

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtluse osakond

Merili Tehvand

**TÖÖSTRESS JA TÖÖJÕU VOOLAVUS AS EESTI
KESKKONNATEENUSED TARTU FILIAALI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: assistent Liina Puusepp

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus.....	3
1. Tööstress ja töøjõu voolavus.....	6
1.1. Tööstressi teooriad, sümptomid ning tagajärjed.....	6
1.2. Töøjõu voolavuse teooriad, põhjused ning tagajärjed.....	16
1.3. Tööstress ja töøjõu voolavus teenindussektoris	23
2. Tööstressi ja töøjõu voolavuse uuring AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis.....	25
2.1. Tööstress ja töøjõu voolavus AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis	25
2.2. Tööstressi ja töøjõu voolavuse uuring AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis	28
2.3. Tööstressi ja töøjõu voolavuse uuringu järelused ja ettepanekud AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalile	48
Kokkuvõte.....	53
Viidatud allikad.....	56
Lisad.....	62
Lisa 1. Tööstressi ja personali voolavuse uuringu eelintervjuu	62
Lisa 2. Tööstressi ja personali voolavuse uuringu küsimustik.....	63
Summary	70

SISSEJUHATUS

Tööstress on pingeseisund, mida põhjustavad erinevad stressorid. Tööstressil on selgesti eristatavad sümptomid ja tagajärjed, millest üks olulisem ning tänapäeval järjest enam aktuaalsemaks muutuv on tööjõu voolavus. Tööstress ja selle tagajärjed on tuntavad enamikes ettevõtetes. Osades ettevõtetes näib see küll peaaegu, et olematu, kuid teatud valdkondades on tööstressi tagajärjel tekkinud personali voolavus üheks suurimaks probleemiks kogu ettevõtte eksistentsis. Lahenduse leidmiseks on vaja teha muudatusi mitte ainult alluvate, vaid ka juhi tasandil. Juht peab lisaks juhtimisülesannetele kaardistama oma valdkonna põhilised stressorid ning mõtlema sellele, kuidas muuta alluvate töökeskkond selliseks, et töötajate produktiivsus oleks võimalikult suur, rahulolu maksimaliseeritud ning ettevõtte areng järjepidev ja jätkusuutlik. Paljudes ettevõtetes ei pöörata aga stressoritele piisavalt tähelepanu ning tööjõu voolavus hakkab järjest enam kasvama. Tagajärgede likvideerimiseks on aga vaja tulevikus läbi viia juba suuremaid muudatusi, mida oleks olnud piisava tähelepanu olemasolul võimalik vältida.

Eesti Keskkonnateenused AS annab tööd rohkem kui 300-le inimesele üle Eesti. Ettevõtte põhitegevusalaks on jäätmete käitlemine ning erinevate kommunaalteenuste osutamine. Üha rangemate konkurentsinouetega kaasneb töö intensiivistumine ning töötajatele esitatavate nõuete karmistumine, valdkonna pidev areng toob juurde vägivallaohuga seotud ametikohti ning majanduslik ebakindlus suurendab võimalust kaotada töö. Kõikide eelpool nimetatud pingesallikate teke on realselt võimalik ka AS-i Eesti Keskkonnateenused töötajate hulgas, mistõttu viiakse ettevõttes läbi tööstressi ja tööjõu voolavuse uuring ning tulemustest sõltuvalt tehakse järeltõus ja parendusettepanekuid.

Lõputöö eesmärgiks on selgitada välja tööstressi ja tööjõu voolavuse põhjused AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis ning analüüsitud andmete põhjal teha ettepanekuid personalipoliitika parandamiseks. Lõputöö uuringu läbiviimiseks on valitud Tartu filiaal, kuna sellel osakonnal ainsana on eraldi allüksused Eesti väiksemates piirkondades (Kesk-Eesti ja Võru linn). Mitme piirkonna töö koordineerimine on vastutusrikas lisäülesanne, mille põhjal võib eeldada, et Tartu osakonna stressi tase on kõrgem võrreldes teiste filiaalidega. Läbiviidava uuringu tulemusi analüüsitakse, tehakse järeldusi ning ettepanekuid stressiolukordade vähendamiseks.

Uurimisülesanneteks on:

- analüüsida tööstressi olemust ning selle tagajärgi;
- analüüsida personali voolavuse põhjuseid ning tagajärgi;
- tuua välja tööstressi ja personali voolavuse põhjused teenindussektoris;
- anda ülevaade tööstressist ja tööjõu voolavusest AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis;
- viia läbi tööstressi ja personali voolavust käsitlev uuring AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis;
- vastavalt uuringu tulemustele teha järeldusi ning ettepanekuid AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali juhatusele.

Lõputöös toetatakse peamiselt välismaiste autorite teooriatele tööstressi ja tööjõu voolavuse kohta. Kirjandusallikatena kasutatakse peamiselt teadusartikleid ning raamatuid sellistelt autoritelt nagu Pollock, Newton, Murphy, Benedict, Donnelly, Quirin, Mayer jt. Teadusartiklite leidmiseks on kasutatud peamiselt Emerald andmebaasi. Samuti kasutatakse Euroopas läbi viidud tööstressi ja tööjõu voolavust käsitlevaid uuringuid. Empiirilise osa läbi viimiseks koostatakse tööstressi ja tööjõu voolavust käsitlev anonüümne ankeetküsitlus ning saadetakse täitmiseks AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali töötajatele. Küsitletakse kogu personali, välja arvatud juhatust, kelle küsitlemiseks viiakse läbi eraldi intervjuu. Küsimustiku koostamisel arvestatakse sellega, et vastamiseks ei kuluks töötajatel liigselt aega, samas peetakse silmas, et küsimustik oleks põhjalik ning tulemuste põhjal

saaks koostada piisavalt sisuka analüüsi. Uurimistulemused väljendatakse töös jooniste ja tabelitena koos autoripoolsete kommentaaridega. Vastavalt uuringu tulemustele tehakse järeldusi ja ettepanekuid.

Käesolev lõputöö on jaotatud kaheks peatükiks. Esimese peatüki esimeses alapeatükis käsitletakse tööstressi teooriaid, sümptomeid ning tagajärgi. Teine alapeatükk selgitab tööjõu voolavuse põhjuseid ning tagajärgi. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja tööstressi ja personali voolavuse põhjused teenindussektoris. Lõputöö teises osas viiakse läbi empiiriline kombineeritud uuring. Esimeses alapeatükis tutvustatakse uuritavat ettevõtet AS Eesti Keskkonnateenused ning antakse ülevaade ettevõtte tööstressi tasemest ning personali voolavusest ettevõtte esindaja seisukohast. Teises alapeatükis tutvustatakse uuringu meetodeid ning esitatakse uurimistulemuste analüüs. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade tööstressi ja tööjõu voolavuse uuringu tulemustest ning tehakse autori poolseid järeldusi ja ettepanekuid AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali personalipoliitika parandamiseks. Lisas 1 on esitatud eelintervjuu küsimused ning lisas 2 uuringu küsimustik. Lõputöö autor loodab, et käesoleva lõputöö tulemusena tehtud järeldused ja ettepanekud leiavad ka praktilist kasutamist ettevõtte personalipoliitika parandamiseks.

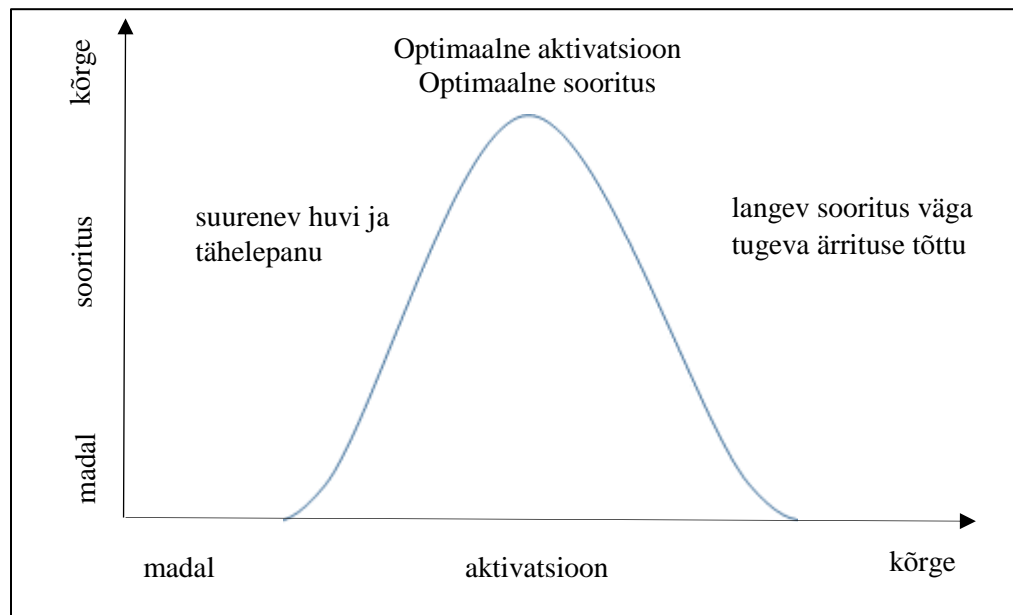
1. TÖÖSTRESS JA TÖÖJÕU VOOLAVUS

1.1. Tööstressi teooriad, sümptomid ning tagajärjed

Füüsiliste riskide kaardistamine on paljudes ettevõtetes muutunud iseenesest mõistetavaks tegevuseks. Samas muutub paljude inimeste töö füüsilisest järjest enam vaimsemaks – muutunud on nii töö iseloom kui ka töökohale esitatavad nõuded. Tööelus toimuvad muudatused vajavad aga töötajatelt pidevat kohanemist. Ebakindlus mõne aasta tagusest majanduslangusest, nõuete karmistumine ning suutmatus uutes olukordades hakkama saada on vaid üksikud põhjused tööstressi tekkeks. Käesolev alapeatükk keskendubki tööstressi teooriatele, nendele faktoritele, mis töökohal stressi põhjustavad ning nendest tulenevatele tagajärgedele.

Stress on kiviajast alates olnud inimesele kaitse- või kohanemisreaktsiooniks, selleks et väliskeskkonna stressoritele reageerimise abil tulla mingi olukorraga toime. Stress on reaktsioon, tänu millele inimene kui liik on suutnud kümnetuhande aasta vältel ellu jääda. (Teichmann 2002: 5) Termin „stress“ ilmus trükis esimest korda perioodikas „Psychological Abstracts“ 1944. aastal. Osa autoritest, näiteks Pollock (1988: 382), aga vaidleb selle üle, et stressi termin selles tähenduses nagu seda praegu teatakse, on üsna hiljutine. Ta väidab, et kuigi seda kasutati mõningal määral ka 19. sajandil ning seda seostati üldiselt haigestumisega, siis alles viimase paarikümne aasta jooksul on sellest saanud kindlaksmääratud termin. Tim Newton (1995: 35) aga sellega ei nõustu – tema leiab, et Oxfordi inglise sõnastikust leitud 16. ja 17. sajandi stressi definitsioon on väga sarnane tänapäeva arusaamaga stressist.

Ühendkuningriigi Tööinspektsiooni definitsiooni kohaselt on tööstress inimese reaktsioon üleliigse pinge või mõne muu talle pandud nõudmise vastu. Sarnaselt defineerib tööstressi ka USA Tööohutuse ja Töötervishoiu Riiklik Instituut: tööstressi võib defineerida kui kahjulikku füüsilist ja emotsionaalset reaktsiooni, mis avaldub, kui töökoha nõudmised ei ole vastavuses töötaja suutlikkuse, ressursside või vajadustega. Tööstress võib viia tervise halvenemise või isegi vigastuseni. (European Commission... 2000: 3) Stress esineb paljudes töösituatsioonides, kuid süveneb tihti veelgi, kui töötaja ei tunne piisavat toetust juhilt ja kolleegidelt, kui kontroll töö üle kaob või kui töötaja ei suuda toime tulla töökoha nõudmiste ja pingetega. (Leka *et al.* 2003: 3) Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri poolt 2010. aastal läbi viidud uuringu kohaselt asub Eesti EL10 riikide seas tööstressi taseme poolest viiendal kohal, jagades 6%-ga kohta naaberriigi Lätiga. (Milczarek *et al.* 2009: 22)



Joonis 1. Yerkes-Dodsoni seadus (Fevre *et al.* 2003: 729).

Stress on organismi füsioloogiline, emotsionaalne, kognitiivne või käitumuslik reaktsioon ärritavatele sündmustele, mis kas rikuvad organismi tasakaalu, panevad proovile organismi toimetuleku või ületavad organismi toimetuleku võime. Stressi võib käsitleda kui üleüldist ärritatus- ja pingeseisundit, mis on suunatud kohanemisele ärritava sündmusega. Stressi

mõjusid vaadeldes ei saa mööda minna stressi ja saavutuse seosest, Yerkes-Dodsoni seadus (vt joonis 1), mille järgi tõuseb füsioloogilise või psühholoogilise aktivatsiooni taseme tõustes sooritus tase, kuid seda vaid teatud punktini. Lihtsate tegevuste jaoks on parima tulemuste saavutamiseks vajalik suur aktiveeritus, keerukate tegevuste jaoks on aga suur aktiveeritus kahjulik, kusjuures keerukus oleneb keerukusest antud inimese jaoks. Hästi omandatud oskused ja automatismid säilivad ka kõrge stressitaseme korral. (Fevre *et al.* 2003: 729)

Tabel 1. Stressi avaldumine (Milczarek *et al.* 2009: 14, Selye 1950: 1383, Lefton 2005: 152; autori koostatud)

	Reaktsioon/ mõju indiviidile
Füsioloogiline tase	1) Võib mõjutada inimese autonoomset närvi- ja hormonaalsüsteemi, südame ja vereringe tööd, hingamiselundkonda, luu- ja lihaskonda ning immuunsüsteemi. 2) Üldise kohanemise sündroom (<i>general adaption syndrome</i>) – alarmreaktsiooni etapp stressori ilmnemisel, vastupanu etapp stressoriga toime tulemiseks, kurnatuse etapp. Tagajärjeks vähenenud vastupanuvõime kõikidele stressoritele.
Psühholoogiline tase	1) Võib enamikul juhtudest tekitada tugevaid negatiivseid emotsioone, nagu näiteks viha, ängistus, ärritus, depressioon 2) Jagunemine kognitiivseteks (keskendumisprobleemid, halvenenud mälu, enesekriitiline mõtlemine, ülim tundlikkus kriitika vastu) ja emotsionaalseteks (närvilisus, viha, kurbus, süütunne, üksindus, tujukus, ärritus) reaktsioonideks
Käitumuslik tase	1) Võib langeda töötaja produktiivsus, tekkida alkoholi- ja tubakasõltuvus ning tekkida kalduvus vigade, õnnetuste ja töölt puudumise suurenemisele 2) Väljendub keha värinate või krampide ja unehäirete näol. Olukorrast pääsemiseks loobuvad inimesed oma töökohast, liigtarvitavad alkoholi või üritavad teha enesetappu.

Tööstress on üks suurimaid tervise ja ohutuse väljakutseid Euroopas. Stress on teine kõige sagedamini registreeritud tööga seotud terviseprobleem, mõjutades 22% Euroopa Liidu töötajatest ning stressist tulenevate probleemide all kannatavate inimeste arv tõenäoliselt kasvab veelgi. Uuringud näitavad, et ebaõnnestunud tööpäeva põhjustavaks teguriks on 50-60% juhtudest stress. See on ebasoodne olukord nii sotsiaalseid, aga ka majanduslikke aspekte silmas pidades. (Milczarek *et al.* 2009: 7) Kui nõudmised ületavad indiviidi

valmisolekut nendega toime tulla, võib stress avalduda kolmel juhul. Tabelis 1 on võrreldud kõigi kolme taseme reaktsioone ja mõjusid erinevate autorite järgi.

Ühendkuningriigi Tööohutuse ja Töötervishoiu Täitevasutus HSE hindab tööstressi tõttu tehtud ühiskondlikke kulusid igal aastal 4 miljardi inglise naela suuruseks ning 2007/2008 aastal läks tööstressi tõttu kaduma ligikaudu 13,5 miljonit tööpäeva. (How to tackle... 2014) Tööstressi peetakse tänapäeval suureks probleemiks nii töötajatele kui ka organisatsioonidele, töötajad haigestuvad sageli tööstressist tulenevatesse haigustesse ja organisatsioonid kaotavad selle tõttu üha enam kasumit. Tööstressi võib vaadelda kui konflikti keskkonnatingimuste ja konkreetse töö vahel, mis viib vaimsete ja psüühiliste haiguste tekkimiseni. (Leong *et al.* 1996: 1345) Tööstress tekib töötaja ja töökeskkonna vahelise tasakaalu puudumise tõttu. (Lewig, Dollard 2001: 179)

Tabel 2. Tööstressorite liigitus töö sisust ja kontekstist lähtuvalt (Murphy 2008: 4).

Töö sisu	Töö kontekst
<p>Töö sisu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • igavad, monotoonsed tegevused; • varieeruvuse puudumine; • võimete ja oskuste alakasutus; • ebameeldivad, vastumeelsed tegevused. 	<p>Roll organisatsioonis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rollisegadus; • rolli- ja rollidekonfliktid tööl; • inimeste eest vastutamine; • otsustamine ja vastutus; • piirirollid (kontaktid kliendiga).
<p>Töökoormus ja –tempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • liiga palju või liiga vähe tööd; • alamehitatus; • aja/tähtaja surve; • mittevastavad tööriistad ja seadmed; • masinate poolt määratud töötempo. 	<p>Karjäärivõimalused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • töö eaturvalisus (jätkuvus); • karjääripotentsiaali puudumine; • ala- või üleedutamine; • töö madal sotsiaalne väärtus; • ebaõiglane töösaavutuse hindamine.
<p>Tööaeg ja vahetused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • paindumatu tööaeg; • pikad tööpäevad; • kohustuslik ületöö; • etteteadmatu tööaeg; • roteerivad vahetused. 	<p>Inimestevahelised suhted:</p> <ul style="list-style-type: none"> • juhipoelse toetuse puudumine; • töökaaslaste poolse toetuse puudumine; • kiusamine, ahistamine, vägivald; • teistest isoleeritud töö või töötamine üksinda; • ebaadekvaatne konfliktide lahendamine.
<p>Osalemine ja kontroll:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vähene osalemine otsustamisest; • kontrolli puudumine töömeetodite ja –tempo ning töövahetuste üle. 	<p>Organisatsiooni kliima / kultuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ebaadekvaatne kommunikatsioon; • halb juhtimine; • diskrimineerimine (vanuse, soo, rahvuse, rassi jne järgi); • vägivald, ahistamine, kiusamine.

Stressor – sündmus, mis tekitab organismi mingisuguse stressireaktsiooni. Sündmuseks võib olla väliskeskonna füüsiline seisund või selle muutus (nt kõrge või madal temperatuur), suhtlemine teistega (nt hea või halb), sotsiaalsed suhted teiste inimestega (nt alluvus- või juhtpositsioon), sotsiaal-majanduslik seisund ning tegevuse iseloom. Kas mingi sündmus saab stressoriks, oleneb inimese subjektiivsest hinnangust sündmusele. (Hancock, Desmond 2001: 214)

Tabel 3. Tööstressorite liigitus füüsiliste, psühholoogilis-sotsiaalsete ning juhtumuslikest teguritest lähtuvalt (European Commission... 2000: 15; autori koostatud).

Tegurid	Stressorid
Füüsilised tegurid	Müra, kuumus, niiskus, vibratsioon või töötamine ohtlike kemikaalidega.
Psühholoogilised ja sotsiaalsed tegurid	Kokkupuude inimeste kannatuste, haiguste või vigastustega (meedikud, politseinikud) või isiklik kokkupuude füüsilise ohu või vägivallega.
Juhtumuslikud tegurid	Tööandjad rõhutavad tihti organisatsiooni ja töökoha produktiivsuse aspektide olulisust, tagades ettevõtte selgete eesmärkide ja väärtuste olemasolu, head suhted, arusaadavad rollid, selged prioriteedid, tasakaalustatud vastutuste ja õiguste süsteemi, selgeks määratud suhted juhendajatega, hästi määratletud töö ning ohutu töökeskkonna. Samal ajal on oluline vältida jäika suhtumist sellistesse teemadesse nagu töötajate konsultatsiooni ja kaasamise korraldamine, konfliktide või ahistamise ennetamise strateegia, kontroll töökoormuse, -tempo ja -graafiku üle.

Psühhosotsiaalsed töökeskkonna ohutegurid (tööstressorid) on faktorid, mille mõju tulemusena võib tekkida töötaja tervist ohustav tööstress. Tööstressorid on tööga seotud asjaolud või sündmused, mis tekitavad stressireaktsioone. Need võivad olla väga erinevad ja oleneda töö keskkonnast ning iseloomust. (Murphy 2008: 3) Tööstressoreid võib liigitada ka näiteks töö sisu ja konteksti aspektidest lähtuvalt (vt tabel 2). Psühhosotsiaalsed faktorid ehk stressorid on faktorid, mis mõjutavad tervist, tööd ja kogukonna heaolu ning tulenevad inimese psühholoogiast ja sotsiaalse grupi struktuurist ning funktsioneerimisest. Erinevate töökohtade, sektorite, ametikohtade ja kultuuride puhul saab rääkida erinevat tüüpi ja erineva intensiivsusega mõjuvatest stressoritest ning reaktsioonidest nendele stressoritele. Siinkohal on võimatu välja tuua ja analüüsida iga tüüpi ja kombinatsiooni. Piisab sellest,

kui jagada põhilised stressorid kolme kategooria vahel (vt tabel 3). Nende tööstressorite kategoriseerimine põhineb kolmel olulisel tööstressi mudelil (vt tabel 4)

Tabel 4. Tööstressi mudelid (*Ibid* 2000: 16; autori koostatud).

