

Sisekaitseakadeemia

Jana Viital

TÖÖRAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID JA TÖÖTAJATE
MOTIVEERIMINE KOONDAMISJUHTUDEGA ASUTUSES
EESTI POSTI JAEVÕRGU IDA PIIRKONNA NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Stella Laansoo, MSc

Tallinn 2010

Sisekaitseakadeemia	Kuu ja aasta: Mai 2010
Töö pealkiri: „Töörahololu mõjutavad tegurid ja töötajate motiveerimine koondamisjuhtudega asutuses Eesti Posti Jaevõrgu Ida piirkonna näitel“	
Töö autor: Jana Viital	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Käesoleva lõputöö maht on koos lisadega 67 lehekülge. Lõputöö koosneb kolmest peatükist ning sisaldab 8 tabelit, 6 joonist ja 2 lisa. Kasutatud on 26 kirjandusallikat. Töö on kirjutatud eesti keeles ning resümee inglise keeles.</p> <p>Lõputöö eesmärk on selgitada välja peamised töörahololu mõjutavad tegurid ja uurida, millist mõju avaldab koondamine allesjäävate töötajate tööpanusele ning asutuse sisesuhetele. Uuringu tulemuste põhjal tehakse Eesti Posti Jaevõrgu Ida piirkonna juhile omapoolsed ettepanekud allesjäävate töötajate töörahololu tõstmiseks ning motiveerimiseks.</p> <p>Eesmärkide täitmiseks viis autor läbi kaheosalise empiirilise uuringu. Uurimismeetoditena kasutati ankeetküsitlust ning intervjuud. Ankeetküsitluse koostamisel lähtus autor erinevatest motivatsiooniküsitlustest ning tugines kõige enam Herzbergi kahe faktori teooriale. Intervjuu ettevalmistamisel lähtus autor eesmärgist saada ülevaade koondamise protsessist ja juhi hinnangu saamiseks koondamise mõjude kohta allesjäävatele töötajatele. Ankeetküsitlus viidi läbi 27. jaanuaril – 10. veebruaril 2010. Intervjuu piirkonna juhiga viidi läbi 26. märtsil 2010.</p> <p>Uuringu tulemusel selgus, et peamised rahulolu ja rahulolematust põhjustavad tegurid nende töötajate seas kelle kolleege oli koondatud ja nende seas, kelle kolleege ei olnud koondatud, oluliselt ei erinenud. Peamised rahulolu põhjustavad tegurid on juhi juhtimisstiil, töökeskkond ning suhted teiste töökaaslastega. Peamised rahulolematust põhjustavad tegurid on töötasu ning kindlus oma töökoha ja asutuse tuleviku suhtes. Koondamise mõjudena nimetati sagedamini hirmu oma töökoha pärast, spekulatsioonide teket ning tööpanuse suurenemist.</p> <p>Uuringu tulemusi saab rakendada Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna töötajate motiveerimisel ning rahulolu tõstmisel. Uuringu tulemusel tehtud ettepanekuid arvesse võttes on võimalik edaspidi koondamise protsessi sujuvamalt läbi viia.</p>	
Võtmesõnad: motivatsioon, töörahololu, psühholoogiline leping, juhi roll koondamine	
Võõrkeelsed võtmesõnad: motivation, job satisfaction, motivation to work, psychological contract, leadership, manager's role, lay off, redundancy, downsizing	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud:	
Üldainete keskuse juhataja	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele:	
Juhendaja: Stella Laansoo	Allkiri:

SISUKORD

SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	5
1. MOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU	8
1.1. Motivatsiooniteooriad	9
1.1.1. Rahuloluteooriad	10
1.1.2. Protsessiteooriad	13
1.2. Psühholoogiline leping	16
1.3. Koondamine	19
1.3.1. Koondamise mõju allesjäävatele töötajatele	21
1.4. Töötajate motiveerimine	23
2. EMPIIRILINE UURING	26
2.1. Organisatsiooni kirjeldus	26
2.2. Uurimismeetod	29
2.3. Valim	31
2.4. Tulemused	32
3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD	44
3.1. Arutelu	44
3.2. Ettepanekud	48
KOKKUVÕTE	51
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	53
SUMMARY	54
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	56

LISAD	59
Lisa 1. Ankeetküsimustik	60
Lisa 2. Intervjuu juhiga.....	66

SISSEJUHATUS

Tervet maailma on mõjutanud üldine järsult halvenenud majandussituatsioon ja selle ulatuslikud tagajärjed. Raske majanduslik olukord on suuremal või vähemal määral mõjutanud nii tavainimesi kui suuri organisatsioone. Paljud ettevõtted on rahalistest raskustest väljatulemiseks sunnitud langetama väga keerulisi otsuseid – vähendada palku või koondada? Mõlemal juhul on tegemist põhjalikku kaalutlust vajava ning ebameeldiva otsusega.

Koondamine on mõlemale osapoolle ebameeldiv ning pingeid tekitav protsess, milles osaleb otseselt kaks subjekti - töötaja ja tööandja, kuid kellegi koondamine avaldab mõju ka kogu allesjäävale kollektiivile. Üheks suuremaks motivatsioonilangust tekitavaks olukorraks tööelus võib pidada koondatuks saamist, kuid ka igapäevast hirmu koondatud saamise ees (Pack 2009). Seetõttu vajab koondamise teostamine väga oskuslikku, selget ning läbimõeldud tegutsemist. Juhil on tähtis mõista, et tegelikult pole oluline, mis organisatsioonilisel tasandil realselt koondamisele järgneb, vaid tähtis on see, kuidas töötajad seda tajuvad, sest just see dikteerib nende suhtumist juhtkonna otsustesse. (Petzall, Parker & Stoeberl 2000)

Kui esmapilgul võib motivatsiooni ja rahulolu langust koondamiste ajal pidada küllalt loomulikuks ning mõistetavaks nähtuseks, on tegemist osaliselt kontrollitava ning juhitava protsessiga. Koondamise tagajärgi on võimalik ennetada teostades seda läbimõeldult ja ettenägelikult. (Üksvärav 2008). Seetõttu on väga oluline uurida motivatsiooni ja rahulolu languse tegelikke põhjuseid ning seda mõjutavaid tegureid, võttes arvesse iga organisatsiooni ning selle koondamisjuhtude eripära. Paljudel juhtudel võib motiveerituse languse põhjuseks tuua näiteks ebapiisavat või isegi olematut selgitustööd koondamise põhjuste, koondatavate ametikohtade valiku ning asutuse lähituleviku osas. Hoolimatu ning kaootiline koondamisprotsessi teostamine ja ebapiisav tagasiside allesjäävatele töötajatele, võib saada saatuslikuks allesjäävate

töötajate rahulolule ning hiljem asutuse eesmärkide efektiivsele elluviimisele. (Elenurm 2008)

Autor viis uurimistöö läbi riigile kuulavas äriühingus AS Eesti Post, kus sarnaselt paljudele teistele ettevõtetele, on piirkondade juhid pidanud läbi viima mitmeid kollektiivkoondamisi. Uurimisobjekti valiku muudab päevakorraliseks asjaolu, et tegemist on avalikke huve teeniva strateegilise ettevõttega ning ühe suurima tööandjaga Eesti Vabariigis, kus ainuüksi 2008 - 2009 aastal on koondatud üle 300 töötaja.

Lõputöö teema on aktuaalne, sest majanduslanguse kestvust ega selle tagajärgede tegelikku ulatust on praegu veel keeruline hinnata, mistõttu on koondamine paljudes ettevõtetes veel teadmata ajaks reaalne ja põhjendatud oht. Koondamine ei puuduta ainult kahte osapoolt, vaid see avaldab mõju ka allesjäävate töötajate motiveeritusele ning nende tööga rahulolule. Töötaja on ettevõtte eesmärkide täitmisel kõige olulisem instrument ning seetõttu tuleb pingelisi olukordi juhtida nii, et allesjäävate töötajate motiveeritus ei langeks ning säiliks nende usaldus ja panus.

Autori lõputöö eesmärk on uurida, millist mõju avaldab koondamine töötajate rahulolule, töötulemustele ja sisesuhetele ning kuidas on võimalik allesjäänud töötajaid edaspidi motiveerida.

Lõputööle on seatud järgmised alaeesmärgid:

- selgitada välja, millist mõju avaldab koondamine allesjäävate töötajate töötulemustele ning asutuse sisesuhetele ja kas töötajate ja juhi arvamus selles osas ühtib;
- selgitada välja peamised rahulolu mõjutavad tegurid nende töötajate seas, kelle lähedalseisvaid kolleege on koondatud ning võrrelda neid nende töötajate rahulolu mõjutavate teguritega, kelle kolleege ei ole koondatud;
- teha uuringu tulemuste põhjal piirkonna juhile omapoolsed ettepanekud töötajate rahulolu tõstmiseks ja motiveerimiseks koondamiste perioodil.

Autor püstitas uuringule kolm uurimisküsimust:

1. Millist mõju avaldab töötajate ja juhi hinnangul lähedalseisva kolleegi koondamine allesjäävate töötajate rahulolule?
2. Millist mõju avaldab lähedalseisva kolleegi koondamine allesjäävate töötajate tööpanusele ja asutuse sisesuhetele?
3. Kuidas motiveerida allesjäävaid töötajaid koondamiste perioodil?

Eesmärkide täitmiseks ning uurimisküsimustele vastamiseks viis autor läbi kaheosalise empiirilise uuringu, mille sihtgrupiks olid Eesti Posti Jaevõrgu Ida piirkonna töötajad ja jaevõrgu ida piirkonna juht. Uurimismeetoditena kasutas autor kvalitatiivset ja kvantitatiivset kirjalikku ankeetküsitlust ning intervjuud, mille koostamisel lähtus suures osas Herzbergi rahulolu käsitlest ning vajadusest saada ülevaade koondamise protsessist ja selle mõjudest allesjäävatele töötajate rahulolule

Lõputöö jaguneb kolmeks peatükiks ning koosneb teoreetilisest ning empiirilisest osast. Teoreetilisest osast annab autor ülevaate motivatsiooni olemusest, vaatleb tuntumaid motivatsiooni- ja rahuloluteooriaid ning kirjeldab koondamise olemust ja läbiviimise protsessi ja juhi rolli töötajate motiveerimisel. Teises peatükis tutvustab autor organisatsiooni, lõputöö uurimismetoodikat ja uurimistöö valimit ning annab ülevaate uuringu tulemustest. Kolmandas peatükis teeb autor uuringu tulemuste põhjal järeldused ning esitab piirkonna juhile omapoolsed ettepanekud koondamisprotsessi võimalikult sujuvaks läbiviimiseks ning töötajate edasiseks motiveerimiseks ning töörahulolu tõstmiseks.

1. MOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU

Motivatsioon on nähtamatu psühholoogiline protsess, mis hõlmab inimese kõiki vajadusi, tema rahulolu ja eesmärke ning oma tegevuses kasutatavaid vahendeid. Motivatsioon on põhjus millegi tegemiseks või tegemata jätmiseks ning motivatsioonist ajendatud käitumise väljundiks on rahulolu (Arnold 05.03.2010).

Inimese käitumine on ajendatud paljudest, osaliselt teadvustamata jäävatest ning mingis osas konfliktsetest motiividest. Motiiv on otsene aktiivsusele lükkav käitumisajend, mille taustaks võib olla mis tahes motiveeriv tegur. Selleks võib olla näiteks tung, vajadus, emotsioon jne. Lihtstatumalt kirjeldades on motiivil käitumisele stimuleeriv, reguleeriv ja organiseeriv toime (Kidron 2001:112,116). Motivatsioon ilmneb vajaduste, stiimulite, entusiasmi või mingi huvi tekkimisel ning paneb inimest oma eesmärgi saavutamise ning rahulolu nimel vastavalt käituma (Pan 16.03.2010).

Rahuldused tekitavad uut motivatsiooni, sest inimene on soovidega loom ning jõuab harva täieliku rahuldatusse seisundini, ja kui, siis vaid lühiajaliselt. Teatud mõttes on iga organismiline seisukord juba iseenesest motiveeriv seisund ning motivatsioon on konstantne ja lõpmatu terviklik universaalne omadus. Kui üks iha on rahuldatud, kerkib esile järgmine ja nii edasi. (Maslow 2007:63-65)

Motivatsiooni puhul saab eristada sisemist (*intrinsic motivation*) ning välist (*extrinsic motivation*) motivatsiooni (Pan 16.03.2010). Kui inimest ajendab tegutsema sisemine motiiv nagu iha, heameel, või miski temale tähenduslik, on tegemist sisemise motivatsiooniga. Kui inimest ajendab tegutsemisele mingi väline sund, siis on tegemist välispidise motivatsiooniga ehk motivaatoriga. Motivaator on välis-keskkonna selline mõjur, millel on indiviidi kindlat käitumisviisi vallandav või kindlustav toime. (Kidron 2001:116). Näiteks söömine on väliselt motiveeritud näljatundest ning ajendatud vajadusest näljast vabaneda. Kõrghariduse omandamine on motiveeritud teadmiste omandamise himust ja soovist. (Pan 16.03.2010). Samas ei saa ühtegi ajendit ega himu vaadata eraldiseisvalt. Maslow (2007:65) on väitnud, et millegi tahtmine iseenesest

vihjab juba teiste tahtmiste olemasolevale rahuldatusel. Näiteks muusikul ei saaks tekkida iha musitseerida, kui ta oleks enamiku ajast näljane.

Motivatsiooni olemuse ning selle toimemehhanismide selgitamiseks on erinevad teadlased loonud läbi aegade mitmeid eriilmelisi motivatsiooniteooriaid, millest tuntumaid käesolevas töös järgnevalt kirjeldatakse. Autori arvates võivad erinevad motivatsiooniteooriad sõltuvalt olukorrast teineteist täiendada, seega tuleks neid paremaks mõistmiseks vaadelda üheaegselt.

1.1. Motivatsiooniteooriad

Kogu inimese käitumise põhialuseks töökohal on tema motivatsioon (Arnold 15.03.2010). Töötajana omavad inimese teadmised, oskused ning nende motiveeritus väga suurt osakaalu organisatsiooni eesmärkide täitmisel, mistõttu on inimressursi juhtimise põhimõtted ning praktikad kujunenud tähtsaks ja mõjukaks osaks organisatsioonide strateegiates (Pedras, Liivamägi ja Varts 2007:12,13). Töötaja on organisatsiooni eesmärkide saavutamisel pigem partner kui vahend, seetõttu pööratakse kaasaegsetes juhtimisteooriates üha suuremat tähelepanu töötajate motiveerimisele ja eestvedamisele.

Kaasaegsed motivatsiooniteooriad keskenduvad enamal või vähemal määral inimese vajaduste kindlaksmääramisele ja nende rahuldamise teede selgitamisele, väärtustades kõrgelt inimestevahelist suhtlemist ja koostööd (Virovere, Alas ja Liigand 2004:59). Erinevad motivatsiooniteooriad jagunevad kahte üldisemasse kategooriasse – **rahuloluteooriateks** ja **protsessiteooriateks**. Rahuloluteooriad on orienteeritud inimeste sotsiaalpsühholoogilistele mõjuritele ja käitumisele. Protsessidel põhinevad motivatsiooniteooriad, mida nimetatakse nende tunnetuslikkusest tulenevalt ka kognitiivseteks teooriateks, vaatlevad inimeste reageeringuid mitmesugustes olukordades ning protsesse, mis juhivad inimeste tegevust. Protsessiteooriate lähtekohaks on arusaam, et inimesed analüüsivad situatsiooni ja otsustavad, kas ja kuidas sellele reageerida (Vadi 2004:92). Käesolevas töös kirjeldatud motivatsiooniteooriate valikul lähtus autor lõputööle püstitatud eesmärkidest ning töömotivatsiooni ja tööga rahulolu uurimise aspektist.

1.1.1. Rahuloluteooriad

Järgnevalt vaatleb autor Abraham Maslow põhivajaduste hierarhiat, mis kirjeldab üldiselt inimese põhivajaduste rahuldamise olulisust ning erinevate vajaduste seoseid. Teiseks vaatleb autor Frederick Herzbergi kahe faktori teooriat, mis liigitab erinevad tegurid töökohal rahulolu ja rahulolematust mõjutavateks teguriteks. Herzbergi teooria on olnud suures osas aluseks käesoleva töö uurimuse läbiviimisel. Neid teooriaid on küll rünnatud ning nende põhjendatust on peetud küsitavaks, kui need sisaldavad tänaseni tuntuimaid seletusi töötajate motivatsioonile ning on olnud aluseks paljude kaasaegsete motivatsiooniteooriate kujunemisel (Virovere jt 2004:60).

Maslow vajaduste teooria kohaselt saavad inimese hetkekäitumist korraldada ainult rahuldamata vajadused. Kõikide vajaduste baasiks on füsioloogilised vajadused, mis peavad olema minimaalselt rahuldatud. Füsioloogiliste vajaduste suhteline rahuldatus surub need tahaplaanile ning lubab esile kerkida ning domineerida järgmistel, põhivajaduste hierarhia kõrgema astme vajadustel. (Maslow 2007:102)

Maslow väitis, et kõrgema astme vajadused ei saa tekkida enne, kui madalama astme vajadused on rahuldatud ning et madalamate vajaduste rahuldamisel tekivad kohe uued ja kõrgemad vajadused. Tema vajaduste teooria keskmes on mõjuvõimsuse hierarhiasse paigutatud viis põhivajadust, milleks on: 1) füsioloogilised vajadused, 2) turvalisuse vajadused, 3) kuuluvuse ja armastuse vajadused, 4) austuse vajadused ja 5) eneseteostuse vajadused (Maslow 2007:76-87).

