

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Anu Salujärv

**INDIVIIDI PÜHENDUMUS JA SEDA KUJUNDAVAD
TEGURID SWEDBANK AS KLIENDINÕUSTAJATE
NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Anne Reino

Tartu 2015

Soovin suunata kaitsmisele

Dotsent Anne Reino

Kaitsmisele lubatud “ “.....2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja Maaja Vadi

.....

Professor Maaja Vadi

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

.....

Anu Salujärv

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. INDIVIIDI PÜHENDUMUS JA SEDA KUJUNDAVAD TEGURID	10
1.1 Indiviidi pühendumuse määratlused	10
1.2 Indiviidi pühendumuse olemus ja seda kujundavad tegurid	19
2. INDIVIIDI PÜHENDUMUSE JA SEDA KUJUNDAVATE TEGURITE KAARDISTUS SWEDBANK AS KLIENDINÕUSTAJATE NÄITEL	30
2.1 Organisatsiooni, valimi ja uurimismetoodika tutvustus	30
2.2 Indiviidi pühendumuse uuringu tulemused.....	45
2.3 Järeldused ja ettepanekud indiviidi pühendumuse suurendamiseks	53
KOKKUVÕTE.....	59
VIIDATUD ALLIKAD	63
Lisa 1. Indiviidi pühendumuse tegureid uurinud autorid ja nende järeldused	68
Lisa 2. Kliendinõustaja ametikoha ootus	70
Lisa 3. Indiviidi pühendumuse küsimustik.....	71
Lisa 4. Kliendinõustajate tööstaažid kontorivõrgus ja regioonides.....	75
Lisa 5. Faktoranalüüsi laadumised 7 faktoriga mudelis	77
Lisa 6. Realiaabluskoeffitsendid Hackman-Oldhami töökoha küsimustikus	79
Lisa 7. Faktorite keskmised hinnangud demograafiliste tunnuste alusel	80
Lisa 8. Student'i t-test regioonide keskmiste hinnangute erinevuste leidmiseks.....	81
Lisa 9. Tegurite keskmiste hinnangute erinevused sõltuvalt regioonist (Kruskal- Wallise test).....	82
Lisa 10. Tegurite keskmiste hinnangute erinevused sõltuvalt haridusest (Kruskal- Wallise test).....	83

Lisa 11. Hinnangute erinevused LSD testis	83
Lisa 12. Korrelatsioonseosed indiviidi pühendumuse tegurite vahel.....	84
Lisa 13. Tunnen, et olen oma tööle pühendunud väite seosed teiste teguritega.....	85
SUMMARY	86

SISSEJUHATUS

Ettevõtte eduka toimimise aluseks on motiveeritud ning ettevõtte väärtusi kandvad töötajad. Kvalifitseeritud töötajate värbamine ja pikaajaline koostöö tööandja ja töötaja vahel on muutunud tänapäeva ühiskonnas aga üha keerulisemaks, sest tööturu võimaluste rohkus võimaldab inimestel erinevate ametikohtade vahel rohkem liikuda. Töötajate püsivuse puudumise probleemiga puutub kokku ka Swedbank AS, ning üha rohkem otsitakse uusi lahendusi töötajate hoidmiseks ja motiveerimiseks. Üheks selliseks võimaluseks võib olla ka indiviidi pühendumusele (*employee engagement*) keskendumine.

Indiviidi pühendumus on alles suhteliselt uus nähtus, mida kirjeldati esmakordselt 1990. aastal William A. Kahni poolt. Suuremat tähelepanu nii akadeemikute kui ka organisatsioonide poolt on see pälvinud aga alles viimastel aastatel. Näiteks Saks ja Gruman (2014: 154) toovad välja, et: „Indiviidi pühendumus on saanud üheks oluliseks teemaks juhtimise valdkonnas. Vähem kui viimase 10 aasta jooksul on avaldatud suurel hulgal uurimusi indiviidi pühendumuse kohta.“ Teema aktuaalsuse kohta tuuakse ilmekas näide. Kui professor Kahni poolt 1990. aastal avaldatud indiviidi pühendumust uurivat artiklit oli veel viis aastat tagasi viidatud küllaltki vähe, siis viimaste aastatega on viidete arv kasvanud Google Scholar'i andmete järgi üle 1800 (Saks, Gruman 2014: 156). Seega on akadeemiline huvi indiviidi pühendumuse uurimise vastu aastatega üha enam suurenenud ning põhjuseid võib otsida ka sellest, et see teema huvitab organisatsioone.

Esimene põhjus, miks indiviidi pühendumus organisatsioonidele huvi pakub, tuleneb positiivsete seoste olemasolust indiviidi pühendumuse ja organisatsiooni väljundite vahel. Näiteks vähendab indiviidi pühendumus töötajate voolavust (Harter *et al.* 2002: 274). Sellest lähtuvalt on ettevõtted huvitatud indiviidi pühendumuse kujundamisest, sest pidev töötajate värbamine ja koolitamine võtab palju aega ning on kulukas. Ka

Eestis on tööjõu voolavus probleemiks. Meie elanikkond on üha vananev ja vähenev ning vaba tööjõuturg Euroopas võimaldab inimestel leida töökohti väljaspool Eestit. Väljaränne on suurenenud alates 2007. aastast. Näiteks 2013. aastal emigreerus Eestist üle 6700 inimese. (Eesti statistika... 2014: 49) Tööjõu liikuvus on muutunud üheks tõsisemaks probleemiks ning üha enam otsitakse ja arutletakse erinevate võimaluste üle, kuidas inimesi organisatsioonis hoida. Näiteks Hea Teeninduse Juhtimiskonverents 2014 keskendus teenindusvaldkonna tööjõu voolavusele ning hoidmisele. (Hea Teeninduse...2014)

Samuti on leitud, et indiviidi pühendumus mõjutab positiivselt ettevõtte väljundeid nagu tootlikkus ja kasum (Xanthopoulou Bakker, Demerouti, Schaufeli 2009: 194). Ka Eesti ettevõtjad otsivad võimalusi kasvavate tööjõukulude juures tootlikkuse kasvatamiseks. Eesti majanduskasv on viimastel aastatel kahanenud, kuid tööjõukulud on kasvanud peaaegu kõigis valdkondades. Näiteks Statistikaameti andmete järgi on personalikulud kasvanud alates 2011. aastast. Tööandja keskmine tööjõukulu palgatöötaja kohta kuus suurenes 2013. aastal 6,7%. (Statistikaamet 2014: 165) Tootlikkus on palkadega võrreldes kasvanud Eesti Panga andmete järgi enam-vähem samas tempos, kuid tootlikkuse kasvu suunal on meil kindlasti veel palju arenguruumi (Meriküll, Rõõm 2013). Seega on indiviidi pühendumisele keskendumine ja sellega tegelemine üks võimalus ettevõtte tulemuslikkuse kasvatamiseks.

Kuigi indiviidi pühendumuse aktuaalsus mujal maailmas on üha enam suurenenud, siis magistr töö autori hinnangul ei ole seda Eestis veel põhjalikult uuritud. Tööle pühendumise teemal on kirjutatud üks magistr töö Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas. Kahjuks ei ole Kaisa Kase Baltika Grupi töötajate pühendumist kaardistav magistr töö avalikult kättesaadav ning käesoleva töö autor ei saanud ka luba sellega tutvumiseks. Samuti on uuritud Anni Alevi poolt Tartu Ülikooli psühholoogia instituudi seminaritöös õpetajate tööle pühendumist Järvamaa koolide näitel. Seega võib väita, et indiviidi pühendumust on Eestis uuritud veel vähe. Leida võib hoopis arvukalt töid, mis keskenduvad teistele sarnastele nähtustele nagu motivatsioon, organisatsiooniline pühendumine ja tööga rahulolu. Näiteks tööga või töötaja rahulolu märksõna otsing Tartu Ülikooli Raamatukogu andmebaasist annab tulemuseks üle 50

erineva uurimuse. Pühendumuse pealkirjaotsing annab tulemuseks 9 uurimust, kuid neist ükski ei käsitle indiviidi pühendumuse kontseptsiooni. Magistritöö autori arvates näitab indiviidi pühendumuse uuringute vähesus eesti keeles teema uurimise vajalikkust.

Üheks suurimaks väljakutseks magistritöö kirjutamise protsessis oli sobiva terminoloogia leidmine. *Employee engagement* on käesolevas magistritöös tõlgitud indiviidi pühendumusena. Algselt kaalus magistritöö autor ka „töötaja seotus“ termini kasutamist, sest näiteks Eesti tööpsühholoogid kasutavad nimetatud sõnastust (Piirsalu 2013). Ühtse eesti keelse terminoloogia puudumise tõttu otsustas magistritöö autor võimalikult täpse sõnastuse leidmiseks kasutada Eesti Keele Instituudi abi. Keelenõuande filoloogid soovitasid töös kasutada sõnu, mis on juba eesti keeles kasutusel ja võimaldavad mõistet kõige paremini kirjeldada. Magistritöö autori arvates iseloomustab seda kõige paremini sõna pühendumus, sest selle puhul on tegemist positiivse nähtusega, ning see tähendab eesti keeles pühendunud olekut või andumust. Näiteks „tegutseb oma alal suure hoole ja pühendumusega.“ (Eesti Keele Instituut 2015). Samatähenduslik sõna on inglise keeles ka *commitment*, kuid käesolevas magistritöös on uuritud *employee engagement* kontseptsiooni. Koos magistritöö juhendajaga jõuti järeldusele, et kõige paremini kirjeldaks *employee engagementi* eesti keeles sõnastus- indiviidi pühendumus. Magistritöö autor usub, et indiviidi pühendumus vajab keeleliselt tulevikus rohkem uurimist ja analüüsimist ning selle tulemusel võib kujuneda eesti keeles täpsem sõnastus.

Käesolevas magistritöös uuritakse indiviidi pühendumust Eestis tegutseva suurima panga, Swedbank AS Eesti kontorivõrgu näitel. Swedbank AS on finantsettevõtte, kus töötajaid on üle 2000 ning võttes arvesse üldisi arenguid tööjõuvaldkonnas, on personali voolavus ka selles organisatsioonis arutelukohaks. Swedbank AS-is otsitakse erinevaid võimalusi töötajate hoidmiseks ja koostöö väärtustamiseks, ning indiviidi pühendumusele keskendumine võib olla üks võimalik lahendus. Tuginedes teoreetilisele kirjandusele ja indiviidi pühendumuse küsitluse tulemustele, on töö eesmärgiks tuua esile indiviidi pühendumusega seotud tegurid Swedbank AS kliendinõustajate seas ning töötada välja soovitusel indiviidi pühendumuse suurendamiseks ettevõttes.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Analüüsida teoreetiliste kirjandusallikate põhjal indiviidi pühendumuse määratlusi ning võrrelda seda teiste personalivaldkonnas olevate sarnaste nähtustega.
- Analüüsida indiviidi pühendumuse olemust ja seda kujundavaid tegureid.
- Kaardistada Swedbank AS kasutusel olevad meetodid indiviidi pühendumusega tegelemisel ning viia läbi küsitlus kliendinõustajate seas.
- Analüüsida küsitluse tulemuste põhjal indiviidi pühendumust ja sellega seotud tegureid Swedbank AS kliendinõustajate seas.
- Analüüsi tulemuste põhjal koostada soovitused indiviidi pühendumuse suurendamiseks ettevõttes.

Magistritöö on jagatud kaheks peatükiks. Teoreetilises osas keskendub magistritöö autor indiviidi pühendumuse definitsiooni kirjeldamisele, ning võrdleb seda organisatsioonilise pühendumuse, tööga rahulolu, motivatsiooni ja tööga kaasatusega. Samuti uuritakse töö teoreetilises osas, kas indiviidi pühendumus on kalduvus, seisund või käitumine, ning selle tulemusel koostab töö autor nähtuse olemuse paremaks kirjeldamiseks joonise. Indiviidi pühendumuse tegurite esile toomiseks võrreldakse erinevate autorite poolt välja toodud indiviidi pühendumust kujundavaid tegureid ning iseloomustatakse neid lühidalt.

Töö empiirilises osas tutvustatakse Swedbank AS organisatsiooni, tuuakse välja magistritöö olulisus ettevõttele ning koondatakse magistritöö etapid ja nende kirjeldused. Samuti tuuakse esile ettevõtte tänased tegevused indiviidi pühendumuse kujundamiseks ja hoidmiseks. Indiviidi pühendumuse uurimiseks viidi läbi küsitlus Swedbank AS kliendinõustajate (vana nimetusega tellerite) seas ning küsitlusele vastasid Lõuna, Lääne ja Tallinna regiooni töötajad. Andmete analüüsimisel kasutas magistritöö autor tabeliarvutusprogrammi Microsoft Excel 2013 ning statistikatarkvara SPSS (versioon 22.0.). Indiviidi pühendumuse tegurite esile toomiseks kasutati faktoranalüüsi. Demograafiliste tunnuste vahelise võrdluse läbiviimiseks mitteparameetrilist dispersioonanalüüsi ning indiviidi pühendumuse ja tegurite vaheliste seoste esile toomiseks Spearmani korrelatsioonanalüüsi. Analüüsi tulemuste põhjal

esitab töö autor omapoolsed ettepanekud indiviidi pühendumuse suurendamiseks ettevõttes.

Töös kasutatud märksõnad: Pühendumine, pangandus, töökeskkond, teenindustöötajad, tööjõu voolavus.

1. INDIVIIDI PÜHENDUMUS JA SEDA KUJUNDAVAD TEGURID

1.1 Indiviidi pühendumuse määratlused

Esimeses peatükis analüüsitakse indiviidi pühendumuse määratlusi. Selle käigus kirjeldab ja analüüsib magistritöö autor erinevaid definitsioone, ning toob välja nende sarnasused ja erinevused. Samuti uurib magistritöö autor, mille poolest erineb indiviidi pühendumus organisatsioonilisest pühendumusest, tööga rahulolust, motivatsioonist ja tööga kaasatusest.

Inglise keelses akadeemilises kirjanduses esineb indiviidi pühendumuse juures kaks peamist murekohta. Esimene neist on ühtse definitsiooni puudumine ning kontseptsiooni segunemine teiste sarnaste nähtustega. Näiteks puudub ühtne arvamus selles osas, kas tegemist on uue ja unikaalse kontseptsiooniga, või on see hoopis tööga rahulolu (*satisfaction*), pühendumise (*commitment*), töösse kaasatuse (*job involvement*) motivatsiooni (*motivation*) ja teiste sarnaste nähtuste ümber sõnastamine (Macey, Schneider 2008; Shuck, Wollard 2010). Teise probleemkohana saab välja tuua uuringute vähesuse. Shuck ja Wollard (2010: 91-92) leiavad, et akadeemilisi töid, mis keskenduvad indiviidi pühendumuse (*employee engagement*) defineerimisele ja eristamisele ei saa palju esile tuua, ning see seab suure väljakutse kõigile, kes soovivad seda teemat uurida.

Indiviidi pühendumuse definitsioon võeti maailmas esmakordselt kasutusele 1990. aastal William A. Kahni poolt ning see on olnud paljude järgnevate uurimustööde aluseks. Kahni (1990) eesmärk oli uurida, milliste tingimuste mõjul osad inimesed end töösse pühendavad ja milliste põhjuste tulemusel indiviidid töösse ei pühendu. Ta eristab indiviidi pühendumust (*personal engagement*) ja indiviidi pühendumuse

puudumist (*personal disengagement*). Kahni (1990) arvates on mõlemad mõisted seotud inimese käitumisega enda tööd tehes. Näiteks indiviidi pühendumuse puudumine väljendub „suhete vähesuses, psühholoogilise, kognitiivse ja emotsionaalse sideme puudumises, passiivses töö tegemises ning tööülesannete puudulikus täitmisel“ (Kahn 1990: 701). Sellised töötajad ei süvene enda töösse, vaid teevad ülesandeid „automatiseeritult“. Nad tunduvad eemalolevatena ja neid iseloomustab sageli kurnatus või läbipõlemine. (*Ibid.*: 701)

Indiviidi pühendumust iseloomustab seevastu isiklik suhe oma tööga. Inimesed väljendavad seda, kuidas nad mõtlevad, tunnevad ning töö on seotud nende uskumuste ja väärtustega. Kui inimesed on pühendunud, siis avaldub see nende hoiakutes ja tegevustes. Töötajad on aktiivsed, pingutavad ja soovivad täiel määral panustada nii isiklike eesmärkide kui ka meeskondlike ülesannete täitmisel. Kahn (1990: 700) defineerib nähtust järgnevalt: „Indiviidi pühendumus tähistab inimese eelistatud minapildi samaaegset rakendumist ja avaldumist tööolukordades, mis tugevdavad sidet töö ja kolleegidega, parandavad kohalolekut (füüsilist, kognitiivset ja vaimset) ning aitavad kaasa aktiivsele ja täielikule töörolli täitmisele.“ Kui töö sobib kokku inimese väärtuste ja nägemusega, siis panustab ta kogu hingest oma töö tegemisse, ta on nii süvenenud, et unustab kõik muu ning see väljendub töösse suunatud energias.

Maslach, Schaufeli ja Leiter (2001) on kirjeldanud indiviidi pühendumust läbi energia, kaasatuse ja tulemuslikkuse, mis olid ka Kahni (1990) töös olulisel kohal. Autorid defineerivad indiviidi pühendumust kui: „Kestev, positiivne, motiveeriv tööülesannete sooritamine töötaja poolt, keda iseloomustab jõud, pühendumine ja süvenemine.“ (Maslach *et al.* 2001: 417) Jõud (*vigor*) tähendab kõrget energiataset, soovi panustada töösse ja head vastupanu raskustega toimetulekul. Andumust (*dedication*) iseloomustab entusiastlikkus töö tegemisel, see on inspireeriv ja selle üle tuntakse uhkust. Süvenemise (*absorption*) korral mööduvad tööpäevad kiiresti ja keeruline on olla töölt eemal. (*Ibid.*: 417)

Kui indiviidi pühendumuse kirjeldamisel olid Kahn (1990) ja Maslach *et al.* (2001) seisukohad küllaltki sarnased, siis vastandliku nähtuse osas ollakse eriarvamusel. Kahn (1990) eristas pühendumust ja pühendumuse puudumist. Maslach *et al.* (2001: 416)

leidsid, et indiviidi pühendumusel on aga oluline seos läbipõlemisega (*job burnout*). Autorid jõudsid järeldusele, et indiviidi pühendumuse ja läbipõlemise tunnused on üksteise vastandid. Läbipõlemisele on iseloomulikuks kurnatus, küünilisus ja ebaefektiivsus, mille tulemusel puudub tööl mõte ja seda ei taheta teha. Töösse panustatud energia muutub väsimuseks ja ülesannete täitmine pole tulemuslik. (Maslach *et al.* 2001: 416) Autorite arvates on läbipõlemise ja indiviidi pühendumuse tunnused küll vastandid, kuid neid mõjutavad tegurid erinevad. Kui läbipõlemine tuleneb peamiselt tööalastest nõudmistest, mis on seotud näiteks tööga ülekoormusest, siis indiviidi pühendumust mõjutavad lisaks tööle omastele tunnustele ka arenguvõimalused ja tagasiside (*Ibid.*: 416). Magistritöö autor arvab, et indiviidi pühendumust ja läbipõlemist tuleks analüüsida siiski erinevalt, ning need ei ole vastandid. Näiteks kui töötaja on mitte pühendunud, siis ei saa järeldada läbipõlemist. Mitte pühendumise korral ei tunne töötaja isiklikku suhet tööga, kuid see ei tähenda näiteks töö ebameeldivust või kurnatust.

Indiviidi pühendumus on saanud akadeemilises kirjanduses üha rohkem tähelepanu. Magistritöö autor leiab erinevate käsitluste analüüsil ja võrdlemisel, et mitmed neist on väga sarnased Kahnile (1990) määratlusele. Näiteks May, Gilson ja Harter (2004: 12) defineerivad indiviidi pühendumust järgnevalt: „Olles pühendunud, väljendavad inimesed töörolli täites ennast füüsiliselt, tunnetuslikult ja emotsionaalselt.“ Toodud määratlus sarnaneb Kahnile (1990) nii sõnakasutuselt kui ka sisult. Definiitsioonist on välja jäetud inimese enda väärtused ja meeskonna sidemete loomine, kuid May *et al.* (2004) töös on need mõlemad kirjeldatud. Saksi (2006) määratlus oli samuti sarnane Kahnile (1990) definiitsioonile, kuid erines sellepoolest, et indiviidi pühendumust kirjeldati ainulaadsena, mis eristab seda kõigist teistest sarnastest nähtustest. Saks (2006: 602) määratluse kohaselt on indiviidi pühendumus: „Eristuv ja unikaalne nähtus, mis koosneb tunnetuslikest, emotsionaalsetest ja käitumuslikest teguritest ning mida mõjutab indiviidi suhe tööga.“ Magistritöö autori hinnangul ei ole paljud teised teema uurijad indiviidi pühendumuse unikaalsust rõhutanud.

Indiviidi pühendumuse kontseptsiooni arengusse andsid panuse ka Macey ja Schneider (2009). Nende töö eesmärgiks oli indiviidi pühendumuse selge fookuse leidmine ja kasu välja toomine organisatsioonidele ning sellest tulenevalt keskenduti selle positiivsetele

külgedele. Autorite arvates on indiviidi pühendumus enam kui rahulolu töökorraldusega. “See on kirk ja pühendumus. See on soov panustada enda arengusse ja seeläbi omast vabast tahtest aidata kaasa tööandja edule.” (Erickson 2005, viidatud Macey, Schneider 2008: 7). Võrreldes teiste autoritega tõi Macey ja Schneideri (2008) uurimus indiviidi pühendumuse kirjeldusse juurde kire ja vaba tahte olemuse. Seega on indiviidi pühendumusel aktiivne mõõde, mida teistel nähtusel (nagu näiteks tööga rahulolul) ei ole. Magistritöö autori arvates on töötaja soov panustada endasse ja ettevõtte arengusse indiviidi pühendumuse juures oluline osa.

Võrreldes ja analüüsid erinevate autorite kirjeldusi ja definitsioone (vt tabel 1), saab magistritöö autori hinnangul välja tuua kaks peamist järeldust. Esiteks on akadeemilises kirjanduses tähelepanu saanud kaks definitsiooni. Nendeks on Kahni (1990) ja Maslach *et al.* (2001) käsitlused. Kahe määratluse domineerimist tõi oma töös välja ka Saks ja Gruman (2014). Magistritöö autori arvates avab indiviidi pühendumust kõige paremini Kahni (1990) poolt kirjeldatu. Esiteks toob Kahn (1990) esile töötaja tunnete ja käitumusliku poole, mis väljendub töötaja „kohalolekus“, arvamuse avaldamises ja tööle pühendumises. Teisalt on esile toodud aktiivsus ja tugevate sidemete olemasolu nii töö kui ka meeskonnaga. Magistritöö autori arvates võiks Kahni (1990) määratlust täiendada Macey ja Schneideri (2008) poolt välja toodud vabatahtlikkuse tunnusega, mis väljendub töötaja soovis panustada endasse ja selle tulemusel aidata kaasa organisatsiooni õnnestumisele. Magistritöö autori hinnangul ei anna Maslach *et al.* (2001) määratlus võrreldes Kahni (1990) omaga nii hästi edasi indiviidi pühendumuse tegelikku olemust, vaid keskendub rohkem emotsioonide väljendamisele. Samuti pole läbipõlemine ja indiviidi pühendumus vastandid. Sellest tulenevalt lähtutakse magistritöös Kahni (1990) määratlusest.

Teise järeldusena saab välja tuua teatud märksõnade või tunnuste kordumise määratlustes ja kirjeldustes, mis viitab sarnasele sisule. Näiteks kõrge energiatase, mida on iseloomustatud ka sõnadega aktiivsus, jõud või ajataju kadumine. Samuti on välja toodud pühendumine, mis väljendub inimese kires ja soovis panustada vabast tahtest. Kolmandaks märksõnaks on täielik töörolli täitmine, mida iseloomustab süvenemine ning vaimne ja füüsiline „kohaolek“. Seega on indiviidi pühendumuse juures olemas teatud tunnused, mis seda kirjeldavad.

Tabel 1. Indiviidi pühendumuse kaks peamist definitsiooni ja neist lähtuvad määratlused

Kahn (1990) ja tema tööst lähtuvad määratlused	
Kahn (1990)	Indiviidi pühendumus tähistab inimese eelistatud minapildi samaaegset rakendumist ja avaldumist tööolukordades, mis tugevdavad sidet töö ja kolleegidega, parandavad kohalolekut (füüsilist, kognitiivset ja vaimset) ning aitavad kaasa aktiivsele ja täielikule töörolli täitmisele.
May <i>et al.</i> (2004)	Indiviidi pühendumuse korral väljendavad inimesed töörolli täites ennast füüsiliselt, tunnetuslikult ja emotsionaalselt.
Saks (2006)	Eristuv ja unikaalne nähtus, mis koosneb kognitiivsest, emotsionaalsest ja käitumuslikest teguritest ning mida mõjutab indiviidi suhe tööga.
Maslach, Schaufeli, Leiter (2001) ja nende tööst lähtuvad määratlused	
Maslach <i>et al.</i> (2001)	Kestev, positiivne, motiveeriv tööülesannete sooritamine töötaja poolt, keda iseloomustab jõud, andumus ja süvenemine.
Harter, Hayes, Smith (2002)	Indiviidi pühendumus viitab töötaja kaasatusele, rahulolule kui ka entusiasmile enda töös.
Macey, Schneider (2008)	Indiviidi pühendumus on midagi palju enam kui lihtne rahulolu töökorraldusega või lojaalsus tööandjale/.../. See on midagi enam, see on kirg ja pühendumus. See on soov panustada endasse ja seeläbi omast vabast tahtest aidata tööandjal õnnestuda.
Menguc, Auh, Fisher, Haddad (2013)	Töötajat, kes on pühendunud, saab iseloomustada kui entusiastlik, energiline, motiveeritud ja kirglik enda töö suhtes.

Allikas: autori koostatud

Lisaks defineerimise keerukusele on üheks oluliseks küsimuseks indiviidi pühendumuse uurimisel ka selle erinevus teistest sarnastest määratlustest. Esile saab tuua teadlasi (näiteks Saks 2006), kes leiavad, et tegemist on uue ja unikaalse nähtusega. Teised (näiteks Newman, Harrison 2008) on arvamusel, et indiviidi pühendumus on näiteks organisatsioonilise pühendumuse (*organizational commitment*), tööga rahulolu (*job satisfaction*), töösse kaasatuse (*job involvement*) ja motivatsiooni (*motivation*) ümbersõnastamine. Seega on inglise keelses akadeemilises kirjanduses eespool nimetatud nähtuste eristamine kujunenud keeruliseks. Ka eesti keeles on õige terminoloogia leidmine problemaatiline. Magistritöö autori arvates pole nimetatud mõisted ja indiviidi pühendumine omavahel siiski sünonüümid. Nende vahel võib leida nii sarnasusi kui ka erinevusi, ning järgnevalt analüüsib magistritöö autor, mille poolest erineb indiviidi pühendumus teistest tööga seotud hoiakutest.

Organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiline seisund, mis kirjeldab eelkõige indiviidi ja organisatsiooni vahelist suhet ning see omab tähendust organisatsiooni liikmeks jäämise otsuse tegemisel (Meyer, Allen 1997: 11). Seega tähendab see töötaja truudust ja kiindumust organisatsiooni vastu (Maslach *et al.* 2001; Saks 2006). Organisatsiooniline pühendumus kirjeldab positiivset suhtumist organisatsiooni ning soovi panustada energiat ettevõttesse, töötajale on oluline tunda ennast uhke meeskonnaliikmena ning samastuda organisatsiooniga. (Macey, Schneider 2008: 8-9) Kui organisatsioonilise pühendumuse puhul on olulisimaks teguriks organisatsioon, siis indiviidi pühendumuse puhul on keskmis konkreetne töö. Indiviidi pühendumuse juures on kõige olulisem inimese side tööga ning organisatsioon on seda kujundav tegur. Magistritöö autor leiab, et nii organisatsiooniline pühendumus kui ka indiviidi pühendumus on väga sarnased, kuid erinevad eelkõige fookuse poolest.

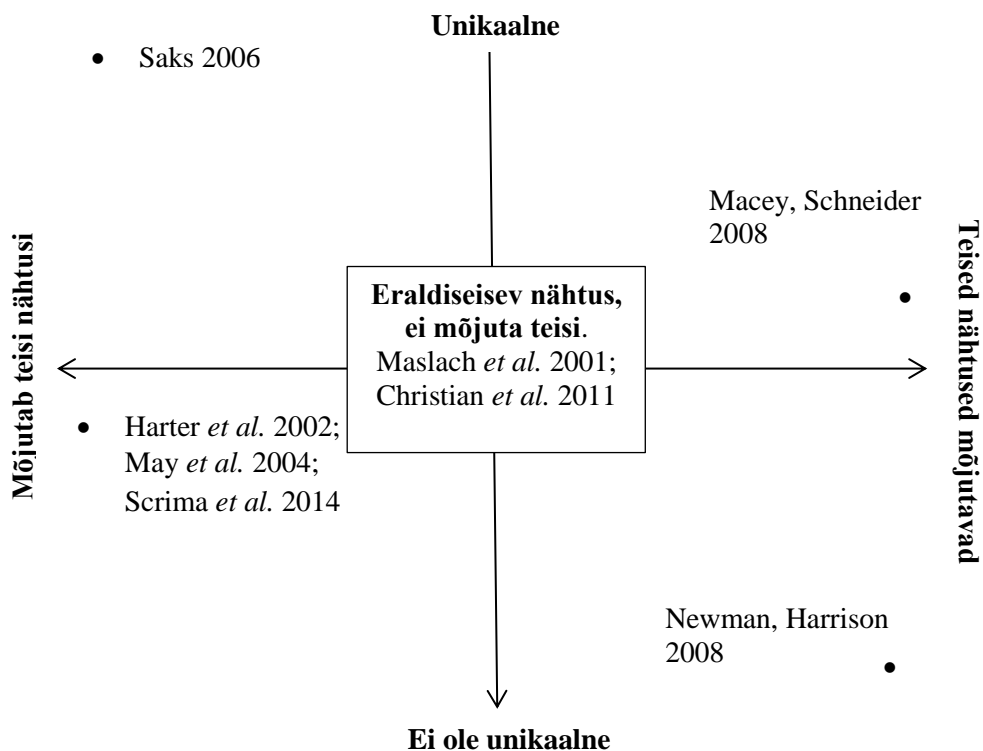
Tööga rahulolu ja indiviidi pühendumust on keeruline eristada seetõttu, et mõlema keskmis on organisatsioonis tehtav töö. Tööga rahulolu on töötaja positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb töötaja enda poolsest töötulemuse hindamisest. See tähendab, et tööga rahulolu sõltub sellest, kuiõrd töötulemus vastab töötaja enda sätestatud ootustele. (Locke 1969: 317) Seega on tööga rahulolu seotud inimese isiklike tunnetega ning mõjutatud indiviidi enda hinnangutest. Indiviidi pühendumus on oluliselt rohkem tahke haarav nähtus, mille juures inimene ei hinda, kas tema tulemus valmistab talle rahulolematust või rahulolu. Indiviidi pühendumuse korral hõlmab töö endas oluliselt rohkem töötaja emotsioone, seda kirjeldavad mõisted nagu kirg ja aktiivsus. See on soov enda arengusse investeerida, panustada ning pingutada vabatahtlikult, et aidata tööandjal olla läbi enda tehtud töö edukas. (Macey, Schneider 2008: 8) Seega on indiviidi pühendumus enam kui rahulolu, kuid tööga rahulolu on magistritöö autori hinnangul oluline osa indiviidi pühendumuse kujunemise ja hoidmise juures.

Motivatsiooni ja indiviidi pühendumust ei ole omavahel võrreldud nii palju kui näiteks indiviidi pühendumust organisatsioonilise pühendumuse, tööga rahulolu või töösse kaasatusega. Magistritöö autor leiab, et motivatsioonil on aga oluline osa indiviidi pühendumuse juures. „Motivatsioon on sisemine vaimne seisund, mis suunab inimese käitumist, annab käitumisele intensiivsust ja püsivust.“ (Hoyle 2007: 194) Inimese käitumist suunavaid vahendeid on mitmeid. Brooks (2009: 69) toob välja, et

töösoorituse tulemusena võivad inimesed saada kahte liiki tasusid. Sisemised tasud hõlmavad näiteks saavutus ja edutunde võimalust, tunnustuse või vastutuse andmist, välised tasud on seotud palga ja töötingimustega. Need on jõud, mis ajendavad inimesi teatud tegevusi sooritama ning nende kaudu on tööandjal võimalik inimesi mõjutada. Magistritöö autori arvates on motivatsioon oluline tegur nii indiviidi pühendumise tekkel kui ka selle hoidmisel, kuid need pole täielikult sarnased. Indiviidi pühendumine on seotud rohkem töötaja emotsionaalse sidemega ning selle keskmeks on töö, mida inimene innustatult ja tulemuslikult sooritab. Motivatsiooni puhul ei pea alati olema emotsionaalset sidet, vaid inimest võib suunata tööd tegema ka teatud eesmärk - näiteks soov saada lisatasu, palga- või ametikõrgendust.

Töösse kaasatuse eristamine indiviidi pühendumusest on keeruline, sest mõlema keskmes on töö ning sarnaselt indiviidi pühendumusele esineb eesti keelses terminoloogias segadust. Näiteks Sotsiaalministeerium on ühes uuringus sõnastanud selle „töoga seotusena“ (Sepp 2011: 31). Töösse kaasatuse definitsioon pärineb 1965. aastast ning see kirjeldab inimese psühholoogilist samastumist tööga, ning seda, kui tähtis on töö inimese enesehinnangule. Töösse kaasatuse puhul on tööl väga oluline osa inimese elus. (Lodahl, Kejner 1965: 24) Magistritöö autori hinnangul on töösse kaasatuse definitsiooni kirjeldus väga sarnane indiviidi pühendumusele ning kahte mõistet eristab vaid enesehinnangu olulisuse esile toomine töösse kaasatuse definitsioonis. Samal arvamusel on ka näiteks May *et al.* (2004). Maslach *et al.* (2001: 416) toovad töösse kaasatuse ja indiviidi pühendumuse võrdluses välja ka näiteks energia ja efektiivsuse puudumise. Oluliselt rohkem erisusi pole nende vahel välja toodud ja sellest tulenevalt on magistritöö autori hinnangul töösse kaasatus ja indiviidi pühendumus väga sarnased ning nende eristamine keeruline.

Analüüsid erinevate autorite arvamusi, võib järeldada, et akadeemilises kirjanduses puudub erinevate hoiakute nagu indiviidi- ja organisatsiooniline pühendumus, tööga rahulolu, motivatsiooni ja töösse kaasatuse omavaheliste seoste kirjeldamisel üksmeel. Joonisel 1. kirjeldab magistritöö autor erinevate autorite seisukohti indiviidi pühendumuse unikaalsusest ning seostest teiste nähtustega.



Joonis 1. Maatriksi indiviidi pühendumuse unikaalsusest ja seostest teiste nähtustega. (Allikas: Autori koostatud: Maslach *et al.* 2001; Harter *et al.* 2002; May *et al.* 2004, Saks 2006; Newman, Harrison 2008; Macey, Schneider 2008; Christian *et al.* 2011; Scrima *et al.* 2014 põhjal)

Saks (2006: 604) arvates on indiviidi pühendumus unikaalne ning selgelt eristuv organisatsioonilisest pühendumisest, organisatsioonikäitumisest ja tööga kaasatusest. Seejuures on indiviidi pühendumus tööga rahulolu, organisatsioonilise pühendumuse ja teiste muude nähtuste mõjutavaks teguriks. Vastandlikul seisukohal on Newman ja Harrison (2008: 35), kes leiavad, et indiviidi pühendumus ei ole kuidagi teistest eristatav ega unikaalne, ning seda võib hoopis kirjeldada teiste, näiteks tööga kaasatuse või tööga rahulolu sünonüümina. Mitmed autorid (näiteks Harter *et al.* 2002, May *et al.* 2004, Scrima *et al.* 2014, Macey ja Schneider 2008) usuvad, et indiviidi pühendumus on aga täiesti eraldiseisev. Näiteks Macey ja Schneideri (2008: 6-9) arvates ei ole tööga rahulolu, organisatsiooniline pühendumus, töösse kaasatus, võimustatus ja indiviidi pühendumus sarnased, vaid tegemist on eraldiseisva nähtusega. Indiviidi pühendumine hõlmab endas nii rahulolu, töösse kaasatust, võimustatust kui ka organisatsioonilist pühendumist, ning see selgitab põhjuseid, miks need mõisted sageli omavahel

segunevad. May *et al.* (2004: 12) ning Scrima *et al.* (2014: 2162) toovad välja, et tööga kaasatust võib mõjutada hoopiski indiviidi pühendumus. Maslach *et al.* (2001) ja Christian *et al.* (2011) ei hinda oma uurimistöös seoseid teiste hoiakutega, vaid toovad välja indiviidi pühendumuse eraldiseisvuse. Võttes kokku erinevate autorite seisukohad, võib väita, et arvamused indiviidi pühendumuse unikaalsusest ja seostest teiste kontseptsioonidega on mitmetahulised ning vastuolulised. Meyer (2013: 237) usub, et kontseptsioonide eristamise asemel võiks nähtuse arengu seisukohalt keskenduda hoopiski nende ühisosale.

Magistritöö autori arvates pole indiviidi pühendumus unikaalne, vaid see on vastastikuses suhtes nii tööga rahulolu, organisatsioonilise pühendumuse, tööga kaasatuse, motivatsiooni kui ka paljude teiste hoiakutega. Näiteks on magistritöö autori hinnangul indiviidi pühendumuse kujunemiseks oluline tööga rahulolu olemasolu, sest inimene peab tundma, et töö mida ta teeb, vastab tema ootustele. Organisatsioonilise pühendumuse kujunemisel on aga indiviidi pühendumus ise oluline mõjutegur. Näiteks kui inimene ei naudi enda tööd, siis see tekitab negatiivseid emotsioone ning hinnang organisatsioonile on madalam. Seega on omavaheliste suhete ja mõjude selgitamine keeruline protsess. Magistritöö autori arvates avaldub nähtuste erinevus nende fookustes ja see on üks võimalus nende võrdlemiseks ja eristamiseks. Indiviidi pühendumuse puhul on keskmeks tööroll ja selle täitmine töötaja poolt, hõlmates emotsioone ja käitumist, mille läbi panustatakse ettevõtte tulemuslikkusesse. Magistritöö autori arvates iseloomustab indiviidi pühendumist väga hästi Saks (2006: 602) ja Macey, Schneider (2008: 14) arvamus - see on seisund, mis eeldab kirglikkust ja energiat enda töös ning organisatsioonis. Selleks, et töötajal oleks võimalik aktiivselt ja kirega enda tööülesandeid täita, on vaja aga teatud seisundi kujunemine, mida mõjutavad nii töö kui ka keskkonna tegurid.

1.2 Indiviidi pühendumuse olemus ja seda kujundavad tegurid

Järgmises alapeatükis uurib magistritöö autor indiviidi pühendumuse olemust ja väljendumist käitumises. Teoreetiliste allikate võrdlemise ja analüüsi tulemusel koostab magistritöö autor joonise (vt lk 21), kus kirjeldab indiviidi pühendumusega seotud tegureid ning indiviidi pühendumuse mõju nii indiviidile endale kui ka organisatsioonile. Samuti tuuakse järgmises alapeatükis välja erinevate autorite poolt enim esile tõstetud indiviidi pühendumust kujundavad tegurid.

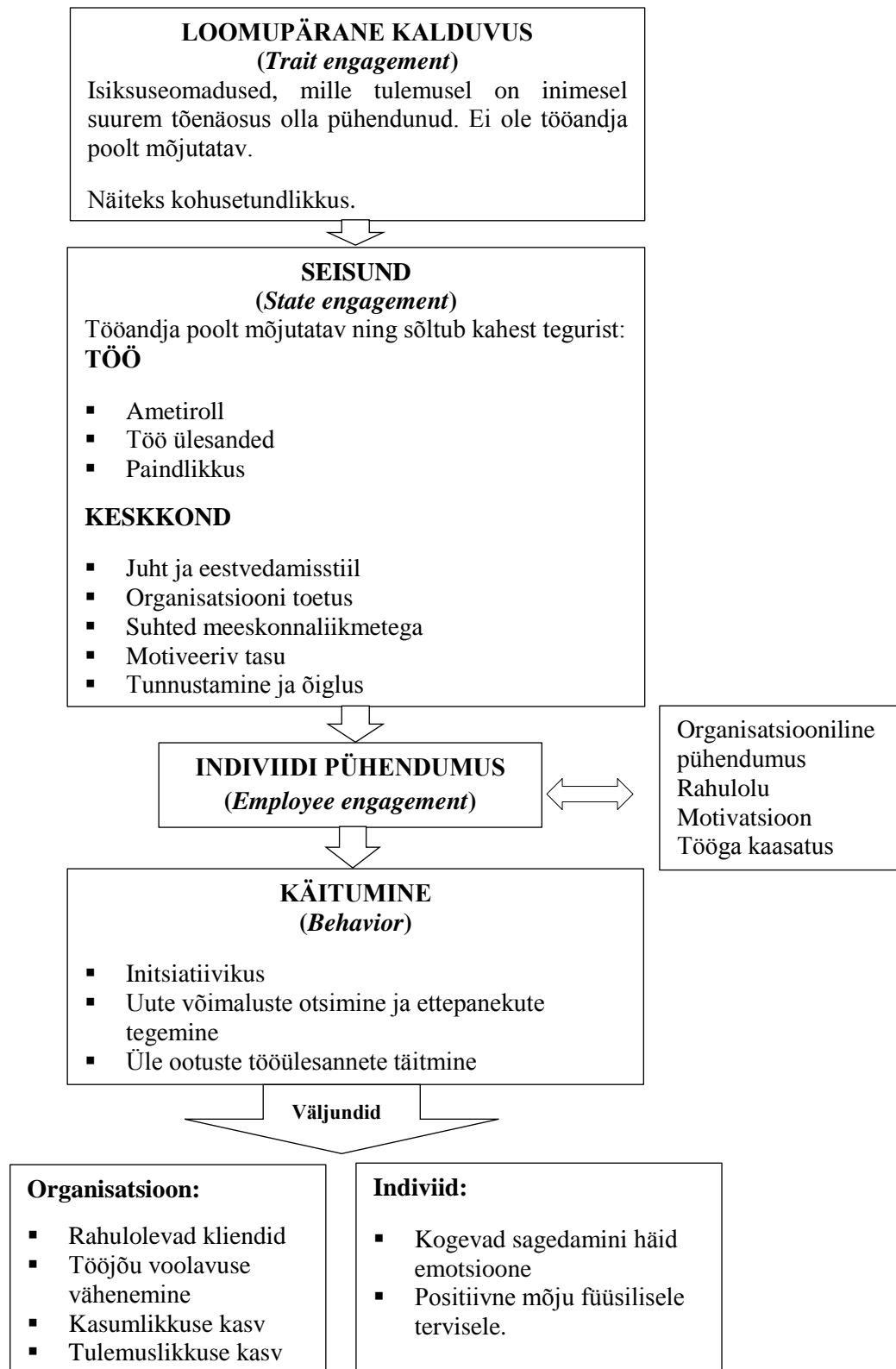
Ühtse definitsiooni puudumine ja teiste nähtustega segunemine on tõstatanud küsimuse, kas indiviidi pühendumuse puhul on tegemist kalduvuse (*trait engagement*), seisundi (*state engagement*) või käitumisega (*behavior*) (Macey, Schneider 2008: 5). Indiviidi pühendumus kui kalduvus (*trait engagement*), tähendab, et teatud personaalsed iseloomuomadused mõjutavad ja võimaldavad kogeda töötajal vähemal või rohkemal määral indiviidi pühendumust. Macey ja Schneider (2008: 19-21) toovad välja neli omadust, mis on eelduseks indiviidi pühendumuse kujunemisele. Nendeks on positiivne aktiivsus, ennetamine, kohusetundlikkus ja vaimne kohalolek. Kõik need tegurid toetavad indiviidi pühendumuse kujunemist ja võimaldavad tunda enda tööd positiivsemalt, energiat andvana, ning töötaja soovib pingutada rohkem kui tööroll ette näeb. (*Ibid.*: 19-21) Töörolli olulisuse tunnetamine on indiviidi pühendumuse kui kalduvuse juures oluline, sest inimesel võib olla ka muid rolle. Näiteks üliõpilase roll võib mõjutada töö olulisuse tajumist, sest teatud ajahetkel võib see roll omada olulisemat tähendust kui töö.

Isiksuseomadustel on indiviidi pühendumuse juures oluline osa, kuid põhjuseid, miks indiviidi tasand on paljudes töödes jäänud tagaplaanile, võib välja tuua mitmeid. Esiteks on inimesed väga erinevad ja seetõttu on keeruline analüüsida ning hinnata isikuomaduste mõju pühendumusele. Näiteks Virovere, Alas ja Liigand (2008: 34) leiavad, et inimestel on välja kujunenud individuaalsed omadused nagu eneseteadvus, eneseväärikus, eneseusk ning väärtused, mis on käitumise aluseks. Teiseks võivad indiviidi pühendumust mõjutada ka töötaja hetke seisund ja meelestatus. Inimese isiklikud tunded on mõjutatud laiemalt enesehinnangust. Kui inimene on enesekindel ja

vaimselt töö juures „kohal“, siis sellele järgneb areng ja tootlikkus (Macey, Schneider 2008: 12). Magistritöö autori arvates on indiviidi pühendumust kui kalduvust tööandja poolt keeruline mõjutada, seega leiab töö autor, et indiviidi sobivuse hindamine ametirolli ja tööülesannetesse peab olema üks osa värbamise protsessist ning üksikasjalikumalt seda tasandit magistritöös ei kirjeldata. Kindlasti ei saa aga isiksuse rolli alahinnata, ning edaspidised uuringud võiksid seda teemat rohkem analüüsida.

Indiviidi pühendumuse väljendumine käitumises (*behavior*) hõlmab endas innovatiivsust, initsiatiivikust, uute võimaluste otsimist ja ootuste ületamist. (Macey, Schneider 2008: 15) Indiviidi pühendumuse kui käitumise mõju võib liigitada kaheks, esimene neist on mõju indiviidi endale ja teine organisatsioonile (vt joonis 2). Töötajad, kes on pühendunud, tunnevad sagedamini positiivseid emotsioone, millest lähtuvalt ollakse rohkem abivalmid, enesekindlamad ning optimistlikumad (Bakker, Demerouti 2008: 215). Samuti on leitud positiivne mõju ka füüsilisele tervisele. Näiteks töötajad, kes on pühendunud, kogevad vähem peavalu ja psühhosomaatilisi probleeme. (*Ibid.*: 216) Seega on indiviidi pühendumus kasulik ka indiviidile endale.

Indiviidi pühendumuse positiivne mõju töötajate tulemustele ning seeläbi organisatsiooni väljunditele on leidnud samuti mitmetes uuringutes kinnitust (Bakker 2008; Xanthopoulou *et al.* 2009: 184) Näiteks analüüsisid Harter, Hayes, Schmitd (2002: 268) indiviidi pühendumuse ja tööga rahulolu mõju ettevõtte väljunditele. Nende uuring hõlmas 36 erinevat ettevõtet ning 7 939 erinevat äriüksust. Tulemused näitasid, et indiviidi pühendumus mõjutab enim klientide lojaalsust, tööjõu voolavust ning töötajate turvatunnet. (Harter *et al.* 2002: 274) Salanova, Agut, Peiro (2005: 1223) leidsid, et indiviidi pühendumus omab positiivset mõju töö õhkkonnale, mis omakord on oluline töötajate tulemuste paranemisele, ning selle tulemusel suureneb ka klientide lojaalsus. Seega võib järeldada, et indiviidi pühendumus omab mitmeid positiivseid väljundeid ettevõtte jaoks olulistest valdkondades, nagu kliendirahulolu või töötajate voolavus.



Joonis 2. Indiviidi pühendumuse mudel (Allikas: Autori koostatud: Kahn 1990; Maslach *et al.* 2001; Harter *et al.* 2002; May *et al.* 2004, Saks 2006; Macey, Schneider 2009 põhjal)

Indiviidi pühendumus mõjutab ka ettevõtte tootlikkust ja kasumlikkust. Näiteks Harter *et al.* (2002: 274) uurimuse tulemustes oli indiviidi pühendumuse mõju tootlikkusele ja kasumlikkusele võrreldes lojaalsusega küll väiksem, kuid siiski oluline. Nende arvates mõjutavad tootlikkust ja kasumlikkust ka paljud muud tegurid. (*Ibid.*: 274) Kuigi leitud seosed olid mõnevõrra nõrgemad, leiti indiviidi pühendumusel siiski olevat märgatav mõju ettevõtte kasumlikkusele. Näiteks ettevõtted, mille töötajad olid pühendunud saavutasid autorite uuringus 1-4% kõrgemaid kasumeid, kui ettevõtted, mille töötajad ei olnud pühendunud. (Harter *et al.* 2002: 275)


Indiviidi pühendumus kui seisund (*state enagement*) on enim tähelepanu saanud vorm (Macey, Schneideri 2008). Indiviidi pühendumus kui seisund ei saa kujuneda, kui puudub kalduvus. Kui inimesel on teatud iseloomomadused, siis sobivate tegurite koostoimel kujuneb indiviidi pühendumus (Kahn 1990: 700). Järgnevalt uurib magistritöö autor tegureid, mis kujundavad indiviidi pühendumust kui seisundit. Arutelu indiviidi pühendumust kujundavate tegurite üle on olnud oluliseks osaks nähtuse arengus (Maslach *et al.* 2001; May *et al.* 2004; Saks 2006). Magistritöö autori hinnangul ollakse akadeemilises kirjanduses indiviidi pühendumust mõjutavate tegurite osas küllaltki sarnasel arvamusel. Enim tuuakse esile töö iseloomu ning organisatsiooni keskkonda. Magistritöö autor leiab, et indiviidi pühendumust kujundavate keskkonna tegurite uurimine on väga oluline, sest kui indiviidi pühendumuse kalduvus sõltub inimesest endast, siis keskkonna loob tööandja. See tähendab, et organisatsioonidel on võimalik teatud tegurite kaudu indiviidi pühendumust kujundada ja hoida.

Organisatsiooni tööle minnes seovad inimesed ennast teatud keskkonna ja väärtustega. Seejuures lepatakse tööandjaga kokku üksteise ootused tööülesannete täitmise ja oodatava tasu osas. Seega sõlmitakse tööandja ja töötaja vahel niiöelda psühholoogiline lepe (*psychological contract*). „Selline kahepoolne kokkulepe sisaldab enamasti ühist arusaama töötaja seotusest organisatsiooniga ja tööandja pakutavast toetusest.“ (Brooks 2009: 82) Psühholoogiline kokkulepe on indiviidi pühendumuse juures oluline, sest kui tööandja ja töötaja lepivad kokku üksteise oodatava käitumise ja normid, siis on erinevate tegurite mõjul indiviidi pühendumust ka lihtsam kujundada ja hoida.

Lisaks psühholoogilisele leppele on indiviidi pühendumuse juures arutletud ka sotsiaalse vahetuse teooria (*social exchange theory*) nähtuse olulisuse üle. Saks (2006: 603) leidis, et indiviidi pühendumuse tegureid uurinud autorid on keskendunud sellele, mis on vajalikud indiviidi pühendumuse kujunemiseks ja hoidmiseks, aga need ei selgita, miks need inimesi mõjutavad. Sellest lähtuvalt saab indiviidi pühendumust kujundavaid tegureid selgitada sotsiaalse vahetuse teooria abil. Sotsiaalse vahetuse teooria väidab, et suhted arenevad aja jooksul usaldusväärseks, lojaalseks ja pühendunuks seni, kuni peetakse kinni teatud „vahetuse“ reeglitest. (*Ibid.*: 603) Näiteks kui töötajad saavad teatud materiaalseid või mittemateriaalseid hüvesid, siis see omakorda viib töötajad tegevusteni, et tööandjale nende eest tasuda. Seega on indiviidi pühendumus alati kahepoolne- töötaja ja tööandja vastastikune suhe, ning see aitab selgitada, miks ja mil määral töötajad ennast organisatsiooni ja tööga seovad.

Kahni (1990: 704) uurimuse järgi mõjutab inimeste töö ülesannete täitmist ja seega indiviidi pühendumust kolm psühholoogilist tegurit. Nendeks on tähendusrikkus (*meaningfulness*), turvalisus (*safety*) ja vaimne kohalolek (*availability*). Kahn (1990) poolt kirjeldatud tegurid on koondatud tabelis 2.