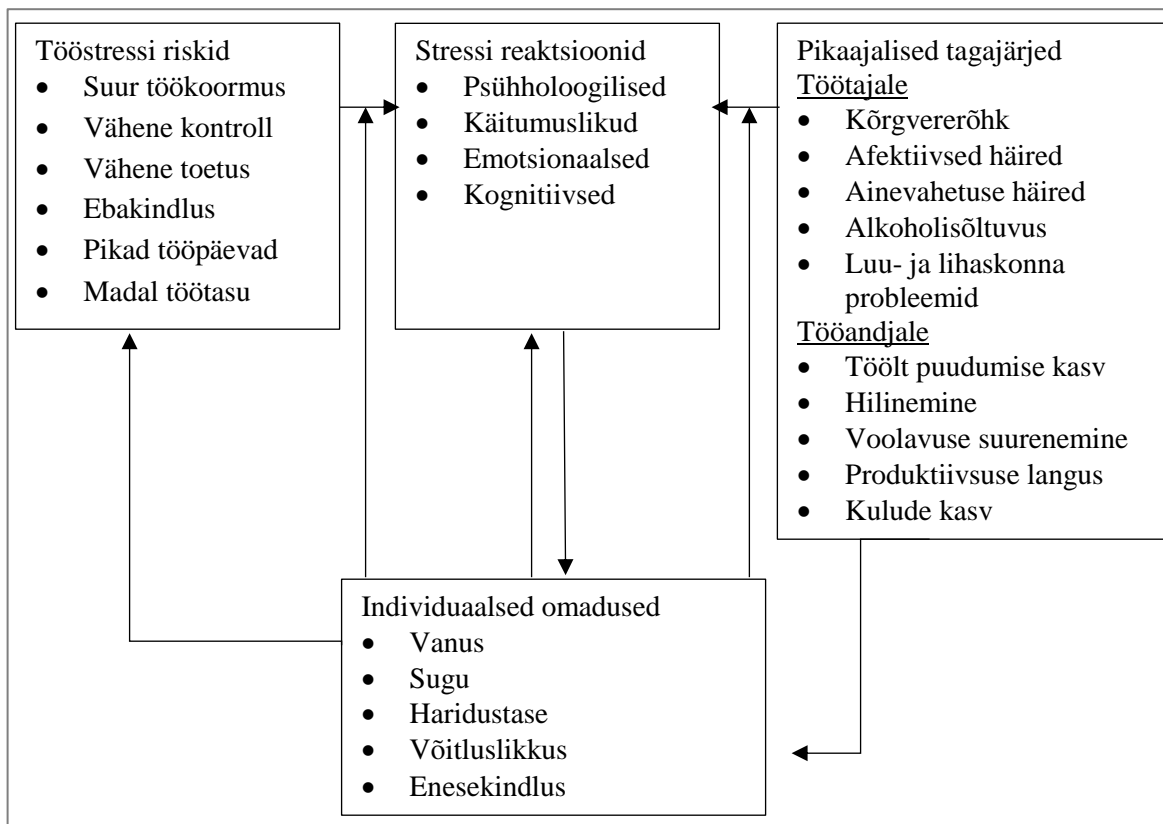
Tööstressi mudel	Selgitus
Karaseki ja Theorelli nõudmiste-kontrolli-toetuse mudel	Kui tööga seotud nõudmised on liiga kõrged ning töötaja positsioon ei võimalda talle oluliste aspektide mõjutamist ja kohandamist, muutub situatsioon stressirohkeks –see mõjub inimese organismile laastavalt ning tõstab tõenäoliselt haigestumise või isegi surma riski.
Inimese ja keskkonna sobivuse mudel	Üks ühine nimetaja paljude tööstressorite tekkimise puhul on keskkonna nõudmiste ja töötaja oskuste ebasobivus, eriti töökoha võimaluste ja töötaja vajaduste ning tööaja ootuste ja reaalselt saavutatud tulemuse üle.
Siegristi pingutuse-tasu tasakaalutuse mudel	Tagasiside puudumine töötaja poolt sooritatud ja suuri pingutusi nõudvale ülesandele võib viia korduva rahulolematuse ja ebaaususe tundmise ning stressini.

Ühendkuningriigi Tööohutuse ja Töötervishoiu Täitevasutus HSE eristab kuut põhilist riskiala, mis teadaolevalt stressi veelgi suurendavad (vt tabel 5). Igähele neist on määratud eesmärgilised juhtimisstandardid, mis kirjeldavad situatsiooni, kus stressi tase on minimaliseeritud. (Causes of stress 2014)

Tabel 5. Peamised tööstressi põhjustajad (How to tackle work-related stress 2014).

Nõudmised	Kontroll	Toetus
<ul style="list-style-type: none"> • Töökoormus • Töötamise mall • Töökeskkond 	<ul style="list-style-type: none"> • Kui palju on töötajal otsustusõigust enda töö tegemise valikute üle 	<ul style="list-style-type: none"> • Julgustamine • Sponsorlus • Ressursid, mida töötaja saab ettevõttelt, kolleegidelt ja juhilt
Suhted	Roll	Muutused
<ul style="list-style-type: none"> • Positiivse meeskonnatöö edendamise konfliktide vältimise eesmärgil • Toimetulek ebasobiva käitumisega 	<ul style="list-style-type: none"> • Enda rolli mõistmine organisatsioonis • Rollide pörkumise vältimine organisatsiooni poolt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas organisatsiooni muutuseid juhitakse ning ettevõtte siseselt teavitatakse

Autori arvates on oluline kõikide tööstressi allikate ja nende omavaheliste seoste mõistmine, kuna see võib mõjutada indiviidile mõjuvat stressi hulka. Töötaja saab kõrgete nõudmiste mõjusid vähendada, kui tal on täielik kontroll enda töö üle. Kõrgete nõudmiste ja madala kontrolli mõjusid on võimalik vähendada piisava toetuse olemasolul, kas siis kolleegidelt või juhtidelt. Suhted võivad olla stressi tekkimise suurimaks allikaks, eriti sel juhul kui suhetes on probleeme kiusamise või ahistamisega. Rolliprobleemide lahendamine on aga neist ilmselt kõige lihtsam. Muutused ei pea toimuma organisatsiooni tasandil, et mõjutada indiviidide või meeskondade tööd. Näiteks muutused meeskonnaliikmete ja juhtide seas või meeskonna poolt kasutatavates töövõtetes või tehnoloogias, võivad mõjuda sama stressirohkelt. (Causes of stress 2014) Kasvavaks probleemiks on saanud ka presentism, mida defineeritakse kui produktiivsuse langust, mis ilmneb, kui töötaja tuleb tööle, kuid tegutseb haigestumise tõttu alla oma suutlikkuse. (Milczarek *et al.* 2009: 15)



Joonis 2. Tööstressi põhjused ja tagajärjed (Work-related stress 2007: 3).

Kaasaegne töökeskkond on rikas oma sotsiaalsete, psühholoogiliste ja poliitiliste mõjutajate poolest, mis võivad viia töötaja, eriti just juhi positsioonil töötava, kurnatuse ja väsimuse ning lõpuks läbipõlemiseni (vt tabel 6).

Tabel 6. Kaasaegse töökeskkonna faktorid (Kaufman 2005: 172).

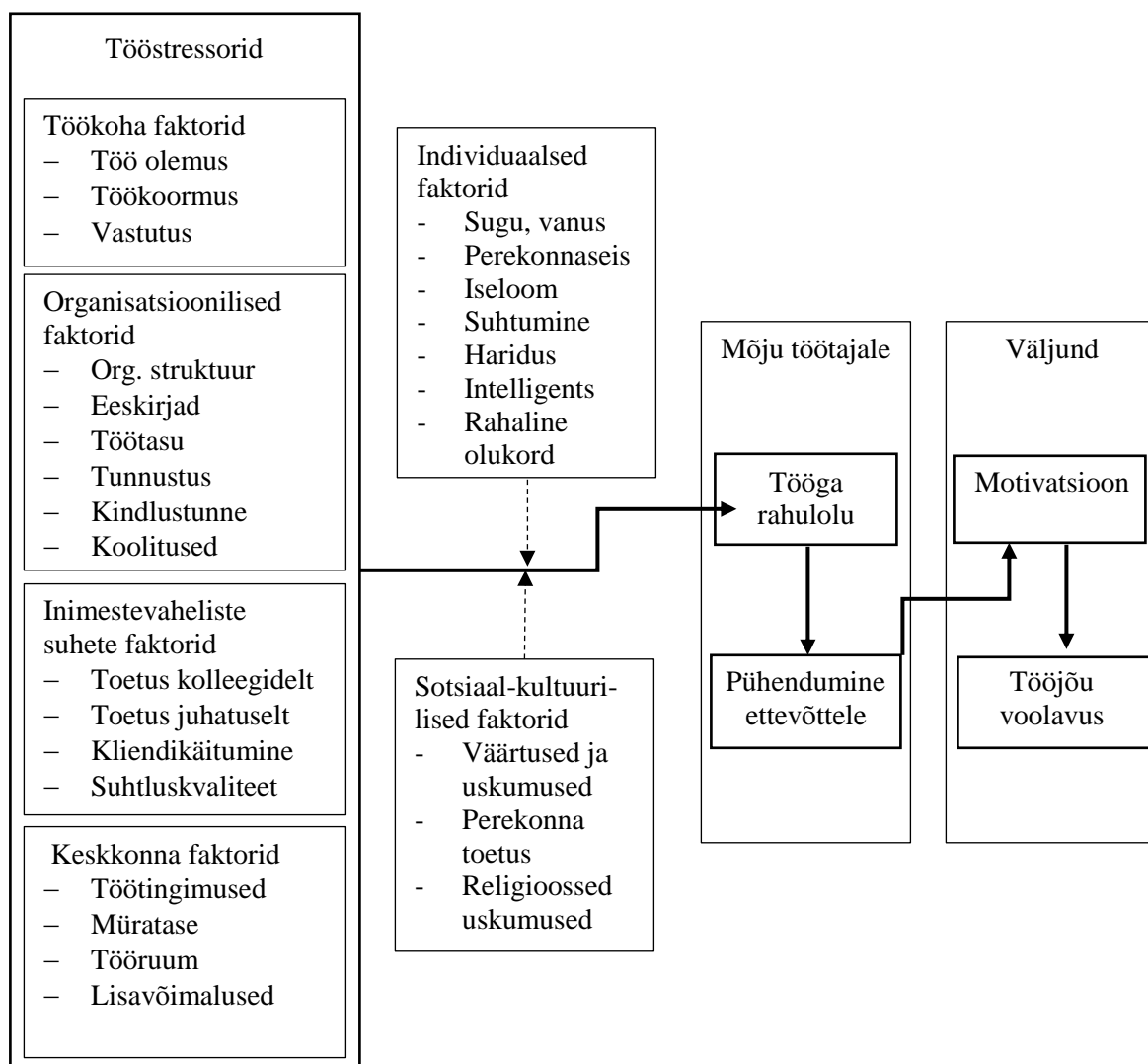
Faktor	Mõju
Pikad tööpäevad	2004. aasta veebruaris avaldatud uuringust selgus, et ameeriklased töötasid keskmiselt 500 tundi aastas rohkem kui sakslased ning 250 tundi rohkem kui britid. 60 kuni 75 tunnised töönädalad on sealsete juhtide seas tavaline nähtus
24/7 keskkond ning globaalsed virtuaalorganisatsioonid	E-mail on produktiivsest töövahendist ja palju kiidetud kommunikatsioonikanalist muutunud esmatähtsaks suhtlusvahendiks. Inimesed on ühenduses 24 tundi ööpäevas ja 7 päeva nädalas, ükskõik kas nad seda soovivad või mitte. Globaalses virtuaalorganisatsioonis, mis töötab mitmes ajavööndis korraga, nõutakse ööpäevaringset valmisolekut. Lisaks nõuab sellises ettevõttes töötamine pidevat reisimist ning kodust eemal olekut, mis ei ole stressoriks mitte ainult töötajale endale, vaid ka tema perekonnale
Kontrolli puudumise tunne	Juhid ei suuda kontrollida ning selekteerida kõikide ülesannete seast neid, mida seada endale prioriteediks. Sellises ressursivaeses keskkonnas on tavaline olukord, kus rohkem tööd tuleb ära teha väiksema hulga inimeste poolt ning kitsendatud eelarvega
Konfliktsete väärtused või väärtuste vastuolu	Näilised töövõtted, mida tegelikult praktikas ei kasutata, võivad tekitada teatud tasemel kognitiivse dissonantsi, mis omakorda vähendab juhtide usaldusväarsust töötajate hulgas. Teistel juhtudel võivad organisatsiooni ja töötaja individuaalsed väärtused olla vastuolus.
Lõpetamise puudumise tunne	Organisatsioonid liiguvad tihti ühelt projektilt teisele, ilma et oleks eelmise projekti lõpetanud. See tekitab juhtides tunde, et nad ei saa iial oma tegevusi lõpuni viidud ega tunda rahulolu eelmise projekti edukast lõpetamisest.
Juhtimise järjepidevuse puudumine ning pidevad muudatuste algatused	Iga muutus juhtimises toob kaasa muudatused kogu organisatsiooni kultuuris. Tihti on agressiivsed ja lühiajalised muudatused põhjustatud uute juhtide soovist edestada oma eelkäijaid. Lisaks tekib muudatustest põhjustatud stress pidevalt muutuvate meeskondade ning individuaalselt ja omaalgatuslikult juhitud meeskondade tõttu.

Stressi reaktsioonid võivad avalduda, kui inimene on tööalastele riskifaktoritele avatud. Need reaktsioonid võivad olla emotsionaalset, kognitiivset, käitumuslikku ja/või psühholoogilist laadi. Kui stressi reaktsioonid on püsivad ja pikaajalised, võivad tekkida jäädavad ning vähem taastuvad tagajärjed, näiteks krooniline väsimus, läbipõlemine, luu- ja lihaskonna probleemid ning südame- ja veresoonkonna haigused. (Work-related... 2007: 3)

Kui märkimisväärne osa töötajatest tunnetab ning väljendab talle avalduvaid stressi mõjusid, siis eeldatavasti puudutab see probleem kogu organisatsiooni. On arvatud, et kui umbes 40% mingi osakonna või kogu ettevõtte töötajatest kogeb stressiga seotud probleeme, siis on ka kogu see osakond või ettevõtte mingit moodi ebaterve. Kirjanduslike allikate põhjal võib väita, et on olemas suur hulk otseselt organisatsiooni puudutavaid stressist tulenevaid probleeme. Eelkõige peetakse silmas probleeme vähenenud valmisolekut tööks, mis väljendub kõrge tööjõu voolavuse, töölt puudumise ning ajast mitte kinnipidamise näol. Lisaks halvenenud töövõime ja –tootlikkus, klientide rahulolematuse kasv ning töötajate hüvitiste kasv. (Cox *et al.* 2000: 98)

Tööstressi ja tööjõu voolavuse vahelisi seoseid on uuritud paljude teadlaste poolt. Olemasolevate andmete põhjal võib väita, et stressirohke töökeskkonna tajumine soodustab töötajate otsust organisatsioonist lahkumiseks. Gupta ja Beehr (1979) väidavad enda uurimuses, et tööga seotud stress aitab paremini selgitada töölt lahkumise kavatsusi, mitte niivõrd reaalsel lahkumist. Oma empiirilise uuringu tulemuste põhjal selgitavad nad, et korduvalt stressisituatsioonidega kokku puutuvad töötajad võivad tunda soovi lahkuda, kuid nad ilmtingimata seda ei tee, kuna nende otsust võivad mõjutada ka mitmed välised faktorid, nagu olukord tööturul, elukaaslase töökoht ja sotsiaalne keskkond. Leidub ka uuringuid, milles tööstressi ja personali voolavuse vahel ei leita ühtki seost, kuid üldiselt on enamikes uuringutes siiski leitud seos tööstressi ja töölt lahkumise kavatsuste kasvu vahel. (Paillé 2011: 3)

Joonisel 3 on kujutatud tööstressi ja tööjõu voolavuse vahelisi seoseid. Suur hulk töö, organisatsiooni, inimestevaheliste suhete ja keskkonnaga seotud faktoreid mõjutavad indiviidi tööstressi taset. Tööstressi ja töötaja väljundite vahelist suhet mõjutavad omakorda erinevad individuaalsed ja sotsiaal-kultuurilised faktorid. (Mosadeghrad 2013: 170)



Joonis 3. Seos tööstressi ja tööjõu volavuse vahel (Mosadeghrad 2013: 170).

Mano ja Shay (2004) vaidlevad vastu, väites, et töötajate majanduslik ebakindlus tekitab tööstressi ning nad lahkuvad organisatsioonist just majanduslikel põhjustel, et leida tööturul paremaid võimalusi. Lisaks neile põhjustele, mõjutavad tööjõu volavuse taset rolli stressorid. Need põhjustavad töötajate seas ebakindlust enda rolli mõistmisel. See ebakindlus võib olla tingitud arusaamatusest, mida töötajalt täpselt oodatakse, kuidas nendele ootustele vastata ning tingimused täita või töötaja enda arvamusest, et tema töö peaks olemasolevast erinema. Ebapiisav informatsioon selle kohta, kuidas sooritada tööd adekvaatselt, kolleegide ja ülemuste ebaselged ootused, ekstensiivse töö surve ning üksmeel tööülesannete või –kohustuste osas võivad põhjustada töötajates kaasamatuse ning

rahulolematuse tunnet oma töö suhtes, väiksemat pühendumust organisatsioonile ning stressi, mille tulemuseks on soov organisatsioonist lahkuda. (Qureshi *et al.* 2013: 766)

Tööstressi kõikvõimalike tagajärgede seas peetakse peamiseks lahkumise kavatsusi ning on leitud, et organisatsiooniline professionaalne seotus on vähendanud seoseid stressi ja oodatava tööjõu voolavuse, töölt puudumise ning pikaldaste töötamisharjumuste vahel. (Sullivan, Bhagat 1992: 359) Tööjõu voolavus on protsess, kus töötajad lahkuvad organisatsioonist ning neid on vaja asendada. Nagu töölt puudumine, on ka lahkumine seotud tööga rahulolu ning organisatsioonile pühendumisega. (Mathis, Jackson 2006: 261) Töölt lahkumise kavatsuste erialakirjanduse autorid on pakkunud, et tööga seotud stressifaktorid, eriti just töötingimused (näiteks töötasu, karjäärivõimalused), on olulised tööjõu voolavuse põhjustajad. (Houkes *et al.* 2003: 429) Seetõttu erinevate teadlaste argumenteerimise tulemusena on jõutud järeldusele, et peaaegu kõik faktorid, mis võivad töötajas stressi põhjustada, on tihedalt seotud töötaja sooviga organisatsioonist lahkuda. (Mak, Sockel 2001: 270)

Suurema konkurentsivõimelisuse saavutamiseks nõuavad organisatsioonid oma töötajatelt järjest enam vastutuse võtmist ning lisaulesannete täitmist. Ressursside nappus, kontrolli puudumine, kasvav töökoormus ning vähene tunnustamine on vaid üksikud probleemid, mis suurenenud nõudmistega organisatsioonis tekivad. Töötajate järjest halvenev füüsiline ja vaimne tervis põhjustavad aga terve organisatsiooni tootlikkuse ja tõhususe langemise, mis väljendub töötajate töölt puudumise, langeva produktiivsuse ning kasvava tööjõu voolavuse näol.

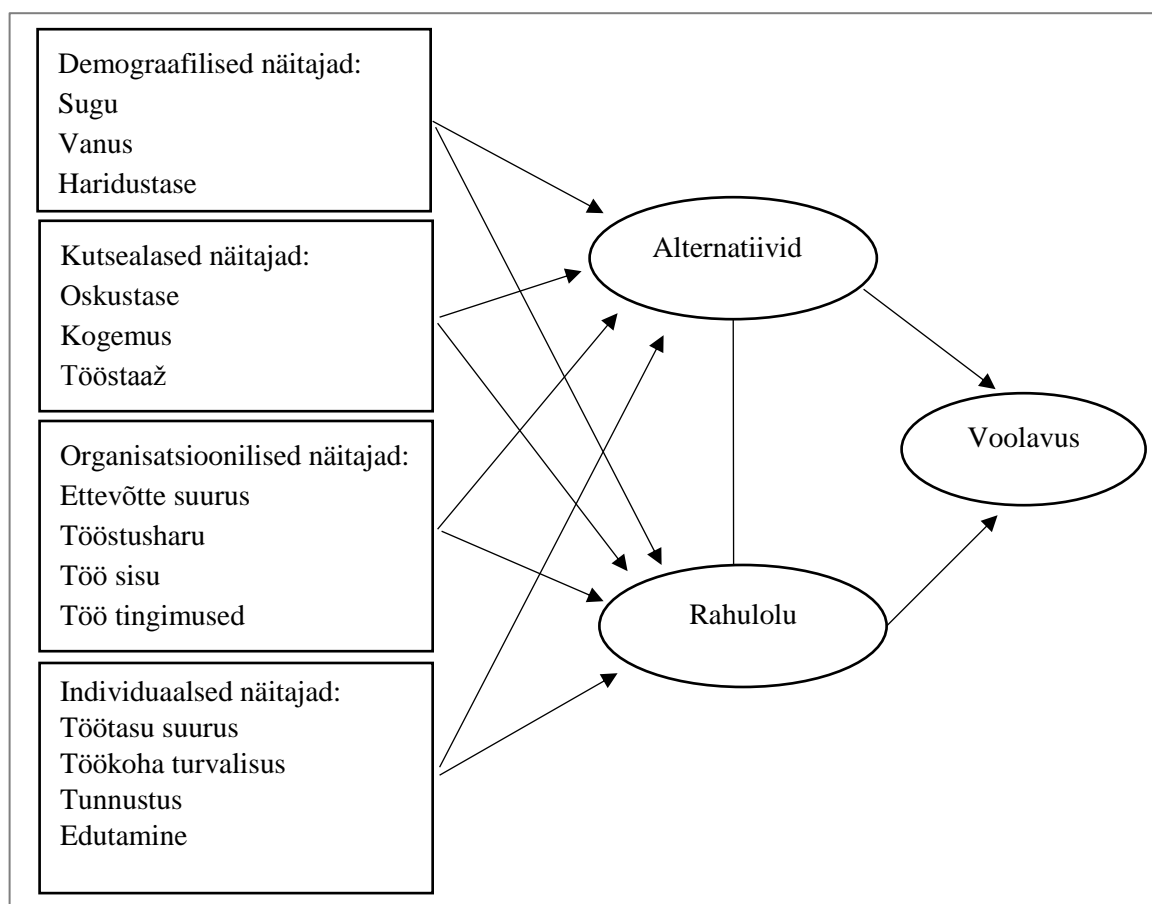
1.2. Tööjõu voolavuse teooriad, põhjused ning tagajärjed

Organisatsiooni jätkusuutliku ja järjepideva arengu ning kasumi kasvu üheks aluseks on pühendunud töötajad. Selleks, et ettevõtte suudaks hoida oma töötajaid ning töötaja väärtustada ettevõtet, tuleb organisatsioonis luua ning kinnistada teatud meetmed, mis aitaksid lahendada töötaja ja tööandja vahel tekkivaid ebakõlasid ning vältida tööjõu voolavust. Käesolev alapeatükk keskendubki personali voolavuse teooriatele ning põhjustele.