Maslow teooria kriitikud on väitnud, et tegelikkuses ei ole põhivajadustele hierarhiline lähenemine püsiv, sest mõnel kõrge eneseteostusega inimesel võib teostusvajadus jääda tahaplaanile, kui mingil põhjusel, näiteks suurema katastroofi puhul, muutub domineerivaks hoopis madalamal astmel paiknev turvatunde vajadus (Virovere jt 2004:62). Aga Maslow on rahuldamise mõiste kõrval sama tähtsana käsitletud ka puudustkannatamise mõistet. Tema teooria kohaselt jäävad rahuldatud vajadused siiski eksisteerima potentsiaalsel tasandil ning puudustkannatamise korral hakkavad need uuesti domineerima (Maslow 2007:80). Maslow vajaduste hierarhilist püramiidi on

puudustakkanamise võimalikkust arvesse võttes näitlikult kujutatud ka trepina, kus mingi vajadus võib eriaegadel või eri inimestel teistest kõrgemale või madalamale liikuda (Virovere jt 2004:62).

Töömotivatsiooni seletamisel on Maslow põhivajaduste hierarhiat aluseks võtnud ja seda edasi arendanud Howlett, kes kasutas tuntud põhivajaduste püramiidi motivatsiooni-tegurite kirjeldamiseks töökohal. Howletti hierarhia kohaselt on töötaja esimese astme vajadusteks ehk füsioloogilisteks vajadusteks **palk, hüved ja töötingimused**. Kui need vajadused on rahuldatud, järgneb sellele vajadus **kindluse ja turvalisuse** järgi töökohal. Hiljem järgneb vajadus **liitlaslike kolleegide vaheliste suhete** järele ning kui need on samuti rahuldatud, tekib töötajal vajadus **tunnustuse ja vastutuse** järele ning lõpuks **saavutuse ja edasimineku** järele. Howlett leidis, et kui esimese astme vajadused ei ole piisavalt rahuldatud, võib sellele järgneda töötaja rahulolematus tööolukorraga. Howletti väitel on põhivajaduste hierarhiat aluseks võttes võimalik töötajaid teadlikumalt motiveerida ja suunata ning nende vajaduste rahuldamise tulemusel täidavad töötajad asutuse eesmärgid (Hill & Howlett 2005).

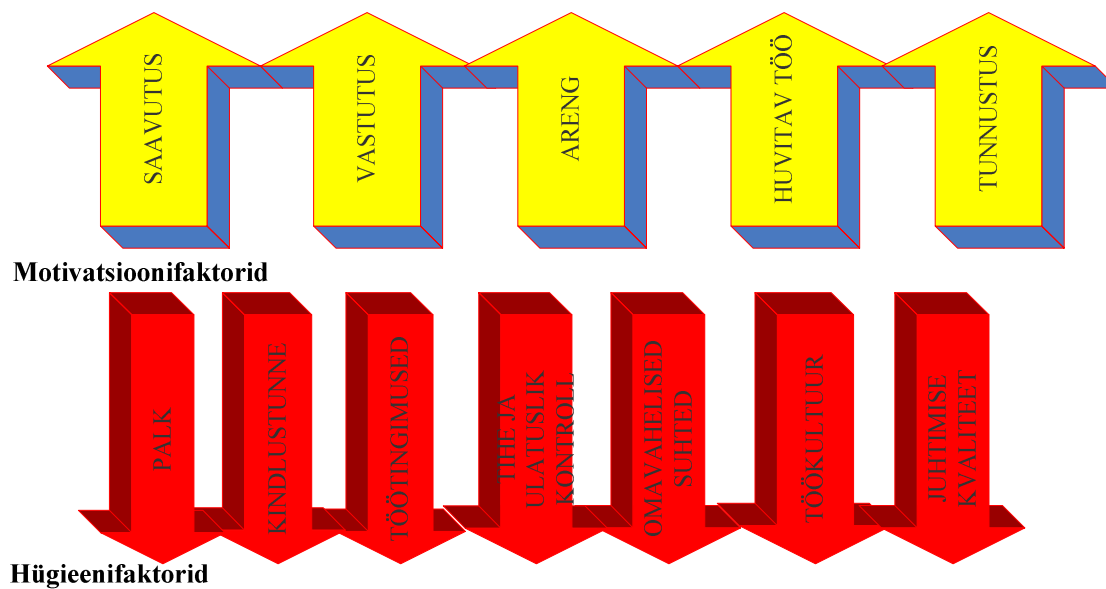
Autori arvates võib Maslow põhivajaduste teooriat pidada üsna täpseks inimese põhivajaduste liigitajaks, kuid sealjuures tuleb meeles pidada ka puudustkannatamise võimalikkust. Toetudes üksnes Maslow teooriale, ei ole võimalik töötajaid teadlikult motiveerida, sest töökohal olevad füsioloogilised vajadused nagu näiteks palk, on inimese üks selliseid põhivajadusi, mis mõjutab otseselt tema heaolu ka väljaspool tööaega ning seega ei saa see teda otseselt mõjutada hästi tööd tegema, vaid eksisteeribki enesestmõistetava põhivajadusena, mis peab olema igal juhul rahuldatud.

Teine tuntud rahuloluteooria on **Frederick Herzbergi kahe faktori teooria**. Motivatsiooni ja rahulolu seoseid uurinud Herzberg viis töötajate hulgas läbi rahulolu uurimuse, mis keskendus tööga rahulolu mõjutavate tegurite kirjeldamisele. Küsitluses paluti inimestel kirjeldada erandlikult olukordi, kui nad olid oma tööga rahul ja õnnelikud ning olukordi, kui nad seda ei olnud. Uurimuse tulemusel leidis Herzberg, et põhilised inimese rahulolu ja rahulolematust põhjustavad tegurid saab jagada kahte rühma – hügieenifaktoriteks ning motivatsioonifaktoriteks (Herzberg, Mausner & Snyderman 1999: 35,44-50, 113,114).

Herzbergi väitel on peamisteks rahulolematuse allikateks hügieenifaktorid. Need ei ole seotud mitte töö olemusega, vaid töö tegemist ümbritsevate tingimustega ning seega ei saa need tekitada töötajas põhiraahulust, vaid võivad mõjutada tööga rahulolematust. Kui hügieenifaktorid halvenevad, järgneb sellele rahulolematust, kuid kui hügieenifaktorid on optimaalsed, ei kaasne sellega veel töörahulolu. (Herzberg *et al* 1999:113,114).

Hügieenifaktorid, mis võimaldavad vältida tööga rahulolematust on Herzbergi teooria kohaselt järgmised: 1) palk; 2) kindlustunne tööle; 3) töötingimused; 4) kontrolli tihedus ja ulatus; 5) inimeste vahelised suhted; 6) töökultuur 7) juhtimise kvaliteet. (Herzberg *et al* 1999:113,114)

Motivatsioonifaktorid, mille olemasolul võib tekkida tööga rahulolu on järgmised: 1) saavutusvajaduse rahuldamine; 2) vastutus töös 3) enesearengut võimaldav töö; 4) huvitav töö; 5) tunnustus. (Herzberg *et al* 1999:113,114). Herzbergi kahefaktori teooria on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. Herzberg'i kahe faktori teooria (Herzberg *et al* 1999 lk 113-114 põhjal koostanud töö autor)

Kahe faktori teooriat kujundavaks seisukohaks on, et nii töö tegemiseks vajalikud rahuldavad tingimused kui ka töö olemuse sobivus ja meeldivus on väga olulised tegurid, kuid oma põhiolemuselt on need kaks faktorit siiski eraldiseisvad. Rahulolu puudumine ei pruugi veel tähendada rahulolematust, kuid ka ebapiisavate töötingimuste täiendamine ei too endaga kaasa tööga rahulolu (Herzberg *et al* 1999:114).

Herzbergi arvates püstitab inimene juba tööle asudes teatud eesmärgid, mis eeldab huvi valitud valdkonna ja võimaluste vastu, seega saavad tööga rahulolu tekitada vaid motivatsioonifaktorid, ehk üldisemalt tööolemus ise (Herzberg *et al* 1999:114).

1.1.2. Protsessiteooriad

Selleks, et saada erinevatest motivatsiooniteooriatest ja nende seostest ning kokkupuute kohtadest tervilikumat ülevaadet, tuleks rahuloluteooriatega kõrvuti vaadelda ka protsessiteooriaid. Kui eelnevalt kirjeldatud rahuloluteooriad uurivad, mis inimesi motiveerib, siis protsessiteooriad püüavad selgitada, kuidas inimese motivatsiooni on võimalik esile kutsuda ning juhtida. Autor kirjeldab järgnevalt kahte tuntumat protsessiteooriat – Vroomi ootuste teooriat ja Adamsi võrdsuse teooriat. Järgnevalt kirjeldatud teooriate valikul lähtus autor lõputöö eesmärgist uurida, mis motiveerib ja aitab tõsta töötajate rahulolu koondamiste perioodil. Kirjeldatud protsessiteooriad annavad üldise ülevaate töötajate ootustest ning tasu ja panuse seoste tunnetamisest töökohal.

Kõige enam tuntud protsessiteooriaks saab pidada **Victor Vroomi ootuste teooriat**. Selle teooria järgi ei sõltu inimese motivatsioon mitte ainult tema vajadustest, vaid tähtsad on ka tema ootused, mis inimesel seoses mingi tegevusega tekivad (Virovere jt 2004:65). Ootuste teooria toetub muuhulgas kahele põhilisele seisukohale: igal inimesel on individuaalsed ja tunnetuslikud ootused tasude suhtes, mida nad oma tegevuse tulemusena saavad, ning indiviididel on nende tasude osas omad eelistused.

Oma teorias on Vroom on välja toonud kolm olulist töömotivatsiooni faktorit (Vroom 1995:17-23, ref Valk 2003:188,189):

1. **Ootus** e. seos pingutuse ja tulemuse vahel. Inimene usub, et hästi töötades, saavutab ta oodatud tasemel ülesande täitmise.
2. **Kasulikkus** e. seos tulemuse ja tasu vahel. Inimene usub, et edukale töötamisele järgneb tasu ja muud tulemused.
3. **Valents** e. väärtus, mida inimene tasule ja teistele tööst saadavatele hüvedele omistab.

Vroomi ootuste teooria kohaselt peavad motivatsiooni tekkimiseks olema täidetud kõik eelnevalt nimetatud kolm elementi.

Teine oluline protsessiteooria on **Stacy Adamsi võrdsuse teooria**, mis rajaneb tasu ning jõupingutuse vahelisel suhtel. Võrdsuse teooria lähtub põhimõttest, et inimene tahab olla tasustatud teistega võrdselt ega taha tunda, et teda on ära kasutatud või üle- ja alahinnatud. Adamsi väitel on peamiseks motiveerivaks jõuks püüdlus võrdsuse järele, kuid selle eelduseks on eelnevalt tunnetatud ebavõrdsus. Ebavõrdsuse tajumine ning sellest tekkiv ebamugavus ja pinget motiveerivad inimest tegutsema ning ebavõrdsust likvideerima (Adams 1965:282 ref Miner 2007:94-96).

Võrdsuse tajumiseks on inimese seisukohalt kolm võimalust: tasu vastab jõupingutustele; tasu on pingutusest väiksem või tasu on tehtud pingutusest suurem (Adams 1965 ref Miner 2007:95). Töötajad võrdlevad omapoolset jõupingutust, (nt võimed, kogemused, pingutus jm.) ning selle eest saadavat tasu (nt palk, soodustused ja tunnustamine jm) teiste, sarnast tööd tegevate töötajate omaga. Üks ebavõrdsuse tajumise võimalusi on näiteks olukord, kui töötaja tunnetab, et ta on teistest, sama tööd tegevatest töötajatest, parem oma oskuste, kogemuste või teadmiste poolest, kuid teised töötajad saavad samasugust töötasu nagu temagi. Võimalikud töötajate panuse ja saadava tasu liigid on kujutatud joonisel 2.

VÕIMALIKUD PINGUTUSED	VÕIMALIKUD TASUD
Haridus Intellekt Kogemused Oskused Pingutus ja saavutused Väljanägemine Sotsiaalne staatus jms	Palk Rahuldav järelvalve ja kontroll Lisasoodustused Tööpositsioon Töötingimused Tunnustus Herzbergi hügieenifaktorid jms

Joonis 2. Töötajate panused ja võimalikud saadaolevad tasud (Miner 2007:96, kohandatud töö autori poolt)

Kui töötaja tajub ebavõrdsust oma panuse ja saadava tasu vahel võrreldes teistega, püüab ta tavaliselt kas suurendada oma tasu või vähendada jõupingutusi. Lähtuvalt ebavõrdsuse tajumise ulatusest, võivad inimesed tegutseda põhiliselt viiel moel. Nad kas muudavad tööpanust, ratsionaliseerivad võrdlemisaluseid (sisendavad endale, et tegelikult olulist ebavõrdsust ei eksisteeri), muudavad võrdlemisaluseid (vahetavat isikuid, kellega end võrrelda) või muudavad võrreldava isiku tööpanust või tasu. Kui eelnevad tegutsemisviisid ei aita, muudavad nad situatsiooni, näiteks lahkuvad töölt (Roberg & Kuykendall 1997:196,197 ref Valk 2003:189,190)

Käesoleva töö autori seisukoht on, kõik eelnevalt käsitletud teooriad sisaldavad mitmekülgseid seletusi töötaja motivatsioonile, kuid tuleb meeles pidada, et rohkem või vähem tõest teooriat ei saa siiski eristada, sest iga indiviid on ainulaadne ning tema ootused ja vajadused võivad erinevates olukordades oluliselt erineda teiste omadest. Erinevate motivatsiooniteooriate tundmine ning töötamist motiveerivate tegurite mõistmine võimaldab juhtidel kergemini saavutada organisatsiooni eesmärke, kuid parim ja kindel motivatsiooniallikas töötaja jaoks on usk, et see mida ta teeb on oluline ning, et seda märgatakse (Burgraff, ref Valk 2003:192,193).

1.2. Psühholoogiline leping

Psühholoogilise lepingu terminit kasutatakse igapäevases keelekasutuses harva ning selle mõistele ei ole siiani määratud kindlat definitsiooni. Tegemist on pigem teaduslikes uuringutes kasutatava mõistega, mida mainisid esmakordselt psühholoogid Argyris ja Menninger ning sedagi täiesti erinevate fenomenide kirjeldamisel. Hiljem on seda mõistet taas korduvalt kasutatud samuti eriilmeliste protsesside kirjeldamisel. Lühidalt ning kokkuvõtlikult kirjeldatuna hõlmab psühholoogilise lepingu kontseptsioon kõiki ilmseid ja varjatud kirjapanemata lubadusi ning see rakendub kõikides isikutevahelistes suhetes. (Conway & Briner 2005:20,21) Käesolevas töös vaatleb autor psühholoogilise lepingu olemust pidades selle täitmist oluliseks mõjuteguriks töötaja ja juhi vahelise käitumise kujunemisel ja töörahulolu tõstmisel.

Psühholoogilise lepingu olemus

Sellest ajast, kui psühholoogilist lepingu terminit esmakordselt mainiti, on selle olemust erinevalt defineerinud paljud psühholoogid sh. Kotter, Rousseau, Greller, Herriot, Pemberton, Robinson ja Morrison. Nende definitsioonidel oli palju ühiseid ja kattuvaid argumente, kuid ka märkimisväärselt palju erinevusi. Oluline definitsioonide erinevus seisneb selles, et näiteks Herriot ja Pemberton käsitlesid psühholoogilist lepingut kui kahepoolset ja võrdselt jagunevat organisatsiooni ja töötaja vahelist nähtust, samas Rousseau, Morrison ja Robinson uskusid, et psühholoogilist lepingut saavad täita vaid töötajad. (Conway & Briner 2005:21,22)

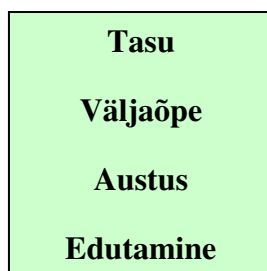
Tulenevalt kattuvatest ning ühiste omadustega definitsioonidest, võib tänapäeval psühholoogilise lepingu olemuse sõnastada järgmiselt: psühholoogiline leping on organisatsiooni ja töötaja vaheline leping, mis sisaldab ilmseid ning alateadlikke e. varjatud **ootusi** ning **kohustusi**. Osapoolte vahelised ootused ja kohustused saavad olla psühholoogilise lepingu osa vaid juhul, kui need rajanevad **tajutavatel lubadustel**.

Lepingut täidetakse individuaalsel ning subjektiivsel tasandil, sest lepingu tingimusi näevad lepingu osapooled vaid enda vaatenurgast. Lepingu puhul on tegemist vaid **tajutava kokkuleppega**, sest kumbki osapool ei ole andnud reaalselt kinnitust kokkuleppe üheselt mõistmise kohta. (Levinson 1962; Schein 1965; Kotter 1973; Rousseau 1989,1995; Herriot & Pemberton 1997; Morrison & Robinson 1997 ref. Conway & Briner 2005:23,26,28,29)

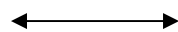
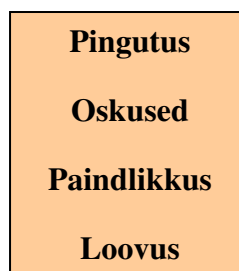
Psühholoogilise lepingu täitmine töökohal

Psühholoogilisest lepingust kinnipidamisele viitab selle tajutav vastastikune täitmine. Teisisõnu sõltub organisatsiooni või töötaja poolt millegi pakkumine sellest, kuidas ja kas teine lepingu osapool midagi vastutasuna täidab. Näiteks tööandjapoolne lubadus tulevikukäitumise osas on tingitud töötaja käitumisest ja pakkumisest (Rousseau 1990:390 ref. Conway & Briner 2005:30). Ootuste ja lubaduste tüüpilisem vastastikune täitmine on kirjeldatud joonisel 3.

