab. Inimese pingutus sõltub sellest, kui väärtuslikuna tajub ta eeldatavat tulemust, kui tõenäolisena tajub ta selle tulemuse saavutamist ning millised on töötaja arvamusel tema võimed, et oletatavat tulemust saavutada. [15, p. 65]

Vroomi teooria võimaldab mõõta motivatsiooni tugevust. Vroom nimetas valentsiks tagajärgede ja tasude väärtust inimese jaoks. Kui kättesaadavad tasud on huvipakkuvad, siis on tegemist kõrge valentsiga. Ümbritsevast keskkonnast pärinevaid tasuliike nimetatakse välisteks ja inimese sisemiste tunnetega seonduvaid sisemisteks tasudeks. Suuremaid pingutusi tehakse sisemise tasu ajel, välise tasu mõju sõltub palju nende olulisusest konkreetsel juhul ja konkreetse isiku jaoks. Motivatsioon tekib siis kui kõrge valents seostatakse konkreetse situatsiooniga. [12, p. 101]

Inimesed peaksid töötamisel arvestama kolme järgneva teguriga [17, p. 117]

- 1) töösoorituse tõenäosus - inimene hindab tõenäosust, mil määral tema tööalased võimed, kogemused ja pingutus võimaldavad midagi saavutada;
- 2) tasu saamise tõenäosus - inimene hindab tõenäosust, mil määral tööalane saavutus viib teatud tasuni;
- 3) tasu saamise tähtsus ja soov - näitab kuivõrd inimene soovib sooritusele järgnevat tasu, kusjuures tasu olulisus ja spetsiifika on inimestel erinev.

Hüvitise motiveeriv jõud on seda suurem, mida selgemini töötaja tunnetab seost tehtud pingutuse, saavutatud tulemuse ning saadud hüvitise vahel [2, p. 112]. Motivatsiooni võib seletada kui kolme tüüpi ootuste koosmõju, mis omakorda sõltuvad töökeskkonna võimalustest, inimese isikuomadustest kui ka rollist ja selle omaksvõtust.

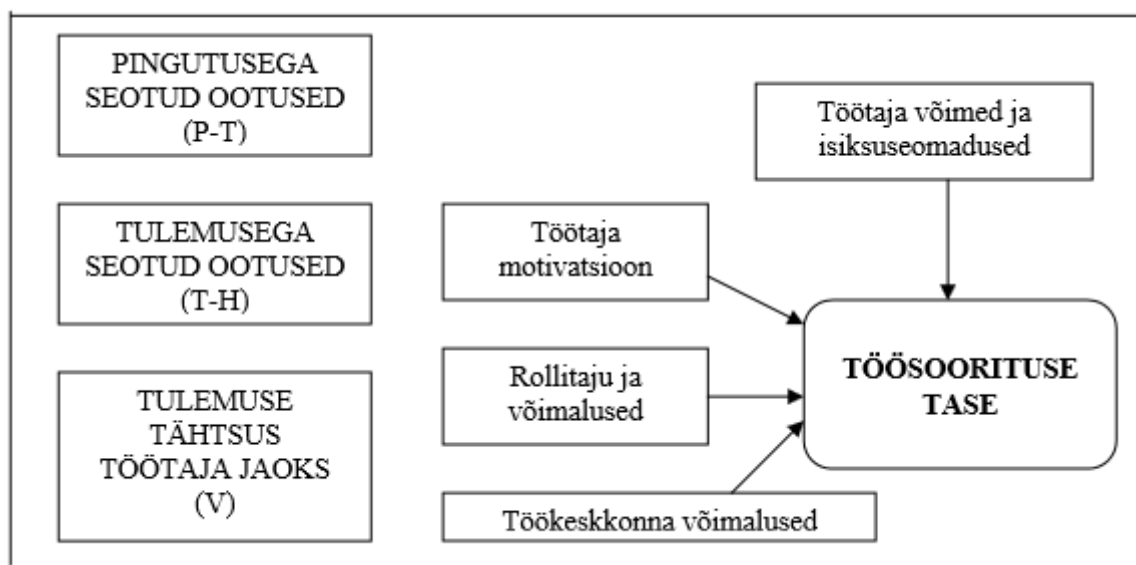
Lähtudes eelnevast, saab välja tuua motivatsioonitugevuse M arvutamise valemi, kus on ära toodud kolm töömotivatsiooni faktorit [24]:

$M = (P - T) \times \sum [(T - H) \times V]$, kus: (P-T) - seos pingutuse (P) ja tulemuse (T) vahel - inimene usub, et hästi töötades saavutab ta soovitud tasemel ülesande täitmise, st hinnatakse tõenäosust, kui palju inimese jõupingutused võimaldavad tulemusi saavutada.

(T-H) - seos tulemuse (T) ja tasu, ehk hüvitise (H) vahel - inimene usub, et edukale töösooritusel järgneb tasu (hüvitis) ja muud potentsiaalsed tulemused, st hinnatakse tõenäosust, kui palju on saavutatud tulemuse eest võimalik tööandjalt hüvitist saada.

V - valents, hinnang - näitab, milline peaks olema hüvitise väärtus heade töötulemuste eest ja selle olulisus töötaja jaoks.

Vroomi teooriale ja selle edasiarendajate Lawleri ja Porteri seisukohtadele tuginedes on koostatud joonisel 3 kajastatud ootuste teooria mudel (vt Joonis 3).



Joonis 3 Vroomi ja Porter-Lawleri teorial põhinev töömotivatsiooni mudel [12, p. 102]

Töö autor leiab, et ootuste teooria kasutamine töötajate motivatsioonitugevuse mõõtmisel on väga hea võimalus ettevõtte juhtidele teada saamaks, kuivõrd motiveeritud on nende alluvad. Lähenema peaks igale töötajale individuaalselt, sest inimeste vajadused ja ootused on erinevad. Töötajad peavad tundma, et nende pingutus saab väärilise tasu. Tähelepanu tuleks võrdselt pöörata kõigile kolmele eelpool nimetatud motivatsiooni mõjutavale tegurile, sest vastasel juhul võib motivatsiooni tase olla madal. Ettevõttele on aga oluline, et töötajad oleksid motiveeritud, sest siis on ka töötulemused paremad.

1.7 Töörahololu ja sisekommunikatsiooni vahelised seosed

Downs'e et al (1988) ja Pincus & Rayfieldi (1989) uuringutes on tõestust leidnud, et kommunikatsioon suurendab töörahololu, kuid mitte tingimata töösooritust. [4, p. 551]

On leitud, et võimalik on eristada individuaalset ja organisatsioonilist töörahulolu. Grunig & Hunt (1984) leidsid, et töö keerukus on parim tunnus individuaalse rahulolu ennustamiseks ning orgaaniline struktuur ja sümmeetriline kommunikatsioonikorraldus parim näitaja ennustamaks rahulolu organisatsiooniga. Organisatsiooniline kommunikatsioon mõjutab seega eelkõige rahulolu organisatsiooniga tervikuna. [4, p. 550]

Grunig (1992) reastas järgmised postulaadid, et näidata sümmeetrilise kommunikatsiooni olulisust ettevõtte üldisele toimimisele ja töörahulolule:

- 1) hästi toimiv sisekommunikatsioon peegeldab sümmeetrilise kommunikatsiooni põhimõtteid;
- 2) sümmeetrilised kommunikatsioonisüsteemid muudavad organisatsioonid efektiivsemaks, luues avatud ja usalduslikke suhteid töötajatega;
- 3) organisatsiooni head suhted töötajatega avalduvad viimaste töörahulolus, eriti organisatsioonilises töörahulolus.

Nimetatud postulaadid on aluseks võetud ka antud töö juures. Autor käsitleb ka avatud ja usalduslikke suhteid oluliste eeldustena lojaalsuse tekkeks. Autor eeldab, et töötajate hea informeeritus ettevõtte käekäigust tihendab seotust ja rahulolu organisatsiooniga.

Individuaalset töörahulolu kirjeldavad näitajad nagu rahuldus ja eneseteostus tulenevad sellest kui indiviidid kogevad kolme psühholoogilist seisundit:

- kogetud mõttekus - tööd tajutakse tähtsa, väärtusliku ja tänuväärse;
- kogetud vastutus - tööd tajutakse osalist iseseisvust pakkuvana;
- tulemuste teadvustamine - töö, mis pakub tagasisidet selle kohta, kui efektiivselt seda on tehtud. [23, p. 54]

Robbinsi sõnastatud näitajad on otseselt seotud organisatsiooni sisekommunikatsiooniga, seega antud töö kontekstis olulised. Kogetud mõttekus tuleneb peamiselt tagasisidest tehtud tööle, mida peaksid andma nii juhid kui ka kolleegid ja kliendid, kellele töid teostatakse. Kogetud vastutust saab mõjutada läbi tööjuhendite, instruktsioonide, õpetuste ja töö soorituse jälgimise ehk ülevalt-alla liikuva kommunikatsiooniga. Tulemuste teadvustamine sõltub vertikaalsest info liikumisest, kus saadud instruktsioonid täidetakse ning sellele järgneb juhtide ja kaastöötajate tagasiside.

Järgnevalt kirjeldab autor aspekte, mis on seotud töörahuloluga [21]:

- palk - üks peamisi rahulolu mõjutajaid ning tavaliselt kuulub see rohkem rahulolematuse põhjustajate hulka;
- edutamine - kuulub üldise rahulolu esimeste tegurite hulka;
- kolleegid ja töögrupp - selle aspekti puhul on oluline kaasatus, lugupeetus, suurus ning suhtlemise võimalused. Sõbralike ja toetavate kolleegidega töötamine suurendab rahulolu töö endaga;
- juhtkond - tavaliselt hinnatakse juhtkonda vähemtähtsana, kui kolleege, kuid edutamine, palga suurus ja tööõhkkond on just juhtkonnast sõltuvad. Juhtkonna tähelepanu on peamine tegur sellega rahul olemise puhul;
- vanus - uuringud on näidanud, et seos vanuse ja töörahulolu vahel on olemas ning töörahulolu kasvab koos vanusega;
- organisatsiooni tunnused: 1. Suurus - väiksemates organisatsioonides on rahulolu suurem; 2. Juhtkonna tasandite rohkus - mida madalam tasand, seda suurem on rahulolu; 3. Kaasatus otsuste tegemisel - kui töötajad saavad osaleda otsustes, mis puudutavad tema tööd, siis on rahulolu suurem. [21, p. 44]

Autor leiab, et loetletud aspektid käsitlevad kõik organisatsiooni sisekommunikatsiooni toimimist.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE JA TULEMUSED

2.1 Ettevõtte Protex Balti AS tutvustus

Protex on Norra tekstiiliettevõtte, mille peakorter asub Trøndelagi maakonnas Ålenis. Ettevõtte alustas tegevust 1961. aastal. Eestisse laienes ettevõtte juba 1994. aastal. Tänapäevaks on Protexil Eestis üle 200 töötaja ning nende tooted on väga kvaliteetsed. Esialgselt vaid õmblusteenuseid pakkunud ettevõttel on nüüdseks tunduvalt laiem toodete ja teenuste spekter. Protex valmistab saapaid Norra kaitsejõududele, aluspesu ning spordirõivaid Norra kaubamärkidele nagu Janus ja Trimtex. Samuti valmistab Protex kangaid mööblitootmisfirmale Håg. Toodetakse naiste, meeste ja laste valmisriideid, spordiriideid, trikootažesemeid, toolikatteid, koerte riideid ja rakmeid. Pakutakse õmblusteenindust, lõigete konstrueerimist, printimist ja juurdelõikust. Hetkel tegutseb ettevõtte kolmes paigas - Hummuli külas Valgamaal, Pärnus ja alates 2012. aastast ka Tallinnas.