Personalijuhtimise alases kirjanduses vaadeldakse tööjõu voovalust kui negatiivset nähtust. Inimkapitali teooriad viitavad personali voolavusele ettevõtte-spetsiifilise tööjõu ning sotsiaalse kapitali kadumise näol. Organisatsiooniteooriates kirjeldatakse seda aga kui ettevõtte sisest häirivat muutust. Sellise negatiivse arvamuse toetajateks on ka mitmete empiiriliste uuringute tulemused. (Huselid 1995: 656; Baron *et al.* 2001: 987) Ometi leidub ka uurimustöid, milles väidetakse vastupidist (Jovanovic 1979: 975). Jovanovici töö sobivuse teooria väidab, et ettevõttele vähem sobivad töötajad lahkuvad varem. Seega tööjõu voolavus paneb paika ja tugevdab ettevõtte tootlikkust, eemaldades tööjõust selle osa, kes on töötaja-töö sobivuse poolest nõrgemad. (Siebert *et al.* 2006: 4) Personali voolavuse terminit on juba mitukümmend aastat tagasi defineeritud kui suhtarvu vaadeldavas perioodis organisatsioonist lahkunud töötajate ja keskmise töötajate arvu vahel. Hilisem definitsioon kirjeldab aga voolavust kui normaalset nähtust, kus tahtlikult või tahtmatult peab lahkunud töötaja asemel palkama ning koolitama uue töötaja. (Gustafson 2002: 107)

Tööjõu voolavus on töötajate liikumise määr, mis võimaldab hinnata ettevõtte konkurentsivõimelisust ja jätkusuutlikkust. Tööjõu voolavuse mõju võib olla nii positiivne, tuues kaasa uusi töövõtteid ja ideid, aga ka negatiivne, mis puhul ei suudeta oma teenuste või toodetega konkurentsist püsida. Kõrge tööjõu voolavuse määr viitab juhtimisprobleemidele. Ometi ei sõltu see vaid juhtimisest, vaid ka näiteks ühiskondlikust olukorrast või geograafilisest asendist. (Kirikal 2008: 22) Teadlaste spekulatsioonide põhjal on personali voolavust võimalik ennustada, rakendades tööga rahulolu meetmeid. Teisiti öeldes, kõrge tööga rahulolu on otseselt seotud madala tööjõu voolavusega. (Lambert *et al.* 2001: 233) Ettevõtte produktiivsuse ja personali voolavuse vahelise seose kirjeldamiseks, on kaks põhilist teooriat. Esimene neist on spetsiifilise inimkapitali teooria, mille kohaselt ettevõtte, kes kannab oma töötajate koolituskulusid, kaotab huvi pakkuda oma töötajatele vajalikku koolitust, kui töötajate tööst loobumise tase suureneb. Seega, produktiivsus langeb kui voolavus tõuseb. Teise teooria loojaks on ka juba eelnevalt nimetatud Jovanovic, kelle töö sobivuse teooria kohaselt otsivad ettevõtted töötajad ning tööotsijad ettevõtteid seni, kuni leitud osapool on mõlema jaoks rahuldust pakkuv. (Harris *et al.* 2002: 4)

Töäjõu voolavus on jäänud üheks enim uuritud teemaks organisatsioonilises analüüsis. Vaatamata teaduse ja uurimistöõ kiirele arengule, on endiselt suur segadus nende põhjustega, mis tegelikult sunnib töötajaid ettevõttest lahkuma või sinna jääma. Palju on spekulieritud selle üle, kas ja kui palju mõjutab voolavust inimese individuaalne tulemuslikkus. Personaalne stiil ja arusaam töökeskkonnast võivad omada olulist rolli tulemuslikkuse ja voolavuse seose tekkimisel. Samas ei ole tulemuslikkus ilmtingimata üheks voolavuse näitajaks. (Zeffane 1994: 23) Joonisel 4 on töäjõu voolavuse mõjutajad jagatud nelja kategooriasse: demograafilised, kutsealased, organisatsioonilised ning individuaalsed näitajad. Faktorid nagu sugu, vanus, töökogemus, töö sisu ja töötasu suurus on mõned paljudest näitajatest, mis võivad töötajat mõjutada ettevõttes töötamise valikute tegemisel.



Joonis 4. Näitajad, mis mõjutavad töäjõu voolavust (Min 2007: 377).

Lisaks eelpool toodud kategoriseerimisele, on laialdaselt kasutusel tahtliku personali voolavuse mudel, mille uusima versiooni kohaselt mõjutab töötajate liikumist kolm põhilist elementi: väline majanduskeskkonna element, personaalne element ning tööga rahulolu element. (Booth, Hamer 2007: 292)

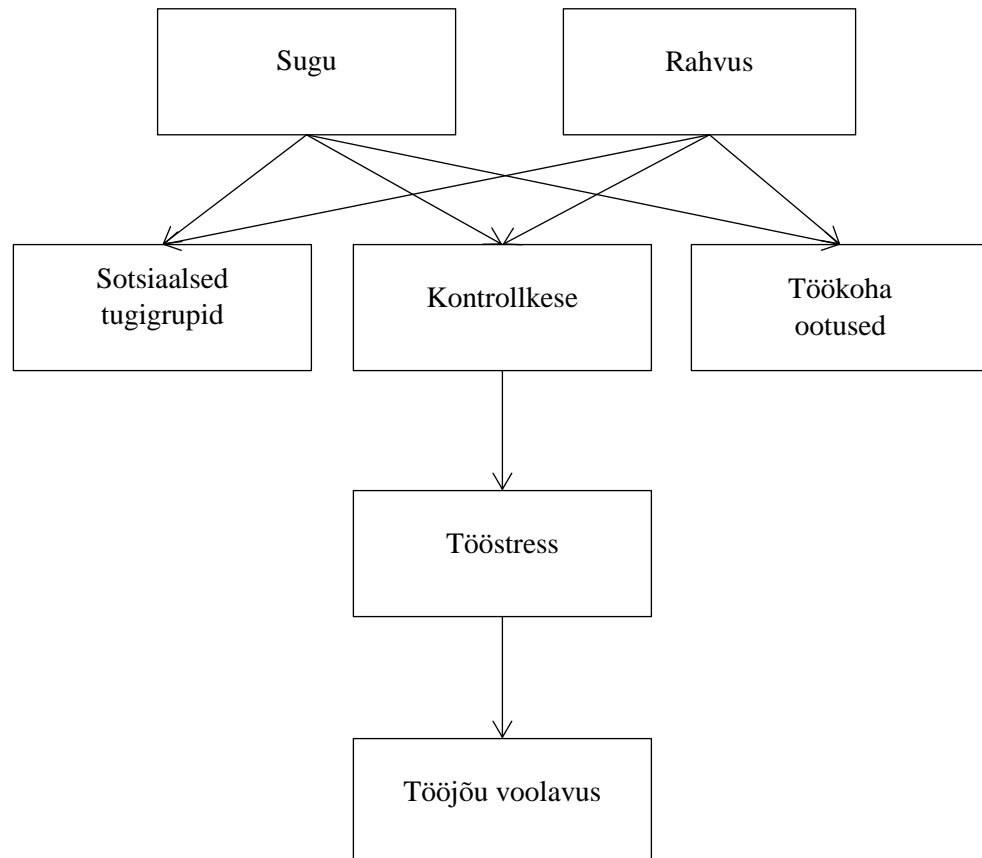
Töäjõu voolavus on saanud märkimisväärset tähelepanu nii organisatsiooni juhtidelt kui ka teadlastelt. Suur osa tähelepanust on suunatud voolavuse põhjustest arusaamisele. Järeldused kinnitavad, et voolavust mõjutavad teatud eristatavad töötajatele, tööülesannetele, ettevõtetele ja turgudele omased karakteristikud. Nende omaduste kindlakstegemise ja mõjude vähendamise abil püüavad ettevõtete juhid töäjõu voolavust vähendada. Paljude kõrvaltvaatlejate jaoks on aga uuringutes pööratud palju vähem tähelepanu personali voolavuse tagajärgedele. Mis on omakorda üllatav, kuna varasemate uuringute tulemuste põhjal hinnatakse ühe 6 euro suuruse tunnitasauga töötava inimese lahkumise kuludeks 2500 kuni 25 000 eurot. (Ton, Huckman 2008: 56)

Personali voolavus mõjutab nii töötajaid kui tööandjaid. Töötajad on segaduses, kuna nad peavad õppima uusi spetsiifilisi oskusi ning leidma erinevaid karjääri väljundeid. Organisatsioonid kannatavad spetsiifilise töäjõu kaotuse all ning peavad tegema kulutusi uute töötajate värbamisele ja koolitamisele. Ometi võivad uued värvatud olla haritud, paremate oskustega ning initsiatiivikamad ning entusiastlikumad kui need, kes lahkuvad. Personali voolavuse mõju töötajatele on üsna hästi arusaadav ning mõistetav. Küll aga teatakse üsna vähe personali voolavuse mõjudest organisatsioonidele. See tuleneb andmete piiratud kättesaadavusest, mis on siiani võimaldanud koostada vaid juhuslikke uuringuid. (Benedict *et al.* 2012: 116) Haskel ja Martin väitsid, et kõrged värbamiskulud tekivad seal, kus on raskusi vabade töökohtade täitmisega. Nende esitatud näitajatest selgus, et kui ettevõtte juhid tunnistasid värbamiskulusid, viitas see otseselt värbamiskulude tõusule. Nende kulude esitamiseks kasutasid autorid meetodit, milles esitati, kas varasemalt sarnast tööd teinud inimesi koolitati organisatsiooniga liitumisel 7 päeva või kauem. See võib viidata asjaolule, et töötajad vajavad spetsiifilisemaid oskusi ning sel juhul on värbamiskulud kõrgemad. (Haskel, Martin 2001: 643)

Garino ja Martin analüüsisid personali voolavuse mõjusid ettevõtte kasumile, kasutades tulemuspalga mudelit, eraldades ametisolevad ja uued töötajad tootmisfunktsiooni alusel. Tulemuste põhjal selgus, et eksogeenne voolavuse kasv võib tõsta ettevõtte kasumit, kuid ainult juhul, kui ettevõtte palkasid ei vali. See mõju on ettevõtetele erinev ning sõltub personali voolavuse kuludest, ametisolevate ja uute töötajate asendatavusest ning muudest faktoritest. (Garino, Martin 2007: 3) Töötajad on igas äritegevuse faasis olulised – ilma nendeta oleks äritegevus ebaedukas. Kuid järjest enam tööandjaid nendib, et töötajad jäävad ettevõttesse umbes 23-24 kuuks, mille arvestatavaks kuluks töötaja kohta on 15 000 eurot. Pakkudes stimuleerivat töökeskkonda, mis edendab rahulolevate ning motiveeritud töötajate arengut, on võimalik vähendada tööjõu voolavust ning töölt puudumise taset. Pakkudes personaalset ja professionaalset arengut edendavat töökeskkonda, tekib harmooniline ning toetav süsteem, mille mõjusid on tunda terves organisatsioonis. (Benedict *et al.* 2012: 117) Kompetentsete inimeste voolavuse kulusid peetakse aga oluliselt kõrgemaks, kuna võtmetöötajate asendamine tähendab seda, et uus töötaja peab olema võimeline töötama samade reeglite ja vastutusega. Teadmiste omandamine võib võtta aega 3 kuni 6 kuud, olenevalt uue töötaja võimekusest. Väljaspoolt ettevõtet tulnud töötajale tähendab see äritegevuse, organisatsioonikultuuri ja töökorralduse õppimist, organisatsioonisiselt tulnud töötajale võib see kaasa tuua uusi vastutusalasid ning meetodeid. (Testa 2008: 29) Lisaks eelpool nimetatud tagajärgedele, on tööjõu voolavusel mõju ka uute töötajate värbamise ja väljakoolitamise näol. Lahkuvate töötajate kaudu lekitab palju organisatsioonile eluliselt olulist informatsiooni konkurentideni. (Benedict *et al.* 2012: 117)

Traditsiooniline vabatahtliku personalivoolavuse teooria on laialdaselt uurinud tööstressi mõjusid personali kavatsustele organisatsioonist lahkuda. Kuigi praeguseks on selle kohta kogutud juba palju teavet, suudab praegune kirjandus siiski seletada vaid tagasihoidliku osa personali voolavuse tegelikest vastuoludest. Organisatsioonikäitumise ja psühholoogia alasele kirjandusele ning teooriale toetudes, on Donnelly ja Quirin tööstressi ja tööjõu voolavuse selgitamiseks välja töötanud käitumuspõhise teoreetilise mudeli. Nagu juuresoleval joonisel 5 näha võib, on sugu ja rahvus need faktorid, mida antud mudeli

puhul peetakse tööstressi ja personali volavuse algseteks allikateks. Nende läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et indiviidi isiksusetüüp (kontrollkese), sotsiaalsete tugigruppide tajutav olemasolu ning töökoha ootuste iseloom võivad olla olulised tegurid tööstressi tekkimisel. (Donnelly, Quirin 2003: 76)



Joonis 5. Käitumuspõhine mudel tööstressi ja tööjõu volavuse vahel (Donnelly, Quirin 2003: 77).

Tööjõu volavusel on tõsised tagajärjed organisatsiooni efektiivsele funktsioneerimisele. Sobivate uute töötajate leidmisele pühendatud aeg ja energia ning ajakulu, mis kaasneb uue töötaja jõudmisega tema produktiivsuse maksimaliseerumiseni, võivad sageli raskendada organisatsiooni eesmärkideni jõudmist.

Tabel 7. Tööjõu voolavuse tagajärjed (Panwar *et al.* 2012: 84).

Tagajärg	Selgitus
Tööjõu voolavuse kõrge hind	Sisaldab värbamis- ja koolitamiskulusid ning organisatsiooni tootlikkuse langusest tulenevat käibe langust.
Organisatsiooniliste teadmiste kadu	Kui töötaja lahkub, võtab ta endaga kaasa väärtuslikud teadmised ettevõttest, klientidest, käimasolevatest projektidest ning ajaloost, mis teatud juhtudel võivad sattuda konkurentide valdusesse ning mõjuda ettevõttele kahjustavalt.
Klienditeeninduse häiritus	Kliendid teevad ettevõttega koostööd osaliselt inimeste tõttu. Rajatud on suhted, mis hoiavad kliente jätkuvas koostöös. Kui töötaja lahkub, purunevad ka töötaja ning kliendi vahelised suhted ning võivad viia potentsiaalse kliendi kaotamiseni,
Voolavus suurendab voolavust	Kui töötaja lahkub, on selle mõju tunda terves organisatsioonis. Kolleegid peavad tihti lahkunud töötaja asjad üle võtma. Rääkimata jäänud negatiivsus võib tihti alles jäänud personalile intensiivsemalt mõjuda.
Efektiivsuse kadu	Kui töötaja lahkub, siis üsna palju aega kulub uue töötaja värbamiseks ja koolitamiseks, mis otseselt mõjutab organisatsiooni ning tihti kulub see aeg üsna märkamatult. Ka pärast seda ei saa olla kindel, et uus töötaja on sama efektiivne kui lahkunud töötaja.

Tabelis 7 on välja toodud peamised tööjõu voolavuse tagajärjed. Personali voolavuse tõsiste mõjude tõttu on töötajate organisatsioonist lahkumise kavatsuste kindlakstegemisel läbi viidud väga palju uurimusi. Uuringute tulemused näitavad, et lahkumise kavatsused on enamikul juhtudest seoses paljude tööstressoritega. Uuringud on näidanud, et seos tööjõu voolavuse ja tööstressorite vahel on realselt olemas. Tööstressi tõustest suureneb ka tööjõu voolavuse määr. Kui organisatsioonid tahavad hoida oma intellektuaalset kapitali, tuleb neil vähendada stressorite olemasolu, mis võivad põhjustada tööstressi ning mis omakorda võib viia personali lahkumiseni.

1.3. Tööstress ja tööjõu voolavus teenindussektoris

Töölt lahkumise kavatsus ja tööjõu voolavus on ettevõtete juhtimises olnud kriitiline teema juba palju aastaid ning see on peamiseks probleemiks praegustele organisatsioonidele. Tett ja Meyer (1993: 261) defineerisid töölt lahkumise kavatsust kui teadlikku ja tahtlikku alternatiivide otsimist teistest organisatsioonidest. Tööstress mõjutab töötajate rahuolu, mis omakorda viib madala tootlikkuse ja kavatsusteni töölt lahkuda. Paljude uuringute tulemusena on välja selgitatud, et mida suurem on stressi tase, seda kõrgem on töötajate töölt lahkumiste arv. (Arshadi, Damiri 2013: 707) Küll aga on paljude uuringute kaudu üritatud leida vastust küsimusele, mis määrab kindlaks inimese töölt lahkumise. Firth leidis, et tööstressi kogemine, stressi põhjustavate faktorite ehk stressorite näol, paneb inimesi organisatsioonist lahkuma. Ebastabiilne, mitte turvaline töökeskkond, mis hõlmab töö olemasolu tagatust, järjepidevust ja tööõigust, mõjutab töötajate rahulolu taset, tekitab tööstressi ning tulemuseks on töötajate lahkumiste arvu kasv. (Firth *et al.* 2007: 172)

2011. aastal läbi viidud uuringus analüüsiti töökoha eeskirjade ja tööstressi seoseid töölt lahkumise kavatsustega teenindussektori töötajate seas. Uuringus osales 118 töötajat ning tulemused näitasid negatiivset seost lahkumise kavatsuste ja töökoha eeskirjade vahel, kuid positiivset seost tööjõu voolavuse ja tööstressi vahel. (Rehman *et al.* 2011: 407) Ka Noor ja Maad (2008: 97) leidsid 248 teenindussektori töötaja seas läbi viidud uuringu tulemusena, et töö- ja pereelu konfliktil ning stressil on positiivne seos töölt lahkumise kavatsustega. Uurimus, milles analüüsiti tööstressi kui töölt lahkumise kavatsuste ennustamise vahendit tõestas samuti, et töötajad, kellel tuvastati kõrgem tööstressi tase, mõtlevad suurema tõenäosusega töölt lahkumisele. (Chen *et al.* 2011: 1340)

Enamikel teenindussektori ametikohtadel nõutakse töötajatelt klientidega suhtlemisel naeratavat nägu ning ülimalt sõbralikkust, et täita kliendi vajadused töötaja enda emotsioone arvestamata. (Ehigie *et al.* 2012: 328) Viimased uuringud on tõestanud, et sellised organisatsiooni eripäradest tulenevad nõutavad emotsioonid on tihedalt seotud indiviidide emotsionaalsete lahkkelide ning emotsionaalse kurnatusega, mis kulmineeruvad tööstressi ja läbipõlemisega. (Grandey 2000: 97) Läbipõlemine või emotsionaalne kurnatus võivad

põhjustada tööga rahulolematust ning töölt lahkumist. Uuringute tulemuste põhjal võib väita, et töötaja tunnetega manipuleerimine, muutes neid sobivamaks ning organisatsiooni nõuetele vastavamaks, võib põhjustada tööjõu voolavust. (Bakker *et al.* 2003: 410) Läbipõlemise, tööga rahulolu ning tööjõu voolavuse probleemid on oma olemuselt ringlevad, kuna organisatsioonilised faktorid ja suur töökoormus põhjustavad tööstressi kasvu, mis omakorda põhjustab tööjõu voolavust ning asetab suurema koormuse nendele töötajatele, kes organisatsiooni jäävad. Koormuse all tekkiv stress ja suurem rahulolematust tekitavad ka organisatsiooni jäänud töötajates tahtmise lahkuda. (Dollard *et al.* 2003: 290)

Teenindajad on paljudes organisatsioonides need töötajad, kellel on enim teadmisi klientide kohta ning kelle kaudu kõige tõenäolisemalt on võimalik klientide arvu suurendada. Selle tõttu on teenindussektori organisatsioonidest just nendel ametikohtadel suurim vastutus. (Hillmer *et al.* 2004: 35) Teenindussektori töötajate igapäevase töö kolm suurimat väljakutset põhjustavad töötajates rollistressi ning sunnivad neid töölt lahkuma. Esiteks, töökorraldus, lahendamist vajavad situatsioonid, tööaeg, vahetustega töö ning klientide probleemide ja suhtumisega toime tulek. Teiseks, teatud klientide nõudmised vajavad ülimat valmisolekut probleemi koheseks kuulamiseks ja lahendamiseks. Kolmandaks, tulenevalt kahest esimesest väljakutsest, on teenindussektori töötajate pidevaks probleemiks emotsionaalne kurnatus. Töötajatel on võtmeroll kindlate ja püsivate kliendisuhete loomisel, mistõttu teenindaja isiklikud emotsioonid on alla surutud. Töötajatelt nõutakse positiivseid emotsioone klientidega suhtlemisel, olenemata sellest, kuidas töötaja end tegelikult tunneb. (Wegge *et al.* 2006: 65)

Kõrgekvaliteediline ja tulus teenindus on organisatsioonidele väljakutseid pakkuv ülesanne. Kiiresti muutuv töökeskkond, kombineerituna paljude teenindussektori organisatsioonide toimimise viisidega, võib olla stressi tekke allikaks. Kõrge tööstressi tase koos muude faktoritega võib viia kõrge tööjõu voolavuseni.