Organisatsiooni pakkumine



Töötaja pakkumine



Joonis 3. Tüüpnäide psühholoogilise lepingu vastastikkusest täitmisest (Conway, Briner 2005:30, kohandatud töö autori poolt)

Psühholoogiline leping hõlmab endas tervet jada võimalikke vastastikke ootusi, lubadusi ning kohustusi ja seda on võimalik tajuda kõikides tööd ja töötingimusi puudutavates valdkondades (Conway & Briner 2005:31).

Kotteri (1973:92 ref. Conway & Briner 2005:31) väitel võib neid aspekte olla tuhandeid. Oluline on siiski rõhutada, et psühholoogiline leping on otseses mõttes kahepoolne, töötaja ja organisatsiooni vaheline nähtus, seega selle täitmisel ega rikkumisel ei saa osaleda kolmandad isikud ega grupid (Conway & Briner 2005:31).

Psühholoogilisest lepingust üleastumine

Psühholoogilise lepingu mittetäitmise puhul saab eristada **lepingust üleastumist** (rikkumist) ning lepingu rüvetamist. Lühidalt kirjeldades on psühholoogilisest lepingust üleastumisega tegemist juhul, kui töötaja tajub oodatu ning saadu vahel erinevust, teisisõnu kui ta saab lubatu ja oodatu asemel vastutasuks midagi muud. Psühholoogilise lepingu rüvetamine toob endaga kaasa aga väga äärmuslikud ning emotsionaalsed reaktsioonid. Rousseau (1989) on psühholoogilise lepingu rüvetamist kirjeldanud kui väga sügavat muret ja kannatusi põhjustavat kogemust. (Conway & Briner 2005:64).

Psühholoogilisest lepingust üleastumise ulatus on erinev ning iga indiviidil puhul erinevalt tajutav. Lepingust üleastumine võib kaasneda vaevu hoomatavate lubaduste mittetäitmisega, näiteks ülemuse hommikune tervitus pole nii südamlilik kui tavaliselt. Samas võib lepingust üleastumine olla väga suure ja sõnaselge lubaduse murdmise tagajärg, näiteks kui töötaja jaoks töölepingu alusel sõnaselgelt ja ilmselt kindlustatud töökoht otsustatakse ära kaotada. (Conway & Briner 2005:65)

Empiiriliste uuringute läbiviimisel on selgunud, et psühholoogilisest lepingust üleastumine on seotud töötaja heaolu vähenemisega ning sellega võib kaasneda tööga rahulolematuse, organisatsioonilise pühendumise vähenemine, soorituse ja saavutuste langus, töötajatevahelised halvenevad suhted ning lõpuks ka taanduv käitumine, mis võib lõppeda töölt lahkumisega. (Conway & Briner 2005:69)

Eelnevale toetudes, leiab töö autor, et psühholoogilise lepingu vastastikusel täitmisel on tähtis osa töörahulolu kujundamisel ning rahulolematuse vähendamisel, sest selle kontseptsioon hõlmab mitmeid töötaja rahuloluga seotud aspekte (Herzberg). Autor leiab ka, et mõne töötaja koondamisega saab otseselt kaasneda vaid asjasse puutuvate osapoolte vahelise psühholoogilise lepingu rikkumine, kuid allesjäävad töötajad võivad

samuti tunnetada usalduse kuritarvitamist, kui juhtkonna tasandil tehtud otsused jäävad neile selgusetuks või kui asutusesisene kommunikatsioon on olnud ebapiisav.

Endast sõltumise (*self-reliance*) ideoloogia kohaselt peaksid töötajad hakkama aina enam lootma iseendale ja vähendama sõltumist tööandjast ning mõistma, et traditsiooniline vastastikkune lojaalsus töökoha olemasolu kindlustatuse suhtes ei ole enam sellisel kujul rakendatav (Rust, McKinley & Edwards 2005). Kokkuvõtvalt öelduna, ei saa enam tööle asudes ja töölepingut sõlmides uskuda ega tajuda, et töökoht on ja jääbki kindlustatuks, isegi kui töötaja annab selleks omapoolse maksimaalse panuse.

Eelnevalt antud ülevaade psühholoogilise lepingu olemusest toetab käesoleva lõputöö eesmärgi - *koondamise võimalike mõjude selgitamine asutuse sisesuhetele täitmist ning uurimisküsimusele - kuidas töötajaid koondamiste perioodil motiveerida* vastuse leidmist. Tuginedes käesolevas töös eelnevalt käsitletud Adamsi võrdsusteooriale ja psühholoogilise lepingu kontseptsioonile on autor seisukohal, et töötajate võrdset kohtlemist võib pidada samuti psühholoogilise lepingu täitmise oluliseks osaks, sest nii ebavõrdsuse tajumisel kui ka psühholoogilise lepingu rikkumise tagajärjel, võivad töötajad käituda sarnaselt (nt taanduv käitumine või töölt lahkumine). Psühholoogilise lepingu kontseptsiooni kohaselt, nagu ka Adamsi võrdsuse teooria kohaseltki, on pingutuste eest oodatav tunnustus ning juhipoolne kontroll käsitletav tasuna, mille puhul töötajad soovivad võrdselt tunda tasakaalu panuse ja tasu vahel, mis on oluline aspekt töörahulolu kujunemisel.

1.3. Koondamine

Koondamist saab töötaja ja tööandja seisukohalt pidada üheks ebameeldivamaks ja emotsionaalselt raskemaks sündmuseks tööelus, kuid kahjuks ei ole võimalik seda täielikult välistada mitte üheski organisatsioonis. Eriti aktuaalseks muutub koondamise oht ebastabiilsel majanduslikul perioodil, kui personali vähendamine on vajalik organisatsiooni rahaliste probleemide lahendamiseks. Mõne aja eest nähti töötaja ja ettevõtte vahelist töösuhet pikaajalisena ning isegi juhul, kui koondamine tuli päevakorda, arvestati võimalusega koondatud töötajad aegade paranemisel tööle tagasi

võtta, kuid praeguses majanduslikus olukorras nähakse töötajate koondamist töötaja jäädava „kaotamisena“ (Alvey 2009:4,5).

Töötajate ja tööandja formaalsed õigused ja kohustused on reguleeritud vabariigi seadusandluses. Töölepingu seaduse (TLS) § 89 sätestab, et koondamine on töölepingu erakorraline ülesütlemine tööandja poolt majanduslikel põhjustel. Tööandjal on võimalik tööleping erakorraliselt üles öelda, kui töösuhte jätkamine kokkulepitud tingimustel muutub võimatuks töömahu vähenemise või töö ümberkorraldamise tõttu või muul töö lõppemise juhul. (Töölepingu seadus, 17.12.2008). Töölepingu erakorraline ülesütlemine Eesti Vabariigis on reguleeritud TLS 4. peatükis, kus on sätestatud kõik töölepingu ülesütlemisel rakendatavad tähtajad, piirangud ja tingimused.

Praegusel ajal, kui kogu ühiskond puutub koondamisega kokku, kui ühe sagedamini esineva töösuhte lõppemise põhjusega, muutub selle teema käsitlemine lisaks seaduses sätestatudle aktuaalseks ka kõikides juhtimist ja personalialaseid suhteid kirjeldavates valdkondades. Koondamise puhul ei ole tegemist vaid formaalse otsusega, see puudutab lisaks töökaotajale ka kogu ettevõtte ja allesjäänud personali tulevikku tervikuna. Töötajate koondamist ei saa muuta emotsionaalsel tasemel kunagi lihtsaks, kuid õppides koondamisega efektiivselt toime tulema, on juhil võimalik suurendada väljavaateid organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ning raskustest väljatulemiseks ka pärast koondamisi. (Alvey 2009)

Koondamise läbiviimise „põhitõed“

Töötajate koondamise otsus võetakse vastu ettevõtte juhtkonna tasemel, kuid koondamise läbiviimine ning koondatavaid ametikohti puudutavate otsuste vastuvõtmine jääb vahetu juhi ülesandeks (Alvey 2009:5). Käesoleva töö eelnevas peatükis vaatles autor psühholoogilist lepingut töösuhte lahutamatu osana. Kuigi psühholoogilise lepingu olemust on läbi aegade defineerinud paljud psühholoogid, on nähtuse uurimisel jäetud laiemalt käsitlemata oluline teemavaldkond - lepingu rikkuja ning lepingu rikkumise asjaolud ning moodused (Conway & Briner 2005:81). Autor leiab, et koondamine on igaljuhul psühholoogilise lepingu rikkumine ning koondatu näeb olenemata koondamise põhjustest lepingu rikkujana vahetat juhti, mitte juhtkonda

ega üldisi majanduslikke põhjuseid, sest psühholoogiline leping on kahe inimese vaheline nähtus.

Töö autor leiab, et koondamise läbiviimiseks vajab juht emotsionaalset valmisolekut, sest töötaja kaotamine ning ebameeldiva uudise edastamine on ka juhtide jaoks raske ning ebameeldiv kogemus. Koondamist ei saa muuta meeldivamaks kui see oma olemuselt on, kuid koondamise protsessi on võimalik läbi viia sedasi, et säilib juhi hea maine ning allesjäävate töötajate motiveeritus drastiliselt ei lange (Alvey 2009).

Harvard Business School' i õppejõud ning juhtimisarenduse alane nõustaja Susan Alvey omab koondamisega kokkupuutunud juhtide nõustamise pikaajalist praktikat ning on välja toonud olulised argumendid, mida iga juht peaks koondamise ajal arvesse võtma ning koondamise läbiviimisel meeles pidama. Koondamise korral on tegemist töökoha koondamisega ning koondamist ei tohi kasutada ettekäändena ebasobivast inimesest vabanemiseks. Koondatava ametikoha valikul tuleb arvesse võtta ettevõtte strateegilisi põhjuseid ning tulevikuplaane. Koondamisteadet peaks juht edastama isiklikult, mitte delegerima ülesannet personaliosakonnale. Koondamisteadet üle andes, tuleb jääda ettevõtte tuleviku osas võimalikult ausaks ning anda töötajale võimalus uudisega kohaneda ning esitada soovi korral küsimusi. On oluline olla töötajale toeks, teavitades teda sealjuures tema õigustest ning edasistest võimalustest. Muuhulgas on Alvey toonud olulise aspektina välja allesjäävate töötajate vajaduste meelespidamist, sest kolleegi koondamine puudutab ka neid. (Alvey 2009:8,9).

Töö autor leiab, et teoreetilised meespead ei ole piisavad juhi ettevalmistamiseks koondamise läbi viimiseks, sest igas ettevõttes on koondamine, koondatavate töökohtade arv ning valiku langetamise iseloom on alati erinevad. Võimalusel peaks olema tagatud juhtidele eelkoolitused, kus oleks võimalik esitada individuaalselt küsimusi selle kohta, kuidas erinevate koondamisega kaasnevate emotsioonide ja probleemidega toime tulla

1.3.1. Koondamise mõju allesjäävatele töötajatele

Koondamise protsessis osaleb otseselt kaks subjekti, töötaja ja tööandja, kuid kolleegi koondamine avaldab mõju ka kogu allesjäävale kollektiivile. Üheks suuremaks

motivatsioonilangust tekitavaks olukorraks tööelus võib pidada koondatuks saamist, kuid ka igapäevast hirmu koondatud saamise ees (Pack 2009).

Juht peab teadma ning arvestama koondamisega kaasnevate tagajärgedega, sest põhjalikult planeerimata koondamine avaldab negatiivset mõju allesjäävate töötajate käitumisele ja hoiakutele. Juhi ja alluvate vaheline usaldus ning avatud dialoogi hoidmine aitavad kaasa koondamise negatiivsete tagajärgede vähendamisele. Nimelt juhil on tähtis mõista, et tegelikult pole oluline mis organisatsioonilisel tasandil realselt koondamisele järgneb vaid tähtis on see, kuidas töötajad seda tajuvad, sest just see dikteerib nende suhtumist juhtkonna otsustesse. (Petzall, Parker & Stoerberl 2000)

Allesjäävate töötajate seas tekib sageli küsimus: millal on minu kord? Siinkohal võib määravaks saada töötajatele piisava ja konkreetse informatsiooni andmine asutuse lähituleviku kohta ja koondamise üldiste põhjuste kohta. Üks kindel näitaja, mis osutab, kas juht on oma organisatsioonis infot jaganud piisaval määral või mitte, on kuulujuttude levik. Ebapiisava informatsiooni andmise korral segunevad omavahel tõe ja väljamõeldised ning need spekulatsioonid tekitavad veel suurema segaduse, sest levides võimukeskusest allpool, mõjutavad kuulujutud juhi ja juhtkonna suhtes tekkivaid hoiakuid, kujundavad väärased seisukohtu ja loovad libakangelasi ning süüdlasi (Elenurm 2008).

Elenurm toob teise võimaliku probleemina välja kaastöötajate halvustava suhtumise lahkuvatesse töötajatesse. Koondamisteate saanud töötajaid hakatakse vältima ning nende eksimused arutatakse omavahel läbi ja puudujäägid töös tõstetakse esile. Seeläbi võimenduvad lahkuja negatiivsete omaduste osakaal ja positiivsed omadused kaotavad oma tähenduse. Sellise käitumise põhjuseks on aga tegelikult hirm enda pärast, sest lahkujatest kaugenedes justkui kinnitatakse tegelikult iseendale, et „Mina olen teistsugune ja parem ning väärin seetõttu tööle jäämist“. (Elenurm 2008)

Eelnimetatud probleeme aitab ära hoida juhi otsene kontakt allesjäävate töötajatega. Neile on oluline saada kinnitus töö jätkumise kohta otse oma juhilt, mitte kelleltki teiselt. Juhi ülesanne on muuta allesjäänud töötajate negatiivseid hoiakuid lahkujate suhtes. Seda on võimalik teha lahkuva töötaja panust meenutades ja esile tõstes, hoidudes sealjuures hinnangutest ning rääkides faktidest. Juhi ülesanne on

koondamise järel märgata töötajaid, kelle jaoks on nende töö tähtis ning kelle identiteedis mängib olulist rolli organisatsioon, kuhu nad kuuluvad. Need inimesed vajavad kõige enam tunnustust ning oma töö väärtuse kinnitamist. Üldiselt on sellise hoiakuga töötajad samal ajal ka võtmetöötajad, kelle säilitamine ja panus on oluline tervele organisatsiooni tulevikule. (Elenurm 2008)

1.4. Töötajate motiveerimine

„Ega ju see võlu- ja valusõna “motivatsioon”, mida on kõikjalt katsutud leida ja proovitud igal viisil tõsta, pole midagi muud, kui tahtmine heameelega tööd teha“ (Pork 2001). Just tunded on need, mis juhivad organisatsiooni rohkem, kui seni on tahetud näha ning üldiselt sõltubki töötahe kõige enam organisatsioonis valitsevast õhkkonnast. Töötajate panus ja töötahe sõltub suurel määral juhi motivatsioonist ning pühendumusest ning seetõttu on enese ja teiste motiveerimise oskus tõhusa juhi üheks olulisemaks tunnuseks. (Pork 2001). Nagu ka eelnevalt käsitletud Vroomi ootuste teooriast nähtus, on juhi ülesandeks selgitada töötajale, mida temalt oodatakse ning millist kasu toob endaga edukas tegutsemine. Selle aluseks on aga oma töötajate tundmine ning erinevate vajadustega arvestamine. (Vroom 1995:17-23 ref Valk 2003:188,189)

Juht peab olema organisatsiooni töötajatele eeskujuks ja suunanäitajaks ning esimeseks oluliseks hea juhi omaduseks on erinevate motivatsiooniteooriate tundmine ning oskus neid ka praktikas rakendada. Kuid mõistmine, kuidas ühes või teises situatsioonis toimida, sõltub juhi emotsionaalsest intelligentsusest, sest emotsionaalselt intelligentsed inimesed oskavad ennast ja teisi paremini motiveerida (Goleman 2000:59-61).

Töö autori arvates on materiaalselt keerulisel ajal rahalise tasustamise süsteemi kõrval oluline pöörata intensiivsemat tähelepanu mittemateriaalsele motiveerimisele. Selgete eesmärkide püstitamine, töötajate individuaalsete vajaduste tunnetamine ja nende tunnustamine ja juhendamine on see, mis aitab juhil töötajaid motiveerida. Selle aluseks on juhi oskus mõista ja tunnetada oma töötajate vajadusi ning oskus suunata nende emotsioone.

Erinevad meeleolud ja emotsioonid saadavad inimesi kõikides eluvaldkondades. Käesolevas töös eelnevalt vaadeldud koondamisega kaasnevad võimalikud mõjud ja meeleolud olid üldisemalt seotud selliste tuumemotsioonidega nagu kurbus, hirm või vastikus. Tuumemotsioonidest tulenevad erinevad tundevariatsioonid ja nüansid nagu näiteks **kurbuse** puhul murelikkus, enesehaletsus, meeleheide enesehaletsus jne. **Hirmu** väljundiks võib olla kartus, kõhkklus, halb eelaimus ettevaatlikkus ning **vastikustunde** väljundiks võib olla halvaksapanu, ärritus ja üldine ebameeldivustunne jne (Goleman 2000:337-338). Siinkohal on juhi ülesandeks mõista nende emotsioonide tekkimise põhjuseid ning oskus nendega toime tulla ja neid juhtida.