Tabel 2. Indiviidi pühendumust kujundavad tegurid

Indiviidi pühendumuse kujunemise kolm põhitegurit		
Tähendusrikkus	Turvalisus	Vaimne valmisolek
Inimene tunneb, et tema töö on oluline ja väärtustatud. Panus töörolli annab emotsionaalset energiat.	Töötaja saab end väljendada, ilma et peaks kartma negatiivset tagasisidet enda, staatuse või karjääri kohta.	Füüsilised, emotsionaalsed ja psühholoogilised tegurid, mis mõjutavad töörolli täitmist.
 Kujundavad tegurid		
1) Ülesande karakteristikud 2) Rolli karakteristikud 3) Suhtevõrgustik	1) Isikutevahelised suhted 2) Meeskonna dünaamika 3) Juhtimisstiil ja protsess 4) Organisatsiooninormid	1) Füüsiline energia 2) Vaimne energia 3) Ebakindlus 4) Töövälise elu

Allikas: Autori koostatud (Kahn (1990) põhjal)

Tähendusrikkus väljendub siis, kui organisatsiooni liikmed tunnevad, et tehtav töö on väljakutseid pakkuv, selgelt määratletud, mitmekesine, loominguine ning pakub iseseisvust. See sõltub tööülesandele ja rollile omastest tunnustest ning suhteõrgustikust. Oluline on seejuures, et tehtav töö omaks mõjuvõimu ning seda hinnatakse ning väärtustatakse. Inimene peab tundma ennast erilise ja tähtsana ning teda peavad ümbritsema kolleegid ja heal juhul ka kliendid, kellega personaalseid suhteid omada. (Kahn 1990: 704-707) Töö tähendusrikkus on üks olulisim tegur indiviidi pühendumuse kujunemisel, seda kinnitavad ka uuringud. Näiteks May *et al.* (2004) eesmärgiks oli analüüsida, miks osad töötajad end ettevõttega seovad, samas kui teised eemalduvad tööst ja on mitte pühendunud. Autorid viisid tegurite testimiseks läbi küsitlused ühes USA suures kindlustusettevõttes, milles osales 213 töötajat. Tulemused näitasid, et indiviidi pühendumust mõjutab enim töö tähendusrikkus, mida omakorda mõjutab töörolli sobivus inimesega. Statistiliselt olulist mõju omas tähendusrikkusele ka töö mitmekesisus. Suhteõrgustiku mõju tähendusrikkusele esimeses mudelis tõestust ei leidnud, kuid teises analüüsitud mudelis seos siiski esines (May *et al.* 2004: 25).

Turvalisus väljendub siis, kui meeskonnaliikmete vahelised suhted on toetavad ja usaldusväärsed, võimalus on proovida uusi lahendusi ning töötaja ei pea kartma ebaõnnestumisi. Turvalises keskkonnas on kõigil meeskonnaliikmetel omad ülesanded ja tunne, et tegemist on ühtse perekonnaga. Samuti on olulised meeskonnas omavahel jagatud ootused üksteise käitumise osas, ehk meeskonna normid. Piiride olemasolu ja selge kirjeldus organisatsioonis kehtivatest reeglitest loob turvatunde. (Kahn 1990: 708-713) Kõige olulisem roll turvatunde loomisel on juhil ja tema juhtimisstiilil. Toetav, paindlik ja selgesõnaline juht loob avatud õhkkonna ning kontrolli töötulemuste üle annab kindlustunde. Ka May *et al.* (2004: 28) analüüs tõestas, et turvalisust mõjutasid enim töötaja ja juhi vahelised suhted.

Vaimset kohalolekut mõjutavad füüsilise ja emotsionaalse energia tasakaal, ebakindluse puudumine ja töövälised tegurid. Indiviidi pühendumuse tekkeks on vajalik saavutada tasakaal nii füüsilise kui ka vaimse energia vahel. Samuti peavad inimesed tundma ennast ja enda töökoha osas kindlustunnet, ning nende väärtused peavad ühtima organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega. Tööandjal on oluline märgata ka seda, kui palju suunatakse energiat töö ajal mitte tööülesannete täitmisele. Näiteks külastavad

sageli internetis lehekülgi, mis ei ole tööalaste ülesannetega seotud, sest töövälised tegevused mõjutavad psühholoogilist kaugust töörollist. (Kahn 1990: 714-717) Kui Kahn (1990) töös oli vaimne turvalisus esile toodud, siis May *et al.* (2004: 11) uurimuses leidis vaimse turvalisuse tegur vaid osaliselt kinnitust. Magistritöö autori arvates võib põhjusi leida selles, et vaimne kohaolek sõltub võrreldes tähendusrikkuse ja turvalisusega rohkem indiviidi isiksusest ja see on tööandja poolt vähem mõjutatav. Tööandja saab vaimset kohalolekut vaid mõningal määral kujundada. Näiteks luua keskkonna, kus töötaja tunneks kindlust enda töö osas. Samuti saab ülesannete määramisel arvestada inimese füüsilise ja vaimse võimekusega.

Peale Kahni (1990) poolt käsitletud mõjutegurite analüüsi on ilmunud mitmeid erinevaid uuringuid indiviidi pühendumust mõjutavate tegurite osas (vt lisa 1). Võrreldes erinevate autorite uurimusi, võib esile tuua mitmeid sarnasusi, ning magistritöö autori arvates ei erine need oluliselt Kahni (1990) poolt kirjeldatud mõjuteguritest. Analüüsides ja võrreldes erinevaid uurimusi, saab välja tuua, et üks olulisim tegur indiviidi pühendumuse nähtuse kujundamise ja hoidmise juures on töö olemus ning see koosneb ametirollist, töö ülesannetest ning paindlikkusest.

Tööülesanded, mida konkreetsetes rollis töötav inimene täidab, peavad olema kindlalt määratletud ja kokku lepitud. (Kahn 1990; May *et al.* 2004). Inimene peab tundma, et tema töö on organisatsioonis väärtustatud ja oluline. Lisaks ametirollile on olulisel kohal ka töö ülesanded, mis peavad pakkuma väljakutseid, olema vaheldusrikkad, võimaldama autonoomusust ning omama inimese jaoks tähendust. Need tegurid on magistritöö autori hinnangul seotud lähedalt töö rahulolu hoiakuga, ning selle üks uurijatest Hackman-Oldham (1974) toob samuti töö juures esile mitmekesisust ja tähendusrikkust. Saks ja Gruman (2014) leiavad, et indiviidi pühendumuse kujundamisel on oluline, et töötajad saaksid kaasa rääkida ka enda tööülesannetes. See võimaldab neil olla osaliselt enda töö kujundaja, mille tulemusel on töö inimesele tähendusrikkam, ning seotud inimese eesmärkide ning vajadustega. Töö, mis on väljakutseid pakkuv, mitmekesine, loominguline ja iseseisvust pakkuv, on kirjeldatud kui psühholoogilist tähendusrikkust suurendav. Macey ja Schneider (2008: 21) leiavad samuti, et ametirolli sobivus ja töö karakteristikud on indiviidi pühendumuse juures kõige olulisem tegur. Kui indiviidi pühendumuse keskmes on töö, mille kaudu saab

inimene ennast väljendada, siis tegurid nagu näiteks autonoomsus, võimaluste rohkus ja mitmekesisus omab inimestele palju olulisemat mõju kui individuaalsed iseloomuomadused.

Töö omaduste kõrval on indiviidi pühendumuse juures oluline roll ka ümbritseval keskkonnal. Magistritöö autori arvates omab keskkond tähtsat rolli indiviidi pühendumuse juures, sest kui töö olemus inimesele meeldib, siis ebasobivate keskkonna tingimuste korral on keeruline töötajat ametikohal hoida ja motiveerida. Tegureid, mida erinevad autorid on keskkonna kirjelduses välja toodud on mitmeid, ning kindlasti ei ole käesolevas magistritöös nimetatud tegurite loetelu lõplik. Magistritöö autor analüüsis erinevaid keskkonna tegureid, ning leidis, et enim on esile toodud organisatsiooni toetust (Saks 2006; Maslach *et al.* 2001), juhti ja tema eestvedamisstiili (Kahn 1990; May *et al.* 2004), suhteid meeskonnaliikmetega (Saks 2006; May *et al.* 2004), piisavalt motiveerivat tasustamist (Maslach *et al.* 2001; Saks 2006) ning tunnustamist ja õiglust (Maslach *et al.* 2001; Saks 2006).

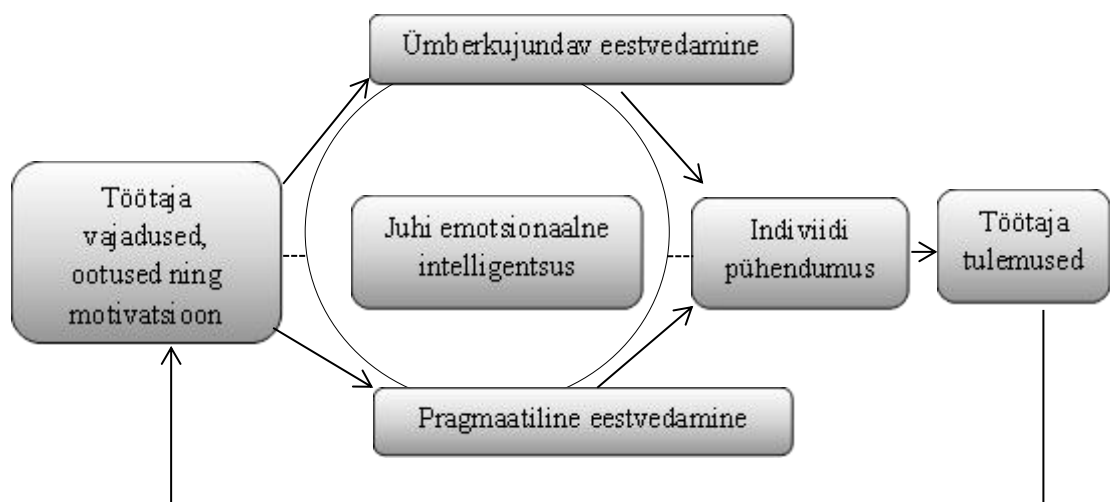
Organisatsiooni toetus on oluline tegur indiviidi pühendumuse juures. Inimesed peavad tundma, et organisatsioon panustab ja hoolib töötajate heaolust. Mitmed uurimused on tõestanud, et sotsiaalne toetus kolleegidelt, tulemuste tagasiside, õppimisvõimalused ja paljud muud tegurid omavad positiivset mõju indiviidi pühendumisele (Bakker, Demerouti 2008; Koyuncu *et al.* 2006). Meeldiv töökeskkond vähendab kõrgetest ootustest tulenevat pinget, on olulised eesmärkide saavutamiseks ning võimaldavad inimestel õppida ja areneda (Bakker, Demerouti 2008: 211). Ka Attridge (2009: 393) rõhutab organisatsioonikultuuri olulisust õhkkonna loomisel. Organisatsioon peab toetama töö ja eraelu tasakaalu, arendama töötajat, soosima töökeskkonna tervislikkust ja turvalisust, tunnustama ja kaasama. Samuti peavad organisatsiooni juhid omama kindlat visiooni, looma eeskirjad otsuste tegemiseks ning looma töökorralduse põhimõtted, mis tugineksid eetikale ja ei oleks karistava iseloomuga.

Indiviidi pühendumust kujundavatest keskkonna teguritest on kõige olulisem roll juhil. (Babcock-Roberson, Strickland 2010; Xu, Thomas 2011; Welfald, Serrano, Reichard 2011; Shuck, Herd 2012). Juhil on oluline osa inimeste igapäeva tööõhkkonna kujundamisel, seega omab ta tähtsat rolli nii indiviidi pühendumuse kujunemisel, hoidmisel kui ka läbipõlemisel ning organisatsioonist lahkumisel. Näiteks Leary,

Denson, Schoenfeld, Henley ja Langford (2013: 113) toovad välja, et ligikaudu 75% töötavatest inimestest hindavad enda otsest juhti kõige enam stressi tekitavaks teguriks töö. Kuigi juhi tegurit peetakse üheks olulisimaks, on selle mõju uurimine olnud väga tagasihoidlik (Shuck, Herd 2012: 159). Näiteks Carasco-Saul *et al.* (2015: 40) leidsid erinevate andmebaaside otsingute kaudu 20 tööd, mis uurisid seoseid juhtimise ja indiviidi pühendumuse vahel. Magistritöö autori hinnangul on enim uuritud erinevaid eestvedamise stiile ja selle mõju indiviidi pühendumusele.

Indiviidi pühendumuse suurendamiseks on oluline, et juht pöörab igale töötajale tähelepanu ning kõiki koheldakse võrdselt. Juht on töötajale partner, andes nõu ja olles *coach*. Näiteks Xanthopoulou *et al.* (2009: 196) uurisid, kuidas mõjutavad autonoomia, *coaching* ja meeskonna õhkkond töötajat, indiviidi pühendumust ning finantsilisi tulemusi. Uurimus kinnitas, et kvaliteetne *coaching* otsese juhi poolt mõjutab positiivselt indiviidi pühendumust ja seeläbi töötajate finantsilisi tulemusi. Lisaks leiti, et töötaja pühendumus mõjutab positiivselt ka meeskonna tulemusi. Seega on juhi personaalne lähenemine oluline komponent nii töötajate isiklike kui ka meeskondlike tulemuste tõstmiseks.

Shuck ja Herd (2012: 172) on kujundanud juhtimist ja indiviidi pühendumust kirjeldava mudeli, mis illustreerib magistritöö autori arvates väga hästi juhtimise ja indiviidi pühendumuse vahelisi seoseid (vt joonis 3).



Joonis 3. Eestvedamise roll pühendumuse kujundamisel (Autor: Shuck, Herd 2012: 172)

Jooniselt 3 on võimalik näha, et indiviidi pühendumuse juures peab esmalt juht tegema selgeks töötaja ootused vajaduste ja motivatsiooni osas. Juhi emotsionaalne intelligentsus on vajalik selleks, et mõista enda ning teiste tundeid, vajadusi ja emotsioone ning neid hästi juhtida. Shuck ja Herd (2012: 167-168) toovad välja emotsionaalse intelligentsuse neli tahku. Nendeks on eneseteadlikkus, enesejuhtimine, sotsiaalne tundlikkus ja suhete loomine. Läbi enese ja teiste tundmise ning suhete ja emotsioonide juhtimise on võimalik igapäeva asjadega paremini toime tulla. Selle tulemusel loob juht enda ümber keskkonna, milles inimesed töötavad. (*Ibid.*: 172) Juhi eestvedamisstiil võib hõlmata nii pragmaatilisele kui ka ümberkujundavale eestvedamisele iseloomulikku. Pragmaatiline eestvedamine on vajalik selgete eesmärkide, kokkulepete ning esmatasandi vajaduste rahuldamiseks. Ümberkujundav eestvedamine on oluline aga inspireerimiseks ja motiveerimiseks ning töötaja kõrgendatud ootuste täitmiseks. Töötajale sobiva keskkonna ning eestvedamise tulemusel kujuneb indiviidi pühendumus, mille tulemusel suureneb töötaja rahulolu, kasvavad ettevõtte finantsilised tulemused ning kliendid on rahulolevamad. (Xanthopoulou *et al.* 2009; Serrano, Reichard 2011).

Oluliste teguritena organisatsiooni, juhi ja meeskonna kõrval on välja toodud ka motiveeriv tasustamine, tunnustamine ja õiglus. Magistritöö autori hinnangul on need tegurid omavahel tugevasti seotud. Töötajad peavad uskuma, et organisatsioon ning nende juhid kohtlevad inimesi võrdselt ning jagavad ressursse ja ülesandeid õiglaselt (Saks 2006). Seejuures on oluline, et juht vestleks nendel teemadel enda inimestega. Mone *et al.* (2011: 207) leiavad, et tagasiside andmine töötajatele on väga oluline. Seejuures peaks tagasiside ja ka tunnustus lähtuma aususel, usaldusel ja õiglusel. Usaldusel on kindlasti keskne roll indiviidi pühendumuse loomiseks ning Gruman ja Saksi (2011: 132) tööst lähtuvalt põhineb usalduse saavutamine kolmel põhilisel elemendil „adekvaatne tähelepanu, kuulamine ning tõenditel põhinev hindamine.“ Tunnustamine ja tasu on üks teguritest, mida Kahn (1990) enda töös ei analüüsinud. Magistritöö autori hinnangul võivad põhjused seisneda selles, et tunnustamine ja tasu on seotud rohkem motivatsiooniga. Need on niiõelda välised tegurid, mis inimese tegevust suunavad. Indiviidi pühendumuse kontseptsioon aga hõlmab endas rohkem psühholoogilist seotust tööga ja seda, et inimene pingutab töösse vabast tahetest. Kahn

(1990) ei toonud enda töös esile ka õigluse tegurit, mis mitmetes hilisemates uuringutes on oluliseks peetud.

Analüüsidest indiviidi pühendumuse olemust, leiab magistritöö autor, et see kujuneb teatud isikuomaduste, tehtava töö ja organisatsiooni keskkonna sobivusel, ning see väljendub töötaja käitumises. Indiviidi pühendumust kujundavad kolm olulisemat tegurite gruppi, milleks on indiviidi isiksus, töö ja keskkond. Esimene neist ei ole magistritöö autori hinnangul tööandja poolt mõjutatav. Seega on ametirolli sobiva personali hoolikas värbamine indiviidi pühendumise kujunemise eelduseks. Tööandja saab indiviidi pühendumuse kujunemiseks ja hoidmiseks mõjutada töö ning keskkonna tegurit. Tööl peab olema kindel ametiroll ning töö ülesanded peavad olema mitmekesised, autonoomust ja paindlikkust võimaldavad. Keskkonna tegureid on kirjeldatud mitmeid, kuid üheks olulisimaks neist on magistritöö hinnangul juht. Juhi rolli on esile toodud nii töö mitmekesisuse, organisatsiooni toetuse kui ka meeskonna juures. Magistritöö autori hinnangul on indiviidi pühendumust kujundavate tegurite analüüsil ja rakendamisel aga oluline meeles pidada, et inimeste vajadused on erinevad, seega ei ole tegurid universaalsed. Näiteks keerulisema töörolli määramine võib olla ühele töötajale olla motiveeriv, teisele aga stressitegur. Mone, Eisinger, Guggenheim, Price, Stine (2011: 208) leiavad, et küsimuste- kus, mis ja millal puhul ei ole olemas ette kirjutatud lahendusi, vaid organisatsioonide juhid peavad sobivaimat kombinatsiooni otsides arvestama inimeste ja nende vajadustega.

2. INDIVIIDI PÜHENDUMUSE JA SEDA KUJUNDAVATE TEGURITE KAARDISTUS SWEDBANK AS KLIENDINÕUSTAJATE NÄITEL

2.1 Organisatsiooni, valimi ja uurimismetoodika tutvustus

Magistritöö teine peatükk keskendub Swedbank AS kliendinõustajate pühendumusele ja seda kujundavatele teguritele. Tegurite esile toomiseks viidi läbi küsitlus Swedbank AS Eesti kontorivõrgu kliendinõustajate seas. Järgnevas alapeatükis kirjeldab magistritöö autor lühidalt organisatsiooni, uurimistöö vajalikkust ning Swedbank AS praktikaid indiviidi pühendumuse kujundamiseks ja hoidmiseks. Samuti toob töö autor välja andmete analüüsil kasutatud meetodid ning esitab faktoranalüüsi tulemused.

Swedbank AS on rahvusvaheline ettevõtte, mis tegutseb Baltikumis, Põhjamaades ja mujal maailmas. Ettevõttel on neli koduturgu, milleks on Eesti, Läti, Leedu ja Rootsi. Swedbank AS on suurim Eestis tegutsev pank ning ühtlasi ollakse ka finantssektori suurim tööandja. Täistööajaga töötajate arv Swedbank AS Eestis oli 31.12.2014 seisuga 2280. (Swedbank Grupi... 2015) Swedbank AS Eesti kontorivõrk hõlmab Tallinna, Lõuna ja Lääne regiooni, kuhu kuulub kokku 47 kontorit ja 337 kliendinõustajat. Regioone juhivad regioonidirektorid, keda toetavad ülesannetes asedirektorid. Kontoreid ja sealset personali juhivad kontorijuhid, ning suuremates kontorites on vastutus jagatud kontorijuhi ja kontori müügi- ja teenindusjuhi vahel. Swedbank AS-is ei ole varasemalt indiviidi pühendumust uuritud. Magistritöö autor leidis ettevõtte andmebaasist kaks lõputööd, mis analüüsisid kommunikatsiooni rolli pühendumisele, kuid kliendinõustajate indiviidi pühendumust uurivaid töid ei leitud. Autor näeb enda töös laiemat kasu organisatsioonile, aidates indiviidi pühendumuse uurimisel kaasa kliendinõustajate tööjõu volavuse probleemi vähendamisele.

Lähtuvalt teoreetilisele kirjandusele, pöörab magistr töö autor tähelepanu kahele indiviidi pühendumust kujundavale tegurite grupile, milleks on töö ja keskkond. Analüüsid Swedbank AS-is kliendinõustajate tööd, võib väita, et kliendinõustajatel on selge ülevaade ametikoha ootustest, eesmärkidest ja töö ülesannetest. Kliendinõustajatel on kirjaliku dokumendina olemas nii ametijuhend kui ka ametikoha ootus. Viimane kirjeldab tegevusi kliendinõustajate igapäeva töös, kuid samas ei ole see nii detailne, et inimestel ei jääks valikuvabadust (vt lisa 2). Samas peavad kliendinõustajad oma töös arvestama ka piirangutega, sest nii ettevõtte sisesed eeskirjad, kui ka Eesti Vabariigis kehtivad seadused reguleerivad detailselt finantsasutuse tööd.

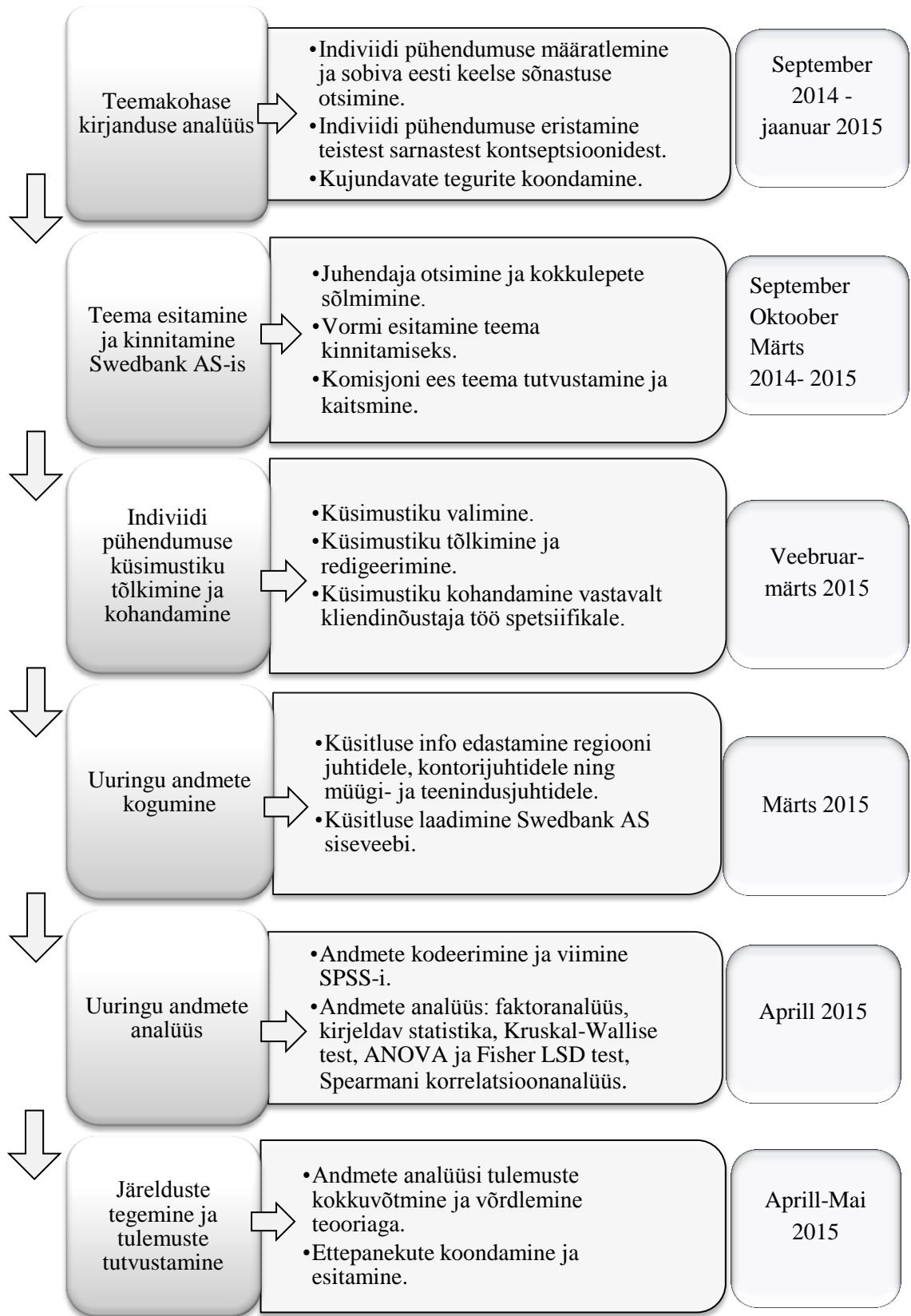
Teiseks oluliseks teguriks indiviidi pühendumuse juures on keskkond. Swedbank AS toob oma kodulehel välja, et töötajatele pakutakse parimat keskkonda nii enda arendamiseks kui ka karjääri kujundamiseks (Swedbank tööandjana 2015). Laiemalt keskendutakse kolmele valdkonnale. Esimene valdkond (hoolime üksteisest) väärtustab inimest ja tema perekonda ning pikaajalist töösuhet. Toetatakse tasakaalus elu, sest usutakse, et õnnelikud töötajad on ka rohkem pühendunud. Pikk töösuhe on väärtustatud nii erinevate lisapuhkuste võimaldamise kui ka soodsa pangateenuse pakkumise teel. Samuti on olulisel kohal tervislikud eluviisid ning lõõgastumine. Teine valdkond (areneme koos) väärtustab töötaja professionaalset ning isiklikku arengut. See hõlmab näiteks erinevaid koolitusi ja infopäevi. Kolmas valdkond (mõjutame suuri asju) annab töötajatele võimaluse anda panus erinevatesse projektidesse, et mõjutada laiemalt Eesti ühiskonda (näiteks Tagasi Kooli). (Swedbank siseveeb 2015)

Empiirilistes uurimustest on sageli välja toodud juhi olulisus indiviidi pühendumuse kujundamisel ja suurendamisel. Swedbank AS juhtimiskultuurist võib välja tuua, et juhtide roll on organisatsioonis suur ning ettevõtte ootab juhtidelt liidriks olemist. Swedbank AS-is töötavad juhid peavad olema nähtavad, selgesõnalised, vastutama ise ning laskma ka teistel vastustada, mõistma äri kui tervikut ning hoolima oma inimestest ja tulemustest. Selleks, et töötajaid arendada ja saavutada parimaid tulemusi, viiakse juhtide poolt läbi üks kord aastas vestlus, mis toimub dialoogi vormis ning kus arutatakse eelmise aasta tulemusi ja uusi eesmärke. Samuti toimuvad aasta jooksul vahevestlused, kus arutletakse eesmärkide ja arenguplaani täitmist. Juhil on oluline roll ka meeskonna koosseisu planeerimisel ning vastutusvaldkondade jagamisel.