2. TÖÖSTRESSI JA TÖÖJÕU VOOLAVUSE UURING AS EESTI KESKKONNATEENUSED TARTU FILIAALIS

2.1. Tööstress ja tööjõu voolavus AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis

AS Eesti Keskkonnateenused kuulub Alexela Groupi ning annab tööd rohkem kui 300 inimesele. AS-i Eesti Keskkonnateenused põhitegevusala on jäätmete käitlemine ning erinevate kommunaalteenuste osutamine. Oma valdkonnas ollakse üks juhtivaid ettevõtteid Eestis, teenindades üle 100 000 kliendi ning käideldes rohkem kui 100 tuhat tonni jäätmeid aastas. (Lühidalt... 2014) Ettevõtte alustas Eestis juba 1998. aastal, kuid tegelik areng algas 2 aastat hiljem. 2001. aastal loodi Cleanaway Eesti AS, millel oli 9 tütarettevõtet. 2004. aastal algas tütarettevõtete koondamine üheks ettevõtteks – AS Cleanaway. 2005. aasta oktoobris otsustas austraallastele kuuluv Brambles kontsern Cleanaway ära müüa. Ostjaks oli Saksa jäätmekäitlusettevõtte SULO Nord-West GmbH & Co.KG. ja sellest hetkest alates kuulus ka AS Cleanaway ametlikult Sulo gruppi. 2007. aasta aprillis müüdi kogu Sulo grupp uuele omanikule Veolia Environnement. 2012. aasta kevadel teatas Veolia Environnement soovist loobuda tegevusest Baltikumis ning müüa oma ettevõtted ja osalused nii Eestis, Lätis kui Leedus. AS Alexela Energia valiti ostjaks konkursi käigus mitmete Põhja-Euroopa potentsiaalsete investorite seast. Alates oktoobrist 2012 kuulub AS Veolia Keskkonnateenused, uue ärinimega AS Eesti Keskkonnateenused, Alexela Energia kontserni. Tänapäevaks on AS Eesti Keskkonnateenused üks suuremaid ettevõtteid oma tegevusalal, pakkudes jäätmekäitlusteenuseid paljudes paikades üle Eesti. (Ajalugu 2014)

Ettevõtte poolt pakutavate teenuste hulka kuulub jäätmete kogumine ja sorteerimine, jäätmejaamade haldamine ning tänavate ja teede hooldus. Lisaks erinevate jäätmete kogumis- ja transporditeenustele, tegeleb ettevõtte muuhulgas ka liiva, killustiku ja mulla müügi ning veoga, kaevetööde ja ümbertöödeldud materjali müügiga. (Teenused 2014)

Enne tööstressi ja tööjõu volavuse uuringu läbi viimist AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis viidi läbi eelintervjuu Lõuna regiooni esindaja Aire Jagusoniga, milles uuriti peamiselt töötajate tööstressi taseme kohta ning selgitati välja, missugused värbamise, koolitamise, edutamise ning teavitamise võtteid kasutatakse (vt lisa 1). Eelintervjuu viidi läbi e-maili teel ning personali puudutavatele küsimustele vastas AS Eesti Keskkonnateenused Lõuna regiooni logistik Aire Jaguson, kes on organisatsioonis töötanud üle 10 aasta ning on väga pädev personali puudutavates küsimustes. Intervjueeritaval paluti hinnata tööjõu volavuse taset ning vastata muudele personali puudutavatele küsimustele.

Küsimusele, missuguse töökoormusega AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali personal töötab, saadi vastuseks, et valdavalt on töötajad tööl tähtajatu töölepingu alusel ning täiskoormusega. Osakoormusega inimesi üldiselt ei vajata. Samas kasutatakse ettevõttes ka töövõtulepingu alusel värbamist, seda just hooajaliste töötajatega, näiteks talvised töötajad tänavahooldusosakonnas. Ka personali poolt täidetud ankeetküsitluses selgus, et 100% vastanutest töötab täiskoormusega. Personali soolise jaotuse vastuseks saadud 80% meeste ja 20% naiste osakaal on üsna ligilähedane tabelis 8 toodud ankeetküsitluse vastajate soolisele jaotusele. Küsimusele, mis puudutas uue töötaja väljakoolitamise maksumust, jäi kahjuks vastus saamata. Selle põhjuseks võib olla teadmatus täpsemate personalikulude osas ning tahe mitte valeinformatsiooni anda, aga ka teadlik valik küsimuse vastamata jätmisel. Küll aga arvas intervjueeritav, et uue töötaja välja koolitamiseks kulub ajaliselt keskmiselt kuus kuud. Pooleaastane koolitusperiood peaks antud organisatsioonis olema piisav aeg, kuna neil ametikohtadel töötamine ei näe ette erikoolitusi ning samuti pole tegemist valdkonnaga, kus statistika kohaselt toimuks palju tööõnnetusi või muid vähesest koolitamisest tulenevaid probleeme. Seetõttu peaks tavapärasest nelja kuu pikkusest katseajast kahe kuu võrra pikem koolitusperiood olema uue töötaja välja koolitamiseks piisav.

Küsimusele, mis Aire Jagusoni meelest AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali personali seas suurimaks tööstressi põhjustajaks on, saadi vastuseks tööaeg ja omavahelised suhted ning tasustamine. Tööaeg tööstressi põhjustajana võib seisneda selles, et organisatsioonis töötavad kõik töötajad küll täiskoormusega, kuid paljud neist graafiku alusel. Seega pole paika pandud kindlat kellaajalist tööaega ning töötamise päevi, mistõttu võib nädalavahetustel või hilisematel tundidel töötamine olla üheks stressi allikaks. Samuti on intervjuueritav nimetanud stressi põhjustajaks omavahelisi suhteid. Küll aga on järgmises küsimuses, kus uuriti töötajate omavaheliste suuremate ja juhatuse poolt lahendamist vajavate kohta konfliktide kohta antud vastuseks, et selliseid konflikte pole esinenud. Sellest võib järeldada, et omavahelised suhted või tekkinud probleemid on suudetud lahendada esmatasandil, et mitte segada juhtkonna või muude asjasse mitte puutuvate kolleegide tööd. Personali volavust on Aire Jaguson hinnanud väikeseks, umbes 3% suuruseks.

Vabanenud töökohtadele uue personali leidmine toimub eelkõige vastavate töökuulutuste kaudu ettevõtte kodulehel ja suuremates töökuulutuste portaalides. Küll aga liigub informatsioon ka ettevõtte siseselt, seda peamiselt vahetu suhtluse kaudu ning e-maili teel või teadete tahvilil uute töökohtade tekkimisest teada ei anta. Loomulikult pole välistatud, et uue töötaja leidmine toimub organisatsiooni sees, kuid enamasti toimub värbamise protsess tavapäraselt töökuulutuse avaldamisest kuni sobiva kandidaadi välja valimiseni konkursi vältel toimunud voorude põhjal. Karjäärivõimaluste kohta värbamisel informatsiooni ei jagata. Uue töötaja sisseelamiseks on ettevõttes välja töötatud eraldi programm, mis aitab töötajal kiiremini kohaneda organisatsiooni igapäevarutiiniga ning annab tööandjale võimaluse jälgida uue töötaja kohanemisvõimet töökoha nõudmistega. Antud ettevõttes pole Aire Jagusoni teadaolevalt varasemalt läbi viidud tööstressi uuringuid.

Eelintervjuu põhjal ei ole tööjõu volavuse määr ettevõttes muret tekitavalt kõrge, kuid autori arvates ei ole juhtidel alati täielikku selgust selle osas, mis töötajates enim stressi põhjustab. Kuna intervjuu käigus ei selgunud, et ettevõttes oleks tööstressi maandamiseks või selle ennetamiseks välja töötatud meetmeid, siis leiab autor, et ettevõtte juhatuse peaks olema teadlik peamisest probleemidest ning leidma viisid, kuidas neid lahendada.

Tööstressi põhjustajateks pidas Aire Jaguson peamiselt tööaega, omavahelisi suhteid ning tasustamist, kuid töötajate ausa tagasiside saamiseks on vajalik tööstressi uuring läbi viia väljaspool ettevõtet. Samuti leiab töö autor, et uurimist ja analüüsimist vajaks ettevõttesisese edutamise ja sellega seonduva informatsiooni kättesaadavus. Intervjuus selgus, et värbamisel karjäärivõimaluste kohta teavet ei jagata ning uusi töötajaid otsitakse peamiselt tööotsingu portaalidest. Autori arvates võib teadmatus enese arendamise või edutamise võimaluste osas olla töötajates frustratsiooni tekitav. Kuna asutuses pole Aire Jagusonile teadaolevalt varasemalt tööstressi uuringuid läbi viidud, siis juhatuse teadlikkuse tõstmiseks ning ettevõtte stabiilse ja järjepideva arengu huvides tuleks seda teha.

2.2. Tööstressi ja tööjõu voolavuse uuring AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis

Käesoleva lõputöö uuringu eesmärgiks on selgitada välja tööstressi ja tööjõu voolavuse põhjused AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis ning analüüsitud andmete põhjal teha ettepanekuid personalipoliitika parandamiseks. Empiirilise uuringu läbi viimiseks kasutab autor Donnelly ja Quirini (2003) poolt organisatsioonikäitumise ja psühholoogia alasele kirjandusele toetudes välja töötatud käitumuspõhist teoreetilist mudelit tööstressi ja tööjõu voolavuse vahel. Nimetatud mudeli puhul peetakse tööstressi ja personali voolavuse algseteks allikateks sugu ja rahvust. Lisaks esitatakse 2003. aastal läbi viidud uuringus, et tööstressi tekkimisel mängivad rolli kolm täiendavat tegurit – indiviidi isiksusetüüp ehk kontrollkese, sotsiaalsete tugigruppide tajutav olemasolu ning töökoha ootuste iseloom. Mudeli alusel kokku pandud küsimustik koosneb eelnevalt nimetatud kolme teguri ning lisaks täiendavalt tööstressi ja töötaja organisatsioonist lahkumise kavatsuste kohta esitatud küsimustest. Küsimustik koosneb 65 küsimusest, mis jagunevad viide plokki (Donnelly, Quirin 2003: 80):

1. Kontrollkese, mille mõõtmiseks kasutatakse 16 küsimusest koosnevat töö kontrollkese skaalat. Vastajatel palutakse hinnata suhet ja leida seoseid tasustamise/tulemuste vahel ning teha kindlaks nende põhjused. Hindamiseks kasutatakse viiepallilist Likert-tüüpi skaalat. Kõrge skoor töö kontrollkese skaalal näitab suurel määral välise isikupära

olemasolu, madal skoor aga seostub sisemiste omadustega. Selle vahendi usaldusväärsust ja paikapidavust on tõestatud ka varasemates uuringutes selliste teadlaste poolt nagu Blau (1993) ja Spector (1988).

2. Sotsiaalne toetus, mille puhul eristatakse kolme emotsionaalset ja sotsiaalset toetust pakkuvat tugigruppi: otsene juht, kolleegid ning abikaasa, sõbrad ja sugulased. Ka selle vahendi hindamiseks kasutatakse Likert-tüüpi viiepallilist skaalat. Kõrge skoor viitab suurele hulgal tööandja poolsele sotsiaalsele toetusele.
3. Töökoha ootused, mille hindamiseks palutakse vastajatel võrrelda ootusi enne praeguse tööandja juurde tööle asumist senise töökogemusega praeguse tööandja juures. 25 küsimusest koosnev töökoha ootuste mõõtmise vahend on välja töötatud selleks, et hinnata vastajate ootuseid nii töö sisu kui töö konteksti osas. Hindamiseks kasutatakse viiepallilist Likert-tüüpi skaalat, mis põhineb eelnevatel uurimustel selliste teadlaste poolt nagu Lee ja Mowday (1987).
4. Tööstress, mille mõõtmiseks kasutatakse 15 küsimusest koosnevat vahendit, mis on välja töötatud selleks, et uurida tööstressi olemust, põhjuseid ja tagajärgi konflikti ja rolli ebaselguse seisukohast. Vastajad viitavad sellele, kui tihti nad end töö teatud iseärasustest häirituna tunnevad. Ka siinkohal kasutatakse Likert-tüüpi viiepallilist skaalat, mille kõrge skoor viitab otseselt kõrgele tööstressi tasemele.
5. Lahkumise kavatsused, milles uuritakse mitte ainult kohese lahkumise kavatsuse kohta, vaid lähenetakse pigem töötaja pikemaajaliste kavatsuste suunas. Taolist lähenemist toetab ka varasem kirjandus (Scandura, Viator 1994).

Uuringu küsimustik on täies mahus välja toodud lisas 2. Anonüümne ankeetküsitlus viidi AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali töötajate seas läbi aprillis 2014. aastal. AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis töötab kokku 36 inimest, mis moodustab käesoleva uuringu üldkogumi. Lõputöö autor sai tagasi 27 täidetud ankeeti, millest kõik osutusid kasutuskõlblikuks. Seega kasutati statistiliste järelduste tegemiseks valimit, mis moodustas üldkogumist 77%. Järnevalt tuuakse välja personali seas läbi viidud ankeetküsitluse käigus saadud tulemused.

Tabel 8. Vastanute sooline jaotus (autori koostatud).

Sugu	Vastajate arv	Osakaal, %
Naine	8	28%
Mees	19	72%

Enne küsimustiku täitmist paluti vastajatel täita mõned isikuandmed, mis võimaldavad tulemusi teatud näitajate alusel eristada. Vastajaid eristatakse järgnevate näitajate ja omaduste põhjal: sugu, vanus, haridustase, töökoormus ja tööstaaž. Tabelis 8 on näha, kuidas on vastajad sooliselt jagunenud. Järgnevalt uuriti vastajate vanuselist jagunemist, mille välja selgitamiseks oli võimalus valida viie vanuserühma vahel. Nagu tabelist 5 nähtub, moodustab suurima osa töötajatest ehk 37% vanuserühm, kuhu kuuluvad töötajad vanuses 40-49 eluaastat. Arvuliselt on selles vanuserühmas 10 vastajat. Võrdse osa ehk 22% moodustavad 50-59 aastased ning 60 aastased ja vanemad vastajad – arvuliselt 6 töötajat. Ülejäänud kaks vanuserühma, 20-29 ja 30-39 aastat, on jagunenud vastavalt 11% ja 8%.

Tabel 9. Vastajate demograafilised näitajad (autori koostatud).

Demograafiline näitaja	Vastajate arv	Osakaal, %
Vanus		
20-29	3	11
30-39	2	8
40-49	10	37
50-59	6	22
60-...	6	22
Haridustase		
Keskharidus	15	56
Kutseharidus	5	18
Kõrgharidus	3	11
Tööstaaž		
0,5-1 a	1	4
Rohkem kui 1 a	2	7
Rohkem kui 2 a	2	8
Rohkem kui 5 a	8	31
Rohkem kui 10 a	13	50

Lisaks soole ja vanusele uuriti ka vastajate haridustaset. Üle poole vastajatest, 56%, moodustab keskharidusega personal (vt tabel 9). Viiendik vastajatest omavad kutseharidust ning 8% kõrgharidust. Ligi neljandik vastajatest on haridustaseme ankeetküsitluses täpsustamata jättnud. Töökoormuse osas eristusi teha ei saa, kuna kõik AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali töötajad töötavad täiskoormusega. Viimase näitajana kasutati ankeetküsitluses tööstaaži pikkust, mille välja selgitamiseks oli vastajatel võimalik valida kuue ajavahemiku vahel. 50% vastanutest on organisatsioonis töötanud rohkem kui 10 aastat. 31% vastajate tööstaaž on enam kui 5 aastat ning ülejäänud osa, 19%, on organisatsioonis töötanud vähem kui 5 aastat. Ühel ankeedil oli tööstaaž jäetud märkimata.

Küsimustiku esimeses plokis uuriti vastajate töö kontrollkeset, mille mõõtmiseks kasutati 16 küsimusest koosnevat töö kontrollkese skaalat. Vastajatel paluti hinnata suhet ja leida seoseid tasustamise/tulemuste vahel ning teha kindlaks nende põhjused. Hindamiseks kasutati viieballilist Likert-tüüpi skaalat, kus 1 = pole üldse nõus ning 5 = olen täiesti nõus. Kõrge skoor töö kontrollkese skaalal näitab suurel määral välise isikupära olemasolu, madal skoor aga seostub sisemiste omadustega.

Kõrgeima keskmise näitajaga on kontrollkese küsimuste plokis väide number 7 – enamik inimesi on võimelised tegema oma tööd hästi, kui nad näevad vaeva (vt tabel 10). See näitab töötajate veendumust, et kui nad on valmis oma tööülesannete täitmisel pingutama ning heade tulemuste nimel vaeva nägema, on nad võimelised neile antud ülesannetega hästi toime tulema. Siinkohal on positiivne, et töötajad ei looda edu saavutamisel mitte kellegi teise pingutustele või juhtide otsustele, vaid pigem enda teostusvõimele ja töökusele. Ometi tekib siinkohal vastuolu viienda väitega, soovitud töö saamine on peamiselt võimalik õnneliku juhuse kaudu, mille keskmine näitaja on samuti üsna kõrge – 4,0. Töötajate arusaam on, et isiklike saavutuste ja soovitud töö saamise vahel pole positiivset seost, mistõttu ei pruugi enamuse neist end oma töökohal maksimaalselt realiseerida. Lepitakse olemasolevaga ning arenemiseks või edasi püüdlemiseks ei olda piisavalt motiveeritud.

Tabel 10. Kontrollkese küsimustiku aritmeetilised keskmised (autori koostatud).

Väide	Tulemus
Enamikul töötajatest on oma ülemusele suurem mõju, kui nad arvavad.	2.56
Väljapaistvaks töötajaks saamine sõltub suuresti õnnest.	3.00
Raha teenimine on peamiselt võimalik hea õnne korral.	3.05
Suure summa teenimiseks peab tundma õigeid inimesi.	3.05
Peamine erinevus palju ja vähe teenivate inimeste vahel, on õnn.	3.05
Inimesed, kes töötavad hästi, saavad üldiselt selle eest preemiat.	3.06
Töö on see, mida ma ise kujundada saan.	3.19
Enamikel töödest saavad inimesed saavutada kõike, mida iganes nad saavutada soovivad.	3.21
Väga hea töökoha saamisel on oluline see, keda ma tean, mitte mida ma tean.	3.21
Väga hea töökoha saamiseks peab keegi perekonnast või sõpradest töötama kõrgel ametikohal.	3.32
Eduamine on tavaliselt võimalik hea õnne korral.	3.39
Kui ma tean, mida oma töölt tahta, siis ma leian sellise töö, mis mulle seda pakub.	3.53
Eduatakse neid töötajaid, kes teevad oma tööd hästi.	3.63
Kui töötajad pole rahul ülemuse poolt tehtud otsusega, peaksid nad selle parandamiseks midagi ette võtma.	3.68
Soovitud töö saamine on peamiselt võimalik õnneliku juhuse kaudu.	4.00
Enamik inimesi on võimelised tegema oma tööd hästi, kui nad näevad vaeva.	4.26

Kõige madalam keskmine näitaja, 2,56, on esimese ploki eelviimasel väitel – enamikul töötajatest on oma juhi üle suurem mõju, kui nad arvavad. Töötajate nägemuse kohaselt ei ole neil oma juhi üle näilisest suuremat mõju. Seega lasevad töötajad pigem mõjutada end juhtide otsustest ning ei usu, et nende arvamus või vastuväited kuidagi juhi otsuseid võiksid mõjutada. Ülejäänud väidete puhul jääb keskmine skoor 3 kuni 3,68 vahele, mis näitab väidetega pigem nõustumist, kui mittenõustumist.

Küsimustiku teises ploki uuriti vastajate sotsiaalset toetust, mille puhul eristati kolme emotsionaalset ja sotsiaalset toetust pakkuvat tugigruppi: otsene juht, kolleegid ning abikaasa, sõbrad ja sugulased. Ka selle vahendi hindamiseks kasutati viiepallilist skaalat, kus 1 = pole ühtegi sellist isikut ning 5 = väga palju. Kõrge skoor viitab suurele hulgale tööandja poolsele sotsiaalsele toetusele. Kõiki kolme eelpool nimetatud tugigruppi silmas pidades, on sotsiaalse toetuse välja selgitamiseks vastajatelt küsitud, kas ja kui palju toetust

ja abi on neil võimalik juhilt, kolleegidelt ning abikaasalt, sõpradelt ja sugulastelt neljas erinevas probleemisituatsioonis saada. Kõige madalam keskmine näitaja on ploki esimese küsimuse ning otsese juhi toetuse seosel (vt tabel 11).

Tabel 11. Vastajate sotsiaalne toetus, aritmeetiline keskmine (autori koostatud).

Küsimus	Sotsiaalne tugigrupp	Tulemus
Kui palju on need inimesed valmis sinu töö lihtsustamiseks enda tööst kõrvale kalduma?		
	Otsene juht	2.89
	Kolleegid	3.00
	Abikaasa, sõbrad sugulased	3.59
Kui lihtne on nende inimestega suhelda?		
	Otsene juht	3.70
	Kolleegid	4.00
	Abikaasa, sõbrad sugulased	4.25
Kui palju saad nendele inimestele toetuda/neid usaldada, kui tööl on olukord raske?		
	Otsene juht	3.67
	Kolleegid	3.67
	Abikaasa, sõbrad sugulased	4.44
Kui palju on need inimesed valmis kuulama sinu personaalseid probleeme?		
	Otsene juht	3.63
	Kolleegid	3.81
	Abikaasa, sõbrad sugulased	4.67

Nimelt uuriti ankeedis, kui palju on tugigrupid valmis töötaja töö lihtsustamiseks enda tööst kõrvale kalduma. Otsese juhi valmidust oma töös järeleandmisi teha, et töötaja tööd lihtsustada, hinnatakse üsna madalaks – 2,89 palli viiepalliskaalal. Ka kolleege hinnatakse selles küsimuses sarnaselt – keskmiseks tulemuseks 3,0. Üllatavalt madal on see tulemus ka abikaasa, sõprade ja sugulaste puhul, ületades kolleegide keskmist tulemust vaid 0,59 võrra. Siinkohal näeb lõputöö autor pigem situatsiooni, kus küsitluse vastajad pole teadlikult oma tööalaste probleemidega perekonna poole pöördunud, et mitte nende töösooritust vähendada ja sellest tulenevaid probleeme vältida. Teine küsimus, mis uuris vastajatelt, kui lihtne on neil tugigruppidega suhelda, sai võrreldes esimese küsimusega kõrgemaid tulemusi. Kõrgemalt on siinkohal hinnatud abikaasa, sõprade ja sugulastega suhtlemise lihtsust (4,25) ning madalamalt juhi ja kolleegidega, vastavalt 3,7 ja 4,0 punkti ulatuses.