Enda emotsioonide teadvustamine on emotsionaalse intelligentsuse alustalaks, sest võime oma tundeid pidevalt kontrollida on enese ja teiste mõistmisel määrav. Teine oluline oskus on oma emotsioone juhtida ning enese motiveerimine, ehk oskus mobiliseerida enda emotsioonid eesmärgi teenistusse. Hea enesemotivatsiooniga inimesel on lihtsam edukas olla ka suhtekorraldamises ehk teiste inimeste emotsioonidega toimetulemisel ning nende juhtimisel, kuid selleks on oluline juhi omadus ära tunda töötajate emotsioone ehk **empaatiavõime**. Empaatiavõimega inimesed suudavad paremini vastu võtta teiste vajadustest või tahtmistest märku andvaid signaale ning seega annab see oskus suure eelise töötajate juhtimiseks ja motiveerimiseks. (Goleman 2000:60-61)

Pingelistel perioodidel peab juht mõistma, et negatiivsed tunded on mööduvad. Sedasi tegutsedes tunneb juht, et on võimeline emotsioonidega konstruktiivselt toime tulema ning hirm nende emotsioonide ees väheneb. Negatiivseid emotsioone tuleb võtta arvesse kui töötaja märguannet, et tal on millestki puudus. Kui juht suudab negatiivsele emotsioonile vastata aktsepteerimise ja empaatilise mõistmisega, siis asendub negatiivsus vähem intensiivse või isegi positiivse emotsiooniga. (Gordon 2003:83)

Goleman (2000:184) väitel on juhi kõige tähtsamaks ülesandeks kritiseerimine ning töötajate jaoks on töökohal kõige suurem tähtsus kriitika saamisel. Töötajad vajavad tagasisidet, et õiges suunas edasi tegutseda, sest organisatsioonis on kõik inimesed süsteemi osad. Ilma tagasisideta on inimesed justkui pimeduses, teadmata mida arvab nendest ülemus või kolleegid ja mida neilt üldse oodatakse. Tagasisideta võivad

olemasolevad probleemid ajapikku ainult süveneda ning siis muutub emotsioonide juhtimine veel keerulisemaks.

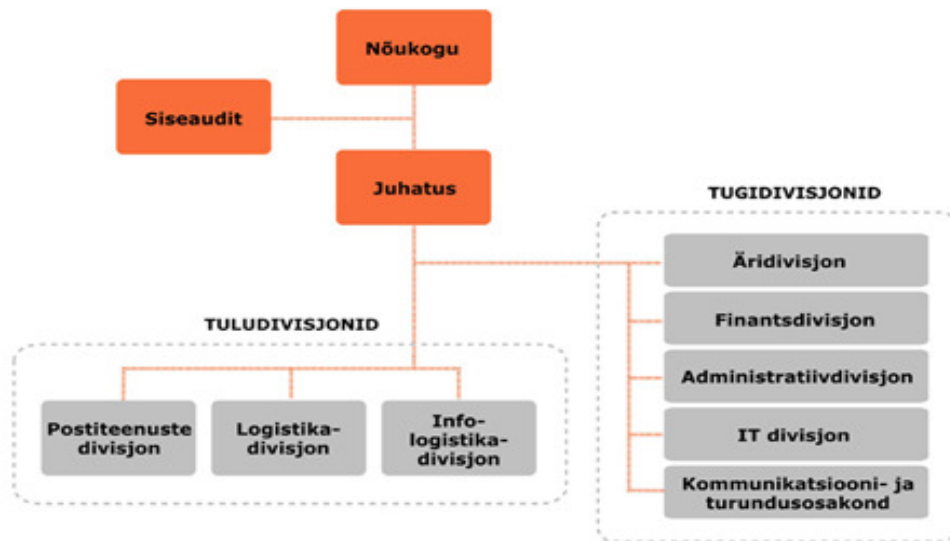
Eelnevale toetudes leiab autor, et enda ja töötajate emotsioonide tundmine ning võime nendega toime tulla ja neid juhtida, on väga olulised omadused töötajate rahulolu tõstmisel ja motiveerimisel. Koondamiste perioodil vajavad allesjäävad otsese ja kaudse rahalise motiveerimise kõrval vahetult juhilt kõige enam informatsiooni, ammendavaid juhiseid edasiseks tegutsemiseks ning tunnustust enda tööpanuse eest. Juhi ülesanne on anda töötajatele mõista et neid on märgatud ning et nende panus on oluline ja vajalik, sest sedasi on võimalik vähendada tekkivat hirmu ja ebakindlust, mis võib koondamiste ajal allesjäävaid töötajaid tabada ning seeläbi vähendada nende usku organisatsiooni jätkusuutlikusse.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Organisatsiooni kirjeldus

AS Eesti Post on 100% riigi omanduses olev ettevõtte, mis on ühe tihedaima tegevusvõrguga avalikke huve teeniv ettevõtte Eestis. Eesti Post teenindab kliente ligi 400 postiasutuses üle riigi ning on sealjuures üheks suurimaks tööandjaks Eesti Vabariigis. Ettevõtte põhitegevuseks on posti-, logistika- ja infologistikateenuste osutamine. Ettevõtte missioon on jõuda igapäev Eestis - pakkudes kvaliteetseid teenuseid ja paindlikke lahendusi postiteenuste, logistika ja infologistika valdkonnas. Ettevõtte kõige suuremaks väärtuseks on kliendikesksed, usaldusväärsed innovaatilised ja jätkusuutlikkusele suunatud töötajad. (Eesti Posti koduleheküljelt).

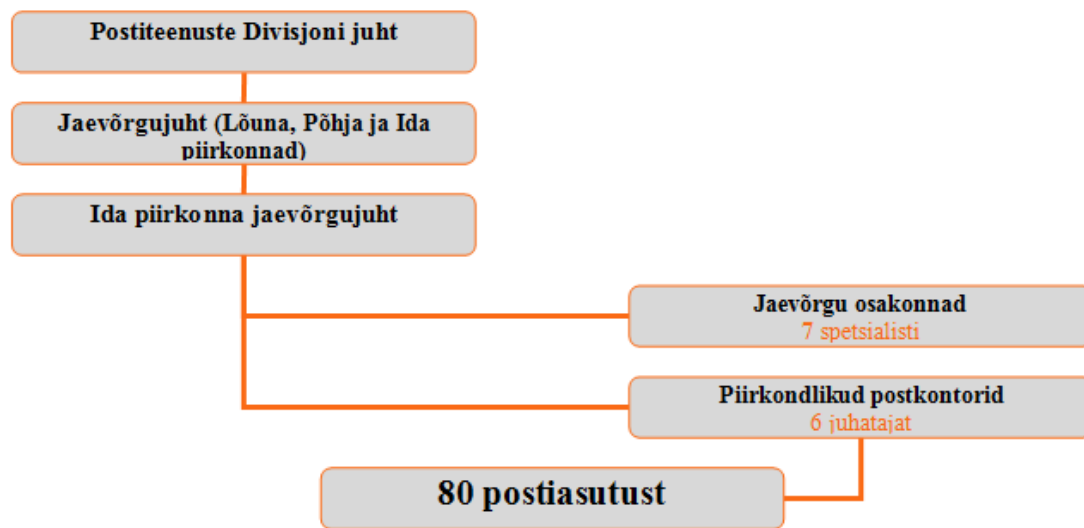
Eesti Post struktuur jaguneb tuludivisjonideks ja tugidivisjonideks Tuludivisjon jaguneb omakorda Postiteenuste Divisjoniks, Logistika Divisjoniks ja Infologistika Divisjoniks. Käesolevas töös uurimuse all olev Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkond kuulub Postiteenuste Divisjoni alla, mis allub otse ettevõtte juhatusele ja nõukogule, mille tegevust kontrollib siseaudit. Jaevõrk jaguneb üle riigi kolmeks piirkonnaks – Põhja, Lõuna ja Ida piirkond ning jaevõrgu juhile alluvad kõik kolme piirkonna juhid ning iga piirkonna töötajad alluvad piirkonna juhile. Eesti Posti struktuur on kujutatud joonisel 4.



Joonis 4. AS Eesti Posti struktuur (Eesti Posti koduleheküljelt)

Autor valis uurimisobjektiks Eesti Posti ida piirkonna, sest peale tööstus- ja energiaettevõteteid on Eesti Post Ida Virumaal üheks suuremaks tööandjaks, kus koondamised võivad korruga mõjutada paljusid leibkondi ja seeläbi ka terve piirkonna töötajaid.

Eesti Posti Jaevõrgu Ida piirkonnas töötab ca 100 töötajat, sh jaevõrgu osakonna töötajad, piirkondlike postkontorite juhatajad ning 80 postiasutuse töötajad, kes kõik alluvad jaevõrgu piirkonna juhile. Ida piirkonna struktuur on kujutatud joonisel 5.



Joonis 5. Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna struktuur (Eesti Posti intranet, kohendatud töö autori poolt)

Jaevõrgu põhiülesandeks on postkontorite töö korraldamine. Ida piirkonnas on 6 piirkondlikku postkontorit, mis asuvad Rakveres, Paides, Tapal, Narvas, Jõhvis ja Kiviõlis. Ida piirkonna postkontorite alla kuulub kokku 80 postiasutust.

2008. aastal kajastasid erinevad meedia väljaanded sh. Eesti Rahvusringhääling, et Eesti Postil on kavas koondada umbes 250 töötajat ja sulgeda ligi 100 piirkondlikku postkontorit. (Eesti Post...06.05.2008) Põhjuseks võis pidada seda, et Eesti Post, kui avalikes huvides töötav ettevõtte, peab ennekõike tootma kasumit, et olla efektiivne ning investeerimisvõimeline. Erinevate perioodika väljaannete andmetel jäi Eesti Post aga teatele eelnenu aastal ligi 34 miljoni kroonisesse kahjumisse. 2009. aasta alguseks oli üle Eesti pidanud töölt lahkuma juba umbes 300 Eesti Posti töötajat. (Eesti Post...12.02.2008) Ettevõtte ja töötajate tuleviku huvides ei ole avalikult välja öeldud täpseid andmeid koondatud töötajate demograafiliste seisundite kohta ning ei ole otseselt kinnitatud lähitulevikus oodatavaid otsuseid.

2.2. Uurimismeetod

Lõputöö eesmärk on uurida, millist mõju avaldab koondamine allesjäävate töötajate rahulolule, töötulemustele ja sisesuhetele ning kuidas on võimalik allesjäänud töötajaid edaspidi motiveerida. Uurimustööle on püstitatud kolm uurimisküsimust:

- 1) Millist mõju avaldab töötajate ja juhi hinnangul lähedalseisva kolleegi koondamine allesjäävate töötajate rahulolule?;
- 2) Millist mõju avaldab lähedalseisva kolleegi koondamine allesjäävate töötajate tööpanusele ja asutuse sisesuhetele?;
- 3) Kuidas motiveerida allesjäävaid töötajaid koondamiste perioodil?

Lõputöö eesmärkide täitmiseks ning uurimisküsimustele vastamiseks viidi Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna töötajate seas läbi kaheosaline empiiriline uuring. Uurimismeetodina kasutati ankeetküsitlust ning intervjuud (Lisa 1 ja Lisa 2).

Ankeetküsitluse eesmärk oli selgitada välja peamised rahulolu mõjutavad tegurid Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna nende töötajate seas, kelle lähedalseisvaid kolleege on koondatud ning võrrelda neid nende töötajate rahulolu mõjutavate teguritega, kelle kolleege ei ole koondatud. Teine eesmärk oli välja selgitada kas ja millist mõju on koondamine siiani avaldanud allesjäävate töötajate tööpanusele ning omavahelistele suhetele.

Uuringu läbiviimisel paluti vastajatel ära märkida demograafilised andmed nende vanuse, soo ning tööstaaži kohta praeguses organisatsioonis. Need andmed olid olulised vastanute taustinformatsiooni saamiseks ning neid ei kasutatud tulemuste analüüsimisel.

Ankeetküsimustik oli kaheosaline ning andmeid koguti kvantitatiivsel ja kvalitatiivsel meetodil. Küsimustiku esimese osa koostamisel lähtus autor motivatsiooniteooriatest, mida on käsitletud käesoleva töö esimeses peatükis. Küsimustiku esimeses osas paluti vastajatel hinnata 5-pallisel hindamisskaalal (1- väga rahulolematu, 2- rahulolematu, 3- ei oska öelda, 4- rahul, 5- väga rahul) erinevaid rahulolutegureid oma töökohal.

Hinnatavaid tegureid oli 13 ja nende loetlemisel lähtus autor suures osas Herzbergi kahe faktori teooriast, sest just see motivatsiooniteooria kirjeldab autori arvates kõige täpsemini rahulolu ja rahulolematust põhjustavaid tegureid ning nende omavahelisi seoseid. Lisaks paluti töötajatel esimeses osas vastata ka ühele vabaküsimusele, milles paluti nimetada vastaja seisukohalt kõige enam motiveerivad ja demotiveerivad tegurid.

Ankeetküsimustiku teine osa koosnes ühest vabaküsimusest ning kaheksast valikvastustega küsimusest, millest kahes küsimuses jäeti vastajale võimalus oma vastust põhjendada või täiendada. Valikvastustega küsimuste eesmärk oli välja selgitada koondamise statistiline info, koondamise mõju allesjäänud töötajate motiveeritusele ja rahulolule, ning lõpuks paluda töötajatel teha omapoolsed ettepanekud koondamisjärgse olukorra sujuvamaks juhtimiseks ning töötajate motiveerimiseks. Küsimustiku koostamisel jälgiti põhimõtet, et küsimused oleksid üheselt mõistetavad ning et küsimustik oleks ülesehituselt loogiline. Küsimustik on koostatud ning täitjatele edastatud viisil, et oleks tagatud vastajate anonüümsus. Kõiki ankeetküsitluse tulemusi töödeldi andmetöötlusprogrammis MS Office Excel 2003 ning saadud tulemused esitletakse käesolevas töös tabelite ning graafikutena.

Teise uurimismeetodina kasutas autor intervjuud juhiga. Intervjuu läbiviimine oli vajalik selleks, et uurida, kas juhi arvamus koondamiste mõjude kohta töötajaskonnale ühtib töötajate omaga, mis selgus ankeetküsitluse käigus. Teiseks intervjuu eesmärgiks oli saada taustinfot Eesti Posti jaevõrgu korraldusliku poole kohta ning koondamise läbiviimise protsessi kohta. Intervjuu (vt Lisa 2) viidi läbi Eesti Posti Ida piirkonna jaevõrgu juhiga, kellele alluvad ida piirkonna osakondade spetsialistid, postkontorite juhatajad ning ida piirkonna posti asutuste töötajad (kokku ca 100 alluvat). Intervjuu viidi läbi kahes osas. Esimeses osas küsiti intervjuueeritavalt ettevalmistatud küsimusi, mille abil uuriti Eesti Posti jaevõrgu ida piirkonna töökorralduslikke küsimusi, ettevõtte motivatsioonisüsteemi, piirkonna juhi kokkupuute tihedust alluvatega ning koondamise viimase aja statistikat. Küsimuste koostamisel lähtus autor ettevõtte kodulehel avaldatud asutuse kirjeldusest, avalikkuseni jõudnud koondamise statistikast ja vajadusest saada ülevaade kehtestatud toimivast motivatsioonisüsteemist.

Intervjuu teine osa viidi läbi vabavestluse vormis. Vestluse käigus uuriti piirkonna juhilt koondamisega kaasnevaid probleeme, tähelepanekuid ning soovitusi. Lisaks andis juht

oma hinnangu koondamise mõjude kohta allesjäänud töötajate tööpanusele ning kirjeldas koondamise tagajärjel toimunud muutusi asutuse sisesuhetes. Intervjuu teises osas kirjeldas juht koondamise üldist protsessi ning ettevalmistusi ja märkis, et Eesti Postis rakendatakse toetusprogrammi koondatavatele töötajatele.

2.3. Valim

Anonüümne ankeetküsitlus viidi läbi ajavahemikul 27. jaanuar – 10. veebruar. Küsitluse valimi moodustasid Eesti Posti Postiteenuste Divisjoni Jaevõrgu ida piirkonna ca 100st töötajast 40, sest tulles vastu ettevõtte soovidele, ei edastatud ankeetküsitlust Lääne-Virumaalt väljapoole ega kandevõrgu töötajatele. Valimisse kuulusid jaevõrgu osakonna spetsialistid (7), piirkonna postkontorite juhatajad (6) ning Rakvere ja Tapa postiasutuste töötajad (27). Tulles vastu ettevõtte soovidele ei uuritud ega avalikustata vastanute ametikohti puudutavaid demograafilisi andmeid.

40-st töötajast tagastas täidetud ankeetküsimustiku 28 töötajat, kellest kõik olid naissoost keskmise vanusega 36-50 aastat ning keskmise tööstaažiga oma ametikohal kuni 10 aastat. Vastanute vanuseline jaotus oli järgmine: kuni 25 aastaseid töötajaid oli vastanute seas 2, 26-35 aastaseid töötajaid 5, 36-50 aastaseid töötajaid 18 ning 51-60 aastaseid on vastanute seas kokku 3. Vastanute tööstaaž jagunes järgmiselt: kuni 1 aastase staažiga 2 vastanud töötajat, kuni 5 aastase staažiga 11 vastanud töötajat, 6-10 aastase staažiga 10 töötajat, 11-15 aastase staažiga 3 töötajat ning 15 ja enam staažiga 2 töötajat. Neid andmeid uuringu tulemuste analüüsimisel ei kasutatud, vaid koguti taustinformatsiooni saamiseks.

Vastamise aktiivsus oli 70%, mis on piisav tulemus adekvaatse analüüsi teostamiseks. Vastanud töötajad jagunesid kahte rühma: töötajad, kelle lähedalseisvaid kolleege oli koondatud ning töötajad, kelle lähedalseisvaid kolleege ei olnud koondatud. Vastanute protsentuaalne jaotus on näidatud tabelis 1.

Tabel 1. Küsitluses osalenute osalusprotsent ja jagunemine

	Üldarv	Osalenute arv	%
Valimis olevad töötajad sh	40	28	70%
Koondatud kolleegiga töötaja		19	67,86 %
Koondamata kolleegiga töötaja		9	32,14 %

2.4. Tulemused

Uuringu tulemuste kokkuvõte on koostatud Eesti Posti Ida piirkonna jaevõrgu töötajate seas täidetud ankeetküsimustike I ja II osa põhjal ning ida piirkonna jaevõrgu juhiga läbi viidud intervjuu põhjal. Järgnevalt käsitleb töö autor ankeetküsimustiku I ja II osast selgunud tulemusi.