Protex Balti teeb Pärnus tööd kolmel liinil: ühel toodetakse T-särke, aluspesu, lasterõivaid ja pealistrikoost riideesemeid, teisel spordirõivaid ning kolmandal diivanipolstreid ja -katteid. Allhankijaid on Pärnu tehase kümnekond. Neist peamine on teise Norra firma Trimtex Sport Eesti tütarfirma osaühing Trimtex Baltic, mis asub Pärnus Protexiga samas majas. Trimtexi tellimusel valmistab Protex Balti professionaalseid spordirõivaid orienteerujatele, suusatajatele ja jalgratturitele. Enamik Trimtex Balticu spordirõivaste kangastest on alguses valged. Protexi Pärnu vabrikus lõigatakse tulevaste ratturite või suusatajate kombinesoonide tarvis riie lahti ja õmmeldakse kokku, värvilised transfer-prindid, kirjad ja logod teeb rõivastele Trimtex Baltic.

Protex Balti vabrikutes õmmeldud tooted lähevad peamiselt Skandinaaviasse, vähesel määral Eestisse. Näiteks tehakse Pärnus Eesti mööblitootja AS Antsla Innole pehme mööbli polstreid ja kangaid. Protexi Hummuli tehase toodang ulatub villastest mundritest koereriide ja kaelarihmadeni. Kahe tehase tootearendusosakond asub aga Pärnus. Pärnus on muu hulgas tehtud lõiked ja visandid Norra ja Rootsi orkestrite, isegi kõrgete ametikandjate paraadrõivaste tarbeks. Näiteks võib tuua kavandatud rõivad, mida Rootsi kuninglik auvahtkond kandis kroonprintsess Victoria pulmapäeval. Suurem osa ettevõttelt tellitud rõivaste kujundusest alates T-särkidest kuni

imikurõivasteni tuleb tellijalt. Protexi rõivakonstruktorid disainivad vähesel määral. Villaseid tooteid õmmeldakse Hummulis, Pärnus trikotaaž- ja spordirõivaid.

Tallinnas on õmblus- ja trikotaaž, ning ka mööbli valmistamise osakond. Samuti kolis 2013. aasta märtsis kogu ettevõtte juurdelõikus osakond Tallinnasse uutesse ruumidesse - nüüd on kogu lõikus ühes kohas koos. Trikoo osakonnas 46 töötajat, tekstiili osakonnas on 38 töötajat, telgid ja mööbel 15 inimest ja näidiste osakonnas 10 töötajat.

2.2 Uuringu meetodi tutvustus

Käesolevas diplomitöös kasutatakse uurimismeetodina ankeetküsitlust (vt. Lisa 1). Selle meetodi tugevuseks on see, et küsimustele on võimalik vastata etteantud kujul ning antud vastuseid saab üheselt tõlgendada. Ankeetküsitluse nõrgaks küljeks võib pidada seda, et inimesed ei täida ankeete korralikult, sest see võib neile tüütu tunduda. Küsitluse koostamisel lähtus autor põhimõttest, et küsimustiku ülesehitus peab olema loogiline ja arusaadav ning küsimustik on anonüümne.

Küsitluse andmed on kvalitatiivsetest tõhusamad ja võimaldavad üldistamist. Küll aga ei saa tulemuste üldistamisel kirjeldada vastajate käitumist. Ankeetküsitluste probleemideks võivad olla küsimuste liigne üldisus ja arusaamatus vastajate jaoks. Küsitlused sobivad, kui uuritakse suurt hulka inimesi; kesksel kohal on materjali laius ja esindlikkus; eesmärk on esitada ja summeerida fakte ja materjal pole eriti õrn ja tundlik [26].

Tööraahulolu mõjutavad tegurid jagatakse sisemisteks ja välisteks rahulolufaktoriteks [19]. Väliste faktorite alla kuuluvad palk ja edutamisevõimalused, sisemiste faktorite alla liigitatakse töö ise, juhtimine ja kaastöötajad. Töö autor peab oluliseks mõlemaid faktoreid, mistõttu on AS Protex Balti sisekommunikatsiooni ja tööraahulolu seoseid uuriva küsimustiku koostamisel arvesse võetud nii sisemisi kui välimisi rahulolufaktoreid (nt töötasu, eneseteostusvõimalused, suhted kolleegidega jmt).

Küsimustik jagub viieks osaks. Esimene osa koosneb küsimustest ankeedi täitja kohta - vanus, tööstaaž ja haridus. Teises osas on küsimused töötaja ja tema töötingimuste kohta ettevõttes. Kolmas osa keskendub töötaja suhetele otsese ülemusega ja juhtkonnaga, sisaldades endas 15 küsimust. Neljandas osas uurib autor 9 küsimuse kaudu sisekommunikatsiooni ettevõttes. Viies osa on motivatsiooniküsimustik. Ankeetküsitlusele kohaselt on enamik küsimusi kinnised, ent leidub ka avatud küsimusi.

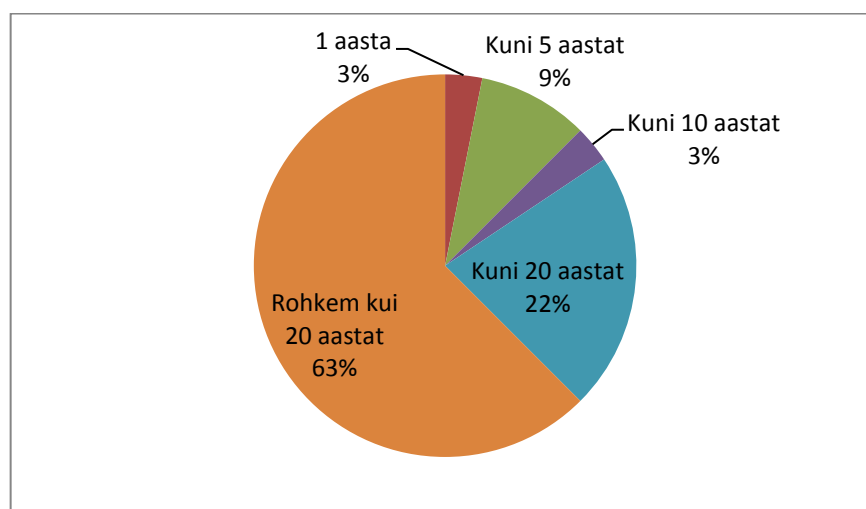
Anonüümne ankeetküsitlus viidi läbi ajavahemikul 17.04.14-30.04.14 ja jagati välja 50 töötajale - 25 eestikeelset ja 25 venekeelset ankeeti. Sellel ajavahemiku jooksul oli töötajatel rahulikult aega süveneda küsimustesse ja neile sobival ajal ka neile vastata.

2.3 Protex Balti AS töötajate töörahulolu uuring

Ankeetküsitlus jagati välja 50 töötajale, kuid küsitluse tagastas 33 ettevõtte töötajat. See teeb tagastamise protsendiks 66%. Küsitluse esimeses osas uurib autor vastaja üldiseid andmeid nagu vanus, haridus ja tööstaaž antud erialal. Küsitlusele vastanute hulgas oli kaheksa õmblejat, kolm tehnoloogit, kaks kontrolööri, üks suunaja ning üks pakkija. 17 vastanut jättis oma ametinimetuse täpsustamata. Sellest võib järeldada, et töötajad omasid kartust, et neid saab vastuste järgi defineerida. Arvatavasti kardetakse, et peale kolleegide või juhtide kritiseerimist ei ole tööõhkkond enam endine või muutuvad suhtmine ja hoiakud. Toetudes Vadi (2004) hoiakute kirjeldusele, arvab autor, et töötajate suhtumist ning hoiakuid oma töösse ja ettevõttesse on võimalik mõjutada uurides just seda, mida töötajad ettevõttest arvavad. Vastavalt arvamustele saab juhtkond pakkuda töötajatele täiendavat informatsiooni, millega põhjendamatut kriitikat ümber lükata ning vastupidiselt, saab ettevõtte töötajalt konstruktiivset kriitikat.

Vanuseliselt kuulus 46% vastanutest vanusegruppi 51+, 36% vastanutest olid vanuses 41-50 ja 18% vanuses 31-40 aastat.

Küsimusele tööstaaži kohta jättis vastamata 1 küsitluses osalenu. Ülejäänud vastajad jagunesid tööstaažilt järgnevalt (vt Joonis 4).



Joonis 4 Vastanute jagunemine tööstaaži järgi

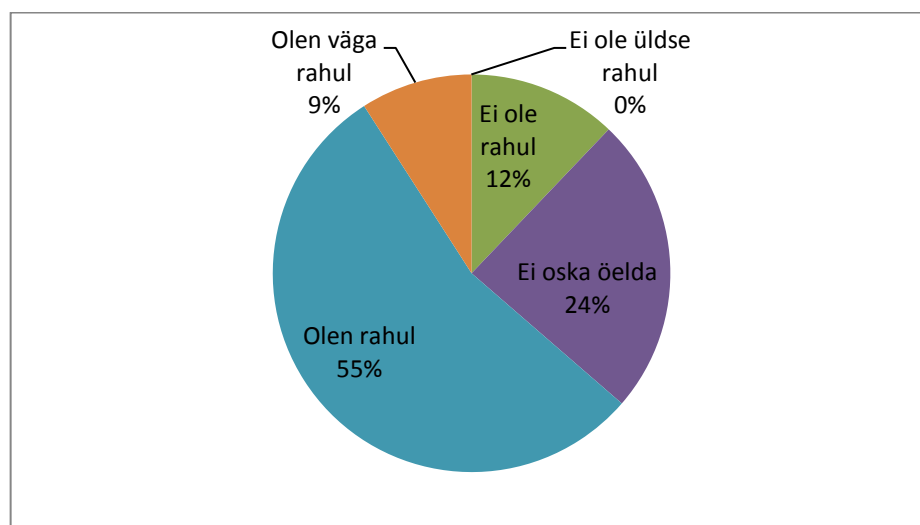
Seega võib välja lugeda, et 63% vastanutest on väga staažikad ja kogenud töötajad, omades erialast töökogemust juba üle 20 aasta. Vaid üks vastanutest on töötanud ametikohal vaid ühe aasta ja kolm vastanut 5 aastat. Arvestades vastanute vanuselist jagunemist, arvab autor, et on vägagi tõenäoline, et ametikohale on liigutud ettevõtte sees. Seetõttu ka üpris lühike tööstaaž nelja vastanu puhul, kuna vastajad on arvestad tööstaaži uuel ametikohal.