Keskkonna tegurite juures toodi välja ka tasu, õiglust ja tunnustamist. Tasustamise osas toob Swedbank AS välja, et soovitakse pakkuda töötajatele konkurentsivõimelist tasu, mis lähtub äri ja kohaliku turu vajadusest. Tasu koosneb põhipalgast, mille aluseks on töötaja töö sisu, tulemustasust, mis on ülesse ehitatud aktsiate põhiselt ning soodustustest, mis hõlmavad nii pangateenuseid kui ka koostööpartnerite pakkumisi. Kõikidele töötajatele arvestatakse tasu, soodustusi ja aktsiaid samadel põhimõtetel. Inimeste tunnustamiseks on erinevaid võimalusi nii kontorites kui ka regioonides. Panga üleselt tunnustatakse inimesi kord aastas, ning „aasta inimeste“ valimine toimub aasta lõpus, avaliku hääletuse teel.

Kuigi meetodeid inimeste pikaajalise töösuhte toetamiseks on magistritöö autori hinnangul Swedbank AS-is mitmeid, on kliendinõustajate ametipositsioonil püsimine murekoht. Seda iseloomustab ka alla 1. aastase, 1-2 ja 2-5. aastase tööstaažiga inimeste osakaalud kogu kliendinõustajate arvust (vt lisa 4). Kindlasti ei liigu kõik kliendinõustaja ametipositsioonilt lahkuvad inimesed pangast välja, kuid pidev personalivahetus ka meeskonnas sees on nii juhtidele, kui ka meeskonnaliikmetele lisakoormus. Uusi töötajad tuleb toetada, sest kliendinõustaja ametipositsiooni teadmiste ja kompetentsi omandamine võtab palju aega. Näiteks kõikide tehingute õiguste saamine võib sõltuvalt inimese õppimisvõimest võtta aega kuni 1 aasta. Seega otsitakse veel võimalusi kliendinõustaja ametipositsiooni püsivuse suurendamiseks. Indiviidi pühendumuse kujundamine on üks võimalus probleemi lahendamiseks, ning käesolev magistritöö annab teema uurimisel ja ettepanekute tegemisel sellesse panuse.

Järgnevalt toob autor välja magistritöö koostamise erinevad etapid, mis on kirjeldatud joonisel 4. Töö esimeses etapis analüüsis magistritöö autor indiviidi pühendumuse teoreetilist kirjandust. Töö teise etapina on välja toodud teema esitamine Swedbank AS-ile. Vastavalt pangas kehtivale korrale peavad kõik lõputöö kirjutajad leidma endale ettevõtte seest juhendaja, kes vastutab koos lõputöö kirjutajaga, et uurimus ei sisaldaks pangasaladust. Magistritöö autor tegi pangapoolse juhendaja osas ettepaneku enda otsesele juhile, kellel on pikaajaline kogemus erinevate meeskondade eestvedamisel. Lisaks juhendaja kohustusele peab panga teemal kirjutav töötaja esitama komisjonile lõputöö vormi kinnitamiseks, kus põhjendatakse töö vajalikkust ja kasu organisatsioonile. Komisjon andis magistritöö kirjutamiseks positiivse hinnangu.



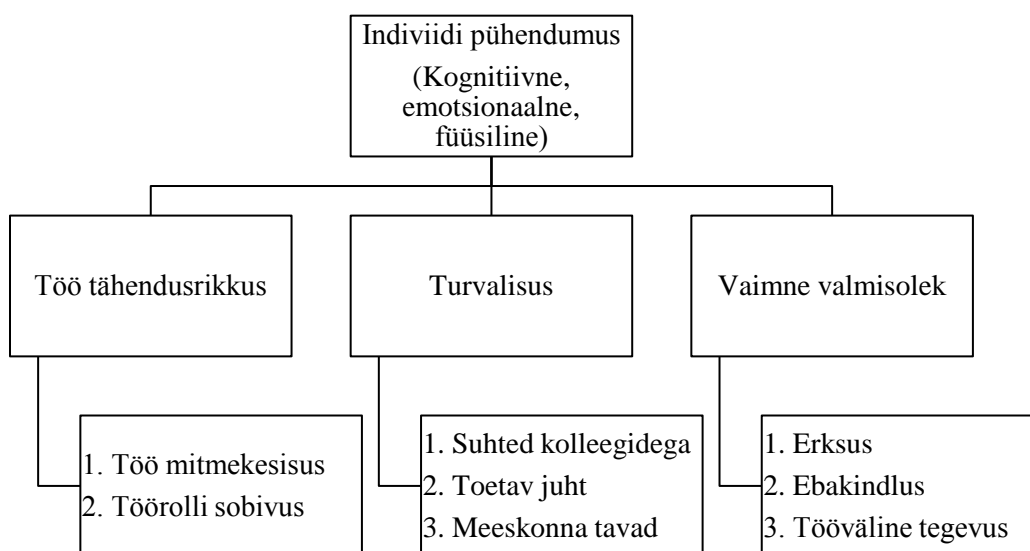
Joonis 4. Uuringu etapid magistritöös (Allikas: Autori koostatud)

Kolmanda töö etapina on välja toodud küsimustiku valimine ja tõlkimine ning kohandamine. Sobiva küsimustiku leidmine oli üks keerukamaid ülesandeid, sest akadeemilises kirjanduses puudub ühtne indiviidi pühendumust mõõtev küsimustik. Samuti esineb olemasolevate mõõdikute paikapidavuse kohta erinevaid arvamusi (Saks, Gruman 2014: 156). Sellest lähtuvalt kirjeldab magistritöö autor kolmandat etappi detailsemalt. Indiviidi pühendumuse mõõtmiseks on levinud peamiselt kaks mõõdikut. Mitteakadeemilises kirjanduses on kõige tuntum ja enim kasutusel Gallup organisatsiooni poolt loodud 12 küsimuse pikkune indiviidi pühendumuse küsimustik, mis väljendub töötaja pühendumuse indeksina (*Worker Engagement Index*). Gallup tegeleb erinevate analüüsidega, mis puudutavad töötajate ja klientide käitumist ning nende mõõtmisest on valminud ka mitmeid raamatuid. Samas on nende koostatud küsimustik saanud ka väga palju kriitikat. Näiteks Saks ja Gruman (2014: 163) leiavad, et Gallupi küsimustikku ei saa nimetada indiviidi pühendumuse mõõtmise võimaluseks, sest see mõõdab tegelikkuses juhtimise praktikaid.

Teine küsimustik, mis on akadeemilistes uurimistöodes laialdaselt kasutusel, kannab nimetust Utrecht Work Engagement Scale (UWES). UWES küsimustik on loodud Schaufeli, Bakker ja Salanova (2006) poolt ning see mõõdab kolme indiviidi pühendumuse tunnusjoont. Nendeks on jõud, pühendumine ja süvenemine. UWES esmane versioon koosnes 24 küsimusest. Enim kasutusel olev küsimustik koosneb tänasel hetkel 17-st erinevast väitest. (*Ibid.*: 702) Kuigi UWES on kõige laialdasemalt kasutusel olev küsimustik indiviidi pühendumise mõõtmiseks, on selle osas välja toodud mitmeid puudujäike. Esiteks on UWES väga sarnane läbipõlemisele mõõdikule, sest kaks näitajat- jõud ja pühendumus on läbipõlemise vastandnäitajad. Teiseks on kaheldud mõõdiku struktuuri ülesehituse ja kolme komponendi avaldumise osas. (Saks, Gruman 2014: 164) UWES mõõteskaala puhul on toodud välja ka tema mitte seotust Kahni (1990) teoreetilise kontseptsiooniga. (Rich, Lepine, Crawford 2010: 623) Viimasel põhjusel ei kasutanud ka käesoleva magistritöö autor UWES küsimustikku.

Magistritöö autor kasutas indiviidi pühendumuse ja selle tegurite mõõtmiseks May *et al.* (2004) töös kirjeldatud küsimustikku. Põhjuseid antud küsimustiku valimiseks oli kaks. Esiteks oli nende küsimustik kõige lähedasem Kahn (1990) poolt kirjeldatud indiviidi pühendumuse nähtuse sisule ja struktuurile, hõlmates nii kognitiivset, emotsionaalset

kui ka füüsilist komponenti. Teiseks mõõdab May *et al.* (2004) küsimustik lisaks indiviidi pühendumusele ka selle tegureid (vt joonis 5), välja arvatud palk ja tunnustamine. Magistritöö autori hinnangul on need tegurid kindlasti olulised indiviidi pühendumuse juures, kuid tulenevalt nende suuremast rollist motivatsiooni juures, lähtuti küsimustiku valimisel Kahn (1990) esialgselt kontseptsioonist. Autori hinnangul võimaldas May *et al.* (2004) küsimustik kõige paremini täita töö eesmärki.



Joonis 5. May *et al.* (2004) indiviidi pühendumuse küsimustiku struktuur (Allikas: Autori koostatud)

Magistritöö autorile teadaolevalt ei ole May *et al.* (2004) küsimustikku varasemalt eesti keeles kasutatud. Indiviidi pühendumust mõõtev küsimustik koosneb kahest osast. Esimene osa hõlmab May *et al.* (2004) enda koostatud küsimusi (61 küsimust), teine osa sisaldab Hackman-Oldham töökoha diagnostika küsimustiku osi (*Job Diagnostic Survey*- 15 küsimust). Hackman-Oldhami töörahulolu küsimustikku kasutati May *et al.* (2004) töös selleks, et mõõta töö mitmekesisuse tegurit, mis oli Kahni (1990) töös välja toodud kui üks peamisi indiviidi pühendumuse kujundajaid. May *et al.* (2004) kasutas oma töös Hackman-Oldham töörahulolu küsimustikust tähenduse ja tähtsuse tunnetamise (*meaningfulness of work*) osi, mis mõõdavad töö mitmekesisust (*skill variety*), töö selgust (*task identity*), töö olulisust (*task significance*), iseseisvust (*autonomy*) ja tagasisidet (*feedback*). (Hackman, Oldham 1974: 7) Hackman-Oldham

tööraahulolu küsimustik on varasemalt Eesti keelde tõlgitud Ivanova (2010) magistritöös, ning käesoleva magistritöö autor kasutas oma küsimustikus väiteid eesti keelsest küsimustikust. Magistritöö autori hinnangul on eestindatud küsimustik väga täpselt tõlgitud ning kontrollitud on ka selle usaldusväärsus. Samuti toob Ivanova (2010: 61) enda töös välja, et „Hackman-Oldhami töö omaduste mudel sobib Eesti kaasaegses majanduskeskkonnas kasutamiseks.“

Küsitluse läbiviimiseks tõlkis magistritöö autor esmalt küsimustiku inglise keelest eesti keelde. Seejärel saatis autor küsimustiku üle vaatamiseks inglise keele filoloogile, kes esitas keelelised korrektuurid. Küsitluse valmimisel vaatasid magistritöö autor ja juhendaja veel kord küsimustiku sisu üle, ning tegid kliendinõustaja töö eripärast lähtudes mõningad muudatused. Näiteks eemaldati küsimused: „Ma olen tööl seni, kuni töö saab tehtud“, „Ma väldin ületundide tegemist“ ning „Ma võtan tööd koju kaasa“. Kontorite lahtiolekuaeg on turvalisuse nõuetest tulenevalt rangelt reglementeeritud ja kliendinõustajatel ei ole võimalik ületunde teha. Samuti ei ole töötajatel võimalik enda tööd koju kaasa võtta, sest tööülesanded eeldavad pangaprogrammide kasutamist. Magistritöö autori hinnangul oleks nende küsimuste sisse jätmine olnud segadust tekitav.

Enne küsimustiku edastamist kliendinõustajatele, testis magistritöö autor selle selgust kahe kliendinõustaja abiga. Esimene neist oli 25. aastane naine, eesti keelt emakeelena kõnelev, tööstaažiga 2 aastat. Teine üle 50. aastane naine, vene keelt emakeelena kõnelev, tööstaažiga 30 aastat. Vene keelt emakeelena rääkival töötajal tekkis mõnevõrra rohkem küsimusi, kui eesti keelt emakeelena kõneleval töötajal. Näiteks tekitas segadust ühes küsimuses sõna „identiteet“. Üldiselt võis indiviidi pühendumuse küsimustiku arusaadavust hinnata väga heaks.

Indiviidi pühendumuse küsimustikus tuli väidetele vastata mitmel erineval skaalal. May *et al.* (2004) küsimustele oli võimalik anda vastused Likerti 5 palli skaala ulatuses. Vastavalt skaalale: 1- ei nõustu üldse, 2- pigem ei nõustu, 3- nii ja naa, 4- pigem nõustun, 5- nõustun täielikult. Hackman-Oldhami töö diagnostika küsimustele sai anda vastused 7 pallisel Likerti skaalal. Esimeses osas tuli anda vastused küsimustele skaalal: 1- väga vähe, 4- keskmiselt ja 7- väga palju. Töö diagnostika küsimuste teises osas anti hinnang sellele, kui palju sobib väide vastaja töö kirjeldamiseks. Võimalik oli vastata

skaalal: 1- üldse ei sobi, 2- peamiselt ei sobi, 3- pigem ei sobi, 4- neutraalne, 5- pigem sobib, 6- peamiselt sobib, 7- sobib väga. Kliendinõustajatel paluti märkida küsimustiku lõpus ka enda töökoha regioon, vanus, tööstaaž ja haridus. Magistritöö autor lisas täiendavalt küsimustiku esimese osa lõppu väite: „Tunnen, et olen oma tööle pühendunud“. Samuti lisati küsimustiku lõppu avatud küsimus: „Palun nimeta 2 tegurit, mis on sinu jaoks töö juures kõige olulisemad“. Esimene väide lisati selleks, et hinnata, kas teoreetilises kirjanduses esitatud indiviidi pühendumusel on seos inimeste enda tunnetatud pühendumusega. Teise küsimuse eesmärk oli kontrollida, millised tegurid tulevad esile siis, kui inimesed peavad neid ise nimetama. Magistritöös kasutatud indiviidi pühendumuse küsimustik on toodud lisas 3.

Küsitluse võimalikult kõrge osalusmäära saavutamiseks tutvustas magistritöö autor esmalt küsitluse sisu regiooni juhtidele ja küsis nõusolekut selle läbiviimiseks. Seejärel edastati informatsioon kontorijuhtidele ning müügi- ja teenindusjuhtidele, kelle kaudu jõudis info kliendinõustajateni. Küsimustik lisati Swedbank AS töötajatele kättesaadavale veebilehele ning oli vastamiseks avatud nädal aega, ajavahemikul 26.03-03.04.2015. Indiviidi pühendumuse küsitlusele vastas kokku 156 kliendinõustajat. Uuringule vastanute osakaal oli kokku 46,3%, mida võib pidada autori hinnangul heaks tulemuseks. Küsitlus oli vabatahtlik, ning arvestades seda, et kliendinõustajatel oli võimalik vastata tööl tekkivatel vabadel hetkel, näiteks hommikul enne teenindussaali avamist, siis jäi magistritöö autor tulemusega rahule. Kõige kõrgem oli vastamisaktiivsus Lääne regioonis (63,5%), sellele järgnes Tallinna regioon (51,1%) ning kõige madalam osalusmäär oli Lõuna regioonis (30,3%). Küsitluses osalenud töötajate arv ning vastanute osakaal on toodud tabelis 3.

Tabel 3. Swedbank AS kliendinõustajate koosseisu ja uuringu valimi võrdlus regioonide lõikes

Regioon	Töötajaid	Vastanuid	Osalusmäär	Osakaal küsitlusest
Tallinn	176	90	51,1%	57,6%
Lääne	52	33	63,5%	21,2%
Lõuna	109	33	30,3%	21,2%
Küsitlus	337	156	46,3%	

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 4. on toodud Swedbank AS küsitlusele vastanute kogumi üldine iseloomustus demograafiliste tunnuste lõikes. Küsitlusele vastanute seast moodustasid valdava osa naised. Meeste osakaal on vastanute seas väike, sest ka kogu kliendinõustajate arvust moodustavad mehed umbes 5%. Kuna meeste arv valimis on tagasihoidlik, ei analüüsita magistritöös mees- ja naissoost kliendinõustajate vastuste erinevusi. Vanuse lõikes oli vastanuid kõige enam alla 30. aastaste seas. Kliendinõustajate keskmine vanus on kontorivõrgus 37. aastat, seega peegeldab vastanute vanuste vahemikud küllaltki hästi Swedbank AS kontorivõrgu kliendinõustajaid. Haridustaseme tunnuse järgi on kliendinõustajate seas enim kõrgharidusega inimesi. Võttes arvesse magistrikraadiga vastanute väikest osakaalu, viis autor läbi korrektuuri haridustaseme tunnuses. Küsitluses oli võimalik valida töötajatel bakalaureuse- ja magistrikraadi vahel, kuid viimaseid oli küsitlusele vastanute seas ainult 8 (5,1%). Seega ühendas magistritöö autor nimetatud haridustasemed ühtse kõrghariduse nimetuse alla.

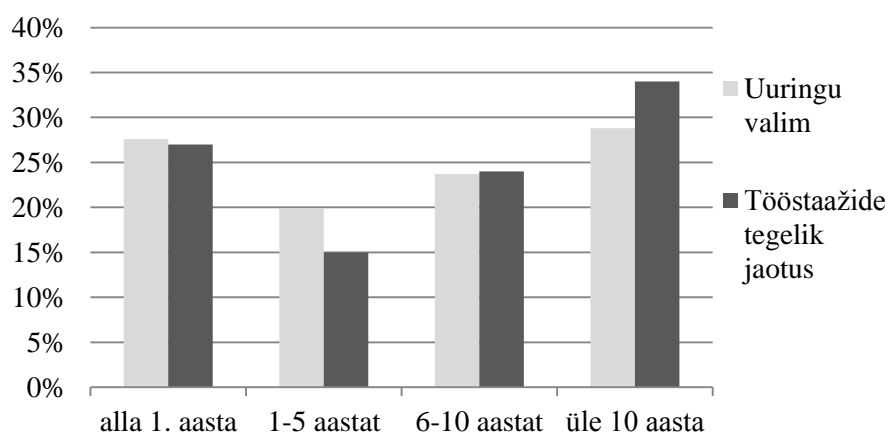
Tabel 4. Küsitlusele vastanute jaotus demograafiliste tunnuste alusel

Sugu	Vastanute arv	Osakaal vastanutest
Mees	9	5,8%
Naine	147	94,2%
Vanus		
kuni 30.a.	63	40,4%
31-40.a.	39	25,0%
41-50.a.	39	25,0%
üle 50.a	15	9,6%
Haridus		
Keskharidus	47	30,1%
Kutseharidus	33	21,2%
Kõrgharidus	62	39,7%
Muu	14	9,0%
Tööstaaž Swedbanki kliendinõustajana		
alla 1. aasta	43	27,6%
1-5 aastat	31	19,9%
6-10 aastat	37	23,7%
üle 10 aasta	45	28,8%

Allikas: Autori koostatud

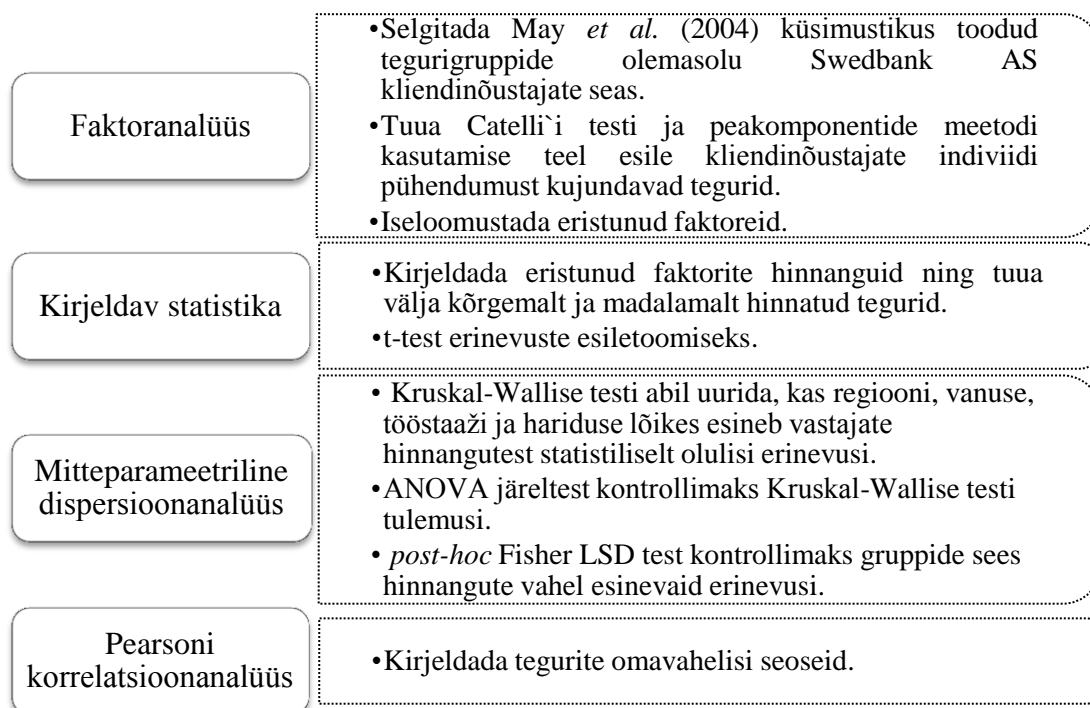
Magistritöö autor küsis Swedbank AS personaliosakonnast kliendinõustajate tööstaažiga seonduvad andmeid, et võrrelda kuivõrd hästi kirjeldab küsitlusele vastanute staaž tegelikku kliendinõustajate tööstaažide jaotuvust. Kliendinõustajate tööstaaž Swedbank AS kontorivõrgus on pikk. Näiteks üle 5 aastase tööstaažiga kliendinõustajad moodustavad 24%, ning üle 10 aastase tööstaažiga 34% kogu kliendinõustajate arvust (vt joonis 6). Regiooniti on aga erinevused küllaltki suured. Kui Lääne regioonis on üle 5. aastase kogemusega inimeste osakaal ligikaudu 80% ja Lõunas 64%, siis Tallinnas on sama näitaja alla 50% (vt lisa 4). Seega on 1. aastase staažiga inimeste arv Tallinnas võrreldes Lääne regiooniga ligikaudu 3 korda suurem. Lisas 4 toodud diagrammidel on toodud ka 1-2 ja 3-5 aastased tööstaaži vahemikud. Tulenevalt sellest, et alla 5. aasta, kuid üle 1-aasta tööstaažiga vastanute arv oli järelduste tegemiseks magistritöö autori hinnangul liialt väike, koondas magistritöö tulemuste paremaks tõlgendamiseks autor 1-2 aastaste ja 3-5 aastaste tööstaažiga inimeste vastused vahemikku 1-5 aastat.

Magistritöö autori hinnangul peegeldab kliendinõustajate tööstaaž teatud määral ka Eesti regionaalseid probleeme. Tallinn on kujunenud Eestis tõmbekeskuses, mille tulemusel on inimestel palju rohkem valikuvõimalusi ning ka tööalaselts ollakse vähem püsivamad. Seda näitab ka Tallinna regioonis olevate alla aastase staažiga töötajate arv, sest tööstaaž on väga sageli seotud ka kliendinõustaja vanusega. Kliendinõustajate statistikat analüüsidis leidis magistritöö autor, et Tallinnas on võrreldes teiste regioonidega keskmine vanus väiksem (Vastavalt: Tallinn 36 a., Lõuna 38 a., Lääne 40 a.), ning alla aastase tööstaažiga inimeste arv oluliselt suurem.



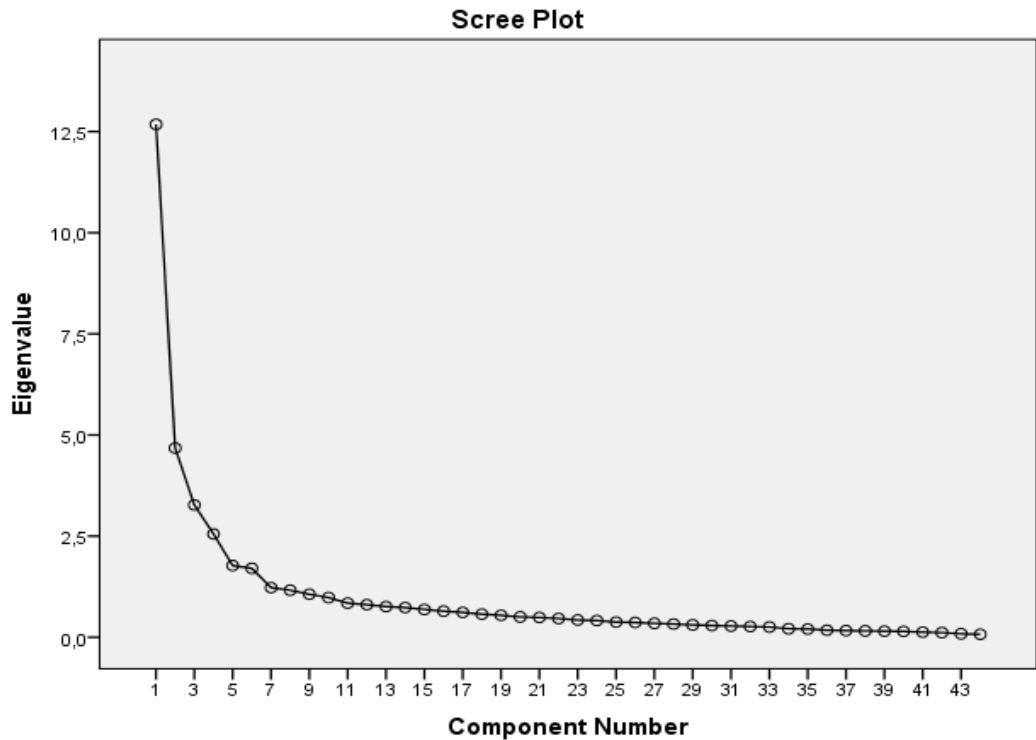
Joonis 6. Swedbank AS kliendinõustajate uuringu valimi ja tööstaaži vaheline võrdlus (Allikas: Autori koostatud 31.12.2014 andmete põhjal)

Andmete analüüsimisel kasutas magistritöö autor tabeliarvutusprogrammi Microsoft Excel 2013 ning statistikatarkvara SPSS (versioon 22.0.). Andmete analüüsi etappe kirjeldab joonis 7. Andmete analüüsi tulemusel soovis magistritöö autor välja selgitada indiviidi pühendumusega seotud tegurid, ning uurida, kas Swedbank AS kliendinõustajate tegurite hinnangutes esineb regiooni, vanuse, tööstaaži või hariduse lõikes erinevusi.