Kõigist 28st küsitlusankeedist jäeti I osa vabaküsimusele suurima motivaatori ja demotivaatori kohta vastamata 8 korral (vt Lisa 1, küsimus nr 14) ning küsimustiku II osa viimasele küsimusele, kus paluti teha ettepanekuid kollektiivkoondamise läbiviimise võimalike parenduste kohta, jäeti vastamata 6 korral (vt Lisa 1, küsimus nr 24). Kõik ülejäänud küsimused olid vastatud kõigil 28 korral, kusjuures mõne küsimuse puhul märgiti korraga ära mitu vastuse varianti.

Ankeetküsitluse tulemused

Ankeetküsitluse esimeses osas paluti töötajatel 5-pallisel hindamisskaalal (1- väga rahulolematu, 2- rahulolematu, 3- ei oska öelda, 4- rahul, 5- väga rahul) anda hinnang 13le töörahulolu mõjutavale tegurile. Uuringu tulemuste analüüsimisel taandati hindamisskaala „väga rahulolematu“ ja „rahulolematu“ hinnagule „rahulolematu“ ning hinnangud „rahul“ ja „väga rahul“ taandati hinnangule „rahulolev“. Töörahulolu mõjutavale 13le tegurile andsid hinnangu kõik 28 küsitlusankeedi täitnud töötajat. Kõik antud hinnangud on kokkuvõtvalt toodud tabelis 2. Andmed on esitletud protsentuaalselt ning sulgudesse on märgitud vastanute reaal arv.

Uuringu tulemusel selgus, et tööga rahulolu mõjutavatest teguritest hindavad töötajad kõige kõrgemalt piirkonna juhi juhtimisstiili. Sellele tegurile andis rahuloleva hinnangu ~93% (26) kõigist vastanuist ning hinnangut ei osanud anda ~7% (2) vastanutest. Rahulolule juhi juhtimiskvaliteediga järgnes rahulolu suhetes teiste töökaaslastega, selle teguri rahulolu osakaal oli ~86% (24). Töökeskonna ja töövahendite suhtes avaldas rahulolu ~75 % (21) vastanutest. Võimalusele kanda töökohal piisavat vastutust avaldas rahulolu ~64 % (18) ja samamoodi hinnati ka rahulolu tagasiside saamise suhtes, kusjuures rahulolematust viimasele avaldas ainul 3 % (1) vastanutest.

Nõustamisvõimalusi töökohal hindas rahulolevalt ~ 57% (16) ning rahulolematult ~10% (3) kõikidest vastanutest. Sarnaselt hinnati ka juhupoolset töö väärtustamist, kui rahulolu avaldas ~57% (16) ja rahulolematust ~14% kõikidest vastanuist. Kõige rahulolematumad olid töötajad oma töötasuga ~43% (12) ning kindlusega töökoha suhtes ~22% (6). Piisavat, muudatusi puudutava informatsiooni kättesaadavust, hindas rahulolematult ~17% (5) ja rahulolevalt 50% (14), samal ajal ei osanud sellele tegurile hinnangut anda ~32% (9) vastanutest.

Tabel 2. Töötajate rahulolu mõjutavate tegurite hinnang

Jrk nr	Töörahulolu mõjutavad tegurid	Rahulolematuse %	Ei oska öelda %	Rahulolu %
1	Ühtekuuluvuse tunne organisatsioonis	3,57 (1)	32,14 (9)	64(18)
2	Piirkonna juhi juhtimisstiil	0	7,14 (2)	92,86 (26)
3	Suhted töökaaslastega	0	14,29 (4)	85,71 (24)
4	Info kiire ja läbipaistev kättesaadavus	3,57 (1)	39,29(11)	57,14 (16)
5	Kindlus töökoha suhtes	21,4 (6)	57,14(16)	21,43 (6)
6	Töötajate õiglane kohtlemine	10,71 (3)	39,29(11)	50(14)
7	Töötasu	42,86 (12)	28,57 (8)	28,57 (8)
8	Töö piisav väärtustamine vahetu juhi poolt	14,29 (4)	28,57(8)	57,14 (16)
9	Rahulolu töökeskkonna ja töövahenditega	3,57 (1)	21,43(6)	75 (21)
10	Võimalus kanda piisavat vastutust	7,14 (2)	28,57(8)	64,29 (18)
11	Piisav info muudatuste kohta asutuses	17,86 (5)	32,14(9)	50 (14)
12	Nõustamisvõimalused töökohal	10,71 (3)	32,14(9)	57,14 (16)
13	Regulaarne tagasiside töötulemuste kohta	3,57 (1)	32,14 (9)	64,29 (18)

Tööga rahulolu mõjutavate tegurite hinnangute analüüsimisel eraldati üldistest antud hinnangutest nende töötajate hinnangud, kelle lähedalseisvaid kolleege oli koondatud (tulemused toodud tabelis 3) ning nende töötajate hinnangud, kelle lähedalseisvaid kolleege ei olnud koondatud (tulemused toodud tabelis 4).

Lähedalseisva kolleegi koondamise kogemusega olid 28st ankeedi täitnud töötajast 19 töötajat (edaspidi *JAH töötajad*) ning 9 ankeedi täitnud töötaja lähedalseisvaid kolleege ei olnud koondatud (edaspidi *EI töötajad*). Vastav jaotus on eelevalt kujutatud tabelis 1. Uuringu käigus selgus, et nii *JAH töötajad* kui *EI töötajad* hindasid kõige sagedamini rahulolematuse tegurina töötasu, mis joonistus eelnevalt juba välja ka üldises kokkuvõttes tabelis 2. *JAH töötajate* ja *EI töötajate* hinnangute võrdlusest selgus, et näiteks *JAH töötajatest* hindas piirkonna juhi juhtimiskvaliteeti rahulolevalt ~90% (17),

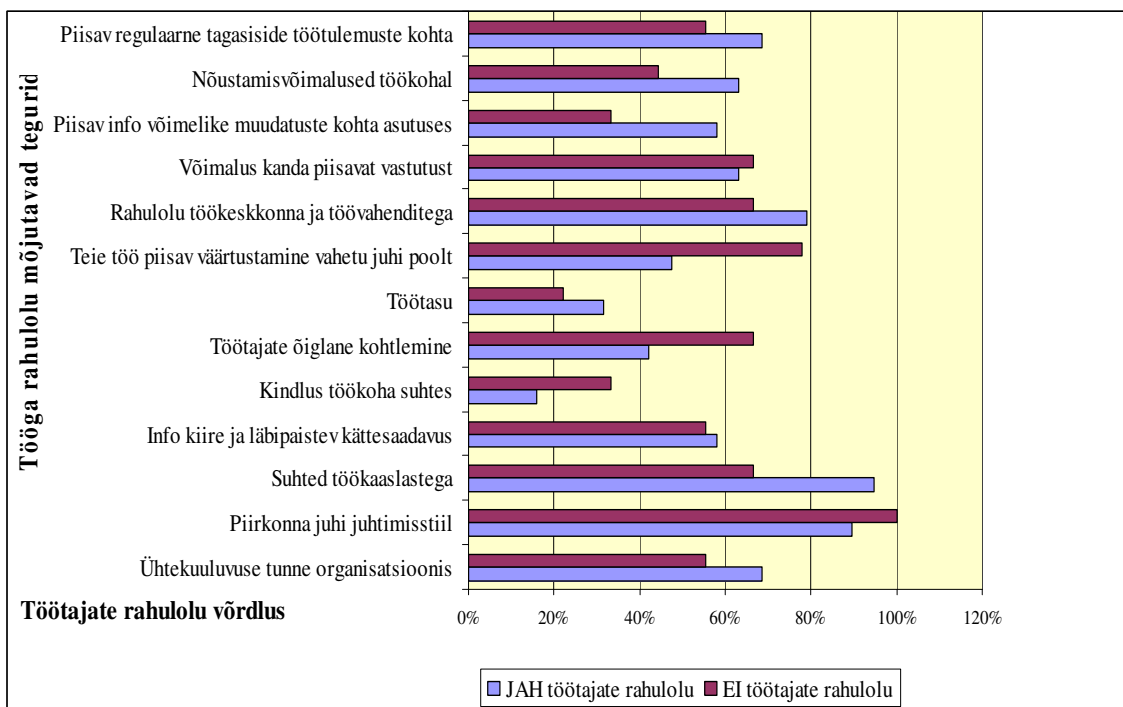
samal ajal olid *EI töötajad* juhtimise kvaliteediga rahul kõik vastanud töötajad 100% (9). Erinevus joonistus välja ka rahulolu hinnangutes ühtekuuluvustunde osas – (*JAH töötajatest* avaldas sellele tegurile rahulolu ~67% (13) ning *EI töötajatest* olid 56% (5) ja ~11% (1) olid selles osas rahulolematud). Mõlemal juhul ei osanud üle poole vastanutest hinnata oma rahulolu töökoha kindluse osas – ~58% (11) *JAH töötajatest* ning 56% (5) *EI töötajatest* vastasid sellele küsimusele „ei oska öelda“. Samas joonistus välja, et *JAH töötajad* olid töökoha kindlustunde osas rahulolematumad kui *EI töötajad*. Rahulolematuse hinnangud jagunesid töökoha kindluse tegurile vastavalt ~27% (5) ja 12% (1). Rahulolu mõjutavate tegurite võrdlus *JAH töötajate* ja *EI töötajate* lõikes on kujutatud joonisel 6.

Tabel 3. Kolleegi koondamiskogemusega töötajate (*JAH töötajad*) hinnang tööga rahulolu mõjutavatele teguritele

Jrk nr	Tööraahulolu mõjutavad tegurid	Rahulole-Matus %	Ei oska öelda %	Rahulolu %
1	Ühtekuuluvuse tunne organisatsioonis	0	31,58 (6)	68,42 (13)
2	Piirkonna juhi juhtimisstiil	0	10,53 (2)	89,47 (17)
3	Suhted töökaaslastega	0	5,26 (1)	94,74 (18)
4	Info kiire ja läbipaistev kättesaadavus	0	42,11 (8)	57,89 (11)
5	Kindlus töökoha suhtes	26,32 (5)	57,89 (11)	15,79 (3)
6	Töötajate õiglane kohtlemine	10,53 (2)	47,37 (9)	42,11 (8)
7	Töötasu	47,37 (9)	21,05 (4)	31,58 (6)
8	Töö piisav väärtustamine vahetu juhi poolt	15,79 (3)	36,84 (7)	47,37 (9)
9	Rahulolu töökeskkonna ja töövahenditega	0	21,05 (4)	78,95 (15)
10	Võimalus kanda piisavat vastutust	5,26 (1)	31,58 (6)	63,16 (12)
11	Piisav info muudatuste kohta asutuses	15,79 (3)	26,32 (5)	57,89 (11)
12	Nõustamisvõimalused töökohal	15,79 (3)	21,05 (4)	63,16 (12)
13	Regulaarne tagasiside töötulemuste kohta	5,26 (1)	26,32 (5)	68,42 (13)

Tabel 4. Tööga rahulolu mõjutavate tegurite hinnang nende seas, kelle kolleege ei ole koondatud (EI töötajad)

Jrk nr	Tööraahulolu mõjutavad tegurid	Rahulole-Matus %	Ei oska öelda %	Rahulolu %
1	Ühtekuuluvuse tunne organisatsioonis	11,11 (1)	33,33 (3)	55,56 (5)
2	Piirkonna juhi juhtimisstiil	0	0 (0)	100 (9)
3	Suhted töökaaslastega	0	33,33 (3)	66,67 (6)
4	Info kiire ja läbipaistev kättesaadavus	11,11 (1)	33,33 (3)	55,56 (5)
5	Kindlus töökoha suhtes	11,11 (1)	55,56 (5)	33,33 (3)
6	Töötajate õiglane kohtlemine	11,11 (1)	22,22 (2)	66,67 (6)
7	Töötasu	33,33 (3)	44,44 (4)	22,22 (2)
8	Töö piisav väärtustamine vahetu juhi poolt	11,11 (1)	11,11 (1)	77,78 (7)
9	Rahulolu töökeskkonna ja töövahenditega	11,11 (1)	22,22 (2)	66,67 (6)
10	Võimalus kanda piisavat vastutust	11,11 (1)	22,22 (2)	66,67 (6)
11	Piisav info muudatuste kohta asutuses	22,22 (2)	44,44 (4)	33,33 (3)
12	Nõustamisvõimalused töökohal	0	55,56 (5)	44,44 (4)
13	Regulaarne tagasiside töötulemuste kohta	0	44,44 (4)	55,56 (5)



Joonis 6. Töötajate rahulolu võrdlus kolleegi koondamise kogemusega töötajate ja kogemusega töötajate vahel

Ankeetküsitluse I osa avatud küsimusele enim motiveerivate ja demotiveerivate tegurite kohta töid töötajad lisaks eelnevalt hinnatud teguritele välja veelkord erinevaid rahulolu mõjutavaid tegureid, mille seas rõhutati mitmel korral järgmisi tegureid:

Enim nimetatud motiveerivad tegurid:

- töökoha olemasolu ja kindel sissetulek (10 korral);
- head suhted kolleegidega (2 korral);
- vastutus töökohal (2 korral);
- eneseteostus (3 korral);
- tunnustus (3 korral);
- arenemisvõimalused;
- võrdne kohtlemine (2 korral);
- head töötingimused (2 korral);

Enim nimetatud demotiveerivad tegurid:

- ebakindlus töökoha säilimise suhtes (6 korral);
- ebapiisav töötasu (8 korral);
- teiste kolleegide rahulolematuus;
- ebapiisav tunnustus (3 korral);

Ankeetküsitluse teine osa koosnes ühest vabaküsimusest ning kaheksast valikvastustega küsimusest, kusjuures kahes küsimuses jäeti vastajale võimalus oma vastust põhjendada või täiendada. Teise osa küsimused olid oletusliku ülesehitusega ning neile said vastata mõlema kategooria vastajad (kolleegi koondamise kogemusega töötajad ja need, kelle kolleegi ei olnud koondatud) v.a. 17. ja 18. küsimusele (vt Lisa 1), millele paluti vastata vaid nendel töötajatel, kelle lähedalseisvaid kolleegi oli koondatud. Nende küsimuste vastuste protsentuaalne jaotus on toodud tabelis 5. Antud küsimusele vastati 26 korral (mõned töötajad märkisid korraga mitu vastust).

Antud vastuste analüüsimisel selgus, et enamus töötajatest, kelle lähedalseisvaid kolleegi oli koondatud, hakkasid tundma hirmu enda töökoha pärast. Seda märgiti ära ~ 43% (11 korda) ulatuses kõikidest vastustest. 31% (8 korral) vastanutest märkisid, et peale lähedalseisva kolleegi koondamist hakati asutuse tuleviku üle omavahel

spekuleerima ning ~8% (2) vastanutest tunnetasid kollektiiviseseid pingeid, seda vastust täpsustas üks vastaja põhjendusega, et tekkis hirm enda töökoha pärast.

~12% (3) vastanutest tundsid, et kellegi koondamisel suurenes nii enda kui teiste allesjäänud kolleegide panus enda töösse ning ~8% (2) märkisid, et kolleegi koondamine ei avaldanud neile ega teistele kolleegidele mingisugust mõju. Koondamisi puudutavat selgitustööd ning sellega seotud ammendava informatsiooni kättesaadavust hinnati piisavaks 45% (9 korral) ulatuses ning 20% (4) leidis, et see oli ebapiisav.

Tabel 5. Hinnang koondamise mõjule ja ammendava informatsiooni kättesaadavusele

Küsimus nr 17. Millist mõju avaldas töökaaslase koondamine Teile ja Teie hinnangul teistele kolleegidele?	
Vastuse variandid	Osakaal %
A - Ei avaldanudki	7,69 (2)
B - Töötajate seas tekkisid spekulatsioonid või erinevad oletused asutuse tuleviku suhtes	30,77 (8)
C - Kasvas minu enda panus oma igapäeva töös	11,54 (3)
D - Tekkis hirm enda töökoha pärast	42,31(11)
E - Kollektiivis tekkisid pinged	7,69 (2)
F – Veel midagi	0
Küsimus nr 18. Koondamiste ajal tehtud selgitustöö ning küsimusi ammendava informatsiooni kättesaadavus on Teie arvates:	
A - Piisav	45 (9)
B - Ebapiisav	20 (4)
C - Informatsiooni ei jagatudki	5 (1)
D - Suur selgitustöö ning infojagamine ei ole koondamiste puhul vajalik	0
E - Ei oska vastata	30 (6)

19. - 23. küsimusele vastasid kõik 28 ankeedi tagastanud töötajat. Vastuste analüüsi tulemused on protsentuaalselt toodud tabelites 6, 7 ja 8.

Uuringu käigus selgus, et 50% (14) töötajate probleemidest ja personalialastest küsimustest lahendab muude ülesannete kõrvalt piirkonna juht. Ühtegi nõustajat piirkonnas ei ole. Otsene kontakt personalitöötajaga on vaid 25% (7) töötajatel ning samal hulgal töötajatest selline kontakt puudub.

50% (14) vastanutest märkisid, et piirkonna juht on õiglane ning erapooletu ja et temaga on võimalik avameelselt rääkida kõikidest probleemidest töösuhetes ning vajadusel saab temalt pingelisel ajal küsida nõu. Samas ~43% (12) märkis, et oma ülemusega ei saa siiski alati ega päris kõiki probleeme arutada ning ~7 % (2) tundsid, et ülemusega ei saa personaliprobleeme üldse arutada

~14% (4) vastanutest arvasid, et sagenenud koondamiste perioodil oleks asutuses väga vajalik vastava kompetentsiga inimene, kes nõustaks koondatavatel ametikohtadel töötavaid inimesi kuni töösuhte lõppemiseni, aitaks neil valmistuda edasiseks tegevuseks ning oleks vajadusel individuaalselt toeks ka ülejäänud personalile. Sellise nõustaja olemasolu pidasid „pigem vajalikuks“ ~54% (15) vastanutest ning ebavajalikuks ~11% (3) vastanutest. Personalinõustaja poole pöörduks vajaduse tekkel kindlasti ~22% (6) vastanutest, võibolla pöörduksid ~72% (20) ning kindlasti ei pöörduks ~7% (2) küsimusele vastanud töötajatest.