2.3.1 Töö ja töötingimused Protex Balti ASis

Ankeetküsitluse teine osa koosnes 11 küsimusest, milles autor uuris töötajate rahulolu oma töö ja töötingimustega.

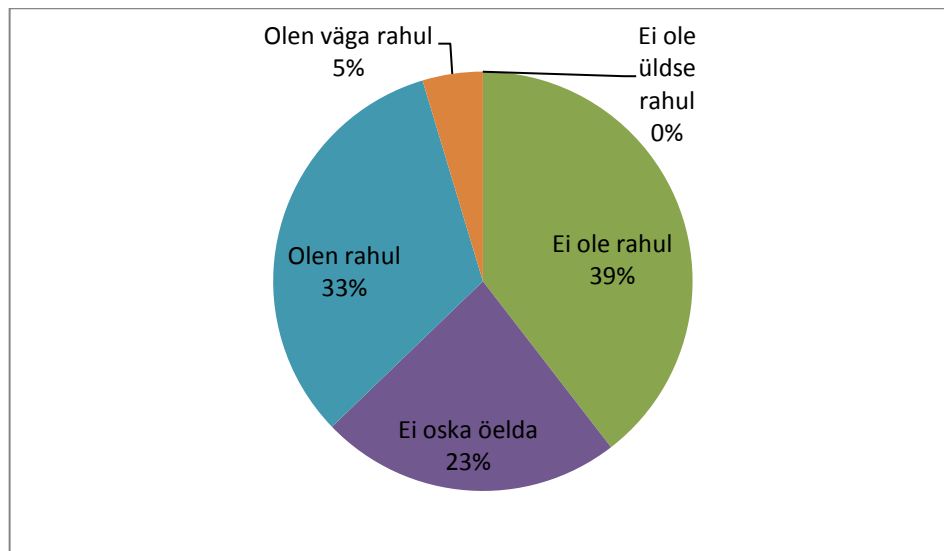
Töötajate motiveerimisel räägime nii sisemisest kui ka välimisest motivatsioonist. Sisemine motivatsioon on enam seotud inimese psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega nagu võimalus olla tunnustatud ning võimalus rakendada oma võimeid. Võimalus teha endale rahuldustpakkuvat tööd kuulub sisemise motivatsiooni alla. Samuti kuulub sisemise motivatsiooni alla ka eneseteostus võimalus. Abraham Maslow vajaduste teooria kohaselt kasvavad inimese vajadused progresseeruvalt: kui madalama taseme vajadused on rahuldatud, püüavad inimesed saavutada järgmise astme vajaduste täitumist. Mida lähemale inimene jõuab mingi teatud vajaduse rahuldamisele, seda tähtsamaks muutub sellest kõrgemal olev vajadus. Rahuldatud vajadus ei ole enam stiimul.

Esimene küsimus puudutas töötaja võimalust teha rahuldustpakkuvat tööd. Sellega olid rahul 55% vastanutest, 9% vastanutest on väga rahul ja 12% ei ole rahul. Ligi veerand vastajatest ehk 24% ei osanud sellele küsimusele vastata (vt Joonis 5).



Joonis 5 Võimalus teha rahuldustpakkuvat tööd

Võimalusega eneseteostuseks oli rahul seevastu aga 33% vastanutest ja väga rahul 5%. Küsitlusele vastanud töötajatest 39% ei ole rahul töö poolt pakutava võimalusega eneseteostuseks (vt Joonis 6).

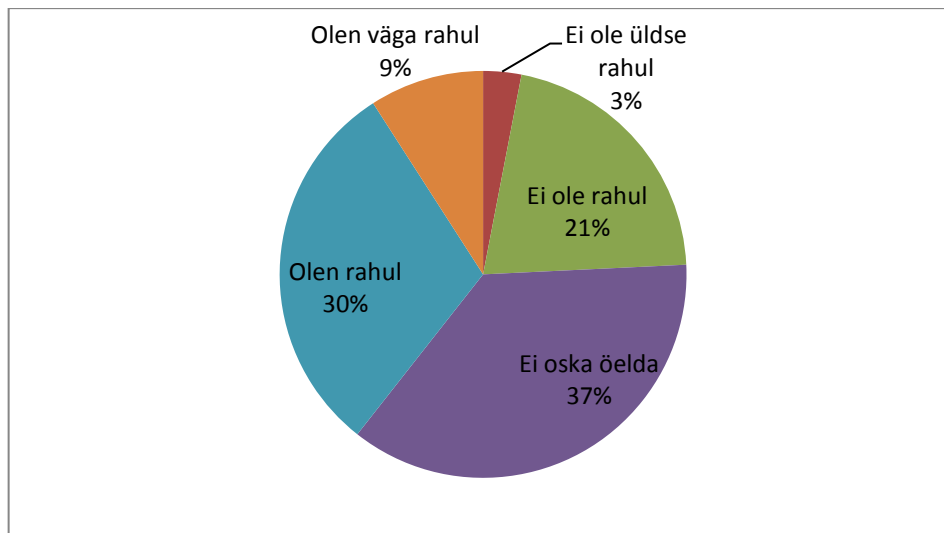


Joonis 6 Rahulolu eneseteostuse võimalustega

Eneseteostus kuulub aga viienda astme vajaduse alla, ehk enne tuleb rahuldada kõik teised vajadused. 39% vastanutest ei ole rahul võimalustega eneseteostuseks - autori arvates on see oluline näitaja, et töötajate töörahulolu ei ole selles punktis täidetud.

Oma tööd pidas huvitavaks ja arendavaks 52% vastanutest, sealhulgas kolm töötajat vastas, et on väga rahul. Üks vastanu ei olnud selle väitega üldse rahul ja 21% ehk 7 vastanut ei ole rahul.

Küsitluse esimese osa üheksandas punktis uurib autor töötajate rahulolu tundega, et ettevõttes hinnatakse nende tööd väga oluliseks. Väga suur osa (36%) vastanutest ei osanud sellele küsimusele vastata. 30% vastajatest tunnevad rahulolu, et nende tööd ettevõttes peetakse oluliseks. Rahul ei ole 21% vastanutest ja üks vastanu ei tunne üldse, et tema tööd ettevõttes väärtustatakse. Autor on seisukohal, et tööandja ei tohiks lasta inimesel jõuda niikaugele, kus ta ei ole oma tööga rahul, tundes, et teda ja tema tööd ei hinnata. Autori hinnangul on rahulolematust selles punktis suur. Vastuste protsentuaalset jagunemist saab näha alljärgneval joonisel (vt Joonis 7):



Joonis 7 Töötajate rahulolu tundeiga, et nende töö hinnatakse ettevõttes väga oluliseks

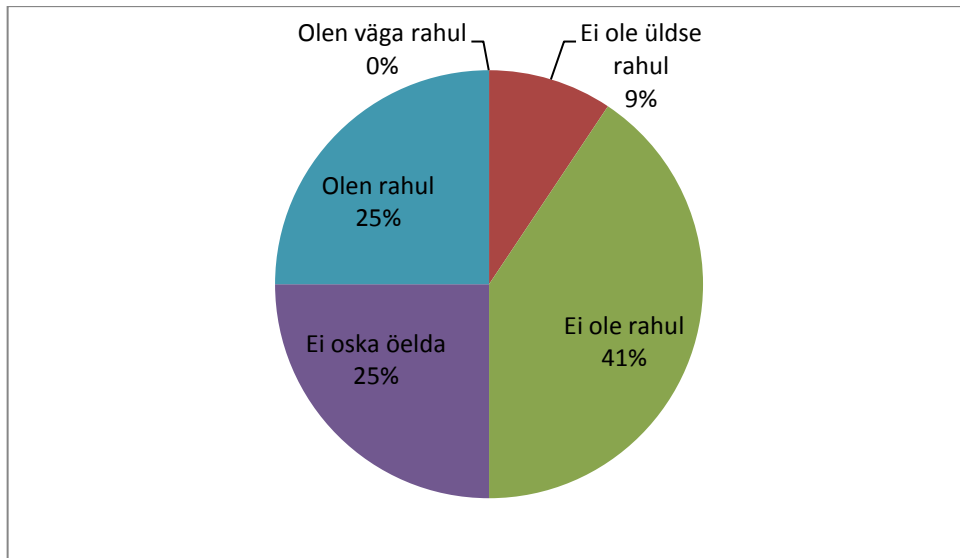
Teise osa kolmandas punktis uurib autor rahulolu tööülesannete selgusega. Väga positiivne on, et tööülesannete selgusega mingit rahulolematust ei esine - tervelt 36% vastanutest on ülesannete selgusega väga rahul ja 58% rahul. Kaks vastanut ei osanud küsimusele vastata.

Oma füüsilise koormusega ettevõttes olid rahul ja väga rahul kokku 49% vastanutest, 24% ei ole rahul ja üks vastanu ei ole üldse rahul oma füüsilise töökoormusega. 24% ehk kaheksa vastanut ei osanud aga küsimusele vastata. Vaimse töökoormusega on aga rahul ja väga rahul lausa 75% vastanutest, seejuures vaid kolm vastanut ehk 9% ei ole vaimse töökoormusega rahul, pidades seda suureks.

Järgmises küsimuses uuris autor töötajate rahulolu oma palgaga, võrreldes seda oma isikliku tööpanusega. Pooled vastajatest ei ole rahul või ei ole üldse rahul oma palgaga ning vaid veerand vastajatest on sellega rahulolevad. Kaheksa küsimusele vastajat ei osanud sellele küsimusele vastust anda.