Joonis 7. Andmeanalüüsis kasutatud meetodid (Allikas: Autori koostatud)

Indiviidi pühendumuse tegurite esile toomiseks viis magistritöö autor läbi faktoranalüüsi. Faktoranalüüsi eesmärk oli kontrollida, kas May *et al.* (2004) indiviidi pühendumuse küsimustik on kasutatav Eesti kultuurilises keskkonnas. Samuti soovis magistritöö autor kontrollida May *et al.* (2004) poolt kirjeldatud indiviidi pühendumuse tegurigruppide olemasolu Swedbank AS kliendinõustajate seas. Magistritöös kasutatud May *et al.* (2004) küsimustikus oli tegurite grupe kokku näiteks 12 Faktorite arvu määramiseks kasutati Catelli'i testi ning peakomponentide meetodit. Catelli'i test näitas, et omaväärtuste suurus ei langenud enam järsult 4 ja 7 komponendi juures (vt joonis 8). Kuna faktorite arvu määramine on paljuski subjektiivne (Tooding 2007), otsustati peakomponentide meetodit kasutades kontrollida nii 4, 7, ning ka 8 faktori kirjeldatavust.



Joonis 8. Catelli`i test faktorite määramiseks (Allikas: Autori koostatud)

Faktorite arvu määramisel võeti faktorlaadungi alampiiriks $[0,40]$. 4 faktoriga mudeli puhul eristusid selgelt tegurid, kuid mudeli kirjeldusaste oli vaid 52%. 8 faktoriga mudeli kirjeldusaste oli oluliselt kõrgem (63%), kuid viimane faktor hõlmas vaid 1 küsimust (küsimus 2- „Mõtlen tööd tehes sageli kõrvalistele asjadele“). Ühte küsimust hõlmav faktor ei tundunud magistritöö autorile sobilik lahendus. Faktoranalüüsi lõplikuks faktorite arvuks kujunes 7, mis teeb mudeli kirjeldusastmeks 58%. Autori hinnangul on see hea tulemus. Faktorite laadumised on kirjeldatud lisa 5.

Faktoranalüüsi KMO oli 0,759, mis on küllaltki hea tulemus. Bartlett testi tulemus $p=0,000$ kinnitab faktoranalüüsi sobivust. Andmete analüüsi käigus kontrolliti ka indiviidi pühendumuse faktorite reliaablust. Igale faktorile arvutati reliaabluskoeffitsent ehk Cronbachi alfa (vt tabelit 5), mis iseloomustab skaala sisemist homogeensust (Cronbach 1951). Kliendinõustajate seas läbiviidid küsimustik sisaldas pööratud väited, seega pidi autor enne arvutusi viima küsimused ühtsele hindamisskaalale. Cronbachi alfa heaks tunnuseks loetakse 0,7. Faktor 3, 4 ja 5 puhul on skaalade sisemine usaldusväärsus väga hea. Faktorite 1 ja 2 puhul on reliaabluskoeffitsent kõrge.

Magistritöö autori hinnangul võib põhjus olla selles, et magistritöös kasutatava küsimustiku aluseks oli teatud struktuuri omav küsimustik, seega võisid küsimused olla liialt homogeenised. Faktorite 6 ja 7 puhul on Cronbach alfa oodatavale väärtusele ligilähedane. Hackman-Oldham töökoha diagnostika küsimustiku (JDS) küsimustiku skaalade reliaablust kontrolliti Ivanova (2010) magistritöös ning seal hinnati need aktsepteeritavaks (vt lisa 6).

Tabel 5. Faktoranalüüsi parameetrid

Faktoranalüüsi parameetrid	Indiviidi pühendumuse küsitlus
Valimi suurus	156
Küsimusi	76
Bartlett Test	P=0.000
Kaiser-Meyer-Olkin	0.759
Faktorlahenduse kirjeldatavus	58%
Faktoris olevate küsimuste arv	Faktor 1: 10
	Faktor 2: 10
	Faktor 3: 7
	Faktor 4: 11
	Faktor 5: 6
	Faktor 6: 4
	Faktor 7: 3
Cronbachi alfa	Faktor 1: 0.946
	Faktor 2: 0.942
	Faktor 3: 0.833
	Faktor 4: 0.785
	Faktor 5: 0.796
	Faktor 6: 0.691
	Faktor 7: 0.663

Allikas: Autori koostatud

Faktoranalüüsi peakomponentide meetodi tulemusel eristus 61-st küsimusest 51 küsimust ning 7 faktorit, mis on kirjeldatud tabelis 6.

Tabel 6. Indiviidi pühendumust kujundavad faktorid

Faktor	Faktori kirjeldus
Juht (Faktor 1)	Mida kõrgemad on hinnangud juhi faktorile, seda enam tunnevad töötajad, et juht aitab neil lahendada tööga seotud probleeme ning juht kaitseb nende huve. Enda juhti usaldatakse. Kõrge juhi faktori hinnangu korral julgustab juht arendama uusi oskusi ning on kursis sellega, mida inimesed arvavad ja tunnevad. Samuti kiidavad need juhid enda meeskonnaliikmeid hästi tehtud töö eest. Faktorit iseloomustab ka juhi sõnapidamise oskus ning töötajate võrdne kohtlemine. Samuti julgustab juht arvamust avaldama ning võtma osa olulistest otsustest.
Meeskond (Faktor 2)	Kõrged hinnangud meeskonna faktorile on iseloomulikud siis, kui meeskonnaliikmed tunnevad üksteise seltskonnas väärtuslikuna ning nende vahel on „side“. Selle tulemusel on inimestel tunne, et kollektiiv on kui ühte hoidev perekond. Meeskonnas hinnatakse iga inimese panust ja ka eripära. Olulised märksõnad on austus, üksteise kuulamine ning usaldus.
Töö mittepingelisus (Faktor 3)	Mida kõrgemad on hinnangud töö mitte pingelisusele, seda vähem tunnevad töötajad tööpäeva lõpus vaimset ja füüsilist väsimust. Töötaja enesetunne on hea ning tööpäeva lõppedes tuntakse end värskest.
Tähendusrikkus (Faktor 4)	Töö tähendusrikkust iseloomustab töö väärtuslikkus töötaja jaoks. Töötajale on tema tööülesanded isiklikud ning ta teeb tööd südamega, sest hästi tehtud töö mõjutab positiivselt enesetunnet. Töö tähendusrikkuse korral tunneb töötaja, et tema töö on nii ühiskonnale kui ka ettevõttele vajalik ning sobib kokku töötaja tulevikuplaanidega. Kui töö on inimesele tähendusrikas, siis panustatakse töösse energiat ning aega.
Ootustele vastavus (Faktor 5)	Ootustele vastavuse korral on töötaja veendunud, et suudetakse tööl ülesse kerkivate probleemidega, pinge ja erinevate tööga seotud nõudmistega toime tulla. Töötaja saab tööl olla tema ise ning väljendada oma emotsioone.
Meeskonna normid (Faktor 6)	Meeskonnas kehtivate normide faktorile on omane meeskonna tavadest kinni pidamine. Olulisel kohal on kolleegide ootused üksteise käitumise osas ning headest tavadest mitte kõrvale kaldumine. Kui meeskonnas kehtivate normide väiteid hinnatakse kõrgelt, siis tuntakse end meeskonnas vaimselt turvaliselt.
Ebakindlus (Faktor 7)	Mida kõrgemad on hinnangud ebakindlusele, seda enam muretsevad töötajad sellepärast, mis mulje nad endast tööl jätavad ning kardetakse arvamust avaldada. Samuti tunneb töötaja kartust selles osas, et märgatakse tema vigu.

Allikas: Autori koostatud

Magistritöö autor toob faktorialüüsi tulemusel välja ühe olulise tähelepaneku. Analüüsi tulemusel koondusid tähendusrikkuse faktorisse (faktor 4) küsimused, mis hõlmasid indiviidi pühendumust ehk kognitiivset, emotsionaalset ja füüsilist komponenti ning samuti ka töö tähendusrikkust ning töörolli sobivust. Seega võib faktoranalüüsi tulemusel järeldada, et faktorit 4 võiks nimetada magistritöös ka indiviidi pühendumuseks. Töö lihtsuse tagamiseks jäädakse faktori edasisel nimetamisel siiski tähendusrikkuse juurde. Magistritöö teoreetilises osas toodi tegurite analüüsil tööd ja selle tähendusrikkust esile kui üht kõige olulisemat tegurit indiviidi pühendumuse kujunemisel ja hoidmisel. Faktoranalüüsist selgub, et magistritöö analüüsi tulemusel võiksid need moodustada ühtse teguri. Seega võib väita, et töörolli sobivusel ja töö tähendusrikkusel on väga oluline osa indiviidi pühendumuse juures. Lisaks mitmete tegurite koondumisele, oli magistritöös võrreldes Kahn (1990) käsitlusega erisuseks see, et faktoranalüüsil koondus vaimne ja füüsiline energia üheks tegurigrupiks. Kui võtta aluseks May *et al.* (2004) indiviidi pühendumuse tegurite grupid, siis käesolevas magistritöös moodustab töö ja selle tähendusrikkus ühtse grupi, turvalisus (keskkond) koosneb teguritest nagu meeskond, juht, ootustele vastavus ja meeskonna normid ning vaimse valmisoleku grupi moodustab töö mittepingelisus ja ebakindlus.

Andmeanalüüsi teises etapis toob magistritöö autor välja indiviidi pühendumuse teguritele antud hinnangud. Regioonide keskmiste hinnangute erinevuste võrdlemisel kasutatakse t-testi. Mitteparameetrisel dispersioonanalüüsil kasutab magistritöö autor Kruskal-Wallis testi, mis võimaldab hinnata, kas näitajate nagu regioon, vanus, tööstaaž ja haridus lõikes esineb vastajate hinnangutes statistilisi erinevusi. Tulenevalt sellest, et mitteparameetrisel testid ei võimalda teha järelduste, viib magistritöö autor erinevate gruppide vaheliste hinnangute kontrollimiseks läbi ka parameetrisel ANOVA testi. Kruskal-Wallisega sarnaste tulemuste korral viib töö autor läbi erinevuste esile toomiseks LSD testi. Seoste analüüsimiseks kasutatakse mitteparameetrisel Spearmani korrelatsioonialüüsi. Magistritöö autor lähtub kriteeriumist, et tegurite vahelised seosed on nõrgad, kui korrelatsioonkordaja absoluutväärtus pole suurem kui 0,3. Seos on keskmise tugevusega vahemikus 0,3 kuni 0,7, ning tugev seos esineb tegurite vahel siis, kui korrelatsioonkordaja absoluutväärtus on suurem kui 0,7. (Dancey, Reidy 2011: 176) Statistiliselt olulised seosed on määratletud olulisuse nivool 0,01 ja 0,05.

2.2 Indiviidi pühendumuse uuringu tulemused

Järgnevas alapeatükis esitab magistr töö autor Swedbank AS kliendinõustajate seas läbiviidud küsitluse tulemused. Võrreldakse tegurite keskmiseid hinnanguid regiooni, vanuse, tööstaaži ja hariduse lõikes ning tuuakse välja erisused. Samuti analüüsitakse indiviidi pühendumuse ja tegurite vahelisi seoseid.

Indiviidi pühendumuse tegurite võrdlemiseks arvutas magistr töö autor hinnangute faktorite keskmised, miinimumi, maksimumi, moodi ja standardhälbe. Vastavalt küsitluse tulemusele võib väita, et kõige enam väärtustatakse Swedbank AS kliendinõustajate seas meeskonnas kehtivaid norme, mille keskmine hinnang oli 4,50. (vt tabel 7). Samuti hinnatakse kõrgelt juhtide tööd ning kõrgeid hinnanguid antakse ka meeskonna tegurile. Ebakindluse tulemused on keskmisest madalamad, seega võib väita, et kliendinõustajad julgevad enda arvamust avaldada ning ei karda vigu teha. Samas erinevad ebakindluse miinimum ja maksimum väärtused kõige enam, ning standardhälve on võrreldes teistega suurem, mis viitab hinnangute hajususele. Üks oluline tegur, mis kõikide teiste faktori hinnangute keskmistest eristub, on töö mittepingelisuse faktor. Töö mittepingelisuse hinnangu aritmeetiline keskmine on vaid 3,19, ning madalaid hinnanguid faktorile kirjeldab ka mood (3- nii ja naa). Selle tulemusel saab järeldada, et Swedbank AS kliendinõustajate seas esineb vaimset ja füüsilist väsimust.

Tabel 7. Indiviidi pühendumust kujundavate tegurite arvkarakteristikud

	Miinumum	Maksimum	Keskmine	Mood	Standard- hälve
Juht	1,90	5,00	4,40	5,00	,66
Meeskond	1,90	5,00	4,36	5,00	,59
Töö mitte pingelisus	1,43	5,00	3,19	3,00	,73
Tähendusrikkus	2,64	5,00	4,34	4,55	,46
Ootustele vastavus	3,00	5,00	4,34	5,00	,47
Meeskonna normid	2,00	5,00	4,50	5,00	,59
Ebakindlus	1,00	5,00	2,67	2,33	,97
Hackman-Oldham	3,00	7,00	5,18	5,20	,73

Allikas: autori arvutused

Võrreldes eraldi regioonide faktorite hinnanguid, võib näha (vt tabel 8), et Tallinna regioonis said kõige kõrgemaid hinnanguid tegurid nagu meeskonnas kehtivad normid, juht ja meeskond. Lõuna regioonis olid kõik hinnangud võrreldes Tallinna regiooniga natukene madalamad ning ebakindluse faktori keskmine hinnang mõnevõrra suurem. Enim hinnati meeskonnas kehtivad norme, ootustele vastavust ning tähendusrikkust. Lääne regioonis olid kõige kõrgemalt hinnatud faktor meeskonna normid, sellele järgnes tähendusrikkus ning juht. Läbi viidud Student'i t-test regioonide keskmiste hinnangute järjestuse võrdlemisel statistiliselt olulisi erinevusi hinnangutes ei leidnud. Seega ei saa väita, et regioonides on tegurite keskmiste hinnangute järjestuse erinev. Vanuse, hariduse ja tööstaaži hinnangute keskmised on toodud välja töö lisa 7.

Tabel 8. Faktorite keskmised hinnangud regiooniti

Tegur	Tallinn		Lõuna		Lääne	
	K	SH	K	SH	K	SH
Juht	4,51	0,59	4,22	0,84	4,30	0,62
Meeskond	4,45	0,55	4,21	0,7	4,28	0,56
Töö mitte pingelisus	3,22	0,77	3,13	0,71	3,19	0,63
Tähendusrikkus	4,39	0,43	4,23	0,52	4,33	0,45
Ootustele vastavus	4,39	0,49	4,25	0,46	4,29	0,45
Meeskonna normid	4,52	0,63	4,50	0,53	4,42	0,55
Ebakindlus	2,67	0,99	2,73	0,83	2,64	1,05
Hackman-Oldham	5,27	0,78	5,01	0,73	5,09	0,54

K-Keskmine, SH- Standardhälve
Allikas: autori arvutused

Selleks, et leida faktorite keskmiste hinnangute vahelisi erinevusi, kasutas magistritöö autor mitteparameetrilist Kruskal-Wallise testi. Testi tulemusel analüüsiti, kas tegurite keskmistes hinnangutes esineb erinevusi tulenevalt tunnustest nagu regioon, vanus, tööstaaž või haridus. Kruskal-Wallise test näitas, et indiviidi pühendumust kujundavates tegurites ei esine statistiliselt olulisi erinevusi regiooni ja hariduse lõikes (vt lisa 9 ja 10). Töö autor eeldas, et regioon võib mõjutada hinnanguid näiteks ebakindlusele tegurile, sest Lääne ja Lõuna regioonis on toimunud kontoreid puudutavaid muudatusi rohkem, ning ka tööd on seal keerulisem leida kui Tallinnas. Magistritöö autor arvas, et sellest tulenevalt tuntakse ka töö kaotuse osas suuremat hirmu. Testi tulemused näitasid, et regionaalne eripära ei mõjuta töötajate hinnanguid indiviidi pühendumuse teguritele, mida võib autori hinnangul pidada positiivseks tulemuseks.

Statistiliselt olulised seosed leidis magistritöö autor vanuse ja tööstaaži osas. Läbiviidud analüüs näitas, et kliendinõustaja vanus diferentseerib hinnanguid töö mitte pingelisuse ($p=0,02^*$) ja töö tähendusrikkuse ($p=0,02^*$) osas. Viimane tulemus on magistritöö autori hinnangul väga oluline, sest töö tähendusrikkuse faktor koosneb käesolevas magistritöös väidetest, mis Kahn (1990) ja May *et al.* (2004) kontseptsioonist tulenevalt on indiviidi pühendumus.

Tabel 9. Tegurite hinnangud sõltuvalt vanusest

Tegur	alla 30. aastane		31-40 aastane		41-50 aastane		üle 50. aastane		Olulisuse tõenäosus (p)	F-statistik
	K	SH	K	SH	K	SH	K	SH		
Juht	4,40	0,69	4,36	0,73	4,40	0,64	4,55	0,39	0,97	0,29
Meeskond	4,23	0,66	4,39	0,58	4,48	0,48	4,53	0,45	0,14	2,14
Töö mittepinglelisus	3,05	0,70	3,16	0,68	3,27	0,76	3,71	0,71	0,02*	3,81
Tähendusrikkus	4,21	0,50	4,44	0,47	4,42	0,34	4,46	0,37	0,02*	3,19
Ootustele vastavus	4,35	0,46	4,32	0,48	4,37	0,41	4,24	0,67	0,96	0,28
Meeskonna normid	4,50	0,63	4,38	0,59	4,57	0,55	4,57	0,51	0,33	0,80
Ebakindlus	2,84	0,87	2,78	1,08	2,39	0,95	2,42	0,98	0,12	2,26
Hackman-Oldham	5,02	0,78	5,31	0,66	5,29	0,74	5,20	0,55	0,23	1,85

K- Keskmine, SH-Standardhälve.

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p<0,05$

Allikas: Autori koostatud

Selgitamaks milliste gruppide vahel erinevused esinevad, viis autor tulemuste kontrollimiseks läbi one-way ANOVA testi ning Fisheri LSD testi. ANOVA test aitas võrrelda, kas tulemused on Kruskal-Wallisega sarnased ning Fisheri LSD test aitas selgitada, kus täpselt erisused esinevad. ANOVA test kinnitas vanuse gruppide lõikes statistiliselt olulise erinevuse töö mittepinglelisuse ja töö tähendusrikkuse tegurites. LSD test (vt lisa 11) näitas, et töö mittepinglelisuse hinnangud on üle 50. aastaste seas kõige kõrgemad. Seega saab järeldada, et üle 50. aastased kliendinõustajad tunnevad oma töös kõige vähem vaimset ja füüsilist pinget. Tabelist 9 võib näha, et kõige madalamad olid keskmised hinnangud alla 30. aastaste grupis (3,05), ning nende keskmine hinnang 5 palli skaalal töö mitte pingelisusele jääb alla ka küsitluse keskmisele (3,19). Mõnevõrra kõrgemad, kuid statistiliselt mitte olulised olid need vanusegruppides 31-40 ja 41-50. Testi tulemuse põhjal võib oletada, et alla 30. aastased kliendinõustajad tunnevad end tööpäeva lõpus sagedamini nii emotsionaalselt kui ka füüsiliselt rohkem väsinuna kui

vanemad kolleegid. Magistritöö autori hinnangul võib põhjus seisneda selles, et alla 30. aastaste töökogemus on väiksem, ning kliendiprobleemide lahendamine võtab kauem aega ja on sellest tulenevalt ka pingelisem. Arvamuse kontrollimiseks, võrdles töö autor küsitlusele vastanute vanust ja tööstaaži ning 63 küsitlusele vastanud alla 30. aasta vanusest kliendinõustajast olid 60,3% alla 1. aastase tööstaažiga.

Täendusrikkuse teguris olid alla 30. aastaste kliendinõustajate hinnangud võrreldes kõikide teiste vanuse gruppidega väiksemad. Tulenevalt tähendusrikkuse ja indiviidi pühendumuse komponentide koondumisest faktoranalüüsis, võib järeldada, et alla 30. aastased kliendinõustajad on vähem pühendunud. Kui teistes vanusegruppides olid hinnangud suhteliselt homogeensed, siis alla 30. aastaste hinnangud eristusid ning olid ka küsitluse keskmisest madalamad. Tulemustest lähtuvalt võib oletada, et alla 30. aastased kliendinõustajad võtavad tööülesandeid vähem isiklikult ning töötamine ametikohal ei ole neile nii oluline kui teisest vanusegruppides. Magistritöö autori hinnangul võivad noorte keskmisest madalam hinnangud töö tähendusrikkusele iseloomustada seda, et alla 30. aastastel ei ole kujunenud välja südamelähedast ametikohta ja sageli ollakse ka näiteks üliõpilase rollis, mis ei võimalda tööülesandeid pühendumusega täita.

Tabel 10. Faktorite keskmised hinnangud kliendinõustaja tööstaaži põhjal

Tegur	alla 1. aasta		1-5 aastat		6-10 aastat		üle 10 aasta		Olulisuse tõenäosus (p)	F-statistik
	K	SH	K	SH	K	SH	K	SH		
Juht	4,47	0,60	4,28	0,84	4,42	0,72	4,41	0,53	0,77	0,51
Meeskond	4,16	0,68	4,29	0,63	4,49	0,55	4,51	0,44	0,03*	3,45
Töö mitte pingelisus	3,13	0,66	3,08	0,78	3,29	0,69	3,26	0,79	0,48	0,68
Täendusrikkus	4,32	0,39	4,23	0,57	4,33	0,53	4,45	0,33	0,37	1,57
Ootustele vastavus	4,37	0,44	4,32	0,51	4,35	0,45	4,30	0,52	0,94	0,17
Meeskonna normid	4,42	0,69	4,62	0,50	4,47	0,57	4,50	0,57	0,58	0,70
Ebakindlus	2,98	0,78	2,54	1,01	2,58	1,01	2,55	1,04	0,10	2,10
Hackman-Oldham	4,99	0,70	5,03	0,83	5,37	0,76	5,30	0,61	0,09	2,70

K- Keskmine, SH- Standardhälve.

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

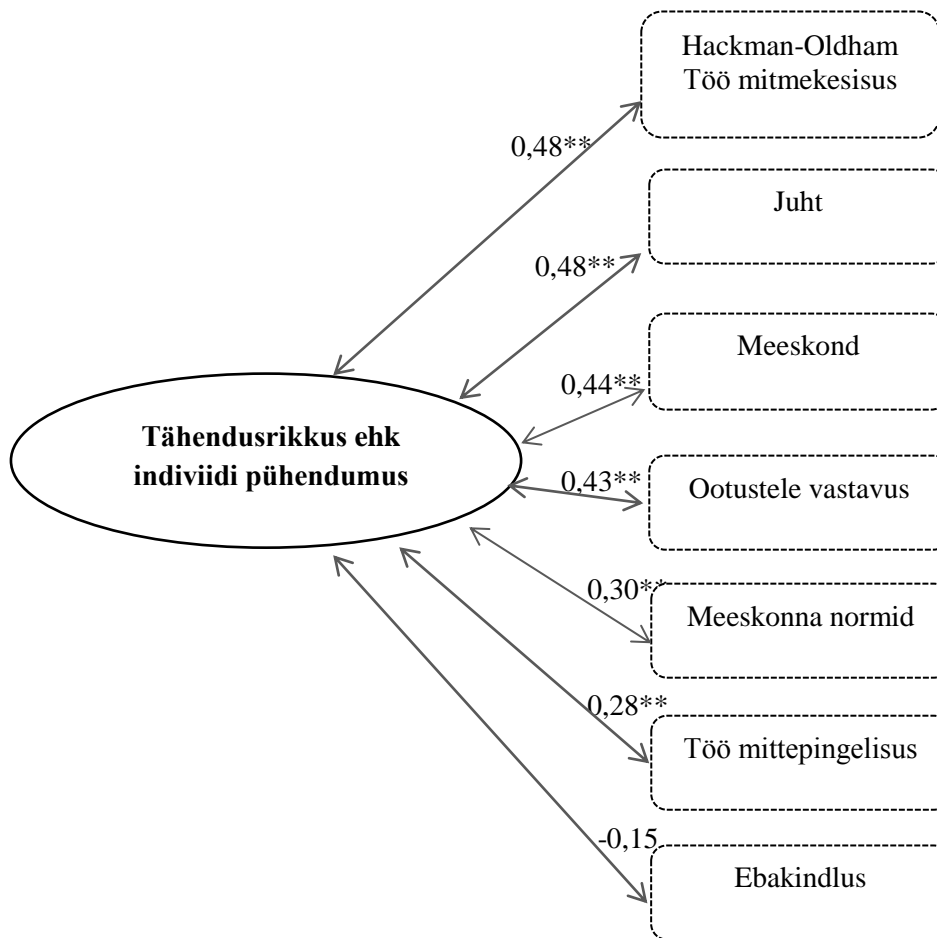
Nii Kruskal-Wallise kui ka ANOVA kontrolltesti tulemusel avaldus statistiliselt oluline tulemus ka tööstaaži ja meeskonna faktori vahel ($p=0,03^*$). LSD test kinnitas, alla 1. aastase tööstaažiga inimeste hinnangud meeskonnale on väiksemad, kui 6-10 ja üle 10. aastase tööstaažiga kolleegide seas. Keskmistes hinnangutes võib näha, et mida suurem on tööstaaž, seda kõrgemad on ka hinnangud meeskonna teguri osas. Kui alla 1. aastase tööstaažiga töötajate keskmine hinnang meeskonnale on 4,16, siis üle 10. aastase staažiga kliendinõustajate sama näitaja on 4,51. Magistritöö autori hinnangul võib põhjusi leida selles, et pikema tööstaažiga inimestel on kujunenud meeskonnast sageli ka sõpruskond, ning tulenevalt sellest hinnatakse meeskonna olulisust ka kõrgemalt. Magistritöö autor palus kliendinõustajatel küsitluse lõpus nimetada kolm tegurit, mis on vastaja jaoks kliendinõustaja töö juures kõige olulisemad, ning meeskond/kolleegid oli kõige enam välja toodud tegur. Sellest tulenevalt võib väita, et meeskond on Swedbank AS kliendinõustajate seas oluline indiviidi pühendumust kujundav tegur, kuid tööstaažist tulenevalt võivad hinnangud meeskonna tegurile erineda.

Analüüsides indiviidi pühendumuse tegurite keskmiste hinnangute statistilisi erinevusi, saab magistritöö tuua välja kolm järeldust:

1. Swedbank AS-is mõjutab kliendinõustaja vanus hinnanguid töö pingelisuse osas. Alla 30. aastased kliendinõustajad tunnevad võrreldes vanemate kolleegidega enam vaimset ja füüsilist kurnatust ning annavad kõrgemaid hinnanguid töö pingelisuse osas.
2. Swedbank AS-is mõjutab kliendinõustaja vanus töö tähendusrikkust. Alla 30. aastased kliendinõustajad hindavad töö tähendusrikkust ehk indiviidi pühendumust madalamalt kui vanemad kolleegid.
3. Swedbank AS-is mõjutab kliendinõustaja tööstaaž hinnanguid meeskonna osas. Mida pikem on kliendinõustaja tööstaaž, seda kõrgemalt väärtustatakse meeskonda.