Tabel 6. Nõustamisvõimalused ja vastav personal töökohal

Küsimus 20. Kas Teie osakonnas on personalitöötaja ja/või nõustaja, kelle poole saab pöörduda probleemidega töösuhetes, nõu saamiseks pingelisel ajal või tööandja ja töötaja vaheliste õigusregulatsioonide täpsustamiseks?	
Vastuse variant	Osakaal %
A - Jah	25 (7)
B - Ei ole kumbagi	25 (7)
C - Kõiki küsimusi lahendab üldiselt piirkonna juht	50 (14)
Küsimus 21. Kas tunnete, et piirkonna juhiga on võimalik rääkida avameelselt kõikidest töösuhetes esinevatest probleemidest?	
Vastuse variant	Osakaal %
A - Jah, sest ta on õiglane ja erapooletu ülemus	50 (14)
B - Mitte alati, sest päris kõiki probleeme ei saa oma ülemusega arutada	42,86 (12)
C – Ei	7,14 (2)
D - Ei oska vastata	0

Tabel 7. Personalinõustaja vajalikkuse hinnang

Küsimus 22. Kas Teie hinnangul võiks asutuses sagenenud koondamiste ajal olla personalinõustaja, kelle tööülesannete hulka kuuluks: koondatavate ametikohtadel töötavate inimeste nõustamine, juhiste andmine edasisteks tegutsemiseks ning moraalne tugi ülejäänud personalile	
Vastuse variant	Osakaal
A- Ei oska öelda	21,43% (6)
B - Pigem ebavajalik	10,71% (3)
C - Pigem vajalik	53,57% (15)
D – Väga vajalik. Iga üksikjuhtumiga võiks tegeleda vastava kompetentsiga inimene	14,29% (4)
Küsimus 23. Kas Teie pöörduksite raskes olukorras nõustaja poole?	
Vastuse variant	Osakaal
A- Jah, kindlasti	21,43% (6)
B – Kindlasti mitte	7,14 % (2)
C - Võib olla	71,43% (20)

Ankeetküsimustiku 19. küsimus oli püstitatud kollektiivkoondamise oletuslikus vormis ning töötajatel paluti anda hinnang infotunni korraldamise vajadusele. Uuringu käigus selgus, et taolisi infotunde on juba kunagi korraldatud ning ~68% (19) töötajatest pidasid infotundi vajalikuks. Infotunni vajalikkust põhjendati järgmiselt:

- et saada selgust asutuse lähituleviku osas;
- otsese info jagamine vähendab valearusaamade tekkimist ;
- info jagamine maandab pingeid. Inimene tunneb, et teda ei ole kõrvale jäetud;
- igasuguste ümberkorralduste puhul on otsene info kõige parem;

Tabel 8. Hinnang kollektiivkoondamiste eel infotunni korraldamise vajalikkusele

Küsimus 19. Kujutage ette, et Teie organisatsioonis on oodata koondamislainet. Kas sooviksite, et asutuses korraldataks töötajatele suunatud infotund, mille käigus saaks konkreetset teavet oodatavate ümberkorralduste ning asutuse lähituleviku kohta.	
Vastuse variant	Osakaal
A - Samalaadseid infotunde on kunagi korraldatud	21,43 (6)
B - Ei pea vajalikuks	10,71 (3)
C - See oleks vajalik (Põhjendage)	67,86 (19)

Viimases vabaküsimuses paluti töötajatel nimetada millised on nende edaspidised ootused piirkonna juhile, kui peaks toimuma veel kollektiivkoondamisi. Vabavastuses nimetati ära järgmised ootused:

- selgitusi ning juhiseid edasiseks tegutsemiseks (3 korral);
- tuge;
- tagasisidet oma seniste töötulemuste kohta;
- põhjendusi koondamiste kohta;
- mõistmist ja arusaamist (2 korral);
- õigeaegset ja selget informatsiooni (6 korral);
- kaalutletud ja läbimõeldud otsuseid;
- juhiseid töötajate õiguste kohta.

Intervjuu

26. märtsil 2010 viidi käesoleva uurimustöö raames läbi intervjuu Eesti Posti jaevõrgu ida piirkonna juhi Moonika Pitkvega (vt Lisa 2). Intervjuu oli 13 küsimuse ulatuses ettevalmistatud ning nende küsimuste eesmärk oli uurida põhikorralduslikke küsimusi ning Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna motivatsioonisüsteemi kirjeldust. Hiljem uuriti vabavestluse käigus koondamisega ja selle mõjuga seonduvaid küsimusi.

Intervjuu käigus selgus, et Eesti Posti ida piirkonnas lahendab kõiki personalialaseid probleeme piirkonna juht ise. Piirkonnas on küll 2 personalispetsialisti, kuid nemad alluvad otse peakontorile ning oma töös tegelevad enamasti isikutoimikute haldamisega ning dokumentatsiooni vormistamisega. Piirkonna juhi kokkupuude otseste alluvatega (osakonna spetsialistide ja piirkondlike postkontorite juhatajatega) on väga regulaarne, kuid postkontorite töötajaid külastab piirkonna juht mõnel korral aastas või vastavalt vajadusele.

Viimasel ajal ei ole Eest Posti ida piirkonda uusi töötajaid tööle asunud, kuid üldiselt otsustab piirkonna juht ainuisikuliselt kõik valiku ja värbamisega seotud küsimused, mis puudutavad spetsialiste ja postkontorite juhatajaid. Postkontoritesse värvatavate töötajatega viib töövestlused läbi vastava postkontori juhataja.

Eesti Posti motivatsioonisüsteem on ülesehitatud materiaalsele ning mitte-materiaalsele motiveerivatele vahenditele. Materiaalse ergutamisenä eristatakse Eesti Postis **kvaliteedi** ja **kvantiteedi tulemustasusid**. Eelnimetatud ergutused on ettenähtud postkontorite töötajatele, sest nende töötulemused on mõõdetavad. Kvaliteedi tasude eraldamise aluseks on kord iga poole aasta tagant 10 kriteeriumi alusel teostatud hindamine, mille käigus vaadeldakse neid töökvaliteedi näitajaid, mis kajastavad tööülesande täitmise kvaliteeti (nt dokumentide korrektne täitmine ja teenindusstandardist kinnipidamine). Kvaliteedi tasud määratakse pooleks aastaks ning need lisanduvad igakuisele palgale kuni järgmise hindamiseni. Kvantiteedi tasude aluseks on kord poolaastas müügiplaani täitmise ülevaatamine. Igal postkontoril on oma müügiplan, mille täitmisel määratakse postkontori töötajale ühekordne konstantne preemia. Ergutustasu suurust ega selle erinevate tasandite väärtust piirkonna juht ei avaldanud.

Mittemateriaalselt motiveeritakse töötajaid nt soodsate sportimisvõimalustega ning tunnustamisega. Kord aastas tunnustatakse parimaid töötajaid intranetis ning antakse välja tiitel parimale ideele, parimale kliendihaldurile, parimale postkontorile ning parimale uustulnukale. Tiitliga kaasneb ka rahaline preemia. Lisaks korraldatakse Eesti Posti sünnipäevadel aastakonverentse, kus antakse ettevõtte juhatuse liikmete poolt üle erinevad tänuavaldused. Vanasti toimusid igal aastal Eesti Posti suvepäevad, kuid majanduslike raskuste tõttu ei ole üritust viimastel aastatel enam korraldatud.

Ülevaate töötajate motiveeritusest saab juht kaks korda aastas läbiviidavate hindamis- ja tulemusvestluste käigus. Postkontorite töötajatega vestlevad postkontorite juhatajad, kes annavad hiljem ülevaate tulemustest piirkonna juhile. Piirkonna juht ei osanud nimetada töötajaid demotiveerivaid tegureid kuid mainis, et tema arvates motiveerib töötajaid hetkemajanduse situatsioonis töökoha olemasolu. Juhtideni ei ole jõudnud informatsiooni kellegi rahulolematuse konkreetsete põhjuste kohta.

Küsimusele, „*Kui ulatuslik oli Eesti Posti Ida piirkonna kokkupuude 2008-2009 aasta kollektiivkoondamisestega*“ piirkonna juht ei vastanud lähtudes ametliku info konfidentsiaalsusest, kuid tema sõnul puudutas lähedalseisva töötaja koondamine paljusid töötajaid. Juhiga läbi viidud intervjuu käigus selgus, et juhi arvamus koondamise mõjude kohta allesjäänud kollektiivile erineb mõnel määral töötajate

omast. Näiteks ei täheldanud juht erilisel määral spekulatsioonide tekkimist allesjäänud töötajate seas, kuid lähedalseisva töötaja koondamise kogemusega töötajatest märkis selle probleemi ära ~31% (8) vastanutest.

Kõik koondatavate ametikohtade valikud ja otsused langetab piirkonna juht ainuisikuliselt, võttes postkontorite puhul arvesse postkontori juhataja märkusi ning tähelepanekuid. Juhi sõnul tunnetavad „ohustatud ametikohtadel“ töötajad otsust ette, sest üldiselt on koondamine olnud siiani seotud töömahu olulise vähenemisega ning selle tunnetab ära iga inimene, kui tema töötasu ega panus ei ole enam võrdelised. Otsuste langetamisel lähtub juht seaduses sätestatud piirangute kõrval ka sellest, et tegemist on eelkõige kasumettevõttega ning peale koondamist peaks tööefektiivsus ja tulemuslikkus langema võimalikult vähesel määral. Koondamisteate üleandmist kirjeldas piirkonna juht järgmiselt: Vestlus töötajaga on aus ning konkreetne! Vestluse käigus antakse töötajale üle koondamisteade ning soovi korral põhjendatakse koondatava töökoha valiku tagamaid. Töötajalt küsitakse, kas ta soovib oma kolleege olukorrast teavitada ise, või teeb seda juht. Tavaliselt pakutakse töötajale koondamisteate üleandmisel mõnda muud vakantset töökohta ettevõttes, kuid üldiselt ei ole neid vastu võetud põhjendusega, et palgavahe on liiga suur või ei sobi pakutava vakantse koha tööülesannete sisu. Piirkonna juht märkis, et koondamise mõju allesjäävatele kolleegidele avaldub töömahu suurenemise tagajärjel suureneva tööpanusega. Samas ei ole võimalik saada täpset ülevaadet töötulemuste olulisest muutumisest, sest klienditeeninduses ei ole võimalik prognoosida klientide arvu. Info levik toimub Eesti Postis intraneti kaudu ning juhtkonna koosolekutel, kusjuures postkontorite juhid edastavad koosolekul saadud info enda alluvatele.

Eesti Postis on rakendatud 6-astmeline koondamise abiprogramm (käesolevas töös käsitletud teemana *outplacement programmid*) koondatavatele töötajatele edasiseks toimetulemiseks. Juhi sõnul saab programmi nimetada lisa sotsiaaltagatise paketiks. Pakett antakse üle koos koondamisteatega ning räägitakse põhjalikult lahti.

Koondamise abipakett sisaldab järgmisi võimalusi:

1. võimalus saada õigusnõuniku abi;
2. võimalus saada psühholoogilist abi;
3. eelpension koondatule, kellel on vanaduspensionini jäänud aasta (iga kuu 1000 krooni);
4. ümberõppe või koolituse kulude osaline katmine 6 kuu jooksul pärast koondamist;
5. infoleht tööhõive ameti arvelevõtmise ja edaspidiste asjaajamiste kohta;
6. juhised FIE-na arvelevõtmiseks;

Üldiselt on kõige sagedamini kasutatud ümberõppe võimalusi ning juhiseid tööhõive ametis arvelevõtmiseks. Kõige ebapopulaarsemaks võimaluseks nimetas piirkonna juht pakutavat õigusnõuniku abi ja psühholoogilist abi.

Ettevõtte toetab emotsionaalselt keerulisel ajal ka juhte, kes peavad koondamist läbi viima. Juhtidele korraldatakse koolitusi, mille eesmärk on arendada töötajate koondamise läbiviimise oskusi ja toimetulekut koondamisjärgsete negatiivsete emotsioonidega.

3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD

3.1. Arutelu

Uuringu käigus saadud tulemused võimaldavad saada ülevaate peamistest rahulolu mõjutavatest teguritest küsitletud Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna töötajate seas. Küsitluse käigus selgus töötajate arvamus koondamise mõjude kohta ning selgusid mitmed ettepanekud töötajate motiveerimiseks koondamiste perioodil. Uuringu tulemuste võrdlemisel selgus, et mitmed rahulolu mõjutavad tegurid erinesid mõningal määral nende töötajate lõikes, kelle lähedalseisvaid kolleege oli koondatud nende omadest, kelle lähedalseisvaid kolleege ei olnud koondatud. Mõningad erinevused ilmnese ka juhi ja töötajate arvamuse vahel.

Läbi viidud uuring andis ülevaate Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna töötajate üldisest tööga rahulolust ning selgusid mitmed kitsaskohad, millele rohkem tähelepanu pöörates oleks juhil tulevikus võimalik töötajaid rohkem ja teadlikumalt motiveerida.

Uurimustöö alguses püstitas autor kolm uurimisküsimust. Esimesele uurimisküsimusele „*Millist mõju avaldab töötajate ja juhi hinnangul lähedalseisva kolleegi koondamine allesjäävate töötajate rahulolule?*“ saadi vastused nii töötajate seas täidetud ankeetküsitlustest, kui juhiga läbi viidud intervjuust. Uuringu tulemustest selgub, et lähedalseisva kolleegi koondamine avaldab kõige enam negatiivset mõju allesjäänud töötaja kindlustundele oma töökoha suhtes. Ebakindlust oma töökoha suhtes väljendas ~43% (11) töötajatest, kelle lähedalseisvaid kolleege oli koondatud. Sama aspekt selgus ka intervjuu käigus, kui piirkonna juht märkis, et töötajad hakkavad koondamiste ajal tundma kõrgendatud huvi nii asutuse lähituleviku kui ka koondatavate ametikohtade valikute kohta.

Töö autor leiab, et tuginedes käesolevas töös käsitletud teoreetilistele allikatele, on koondamiste tagajärjel tekkiv hirm normaalne ja ootuspärane nähtus, isegi juhul kui ettevõtte tulevikku puudutava informatsiooni kättesaadavus on ammendav. Tuginedes

Herzbergi kahe faktori teooriale, on kindlustunne töökohal hügieenifaktor, mis saab mõjutada töötaja tööga rahulolematust, kuid ei saa tekitada rahulolu. Siinkohal on juhi roll märgata ning mõista, mis täpsemalt põhjustab töötajas hirmu. Ebakindlust ja sellega kaasnevat rahulolematust on võimalik leevendada vaid tugeva ja usaldusel põhineva tugeva dialoogi arendamisel, kuid tuleb meeles pidada, et probleemi leevendamiseks ei kaasne veel rahulolu vaid võib taandub rahulolematusele. Töötajate rahulolu tõstmiseks, tuleb juhil panna rõhku töötajate tunnustamisele ja töö huvitavaks muutmisele ning vastutuse usaldamisele. Kui töötaja tunneb, et teda on märgatud ning et tema panus on oluline, võib sellega kaasneda rahulolu tekkimine.

Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna töötajad pidasid kõige motiveerivamaks teguriks oma töökoha olemasolu ja kindlat sissetulekut (10 korral). Need on küll Herzbergi teooria kohaselt hügieenifaktorid, mis ei saa otseselt tekitada rahulolu, kuid antud vastuste näol leidis kinnitust Maslow põhivajaduste teooria, mille edasiarendust Howlett'i poolt kirjeldati käesoleva töö esimeses peatükis. Maslow põhivajaduste teooria kohaselt peavad kõigepealt olema täidetud esimese astme vajadused ning enne ei saagi tekkida rahulolu ega võimalust kõrgemate vajaduste tekkimiseks ega rahuldamiseks. Autori arvates, võib neid töötajaid, kes ei ole tegelikult oma tööga rahul siiski mõningal määral töökoha olemasolu motiveerida, sest kindel sissetulek on üheks põhivajaduseks ka töövälisel ajal. Samas ei saa töökoha olemasolu tekitada töörahulolu, sest selle saab põhjustada töö olemus ise, mitte seda ümbritsevad tingimused nagu palk või kindlustunne.

Teises vabaküsimuses nimetati motiveeriva tegurina eneseteostuse võimalust ja tunnustust (3 korral) — Maslow teooria kohaselt saavad kõrgema taseme vajadused tekkida alles pärast madalamate vajaduste rahuldamist, seega võib oletada, et sedasi vastanud töötajate madalama astme vajadused olid juba rahuldatud. Kahel korral mainiti motiveerivate teguritena häid suhteid töökaaslastega, vastutust, võrdset kohtlemist ja häid töötingimusi. Võrdne kohtlemine on nimelt Adamsi võrdsusteooria kohaselt oluline tegur inimese tegutsema mõjutamisel, seega tuleks juhil tähelepanu pöörata sellele, et iga töötajale jagatav tasu vastaks tema tehtud jõupingutusele.

Kõige enam nimetati vabaküsimustes demotiveeriva tegurina ebapiisavat töötasu (8 korral), mis on ka Herzbergi kahefaktori teooria kohaselt hügieenifaktor ehk

rahulolematuse mõjutaja. Sellele tegurile avaldas rahulolu mõjutavate tegurite hindamisskaalal kõige rahulolematu hinnangu ~43% (12) töötajatest. Teisele kohale jäi ebakindlus enda töökoha ja asutuse tuleviku pärast (6 korral), mida hinnati ka hindamisskaalal rahulolematult ~22% ulatuses (6) kõikidest vastanutest.