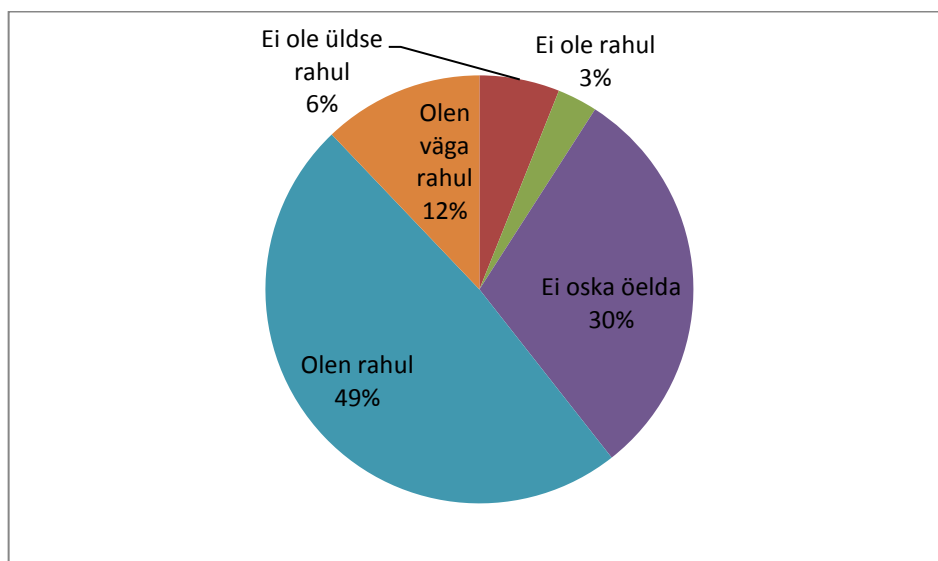
Töö eest saadav palk on oluline motivaator kõigi motivatsiooniteooriate seisukohalt. Herzberg on väitunud, et teatud faktorid töökohal põhjustavad tööga rahulolu, samas teatud teised faktorid vastupidiselt põhjustavad rahulolematust. Sellest tingituna jagas ta tööga rahulolu ja mitterahulolu põhjustavad tegurid kahte rühma: hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid. Töö eest saadav tasu kuulub hügieeni- ehk taustafaktorite alla

Alljärgnevalt on näha vastuste protsentuaalne jagunemine (vt joonis 8).



Joonis 8 Rahulolu palgaga, võrreldes seda isikliku tööpanusega

Lisaks eelnevale hindasid vastajad ka oma turva- ja kindlustunnet töökoha säilimise suhtes (vt Joonis 9).



Joonis 9 Kindlustunne töökoha säilimise suhtes

Taustafaktorite alla kuulub ka turva- ja kindlustunne töökohas. Hügieenifaktorid seostuvad negatiivsete tunnetega, mõjutades tööga rahulolematust. Hügieenifaktorid omavad motiveerivat toimet alles siis kui nullpunkt on saavutatud.

Autori arvates on kõrgem palk motivaatorina väheoluline, küll aga mõjub madal palk äärmiselt olulise demotivaatorina. Sellist arusaama kinnitab ka Herzbergi teooria. Kui töötajad tunnevad, et nende palk on väiksem kui nad arvavad ennast väärt olevat, siis nad tunnevad rahulolematust.

Inimestel on kalduvus võrrelda enda panust ja selle eest saadavat tasu teiste panuse ja selle eest saadava tasuga.

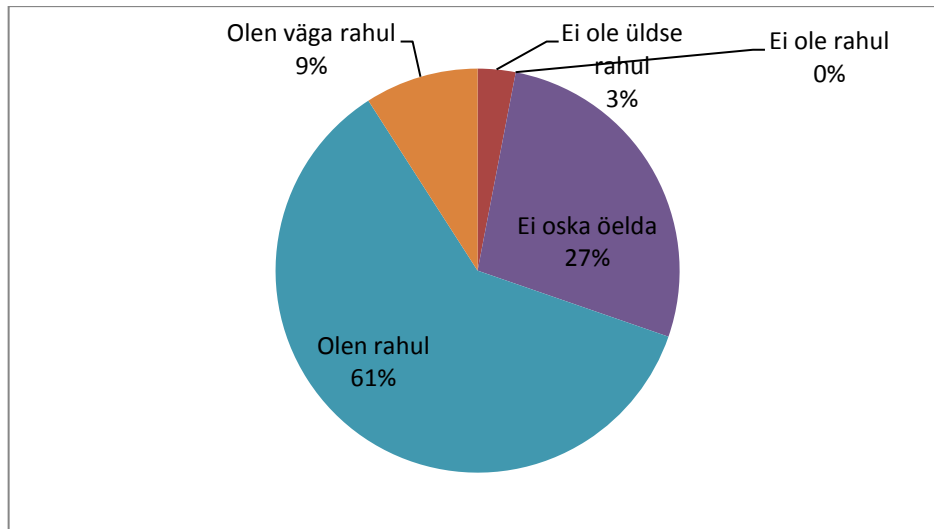
Rahulolu töökeskkonnaga (ruumid, valgustus, tualetid jne) liigitub samuti hügieeni- ehk taustafaktorite alla, mõjutades eelkõige rahulolematust. Töökeskkonna tingimustega on rahul 40% küsitlusele vastanutest, väga rahul 6% vastanutest ja vastata ei osanud 27% vastanutest. Rahulolematust esineb 27% protsendil vastanutest - kaheksa küsitlusele vastanud töötajat ei ole töötingimustega rahul ja üks vastanu ei ole üldse rahul. Herzbergi teooria kohaselt tuleks esmalt tegeleda hügieenifaktoritega ja seejärel pöörata tähelepanu motivatsioonifaktoritele. Hügieeni küsimustega mitte tegelemine suurendab töötajate rahulolematust ja rahulolu ei ole võimalik saavutada.

Hügieeni ehk taustafaktorite alla kuuluvad ka inimsuhted. Autor uuris ankeetküsitluses kuidas on töötajad rahul töökaaslastevahelise suhtlemisega. Enda ja töökaaslaste omavahelised suhted hindas positiivseks 97% vastanutest. 3% vastanutest ei osanud sellele küsimusele vastata. Suhtlemine ja suhted töökohal on üks olulistest töömotivatsiooni allikatest, kuuludes töökeskkonna alla

2.3.2 Koostöö otsese juhi ja juhtkonnaga

Ankeetküsitluse kolmandas osas uurib autor töötajate rahulolu töötajate ja juhtkonna vahelise koostööga ning suhtlemisega. See küsimusteplokk koosneb 15. küsimusest, sisaldades küsimusi nii vahetu juhi töö, ettevõtte juhtkonna tegevuse kui ka töötajate arvamuse kohta ettevõtte tööst. Selleks, et firma eesmärgid viidaks ellu töötajate aktiivse kaasabiga, peavad need olema püstitatud selgelt ja viidud iga töötajani. Autori arvates on iga töö juures olulised suhted ümbritsevate inimestega. Tähtis on osata suhelda kuulates mõlemaid osapooli. Praktika näitab, et üldjuhul on alluvate ja ülemuste mõttemaailmal ning suhetes lõhe.

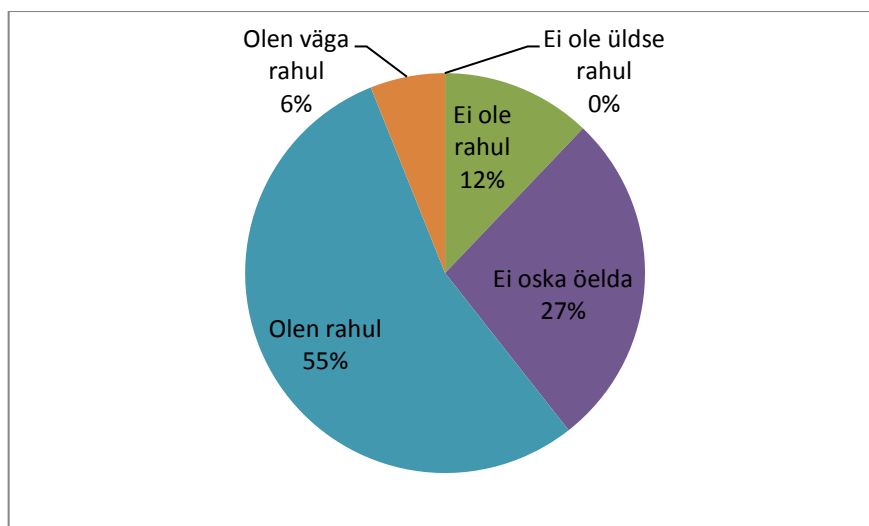
Kolmanda osa esimeses küsimuses uurib autor töötajate rahulolu vahetu ülemuse kompetentsusega otsuste langetamisel.



Joonis 10 Töötajate rahulolu vahetu juhi kompetentsusega otsuste tegemisel

Jooniselt on näha, et töötajate rahulolu on suur (vt Joonis 10) ja rahulolematust esineb vähe. Samas on märkimisväärne, et 27% vastanutest ei oska hinnata oma rahulolu vahetu ülemuse otsuste langetamise kompetentsuse suhtes.

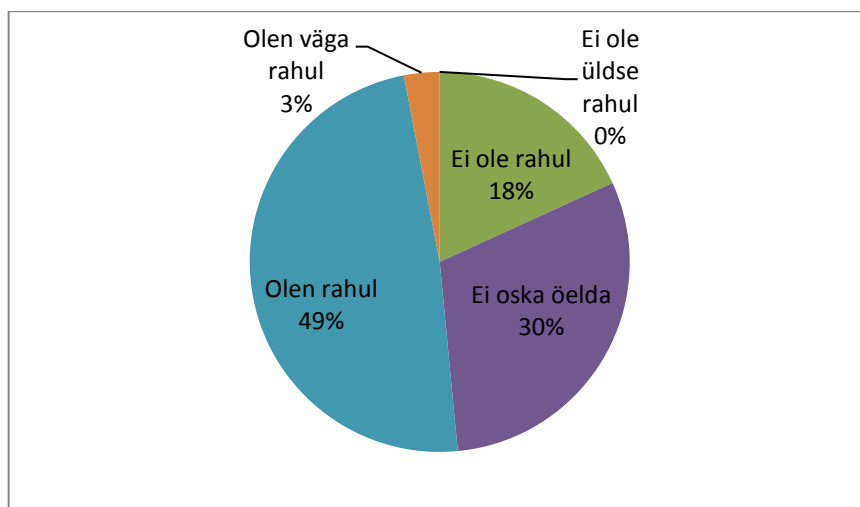
Samamoodi hindavad vastanud ka rahulolu vahetu juhi oskusega ülesandeid määratleda ja jagada. Selle all on peetud silmas üleannete jagamise kiirust, täpsust, selgeid ja üksikasjalikke juhiseid jmt. 27% vastanutest ei osanud oma rahulolu selles küsimuses hinnata, kui aga 55% vastanutest on ülesannete määratlemise ja jagamisega rahul, väga rahul on kaks vastanut. Vahetu juhi juhiste jagamise selguse, üksikasjalikkusega ja kiirusega ei ole rahul 12% vastanutest (vt Joonis 11).



Joonis 11 Töötajate rahulolu vahetu juhi oskusega ülesandeid määratleda ja jagada

Ankeetküsitluses seisnud küsimusele "Kuidas ollake rahul vahetu juhi ja juhtkonna huviga töötajate heaolu parendamisel" vastas 37%, et ei oska öelda. Rahul oli 30% vastanutest. Vahetu juhi ja juhtkonna huviga töötajate heaolu parendamisel ei ole rahul 27% vastanutest ja üldse ei ole rahul 6% vastanutest. Järgnevate küsimustega uuris autor töötajate rahulolu informatsiooni piisavusega ettevõtte juhtkonna ja vahetu juhi poolt. Informatsiooniga otseselt juhilt on enamus vastanutest rahul - 58% ja 6% väga rahul. Informatsiooni piisavusega ei ole rahul 15% ehk viis vastanut.