Indiviidi pühendumuse tegurite seoste uurimiseks viis magistr töö autor läbi mitteparameetrilise Spearmani korrelatsioonanalüüsi. Faktoranalüüsil selgus, et ühte tegurite gruppi koondusid küsimused, mis hõlmasid indiviidi pühendumust (kognitiivne, emotsionaalne ja füüsiline) ning töö tähendusrikkus ja töörolli sobivus. Sellest lähtuvalt pööras magistr töö autor faktoranalüüsi tulemuste juures tähelepanu töö tähendusrikkuse ja indiviidi pühendumuse sarnasusele. Kuna töö tähendusrikkus ja indiviidi pühendumus koondusid ühte tegurisse, siis korrelatsioonanalüüsi eesmärk oli uurida, millised seosed esinevad töö tähendusrikkuse ja teiste tegurite vahel. Spearmani korrelatsioonanalüüsi teel saadud tegurite omavahelised seosed on toodud lisas 12 ning seoseid tähendusrikkuse ja teiste tegurite vahel iseloomustab joonis 9 (vt lk 51). Spearmani korrelatsioonanalüüs näitas, et statistiliselt olulised ning keskmise tugevusega seosed esinesid Hackman-Oldham töö mitmekesisuse ja juhi faktori osas. Keskmise tugevusega seosed esinesid ka meeskonna, ootustele vastavuse ning meeskonna normide vahel. Töö mitte pingelisuse ja indiviidi pühendumuse vahelised seosed olid nõrgad ning ebakindluse ja indiviidi pühendumuse vahelised seosed ei leidnud magistr töös kinnitust.

Korrelatsioonanalüüsi tulemusest lähtuvalt leiab magistr töö autor, et küsitluste tulemused on May *et al.* (2004) järeldustega osaliselt sarnased. Mõlemates töödes leidis kinnitust, et töö ja selle mitmekesisusel on oluline seos indiviidi pühendumusega. Käesolevas magistr töös oli seose tugevus mõnevõrra nõrgem, kui May *et al.* (2004) töös, kes tõi oma uurimuses välja tugeva seose. Samuti olid tööd sarnased sellepolest, et kinnitust leidis töö keskkonna olulisus indiviidi pühendumuse juures. Käesolevas magistr töös leiti statistiliselt olulised, keskmise tugevusega seosed indiviidi pühendumuse ja juhi, meeskonna, ootustele vastavuse ning meeskonnas kehtivate normide vahel. Vaimse valmisoleku ehk töö mittepingelisuse seos töö tähendusrikkusega oli väga nõrk. Magistr töö autori hinnangul saab lähtuvalt tegurite omavaheliste seoste analüüsist välja tuua, et Swedbank AS kliendinõustajate pühendumus on seotud teguritega nagu: töö mitmekesisus, juht, meeskond, ootustele vastavus ja meeskonna normid.



**Statistiliselt oluline seos usaldusnivool 0,05

*Statistiliselt oluline seos usaldusnivool 0,01

Joonis 9. Korrelatsioonseosed töö tähendusrikkuse ja teiste tegurite vahel (Allikas: Autori koostatud)

Kontrollimaks, kas teoreetilises kirjanduses esitatud indiviidi pühendumusel on seosed inimeste enda tunnetatud pühendumusega, lisas magistritöö autori küsimustiku lõppu veel ühe väite, millele ootas vastust Likerti 5 palli skaalal. Väide oli: „Tunnen, et olen oma tööle pühendunud“. Magistritöö autori eesmärk oli analüüsida, kas leidub seos nende inimeste hinnangute vahel, kes küsitluse analüüsi tulemustele tuginevalt on pühendunud ning inimeste enda pühendumuse tunnetuse osas. Korrelatsioonanalüüsi tulemused näitavad, et töö tähendusrikkus (ehk indiviidi pühendumus) ja esitatud väite vahel esineb statistiliselt oluline, keskmise tugevusega seos (korrelatsioonikordaja 0,59**). Võrreldes teiste faktoritega oli seos kõige tugevam. Seega võib järeldada, et teoreetilises kirjanduses käsitletud indiviidi pühendumuse sisu omab seoseid ka inimeste enda poolt tunnetatud pühendumusega (vt lisa 13).

Teoreetilises kirjanduses toodi esile ka juhti kui üht olulisemat keskkonna tegurit. Käesolevas magistritöös järgnes juhi tegur seose tugevuse poolest töö mitmekesisusele, seega leidis juhi olulisus magistritöö kinnitus. Sellest, et juhi faktoril on seosed paljude muude teguritega, iseloomustab ka juhiga seonduva teguri korrelatsioonseosed teiste teguritega. Lisas 12 toodud tabelist võib näha, et statistiliselt olulised ja keskmise tugevusega seosed esinevad juhi ja meeskonna (korrelatsioonikordaja 0,56**), ootustele vastavuse (0,48**), Hackman-Oldham töö mitmekesisuse (korrelatsioonikordaja 0,42**) kui ka meeskonna normide (korrelatsioonikordaja 0,36**) vahel. Seega kinnitavad seosed, et juht on indiviidi pühendumuse kujundamisel ja hoidmisel oluline lüli Swedbank AS kliendinõustajate seas (vt lisa 12).

Kliendinõustajad hindasid oma tööd keskmiselt pingeliseks. Magistritöö autor analüüsis seoseid teiste teguritega ning leidis, et töö mittepingelisus on keskmise tugevusega seotud ootustele vastavuse teguriga (korrelatsioonikordaja 0,38**). Seega võib järeldada, et nõudmistega toime tulemine ning vaimne ja füüsilise väsimus on omavahel seotud. Töö mittepingelisuse seos indiviidi pühendumusega on statistiliselt nõrk. Magistritöö autori hinnangul ei ole mõistlik seda tegurit aga tähelepanuta jätta, sest töö mittepingelisus oli hinnangute keskmiste võrdluses kõige madalamalt hinnatud tegur kliendinõustajate seas. Seega võib töö pingelisus olla töötajate töökoha vahetamise üheks põhjuseks ning vajab edaspidi kindlasti detailsemat analüüsi.

Võttes kokku korrelatsioonanalüüsi tulemused, võib väita, et indiviidi pühendumus on keskmise tugevusega seotud töö mitmekesisuse, juhi, meeskonna, ootustele vastavuse ja meeskonna normidega. Tulemused on sarnased varasematele empiirilistele uuringutele, kus kõige olulisema indiviidi pühendumuse mõjutegurina on välja toodud töö ja seejärel keskkond (näiteks Macey, Schneider 2008). Töö mitte pingelisuse seosed indiviidi pühendumusega olid statistiliselt nõrgad, mis kirjeldab vaimse turvalisuse ja indiviidi pühendumuse vaheliste seoste vähesust. Korrelatsioonanalüüs kinnitas juhi rolli olulisust ja selle seoseid paljude teiste teguritega. Analüüs näitas, et juhil on oluline roll nii töö kui seda ümbritseva keskkonna kujundamisel ning seeläbi saab ta erinevate tegevuste abil kujundada ja suurendada indiviidi pühendumust.

2.3 Järeldused ja ettepanekud indiviidi pühendumuse suurendamiseks

Lähtuvalt küsitluse tulemustest, toob magistritöö autor järgmises alapeatükis välja indiviidi pühendumuse tegurid Swedbank AS kliendinõustajate seas ning esitab ettepanekud indiviidi pühendumuse suurendamiseks ning erinevate probleemkohtadega tegelemiseks.

Indiviidi pühendumust kujundavate tegurite esiletoomiseks viis magistritöö autor läbi faktoranalüüsi, mille tulemusel eristus 7 faktorit. Statistiliselt olulised, keskmise tugevusega seosed leiti töö tähendusrikkuse (ehk indiviidi pühendumuse) ja 5 teguri vahel:

- Töö mitmekesisus
- Juht
- Meeskond
- Ootustele vastavus
- Meeskonna normid

Töö tähendusrikkuse faktorisse koondusid töötaja emotsionaalne, kognitiivne ja emotsionaalne komponent, mille põhjal võib väita, et töö tähendusrikkuse faktor kirjeldab antud küsimustiku versioonis Swedbank AS kliendinõustajate seas indiviidi pühendumust. Magistritöö autori hinnangul ei ole varasemates empiirilistes uurimustes töö tähendusrikkuse ja indiviidi pühendumuse sarnasust või tegurite ühtsust esile toodud. Samas on töö tähendusrikkuse ning mitmekesisuse komponente peetud indiviidi pühendumuse juures kõige olulisemateks (näiteks Kahn (1990); May *et al.* (2004); Macey, Schnieder (2008); Gruman, Saks (2011)). Käesolevas magistritöös leidis kinnitust, et indiviidi pühendumusel on statistiliselt oluline seos ka Hackman-Oldhami poolt kirjeldatud töö mitmekesisusega, seega võib väita, et magistritöö tulemused vastavad teoreetilises kirjanduses väljatooduga.

Faktoranalüüsis tulid esile ka töö keskkonna tegurid, mis olid kirjeldatud nii Kahn (1990) kui ka May *et al.* (2004) töödes. Keskmise tugevusega seos esines indiviidi pühendumuse ja juhi, meeskonna, ootustele vastavuse ja meeskonna normide vahel.

Korrelatsioonanalüüs näitas, et juhi tegur omab seoseid paljude teiste teguritega (näiteks meeskond, tähendusrikkus, ootustele vastavus, töö mitmekesisus, meeskonna normid), seega võib väita, et juht on töökeskkonnas oluline lüli. Võrreldes magistr töö tulemusi teoreetiliste käsitlustega, siis Shuck ja Herd (2012: 172) tõid oma uurimuses välja, et juhil on oluline mõju töökeskkonnale. Seega leidis juhi roll käesolevas magistr töö kinnitust. Vaimse turvalisuse juures tulid faktoranalüüsis esile Swedbank AS kliendinõustajate töö mittepingselisuse ja ebakindluse tegur. Vaimse ja füüsilise energia küsimused koondusid käesolevas magistr töö üheks teguriks, mis eristub Kahn (1990) käsitlusest. Indiviidi pühendumuse seosed töö mittepingselisusega olid nõrgad. Seost ei leitud ebakindluse ja indiviidi pühendumuse vahel, seega võib väita, et Swedbank AS kliendinõustajate seas ei leidnud vaimse turvalisuse seos indiviidi pühendumusega kinnitust.

Magistr töö autori hinnangul näitasid küsitluse tulemused, et töö tähendusrikkust ehk indiviidi pühendumust hinnati Swedbank AS kliendinõustajate seas küllaltki kõrgelt. Seega hindab magistr töö autor kliendinõustajate pühendumust ettevõttes heaks. Magistr töö autor analüüsis indiviidi pühendumuse hinnangute erinevusi ka regiooni, vanuse, hariduse ja tööstaaži lõikes, et tuua välja hinnangute erisused ja probleemkohad. Analüüs näitas, et statistiliselt olulisi erinevusi saab välja tuua lähtuvalt kliendinõustaja vanusest ja tööstaažist, regioon ja haridus Swedbank AS-is hinnanguid indiviidi pühendumusele ei mõjuta. Hinnangute võrdlusest ja indiviidi pühendumuse vahelistest seostest lähtuvalt, esitab magistr töö autor alljärgnevalt olulisemad järeldused ja ettepanekud.

Analüüsi tulemustes tuli esile alla 30. aastaste kliendinõustajate madalamad hinnangud töö tähendusrikkusele ehk pühendumisele. Magistr töö autori hinnangul võib selle põhjuseid leida erinevate rollide mõjust indiviididele, sest nooremad kliendinõustajad on sageli ka üliõpilased, ning see raskendab ühele rollile keskendumist. Näiteks Macey ja Schneider (2008) tõid välja, et indiviidi pühendumuse kujunemiseks on vajalik olla vaimselt töö juures „kohal“. Kui ettevõtte soovib töötajate voolavust vähendada ning indiviidi pühendumust kasvatada, tuleb rohkem tähelepanu suunata alla 30. aastaste kliendinõustajate töö tähendusrikkuse suurendamisele. Magistr töö autori ettepanekud selle probleemkohaga tegelemiseks on koondatud tabelis 11.

Tabel 11. Ettepanekud alla 30. aastaste kliendinõustajate pühendumuse suurendamiseks

Sihtgrupp	Ettepanekud
Alla 30. aastased kliendinõustajad	<ul style="list-style-type: none">• Suurem tähelepanu personalivalikule• Vastusrikkamate ülesannete andmine.• Juhendamise protsessi ülevaatamine ja uute töötajate sisseelamiskava täiustamine.• Selgete sõnumite edastamine meeskonnaliikmete rollide osas.

Allikas: Autori koostatud

Enne erinevate ettepanekute elluviimist, soovib magistritöö autor personaliosakonnal ja juhtidel leida töötajate värbamisel veel efektiivsem meetod töörolli sobivuse hindamiseks. Töörolli sobivuse olulisust tõid esile ka Macey ja Schneider (2008), kelle arvates indiviidi teatud personaalsed iseloomuomadused võimaldavad tunda tööd positiivsemalt ja rohkem energiat andvana. Seega on personali värbamisel oluline tajuda indiviidi pühendumuse kui kalduvuse olemasolu, sest kui inimene ei sobi kliendinõustaja töörolli, siis on keeruline ka indiviidi pühendumust kujundada.

Kui sobilik personal on värvatud, tuleb pöörata tähelepanu töö mitmekesisusele. Näiteks anda uutele töötajatele vastusrikkamaid ülesandeid või kaasata neid veel enam hommikustesse koosolekutesse. See võimaldab kliendinõustajatel tunda tööd rohkem väärtusliku ja tähendusrikkamana, mis on Kahn (1990) ja May *et al.* (2004) töös välja toodud kui kõige olulisemad tegurid indiviidi pühendumuse kujunemiseks. Teoreetilises kirjanduses on töö vaheldusrikkuse olulisust esile toonud ka näiteks Hackman-Oldham (1974), ning magistritöö autori arvates on vaheldusrikkuse ja mitmekesisuse võimaldamine oluline indiviidi pühendumuse kujunemiseks.

Samuti teeb magistritöö autor ettepaneku vaadata üle juhendamise ja sisseelamise protsess ja muuta seda nii, et see võimaldaks töötajal tunda suuremat toetus kolleegidelt ja oma juhilt. Näiteks enne iseseisva boksinõustamiste alustamist peaks olema läbitud vähemalt 5 kliendikohtumise vaatlust. Magistritöö autori hinnangul on juhil alla 30. aastaste kliendinõustajate toetamisel väga suur roll. Näiteks Xanthopoulou *et al.* (2009) uurimus kinnitas, et kvaliteetne *coaching* otsese juhi poolt mõjutab positiivselt indiviidi pühendumust. Eriti oluline on juhi toetus nende töötajate puhul, kes on teistes rollides (näiteks üliõpilased).

Meeskonnavaheliste suhete juhtimiseks tuleb sõlmida täpsed kokkulepped ning need meeskonnale ka edastada, sest see vähendab meeskonnavahelistes suhetes pingeid. Võttes kokku meetodeid indiviidi pühendumuse suurendamiseks alla 30. aastaste kliendinõustajate seas, leiab magistritöö autor, et juhtidel tuleb keskenduda tööülesannete sobivuse hindamisele, anda töötajatele suuremat vastutust, tagada meeskonna vahelistes suhetes selgus ning kolleegide toetus.

Andmete analüüs tõi välja ka alla 1. aastase tööstaažiga töötajate madalamad hinnangud meeskonna tegurile, samas on meeskonna tegur oluline indiviidi pühendumuse suurendamiseks. Sellest lähtuvalt teeb magistritöö autor ettepaneku indiviidi pühendumuse suurendamiseks keskenduda tegevustele, mis aitaksid alla 1. aastase tööstaažiga inimestel meeskonda paremini sulanduda.

Tabel 12. Ettepanekud meeskonnavaimu suurendamiseks

Sihtgrupp	Ettepanekud
Alla 1. aastase tööstaažiga kliendinõustajad	<ul style="list-style-type: none"> • Viia läbi kontorites tegevusi uute ja staažikate inimeste ühtekuuluvustunde tõstmiseks. • Lisada kliendinõustaja ametirolli meeskonna väärtust esiletoov punkt. • Arutelda ja leppida meeskonnas kokku liikmete vastutused ja rollid.

Allikas: Autori koostatud

Indiviid pühendumuse suurendamiseks on meeskonna tähtsuste tunnetamise ja sidususe suurendamisel magistritöö autori arvates taaskord oluline roll juhil. Töö teoreetilises osas on esile toodud juhtide rolli töökeskkonna kujundamisel, ning see hõlmab ka meeskonna suhete juhtimist (Shuck, Herd 2012). Magistritöö autori arvates on juhtidel erinevaid võimalusi, et sulandada alla 1. aastase tööstaažiga inimesi paremini meeskonda ning seeläbi aidata kaasa indiviidi pühendumuse suurendamiseks (vt tabel 12). Näiteks tuleb pöörata tähelepanu ühtekuuluvustunde tõstmisele, sest kliendinõustajatel on töö ajal keeruline omavahelisi suhteid arendada. See suurendab magistritöö autori hinnangul nii meeskonna ühtsust kui ka vaheldusrikkust töös.

Samuti teeb töö autor ettepaneku lisada kliendinõustaja ametirolli meeskonna väärtuslikkust esile toov punkt. See võimaldab juhil vestluste perioodil meeskonna suhete olulisuse teemasid veel enam esile tõsta. Viimase ettepanekuna on välja toodud

meeskonna sees olevate rollide ja vastutuse kokkuleppimine, sest selge kirjeldus meeskonna sees kehtivatest rollidest suurendab meeskonna turvalisust ning loob avatud õhkkonna (Kahn 1990). Magistritöö autori hinnangul võimaldab rollide kokkuleppimine alla 1. aastase tööstaažiga inimestel tunda ennast rohkem „perekonnaliikmena“. Uued kliendinõustajad peavad tundma end täisväärtuslike meeskonnaliikmetena ning omama häid ja toetavaid suhteid nii kolleegide kui ka enda juhiga.

Tegurite keskmiste hinnangute võrdlus näitas, et töö pingelisus on kliendinõustajate seas probleemiks. Kõige enam hindasid kliendinõustaja tööd pingeliseks alla 30. aastased kliendinõustajad, kelle tööstaaž on sageli ka väike. Kuigi korrelatsioonanalüüs näitas, et indiviidi pühendumus ja töö mitte pingelisus on omavahel nõrgalt seotud, siis magistritöö autori hinnangul on töö pingelisusel kindlasti oluline roll tööjõu voolavuse juures. Seega vajab see suuremat tähelepanu ning edasist uurimist. Käesoleva magistritöö raames, teeb autor ettepaneku vähendada erinevate tegevuste kaudu kliendinõustajate töö pingelisust (vt tabel 13).

Tabel 13. Ettepanekud töö pingelisuse vähendamiseks

Sihtgrupp	Ettepanekud
Kõik kliendinõustajad	<ul style="list-style-type: none"> • Tagada piisav töötajate arv ja „puhver“. • Tagada töö vaheldusrikkus.
Alla 30. aastased kliendinõustajad	<ul style="list-style-type: none"> • Regioonides vaadata üle vestluste sagedus. • Selgete ootuste seadmine vastavalt töökogemusele. • Suunata nooremaid ja väiksema tööstaažiga inimesi stressijuhtimise koolitustele.

Allikas: Autori koostatud

Magistritöö autori hinnangul on tööst tuleneva pingelisuse vähendamiseks olemas mitmeid meetodeid. Kõige olulisem neist on piisav töötajate arv ja „puhvri“ olemasolu, mis on vajalik selleks, et inimeste lahkumisel ei tekiks probleeme kontori mehitamisega. Samuti võimaldab töötajate „puhvri“ olemasolu kliendinõustajatel osaleda rohkem erinevatel koolitustel ning info- ja arengupäevadel, mille tulemusel on töö vaheldusrikkam ja huvitavam.

Töö pingelisuse seisukohalt on oluline juhtidel koondada tähelepanu eelkõige alla 30. aastastele töötajatele, sest nemad tajusid tööst tulenevat pinget kõige enam. Magistritöö

autori arvates võib töö pingelisust põhjustada kompetentsi ja kogemuste vähesus, mis muudab kliendiprobleemide lahendamise keeruliseks ja aeganõudvaks. Kindlasti mõjutavad pingelisust ka müügieesmärgid ja kõrged ootused töökvaliteedi osas. Magistritöö autori hinnangul tehakse tänasel hetkel palju erinevaid tegevusi noorte kliendinõustajate toetamise suunal, kuid indiviidi pühendumuse suurendamiseks ja töö pingelisuse vähendamiseks teeb autor ettepaneku vaadata regioonides üle kokkulepped juhi ja alustanud töötaja vaheliste vestluste sageduse osas. See aitab paremini juhtida uue töötaja ootusi ning arutleda erinevate probleemkohtade üle, mille tulemusel tunneb töötaja suuremat organisatsiooni toetust, sest juht on veel enam *coachi* rollis.

Magistritöö autori hinnangul tuleb eelkõige alla 30. aastaste Swedbank AS kliendinõustajate seas pöörata suuremat tähelepanu ka füüsilise ja vaimse pinge juhtimisele. Hetkel on olemas töötajatele stressikoolitus ja tugigrupi võimalus, kuid magistritöö autori arvamuse kohaselt suunatakse sinna rohkem suurema kogemusega töötajaid. Töötajate vaimse ja füüsilise pinge juhtimisega tuleb algust teha alates kliendinõustaja ametirolli asumisest, sest ka väiksemad ja vähem keerulisemad tööülesanded võivad nooremates töötajates tekitada pingeid.

Magistritöös läbiviidud analüüs näitas töö tähendusrikkuse olulist indiviidi pühendumuse juures, seega tuleb indiviidi pühendumuse suurendamiseks keskenduda esmalt töö ja sellest lähtuvatele teguritele. Keskkonna teguritest toob magistritöö autor enim esile juhi faktori, sest juht saab läbi oma tegevuste mõjutada ka teisi tegureid. Näiteks meeskonda, mis toetab samuti indiviidi pühendumuse kujunemist. Andmete analüüs tõi välja ka mõned probleemkohad, millest lähtuvalt tegi magistritöö autor ettepaneku pöörata Swedbank AS-is mõnevõrra suuremat tähelepanu alla 30. aastaste kliendinõustajate töö tähendusrikkusele ning töö pingelisusele. Samuti tuleks sihipäraselt tegeleda alla 1. aastase tööstaažiga kliendinõustajate ja teiste meeskonnaliikmete vaheliste suhete loomisega.

KOKKUVÕTE

Indiviidi pühendumus on suhteliselt uus nähtus personalivaldkonnas, kuid see on olnud akadeemilises kirjanduses viimasel aastakümnel küllaltki aktuaalne teema. Põhjus, miks indiviidi pühendumust on hakatud rohkem uurima ja analüüsima, tuleneb kindlasti organisatsioonide kõrgendatud huvist. Ettevõtjad on huvitatud indiviidi pühendumuse kujundamisest, sest pühendunud töötajad teevad oma tööd südamega ning see mõjutab positiivselt mitmeid organisatsiooniväljundeid nagu kasum, töötajate voolavus ja kliendirahulolu.

Teoreetilises kirjanduses on indiviidi pühendumuse murekohaks ühtse definitsiooni puudumine ning selle segunemine teiste sarnaste hoiakutega. Definitsioonidest on kõige rohkem tähelepanu saanud Kahn (1990) ning Maslach *et al.* (2001) poolt kirjeldatud määratlused. Võrreldes erinevate autorite käsitlusi, jõudis magistr töö autor järeldusele, et üldiselt lähtuvad kõik hilisemad definitsioonid eelpool mainitud autorite määratlustest. Käesoleva magistr töö autori arvates avab indiviidi pühendumust kõige paremini Kahni (1990) poolt kirjeldatud definitsioon. Lisaks Kahni (1990) määratlusele toob magistr töö autor indiviidi pühendumusse ka töötaja vabatahtlikkuse tunnuse, mis väljendub töötaja soovis panustada endasse, et selle tulemusel aidata kaasa organisatsiooni õnnestumisele. Indiviidi pühendumuse eristamine teistest sarnastest nähtustest on magistr töö autori hinnangul küllaltki keeruline. Töö autor võrdles indiviidi pühendumust magistr töös hoiakutega nagu tööga rahulolu, organisatsiooniline pühendumus, motivatsioon ja tööga kaasatus, ning jõudis järeldusele, et indiviidi pühendumus ei ole unikaalne, vaid see on vastastikusel suhtel teiste personalivaldkonnas olevate nähtustega.

Võttes kokku indiviidi pühendumuse olemust, leiab magistritöö autor, et see kujuneb teatud isikuomaduste, tehtava töö ja organisatsiooni keskkonna sobivusel ning see väljendub töötaja käitumises. Indiviidi pühendumust kujundavad kolm olulisemat tegurite gruppi, milleks on töö, keskkond ja indiviidi isiksus. Viimast on tööandja poolt keeruline mõjutada, kuid kindlasti ei tasu isikuomaduste mõju jätta tagaplaanile. Töö ja keskkonna tegurites on organisatsioonidel palju erinevaid võimalusi indiviidi pühendumuse kujundamiseks ja suurendamiseks. Magistritöö autori arvates on eriti oluline roll indiviidi pühendumuse juures juhil, sest tema mõjutab eestvedamise tulemusel nii tööd kui ka keskkonda.

Magistritöös uuritakse indiviidi pühendumust Eestis tegutseva suurima panga, Swedbank AS Eesti kontorivõrgu kliendinõustaja ametipositsiooni näitel. Tulenevalt ettevõtte suurusest on personali puudutavad teemad Swedbank AS-is olulised ning otsitakse erinevaid võimalusi töötajate hoidmiseks ja koostöö väärtustamiseks. Kuigi ettevõttes kasutatakse erinevaid meetodeid pikaajalise töösuhte väärtustamiseks, moodustavad alla 1. aastase tööstaažiga kliendinõustajad arvestatava osakaalu kogu kliendinõustajate arvust. Indiviidi pühendumust ja seda kujundavaid tegureid ei ole varasemalt Swedbank AS kliendinõustajate seas uuritud. Lähtuvalt teoreetilisele kirjandusele, leidis magistritöö autor, et kõige paremini aitab indiviidi pühendumust ja selle tegureid mõõta May *et al.* (2004) küsimustik. Küsimustik koosnes kahest osast, kus esimeses osas mõõdeti Kahn (1990) kontseptsioonist lähtuvaid tegureid ning teine osa keskendus Hackman-Oldham (1974) töödiagnostikale, et mõõta töö mitmekesisust.