Kuna kõige sagedamini joonistus vastustest välja ebakindlus või hirm, siis tuleb edaspidi pöörata suuremat tähelepanu töötajate tunnustamisele ja tagasiside ning informatsiooni andmisele.

Teisele uurimisküsimusele „*Millist mõju avaldab lähedalseisva kolleegi koondamine allesjäävate töötajate tööpanusele ja asutuse sisesuhetele?*“ saadi vastus ankeetküsitluste analüüsimisel ja juhi intervjuu käigus. Koondamise tagajärjel tekkisid allesjäänud töötajate seas spekulatsioonid asutuse ja töötajate tuleviku kohta. Seda mainis ~31% (8) ankeedi täitnud töötajatest, kelle kolleegi oli koondatud, kuid piirkonna juhini ei olnud koondamiste perioodil, ega sellele järgneval ajal, ekslikud arvamused jõudnud. Juhil teadmatust selles osas selgitab asjaolu, et ~43% töötajatest märkisid, et oma ülemusega ei saa päris kõiki probleeme arutada ja ~54% vastanud töötajatest arvas, et diskreetsemaid probleeme võiks töötajatega individuaalselt arutada vastava kompetentsiga nõustaja. 70% töötajatest leidsid, et võibolla nad pöörduksid koondamiste perioodil abi või nõu saamiseks nõustaja poole. Autor leiab, et selle põhjuseks võib pidada asjaolu, et alluvate ja piirkonna juhi vahel tekib probleemidest rääkides vertikaalsuhe, mis võib takistada töötajatel olla lõpuni avameelne isegi siis, kui rahulolu juhi juhtimisstiiliga on väga kõrge (nagu selgus esimesest küsimusest, siis oli juhi juhtimisstiiliga rahul ~93% (26) ankeedi tagastanud töötajatest ning sellele aspektile ei osanud hinnangut anda ~10% (2) töötajatest, kelle kolleegi oli koondatud).

Teise koondamise mõjuna nimetati ~12% (3) vastanutest töötulemuste paranemist. Juhil arvates võib arvamus olla osaliselt tingitud töömahu suurenemisest koondatud ametikoha arvelt. Töömahu suurenemine omakorda annab allesjäänud töötajatele võimaluse kanda suuremat vastutust, mis on Herzbergi kahe faktori teooria kohaselt motivaator ning võib tekitada töötajas rahulolu. Samas võib töötajate arvamus tööpanuse märgatava suurenemise kohta olla tingitud hirmust, et võibolla nende panust ei märgata piisavalt ja nad võivad edaspidi osutada ettevõttele ebavajalikuks, kui end piisavalt esile ei tõsta.

Kolmandale küsimusele „*Kuidas motiveerida allesjäävaid töötajaid koondamiste perioodil?*“ saadi vastus ankeetküsitluse vabaküsimuste vastustest ning osaliselt juhiga tehtud intervjuu käigus. Töötajad ootavad koondamiste ajal oma juhilt kõige enam otsekohesust, tunnustust, tagasisidet oma seniste töötulemuste kohta, kaalutletud ning läbimõeldud otsuseid ja tuge. Nimetatud ootused kinnitavad käesolevas töös vaadeldud teoreetilisi allikaid psühholoogilise lepingu osas, töösoorituse kriitika olulisuse osas ning Herzbergi rahulolu mõjutavate tegurite osas. Kõige enam oodatakse konkreetset ja õigeaegset informatsiooni.

Juhiga läbi viidud intervjuust nähtus, et koondatud töötajatele on ettevõtte poolt koostatud 6-osaline abiprogramm, mille abil üritatakse koondatuid toetada ning aidata uue töökoha leidmisel. Autori arvates vajaks see valdkond aga veel suuremat tähelepanu ja edasiarendust, sest nagu selgus, kasutatakse abipaketist vaid väikest osa kõikidest pakutud võimalustest. Selliste võimaluste nagu *psühholoogilise* või *õigusnõuniku abi osutamise* vastu üldiselt huvi puudub, mistõttu võiks kaaluda nende asendamist mõne muu võimalusega, lähtudes käesolevas töös selgunud töötajate ootustest ettevõttele koondamiste ajal. Allesjäänud töötajaid motiveeritakse rahaliselt kahel kriteeriumil, ning teatud aja tagant avaldatakse neile avalikku tunnustust. Juhtide pingete ennetamiseks koondamiste perioodil korraldatakse koondamisalaseid koolitusi, mille eesmärk on arendada koondamise läbiviimise oskusi ning pakkuda vajadusel tuge. Praeguse uurimuse käigus selgus, et töötajad peavad kõige enam rahulolu mõjutavaks teguriks just hügieenifaktoreid, mis tegelikult ei motiveeri töötajat andma täit panust ega ole töörahulolu aluseks, vaid leevendavad või likvideerivad töötaja rahulolematust. Autori arvates võib selle põhjuseks ebapiisav juhivoolne sekkumine töötajate rahulolu tõstmisel. Siinkohal tuleks rõhku panna sellistele motivatsioonifaktoritele, nagu on tunnustus, vastutuse võimaldamine, töötaja arengu võimaldamine ja töötajate saavutusvajaduste rahuldamine. Nagu on ka ettevõtte missioon – „*Ettevõtte kõige suuremaks väärtuseks on kliendikesksed, usaldusväärsed innovaatilised ja jätkusuutlikkusele suunatud töötajad*“, tuleks panustada oma väärtuste tegelikkule väärtustamisele, et töötajad tunneksid, et nad on osa oma organisatsioonist ning et nad on ettevõttele vajalikud. Praegune rahaline motiveerimine ei pruugi tagada piisavat rahulolu, seetõttu tuleks veel rohkem rõhku panna mittemateriaalsetele väärtustele.

Herzbergi motivatsioonifaktoritele rõhku pannes ja töötaja sisemist motiveeritust tõstes ei tohiks siiski unustada ka elementaarsete materiaalsete baasvajaduste rahuldamise osatähtsust. On väga oluline, et töötaja ühe põhivajadusena oleks rahuldatud tema vajadus piisava töötasu järele, sest see on aluseks tema töövälise põhivajaduste rahuldamiseks ning elamisväärsuste olude loomiseks.

3.2. Ettepanekud

Eesti Post on läbi viinud ulatusliku kollektiivkoondamise, mis on puudutanud märkimisväärset hulka allesjäänud töötajatest. Seda kinnitab fakt, et kõikidest küsitluses osalenutest ja vastanutest oli lähedalseisva ametniku koondamisega kokku puutunud 67,8%. On tõestatud, et koondamine avaldab teatavat mõju kogu allesjäänud kollektiivile, mitte ainult koondamise subjektidele. Seetõttu vajavad allesjäänud töötajad koondamiste perioodil teadlikku juhtkonnapoolset motiveerimist, võttes samal ajal arvesse erinevaid tööga rahulolu mõjutavaid tegureid.

Käesolev uuring annab Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna juhile olulise ja ülevaatliku informatsiooni ettevõtte töötajate rahulolu ja rahulolematust põhjustavatest teguritest. Alljärgnevalt teeb autor piirkonna juhile ettepanekud olulisemate motivaatorite ning nende rakendamise võimaluste osas, et oleks võimalik tõsta töötajate motivatsiooni ning vähendada ja ennetada muuhulgas ka koondamise tagajärjel tekkivat rahulolematust ja pingeid.

Ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks:

1. **Tööalane tunnustus** – Materiaalse tunnustuse kõrval on väga oluline oma töötajaid tunnustada ka mittemateriaalsetel viisidel. Selleks võib olla sünnipäevade meelepidamine ja äramärkimine või suusõnaline kiitus mõne väga operatiivselt lahendatud probleemi puhul. See annab töötajale mõista, et teda on meeles peetud ning tema panust märgatud.
2. **Huvipakkuv töö** – Erinevate hooaja kampaaniate raames võiks töötajaid innustada osalema erinevates projektides. Uued väljakutsed innustavad töötajaid arengule ning tekitavad huvi oma panuse suurendamise vastu.

3. **Arenguvõimalused** – Töötajate arendamisel tuleks eelkõige lähtuda töötajale ja ettevõttele oluliste teadmiste vajalikkusest. Koolitused peaksid olema valitud võttes arvesse nende kasutegurit tulevases ettevõtte eesmärkide täitmisel. Ressursside puudumisel võiks kaaluda sisekoolituste korraldamist vastava pädevusega töötajate kaasabil.
4. **Vastutus** – Töötaja soovib tunda, et tema tööülesanded on vastutusrikkad ning et nende mittetäitmisel võib oluliselt kannatada kogu tulemus. Selle tagab kõigile võrdne distsipliin, mis seab täpsed piirid ja nõuded kohustuste täitmiseks. Võimalusel võiks üle vaadata töötajate ametijuhendid ning selgelt sõnastada töökohale seatud ootused, täitmise nõuded ja piirangud.
5. **Tööalane edukus ja tagasiside saavutuste** kohta – töötajal peaksid olema silme ees selged eesmärgid, mille poole püüelda, et ta tunnetaks oma panuse olulisust igapäevases töös. Töötajad peaksid saama regulaarselt võimaluse eduelamuse tajumiseks, mistõttu on oluline anda töötajatele tagasisidet ettevõtte saavutuste kohta ning töötaja panuse osatähtsuse kohta nendes saavutustes. Oluline on anda konstruktiivset tagasisidet.

Järgnevalt teeb autor juhile ettepanekud tööga rahulolematuse vähendamiseks ja pingete ennetamiseks:

1. **Inimestevahelised suhted** – tuleks omistada suurem tähtsus ühisüritustele ning luua lisaks seni toimuvale pidulikule aastakonverentsile veel uusi traditsioone, et suureneks inimeste ühtekuuluvuse tunne. Esimesel võimalusel võiks taastada suvepäevade traditsioon, sest see annab võimaluse töötajatel suhelda ka mitteametlikus keskkonnas.
2. **Juhtimise kvaliteet** – Tööandja peaks suhet alluvaga käsitlema kui koostööd, mille tulemusel täidetakse ettevõtte eesmäärke. Hea juht on toetav, tunnustav ja oma suhtumiselt tolerantne. Juht peaks võimalikult palju arvestama ka töötajate arvamuste ja ettepanekutega erinevate muudatuste elluviimisel. Töötajaga suhtlemisel tuleb olla mõistlik ning paindlik, püüdes enda ja oma töötajate emotsioonidega teadlikult toime tulla ja neid juhtida.

3. **Töötingimused** – töökeskkonna parendamisel tuleks võimalusel arvestada töötaja individuaalsete vajadustega ning tuleks jälgida, et kõikidele oleksid tagatud võrdsel tasemel töövahendid ja ruumid.
4. **Töötasu** – võiks läbi viia töökohtade hindamise, et selgitada välja senise töötasu ja tööülesannete vastavuse. Lisaks tuleks töötajatele taas tutvustada olemasolevaid kaudseid rahalisi tasusi ja soodustusi, võimalusel pakkuda seniste soodustuste asemel uusi, huvipakkuvaid soodustusi.
5. **Kindlustunne** – planeeritavatest uuendustest ja võimalikest muudatustest ettevõttes tuleks töötajaid informeerida kohanemist võimaldava varuajaga. Tuleb meeles pidada, et töötaja ebakindlus suureneb olulisel määral, kui info ei jõua kohale õigeaegselt või jääb ebaselgeks. Heaks info levitamise vahendiks on asutuse intranet ning regulaarsed koosolekud.

Lisaks nimetasid töötajad ankeetküsitluse avatud küsimuses suuremad ootused oma juhile koondamiste perioodil. Alljärgnevalt nimetab autor ära enimmnimetatud ootused:

- juht peaks olema toeks ja tunnustama allesjäävat personali;
- töötajate mõistmine ning arusaamine pingelisel ajal;
- selgituste ning juhiste jagamine edasiseks tegutsemiseks;
- tagasiside andmine töötajate seniste töötulemuste kohta;
- koondamises eesmärkide ja vajalikkuse põhjendamine;
- õigeaegset ja selget informatsiooni jagamine;
- kaalutletud ja läbimõeldud otsuste langetamine;
- informatsiooni andmine töötajate õiguste kohta.

Eelnimetatud aspektide märkimine töötajate poolt ei tähenda veel seda, et need ootused ei oleks ka praegu rahuldatud, kuid need annavad ülevaate sellest, mida töötajad kõige enam hindavad ja vajavad. Autor leiab muuhulgas, et kuna juhi ja tööandja vahelisel suhtlemisel tekib vertikaalsuhe, siis ei pruugi töötajad alati küsida otsekoheseid küsimusi ettevõtte või oma isikliku tuleviku kohta, kartes, et see võib juhi silmis kahjustada nende mainet. Siinkohal teeb autor ettepaneku infotundide korraldamisel anda töötajatel võimalus esitada küsimusi anonüümselt ning juhile anda võimalus esitatud küsimustele korraga vastata.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, millist mõju avaldab koondamine allesjäävate töötajate rahulolule, töötulemustele ja sisesuhetele ning kuidas on võimalik allesjäänud töötajaid edaspidi motiveerida. Uuringu tulemuste põhjal tehti omapoolsed ettepanekud piirkonna juhile.

Eesmärkide täitmiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks teostas autor kahe osalise empiirilise uuringu, mille raames koguti infot kvalitatiivsel ja kvantitatiivsel meetodil. Uuring koosnes töötajate seas läbi viidud ankeetküsitlusest ja juhiga teostatud intervjuust. Ankeetküsitluse eesmärk oli selgitada välja peamised rahulolu mõjutavad tegurid Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna nende töötajate seas, kelle lähedalseisvaid kolleege on koondatud ning võrrelda neid nende töötajate rahulolu mõjutavate teguritega, kelle kolleege ei ole koondatud.

Intervjuu eesmärk oli uurida, kas juhi arvamus koondamiste mõjude kohta töötajaskonnale ühtib töötajate arvamusel, mis selgus ankeetküsitluse käigus. Teine eesmärk oli saada taustinfot Eesti Posti jaevõrgu korraldusliku poole kohta ning koondamise läbiviimise protsessi kohta.

Lõputööle ei püstitatud hüpoteesi, sest koondamine ja selle võimalik mõju on iga ettevõtte iseärasusi arvesse võttes individuaalne. Lõputööle püstitati kolm konkreetset uurimisküsimust – Millist mõju avaldab töötajate ja juhi hinnangul lähedalseisva kolleegi koondamine allesjäävate töötajate rahulolule?; Millist mõju avaldab lähedalseisva kolleegi koondamine allesjäävate töötajate tööpanusele ja asutuse sisesuhetele?; Kuidas motiveerida allesjäänud töötajaid koondamiste perioodil? Kõik uurimisküsimused said uuringu käigus vastused.

Uuringu käigus selgus üldine rahulolu tase ankeedi tagastanud töötajate seas. Muutused töö tulemustes ei olnud otseselt hinnatavad, kuid nii juht kui töötajad märkisid, et peale kellegi koondamist suureneb allesjäänud töötaja omapoolne panus. Juht märkis, et

kaudselt võib selle põhjuseks olla töömahu suurenemine ning mõned töötajad leidsid, et selle põhjuseks võib olla tekkinud hirm enda töökoha pärast. Kõige sagedamini mainiti rahulolu tekitava tegurina juhi juhtimisstiili ning rahulolematuse tegurina ebapiisavat sissetulekut ning ebakindlust oma töökoha pärast. Koondamiste ajal aitavad töötajate hinnangul pingeid ennetada ja leevendada selged ja õigeaegsed põhjendused ning informatsioon; juhivoolne tugi, mõistmine ja toetus; regulaarne tagasiside seniste töötulemuste kohta ja informatsioon töötajate õiguste kohta.

Uuringu käigus selgus, et piirkonna juht lahendab kõiki personalialaseid probleeme ja ülesandeid, kuid valdav osa töötajatest pöörduks keerulisel perioodil hoopis personalinõustaja poole, sest päris kõiki probleeme ei saa ülemusega arutada.

Käesoleva uuringu muudavad väärtuslikuks järgmised aspektid:

- piirkonna juht sai olulise ja väärtusliku ülevaate töötajate jaoks olulistest rahulolu mõjutavatest teguritest ja koondamise mõjust allesjäävatele töötajatele;
- selgusid töötajate ootused juhile koondamiste perioodil;
- uuringu tulemusel tehtud ettepanekuid on võimalik kasutada organisatsiooni motivatsioonisüsteemi täiendamisel ja koondamise abipaketi täiustamisel;
- autoripoolsed ettepanekud võivad anda uusi suundi töötajate motiveerimiseks, rahulolematuse vähendamiseks ning töötajatega suhtlemiseks.

Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna juht toetas läbi viidud uuringut ning soovis saada ülevaadet uuringu tulemustest ja autori ettepanekutest. Sarnaseid uuringuid ei ole siiani organisatsioonivälisel initsiatiivil korraldatud ning mitmeid käesolevas töös käsitletud aspekte ei ole siiani uuritud.

Autor soovib edaspidi pöörata veel suuremat tähelepanu töötajate individuaalsetele vajadustele ja muutustele pingelisel ajal. Motiveerimine on pikaajaline protsess ning vajab läbimõeldud lähenemist, kuid oma töötajate piisav väärtustamine ning nende vajadustega arvestamine peegeldub hiljem töötaja panuses ettevõtte eesmärkide elluviimisel.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Herzberg'i hügieenifaktorite teooria

Joonis 2. Töötajate panused ja võimalikud saadaolevad tasud

Joonis 3. Tüüpnaide psühholoogilise lepingu vastastikkusest täitmisest

Joonis 4. AS Eesti Posti struktuur

Joonis 5. Eesti Posti Jaevõrgu ida piirkonna struktuur

Joonis 6. Töötajate rahulolu võrdlus kolleegi koondamise kogemusega töötajate ja kogemuseta töötajate vahel

Tabel 1. Küsitluses osalenute osalusprotsent ja jagunemine

Tabel 2. Töötajate rahulolu mõjutavate tegurite hinnang

Tabel 3. Kolleegi koondamiskogemusega töötajate (*JAH töötajad*) hinnang tööga rahulolu mõjutavatele teguritele

Tabel 4. Tööga rahulolu mõjutavate tegurite hinnang nende seas, kelle kolleege ei ole koondatud (*EI töötajad*)

Tabel 5. Hinnang koondamise mõjule ja ammendava informatsiooni kättesaadavusele

Tabel 6. Nõustamisvõimalused ja vastav personal töökohal

Tabel 7. Personalinõustaja vajalikkuse hinnang

Tabel 8. Hinnang kollektiivkoondamiste eel infotunni korraldamise vajalikkusele

SUMMARY

The title of the thesis is „Influence Factors of Job Satisfaction and Motivation of the Employees in an Organisation with Redundancy Cases based on the Example of East Region of Estonian Post’s Retail Network“.