Rahulolu informatsiooni liikumisega juhtkonnalt töötajatele kirjeldab alljärgnev joonis (vt Joonis 13).



Joonis 13 Rahulolu informatsiooni liikumisega juhtkonnalt töötajatele

Rahul on 49% ja rahul ei ole 18%. Suur on ka vastanute osakaal, kes ei osanud sellele küsimusele vastata (30%). See on murettekitavalt kõrge protsent. Sellest võib järeldada seda, et informatsiooni liikuvus ülevalt alla on väheldane ja töötaja ei oska sellega rahulolu hinnata.

Ettevõtte kommunikatsioonikliimast ülevaate saamiseks on vajalik jälgida töötajate omavahelist suhtlust ja töötajate suhtlust ülemuste ning juhtkonnaga. Autor uuris järgmise küsimusega ankeetküsitlusele vastanutelt nende suhteid vahetu juhiga. Tulemused on väga positiivsed - 30% vastanutest on suhetega väga rahul ja 58% rahul. Ülejäänud ei osanud sellele küsimusele vastata. Ka töötajate omavahelised suhted on hinnatud kõrge rahuloluga - 97% vastanutest vastas, et on kaastöötajate vahelise suhtega rahul ja väga rahul. Kommunikatsioonikliima hindamiseks on oluline ka ettevõttes valitsev õhkkond. Protex Balti AS üldise tööõhkkonnaga on rahul 58% vastanutest ja väga rahul 9%. Rahul ei ole vaid üks vastaja moodustades vastajatest 3%. Küsimusele üldise tööõhkkonna kohta ei osanud vastust anda 30% vastanud töötajatest.

Vastavalt ankeetküsitluse tulemusele võib järeldada, et ettevõtte kommunikatsioonikliima on soodne. Puuduvad sotsiaalsed ja hierarhilised piirangud organisatsiooni tegevustes kaasärääkimisel. Kommunikatsioonikliima on soodne, seega on võimalik sisekommunikatsiooni arendada tulemuslikult.

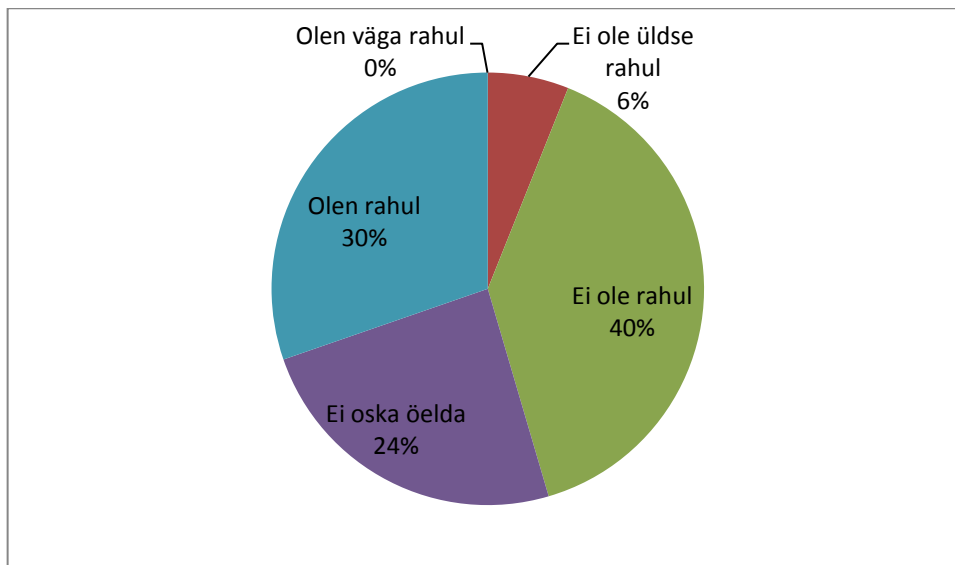
Järgmise küsimusega uuris aga autor töötajate rahulolu seoses juhilt tuleva tagasisidega töötulemuste kohta. Tagasisidega on rahul 33% vastanutest, millest 3% väga rahul. 27% vastanutest aga ei ole tagasisidega rahul ja tervelt 40% ei oska sellele küsimusele vastata. Toetudes eelnevalt uuritud teooriatele on autor seisukohal, et tagasiside on hädavajalik osa töötajate juhendamisel, nende arendamisel ja motiveerimisel. Samuti võib tagasiside mõjutada käitumist tulevikus. Tagasiside abil saab inimene kohandada oma käitumist, et paremini vastata töö sooritamiseks vajalikele nõuetele või organiatsiooni ootustele. Samuti võib tagasiside mõjutada oluliselt seda, kuivõrd töötaja on huvitatud ülesande sooritamisest. Motiveeriva tagasiside eesmärk ei ole mitte otseselt parandada töösoorituse vigu, kui panna töötajat ülesande kallal rohkem pingutama. [27, p. 11]

Tagasisidel on ka seos tunnustuse vajamisega. 48% vastanutest ei ole rahul juhtkonnalt saadava tunnustusega heade tulemuste eest töös, sellega rahul on 23% vastanutest. Sellele küsimusele ei osanud vastata 29% töötajatest. Eelnevalt selgunud punktidest lähtuvalt töötajate ja juhtide omavahelisel läbisaamisel tõrkeid ei tohiks olla, kuigi arvestatav hulk töölisi tunneb, et nad ei saa piisavalt tunnustust ja tagasisidet. Tunnustus kuulub Herzberg'i järgi motivatsiooni- ehk sisufaktori alla. Kuigi Herzbergi teooria kohaselt on esmatähtis tegeleda hügieenifaktoritega ja alles siis motivatsioonifaktoritega, leiab autor, et tunnustuse andmine on juhtkonnale üks lihtsamaid samme, et tõsta rahulolu.

Koolitus on esmane tegevusvorm, mis tuleb pähe, kui juttu on inimestele arenguvõimaluste loomise viisidest organisatsioonis [27, p.183]. Juhtkonna poolse panusega töötajate koolitamisest, arendamisest ja erialase pädevuse tõstmisesse suhtub rahulolevalt vaid 6% vastanutest. 50% vastanutest ei ole rahul - nendest ei ole üldse rahul 6%. Tervelt 34% vastanutest ei osanud selle küsimusele vastata. Autor leiab, et koolituste pakkumine töötajatele on oluline, et leiaks aset areng ja saavutuks kiiremini töötajate ühtlane tase.

Palgapoliitika- ja tingimustega arusaadavusega on rahul vaid 12% vastanutest, seejuures rahul ei ole 10%. 15 inimest aga ei osanud sellele küsimusele vastata, moodustadas ligi pooled ehk 46% vastajatest. Ettevõtte arengusuundade piisava selgusega oli rahul vaid 30% vastanutest, kui aga 40% ei ole sellega rahul ja 6% ei ole üldse rahul (vt Joonis 14). Töötaja ei ole teadlik, kuhu ettevõtte

pürgib, mis on ettevõtte eesmärgid ja plaanid. See on negatiivne näitaja info liikumise suhtes. Autor leiab, et parendamiseks info liikumist ülevalt alla on oluline leida ühtselt toimiv infokanal.



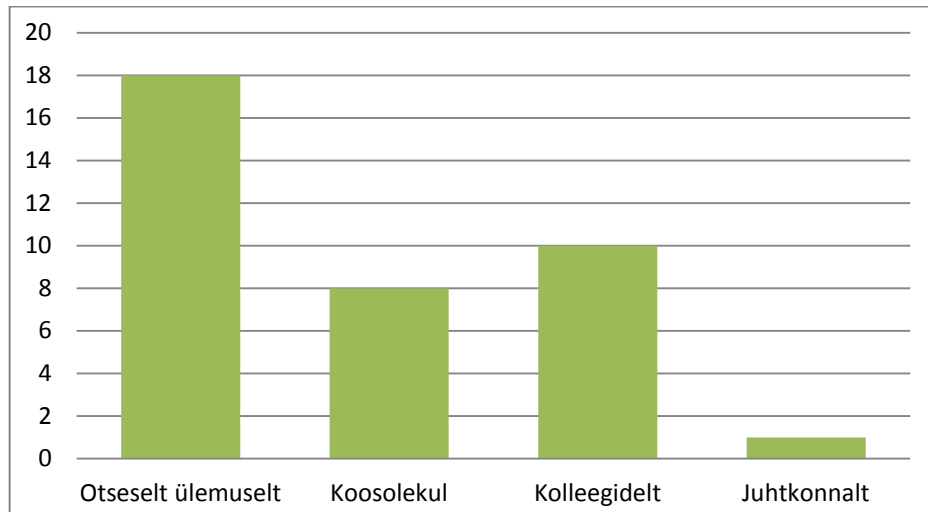
Joonis 14 Töötajate rahulolu ettevõtte arengusuundade selgusega

Ankeetküsitluse kolmanda osa viimastes punktides uuris autor töötajate rahulolu ettevõtte mainega. Ettevõtte maine esmasteks kujundajateks on selle töötajad. Seega on ettevõtte mainele olulised rahulolevad töötajad. Ettevõtte mainega olid rahul 55% vastanutest, väga rahul 12%. Üks inimene vastas küsimusele, et ei ole ettevõtte mainega rahul. Vastata ei osanud 30% küsitluse täitnutest. Samamoodi peab ettevõtet professionaalseks ja tõsiseltvõetavaks 55% vastanutest ja 33% ei osanud vastata. Autor leiab, et peamine, millesse tuleks ettevõttel panustada, on püsida tööturul ringlevate heade spetsialistide jaoks atraktiivseks, meelitamaks neid oma ettevõttesse tööle, ning teha jõupingutusi selleks, et nad sooviksid ka tulevikus firmasse jääda.

2.3.3 Sisekommunikatsioon ettevõttes

Järgnevas küsimusteblokis uurib autor hetkel toimivat infoliikumise lahendust ja sellega rahulolu töötajate poolt ning infokanalite eelistust. On teada, et efektiivne infoliikumine organisatsioonis on üks olulisi faktoreid töötajate rahulolematuse ennetamisel (ebaefektiivset infoliikumist peetakse otseselt demotiveerivaks ning rahulolematust põhjustavaks faktoriks) ning ettevõtte efektiivsuse suurendamisel. Toimiv sisekommunikatsioon võimaldab muuta tööalaseid protsesse kiiremaks ja sujuvamaks ning vähendada võimalikku asjatut ressursside kulutamist - ebaefektiivset aja ning energia kulutamist info jagamise ning kättesaamisega seoses.