Kolmandas situatsioonis, kus vastajatel paluti hinnata, kui palju nad saavad tugigruppidele toetuda/neid usaldada, kui töö on olukord raske, oli taaskord kõrgeim tulemus perekonna puhul – 4,44. Siinkohal hinnati otsese juhi toetust ja usaldusväarsust võrdselt kolleegide poolt saadavat toega. Viimane küsimus, mis puudutas personaalseid probleeme, on samuti saanud autori arvates oodatavad tulemused. 4,67 palli väärtuses hinnati perekonna valmidust kuulata töötaja personaalseid probleeme. Madalamad skoorid juhi ja kolleegide puhul on autori arvates taaskord vastajate teadlik valik. Samas ei saa alahinnata, et mõlemaid tugigruppe on ka personaalsete probleemide puhul hinnatud üle keskmise kõrgemalt, mis annab märku AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali kollektiivi headest omavahelistest suhetest.

Küsimustiku teise ploki eesmärgiks oli hinnata kolme tugigrupi poolt pakutava emotsionaalse ja sotsiaalse toetuse taset. Kõigi nelja küsimuse kokkuvõttes hinnatakse toetust kõige kõrgemalt abikaasa, sõprade ja sugulaste poolt, nii tööalaseid kui personaalseid probleeme silmas pidades (vt tabel 12). Otsese juhi toetuse hinnang 3,47 näitab, et töötajad pigem saavad ja hindavad tööandjapoolset toetust.

Tabel 12. Vastajate sotsiaalsed tugigrupid, aritmeetiline keskmine (autori koostatud).

Tugigrupp	Hinnang
Otsene juht	3,47
Kolleegid	3,62
Abikaasa, sõbrad, sugulased	4,24

Küsimustiku kolmandas plokis uuriti vastajate töökoha ootuseid, mille hindamiseks paluti vastajatel võrrelda ootusi enne praeguse tööandja juurde tööle asumist senise töökogemusega praeguse tööandja juures. Selle 25-st küsimusest koosneva ploki eesmärgiks on hinnata vastajate ootuseid nii töö sisu kui töö konteksti osas. Ka siinkohal kasutati viiepallilist skaalat, kus 1 = palju vähem kui ootasid ning 5 = palju rohkem kui ootasid.

Kõige kriitilisema hinnangu ootuste ja senise kogemuse seosele on vastajad andnud 12. küsimusele, milles uuriti, kuidas nad hindavad edutamise võimalusi (vt tabel 13). Tulemus

2,17 näitab, et töötajate ootused edutamise võimaluste osas olid enne organisatsiooni tööle asumist palju kõrgemad. Kõikide vastanute ankeete vaadates jääb see küsimus silma kui üks enim kõige madalamaid hinnanguid saanud küsimus. Tervelt 25% kogu vastajate arvust on sellele andnud hinnanguks 1.

Tabel 13. Töökoha ootuste küsimustiku aritmeetilised keskmised (autori koostatud).

Väide	Tulemus
Minu otsese ülemuse valmisolek minu kuulamiseks	4.26
Minu otsese ülemuse kompetents	4.11
Minu kolleegide kompetents	4.05
Minu isiklikud suhted kolleegidega	3.89
Tööst tuleneva vahelduse olemasolu	3.79
Tööst tuleneva otsustusõiguse olemasolu	3.68
Töötamise tingimused	3.63
Töö tähtsus	3.61
Uute oskuste arendamise võimalused	3.42
Uhus selle üle, mida ma teen	3.42
Tööst tulenevate saavutuste hulk	3.32
Teabeedastus ettevõtte eeskirjade ja tavade kohta	3.26
Hea töösoorituse tulemusena saadud tunnustuse olemasolu	3.21
Tööalase koolituse võimaldamine	3.17
Tööst tuleneva töökoormuse tase	3.16
Kindlustunde olemasolu tööl	3.16
Perekonnast/sõpradest eemal oldud aja hulk	3.16
Sugudevaheliste erinevuste aktsepteerimine ettevõtte poolt	3.11
Kindlustus/elamispind/töötervis/muude hüvede olemasolu	3.05
Kultuuriliste erinevuste aktsepteerimine ettevõtte poolt	3.05
Minu üldine elukvaliteet	3.00
Ülemuste isiklik huvi minu suhtes	2.84
Minu saadav töötasu	2.84
See, mil määral minu töö segab minu abielu/sõprussuhteid	2.42
Minu edutamise võimalused	2.17

Mitte ükski vastaja ei hinnanud oma edutamise võimalusi võrreldes oodatuga palju kõrgemaks ehk hindegas 5. Veidi kõrgema tulemuse – 2,42 – sai 21. küsimus, kus vastajatel paluti hinnata, mil määral töö segab abielu või sõprussuhteid. Siinkohal on aga madal skoor

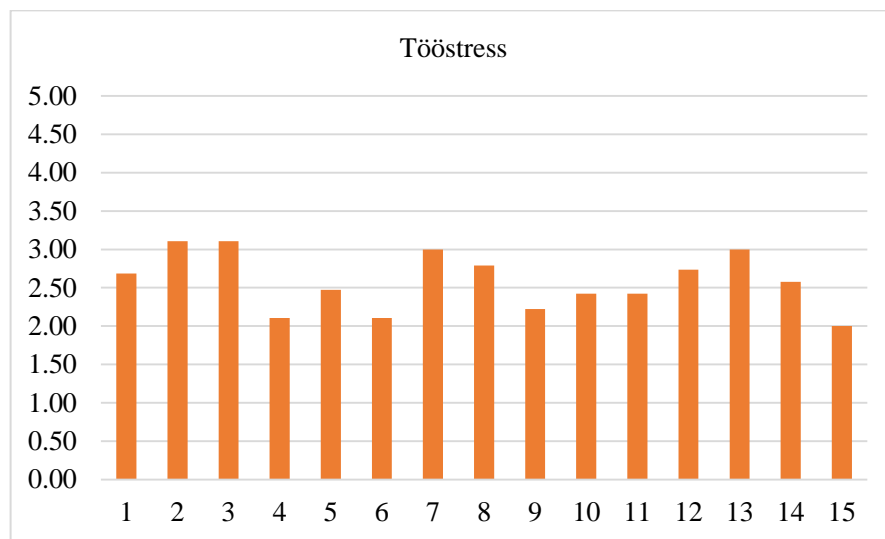
positiivseks märgiks, kuna peaaegu neljandik ehk 24% hindasid tööd kui segavat faktorit abielu või sõprussuhete püsimisel palju väiksemaks kui nad ootasid, andes hinnanguks 1.

Võrdselt 2,84 on keskmiseks tulemuseks 7. ja 15. küsimusel, milles uuriti vastavalt juhtide isiklikku huvi töötaja suhtes ning töötaja töötasu. Juhtide isikliku huvi puudumine töötajate suhtes on autori arvates normaalselt toimiva organisatsiooni juurde kuuluv omadus. Loomulikult võivad juhtide ja töötajate vahel areneda sõprussuhted, kuid tööülesandeid ja – korraldust silmas pidades on parim, kui juhi isiklik huvi ei segaks professionaalseid suhteid. Palju murettekitavam on 15. küsimuse tulemus, kus üsna madalalt hinnati töötasu ootusi enne praeguse tööandja juurde tööle asumist võrreldes senise kogemusega praeguse tööandja juures. Töötasu suurus peaks küll enne tööandja juurde tööle asumist tööandja ja töövõtja vahel olema välja selgitatud, kuid sageli loodetakse peale mõninga aja möödumist töötasu suurenemisele. Vaadates töötasu küsimusega seonduvate väidete tulemusi, milles küsiti edutamise, koolitamise ja arendamise võimaluste kohta (küsimused 12, 13 ja 14), võib öelda, et nimetatud küsimused on omavahel seotud. Kuna edutamise võimalused, millest ka eelnevalt juttu oli, on vastanute silmis üsna madalad, siis võib seda seostada oodatust väiksema töötasuga. Kui töötaja ei näe võimalusi edutamiseks, siis ei näe ta võimalust ka töötasu suurenemiseks. Sama seos on töötasul ja koolitustel ning uute oskuste arendamisel. Enese arendamise ja koolitamisetä on töötajal keerulisem ametipositsiooni parandada ning seeläbi ka suuremat töötasu saada.

Kõrgeima keskmise näitajaga on kolmandas küsimuste plokis küsimus number 9, milles uuriti vastaja ootusi otsese juhi valmisoleku suhtes tema kuulamiseks. Tulemus 4,26 tõestab veelkord, et AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali kollektiivil on väga head omavahelised suhted ning probleemide lahendamiseks ja töötajate kuulamiseks on valmisolek juhtide poolt täiesti olemas. Seda oskavad hinnata ka töötajad ise, kes keskmise hinnangu põhjal ei osanud seda enne organisatsiooni tööle asumist oodatagi. Arvestuslikult teisel kohal on keskmise näitaja poolest töötajate hinnang juhi kompetentsile, mida vastajad on hinnanud 4,11 punkti vääriliseks, mis taaskord viitab, et ootused tööle asudes ei olnud nii kõrged kui senise töötaja käigus saadud kogemused. Siinkohal tasub välja tuua ka 11. küsimuse hinnang 3,89, mis on keskmine näitaja küsimustiku vastaja ja tema kolleegide

vaheliste isiklike suhete kohta. Taaskord on senine kogemus ületanud ootusi enne tööle asumist ning annab veelkord tõestust kollektiivi headest suhetest.

Küsimustiku neljas osa keskendus tööstressile, mille mõõtmiseks kasutati 15 küsimusest koosnevat vahendit (vt joonis 7), mis on välja töötatud selleks, et uurida tööstressi olemust, põhjuseid ja tagajärgi rolli konflikti ja rolli ebaselguse seisukohast. Vastajatel paluti viidata sellele, kui tihti nad end töö teatud iseärasustest häirituna tunnevad. Ka siinkohal kasutati Likert-tüüpi viiepallilist skaalat, kus 1 = mitte kunagi ning 5 = peaaegu alati. Kõrge skoor viitab otseselt kõrgele tööstressi tasemele.



Joonis 7. Vastajate tööstressi tase (autori koostatud).

Eristamata vastajaid soo, vanuse või tööstaaži poolest, on stressitaseme tulemused vahemikus 2,0 – 3,11. Kõige vähem tekitab töötajates stressi suhe töö ja perekondliku elu vahel. 36% vastajatest hindasid tunnet, et töö segab perekondlikku elu, hindegas 1, mis tähendab, et sellist olukorda nende elus mitte kunagi ei esine. Vaid üks vastaja leidis, et töö segab tema perekondlikku elu peaaegu alati, ehk andis hindeks 5. Madala tööstressi taseme näitajatega on veel väited liiga suure töökoormuse ja töötaja kvalifitseerituse osas – mõlema puhul on tulemuseks 2,11. See küll ei välista täielikult liigse töökoormuse ja alakvalifitseerituse tunnet, kuid annab märku sellest, et kumbki neist küsimustest pole hetkel organisatsioonis kriitiliselt tuntavad. Peaaegu alati kannatab liigse töökoormuse all

7% ankeedile vastanud töötajatest, 26% vastajatest leidis aga, et liiga suurt töökoormust, millega tavalise tööpäeva lõpuks valmis ei saa, pole nad mitte kunagi tundnud. Viiepalliskaalal andis liigsele töökoormusele hindeks 2 41% vastajatest, hindeks 3 19% ning hindeks 4 7% vastajatest.

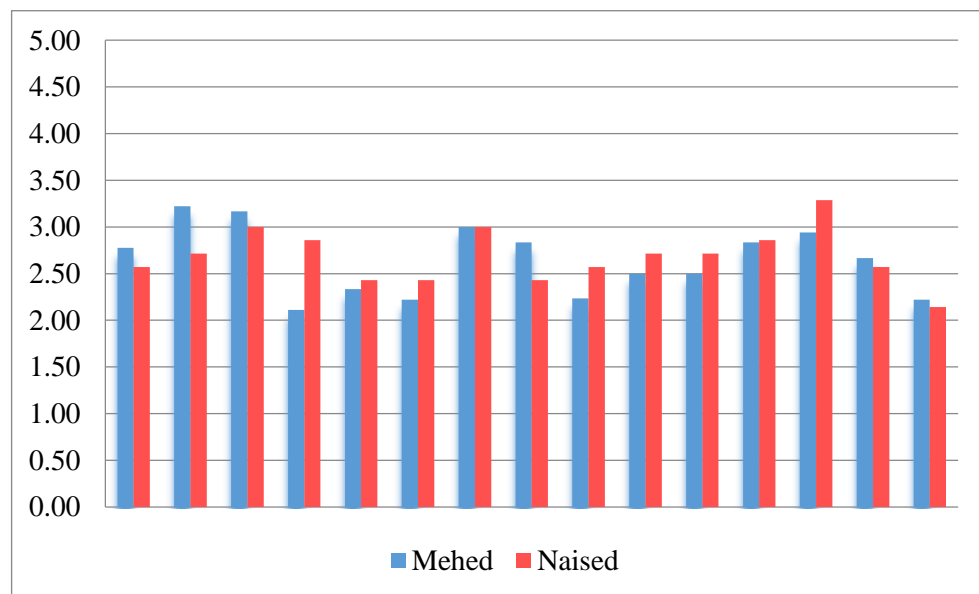
Tabel 14. Tööstressi küsimustiku aritmeetilised keskmised (autori koostatud).

Väide	Tulemus
1. Ebaselgus oma töö ulatuse ja vastutuse osas.	3,11
2. Teadmatus oma võimaluste kohta edasijõudmiseks või edutamiseks.	3,11
3. Teadmatus selle üle, mida sinu otsene juht sinust arvab, kuidas ta sinu töötamist hindab.	3,00
4. Mõeldes kui palju tööd sa tegema pead, mõjutab seda kui hästi see tehtud saab.	3,00
5. Teadmine, et sul pole oma tööülesande tegemiseks piisavalt informatsiooni.	2,79
6. Teadmatus, mida sinu kolleegid sinult ootavad.	2,74
7. Tunne, et sul on liiga vähe õigusi, et teostada sulle antud ülesanded ja kohustused.	2,68
8. Tunne, et pead töökohal tegema asju vastu enda tahtmist.	2,58
9. Teadmine, et sa ei ole võimeline täitma mitmete inimeste poolt sulle antud vastuolulisi nõudmisi.	2,47
10. Tunne, et sa ei pruugi oma kolleegidele meeldida ning nad ei aktsepteeri sind.	2,42
11. Tunne, et sul pole võimalik oma otsese juhi otsuseid ja tegusid mõjutada, kuigi need mõjutavad ka sind.	2,42
12. Selliste otsuste tegemine, mis mõjutavad sulle tuttavate inimeste elu.	2,22
13. Tunne, et sul on liiga suur töökoormus, millega sa mitte mingil juhul tavalise tööpäeva lõpuks valmis ei saa.	2,11
14. Tunne, et sa pole oma töö tegemiseks piisavalt kvalifitseeritud.	2,11
15. Tunne, et sinu töö segab sinu perekondlikku elu.	2,00

Kui vaadata tööstressi tulemuste tabelist (vt tabel 14), missugused väited said vastajatelt kõige suurema kriitika osaliseks, siis jäävad silma kaks kõige kõrgema tulemusega väidet - ebaselgus oma töö ulatuse ja vastutuse osas ning teadmatus oma võimaluste kohta edasijõudmiseks või edutamiseks – mõlemad keskmine näitaja 3,11. Viimasest oli juttu ka küsimustiku kolmanda ploki tulemuste analüüsi juures, kus töökoha ootuste küsimustikus sai vastajatelt enim kriitikat edutamise võimalus. Ebaselgus töö ulatuse ja vastutuse osas on jätnud mõjutamata vaid 8% vastajatest, kes hindasid väidet numbriga 1. Ülejäänud 92% vastajatest tunnevad end ebaselguse tõttu häirituna ning ligi 40% neist on andnud hinnanguks 4. See protsent näitab, et märkimisväärne osa töötajatest pole oma

tööülesannetes täiesti kindel ning aeg-ajalt tekib kahtlus, kas ja kui palju mingi ülesande sooritamine võib nende tulemuslikkust mõjutada või juhtide poolset tunnustust teenida.

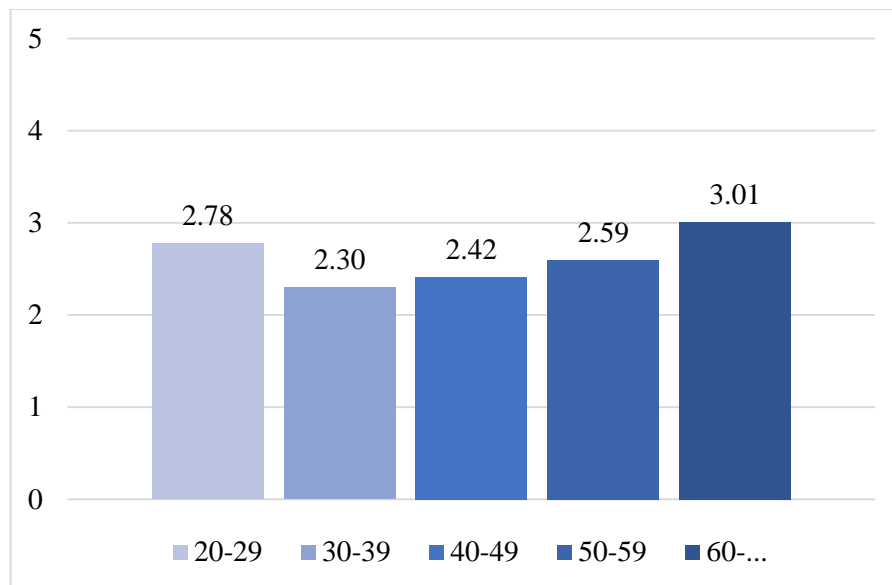
Veel kaks väidet on võrdselt saanud keskmiseks hinnanguks tähelepanuväärse tulemuse – 3,0. Nimelt hinnati selliselt teadmatust, mida otsene juht vastajast arwab või kuidas tema töötamist hindab ning seda, et mõeldes, kui palju tööd vastaja tegema peab, mõjutab seda kui hästi see tehtud saab. Viimane väide on otseselt seotud ka eelpool välja toodud liigse töökoormuse tasemega. Tulemused võivad halveneda, kui ülesannete hulk ei vasta ajakulule, mis on ette nähtud nende sooritamiseks. Tulemused ei pruugi ilmingimata halveneda, kuid mõte sellest, et töötaja ei saa talle antud kohustustega hakkama, võib mõjuda stressi tekitavalt. Teadmatus selles osas, mida otsene juht töötajast arwab ning kuidas tema töötamist hindab, võib olla põhjustatud nii töötaja enda huvi puudumise kui ka juhi tagasiside puudumise tõttu. Enamasti on sellise situatsiooni põhjustajaks siiski vähene juhtide poolne tagasiside, kuna kas tunnustuse või laitude puudumisel ei ole töötaja teadlik, kas tema poolt tehtud töö on sooritatud piisavalt hästi või on puudujääke, seega ei oska töötaja ka oma töötamisharjumustes vajalikke muudatusi teha.



Joonis 8. Meeste ja naiste tööstressi tase, aritmeetilised keskmised (autori koostatud).

Tööstressi taseme keskmised näitajad meeste ja naiste puhul on illustreeritud joonisel 8. Kogu neljanda ploki ehk tööstressi küsimuste keskmine tulemus naistel oli 2,69 ning meestel 2,64. Vahe on seega vaid 0,05 punkti. Kõikide küsimuste keskmisi eraldi vaadates on samuti näha, et naiste tööstressi tase jääb meeste omast veidi kõrgemale.

Küsimus, mis puudutas teadmatust otsese juhi arvamusest ja hinnangust vastaja tööle, on mehed ja naised olnud ühel ja samal arvamusel ning andnud keskmiseks hinnanguks 3,0. Muudes küsimustes kõigub keskmine tulemus naistel 2,14 kuni 3,29 vahel ning meestel 2,11 kuni 3,22 vahel. Kõrgeima stressitaseme näitajaga 3,29 on naiste seas 13. küsimus – mõeldes, kui palju tööd tegema peab, mõjutab seda kui hästi see tehtud saab. Väikseimaks stressitekitajaks on naiste seas tunne, et töö segab nende perekondlikku elu, tulemuseks 2,14. Meeste vastustest selgub, et enim stressi tekitab ebaselgus nende töö ulatuse ja vastutuse osas, mida mehed on hinnanud keskmiselt 3,22 punktiga. Kõige madalama keskmise näitajaga ehk vähim stressi tekitav olukord on meeste seas liiga suure töökoormuse tunne, tulemuseks 2,11. Tasub silmas pidada, et samas küsimuses on naiste keskmine näitaja 2,86, mis tähendab, et naised võivad oma töökohustustest tulenevalt olla veidi enam üle koormatud kui mehed.



Joonis 9. Tööstressi taseme aritmeetilised keskmised vanusegruppide järgi (autori koostatud).

Järgnevalt on uuringu käigus kindlaks tehtud tööstressi tase erinevates vanusegruppides. Nagu jooniselt 9 selgub, on madalaim tööstressi tase vanuserühmas 30-39 eluaastat – keskmiseks näitajaks 2,3. Kõrgeim tööstressi tase on aga 60 aastaste ja vanemate töötajate seas, kus keskmiseks näitajaks on 3,01. Peaaegu võrdselt, 2,42 ja 2,59, hinnatakse tööstressi taset 40-49 ja 50-59 aastaste töötajate seas ning 20-29 aastaste töötajate seas on selleks näitajaks 2,78. Taaskord pole tööstressi tase kriitiliselt kõrge, kuid kindlasti peaks välja selgitama, mis täpsemalt tekitab tööstressi kõrgeima stressitasemega vanuserühmas. Selleks võetakse küsimustikust välja kõik sellesse vanuserühma kuuluvate vastajate ankeedid ning arvutatakse tööstressi küsimuste ploki keskmised näitajad.