Faktoranalüüsi tulemusel eristusid indiviidi pühendumuse küsimustikust järgmised tegurid: juht, meeskond, töö mittepingelisus, tähendusrikkus, ootustele vastavus, meeskonna normid ja ebakindlus. Statistiliselt olulised, keskmise tugevusega seosed leiti aga juhi, meeskonna, töö mitmekesisuse, ootustele vastavuse ning meeskonna normide tegurites. Andmete analüüsist lähtuvalt hinnatakse kõige enam Swedbank AS kliendinõustajate seas meeskonnas kehtivaid norme, samuti hinnatakse kõrgelt juhtide tööd ning meeskonda. Üks oluline tegur, mis kõikide teiste faktori hinnangute keskmistest eristus, oli töö mittepingelisuse faktor, seega võib väita, et kliendinõustajate töö on nii vaimselt kui ka füüsiliselt pingeline. Indiviidi pühendumuse tegurite

keskmiste hinnangute võrdluses tuli välja, et statistiliselt olulised erinevused hinnangutes esinevad vanuse ja tööstaaži lõikes.

Andmete analüüsi tulemusel saab tuua välja, et Swedbank AS-is on alla 30. aastaste kliendinõustajate töö tähendusrikkus ehk indiviidi pühendumus madalam ning töö pingelisus suurem. Samuti mõjutab kliendinõustaja tööstaaž hinnanguid meeskonna osas. Kuigi töö pingelisuse ja indiviidi pühendumuse seosed olid nõrgad, leiab autor, et sellele murekohale tuleb tähelepanu pöörata. Magistritöö autor tegi lähtuvalt teoreetilistele käsitlustele tuginedes Swedbank AS kliendinõustajate pühendumuse suurendamiseks järgmised ettepanekud:

- 1) Suunata tähelepanu alla 30. aastaste kliendinõustajate töö tähendusrikkusele.
- 2) Viia läbi tegevusi alla 1. aastase tööstaažiga kliendinõustajate meeskonnasuhete kasvatamiseks.
- 3) Vähendada erinevate tegevuste kaudu kliendinõustajate töö pingelisust. Eelkõige tuleks suunata tähelepanu alla 30. aastase kliendinõustajate töö pingelisusele.

Tööjõu voolavuse vähendamiseks ning indiviidi pühendumuse suurendamiseks on oluline alla 30. aastaste kliendinõustajate vanusegrupiga sihipäraste tegevuste läbiviimine. Kuna Tallinna regioon eristub teistest regioonidest nii vanuselise koosseisu, kui ka alla 1. aastase tööstaažiga kliendinõustajate arvu poolest, siis seal on nooremate kliendinõustajate pühendumust kujundavate tegevuste läbiviimine kõige olulisem. Andmete analüüsi tulemustest lähtuvalt oleks vajalik edasi uurida töö pingelisuse probleemi, sest magistritöö autori hinnangul võib hoopis see olla töötajate voolavuse peamiseks põhjuseks. Magistritöö autor loodab, et teoreetiline käsitlusviis ning neist lähtuvad ettepanekud on juhtidele abiks indiviidi pühendumuse suurendamisel ning erinevate murekohtadega tegelemisel.

Magistritöö autori hinnangul peaks iga ettevõtte eesmärk olema pühendunud kollektiiv, see nõuab aga nii ettevõtte kui ka juhtide poolt planeeritud tegevusi. Käesolevas magistritöös toodud ettepanekud on autori omapoolne nägemus ning kindlasti on veel palju erinevaid võimalusi indiviidi pühendumuse hoidmiseks ja suurendamiseks. Siiski loodab magistritöö autor, et toodud ettepanekud on abiks indiviidi pühendumuse suurendamisel, mis toob kasu nii organisatsioonile kui ka töötajatele endile. Meeles

tuleks pidada aga seda, et ettekirjutatud lahendusi ei ole olemas, vaid organisatsioonide juhid peavad sobivaimat kombinatsiooni otsides arvestama inimeste ja nende vajadustega.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Attridge, M.** Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. – Journal of Workplace Behavioral Health, 2009, Vol 22. No. 4, pp 383-398.
2. **Babcock-Roberson, M., Strickland, O. J.** The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. - The Journal of Psychology, 2010, Vol. 144, No. 3. pp. 313-326.
3. **Bakker, A. B., Demerouti, E.** Towards a model of work engagement. – Career Development International, 2008, Vol. 13, pp. 209–223.
4. **Brooks, I.** Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon. - Tallinn: Tänapäev, 2008. Inglise keelest tõlkinud Marja Vaba.
5. **Carasco-Saul, M., Kim, W., Kim, T.** Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. - Human Resource Development Review, 2015, Vol. 14, No.1, pp. 38– 63.
6. **Christian, M.S., Garza, A. S., Slaughter, J. E.,** Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance - Personnel Psychology, 2011, Vol. 64, No. 1, pp. 89-136
7. **Cronbach, L.J.** Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. - Psychometrika, 1951, Vol. 16, pp. 297 -334.
[http://kttm.hoasen.edu.vn/sites/default/files/2011/12/22/cronbach_1951_coefficient_alpha.pdf]. 03.04.2015.
8. **Dancey, C. P., & Reidy, J.** Statistics Without Maths for Psychology. - Harlow: Pearson Education Limited.
9. Eesti statistika aastaraamat 2014. Statistikaamet, 2014, 441 lk.
[http://www.stat.ee/publication-download-pdf?publication_id=36393]. 12.11.2014.

10. Eesti Keele Instituut. Eesti keele seletav sõnaraamat. [<http://www.eki.ee/dict/ekss/>].
12.11.2014
11. **Hackman, R.J., Oldham, G. R.** The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. – Yale University, New Haven, Department of Administrative Sciences, Technical Report 1974, No. 4, 87p.
12. **Harter, J., K. Hayes, T.,L. Schmitd, F., L.** Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. – Journal of applied Psychology, 2002, Vol.87, No. 2, pp. 268-279.
13. Hea Teeninduse Juhtimiskonverents 2014 - Kuidas vähendada tööjõu voolavust teenindusvaldkonnas?
[<http://www.heateenindus.ee/sundmused/event/8-juhtimiskonverents>] 12.11.2014.
14. **Hoyle, D.** Quality management essentials. Burlington, Elsevier limited, 2007, 212 p.
15. **Ivanova, A.** AS Glass Estonia töörahulolu kaardistamine Hackman-Oldhami mudeli alusel. –Tartu Ülikool, 2010, 129 lk. (magistritöö)
16. **Kahn, W. A.** Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. - Academy of Management Journal, 1990, Vol. 33, No.5, pp. 692–724.
17. **Koyuncu, M. Burke, R., J. Fiksenbaum, L.** Work engagement among managers and professionals in a Turkish bank. - Equal Opportunities International, 2006, Vol. 25, No. 4, pp. 299-310.
18. **Locke, E. A.** What is job satisfaction? – Organizational Behavior and Human Performance, 1969, Vol. 4, No. 4, pp. 309–336.
19. **Lodahl, T. M., Kejner, M.** The definition and measurement of job involvement. - Journal of Applied Psychology, 1965, Vol. 49, No. 1, pp. 24–33.
20. **Macey, W. H., Schneider, B.** The meaning of employee engagement. - Industrial and Organizational Psychology, 2008, Vol. 1, pp. 3–30.
21. **Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P.** Job Burnout.- Annual Review of Psychology, 2001, Vol. 52, pp. 397-442.
22. **May, D., R., Gilson, R., L., Harter, L., M.** The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2004, Vol. 77, pp. 11-37.

23. **Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., Haddad, A.** To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. – *Journal of Business Research*, 2013, Vol. 66, No. 11, pp. 2163-2170.
24. **Meriküll, J. Rõõm, T.** Eesti Panga töötuba: Tootlikkus ja palkade arengud. – Eesti Pank. Majandusuuringute allosakond. 18.04.2013. [<http://www.konverentsid.ee/wp-content/uploads/2013/04/eesti-panga-tootuba-tootlikkuse-ja-palkade-arengud.pdf>]. 10.01.2015
25. **Meyer, J. P.** The Science- Practice Gap and Employee Engagement: It`s a Matter of Principle. – *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 2013, Vol. 54, No.4, pp. 235-245.
26. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** Commitment in the workplace: Theory, research and applications. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, 150 p.
27. **Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., Stine, C.** Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. – *Journal of Business and Psychology*, 2011, Vol. 20, No. 2, pp. 205-212.
28. **Newman, D., A. Harrison, D., A.** Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct “Wines”. - *Industrial and Organizational Psychology*, 2008, Vol. 1, No. 1, pp. 31-35.
29. **Piirsalu, K.** Mis vahe on motivatsioonil, pühendumusel ja seotusel? Postimees, veebiväljaanne, 2013 [<http://majandus24.postimees.ee/1211510/mis-vahe-on-motivatsioonil-puhendumisel-ja-seotusel>]. 15.02.1015.
30. **Rich, B., L., Lepine, J., A., Crawford, E., R.** Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. – *Academy of Management Journal*, 2010, Vol. 53, No. 3, pp. 617-635.
31. **Saks, A. M.** Antecedents and consequences of employee engagement. - *Journal of Managerial Psychology*, 2006, No. 7, Vol. 21, pp. 600–619.
32. **Saks, A. M., Gruman, J. A.** What Do We Really Know About Employee Engagement? – *Human Resource Development Quarterly*, 2014, Vol. 25, No. 2, pp. 155-182.
33. **Salanova, M., Agut, S., Peiro, J., M.** Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of

- Service Climate. - Journal of Applied Psychology, 2005, Vol. 90, No. 6, pp. 1217-1227.
34. **Schaufeli, W., Bakker, A.,B., Salanova, M.** The measurement of Work Engagement With a short Questionnaire. A Cross-National Study.- Educational and Psychological Measurement, 2006, Vol. 66, No. 4, pp 701-7016.
 35. **Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., Falgares, G.** The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. - The International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25, No. 15, pp. 2159-2173.
 36. **Sepp, A.** Eesti Arstide tööga rahulolu, Sotsiaalministeerium, 2011, 100 lk. [https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/.../arst_2011.pdf]. 13.02.2015
 37. **Serrano, S., A., Reichard, R., J.** Leadership strategies for an engaged workforce. - Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2011, Vol. 63, No. 3, pp. 176–189.
 38. **Shuck, B., Wollard, K.** Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. - Human Resource Development Review, 2010, Vol 9, No. 1, pp 89-110.
 39. **Shuck. B., Herd. A., M.** Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD – Human Resource Development Review, 2012, Vol. 11, No. 2, pp 156-181.
 40. Swedbank Grupi andmed veebruar 2015
[https://www.swedbank.ee/static/pdf/about/contact/swedbank_grupi_andmed_eng.pdf]. 15.03.2015
 41. Swedbank tööandjana 2015
[<https://www.swedbank.ee/about/work/work/whyChooseHP?language=EST>]. 15.03.2015
 42. Swedbank AS siseveeb 2015
 43. **Tooding, L-M.** Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. - Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus 2007, 390 lk.
 44. **Wefald, A., J. Reichard, R., J., Serrano, S., A.** Fiting Engagement into a nomological Network: The relationship of engagement to leadership and

- personality. -Journal of Leadership & Organizational Studies, 2011, Vol. 18, No. 4, pp. 522–537.
45. **Virovere, A. Alas, R. Liigand, J.** Organisatsioonikäitumine, Tallinn: Külim, 2008.
46. **Xanthopoulou, D., Bakker, A., B., Demerouti, E., Schaufeli, W., B.** Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. - Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2009, Vol 82, pp. 183-200.
47. **Xu, J. Thomas, H.,C.** How can Leaders achive high employee engagement? - Leadership & Organization Development Journal, 2011, Vol. 32, No. 4, pp. 399 - 416.

LISAD

Lisa 1. Indiviidi pühendumuse tegureid uurinud autorid ja nende järeldused

Autor ja uurimistöö eesmärk	Meetod	Seotust mõjutavad tegurid	Peamised järeldused
<p>Kahn (1990) Eesmärk: Uurida tingimusi, miks osad inimesed seovad end tööga ja teised mitte.</p>	<p>Vaatlused, dokumenteerimised, süvaintervjuud. Uurimistöö aluseks 2 erinevat gruppi: 16 töötajaga suvelaager (Camp Carrib) ja 16 töötajaga arhitektuuri ettevõtte (E.S.B Associates).</p>	<p>1) Täendusrikkus: Ülesande karakteristikud, rolli karakteristikud, suhtevõrgustik; 2) Turvalisus: isikutevahelised suhted, meeskonna dünaamika, juhtimisstiil ja protsess 3) Vaimne kohalolek: füüsiline energia, vaimne energia, ebakindlus, tööväline elu.</p>	<p>Kõik kolm tegurit on olulised indiviidi pühendumuse kujunemiseks.</p>
<p>Maslach, Schaufeli, Leiter (2001) Eesmärk: Anda ülevaade viimase 25. aasta jooksul avaldatud uurimustest läbipõlemise teemal.</p>	<p>Kirjeldav ülevaade.</p>	<p>Töökoormus Tunne ja võimalus kontrollida Sobiv tunnustamine ja tasu Toetav töö keskkond Õiglus ja ausus Täendus omav ja väärtustatud töö.</p>	<p>Läbipõlemine ja indiviidi pühendumus on seotud. Läbipõlemist mõjutab enim töö ise, seotust aga tegurid, mis mõjutavad tööd.</p>
<p>May, Gilson, Harter (2004) Eesmärk: Uurida seotust mõjutavaid tegureid lähtudes Kahni(1990) kontseptsioonist.</p>	<p>Küsitlus. Töö aluseks USA kindlustusettevõtte (213 töötajat)</p>	<p>1) Psühholoogiline täendusrikkus: Töö mitmekesisus; töörolli sobivus; suhted töökaaslastega 2) Vaimne turvalisus: Suhted juhiga; suhted kaastöötajatega; normid 3) Vaimne valmisolek:</p>	<p>Täendusrikkus omab kõige suuremat rolli indiviidi pühendumusele. Psühholoogilist turvalisust mõjutasid head suhted kolleegidega ja toetav juht.</p>

		Indiviidi ressursid; kindel tööroll; töövälised tegurid	Vaimset kohaolekut mõjutasid positiivselt indiviidi ressursid ja negatiivselt töövälised tegurid
Saks (2006) Eesmärk: Testida indiviidi pühendumust mõjutavaid tegureid ning indiviidi pühendumuse väljundeid, võttes aluseks sotsiaalse vahetuse teooria.	Küsitlus. Küsitluses osales 102 inimest erinevatest ettevõtetest ning ametialadelt.	Töö karakteristikud. Organisatsiooni toetus. Juhi toetus. Tasustamine ja tunnustamine. Protseduuriline õiglus. Jaotamise õiglus.	Organisatsiooni toetus mõjutab nii indiviidi kui ka organisatsiooni pühendumust. Töö karakteristikud mõjutavad indiviidi pühendumust. Protseduuriline õiglus mõjutab organisatsioonilist pühendumust.

Allikas: Autori koostatud

Lisa 2. Kliendinõustaja ametikoha ootus

1. Keskendun oma töös kliendi vajadusest lähtuvale ning tervikvaatel põhinevale nõustamisele neljas valdkonnas: finantseerimine, säästmine, kindlustus ja igapäevapangandus, tagan seejuures jätkusuutliku kasumliku äri, kõrge töökvaliteedi ning kliendirahulolu.
2. Väärtustan klienti, kasutan nõustamisel müügi-ja teenindusmetodoloogia põhimõtteid, tööriistu ning abivahendeid. Sellega võtan vastutuse kliendile finantshariduse andmisel, loon ja hoian kvaliteetset kliendisuhet, panustan pikaajalisse kliendisuhtesse, kliendibaasi hoidmisse ja kasvu.
3. Võtan vastutuse nii enda kui meeskondlikult kokkulepitud eesmärkide täitmise tulemuste eest, analüüsin neid. Pakun välja lahendusi, kuidas saavutada paremaid tulemusi.
4. Vastutan iseenda arengu eest- võtan osa koolitustelt, infopäevadelt, varjutamiselt jm arendamisele suunatud tegevustelt, võtan saadud teadmised koheselt kasutusele, proovin uusi lähenemisi ja jagan kogemusi kolleegidega.
5. Olen pühendunud - oma hoiakute ja tegevusega olen ettevõtte väärtuste kandja.

Allikas: Ettevõtte siseinfo

Lisa 3. Indiviidi pühendumuse küsimustik

UURING: INDIVIIDI PÜHENDUMUS

Hea kolleeg!

Kirjutan enda magistritööd, mille eesmärk on uurida kliendinõustajate pühendumust.

Küsimustik sisaldab väiteid töö ning selle keskkonna kohta. Palun loe väiteid tähelepanelikult ja vasta neile küsitluses toodud skaalal. Terve küsimustiku täitmine võtab aega umbes 20-30 minutit.

Palun vasta küsimustele nii ausalt kui võimalik. Kõikidele vastajatele on garanteeritud konfidentsiaalsus.

Palun vasta väidetele, tuginedes järgnevale skaalale:

1	2	3	4	5
Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult

- 1) Oma tööd tehes olen ma nii süvenenud, et unustan kõik muu.
- 2) Mõtlen tööd tehes sageli kõrvalistele asjadele.
- 3) Tööd tehes olen harva hajameelne.
- 4) Tööd tehes möödub aeg kiiresti.
- 5) Ma teen tööd südamega.
- 6) Tunnen elevust, kui olen oma tööga hästi hakkama saanud.
- 7) Tunnen end tööl sageli emotsionaalselt eemalolevana.
- 8) See, kui hästi ma oma tööd teen, mõjutab minu enesetunnet.
- 9) Ma panustan oma töösse palju energiat.
- 10) Ma olen tööl seni, kuni töö saab tehtud.
- 11) Ma väldin üleliigset töötamist.
- 12) Töö mida sellel ametikohal teen, on minu jaoks väga tähtis.
- 13) Ma võtan tööülesandeid isiklikult.
- 14) Ma tunnen, et töö, mida sellel ametikohal teen, on ühiskonnale vajalik.

- 15) Minu tööülesanded on minu jaoks olulised.
- 16) Ma tunnen, et töö, mida ametikohal teen, on ettevõtte jaoks väärtuslik.
- 17) Ma ei karda olla tööl mina ise.
- 18) Ma kardan tööl olles enda arvamust avaldada.
- 19) Tunnen end meeskonnas vaimselt ohustatuna.
- 20) Ma olen kindel, et suudan erinevate tööga seotud nõudmistega toime tulla.
- 21) Ma olen kindel, et suudan tööl üles kerkivate probleemidega toime tulla.
- 22) Ma olen kindel, et suudan tööl mõelda "selge peaga".
- 23) Ma olen kindel, et suudan tööl sobilikke emotsioone väljendada.
- 24) Ma olen kindel, et suudan tööl pingega toime tulla.
- 25) Mulle meeldib minu tööga seotud identiteet.
- 26) Töö, mida oma ametikohal teen, pakub mulle rahulolu.
- 27) Minu töö sobib kokku minu tulevikuplaanidega.
- 28) Minu suhted kolleegidega on head.
- 29) Kolleegid hindavad minu panust.
- 30) Kolleegid kuulavad minu arvamust.
- 31) Minu kolleegid tunnevad mind isiklikul tasandil.
- 32) Ma usun, et kolleegid hindavad mind sellisena nagu ma olen.
- 33) Ma tunnen oma kolleegidega tõelist sidet.
- 34) Mina ja mu kolleegid austame üksteist.
- 35) Ma tunnen, et meie töökollektiiv on justkui ühtehoidev perekond.
- 36) Ma tunnen ennast oma kolleegide seas viibides väärtuslikuna.
- 37) Ma usaldan oma kolleege.
- 38) Minu juht aitab mul lahendada tööga seotud probleeme.
- 39) Minu juht julgustab mind arendama uusi oskusi.
- 40) Minu juht on kursis sellega, mida töötajad asjadest arvavad ja kuidas ennast tunnevad.
- 41) Minu juht julgustab töötajaid osa võtma oluliste otsuste vastuvõtmises.
- 42) Minu juht kiidab hästi tehtud töö eest.
- 43) Minu juht julgustab arvamuse avaldamist, kui ei olda vastuvõetud otsusega rahul.
- 44) Minu juht kohtleb töötajaid võrdselt.
- 45) Minu juht kaitseb minu huve.

- 46) Minu juht peab sõna.
- 47) Ma usaldan enda juhti.
- 48) Ma pean kinni meeskonnas kehtivatest headest tavadest.
- 49) Ma ei ürita meeskonnas kehtivatest headest tavadest kõrvale kalduda.
- 50) Ma teen seda, mida kolleegid minult meeskonnas ootavad.
- 51) Tunnen ennast tööpäeva lõpus värskena.
- 52) Ma ei suuda tööpäeva lõpus enam selgelt mõelda.
- 53) Töö väsitab mind vaimselt.
- 54) Tööpäeva lõpus on minu enesetunne hea.
- 55) Olen tööst emotsionaalselt väsinud.
- 56) Ma tunnen juba enne tööpäeva lõppu end väsinuna.
- 57) Tunnen end tööpäeva lõpus füüsiliselt (väga) väsinuna.
- 58) Ma muretsen sellepärast, mis mulje ma endast tööl jätan.
- 59) Ma kardan, et teised märkavad minu vigu.
- 60) Ma ei karda tööl saada arvustava suhtumise osaliseks.
- 61) Ma ei karda enda tööd kaotada.
- 62) Tunnen, et olen oma tööle pühendunud.

Palun vastake küsimustele, tuginedes järgnevale skaalale

1	2	3	4	5	6	7
Väga vähe			Keskmiselt			Väga palju

- 63) Kuivõrd saad sa oma tööülesandeid täites kasutada erinevaid oskusi ja teadmisi?
- 64) Kuivõrd sinu töö hõlmab tervikliku ja selgelt eristuva töö tegemist. Ehk kas sinu töös on olemas konkreetsed tööosad, millel on selge algus ja lõpp.
- 65) Kuivõrd oluline, paljutähendav on sinu töö üleüldiselt? Ehk kas on tõenäoline, et sinu töötulemused oluliselt mõjutavad teiste inimeste elu?
- 66) Kuivõrd sõltumatu on sinu töö? Ehk kuivõrd töö võimaldab sul ise otsustada, kuidas oma töötegemist organiseerida?
- 67) Kui palju tööst endast saab informatsiooni sinu enda töösoorituse kohta? Ehk kas tööst endast saab mingeid vihjeid selle kohta, kui hea on sinu töösooritus (v.a tagasiside juhilt või töökaaslastelt).

Kuivõrd sobib alltoodud väide Sinu töö kirjeldamiseks?

1	2	3	4	5	6	7
Üldse ei sobi	Peamiselt ei sobi	Pigem ei sobi	Neutraalne	Pigem sobib	Peamiselt sobib	Sobib väga

68) Töö nõuab minult keeruliste kõrgetasemeliste oskuste kasutamist.

69) Minu töö on lihtne ja korduv.

70) Töö võimaldab mul lõpule viia minu poolt alustatud tööprotsessi/ operatsiooni.

71) Töö on organiseeritud sellisel, kus ma saan teha mingi tööprotsessi /operatsiooni algusest lõpuni.

72) Minu töö on üks sellistest, kus töötulemused mõjutavad palju teisi.

73) Iseenesest minu töö ei ole eriti oluline, paljutähendav laiemast vaatenurgast.

74) Töö ei võimalda mul kasutada omapoolset initsiatiivi või arvamust tööülesannete täitmisel.

75) Töö annab mulle piisavalt otsustusvabadust, kuidas oma tööd teha.

76) Tööst endast saab väga vähe informatsiooni selle kohta, kuidas hästi täidan oma tööülesandeid.

77) Tehes oma tööd, saan ma piisavalt informatsiooni selle kohta, kui hästi saavad minu tööülesanded täidetud.

Taustaküsimused:

Vanus (kuni 30.a, 31-40 a. 41-50.a, üle 50.a).

Sugu (Valik: Naine, Mees).

Regioon (Valik: Lõuna, Lääne, Tallinn).

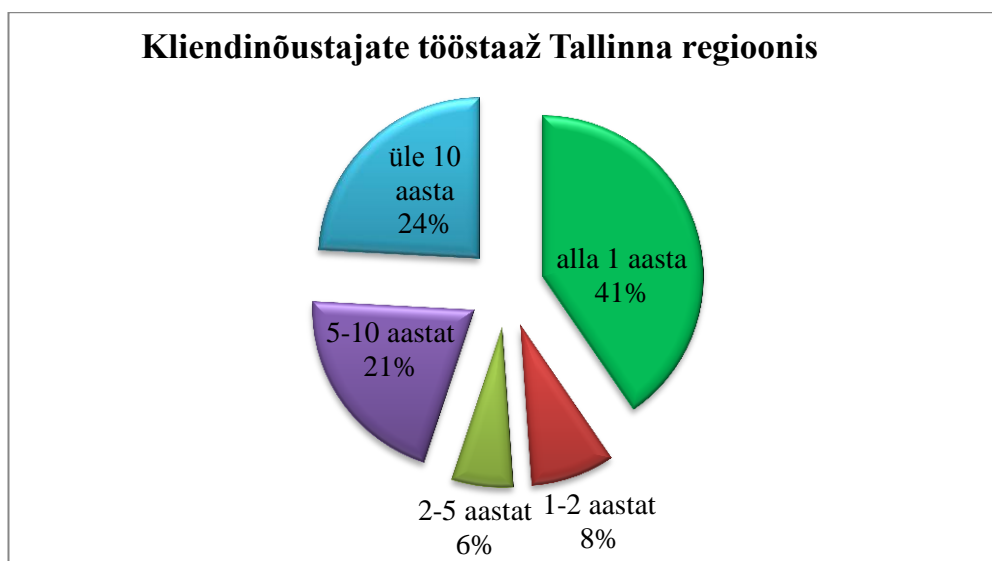
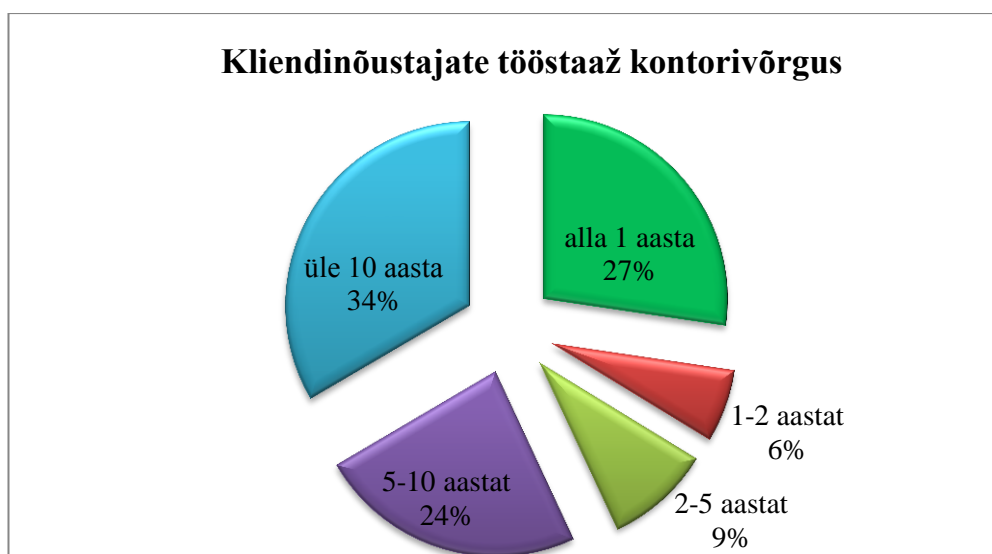
Tööstaaž Swedbanki kliendinõustajana (Valik: alla 1.a; 1-2 a; 3-5 a; 6-10 a; üle 10.a).