Neljanda osa esimeses küsimuses uurib autor, kust või kellelt saab töötaja otsest infot ettevõttes toimuva kohta. Küsimusele vastates oli võimalik valida nelja valiku vahel, seejuures üks ei välistanud teist (vt Joonis 15).



Joonis 15 Kust või kellelt saate infot ettevõttes toimuva kohta

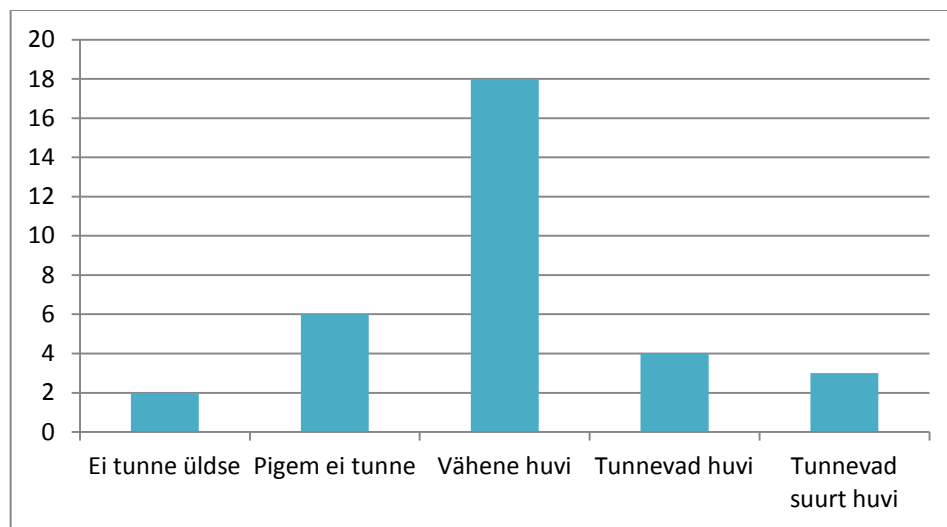
Kõige enam levib info ettevõttes toimuva kohta töötajatele otseselt ülemuselt, seejärel kolleegide kaudu. Vahetu inimestevaheline suhtlus on oluline ka juhtidele, sest saavad selle kaudu teavet ettevõtte liikmetest ja nende eesmärkidest, lahendusi vajaminevatest probleemidest. Juhid, kes leiavad aega oma alluvate ärakuulamiseks, võidavad mitmes mõttes - esiteks koguvad nad ise kasulikku informatsiooni, millega edaspidi arvestada, ja teiseks kogevad alluvad, et neid võetakse kuulda, nende ettepanekutega arvestatakse ning nende lojaalsus firma vastu kasvab.

Ametliku informatsiooni kõrval on oluline ka mitteametlik teave, mis liigub rohkelt horisontaalsel tasandil. Oletused vähendavad ametliku informatsiooni usaldusväärsust, seepärast ei tohi kunagi olulist informatsiooni, mida on vaja edastada oma töötajatele, varjata või selle edastamisega viivitada. [28]

Infovahetus ja suhtlemine on olulised motivatsioonitegurid. Kõik töötajad tahavad saada värskemaid ja kõige usaldusväärsemat informatsiooni, mistõttu oodatakse otsese ja vahetu suhtlemise võimalust juhtkonnaga. Vaid üks inimene vastas, et saab otsest infot ettevõttes toimuva kohta juhtkonnalt. Ametliku informatsiooni saamine juhtkonnalt on turvalise töökeskkonna osa ja annab töötajale kindlustunde, et asjad lähevad nii nagu kavandatud.

Autor esitas ankeetküsitluses väite - "Olen rahul ametisisese infoliikumisega". Sellega oli täiesti nõus neli töötajat, pigem nõus 12 vastajat, pigem mitte nõus 7 vastajat ja üldse ei olnud nõus kaks töötajat. 10 vastanut valis vastusevariandiks "ei oska öelda".

Küsitlusele vastanud töötajad hindasid ettevõtte huvi töötajate arvamuse kohta ettevõttest keskmiselt kolme palliga viiest (vt Joonis 16). Organisatsiooni sees tuleks vahetada infot nii sageli kui võimalik, pühendada töötajaid firma asjadesse ning nende ideede vastu huvi tunda. Ka negatiivne info on vajalik, sest see on otseselt seotud usaldusega.



Joonis 16 Ettevõtte juhid tunnevad huvi mida töötajad ettevõttest arvavad

Ettevõttes peaks info liikumine toimuma ideaalis nii ülevalt alla kui ka vastupidi alt üles – ehk siis juhtkonnalt töötajatele ja töötajatelt juhtkonnale. Kui ettevõtte soovib oma eesmärgi kiirelt ja efektiivselt saavutada, siis peaks ülevalt alla info liikumine toimuma lausa iseenesest mõistetavalt. Mida teadlikumad on töötajad, seda positiivsemalt on nad meelestatud oma ettevõttesse ning see motiveerib ja innustab ka töötama. Mida vähem aga töötajatega infot jagatakse, seda enam puudub nendel igasugune tagasiside juhtidelt ning seda vähem saavad nad anda maksimaalset panust oma töövaldkonda. Kõige olulisemaks firmasisese teavitamise eesmärgiks on saavutada selline tasand, kus töötajad ei loeks oma ettevõtte kohta uudiseid ajalehest, vaid oleksid informeeritud enne, kui informatsioon jõuab avalikkusesse. Seda kinnitab ka asjaolu, et 97% vastanutest soovib saada rohkem infot ettevõttes toimuva kohta. Vaid üks inimene vastas sellele küsimusele eitavalt.

Infot erialaste uuenduste kohta saavad ettevõtte töötajad enamasti töökohast. Sellele järgnesid Internet ja televisioon ning alles siis ajalehed ja tuttavad.

Töötajad hindasid ankeetküsitluses parimaks ettevõtte siseseks infoliikumise kanaliks otsese suhtluse, mis sai viiepalli hindamissüsteemis keskmiseks hindeks 4,2. Sellele järgnes info koosolekul, mis sai keskmiseks hindeks 4,1. Info paberkandjal sai keskmiseks hindeks 3,7 mis on üle keskmise parem tulemus.

2.3.4 Töötajate motivatsioon

Ankeetküsimustiku viimases osas uurib autor kolme küsimuse kaudu töötjate töö motivatsiooni ettevõttes. Kui eelnevalt uuris autor töötajate rahulolu oma palgaga, võrreldes seda isikliku tööpanusega, siis nüüd uurib autor töötajate arvamust, kas nende palk vastab palgaturul pakutavale. Kui eelnevalt selgunud tulemuste kohaselt on oma palgaga rahul 25% vastanutest, siis 48% arvab, et see ei ole vastavuses palgaturul pakutavale. 28% on pigem nõus ja 9% täiesti nõus, et palk vastab palgaturul pakutavale. Järeldada saab, et rahulolu palgaga on võrdlemisi väike - ehk palk mõjub demotveeriva nähtusena.

Motivatsiooniküsimustikus kordas autor ka tunnustuse saamise küsimust. Väitele, et töötaja saab piisavalt tunnustust vastas 53%, et on pigem nõus ja 38% pigem mitte nõus. 9% vastasid, et ei ole üldse nõus - ei saa piisavalt tunnustust. See näitaja ühtib eelnevalt teada saadud näitajaga - 48% vastanutest ei ole rahul juhtkonnalt saadava tunnustusega, sellega rahul on 23% vastanutest. Arvestatav hulk töölisi tunneb, et nad ei saa piisavalt tunnustust ja nagu eelnevalt selgus, ka tagasisidet.

Viimases küsimuses küsis autor töötajatelt, kas nad on viimase poole aasta jooksul mõelnud töökoha vahetuse peale. Tulemused olid üllatavad - koguni 61% vastanutest on viimase poole aasta jooksul mõelnud ettevõttest lahkumisele. Ettevõtte jaoks peaks olema prioriteediks töötajate püsimine ettevõttes. Uute töötajate leidmine ja väljaõpe nõuavad palju ressursse mõjutades kogu ettevõtte edukust.

2.3.5 Uuringu järeldused

Analüüsides diplomitöö teoreetilist käsitlust ja empiirilise uuringu tulemusi, on leitud vastused töös püstitatud uurimisküsimustele.

Milline on töötaja hinnang organisatsioonisisesele infoliikumisele

Hinnangut infoliikumisele uuriti erinevatest aspektidest lähtuvalt: milline on hinnang alt-üles liikuva informatsiooni huvile, hinnang organisatsiooni puudutava info liikumisele, töötaja hinnang

enda teadmistele organisatsioonialasest infost, hinnang otseselt juhilt ja juhtkonnalt tuleva informatsiooni piisavuse kohta.

Informatsiooni liikumisega otseselt juhilt töötajale on 58% vastanutest rahul ja 6% väga rahul. Samuti on positiivne, et tööülesannete selgusega mingit rahulolematust ei esine - tervelt 36% vastanutest on ülesannete selgusega väga rahul ja 58% rahul. Samuti on informatsiooni piisavusega ettevõtte juhtkonna poolt töötajate seas valdav rahulolu - 49% vastanutest on sellega rahul.

Kuigi suhted nii töötajate ja otsese juhi vahel kui ka horisontaalselt töötajate vahel on väga head, tunnevad töötajad siiski, et saavad vähe tagasisidet oma töö tulemuste kohta ja samuti ka liiga vähe tunnustust. 28% vastanutest ei ole rahul juhilt saadava tagasisidega oma töö kohta ja 48% vastanutest ei ole rahul ettevõtte juhtkonnalt saadava tunnustusega. Töötajad on küll piisavalt informeeritud oma tööülesannetest ja tulevad nendega toime kuid ihkavad saada rohkem tähelepanu ja tunnustust, mis motiveeriks neid ka edaspidi.

Peamiselt vajavad ettevõtte töötajad informatsiooni juhtkonnalt ettevõtte ja selle arengusuundade kohta. 40% vastanutest ei ole rahul ettevõtte arengusuundade piisava selgusega. Tulenevalt teoorias Vosi ja Schomakeri (1999) poolt välja toodud materjalist on organisatsiooni puudutav info sama oluline kui mõni teine info. Seega tuleb organisatsioonis arendada ettevõtet puudutava informatsiooni edastamist. See toetab läbi sisekommunikatsiooni organisatsiooni tulemuslikumat tegevust.

Ettevõtte töötajad tunnevad, et ettevõtte juhtkonnal on vähene huvi töötajate arvamusele ettevõtte kohta. Ettevõttes peaks olema eesmärgiks soodustada ideede levikut terves organisatsioonis. Seega peab kommunikatsioon sisaldama kõiki informatsiooni liikumise suundi - ülevalt-alla, alt-üles ja ka horisontaalselt läbi ettevõtte.