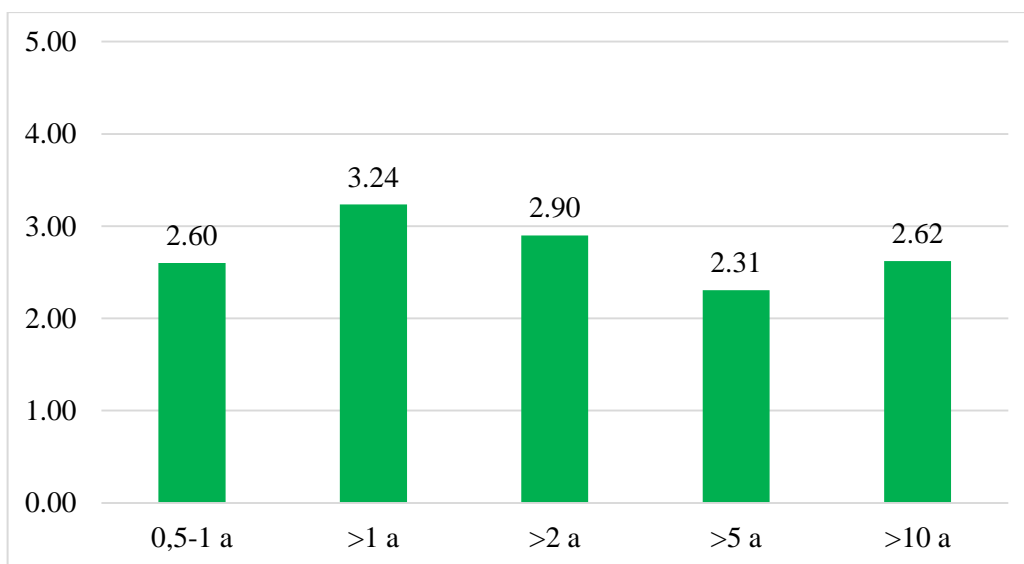
Tabel 15. 60- aastaste ja vanemate töötajate tööstressi tase, aritmeetiline keskmine (autori koostatud).

Väide	Tulemus
Ebaselgus oma töö ulatuse ja vastutuse osas.	3.83
Mõeldes kui palju tööd sa tegema pead, mõjutab seda kui hästi see tehtud saab.	3.67
Tunne, et sul on liiga vähe õigusi, et teostada sulle antud ülesanded ja kohustused.	3.33
Tunne, et pead töökohal tegema asju vastu enda tahtmist.	3.33
Teadmatus oma võimaluste kohta edasijõudmiseks või edutamiseks.	3.17
Tunne, et sa pole oma töö tegemiseks piisavalt kvalifitseeritud.	3.17
Teadmatus selle üle, mida sinu otsene juht sinust arvab, kuidas ta sinu töötamist hindab.	3.17
Tunne, et sa ei pruugi oma kolleegidele meeldida ning nad ei aktsepteeri sind.	3.17
Teadmine, et sul pole oma tööülesande tegemiseks piisavalt informatsiooni.	2.83
Selliste otsuste tegemine, mis mõjutavad sulle tuttavate inimeste elu.	2.80
Tunne, et sul on liiga suur töökoormus, millega sa mitte mingil juhul tavalise tööpäeva lõpuks valmis ei saa.	2.67
Teadmatus, mida sinu kolleegid sinult ootavad.	2.67
Tunne, et sinu töö segab sinu perekondlikku elu.	2.67
Teadmine, et sa ei ole võimeline täitma mitmete inimeste poolt sulle antud vastuolulisi nõudmisi.	2.50
Tunne, et sul pole võimalik oma otsese juhi otsuseid ja tegusid mõjutada, kuigi need mõjutavad ka sind.	2.17

Tabelis 15 on välja toodud kõigi 15 küsimuse aritmeetilised keskmised 60- aastaste ja vanemate vastajate seas. Nagu selgub, on suurimaks tööstressi tekitajaks juba varasemalt mainitud ebaselgus töö ulatuse ja vastutuse osas. Selles vanuserühmas hinnati küsimust 3,83 punktiga. Teiseks enim stressi tekitavaks teguriks 60- aastaste ja vanemate töötajate seas on tööülesannete hulga võimalik negatiivne mõju töösooritusele (tulemus 3,67).

Kolmas tegur, mis enim tööstressi tekitab on tunne, et töökohal peab tegema asju vastu enda tahtmist, tulemuseks 3,33. Kui kõikide vanusegruppide keskmine oli selles küsimuses 2,58 ning ei olnud üks olulisemaid stressi tekitajaid, siis 60- aastaste ja vanemate töötajate vanuserühmas on vastu tahtmist ülesannete täitmine üsna kriitilise tulemusega. Sama tulemusega, 3,33, on selles vanusegrupis ka esimene väide – tunne, et töötajal on liiga vähe õigusi, et teostada talle antud ülesanded ja kohustused. Taaskord võib tõdeda, et kui kõikide vanuserühmade keskmist võrrelda 60- aastaste ja vanemate vastajate keskmisega, on vahe üsna märgatav ning selleski küsimuses on vanimad töötajad kriitilisemad.

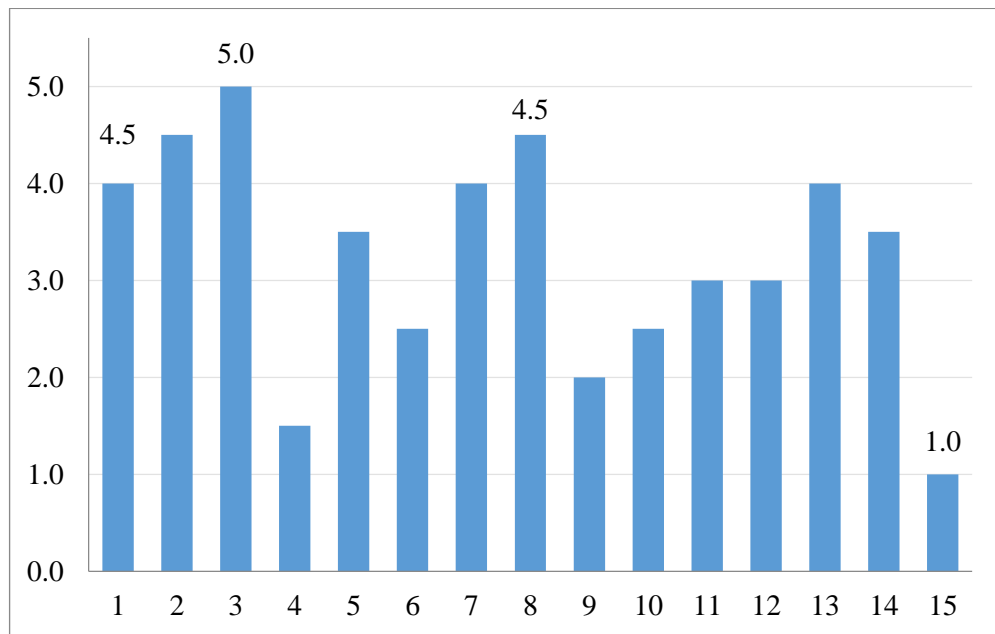
Lisaks soole ja vanusele, eristati ankeetküsitlusele vastajaid ka tööstaaži järgi. Seda, kui kõrgeks kujunes tööstressi tase erinevate tööstaažidega töötajate seas, illustreerib joonis 10. Nagu selgub, on kõrgeim tööstressi tase rohkem kui üks, aga vähem kui kaks aastat organisatsioonis töötanud inimeste seas – keskmiseks tulemuseks 3,24. Tööstressi tasemelt teise grupi keskmiseks näitajaks on 2,90 ning sinna kuuluvad töötajad, kes on organisatsioonis töötanud rohkem kui kaks, aga vähem kui viis aastat. Kolmanda grupi keskmiseks on 2,62, kuhu kuuluvad enam kui kümme aastat organisatsioonis töötanud inimesed. Madalaim on stressitase rohkem kui viis, aga vähem kui kümme aastat organisatsioonis töötanud inimeste seas, grupi keskmiseks tulemuseks 2,31.



Joonis 10. Tööstressi tase tööstaaži järgi, aritmeetiline keskmine (autori koostatud).

Tööstaaži alusel jagatud personali tööstressi taseme kõrgeim näitaja on suurem kui see oli vanuselise jaotuse puhul. Taaskord tuleks välja selgitada, mis täpsemalt tekitab rohkem kui üks, aga vähem kui kaks aastat organisatsioonis töötanud inimeste seas tööstressi. Selleks võetakse küsimustikust välja kõik nii pika staažiga töötajate ankeedid ning arvutatakse tööstressi küsimuste ploki keskmised näitajad.

Maksimaalse keskmise näitajaga 5,0 on rohkem kui ühe aastase tööstaažiga inimeste seas tööstressi põhjustajaks teadmatus võimaluste kohta edasijõudmiseks või edutamiseks (vt joonis 11).



Joonis 11. Rohkem kui ühe aastase tööstaažiga inimeste tööstressi tase, aritmeetiline keskmine (autori koostatud).

Viiepalliskaalal hinnates tähendas hinne 5,0, et töötaja tunneb end kõnealusel asjaolust häirituna peaaegu alati. See on väga kriitiline ja selge ohumärk sellest, et töötajatele tuleks anda informatsiooni nende võimaluste kohta, kuidas olla edukas, mida selleks teha ja missugused on tulemused, kui saavutatud eesmärgid on püstitatud. Enne ankeetküsitluse välja jagamist läbi viidud eelintervjuus küsiti ettevõtte esindajalt samuti, kas värbamisel antakse töötajatele infot karjäärivõimaluste kohta ning saadi vastuseks, et sellekohast

informatsiooni töötajatele ei jagata. Küsitluse tulemusi vaadates tuleks sellele kindlasti rohkem tähelepanu pöörata ning töötajate teadmatust edasijõudmise või edutamise kohta vähendada. Võrdselt näitajatega 4,5 on rohkem kui ühe aastase tööstaažiga inimeste seas tööstressi põhjustajateks ebaselgus töö ulatuse ja vastutuse osas ning teadmine, et neil pole enda tööülesannete tegemiseks piisavalt informatsiooni. Ebaselgus töö ulatuse osas on olnud ka varasemat uuritud rühmade seas üheks peamiseks stressi allikaks. Mitte kunagi pole rohkem kui ühe aastase tööstaažiga inimeste töö seganud nende perekondlikku elu, mistõttu on küsimustiku viimase küsimuse tulemuseks 1,0. Ülejäänud küsimuste puhul jäid tulemused 1,5 kuni 4,0 vahele.

Uuringu küsimustiku viimases osas selgitati välja töötajate lahkumise kavatsused, seda just pikemat ajalist perspektiivi silmas pidades. Vastajatelt küsiti, kui suure tõenäosusega on neil kavas oma praeguse tööandja juurde jääda kuni pensionini, veel vähemalt kaheks ning veel vähemalt viieks aastaks. Hindamiseks kasutati viiepallilist skaalat, kus 1 = pole üldse nõus ning 5 = olen täiesti nõus. Kõigi kolme ajaperioodi keskmised tulemused on välja toodud tabelis 8.

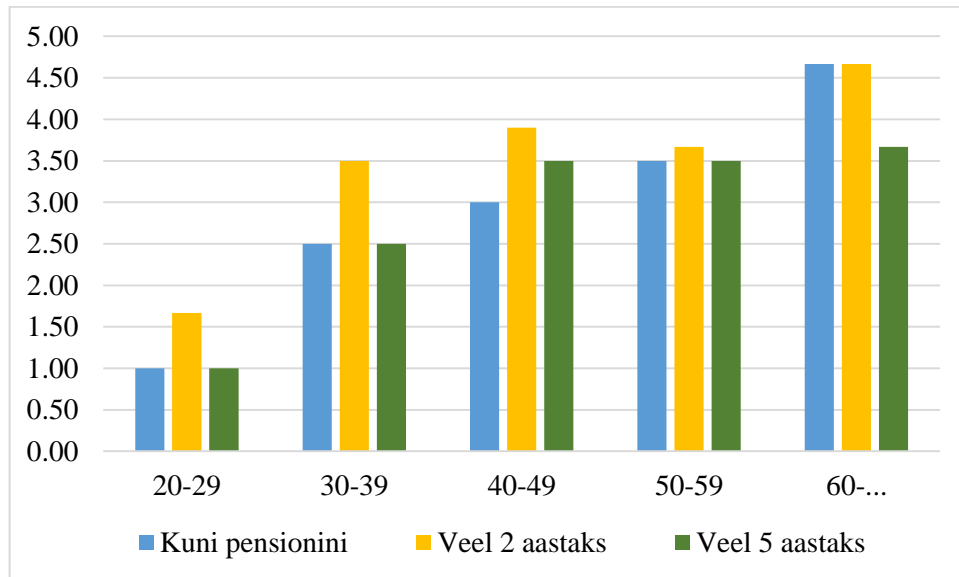
Tabel 16. Töötajate lahkumise kavatsused, aritmeetiline keskmine (autori koostatud).

Väide	Tulemus
1. Kavatsen jääda oma praeguse tööandja juurde veel vähemalt viieks aastaks.	2,89
2. Kavatsen jääda oma praeguse tööandja juurde veel vähemalt kaheks aastaks.	3,63
3. Kavatsen jääda oma praeguse tööandja juurde kuni pensionini.	3,05

Nagu tulemustest näha võib, on vastajad andnud kõrgeima hinnangu 3,63 väitele, kus küsiti kavatsuse kohta jääda praeguse tööandja juurde veel vähemalt kaheks aastaks (vt tabel 16). Kavatsusi jääda tööandja juurde kuni pensionini on hinnatud keskmiselt 3,05 ning veel vähemalt viieks aastaks näitajaga 2,89. Selleks, et tulemustest analüütilisemat ülevaadet saada, on kõigi kolme ajaperioodi kohta koostatud eraldi vanuseline jaotus (vt joonis 12).

Jooniselt on näha, et kõige kindlamalt on kavatsusi tööandja juurde jääda hinnanud 60 aastased ja vanemad töötajad. Kuni pensionini ning veel vähemalt kaheks aastaks jäämise

kavatsusi on võrdselt keskmiselt hinnatud 4,67 palli väärtusega. Veel vähemalt viieks aastaks jäämise kavatsusi on hinnatud 3,67-ga. Sellest võib järeldada, et vastajad küll planeerivad oma tööandja juurde pensionini jääda ning mitte enam töökohta vahetada, kuid viie aasta jooksul vanaduspensionini saamise vanusesse jõudnud, kavatsevad nad ka töölt lahkuda.



Joonis 12. Kavatsus tööandja juurde jääda vanusegruppide järgi, aritmeetiline keskmine (autori koostatud).

Oodatud tulemused on nähtavad ka 20-29 aastaste töötajate hinnanguid vaadates. Praeguse tööandja juurde kuni pensionini või veel vähemalt viieks aastaks ei kavatse mitte ükski töötaja selles vanusegrupis jääda. Veidi kõrgemalt on hinnatud veel vähemalt kaheks aastaks jäämise kavatsusi – keskmine tulemus 1,67. Vähemalt kaheks aastaks jäämise kavatsuse veidi kõrgemat tulemust võiks põhjendada sellega, et 20-29 aastased töötajad on oma praegusel ametikohal teatud põhjustel ning kavatsevad lähiaastatel leida uue ning eeldatavasti teatud mõttes parema töökooha. Põhjused, miks noored töötavad teatud ametikohtadel ajutiselt, võivad peamiselt olla seotud hariduse omandamisega. Kuna kahel kolmest sellest vanuses olevast töötajast on hetkel keskharidus, lubab see oletada, et pooleni oleva või peagi lõpetatava kõrghariduse omandamisel siirdutakse erialasele või

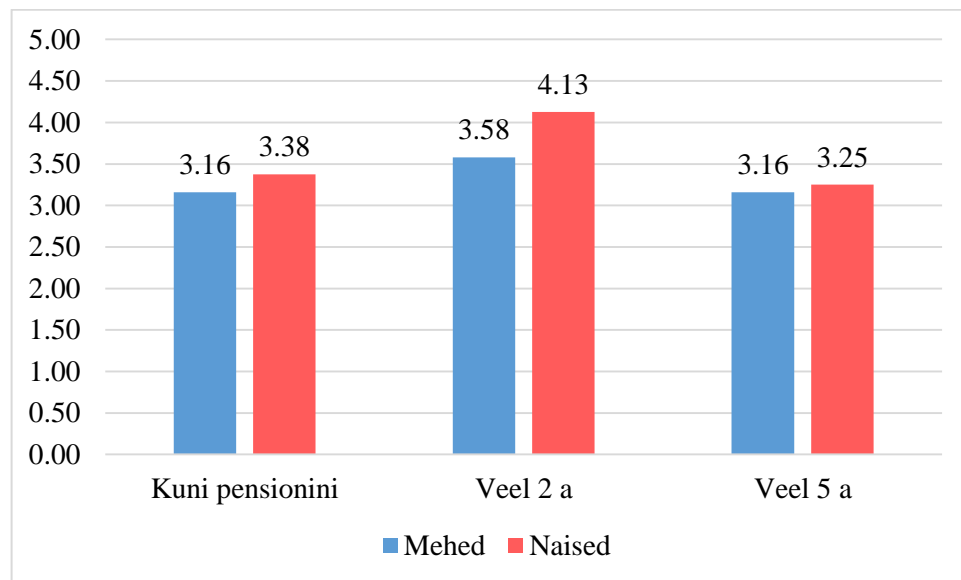
kvalifikatsioonile vastavale töökohale. Juba kõrgharidust omava 20-29 aastase töötaja jaoks võib praegune töökoht olla samuti ajutine ning ilmselt tegeletakse aktiivselt paralleelselt praeguse töökohaga uue koha leidmisega, kus oleks kvalifikatsioonile vastavad tööülesanded ning kus töötaja näeb paremaid karjääri võimalusi.

30-39 aastaste töötajate vastused on eelmise vanusegrupiga võrreldes veidi kõrgemad, kuid sarnast trendi on märgata ka selles rühmas. Kuni pensionini või veel vähemalt viieks aastaks tööandja juurde jäämise kavatsusi on hinnatud keskmiselt 2,5-ga. Sellise tulemuse põhjal võib oletada, et töötajad vanuses 30-39 on hetkel mõlemas küsimuses kahevahel – kas jääda praeguse tööandja juurde või otsida paremaid võimalusi mujalt. Veel vähemalt kaheks aastaks jäämise kavatsuste keskmine näitaja on eelmistest kõrgem – 3,5. Ka siinkohal võib kahe aasta kavatsusi põhjendada sellega, et sellises vanuses inimesed ei pruugi olla oma ametikohal rahulolevad ning kavatsevad tööturul paremaid võimalusi otsida. Enamikul neist on uude kohta siirdumiseks piisavalt töökogemust ning ka vastava kvalifikatsiooniga haridus. Selles vanuses tööturul paremate võimaluste leidmise eelis noorema vanusegrupi ees ongi suuresti kogemus. Väga suur hulk tööandjaid on värbamisel paika pannud teatud ajalise töökogemuse piirangu, alla mille töötajaid värvata ei taheta. Aktiivselt tööd otsivate 20ndates eluaastates inimestele saabki sel puhul tihti takistuseks kogemuse puudumine.

40-49 aastaste töötajate vastuseid vaadates on näha, et eelmiste vanusegruppidega sarnast trendi pole. Siinkohal on kõikidest ajaperioodidest hinnatud madalaimaks kuni pensionini jäämise kavatsusi – tulemus 3,0. Kõrgeima näitajaga on veel vähemalt kaheks aastaks jäämise kavatsus tulemusega 3,9 ning veel vähemalt viieks aastaks jäämise kavatsus sai keskmiseks hindeks 3,5. Selle vanusegrupi vastuste taga võib peituda normaalne tööturul liikumise põhimõte. Töötajad ei välista pensionini tööandja juurde jäämist, samas hindavad veidi kõrgemalt lühemaks perioodiks jäämise kavatsust, kuna olles küll oma praeguse tööga üldjoontes rahul, ei välista nad võimalikku siirdumist mujale organisatsiooni. Üsna kindlalt kavatseb enamus neist jääda veel vähemalt kaheks aastaks, viie aasta prioriteete silmas pidades näeb end osa neist töötamas parematel tingimustel teises kohas. Kõige võrdsemalt on kõiki ajaperioode hinnanud 50-59 aastased töötajad. Kuni pensionini ning veel vähemalt

viieks aastaks jäämise kavatsusi on hinnatud 3,5 ning veel vähemalt kaheks aastaks jäämise kavatsusi 3,67-ga. Kõigi kolme ajalise piiri keskmiste näitajate kõikumine on seega vaid 0,17.

Selleks, et hinnata, kuidas mehed ja naised tööandja juurest lahkumise kavatsusi hindavad, on arvatud kolme ajaperioodi keskmised tulemused ning kantud joonisele 13. Mehed on hinnanud kuni pensionini ning veel vähemalt viieks aastaks jäämise kavatsusi võrdselt 3,16-ga ning veel vähemalt kaheks aastaks jäämise kavatsusi veidi kõrgemalt – 3,58-ga. Naiste keskmised näitajad on kõrgemad – veel viieks aastaks jäämise kavatsusi on hinnatud 3,25-ga, kuni pensionini jäämise kavatsusi 3,38-ga ning veel vähemalt kaheks aastaks jäämise kavatsusi 4,13-ga.



Joonis 13. Meeste ja naiste kavatsus tööandja juurde jääda (autori koostatud).

Tulemuste põhjal võib väita, et AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis töötavate naiste kavatsused praeguse tööandja juurde jääda on veidi kõrgemad, seega võib neid pidada stabiilsemateks töötajateks. Meeste lahkumise kavatsused pole naiste omadest küll oluliselt kõrgemad, kuid viitavad siiski sellele, et pigem otsivad nemad nii kahe kui viie aasta jooksul, aga ka enne pensionile jäämist uue töökoha. Kui võtta arvesse, et vastuste skaala ulatus ühest viieni, ei ole tööandjal keskmiste näitajate kohaselt otseselt probleemi üleliia

suure tööjõu voolavusega. Kui aga meenutada jaotust vanuserühmade järgi, tuleks silmas pidada ning välja mõelda, kuidas saaks tööandja enda juures nooremaid töötajaid stabiilsemaks ning rahulolevamaks muuta.