The capacity of the thesis is 63 pages with the appendixes. The thesis is divided into theoretical and empirical parts and it includes 8 charts, 6 figures and 2 appendixes. The Thesis is based on 26 literature sources and is written in Estonian, concluding a summary in English.

The main keywords in this paper are job motivation, job satisfaction, psychological contract, leadership, redundancy, layoff and downsizing.

The main purpose of the thesis is to map the main influence factors of job satisfaction and to study the redundancy affects on the internal affairs and employees work input among the layoff survivors. Second aim is to provide authors suggestions that could help to raise employee’s motivation and also reduce the negative factors which may cause dissatisfaction.

The author, in order to fulfill the objectives, carried out an empirical research in two parts. As the first method of study, the author used a written questionnaire. In composing questionnaire, the author took different motivation theories into account, paying most attention to the Herzberg two-factor theory. As the second method, the author used the interview with the leader of the East Region of Estonian Post’s Retail Network. The author’s aim in preparing the interview was to get an overview of the redundancy process and to receive the leader’s estimation about possible layoff affects among the survivors. The questionnaire was carried out among the employees of East Region of Estonian Post’s Retail Network in period between 27. January 2010 - 10. February 2010. The interview with the leader was accomplished on 26. March 2010.

The results of the research showed that the job satisfaction was generally similar among those employees who’s colleagues were laid off and those, who’s colleagues were not.

Most frequently were the following motivators named: great leadership, work environment and good internal affairs. Most significant factors that caused dissatisfaction were inadequate salary, insecurity of the workplace and also the future of the organisation. Mainly named layoff impacts were such as employee's fear and insecurity about their workplace, speculations and also increase of employees labour input.

In conclusion this thesis helped to study work satisfaction in organisations with redundancy experience. The results of the research can help to raise employee's motivation and also reduce the negative factors which may cause dissatisfaction. Taking the proposals deriving from the research into consideration, it may be possible, further in the future, to carry out the process of redundancy more smoothly.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Arnold, J. What is Motivation?

<http://esrccoigroup.shef.ac.uk/pdf/whatis/motivation.pdf> välja otsitud 15.03.2010

Alvey, S. 2009. Laying Off Employees. Harvard Business School Publishing

Conway, N. & Briner, B.B. 2005. Understanding Psychological Contracts at Work. University Press of Oxford

Eesti Posti koduleheküljelt www.post.ee välja otsitud 06.01.2010

Eesti Post plaanib täiendavaid koondamisi ja kontorite müüki. ERR-i koduleheküljelt <http://uudised.err.ee/index.php?06119233> välja otsitud 06.12.2009

Eesti Post teenis mullu 34 miljonit kahjumit. Postimehe koduleheküljelt <http://www.postimees.ee/120208/esileht/majandus/311392.php> välja otsitud 12.03.2010

Eesti Post valmistub masskoondamiseks. CVKeskuse koduleheküljelt http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=1344&lastmenu=1354&text_id=1415&career_style=0 välja otsitud 06.12.2009

Elenurm, T. 2008. Pehme king! Valutu vallandamise retsept...allesjääjate jaoks. Director. Ajakiri Director koduleheküljelt <http://director.ee/artikkel/1275> välja otsitud 29.04.2010.

Goleman, D. 2000. Emotsionaalne intelligentsus [Emotional intelligence]. Tõlge eesti keelde: V. Verrer, M.-A. Mändoja, P. Viilu ja I. Koppel. Väike Vanker. (Originaal on publitseeritud Daniel Goleman)

Gordon, T. 2003. Meeskondade ja suhete juhtimise võtted [LET: Proven Skills for Leading Today's Business into Tomorrow]. Tõlge eesti keelde: L. Riikoja ja L. Kiik. Kirjastus Väike Vanker. (Originaal on publitseeritud Gordon)

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1999. The Motivation to Work. Transaction Publishers

Hill, H & Howlett, S, S. 2004. Success in Practical / Vocational Nursing: From Student to Leader. Google book'i andmebaasist
http://books.google.ee/books?id=bArFIIG2jj8C&printsec=frontcover&dq=Success+in+Practical++Vocational+Nursing:+From+Student+to+Leader.&source=bl&ots=yMEAGf5yAa&sig=LWsR3y-ZTF0j_AiQT9UjrUzanWY&hl=et&ei=bs68S6rOK8z2Oa2SpJUI&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false välja otsitud 16.03.2010

Kidron, A. 2001. Psühholoogia põhisuunad. Kirjastus Mondo

Maslow, A.H. 2007. Motivatsioon ja isiksus [Motivation and Personality]. Tõlge eesti keelde: Kaisa-Kitri Niit, Toomas Niit. Mantra Kirjastus. (Originaal on publitseeritud Person Education)

Miner, J. B. 2007 Organizational Behaviour.

Pack, T. 2009. How to Avoid or Survive a Layoff. Information Today, 30-31. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 10.12.2009

Pan, W. Definiton for Motivation. <http://ezinearticles.com/?Definition-of-Motivation&id=1567108> välja otsitud 16.03.2010

Pedras, J., Liivamägi, A. Ja Varts, R. 2007. Personalijuhtmise käsiraamat. Kirjastus Pegasus

Petzall, B, J., Parker, G, E. & Stoeberl P, A. 2000. Another Side to Downsizing: Survivor's Behavior and Self-Affirmation. Journal of Business and Psychology, 14(4), 593-603. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 19.03.2010

Pork, M. 2001. Juhid otsustavad saatuste üle. Director. Ajakiri Director koduleheküljelt <http://director.ee/artikkel/79> välja otsitud 29.04.2010

Rust, G, K. & McKinley, W. 2005. Perceiver Breach of Contract for One's Own Layoff vs. Someone Else's Layoff: Personal Pink Slips More. Journal of Leadership and

Organizational Studies, 11(3), 71-83. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist
12.02.2010

Töölepingu seadus 17.12.2008, jõustunud 01.07.2009 - RTI 21.01.2009, 5, 35

Vadi, M. 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Valk, A.2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn:
Sisekaitseakadeemia Kirjastus.

Virovere, A., Alas, R. ja Liigand, J. 2005. Organisatsioonikäitumine. Kirjastus Külim

Üksvärv, R. Kas väike iluravi, või kirurgia: kuidas lahjal ajal ettevõtte tegevust kokku
tõmmata. Ajakiri Director koduleheküljelt <http://director.ee/artikkel/1245> välja otsitud
29.04.2010.

LISAD

LISA 1. ANKEETKÜSIMUSTIK

Lugupeetud Eesti Posti töötaja!

Iga töötaja on oma organisatsiooni suurim väärtus ning iga üksiku inimese panus ja pühendumus on oluline organisatsiooni väärtuste ja edu kujunemisel.

Kahjuks tunnevad inimesed liigagi tihti, et neid ja nende tööd ei ole piisavalt hinnatud, või et nad ei ole vajalikud. Halvemal juhul võib töötaja tunda end väga ebakindlalt, sest organisatsiooni lähitulevik võib tunduda ebaselge.

Käesolev küsimustik on koostatud lõputöö raames ning selle eesmärk on selgitada välja suurimad rahulolematuse tegurid ning võimalikud paranduskohad Teie asutuses.

Järgnevalt palun ma Teil leida mõni minut aega ning rahulikult ära täita alljärgnev küsimustik. Vastamisel palun püüdke jääda võimalikult ausaks, sest Teie vastustest võib olla suur abi personali edasisel motiveerimisel Teie organisatsioonis. Küsimustik on anonüümne.

Täidetud ankeedid palun tagastada kinnises ümbrikus piirkonna jaevõrgu juhi kätte 10. veebruariks.

Täna Teid meeldiva koostöö eest!

Jana Viital

Sisekaitseakadeemia Halduskolledži üliõpilane

Ankeedi täitja andmed. Palun tehke sobivasse kasti ristike.

Sugu: Naine Mees

Teie vanus:

Kuni 25 aastat	<input type="checkbox"/>
26 – 35 aastat	<input type="checkbox"/>
36 – 50 aastat	<input type="checkbox"/>
51 – 60 aastat	<input type="checkbox"/>
61 aastat või vanem	<input type="checkbox"/>

Mitu aastat olete töötanud praegusel ametikohal?

kuni 1 aasta	<input type="checkbox"/>
1-5 aastat	<input type="checkbox"/>
6 - 10 aastat	<input type="checkbox"/>
11-15 aastat	<input type="checkbox"/>
15 ja rohkem	<input type="checkbox"/>

I OSA

Palun hinnake 5 palli süsteemis, kuidas olete rahul järgnevate teguritega oma töökohal. Sobivale numbrile tõmmake ring ümber.

1-väga rahulolematu 2- rahulolematu 3- ei oska öelda 4- rahul 5- väga rahul

1	Ühtekuuluvuse tunne organisatsioonis	1	2	3	4	5
2	Piirkonna juhi juhtimisstiil	1	2	3	4	5

1-väga rahulolematu 2- rahulolematu 3- ei oska öelda 4- rahul 5- väga rahul

3	Suhted töökaaslastega	1	2	3	4	5
4	Info kiire ja läbipaistev kättesaadavus	1	2	3	4	5
5	Kindlus oma töökoha suhtes	1	2	3	4	5
6	Töötajate õiglane ja võrdne kohtlemine	1	2	3	4	5
7	Töötasu	1	2	3	4	5
8	Teie töö piisav väärtustamine vahetu juhi poolt	1	2	3	4	5
9	Rahulolu töökeskkonna ja töövahenditega	1	2	3	4	5
10	Võimalus kanda piisavalt vastutust	1	2	3	4	5
11	Piisav info võimalike muudatuste kohta asutuses	1	2	3	4	5
12	Nõustamisvõimalused töökohal	1	2	3	4	5
13	Piisav ja regulaarne tagasiside töötulemuste kohta	1	2	3	4	5

14. Nimetage palun **suurim motivaator** ja **suurim demotivaator** oma töökohal (võib nimetada ka eelmisel leheküljel nimetatud tegureid. Nt suurim demotivaator on ebapiisav tunnustus, ebapiisav töötasu jne).

a) Suurim motivaator-

.....

.....

b) Suurim demotivaator-

.....

.....

II OSA

Sobivale vastusele tõmmake ring ümber.

15. Kas Teid on kunagi koondatud?

- a) jah
- b) ei

16. Kas praegusel töökohal töötades on koondatud Teie lähedalseisvaid kolleege?

- a) jah
- b) ei

** järgnevale kahele küsimusele vastake ainult juhul, kui vastasite käesolevale küsimusele jaatavalt.*

17.* Millist mõju avaldas töökaaslase koondamine Teile ja Teie hinnangul teistele kolleegidele? (Märkida võib mitu varianti)

- a) ei avaldanudki
- b) töötajate seas tekkisid spekulatsioonid või erinevad oletused asutuse tuleviku suhtes
- c) kasvas minu enda panus oma igapäevases töös
- d) tekkis hirm enda töökoha pärast
- e) kollektiivis tekkisid pinged
(kui jah, palun kirjeldage lühidalt millised?)

.....
.....
.....

- f) veel midagi

.....
.....
.....

18.* Koondamiste ajal tehtud selgitustöö ning küsimusi ammendava informatsiooni kättesaadavus oli Teie arvates:

- a) piisav
- b) ebapiisav
- c) informatsiooni ei jagatudki
- d) suur selgitustöö ning infojagamine ei ole koondamiste puhul vajalik
- e) ei oska vastata

19. Kujutage ette, et Teie organisatsioonis on oodata koondamislainet. Kas sooviksite, et asutuses korraldataks töötajatele suunatud infotund, mille käigus saaks konkreetset teavet oodatavate ümberkorralduste ning asutuse lähituleviku kohta?

- a) samalaadseid infotunde on kunagi korraldatud
- b) ei pea vajalikuks
- c) see oleks vajalik

(b või c puhul põhjendage lühidalt oma vastust)

.....

.....

.....

.....

20. Kas Teie osakonnas on personalitöötaja ja/või nõustaja, kelle poole saab pöörduda probleemidega töösuhetes, nõu saamiseks pingelisel ajal või tööandja ja töötaja vaheliste õigusregulatsioonide täpsustamiseks?

- a) jah (*kumb*).....
- b) ei ole kumbagi
- c) kõiki küsimusi lahendab üldiselt piirkonna juht

21. Kas tunnete, et piirkonna juhiga on võimalik rääkida avameelselt kõikidest töösuhetes esinevatest probleemidest?

- a) jah, sest ta on õiglane ja erapooletu ülemus

- b) mitte alati, sest päris kõiki probleeme ei saa oma ülemusega arutada
- c) ei
- d) ei oska vastata

22. Kas Teie hinnangul võiks asutuses sagenenud koondamiste ajal olla personalinõustaja, kelle tööülesanne hulka kuuluks nt

- koondatavatel ametikohtadel töötavate inimeste nõustamine
- võimalike juhiste ja suundade andmine edasiseks tegutsemiseks
- moraalne tugi ülejäänud personalile

- a) ei oska öelda
- b) pigem ebavajalik
- c) pigem vajalik
- d) selline ametikoht oleks väga vajalik, sest igale juhtumile võiks individuaalselt läheneda vastava väljaõppega inimene

23. Kas Teie pöörduksite raskes probleemi puhul nõustaja poole?

- a) jah, kindlasti
- b) kindlasti mitte
- c) võib olla

24. Mida ootaksite oma juhilt kõige enam, kui juhtuks, et saabub „koondamislaine“?

.....

.....

.....

Suur tänu Teile, et leidsite selle aja ning andsite panuse motivatsioonisüsteemi täiendamiseks oma asutuses!

LISA 2. INTERVJUU JUHIGA

Intervjuu Eesti Posti Ida piirkonna jaevõrgu juhiga

I OSA

Ettevalmistatud intervjuu küsimused:

1. *Kui kaua olete töötanud oma praegusel ametikohal?*
2. *Millised on Teie üldised tööülesanded jaevõrgu juhina?*
3. *Kui palju töötajaid on Teie alluvuses?*
4. *Kui tihti puutute kokku oma alluvatega väljapool Lääne-Virumaad?*
5. *Kas osalete kõikides valiku ja värbamisega seotud toimingutes?*
6. *Mitu personalitöötajat on Eesti Posti Ida piirkonnas?*
7. *Milliste vahenditega mõjutatakse Teie asutuses tööaktiivsust? Kas saaksite kirjeldada lühidalt Eesti Posti motivatsioonisüsteemi. (rahaline ja mitterahaline motiveerimine - palk, preemiad, soodustused, koolitused ja tunnustamine, juhtimine, info liikumine jne).*
8. *Milline on Teie hinnangul suurim demotivaator Teie alluvate seas.*
9. *Kuidas on korraldatud Ida piirkonnas päevakorralise info levik? Intranet, e-post, koosolekud jne.*
10. *Kuidas hindate töötajate usaldust ja austust terve ettevõtte juhtkonna vastu?*
11. *Kui ulatuslik oli Eesti Posti Ida piirkonna kokkupuude 2008-2009 aasta kollektiivkoondamistega?*
12. *Kas Teid on kunagi koondatud?*
13. *Kui hästi on Teie töötajad informeeritud ettevõtte tulevikuplaanide ja edaspidiste otsuste osas?*

II OSA

Vabavestlus koondamise ja selle järgse olukorra kirjeldamiseks

1. *Kui paljud osalevad Ida piirkonnas koondatavate ametikohtade valiku tegemisel?*
2. *Milliste kriteeriumite alusel langetate koondatava ametikoha otsuse?.*
3. *Kuidas edastate töötajale koondamisteadet?*
4. *Kas vahepeal pakutavaid vakantseid kohti võetakse sageli vastu?*
5. *Kui laialdaselt antakse töötajatele eelinfot koondamiste kohta? Kas enne või pärast suuremaid koondamisi korraldatakse ka infotunde, kus antakse töötajatel võimalus küsida ja saada ammendavaid vastuseid?*
6. *Kui aktiivne on töötajate osavõtt sarnastel infotundidel?*
7. *Kas olete täheldanud vajadust nõustaja järele, kes oleks töötajatele toeks eriti rasketel perioodidel?*
8. *Millist mõju on avaldanud töötajate koondamine allesjäänud töötajate töötulemustele ja nende omavahelistele suhetele?*
9. *Kuidas saate ülevaate oma töötajate rahulolu tasemest?*
10. *Kas ja kuidas on muutunud teiste töötajate suhtumine Teisse kui oma ülemusse?*
11. *Kas olete täheldanud ekslikke spekulatsioonide levimist töötajate hulgas? Milliseid?*
12. *Kas olete tundnud end kellegi koondamisel süüdlasena või kahelnud oma valiku õigsuses?*
13. *Kas ettevõtte juhtkond on pakkunud või korraldanud koondamisalaseid koolitusi koondamisega kokkupuutuvatele juhtidele? Kui jah, siis kas olete osalenud? Kas olete saanud abi või tuge?*
14. *Kas Eesti Postis on rakendatud toetusprogramme koondatavatele töötajatele. Kui jah, siis millistest etappidest programm koosneb?*