Milline on töötaja hinnang oma tööle ja organisatsiooniga tervikult

Üldiselt peavad töötajad oma tööd ettevõttes rahuldustpakkuvaks (55%), samamoodi peavad oma tööd huvitavaks ja arendavaks 52% vastanutest. Üldiselt peetakse ettevõtte tööõhkkonda heaks. Rahul ollakse ka ettevõtte üldise töökeskonnaga, kuid tänapäeva pidevalt arenevas tehnikamaailmas võiks soetada kaasaegsemaid töövahendeid mis kiirendaks ja hõlpsustaks tööd.

Kõige vähem ollakse rahul oma palgaga - kõigest 25% peavad oma palka võrreldes isikliku tööpanusega rahuldavaks, 41% vastanutest ei ole sellega rahul. Siiski on 48% vastanutest pigem nõus, et palk vastab hetkel palgaturul pakutavale. Autor usub, et rahulolematust palgaga on väga

suur demotivaator. Palga tõstmine ei tule aga ettevõttes hetkel kõne alla, seega peaks tõstma töötajate töörahulolu muudes valdkondades.

Tervikult peavad töötajad ettevõtet professionaalseks ja tõsiseltvõetavaks (55%) samuti on 55% vastanutest rahul ettevõtte mainega. Võrdsest 30% ei osanud kummalegi küsimusele vastata, mis taaskord viitab töötajate vähestele teadmistele ettevõttes toimuvast, selle arengusuundadest ja tegevusest.

Kindlus- ja turvatunne seoses tööpaiga säilimise suhtes on üpris kõrge - 40% on sellega pigem rahul ja rahuloelmatud vaid üks protsent. Kuigi töötajad on valdavalt oma tööga rahul, pidades seda huvitavaks ja arendavaks, vastas küsimusele- "Kas olete mõelnud viimase poole aasta jooksul töökoha vahetuse peale?" 61% vastanutest nõusolevalt. Sellest järeldab autor, et töötajad mitte ei soovi vahetada eriala vaid ettevõtet kus töötavad. Selleks, et seda ei juhtuks ja töötajad ettevõttesse jääksid on äärmiselt oluline tõsta töörahulolu pakkudes lisaks palgale ka lisaväärtusi - nagu tunnustus, tagasiside ja arvestamine. Tunnustust ei saa materiaalsete hüvedega asendada. Kuna mittemateriaalne tunnustus ja kiitus ei tingi firmale lisakulutusi, siis see on meetod, mida iga juht saab kasutada. Üheks oluliseks mittemateriaalseks motivaatoriks võib pidada informatsiooni ja selle liikumist. Olenevalt sellest, kui hästi organisatsioonis info liigub, tekib töötajates kindlustunne [28].

Kas ja kuidas on seotud organisatsioonisisene kommunikatsioon ning rahulolu oma tööga ja organisatsiooniga tevikuna

Seosed sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel eksisteerivad. Peamised seosed, mis uuringust selgusid, on seotud ettevõtte infosüsteemiga ja ülevalt-alla ning alt-üles liikuva informatsiooniga.

Töötajad on küll rahulolevad informatsiooni määra ja sisuga mis on seotud tööülesannetega, küll aga tunnevad puudust tagasisidest ja tunnustusest. Uuring näitas, et sisekommunikatsioon toimib valdavalt ühesuunaliselt - ülevalt alla. Töötajad ei ole rahul juhtkonna vähese huviga nende arvamuse suhtes. Samuti sooviksid enamus (97%) vastanutest saada rohkem infot ettevõttes toimuva kohta, ehk tunnevad, et hetkel liikuv informatsiooni hulk ei ole piisav.

Sisekommunikatsiooniga rahulolu olulisus tööga rahulolu tekkimisel tuleneb asjaolust, et organisatsiooni liikmetele on oluline selgelt mõista oma osa organisatsioonis ja enda rolli olulisust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Organisatsiooni liikme ja organisatsiooni ühtne arusaam organisatsiooni liikme rollist ja eesmärkidest tugevdab sidet ja loob rahulolu. Mida paremini on töötajad informeeritud ettevõttes toimuvast, selle missoonist ja visioonist ning arengusuundadest,

seda ühtlasem on töötaja ja juhtkonna arusaam ettevõtte eesmärkidest ning töödatakse selles suunas. Mitte miski ei ole ettevõttele parem kui rahulolev ja teadlik töötaja.

2.3.6 Ettepanekud töörahulolu tõstmiseks

Arendada ettevõtet puudutava informatsiooni edastamist. See toetab läbi sisekommunikatsiooni organisatsiooni tulemuslikumat tegevust. 97% ankeetküsitlusele vastanutest soovivad saada rohkem informatsiooni ettevõttes toimuva kohta. Samuti tuleb tagada töötajatele piisav informatsioon ettevõtte arengusuundadest. Et anda edasi ettevõtet puudutavat informatsiooni, teeb autor ettepaneku välja anda siseleht. Siselehe kaudu on võimalik tutvustada töötajatele ettevõtte uusi arengusuundi, koostööpartnereid ja erinevaid projekte. Näiteks anda töötajatele võimalus lugeda rohkem kuhu ja kellele nende valmistatud tooted lähevad. Samuti oleks siselehe kaudu võimalik edastada infot erialaste uuenduste kohta ning tutvustada uusi töötajaid. Lisaks info levitamisele tekitab siseleht ka "meie-tunnet". Samuti saab siselehte kasutada töötajate tunnustamiseks - persoonilood, arvamused, edulood. Siselehe kaudu saab edastada infot ka teiste osakondade töö kohta ning see tõstab töötajate ühtsuse tunnet. Tunnet, et tööd tehakse ühise eesmärgi nimel. Efektiivse ja kasumliku tegevuse tagamiseks on tarvilik teada ettevõtte struktuuri ning seda, millega erinevad osakonnad tegelevad. Siselehe plussideks on veel klassikalisisus ja see, et seda saab mitmeid kordi lugeda ja infot talletada.

Koolitada otsesed juhid jagama tunnustust ja tagasisidet vahetu suhtluse kaudu. Kuigi tänapäeval on võimalus kasutada hulgaliselt moodsaid vahendeid ja kommunikatsioonimeetmeid, on töötajate poolt senini enim hinnatud otsene suhtlemine (Past, 2009: 193). On selge, et ettevõttes ei ole tippjuhtkond puhtfüüsiliselt suuteline kõigi töötajatega otse suhtlema. Seepärast tuleks koolitada ka otsesed ülemused mõistma, mis rolli mängib tagasiside ja tunnustuse andmine töötajate motiveerimisel.

Korraldada erialaseid infopäevi. Juhtkonna poolse panusega töötajate koolitamisest, arendamisest ja erialase pädevuse tõstmisest suhtub rahulolevalt vaid 6% vastanutest. Koolituste korraldamine on kulukas kuid tasuv. Alternatiiviks pakub autor välja korraldada kord aastas erialase info päevi, kus sama maja töötajad teistest osakondadest või väljastpoolt maja kutsutud külalised esinevad ja räägivad uuendustest - näiteks materjalid, tehnoloogia, uued trendid. Sellisel viisil püsiksid töötajad kursis toimuvaga ja samas oleks loodud ka lisaväärtus - töötajad saavad tunde, et ettevõttele on oluline töötajate areng. Külalisi saaks kutsuda näiteks koolidest ja teistest ettevõtetest (maaletoojad, edasimüüjad).

Korraldada kord kvartalis informatiivsed koosolekud kõigile töötajatele. Paremuselt teiseks ettevõttesisese infoliikumise kanaliks otsese suhtluse järel peavad töötajad informatsiooni saamist koosolekul. Koosolekuid peetakse aga harva ja ebaregulaarselt. Koosolekute plussideks on suurele grupile korraga info edastamine ja arutelud, mis koosolekutel tekivad. Selleks aga, et koosolekul tekiksid arutelud, peaks koosoleku vorm olema vaba kuid siiski juhitud. Töötajale peab sisendama, et tema arvamus on oluline ja sellega ka arvestatakse vastavalt võimalusele.

Rakendada üritusturundust. Ühtsustunde suurendamiseks ja töötajate motiveerimiseks on ideaalne võimalus korraldada ühisüritusi. Ühisüritused peavad olema ettevõtte liikmetele nende võimaluste ja vajadustega vastavad. Kuna Protex Balti töötajate keskmine vanus on üle keskea siis oleks sobilik panustada nende tervisele, arendades rahvasporti. Soodustada ettevõtte töötajate osalemist kõnniretkedel, kepikõnnis, matkadel. Üheks võimaluseks on ka firmaspordi edendamine. Tööandja võib firmasporti toetada terviseedendusliku kehakultuurina. Tihti on firmasport meelelahutusliku iseloomuga ning selle üheks eesmärgiks on ettevõtte töötajate meeskonnavaimu tugevdamine. Publikuhuvi pälvivate võistluste puhul võib mingil määral arvestada ka reklaamiefektiga.

Autori poolsed ettepanekud:

1. Arendada ettevõtet puudutava informatsiooni edastamist.
2. Koolitada otsesed juhid jagama tunnustust ja tagasisidet vahetu suhtluse kaudu.
3. Korraldada erialaseid infopäevi.
4. Korraldada kord kvartalis informatiivsed koosolekud kõigile töötajatele.
5. Rakendada üritusturundust.

KOKKUVÕTE

Diplomitöö "Sisekommunikatsiooni ja töötajate töörahulolu vahelised seosed õmblusettevõttes Protex Balti AS näitel" eesmärgiks oli leida õmblusettevõtte sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelised seosed, viies läbi rahulolu-uuring. Tulemuse esituse ning analüüsi aluseks oli kolm uurimisküsimust, milles esimeses uuriti töötaja hinnangut organisatsioonisisesele infoliikumisele, teises uuriti milline on töötaja rahulolu oma tööga ning organisatsiooniga tervikuna ning kolmandas kas ja kuidas on omavahel seotud organisatsioonisisene kommunikatsioon töörahulolu ja motivatsiooniga.

Töö teoreetilises osas andis autor ülevaate teoreetilistest lähtekohtadest ning avas mõisted mis käsitlevad: organisatsiooni, organisatsioonisisest kommunikatsiooni, kommunikatsioonikliimat ja sellega seonduvat, töörahulolu ja sellega kaasnevaid hoiakuid ning motivatsiooni. Organisatsiooni ja selle sisekommunikatsiooni käsitlusi vaatles ja kirjeldas autor läbi Vadi, Grunigi, Pace'i ja Faules'i ning Vos ja Schoemakeri. Töörahulolu ja sisekommunikatsiooni kirjeldades kasutas autor Kamdroni, Robbinsi ning Grunigi & Hunti käsitlusi.

Antud diplomitöö analüüsi sihtrühmaks olid Protex Balti AS Tallinna filiaali töötajad. Töös püstitatud uurimusküsimustele vastuste leidmiseks viis autor läbi ankeetküsitluse, mis keskendus nii töörahulolule, motivatsioonile kui ka sisekommunikatsioonile.