2.3. Tööstressi ja tööjõu voolavuse uuringu järeldused ja ettepanekud AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalile

Vaadates küsimustiku ülesehitust ja struktuuri, tuleb töökohast lahkumise põhjuseid otsida töökoha kontrollkesele, sotsiaalsele toetusele ning töökoha ootustele tuginedes. Meenutades küsimustiku esimese ploki tulemusi, sai kõige madalama keskmise hinnangu väide, kus uuriti töötajate uskumust, justkui oleks neil oma otsesele juhile suurem mõju kui nad ise arvavad. Sellest küsimusest üksi ei piisa aga järelduste tegemiseks. Kui vaadata ploki teiste küsimuste tulemusi, mis võiksid seostuda eelpool mainitud väitega, võib näha teatud seost. Töötajad on andnud üsna kõrgeid tulemusi järgmistele väidetele: soovitud töö saamine on peamiselt võimalik õnneliku juhuse kaudu (hinnanguks 4,0), edutamine on tavaliselt võimalik hea õnne korral (hinnanguks 3,29) ning väga hea töökoha saamiseks peab keegi perekonnast või sõpradest töötama kõrgel ametikohal (hinnanguks 3,32). See tähendab, et vastajad on üsna kindlalt väitnud, et neil oma juhi üle arvatavast suuremat mõju pole ning seetõttu leiavad nad, et hea töö leidmine või edutamine on peamiselt võimalik vaid hea õnne või tutvuste kaudu. Edutamise eelduseks peetakse tõenäolisemalt pigem head õnne kui positiivset mõju juhi üle. Edutamise võimaluste puudumine või teadmatus edutamise võimaluste kohta on autori arvates üks tööstressoreid, millest tulenevalt inimesed organisatsioonist lahkuvad. Murphy (2008: 4) toob tööstressorite liigituses karjäärivõimaluste all välja samad faktorid. Küsimuste kolmandas ploki oli samuti edutamise võimaluste küsimus saanud madalaima hinnangu kui kõige vähem ootustele vastanud olukord.

Edutamise võimalustest tuleneva tööstressi vähendamist saab alustada juba uue töötaja organisatsiooni tööle värbamisel. Nimelt, nagu selgus eelintervjuu käigus, ei anta AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis töötajate värbamisel informatsiooni karjäärivõimaluste kohta. Uuringu tulemustest selgus aga, et just sellel teemal on paljude töötajate teadmistes

suuri puudujääke ning edutamise teemat peetakse vastajate seas üheks probleemsemaks ja kriitiliselt hinnatumaks. Seega, tööstressi vähendamiseks tuleks alustada värbamise protseduurist. Palgates tööle näiteks assistendi või spetsialisti, tuleks süveneda enam sellesse, mida kandideerija tööle soovides taotleb. Tuleks välja selgitada, kas tööle kandideerija on ametikohast huvitatud ajutiselt (näiteks hariduse täiendamise ajaks) või on ta valmis organisatsiooni töösse pikemaajaliselt pühenduma. Lühemaajaliste kavatsustega töötajate eesmärgiks on enamasti teenida töötasu, mille eest oleks võimalik finantsiliselt toime tulla seni, kuni on omandatud suuremat töötasu õigustav haridus. Selleks, et ka pärast teatud eriliste oskuste või hariduse omandamist oleks töötaja huvitatud organisatsiooni edasi jääma, peaks töötajaga vestlema ning leidma võimalusi koostöö jätkamiseks. Alati ei ole organisatsioonil võimalik koheselt pakkuda kõrgema töötasu või muude hüvedega paremat ametikohta, kuid töötaja enda pingutuste ning juhtkonna poolse toetusega on pikemas perspektiivis kindlasti võimalik väljundeid leida. Oluline on, et nii töötaja kui tööandja oleksid üksteise eesmärkidest ja võimalustest teadlikud. Teooriast selgus, et organisatsiooni jaoks on pikaajaline töösuhe majanduslikult väga kasulik, kuna uuringute tulemuste põhjal hinnatakse ühe 6 euro suuruse tunnitasega töötava inimese lahkumise kuludeks 2500 kuni 25 000 eurot. (Ton, Huckman 2008: 56)

Siinkohal on lõputöö autor seisukohal, et ettevõttel tuleks ka rohkem tegeleda ettevõtte sisesel värbamise praktiseerimisega. Eelintervjuu käigus selgus, et info uute või vabanenud ametikohtade asjus liigub personali siseselt peamiselt vahetu suhtluse kaudu. See on küll üks efektiivsemaid info liikumise viise, kuid samas peaks silmas pidama, et verbaalse suhtluse käigus võib osa informatsioonist kaduma minna või moonuda. Seepärast võiks organisatsioonisisese värbamise hõlbustamiseks saata töötajatele informatsiooni näiteks e-maili teel või luua ettevõtte ruumidesse teadete tahvel, kuna suur osa töötajatest ei tööta arvutitega ning e-maili teel saadetud informatsioon ei pruugi nendeni õigeaegselt jõuda. Ettevõttesisene värbamine võimaldab organisatsioonil säilitada spetsiifilise personali hulka. Töötajatel, kes on juba harjunud ettevõtte siseste nõudmistega ning tunnevad ettevõtte spetsiifikat, on üldiselt lihtsam vabanenud ametikohal ülesannetega toime tulla. Lisaks aitaks see kokku hoida uue töötaja värbamisel ja koolitamisel tekkivaid kulutusi. Mis kõige

olulisem, leevendust saaks olukord, millele ankeetküsitlusele vastajad on enamikes küsimustike plokkides andnud kõige kriitilisema hinnangu – edutamise võimalused. Ettevõttesiseste konkursside korraldamine annab töötajatele võimaluse tutvuda edutamise võimalustega. Isegi, kui pakutav ametikoht töötajale isiklikult ei sobi, näeb ta, et organisatsioon hindab oma töötajaid ning eelkõige soovitakse paremaid pakkumisi teha juba töösuhtes olevatele inimestele. Kui töötaja oskab hinnata tööandja poolseid pingutusi, pole tal ka põhjust töökohast lahkuda.

Sotsiaalse toetuse uuringu ehk küsimustiku teise ploki tulemuste põhjal võib väita, et juhi ja kolleegide ning töötajate isiklike suhete olukord pole antud organisatsioonis üheks tööstressi põhjustajaks. Seda, kui palju on sotsiaalsed tugigrupid valmis enda tööst kõrvale kalduma, kui lihtne on töötajatel nendega suhelda ning kui palju saab neile tugigruppidele usaldada enda tööalaseid ja personaalseid probleeme, on hinnatud üle keskmise kõrgelt kõikides küsimustes. Siinkohal võib tulemusi kõrvutada enne uuringu koostamist läbi viidud eelintervjuuga, kus ettevõtte esindaja pidas just omavahelisi suhteid üheks võimalikuks stressi allikaks. Küsimustiku keskmiste näitajate kohaselt pidasid töötajad juhtide poolset toetust küll pigem positiivseks, kuid samas ei tohiks unustada, et töötajate motiveerimiseks tuleks aeg-ajalt ka hästi sooritatud ülesannete eest jagada tunnustust ning võimalike probleemide korral olla valmis neid ka lahendama. Min (2007: 377) on samuti toonud tunnustamise välja kui rahulolu tekitava faktori, mis vähendab tööjõu voolavust. Tunnustuse osaliseks saanud töötajad peaksid olema rahulolevad tehtud töö ja saavutuste üle ning olema motiveeritumad teostama oma tööd ka tulevikus vähemalt sama heal tasemel või paremini.

Ka küsimustiku kolmanda ploki tulemusi meenutades jääb olulisemaks küsimuseks edutamise võimaluste puudumine. Lisaks on sellega seonduval töötasu ning koolitamise ja arenemise küsimustel samuti kriitilised keskmised näitajad. Tasustamine kui tööstressi üks tekkimise põhjuseid oli mainitud ka eelintervjuus. Siinkohal ühtivad nii töötajate endi kui ettevõtte esindaja arvamused. Organisatsioonis madalamatel ametikohtadel töötavate inimeste palgatase on iseenesest mõistetavalt üsna madal ning ei ole suure tõenäosusega sellisel tasemel nagu töötaja ise sooviks. Palgafond on küll kindlate piiridega ressurss, kuid

sellegipoollest tasuks ettevõtte juhatusel palgapoliitika kriitilise pilguga üle vaadata. Oluline on, et inimese tehtav töö hulk oleks proportsioonis saadava töötasuga. Kuna AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis moodustab suure osa personalist graafiku alusel töötajad, siis võib ka see olla üheks rahulolematuse põhjuseks töötasu suuruse arvestamisel. Tavalisest tööajast erineval ajal töötavate inimeste töötasu suurus on küll seaduslikult paika pandud, kuid inimlikust seisukohast jääb seegi tase liiga madalaks. Üleliigset töökoormust organisatsioonis väga palju ei esine, seega tasuks üle vaadata kõikide töötajate töökoormus ja tööülesanded ning mõelda, kas ja mis eesmärkidel oleks mõtekas teatud ametikohad muuta osakoormusega kohtadeks. Poole koormusega töötaval inimesel on võimalus vabaks jäänud ajal leida mõni lisa elatise teenimise alternatiiv, selle asemel, et saada madalat töötasu ning veeta pool tööpäevast ebaefektiivselt aega kulutades. Samuti võiks üleliigse töökoormuse all kannatavate töötajate kohustusi ja ülesandeid hinnata ning otsustada, kas mõni ülesanne ehk pole niivõrd spetsiifiline, et selle võiks määrata ka mõnele alakoormusega töötavale inimesele. Nõnda oleks võimalik töökoormust võrdsemalt jagada ning töötajatele paremad töötingimused tagada.

Neljandas plokis uuritud tööstressi põhjustest oli töötajatelt enim kriitikat saanud taaskord teadmatuse edutamise võimaluste kohta, aga ka ebaselgus töö ülesannete ja vastutuse osas. Selgus, et lausa 92% töötajatest on tundud või tunnevad end pidevalt ebaselguse tõttu häirituna. Töö ülesannete ja vastutuse ebaselguse vältimiseks on autori arvates vajalik koostada kõikidele töötajatele ametijuhend. Ametijuhendis peaks olema selgelt välja toodud ja kirjeldatud tööga seotud vastutus, samuti tööülesanded ja töötingimused, tööks vajalikud teadmised ja oskused ning seosed teiste ametikohtadega. Ametijuhendi koostamine pole organisatsioonides küll kohustuslik, kuid selle olemasolu aitab vältida segadust ja teadmatust iga töötaja isiklikus vastutusalas.

Töölt lahkumise kavatsuste osas tuleks autori arvates eelkõige tähelepanu pöörata noorema-ealisele personalile. Uuringu tulemustest selgus, et suur osa neist pole mingil juhul planeerinud ettevõttes enam kui viis aastat töötama. Kaheaastase jätkuva töötamise kavatsused on küll veidi kõrgemad, kuid tulemus on sellele vaatamata liiga madal, et ettevõtte juhatusel kindlustunnet või rahulolu tekitada. Nagu varasemalt öeldud, on

paljude selles eas töötajate lahkumise põhjuseks vahepeal lõpetatud kõrghariduse omandamine või lihtsalt ambitsioonikam ellusuhtumine. Selleks, et ettevõtte suudaks noorte ambitsioone teostada ka pärast kooli või mõne lisakoolituse lõpetamist, tuleks pakkuda mõnd motivatsioonipaketti või arutleda edutamise võimaluste üle. Kõikide noorte töötajate lahkumine ei pruugi organisatsioonile suurt kahju tekitada, kuid antud ettevõtte sisekliimat ja omavahelisi suhteid silmas pidades on personali koosseisu säilitamine väga oluline.

Siinkohal ei tasuks unustada kõikide teiste töötajate lahkumise kavatsuste keskmisi näitajaid. Mõni üksik näitaja võib tööandjale pakkuda tõelist kindlustunnet, kuid enamiku puhul tasub mõelda, kas ja mida parandada, et töötajate lahkumise kavatsusi vähendada. Eelkõige peab autor silmas staažikaid, üle kümne aasta organisatsioonis töötanud inimesi. Kuna nii pika aja jooksul saab töötajast ettevõtte jaoks spetsiifiline personal, kes tunneb valdkonda, kus ta töötab ning omab enda tööst tulenevaid professionaalseid teadmisi, oleks sellise personali kadu ning uute töötajatega asendamine ettevõtte juhatusele väga kulukas. Vältimaks staažika personali lahkumist, tuleks kindlasti üle vaadata tööandja poolt pakutavate hüvede olemasolu. Siinkohal ei pea autor silmas ainult materiaalseid hüvesid, vaid ka mittemateriaalseid, kuna selliste hüvede kasutamine ei too ettevõttele lisakulutusi ning seda vahendit võib iga juht kasutada.

Lõputöö autor on arvamusel, et uuringu tulemuste põhjal tehtud objektiivsed järeldused ja ettepanekud võiksid AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali juhatusele anda ideid ja soovitusi ettevõtte personalipoliitika parandamiseks. Töös esitatud argumendid on põhjendatud ning toetuvad töötajate endi poolt antud hinnangutele. Autor loodab, et ettepanekuid analüüsitakse põhjalikult ning kõiki kriitilisemaid hinnanguid saanud olukordi üritatakse edaspidi parandada.

KOKKUVÕTE

Tööstress on erinevate stressorite poolt põhjustatud pingeseisund, millel on selgesti eristatavad sümptomid ja tagajärjed, millest üks olulisem ning organisatsioonile enim negatiivset mõju avaldav on töäjõu voolavus. Tööstressi tase ning tagajärgede avaldumine erineb organisatsioonides valdkonna spetsiifikast, organisatsiooni ülesehitusest ning kultuurist, töökeskkonnast ja paljudest muudest faktoritest sõltuvalt. Kui füüsiliste riskide kaardistamine on ettevõtetes muutunud järjest enam iseenesest mõistetavaks tegevuseks, siis vaimsetele riskidele ning tööstressile ei pöörata piisavalt tähelepanu ning töäjõu voolavus võib selle tõttu veelgi suurened. Tööstressi mõju töäjõu voolavusele on uuritud paljude teadlaste poolt. Olemasolevate andmete põhjal võib väita, et stressirohke töökeskkonna tajumine soodustab töötajate otsust organisatsioonist lahkumiseks.

Personalijuhtimise alases kirjanduses vaadeldakse töäjõu voolavust kui negatiivset nähtust. Inimkapitali teooriad viitavad personali voolavusele ettevõtte-spetsiifilise töäjõu ning sotsiaalse kapitali kadumise näol. Organisatsiooniteooriates kirjeldatakse seda aga kui ettevõtte sisest häirivat muutust. Kõrge personali voolavuse määr viitab juhtimisvigadele, seega peab hea juht lisaks juhtimisülesannetele kaardistama oma valdkonna põhilised stressorid ning muutma töökeskkonda selliselt, et töötajate produktiivsus oleks võimalikult suur, rahulolu maksimaliseeritud ning ettevõtte areng järjepidev ja jätkusuutlik. Autori arvates on oluline on kõikide tööstressi allikate ja nende omavaheliste seoste mõistmine, kuna see võib mõjutada indiviidile mõjuvat stressi hulka.

Käesoleva lõputöö uurimuse käigus selgitati välja tööstressi ja töäjõu voolavuse põhjused AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaalis ning analüüsitud andmete põhjal tehti

ettepanekuid personalipoliitika parandamiseks. Andmete kogumiseks kasutati kombineeritud uuringut, mille käigus saadeti personalile anonüümne ankeetküsitlus, mis käsitles tööstressi ja tööjõu voolavust indiviidi isiksusetüübi ehk kontrollkese, sotsiaalsete tugigruppide tajutava olemasolu, töökoha ootuste iseloomu, tööstressi ning lahkumise kavatsuste kaudu. Uuringu analüüs põhineb täidetult tagastatud ankeetide vastustel, mida oli kokku 27. Lisaks viidi ettevõtte esindajaga läbi eelintervjuu, milles uuriti peamiselt töötajate tööstressi taseme kohta ning selgitati välja, missugused värbamise, koolitamise, edutamise ning teavitamise võtteid kasutatakse.

Küsimustiku esimeses osas hinnati kõige madalamalt mõju oma otsese juhi üle ning edutamise võimalusi. See tähendab, et vastajad on üsna kindlalt väitnud, et neil oma juhi üle arvatavast suuremat mõju pole ning seetõttu leiavad nad, et hea töö leidmine või edutamine on peamiselt võimalik vaid hea õnne või tutvuste kaudu. Teadmatus edutamise võimaluste kohta sai kriitilise hinnangu ka küsimustiku kolmandas plokis, kus töötajad hindasid edutamise võimaluste ootusi enne tööandja juurde tööle asumist kõrgemalt senise kogemusega võrreldes. Lisaks sellele hinnati kriitilisemalt veel tasustamise ning koolitamise ja arenemise võimalusi. Töötasu kui üht potentsiaalset tööstressi allikat, mainis eelintervjuus ka ettevõtte esindaja Aire Jaguson. Töötajate sotsiaalsete tugigruppide olemasolu võib hinnata heaks, kohati lausa väga heaks. Personaalseid probleeme eelistavad töötajad jagada pigem perekonna ja sõpradega, kolleegidele või juhile saavad töötajad aga toetuda tööalaste probleemide puhul. Töölt lahkumise kavatsused on kõige tõsisemad nooremate töötajate seas, vanemaealisem personal hindas tööle jäämise kavatsusi veidi kõrgemalt.

Lõputöö autor tegi uuringu tulemuste põhjal järgnevaid ettepanekuid:

- Teadmatust edutamise võimaluste kohta kui üht potentsiaalset tööstressi allikat saab vähendada andes informatsiooni karjääri võimaluste kohta juba töötaja värbamisel. Tuleks välja selgitada, millised on töötaja pikemaajalised perspektiivid ning kuidas hoida töötaja ja tööandja vahelist suhet stabiilse ja pikaajalisena.
- Ettevõttel tuleks rohkem tegeleda ettevõtte sisese värbamise praktiseerimisega. Töötajatel, kes on juba harjunud ettevõtte siseste nõudmistega ning tunnevad ettevõtte

spetsiifikat, on üldiselt lihtsam vabanenud ametikohal ülesannetega toime tulla. Lisaks aitaks see kokku hoida uue töötaja värbamisel ja koolitamisel tekkivaid kulutusi. Samuti kasvataks töötajate teadlikkust edutamise ja arenemise võimaluste kohta.

- Tasuks üle vaadata kõikide töötajate töökoormus ja tööülesanded ning mõelda, kas makstav töötasu on proportsioonis töötaja poolse panusega ning kas ja missuguseid muudatusi teha töötasu suuruse või töökoormuse osas.
- Juhtide ja alluvate töösuhete hoidmiseks ja parandamiseks tuleks rohkem tähelepanu pöörata tunnustuse jagamisele, mis on ettevõtte jaoks olematu kulu, kuid töötaja jaoks hindamatu väärtus.
- Vältimaks noorte töötajate lahkumist pärast kõrgkooli või mõne lisakoolituse lõpetamist, tuleks pakkuda mõnd motivatsioonipaketti või arutleda edutamise võimaluste üle. Ka staažika ehk ettevõtte spetsiifilise personali lahkumise vältimiseks tuleb leida sobivad motivaatorid nii rahaliste kui mitterahaliste hüvede näol.

Tööstressi ja tööjõu volavuse uuringu tulemused andsid aimu sellest, mis on AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali personali jaoks enim stressi põhjustavad olukorrad ning mida oleks võimalik nende olukordade edaspidiseks parandamiseks organisatsioonis teha. Probleemseima valdkonna, edutamise ja arenemise võimaluste, parandamiseks tuleks eelkõige teha muudatusi ettevõtte personali värbamise ja informatsiooni liikumise poliitikas. Kuna see pole suuri kulutusi või üleliigset pingutust nõudev tegevus, siis tuleks see ellu viia ettevõtte jätkusuutliku arengu püsimiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Ajalugu. AS Eesti Keskkonnateenused. [<http://www.veolia.ee/firmast-2/ajalugu-2/>] 22.04.2014
2. **Arshadi, N., Damiri, H.** 2013. The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84, pp. 706-710.
3. **Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B.** 2003. Dual processes at work in a call center: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 12, Iss: 4, pp. 393-417.
4. **Baron, J.N., Hannan, M.T., Burton, M.D.** 2001. Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young high-tech firms. *American Journal of Sociology*, Vol. 106, pp. 960–1012.
5. **Benedict, A.C., Josiah, M., Ogungbenle, S.K., Akpeti. E.** 2012. The Effect of Labour Turnover in Brewery Industries in Nigeria. *Asian Journal of Business Management*, Vol. 4, Iss: 2, pp. 114-123.
6. **Blau, G.** 1993. Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 66, pp. 125-138.
7. **Booth, S., Hamer, K.** 2007. Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 Iss: 4, pp. 289 – 307.
8. Causes of Stress. HSE. [<http://www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/causesofstress.htm>] 26.03.2014

9. **Chen, M-F., Lin, C-P., Lien, G-Y.** 2011. Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, Vol. 31, pp. 1327-1345.
10. **Cox, T., Griffiths, A., Rial-Conzales, E.** 2000. Research on work-related stress. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
11. **Dollard, M., Winefield, H.R., Winefield, A.H.** 2003. Occupational Stress in the Service Professions. London: Taylor & Francis.
12. **Donnelly, D.P., Quirin, J.J.** 2003. Occupational Stress And Turnover Issues In Public Accounting: The Mediating Effects Of Locus Of Control, Social Support, And Employment Expectations. *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 1, Iss: 9, pp. 75-90.
13. **Ehigie, B. O., Oguntuase, R. O., Ibode, F. O., Ehigie, R. I.** 2012. Personality factors and emotional intelligence as predictors of Frontline Hotel employees' emotional labor. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, Vol. 1, Iss: 9, pp. 327-338.
14. European Commission. 2000. Guidance on work related stress: spice of life or kiss of death?. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
15. **Fevre, M.L., Matheny, J., Kolt, G.S.** 2003. Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, Iss: 7, pp. 726 – 744.
16. **Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A., Loquet. C.** 2007. How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 19, Iss: 2, pp. 170-187.
17. **Garino, G., Martin, C.** 2007. The Impact of Labour Turnover: Theory and Evidence UK Micro-Data. Department of Economics, University of Leicester. UK.
18. **Grandey, A.** 2000. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health psychology*, Vol. 5, Iss: 1, pp. 95-110.