Korraldatud uuringu tulemuste põhjal võib väita, et seosed sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel on olemas. Põhilisteks seosteks, mis eksisteerivad sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel, võib tulemuste põhjal pidada rahulolu infosüsteemiga, vertikaalset info liikumist, täpsemalt ülevalt-alla liikuvat informatsiooni, mis käsitleb ettevõtte arengusuundi ning alt-üles liikuvat infot mis edastab töötajate arvamust ja ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale. Lisaks sellele on veel seos tagasiside saamise ja töötajate tunnustuse vajamise vahel.

Selleks, et suurendada töörahulolu läbi sisekommunikatsiooni soovitas autor arendada ettevõtet puudutava informatsiooni edastamist, võttes kasutusele siseleht. Selle kaudu saab edastada suurele hulgale töötajatele infot ettevõttes toimuva kohta ja seega suurendada töötajate teadlikkust ettevõtte

kohta. Samuti on siseleht hea vahend töötajatele tunnustuse edastamiseks läbi persooni- ja edulugude. Samuti soovitas autor koolitada välja otsesed juhid, et nad oskaksid anda vahetut tagasisidet ja tunnustust. Järgnevalt soovitas autor korraldada erialase info päevi. See annaks töötajatele uusi teadmisi ja samuti kinnitaks arvamust, et ettevõttele on töötajate areng oluline ja nad seisavad selle eest head. Ühe soovitusena tõi autor välja kord kvartalis korraldatavad koosolekud kõigile töötajatele. Veel soovitas autor rakendada üritusturundust. Ühisüritused annavad ettevõtte töötajatele parema ühtekuuluvuse tunde ja tõstavad motivatsiooni.

SUMMARY

"Connections Between Internal Communication and Worker's Job Satisfaction: Textile Products Manufacturer Protex Balti Ltd study"

The aim of this thesis is to study, via job satisfaction survey, the connections between internal communication and worker's job satisfaction (on the example of textile products manufacturer Protex Balti Ltd). More specifically, the thesis focuses on the connections between the company's internal communication and job satisfaction of the workers at the Protex Balti Ltd Tallinn branch. Similar studies have not been conducted before, thus the company is also very interested in the results of the present study. The company has undergone major changes recently and expansion is also ahead which is why satisfied and motivated workers are especially important for the company. Job satisfaction has not been studied in the company before.

The research aims to find out:

- How do the workers evaluate the information traffic within the company;
- How satisfied are the workers with their work and the organisation as a whole;
- How and if the organisation's internal communication, job satisfaction and motivation are related.

In the theoretical part of the thesis the author gives an overview of the theoretical sources and defined notions that deal with: organisation, organisation's internal communication, communication climate and matters related to that, job satisfaction and attitudes accompanying it and motivation. The author views and describes organisation and its internal communication through Vadi, Grunig, Pace and Faules, additionally Vos and Schoemaker. When describing the job satisfaction and internal communication, the author uses approaches of Kamdron, Robbins and Grunig & Hunt.

To find answers to the research question set in the thesis, the author compiled a questionnaire in which the focus was on job satisfaction, motivation and internal communications.

According to the research it can be said that there are connections between internal communication and job satisfaction. The main connections between internal communication and job satisfaction are, according to the results, satisfaction with information system; vertical information movement, more specifically information moving from higher to lower level dealing with developmental aspects of the company; and information moving from lower level to higher level dealing with workers' opinions and proposals to the company's management board. Additionally, there is a link between getting feedback and the workers' need for recognition.

To increase job satisfaction via internal communication, the author suggested developing the information forwarding system regarding the company by establishing an internal leaflet. This way, the information regarding the company can be forwarded to the mass of workers and their awareness of the company is thus increased. Also, the internal leaflet is a good option for recognition by publishing success stories and features on specific persons. Additionally, the author suggests training direct managers to give feedback and recognition. The author also suggests organising professional information days. This would provide the workers with new knowledge and set in the opinion that the workers' development is important for the company. Another suggestion is to organise a meeting for all the workers once in a quarter. Additionally, the author suggests applying event marketing. Common events make the workers feel closer to each other and raise motivation.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- [1] "www.aripaev.ee", Äripäev - majandusuudised. Available: <http://www.aripaev.ee/default.aspx?publicationid=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=89316> [kasutatud mai 2014].
- [2] Alas, R. (1997). Juhtimise alused. Tallinn.
- [3] Buchholz, W. (2001). Open Communication Climate. URL [kasutatud märts 2013] <http://atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.pdf>.
- [4] Grunig, E.J. (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- [5] Pace, W.R & D.F. Faules. (1994). Organizational Communication. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- [6] Past, A. (2009). Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides. Nurga, A. (toim.) Tallinn: Äripäeva.
- [7] Vos, M. & H. Schoemaker. (1999). Integrated Communication: Concern, internal and marketing communication. Utrecht: LEMMA BV.
- [8] Vos, M. & H. Schoemaker. (2004). Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality. Utrecht: LEMMA Publishers.
- [9] Äripäeva juhiabi käsiraamat. (2006). Proaktiivsed meediasuhted. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- [10] Äripäeva kommunikatsiooni käsiraamat. (2012). Tallinn: Äripäeva Kirjastus
- [11] Cornelissen, J. (2008). Corporate Communication: A guide to theory and practice. London: SAGE.

- [12] Vadi, M. (2004). Organisatsioonikäitumine. Kaalep, T. (toim.) Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- [13] Brooks, I. (2008). Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon . Raudsepp, M. (toim.) Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- [14] Miller, K. (2009). Organizational Communication: Approches and Processes, Fifth edition. USA, Boston: Wadsworth Gengage Learning.
- [15] Virovere, A. & R. Alas & J. Liigand. (2008). Organisatsioonikäitumine: käsiraamat. Tallinn: Külim.
- [16] Gerow, J. R. & T. Brothen & J. T. Newell. (1989). Fundamentals of psychology. London: Scott, Foresman.
- [17] Türk, K. (2005). Inimresurssi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- [18] Syptak, J. M, Marsland, D.W., Ulmer, D. Job Satisfaction: Putting theory into practice. October 1999. Available: <http://www.aafp.org/fpm/1999/1000/p26.html> [kasutatud aprill 2014].
- [19] Alas, R. (2002). Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Külim.
- [20] Äripäev. (2005). Juhiabi käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- [21] Kamdron, T. (2003). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. Doktoritöö. Tallinn: TTU Press.
- [22] Bachmann, T., Maruste, R. (2003). Psühholoogia alused. Tallinn: Ilo.
- [23] Robbins, S. P. & T. A. Judge. (2009). Organizational Behaviour. NJ: Pearson Prentice-Hall.
- [24] Äripäev. (2004). Juhi käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- [25] Lawler III, E.E. (1986). High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass Inc Publishers.
- [26] Siibak, A. (2009). Teadustöö alused. Loengukonspekt. Tartu Ülikool, ajakirjanduse kommunikatsiooni instituut.

[27] Jalak, K. (2010). Tagasiside töötajate arendamisel. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

[28] "www.aripaev.ee", Äripäev - majandusuudised. Available:

<http://www.aripaev.ee/default.aspx?publicationid=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=86021> [Kasutatud mai 2014].

LISAD

Lisa 1 Ankeetküsitlus

Lugupeetud vastaja!

Antud küsimustik on koostatud eesmärgiga uurimaks töötajate töörahulolu, motivatsiooni ja sisekommunikatsiooni puudutavaid küsimusi. Selle täitmisega aitate kaasa minu diplomitöö valmimisele ja ühtlasi ka ettevõtte sisekommunikatsiooni parendamisele.

Küsimustik on anonüümne.

Helin Kulla 58 296 737, email: helin.kulla@gmail.com

ÜLDKÜSIMUSED TEIE KOHTA (märkige sobiv vastus tõmmates sellele ring ümber)

Kirjutage siia oma ameti nimetus:

Vanus Kuni 30 31-40 41-50 51+

Tööstaaš: 1 aasta Kuni 5 aastat Kuni 10 aastat Kuni 20 aastat Rohkem kui 20 aastat

Haridus: Põhiharidus Keskharidus Keskeriharidus Kõrgharidus

MINU TÖÖ JA TÖÖTINGIMUSED PROTEX BALTI ASis

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

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

1. Võimalusega teha Teile rahuldustpakkuvat tööd	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

2. Võimalusega eneseteostuseks	1	2	3	4	5
3. Oma tööülesannete selgusega, st teate oma tööülesandeid, kohustusi, vastutusvaldkondi	1	2	3	4	5
4. Oma füüsilise töökoormusega ettevõttes	1	2	3	4	5
5. Oma vaimse töökoormusega ettevõttes	1	2	3	4	5
6. Oma palgaga, võrreldes seda isikliku tööpanusega	1	2	3	4	5
7. Kindluse- ja turvatundega Teie töökoha säilimise suhtes	1	2	3	4	5
8. Enda ja töökaaslaste omavaheliste suhetega	1	2	3	4	5
9. Tundega, et ettevõttes hinnatakse Teie tööd väga oluliseks	1	2	3	4	5
10. Töökeskkonnaga (valgustus, ruumid, tualetid jne)	1	2	3	4	5
11. Teil on arendav ja huvitav töö	1	2	3	4	5

Missuguseid töötingimusi või töövahendeid saaks ettevõtte Teile pakkuda, et tunneksite end tööd tehes paremini või oleksite selles edukam?

.....

.....

III KOOSTÖÖ OTSESE JUHI, JUHTKONNAGA

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

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

12. Vahetu juhi kompetentsusega otsuste tegemisel	1	2	3	4	5
13. Vahetu juhi/juhtkonna huviga töötajate heaolu parendamisel	1	2	3	4	5
14. Vahetu juhi oskusega ülesandeid määratleda, jagada (täpsus, korrektsus, selged ja üksikasjalikud juhised jmt)	1	2	3	4	5
15. Informatsiooni piisavusega vahetu juhi poolt	1	2	3	4	5
16. Informatsiooni piisavusega ettevõtte juhtkonna poolt	1	2	3	4	5
17. Vahetu juhi poolse tagasisidega Teie töötulemuste kohta	1	2	3	4	5
18. Enda ja vahetu juhi vaheliste suhetega	1	2	3	4	5
19. Ettevõtte arengusuundade piisava selgusega	1	2	3	4	5
20. Palgapoliitika- ja tingimuste arusaadavusega	1	2	3	4	5
21. Juhtkonnapoolse panusega töötajate koolitamisse, arendamisse ja erialase pädevuse tõstmisesse	1	2	3	4	5

V MOTIVATSIOONIKÜSIMUSTIK

Palun vastake järgnevatele küsimustele valides sobiv vastuse variant.

Teie töö pakub eneseteostust: pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

Teie palk vastab palgaturul pakutavale: täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

Te saate piisavalt tunnustust: täiesti nõus pigem nõus pigem mitte nõus ei ole üldse nõus

Kas olete mõelnud viimase poole aasta jooksul töökoha vahetamise peale? *Jah Ei*

TÄNAN!