19. **Gupta, N., Beehr, T.A.** 1979. Job Stress and Employee Behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, pp. 373-387.
20. **Gustafson, C.M.** 2002. Employee turnover: a study of private clubs in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14 Iss: 3, pp.106 – 113.
21. **Hancock, P., Desmond, P.** 2001. *Stress, Workload, and Fatigue*. Oxford: Taylor & Francis.
22. **Harris, M., Tang, K-K., Tseng, Y-P.** 2002. Optimal Employee Turnover Rate: Theory and Evidence.
23. **Haskel, J., Martin, C.** 2001. Technology, wages and skill shortages. Evidence from UK Micro data. *Oxford Economic Papers*, Vol. 53, Iss: 4, pp. 642-658.
24. **Hillmer, S., Hillmer, B., McRoberts, G.** 2004. The Real costs of turnover: Lessons from a call center. *Human Resource Planning*, Vol. 27, Iss: 3, pp. 34-41.
25. **Houkes, I., Janssen, P.P.M., Jonge, J.D., Bakker, A.B.** 2003. Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, pp. 427–450.
26. **Houtman, I.** 2007. *Work-related stress*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
27. How to tackle work-related stress. Health and Safety Executive. [<http://www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf>] 26.03.2014
28. **Huselid, Mark A.** 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635–672.
29. **Jones, F., Bright, J.** 2001. *Stress: Myth, Theory and Research*. New Jersey: Prentice Hall.
30. **Jovanovic, B.** 1979. Job matching and the theory of turnover. *The Journal of Political Economy*, Vol. 87, Iss: 5, pp. 972-990.
31. **Karasek, R., Theorell, T.** 1990. *Healthy work - stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

32. **Kaufman, B.** 2005. Beating stress and preventing burnout. *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6, Iss: 1, pp. 171-175.
33. **Kirikal, H.** 2008. Personalijuhtimine. Lääne-Viru Rakenduskõrgkool.
34. **Lambert, E. G., Hogan, N.L., Barton, S. M.** 2001. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, Vol. 38, Iss: 2, pp. 233–250.
35. **Lee, T., Mowday, R.** 1987. Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday’s model of turnover. *Academy of Management Journal*, Vol: 30, pp. 721-743.
36. **Lefton, L.A.** 2005. *Psychology* (9th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
37. **Leka, S., Griffiths, A., Cox, T.** 2003. *Work Organisation & Stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. Šveits: Maaailma Terviseorganisatsioon.
38. **Leong, C. S., Furnham, A., Cooper, C. L.** 1996. The moderating effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, Vol. 49, pp. 1345-1363.
39. **Lewig, K.A., Dollard, M. F.** 2001. Social construction of work stress: Australian newsprint media portrayal of stress at work. *Work & Stress*, Vol. 15, Iss: 2, pp. 179-190.
40. Lühidalt meist. AS Eesti Keskkonnateenused. [<http://www.veolia.ee/firmast-2/>] 22.04.2014
41. **Mak, B. L., Sockel, H.** 2001. A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & Management*, Vol. 38, Iss: 5, pp. 265-276.
42. **Mano, N.R., Shay S. T.** 2004. Job search models and Turnover. *Career Development International*, Vol. 9, Iss: 5, pp. 442-446.
43. **Mathis, R.L., Jackson, J.H.** 2006. *Human Resource Management*. Omaha: Thomson South-Western.
44. **Milczarek, M., Schneider, E., Gonzáles, E. R.** 2009. *OSH in figures: stress at work – facts and figures*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

45. **Min, H.** 2007. Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37 Iss: 5, pp. 375 – 388.
46. **Mosadeghrad, A.M.** 2013. Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management. *International Journal of Health Policy and Management*, Vol. 1, Iss: 2, pp. 169–176.
47. **Murphy, L. R.** 2008. *Mental Capital and Wellbeing: Making the most of ourselves in the 21st century*. London: Foresight.
48. **Newton, T.** 1995. *Managing Stress: Emotion and Power at Work*. California: Sage Publications.
49. **Noor, S., Maad, N.** 2008. Examining the Relationship between Work Life Conflict, Stress and Turnover Intentions among Marketing Executives in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, Iss: 11, pp. 93-102.
50. **Pailé, P.** 2011. Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, Vol. 3, No. 1.
51. **Panwar, S., Dalal, J.S., Kaushik, A.K.** 2012. High Staff Turn Over In Hotel Industry, Due To Low Remunerations And Extended Working Hours. *VSRD International Journal of Business & Management Research*, Vol. 2, Iss: 3, pp. 81-89
52. **Pollock, K.** 1988. *On the nature of social stress: production of a modern mythology*. Amsterdam: Elseiver.
53. **Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan K., Zaman, K.** 2013. Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. *World Applied Sciences Journal*, Vol. 23, Iss: 6, pp. 764-770.
54. **Rehman, U., Shahzad, K., Shad, I., Gul, A., Khan, M.A.** 2011. Work-Life Policies and Job Stress as Determinants of Turnover Intentions of Customer Service Representatives in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 19, Iss: 3, pp. 403-411.

55. **Scandura, T. A., Viator, R. E.** 1994. Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, pp. 717-734.
56. **Selye, H.** 1950. Stress And The General Adaptation Syndrome. *British Medical Journal*, Vol. 1, pp. 1383 – 1392.
57. **Siebert, S.W., Zubanov, N., Chevalier A., Viitanen, T.** 2006. Labour Turnover and Labour Productivity in a Retail Organization. Bonn: Institute for the Study of Labour.
58. **Spector, P. E.** 1988. Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61, pp. 335-340.
59. **Sullivan, S. E., Bhagat, R. S.** 1992. Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?. *Journal of Management*, vol 18, Iss. 2, pp. 353-374.
60. Teenused. AS Eesti Keskkonnateenused. [<http://www.veolia.ee/teenused/>] 22.04.2014
61. **Teichmann, M.** 2002. Tööstress – kiviaja reaktsioonid kaasaegses organisatsioonis, *Eesti Töötervishoid*, lk. 5-7.
62. **Testa, B. M.** 2008. Early engagement, long relationship. *Workforce Management*, Vol. 87 Iss: 15, pp.27-31.
63. **Tett, R., Meyer, J.** 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 259-293.
64. **Ton, Z., Huckman, R.S.** 2008. Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance, Vol. 19, No. 1, pp. 56–68.
65. **Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G.K., Wecking, C., Moltzen, K.** 2006. Work motivation, organisational identification and well-being in call centre work. *Work and Stress*, Vol. 20, Iss: 1, pp. 60-83.
66. **Zeffane, R.M.** 1994. Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, Vol. 15, Iss: 9, pp.22 – 37.

LISAD

Lisa 1. Tööstressi ja personali voolavuse uuringu eelintervjuu

- 1) Nimi, ametikoht
- 2) Tööstaaž
- 3) Missuguse töökoormusega töötab personal? Kas lisaks täiskoormusele võetakse tööle ka 0,5/0,75 või muu töökoormusega personali? Kas inimesi värvatakse ka töövõtulepingu alusel?
- 4) Kuidas on personal sooliselt jaotatud? Meeste/naiste osakaalu ligikaudne %
- 5) Kui palju maksab uue töötaja välja koolitamine? Kui kaua kulub selleks keskmisel aega?
- 6) Kui suureks hindate personali voolavust?
- 7) Mis Teie meelest võib töötajates enim stressi põhjustada? Töökorraldus, tööaeg, omavahelised suhted, teiste inimeste arvamus, isiklikud probleemid või miski muu?
- 8) Kas töötajate vahel on esinenud suuremaid konflikte, kuhu on ettevõtte juhatus pidanud sekkuma? Kas juhatus üleüldse peaks sekkuma?
- 9) Kas vabanenud töökohtadele otsitakse uut personali pigem ettevõtte siseselt või väliselt? Kust leida ettevõttesiseselt infot käimasolevate konkursside kohta?
- 10) Kas värbamisel antakse töötajale infot karjäärivõimaluste kohta?
- 11) Kuidas aitate uuel tööajal n.ö sisse elada? Kas selleks on ette nähtud programm?
- 12) Kas varasemalt on läbi viidud tööstressi uuringuid?

TÄNAN VASTAMAST!

Merili Tehvand

Lisa 2. Tööstressi ja personali voolavuse uuringu küsimustik

Tere!

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise õppekava III kursuse tudeng ning kirjutan oma lõputööd teemal „Tööstress ja selle seos tööjõu voolavusega“. Lõputöö uuringu läbi viimiseks koostasin ankeetküsitluse, mille tulemusena soovin kaardistada töötajate tööstressi põhjused ning leida seoseid tööjõu voolavusega.

Küsitlus on jaotatud viide plokki:

I Kontrollkese

II Sotsiaalne toetus

III Töökoha ootused

IV Tööstress

V Lahkumise kavatsused

Küsitlus on anonüümne ning saadud tulemusi kasutatakse vaid lõputöö koostamiseks.

Anonüümsuse tagamise eest vastutab isiklikult ankeetküsitluse koostaja Merili Tehvand.

Täna vastamise eest!

Merili Tehvand

Enne vastama asumist palun täita isikuandmed:

1. Sugu

Naine _____ Mees _____

2. Vanus

20-29 / 30-39 / 40-49 / 50-59 / 60-...

3. Haridustase

Põhiharidus / Keskkharidus / Kutseharidus / Kõrgharidus / Magistriharidus

4. Töökoormus

Osakoormus (täpsustada) _____ Täiskoormus _____

5. Tööstaaž

0 – 0,5 a / 0,5 – 1 a / rohkem kui 1 a / rohkem kui 2 a / rohkem kui 5 a / rohkem kui 10 a

Lisa 2 järg

KONTROLLKESE

Järgnevad väited aitavad leida seoseid tasustamise/tulemuste vahel ning teha kindlaks nende põhjused. Palun märkida oma vastus iga väite juures, tõmmates ring ümber sobivale numbrile

1= Pole üldse nõus 5= Olen täiesti nõus

1. Töö on see, mida ma ise kujundada saan.

1 2 3 4 5

2. Enamikel töödest saavad inimesed saavutada kõike, mida iganes nad saavutada soovivad.

1 2 3 4 5

3. Kui ma tean, mida oma töölt tahta, siis ma leian sellise töö, mis mulle seda pakub.

1 2 3 4 5

4. Kui töötajad pole rahul ülemuse poolt tehtud otsusega, peaksid nad selle parandamiseks midagi ette võtma.

1 2 3 4 5

5. Soovitud töö saamine on peamiselt võimalik õnneliku juhu kaudu.

1 2 3 4 5

6. Raha teenimine on peamiselt võimalik hea õnne korral.

1 2 3 4 5

7. Enamik inimesi on võimelised tegema oma tööd hästi, kui nad näevad vaeva.

1 2 3 4 5

8. Väga hea töökoha saamiseks peab keegi perekonnast või sõpradest töötama kõrgel ametikohal.

1 2 3 4 5

9. Edutamine on tavaliselt võimalik hea õnne korral.

1 2 3 4 5

10. Väga hea töökoha saamisel on oluline see, keda ma tean, mitte mida ma tean.

1 2 3 4 5

11. Edutatakse neid töötajaid, kes teevad oma tööd hästi.

1 2 3 4 5

12. Suure summa teenimiseks peab tundma õigeid inimesi.

1 2 3 4 5

Lisa 2 järg

13. Väljapaistvaks töötajaks saamine sõltub suuresti õnnest.

1 2 3 4 5

14. Inimesed, kes töötavad hästi, saavad üldiselt selle eest preemiat.

1 2 3 4 5

15. Enamikul töötajatest on oma ülemusele suurem mõju, kui nad arvavad.

1 2 3 4 5

16. Peamine erinevus palju ja vähe teenivate inimeste vahel, on õnn.

1 2 3 4 5

SOTSIAALNE TOETUS

Järgnevad väited põhinevad arusaamal sotsiaalsest toetusest sinu praeguses elus. Palun märkida oma vastus iga väite juures, tõmmates ring ümber sobivale numbrile 1 – 5

1= Mul pole ühtegi sellist isikut 5= Väga palju

1. Kui palju on need inimesed valmis sinu töö lihtsustamiseks enda tööst kõrvale kalduma?

A. Sinu otsene ülemus

1 2 3 4 5

B. Kolleegid

1 2 3 4 5

C. Abikaasa, sõbrad, sugulased

1 2 3 4 5

2. Kui lihtne on nende inimestega suhelda?

A. Sinu otsene ülemus

1 2 3 4 5

B. Kolleegid

1 2 3 4 5

C. Abikaasa, sõbrad, sugulased

1 2 3 4 5

3. Kui palju saad nendele inimestele toetuda/neid usaldada, kui tööl on olukord raske?

A. Sinu otsene ülemus

1 2 3 4 5

Lisa 2 järg

B. Kolleegid

1 2 3 4 5

C. Abikaasa, sõbrad, sugulased

1 2 3 4 5

4. Kui palju on need inimesed valmis kuulama sinu personaalseid probleeme?

A. Sinu otsene ülemus

1 2 3 4 5

B. Kolleegid

1 2 3 4 5

C. Abikaasa, sõbrad, sugulased

1 2 3 4 5

TÖÖKOHA OOTUSED

Järgnevate väidete põhjal palun võrrelda, mida sa ootasid enne praeguse tööandja juurde tööle asumist ning mida sa oled siiani selle tööandja juures kogenud. Palun märkida oma vastus iga väite juures, tõmmates ring ümber sobivale numbrile 1 – 5

1= Palju vähem kui ootasin 5= Palju rohkem kui ootasin

1. Tööst tulenevate saavutuste hulk

1 2 3 4 5

2. Tööst tuleneva vahelduse olemasolu

1 2 3 4 5

3. Tööst tuleneva otsustusõiguse olemasolu

1 2 3 4 5

4. Tööst tuleneva töökoormuse tase

1 2 3 4 5

5. Töö tähtsus

1 2 3 4 5

6. Hea töösoorituse tulemusena saadud tunnustuse olemasolu

1 2 3 4 5

Lisa 2 järg

7. Ülemuste isiklik huvi minu suhtes

1 2 3 4 5

8. Minu otsese ülemuse kompetents

1 2 3 4 5

9. Minu otsese ülemuse valmisolek minu kuulamiseks

1 2 3 4 5

10. Minu kolleegide kompetents

1 2 3 4 5

11. Minu isiklikud suhted kolleegidega

1 2 3 4 5

12. Minu edutamise võimalused

1 2 3 4 5

13. Tööalase koolituse võimaldamine

1 2 3 4 5

14. Uute oskuste arendamise võimalused

1 2 3 4 5

15. Minu saadav töötasu

1 2 3 4 5

16. Kindlustus/elamispind/töötervis/muude hüvede olemasolu

1 2 3 4 5

17. Kindlustunde olemasolu tööl

1 2 3 4 5

18. Töötamise tingimused

1 2 3 4 5

19. Teabeedastus ettevõtte eeskirjade ja tavade kohta

1 2 3 4 5

20. Perekonnavast/sõpradest eemal oldud aja hulk

1 2 3 4 5

21. See, mil määral minu töö segab minu abielu/sõprussuhteid

1 2 3 4 5

Lisa 2 järg

22. Uhkus selle üle, mida ma teen

1 2 3 4 5

23. Minu üldine elukvaliteet

1 2 3 4 5

24. Sugudevaheliste erinevuste aktsepteerimine ettevõtte poolt

1 2 3 4 5

25. Kultuuriliste erinevuste aktsepteerimine ettevõtte poolt

1 2 3 4 5

TÖÖSTRESS

Järgnevates väidetes on esitatud nimekiri asjaoludest, mis tihti inimesi tööl segavad. Palun märkida, kui tihti tunned ennast praegusel töökohal neist asjaoludest häiritud, tõmmates ring ümber sobivale numbrile 1 – 5

1= Mitte kunagi 5= Peaaegu alati

1. Tunne, et sul on liiga vähe õigusi, et teostada sulle antud ülesanded ja kohustused.

1 2 3 4 5

2. Ebaselgus oma töö ulatuse ja vastutuse osas.

1 2 3 4 5

3. Teadmatus oma võimaluste kohta edasijõudmiseks või edutamiseks.

1 2 3 4 5

4. Tunne, et sul on liiga suur töökoormus, millega sa mitte mingil juhul tavalise tööpäeva lõpuks valmis ei saa.

1 2 3 4 5

5. Teadmine, et sa ei ole võimeline täitma mitmete inimeste poolt sulle antud vastuolulisi nõudmisi.

1 2 3 4 5

6. Tunne, et sa pole oma töö tegemiseks piisavalt kvalifitseeritud.

1 2 3 4 5

7. Teadmatus selle üle, mida sinu otsene ülemus sinust arvab, kuidas ta sinu töötamist hindab.

1 2 3 4 5

Lisa 2 järg

8. Teadmine, et sul pole oma tööülesande tegemiseks piisavalt informatsiooni.

1 2 3 4 5

9. Selliste otsuste tegemine, mis mõjutavad sulle tuttavate inimeste elu.

1 2 3 4 5

10. Tunne, et sa ei pruugi oma kolleegidele meeldida ning nad ei aktsepteeri sind.

1 2 3 4 5

11. Tunne, et sul pole võimalik oma otsese ülemuse otsuseid ja tegusid mõjutada, kuigi need mõjutavad ka sind.

1 2 3 4 5

12. Teadmatus, mida sinu kolleegid sinult ootavad.

1 2 3 4 5

13. Mõeldes kui palju tööd sa tegema pead, mõjutab seda kui hästi see tehtud saab.

1 2 3 4 5

14. Tunne, et pead töökohal tegema asju vastu enda tahtmist.

1 2 3 4 5

15. Tunne, et sinu töö segab sinu perekondlikku elu.

1 2 3 4 5

LAHKUMISE KAVATSUSED

Järgnevad väited seostuvad sinu ootustega seoses tööle jäämisega oma praeguse tööandja juurde. Palun märkida oma vastus iga väite juures, tõmmates ring ümber sobivale numbrile 1 – 5

1= Pole üldse nõus 5= Olen täiesti nõus

1. Kavatsen jääda oma praeguse tööandja juurde kuni pensionini

1 2 3 4 5

2. Kavatsen jääda oma praeguse tööandja juurde veel vähemalt kaheks aastaks.

1 2 3 4 5

3. Kavatsen jääda oma praeguse tööandja juurde veel vähemalt viieks aastaks.

1 2 3 4 5

SUMMARY

OCCUPATIONAL STRESS AND EMPLOYEE TURNOVER IN EXAMPLE OF AS EESTI KESKKONNATEENUSED TARTU BRANCH

Merili Tehvand

Occupational stress is a condition that is caused by different stressors. Occupational stress has recognizable symptoms and consequences from which the most important and actual these days is employee turnover. To find a solution, the changes must be made not only in subordinates but in management too. In many organisations, not enough attention is turned on stressors and employee turnover is starting to rise. To eliminate the consequences, bigger changes must be made in future that could have been avoided with sufficient attention. Tartu branch was chosen because it is the only branch that has separate subdivisions in smaller regions in Estonia (Kesk-Eesti and Võru). Coordinating the work of different regions is a responsible task which allows to assume that there is a higher stress level in Tartu compared to other branches. As there has never been conducted a survey on occupational stress before, the management may not be aware of what the key stressors might be and are not able to avoid or deal with stress situations. The survey helps to find out the main stressors and improve employees' well-being.

The aim of this paper is to find out the causes of occupational stress and employee turnover in AS Eesti Keskkonnateenused Tartu branch and based on the analysed data to make suggestions for improving personnel policies. To accomplish the aim, following tasks were set:

- to analyse the essence of occupational stress and its consequences;
- to analyse the causes and consequences of employee turnover;

- to find out the causes of occupational stress and employee turnover in service sector;
- to give an overview of occupational stress and employee turnover in AS Eesti Keskkonnateenused Tartu branch;
- to conduct a survey on occupational stress and employee turnover in AS Eesti Keskkonnateenused Tartu branch;
- according to survey results, to make inferences and proposals to management of AS Eesti Keskkonnateenused Tartu branch.

The survey included an interview with South region's logistic Aire Jaguson and anonymous questionnaire among employees. As the author found out during the interview, the main stressors from Aire Jaguson's view were working time, relationships with each other and wage system. The questionnaire included 63 questions that were divided into five parts – locus of control, social support, employment expectations, occupational stress and turnover intentions. Respondents were asked to evaluate the situations using a five-point Likert-type scale. The analysis is based on the results of 27 filled questionnaires.

In the first part, employees gave the lowest rating to influence on their manager and the opportunities for promotion. It means that respondents are convinced that they do not have a great influence on their manager and that is why they think that finding a good job or getting promoted is mainly a matter of luck or knowing right people. Unawareness of one's opportunities for promotion got a critically high score in third part of the questionnaire too where employees evaluated their expectations prior joining their current employer higher than what they had experienced while being employed. In addition to this, salary, job training and developing opportunities also got critically high scores. Salary, as one potential stressor, was mentioned by Aire Jaguson too. Social support existence was evaluated as good or even very good. Employees prefer to share their personal problems with family and friends and when it comes to problems at work, respondents can rely on colleagues and supervisor. Intentions to leave are most felt among younger employees, older personnel evaluated their intentions to stay a little higher.

Based on the survey results, following suggestions were made:

- Unawareness of one's opportunities for promotion as one potential stressor can be reduced when giving information about career opportunities during recruitment. Management should find out employee's long-term perspectives and think about how to hold stable and long-term relationship.
- Organisation should practice more internal recruitment. Employees that are adjusted with organisation's demands and know company's specifics, often cope easier with the tasks on the vacant position. In addition, internal recruitment would help to save on the new employee's recruitment and training costs. It would also raise workers' awareness of the promotion and development opportunities.
- It would be useful to review employees' workload and responsibilities, and to think over if the salary is in proportion with employee's contribution and whether to make changes in salary or workload.
- In order to maintain and improve the relations between managers and employees, more attention should be turned on giving recognition, that costs nothing for the company but is invaluable for the employee.
- To prevent leaving of young people after graduating university or any additional training, organisation should provide some motivation package or discuss the opportunities for promotion. Suitable motivators should be offered to employees with longer work experience too, both monetary and non-monetary.

Occupational stress and employee turnover survey results gave an idea of the main stressors in AS Eesti Keskkonnateenused Tartu branch and how to improve the situation to prevent high levels of occupational stress in future. The most problematic issues, promotion and development opportunities, need to be improved by making changes in organisation's recruitment and information movement policies. Since it is not the major cost or excessive strenuous activity, it should be implemented for company's sustainable development.

Lihthtsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Merili Tehvand,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihthtsentsi) enda loodud teose Tööstress ja tööjõu voolavus AS Eesti Keskkonnateenused Tartu filiaali näitel,

mille juhendaja on assistent Liina Puusepp,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihthtsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **21.05.2014**