Haridus (Valik: Keskkharidus, Kutseharidus, Bakalaureusekraad, Magistrikraad, Muu).

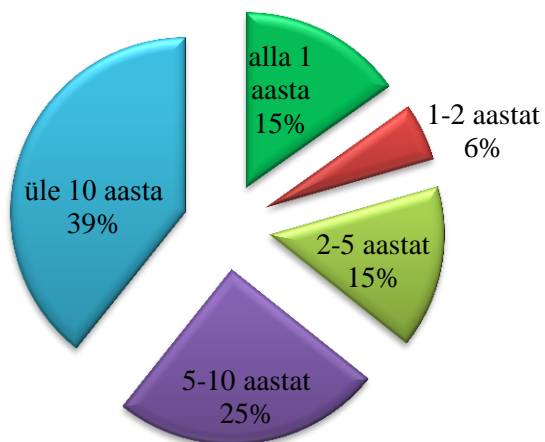
Avatud küsimus:

Palun nimeta 2 tegurit, mis on sinu jaoks töö juures kõige olulisemad.

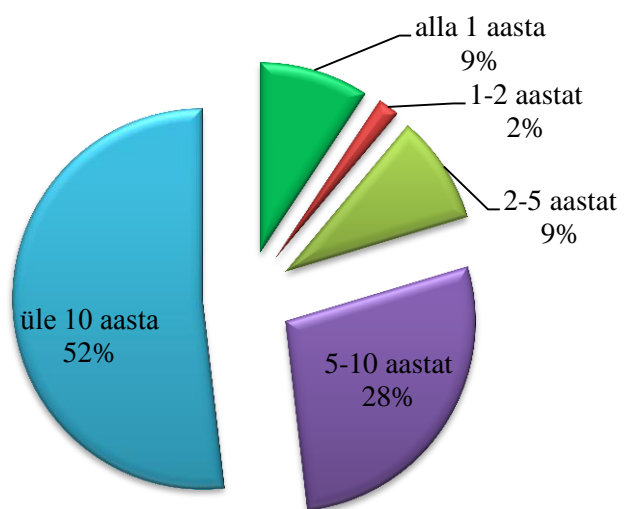
Lisa 4. Kliendinõustajate tööstaažid kontorivõrgus ja regioonides



Kliendinõustajate tööstaaz Lõuna regioonis



Kliendinõustajate tööstaaz Lääne regioonis



Allikas: autori koostatud 31.12.2014 andmete põhjal.

Lisa 5. Faktoranalüüsi laadumised 7 faktoriga mudelis

	Küsimused	Faktorid ja nende laadumised						
		1	2	3	4	5	6	7
38	Minu juht aitab mul lahendada tööga seotud probleeme.	0,83	0,20	0,06	0,15	-0,02	0,03	-0,08
45	Minu juht kaitseb minu huve.	0,82	0,21	0,05	0,08	0,11	0,14	-0,04
47	Ma usaldan enda juhti.	0,81	0,14	0,11	0,16	0,07	0,12	0,05
39	Minu juht julgustab mind arendama uusi oskusi.	0,79	0,07	0,13	0,13	0,06	0,03	0,06
46	Minu juht peab sõna.	0,78	0,11	0,11	0,15	0,03	0,10	0,04
44	Minu juht kohtleb töötajaid võrdselt.	0,77	0,33	0,07	0,09	0,07	0,17	-0,05
40	Minu juht on kursis sellega, mida töötajad asjadest arvavad ja kuidas ennast tunnevad.	0,75	0,26	0,09	0,21	0,14	-0,07	0,01
42	Minu juht kiidab hästi tehtud töö eest.	0,74	0,18	-0,02	0,10	0,15	0,12	0,01
43	Minu juht julgustab arvamuse avaldamist, kui ei olda vastuvõetud otsusega rahul.	0,73	0,28	-0,03	0,03	0,17	0,01	-0,10
41	Minu juht julgustab töötajaid osa võtma oluliste otsuste vastuvõtmises.	0,72	0,29	0,01	0,13	0,22	0,03	-0,04
36	Ma tunnen ennast oma kolleegide seas viibides väärtuslikuna.	0,21	0,84	0,12	0,01	0,09	0,15	-0,02
33	Ma tunnen oma kolleegidega tõelist sidet.	0,21	0,81	0,02	0,17	0,13	0,01	0,06
35	Ma tunnen, et meie töökollektiiv on justkui ühte hoidev perekond.	0,32	0,79	0,03	0,02	0,02	0,11	-0,02
32	Ma usun, et kolleegid hindavad mind sellisena nagu ma olen.	0,09	0,77	0,11	0,13	0,17	0,05	-0,05
29	Kolleegid hindavad minu panust.	0,19	0,74	0,00	0,13	0,07	0,14	-0,09
31	Minu kolleegid tunnevad mind isiklikul tasandil.	0,03	0,74	-0,02	0,13	-0,01	-0,08	-0,07
30	Kolleegid kuulavad minu arvamust.	0,14	0,73	-0,01	0,10	0,12	0,10	-0,22
34	Mina ja mu kolleegid austame üksteist.	0,34	0,67	0,01	0,06	0,00	0,10	0,07
28	Minu suhted kolleegidega on head.	0,30	0,66	-0,14	0,09	0,03	0,05	-0,08
37	Ma usaldan oma kolleege.	0,36	0,66	0,12	0,18	-0,02	0,09	0,14
51	Tunnen ennast tööpäeva lõpus värskena.	0,05	0,04	0,59	0,15	0,22	-0,02	0,17
54	Tööpäeva lõpus on minu enesetunne hea.	0,20	0,05	0,52	0,29	0,27	0,17	0,05
57	Tunnen end tööpäeva lõpus füüsiliselt (väga) väsinuna.	-0,01	0,12	-0,59	-0,02	-0,11	0,12	0,20

52	Ma ei suuda tööpäeva lõpus enam selgelt mõelda.	-0,13	-0,10	- 0,64	0,06	- 0,21	- 0,06	0,12
55	Olen tööst emotsionaalselt väsinud.	-0,03	0,13	- 0,74	-0,09	0,12	- 0,20	0,16
56	Ma tunnen juba enne tööpäeva lõppu end väsinuna.	-0,02	-0,12	- 0,78	-0,15	- 0,11	0,09	0,08
53	Töö väsitab mind vaimselt.	-0,07	-0,02	- 0,80	0,02	- 0,12	0,10	0,05
15	Minu tööülesanded on minu jaoks olulised.	0,17	0,11	0,24	0,72	0,09	0,20	-0,06
12	Töö mida sellel ametikohal teen, on minu jaoks väga tähtis.	0,04	0,24	0,33	0,70	0,03	0,01	0,06
13	Ma võtan tööülesandeid isiklikult.	0,11	0,11	0,08	0,57	- 0,11	- 0,11	-0,21
14	Ma tunnen, et töö, mida sellel ametikohal teen, on ühiskonnale vajalik.	0,35	0,14	0,25	0,54	0,14	0,05	0,05
10	Ma olen tööl seni, kuni töö saab tehtud.	0,20	-0,09	- 0,18	0,52	0,26	- 0,10	-0,08
9	Ma panustan oma töösse palju energiat.	0,07	0,23	- 0,14	0,50	0,13	0,08	-0,15
5	Ma teen tööd südamega.	0,30	0,27	0,34	0,46	- 0,05	0,11	0,11
8	See, kui hästi ma oma tööd teen, mõjutab minu enesetunnet.	0,02	0,17	- 0,06	0,45	0,03	0,08	-0,15
27	Minu töö sobib kokku minu tulevikuplaanidega.	0,21	0,25	0,32	0,44	0,08	0,07	0,17
1	Oma tööd tehes olen ma nii süvenenud, et unustan kõik muu.	0,09	-0,04	0,02	0,44	0,07	0,08	0,11
16	Ma tunnen, et töö, mida ametikohal teen, on ettevõtte jaoks väärtuslik.	0,07	0,03	0,10	0,40	0,21	0,18	0,09
21	Ma olen kindel, et suudan tööl üles kerkivate probleemidega toime tulla.	0,14	0,11	0,19	0,11	0,74	0,01	-0,18
22	Ma olen kindel, et suudan tööl mõelda "selge peaga".	0,07	0,04	0,13	0,14	0,69	- 0,12	-0,07
24	Ma olen kindel, et suudan tööl pingega toime tulla	0,28	0,08	0,16	0,05	0,68	0,26	-0,02
20	Ma olen kindel, et suudan erinevate tööga seotud nõudmistega toime tulla.	0,13	0,11	0,30	0,18	0,65	- 0,02	-0,03
23	Ma olen kindel, et suudan tööl sobilikke emotsioone väljendada.	0,04	0,09	0,08	0,13	0,62	0,31	0,00
17	Ma ei karda olla tööl mina ise.	0,19	0,12	0,05	0,03	0,40	- 0,04	-0,33
48	Ma pean kinni meeskonnas kehtivatest headest tavadest.	0,08	0,08	- 0,07	0,19	0,02	0,86	-0,07

49	Ma ei ürita meeskonnas kehtivatest headest tavadest kõrvale kalduda.	0,07	0,16	- 0,04	0,19	- 0,05	0,82	-0,05
50	Ma teen seda, mida kolleegid minult meeskonnas ootavad.	0,21	0,29	- 0,01	0,20	0,08	0,57	-0,08
19	Tunnen end meeskonnas vaimselt ohustatuna.	-0,14	-0,03	- 0,06	0,11	- 0,18	- 0,52	0,16
58	Ma muretsen sellepärast, mis mulje ma endast tööl jätan.	0,04	-0,08	- 0,18	0,02	0,02	- 0,15	0,79
59	Ma kardan, et teised märkavad minu vigu.	0,02	-0,08	- 0,20	-0,20	- 0,15	- 0,15	0,76
18	Ma kardan tööl olles enda arvamust avaldada.	-0,03	-0,04	0,02	0,04	- 0,34	- 0,05	0,49

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6. Realiaabluskoefitsendid Hackman-Oldhami töökoha küsimustikus

JDS skaala	Realiaablus- koefitsent
Oskuste mitmekesisus	0,77
Ülesande selgus	0,78
Ülesande tähtsus	0,73
Autonoomsus	0,77
Tagasiside tööprotsessist	0,72

Allikas: Ivanova (2010: 61)

Lisa 7. Faktorite keskmised hinnangud demograafiliste tunnuste alusel

	Kuni 30. aastat		31-40 aastat		41-50 aastat		üle 50. aasta	
	K	SH	K	SH	K	SH	K	SH
Juht	4,4	0,69	4,36	0,73	4,4	0,64	4,55	0,39
Meeskond	4,23	0,66	4,39	0,58	4,48	0,48	4,53	0,45
Töö mittepingsus	3,05	0,7	3,16	0,68	3,27	0,76	3,71	0,71
Täendusrikkus	4,21	0,5	4,44	0,47	4,42	0,34	4,46	0,37
Ootustele vastavus	4,35	0,46	4,32	0,48	4,37	0,41	4,24	0,67
Meeskonna normid	4,5	0,63	4,38	0,59	4,57	0,55	4,57	0,51
Ebakindlus	2,84	0,87	2,78	1,08	2,39	0,95	2,42	0,98
Hackman-Oldham	5,02	0,78	5,31	0,66	5,29	0,74	5,2	0,55

	Keskharidus		Kutseharidus		Kõrgharidus		Muu	
	K	SH	K	SH	K	SH	K	SH
Juht	4,39	0,66	4,3	0,67	4,5	0,63	4,26	0,8
Meeskond	4,35	0,66	4,37	0,55	4,39	0,56	4,27	0,59
Töö mittepingsus	3,28	0,76	3,22	0,71	3,12	0,68	3,16	0,89
Täendusrikkus	4,34	0,4	4,47	0,3	4,27	0,54	4,4	0,47
Ootustele vastavus	4,41	0,52	4,35	0,33	4,33	0,48	4,1	0,52
Meeskonna normid	4,56	0,54	4,44	0,58	4,46	0,65	4,55	0,56
Ebakindlus	2,71	1,07	2,52	0,98	2,72	0,82	2,74	1,26
Hackman-Oldham	5,07	0,7	5,27	0,69	5,2	0,77	5,21	0,76

	Alla 1. aasta		1-5.aastat		6-10. aastat		üle 10. aasta	
	K	SH	K	SH	K	SH	K	SH
Juht	4,47	0,6	4,28	0,84	4,42	0,72	4,41	0,53
Meeskond	4,16	0,68	4,29	0,63	4,49	0,55	4,51	0,44
Töö mitte pingsus	3,13	0,66	3,08	0,78	3,29	0,69	3,26	0,79
Täendusrikkus	4,32	0,39	4,23	0,57	4,33	0,53	4,45	0,33
Ootustele vastavus	4,37	0,44	4,32	0,51	4,35	0,45	4,3	0,52
Meeskonna normid	4,42	0,69	4,62	0,5	4,47	0,57	4,5	0,57
Ebakindlus	2,98	0,78	2,54	1,01	2,58	1,01	2,55	1,04
Hackman-Oldham	4,99	0,7	5,03	0,83	5,37	0,76	5,3	0,61

K-Keskmine, SH-standardhälve
Allikas: Autori koostatud

Lisa 8. Student'i t-test regioonide keskmiste hinnangute erinevuste leidmiseks

Faktor	Regioon	Keskmine	Keskmete standardviga	T-statistik	Olulisuse tõenäosus (p)
Juht	Tallinn	4,51	0,06	1,85	0,07
	Lõuna	4,22	0,15		
Meeskond	Tallinn	4,45	0,06	1,77	0,08
	Lõuna	4,21	0,12		
Töö mittepingselisus	Tallinn	3,22	0,08	0,61	0,54
	Lõuna	3,13	0,12		
Tähendusrikkus	Tallinn	4,39	0,05	1,80	0,07
	Lõuna	4,23	0,09		
Ootustele vastavus	Tallinn	4,39	0,05	1,38	0,17
	Lõuna	4,25	0,08		
Meeskonna normid	Tallinn	4,52	0,07	0,18	0,86
	Lõuna	4,50	0,09		
Ebakindlus	Tallinn	2,67	0,10	-0,31	0,76
	Lõuna	2,73	0,14		
Hacman-Oldham	Tallinn	5,27	0,08	1,63	0,10
	Lõuna	5,01	0,13		

Faktor	Regioon	Keskmine	Keskmete standardviga	T-statistik	Olulisuse tõenäosus (p)
Juht	Tallinn	4,51	0,06	1,72	0,09
	Lääne	4,30	0,11		
Meeskond	Tallinn	4,45	0,06	1,45	0,15
	Lääne	4,28	0,10		
Töö mittepingselisus	Tallinn	3,22	0,08	0,16	0,87
	Lääne	3,19	0,11		
Tähendusrikkus	Tallinn	4,39	0,05	0,70	0,48
	Lääne	4,33	0,08		
Ootustele vastavus	Tallinn	4,39	0,05	1,02	0,31
	Lääne	4,29	0,08		
Meeskonna normid	Tallinn	4,52	0,07	0,85	0,40
	Lääne	4,42	0,10		
Ebakindlus	Tallinn	2,67	0,10	0,15	0,88
	Lääne	2,64	0,18		
Hacman-Oldham	Tallinn	5,27	0,08	1,18	0,24
	Lääne	5,09	0,09		

Faktor	Regioon	Keskmine	Keskmete standardviga	T-statistik	Olulisuse tõenäosus (p)
Juht	Lõuna	4,22	0,15	-0,47	0,64
	Lääne	4,30	0,11		
Meeskond	Lõuna	4,21	0,12	-0,49	0,63
	Lääne	4,28	0,10		
Töö mittepingselisus	Lõuna	3,13	0,12	-0,42	0,68
	Lääne	3,19	0,11		
Tähendusrikkus	Lõuna	4,23	0,09	-0,88	0,38
	Lääne	4,33	0,08		
Ootustele vastavus	Lõuna	4,25	0,08	-0,32	0,75
	Lääne	4,29	0,08		
Meeskonna normid	Lõuna	4,50	0,09	0,63	0,53
	Lääne	4,42	0,10		
Ebakindlus	Lõuna	2,73	0,14	0,39	0,70
	Lääne	2,64	0,18		
Hackman-Oldham	Lõuna	5,01	0,13	-0,51	0,61
	Lääne	5,09	0,09		

Allikas: Autori koostatud

Lisa 9. Tegurite keskmiste hinnangute erinevused sõltuvalt regioonist (Kruskal-Wallis test)

Tegur (küsitluse keskmine)	Tallinn		Lõuna		Lääne		Olulisuse tõenäosus (p)	F-statistik
	K	SH	K	SH	K	SH		
Juht (4,40)	4,51	0,59	4,22	0,84	4,30	0,62	0,07	2,93
Meeskond (4,36)	4,45	0,55	4,21	0,70	4,28	0,56	0,15	2,38
Töö mittepingselisus (3,19)	3,22	0,77	3,13	0,71	3,19	0,63	0,96	0,20
Tähendusrikkus (4,34)	4,39	0,43	4,23	0,52	4,33	0,45	0,23	1,65
Ootustele vastavus (4,34)	4,39	0,48	4,25	0,46	4,29	0,45	0,20	1,21
Meeskonna normid (4,50)	4,52	0,63	4,50	0,53	4,42	0,55	0,35	0,38
Ebakindlus (2,67)	2,67	0,99	2,73	0,83	2,64	1,05	0,81	0,76
Hackman-Oldham (5,18)	5,27	0,78	5,01	0,73	5,09	0,54	0,14	1,68

K- Keskmine, SH-standardhälve

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Lisa 10. Tegurite keskmiste hinnangute erinevused sõltuvalt haridusest (Kruskal-Wallis test)

Tegur (küsitluse keskmine)	Keskharidus		Kutseharidus		Kõrgharidus		Muu		Olulisuse tõenäosus (p)	F-statistik
	K	SH	K	SH	K	SH	K	SH		
Juht	4,39	0,66	4,30	0,67	4,50	0,63	4,26	0,80	0,34	0,93
Meeskond	4,35	0,66	4,37	0,55	4,39	0,56	4,27	0,59	0,90	0,16
Töö mittepingselisus	3,28	0,76	3,22	0,71	3,12	0,68	3,16	0,89	0,70	0,42
Tähendusrikkus	4,34	0,40	4,47	0,30	4,27	0,54	4,40	0,47	0,40	1,52
Ootustele vastavus	4,41	0,52	4,35	0,33	4,33	0,48	4,10	0,52	0,16	1,63
Meeskonna normid	4,56	0,54	4,44	0,58	4,46	0,65	4,55	0,56	0,82	0,39
Ebakindlus	2,71	1,07	2,52	0,98	2,72	0,82	2,74	1,26	0,85	0,37
Hackman-Oldham	5,07	0,70	5,27	0,69	5,20	0,77	5,21	0,76	0,46	0,56

K- Keskmine, SH-standardhälve

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Lisa 11. Hinnangute erinevused LSD testis

Vanus		Võrdlusbaas	Erinevus	SH	Olulisuse tõenäosus	Järeldus
Töö mittepingselisus	alla 30. aasta	31-40 aastane	-,11	,14	,44	alla 30. aasta < üle 50. aastane; 31-40 aastane < üle 50. aastane; 41-50 aastane < üle 50. aastane;
		41-50 aastane	-,23	,14	,12	
		üle 50 aastane	-,67*	,20	,00*	
	31-40 aastane	alla 30. aasta	,11	,14	,44	
		41-50 aastane	-,11	,16	,48	
		üle 50 aastane	-,56*	,22	,01*	
	41-50 aastane	alla 30. aasta	,23	,14	,12	
		31-40 aastane	,11	,16	,48	
		üle 50 aastane	-,44*	,22	,04*	
üle 50 aastane	alla 30. aasta	,67*	,20	,00*		
	31-40 aastane	,56*	,22	,01*		
	41-50 aastane	,44*	,22	,04*		
Tähendusrikkus	alla 30. aasta	31-40 aastane	-,23*	,09	,01*	alla 30. aasta < 31-40 aastane; alla 30. aasta < 41-50 aastane; alla 30. aasta < üle 50. aastane;
		41-50 aastane	-,21*	,09	,02*	
		üle 50 aastane	-,25	,13	,05*	
	31-40 aastane	alla 30. aasta	,23*	,09	,01*	
		41-50 aastane	,02	,10	,84	
		üle 50 aastane	-,02	,14	,88	
	41-50 aastane	alla 30. aasta	,21*	,09	,02*	
		31-40 aastane	-,02	,10	,84	
		üle 50 aastane	-,04	,14	,76	
üle 50 aastane	alla 30. aasta	,25	,13	,05		
	31-40 aastane	,02	,14	,88		
	41-50 aastane	,04	,14	,76		

Tööstaaž		Võrdlusbaas	Erinevus	SH	Olulisuse tõenäosus (p)	Järeldus
Meeskond	alla 1. aasta	1-5 aastat	-,13	,14	,35	alla 1.aasta < 6-10 aastat alla 1.aasta < üle 10. aasta
		6-10 aastat	-,33*	,13	,01*	
		üle 10. aasta	-,35*	,12	,01*	
	1-5 aastat	alla 1. aasta	,13	,14	,35	
		6-10. aastat	-,20	,14	,16	
		üle 10 aasta	-,22	,13	,10	
	6-10 aastat	alla 1. aasta	,33*	,13	,01*	
		1-5 aastat	,20	,14	,16	
		üle 10. aasta	-,02	,13	,87	
	üle 10. aasta	alla 1. aasta	,35*	,12	,01*	
		1-5 aastat	,22	,13	,10	
		6-10. aastat	,02	,13	,87	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Lisa 12. Korrelatsioonseosed indiviidi pühendumuse tegurite vahel

	Juht	Meeskond	Töö mitte pingelisus	Tähendusrikkus	Ootustele vastavus	Meeskonna normid	Ebakindlus	Hackman-Oldham
Juht	1,00							
Meeskond	,56**	1,00						
Töö mitte pingelisus	,21**	,14	1,00					
Tähendusrikkus	,48**	,44**	,28**	1,00				
Ootustele vastavus	,48**	,38**	,38**	,43**	1,00			
Meeskonna normid	,36**	,36**	,19*	,30**	,35**	1,00		
Ebakindlus	-,11	-,14	-,25**	-,15	-,34**	-,29**	1,00	
Hackman-Oldham	,42**	,38**	,24**	,48**	,27**	,34**	-,26**	1,00

Allikas: Autori koostatud

Lisa 13. Tunnen, et olen oma tööle pühendunud väite seosed teiste teguritega

	Juht	Meeskond	Töö mitte pingelisuus	Tähendusrikkus	Ootustele vastavus	Meeskonna normid	Ebakindlus	Hackman-Oldham Töö mitmekesisus	Tunnen, et olen oma tööle pühendunud
Juht	1,00								
Meeskond	,56**	1,00							
Töö mitte pingelisuus	,21**	,14	1,00						
Tähendusrikkus	,48**	,44**	,28**	1,00					
Ootustele vastavus	,48**	,38**	,38**	,43**	1,00				
Meeskonna normid	,36**	,36**	,19*	,30**	,35**	1,00			
Ebakindlus	-0,11	-,14	-,25**	-,15	-,34**	-,29**	1,00		
Hackman-Oldham	,42**	,38**	,24**	,48**	,27**	,34**	-,26**	1,00	
Tunnen, et olen oma tööle pühendunud.	,36**	,46**	,26**	,59**	,34**	,35**	-,15	,39**	1,00

SUMMARY

EMPLOYEE ENGAGEMENT AND THE FACTORS THAT SHAPE IT AMONG THE BANK TELLERS OF SWEDBANK AS

Anu Salujärv

Employees who are motivated and share organisational core values are the foundation of a successful business. However, as the opportunities of today's job market allow for greater job mobility, it has become increasingly complicated to recruit qualified employees and to maintain a long-term cooperation between the employer and employees. Decreased employee retention is also an issue that Swedbank AS is familiar with. High employee turnover is a considerable expense for an organisation and therefore, employers are increasingly searching for new solutions to retain and motivate their employees. One of the possible solutions is to concentrate on employee engagement.

Employee engagement was first described by William A. Kahn in 1990. However, organisations and academics have started to show increased interest in the subject only within the past 10 years. Employee engagement has become more topical since it has been found to be positively linked to organisational output. For example, good employee engagement decreases turnover (Harter et al. 2002). It has also been found that employee engagement has a positive influence on such organisational output indicators as productivity and profit (Xanthopoulou et al. 2009). Therefore, concentrating on employee engagement is one of the possibilities to lower employee turnover and increase organisational performance.

This master's thesis examines employee engagement in the branch offices of Swedbank AS – the biggest bank in Estonia. It is based on theoretical works and the findings of an

employee engagement survey. The purpose of the thesis is to present factors that shape employee engagement among Swedbank AS's bank tellers and to develop recommendations for improving employee engagement within the organisation. In order to achieve this goal, the author of the thesis analysed the nature of employee engagement based on theoretical works and compared it to other similar stances in human resources management, as well as described the factors that help to shape employee engagement. The empirical part of the thesis maps the current methods employed by Swedbank AS when tending to employee engagement questions. It also presents the findings of the survey that was carried out to study the factors that shape employee engagement.

In order to evaluate employee engagement and its factors, the author used a survey created by May et al. (2004). There are two reasons why this specific survey was chosen. Firstly, the questionnaire has similar points to the contents and structure of Kahn's (1990) notion of employee engagement, incorporating cognitive and emotional, as well as physical components. Secondly, in addition to evaluating the employee engagement, the survey also measures the factors that help to shape it (except salary and employee recognition). A factor analysis was conducted to determine what shapes employee engagement of Swedbank AS's bank tellers. A non-parametric analysis of variance was used to help to assess whether there were any statistical differences in respondents' evaluations across demographic indicators such as region, age, work experience and education. Additionally, Spearman's correlation analysis was employed to enable to describe the links between the factors that shape employee engagement.

Analysis of the data showed that employee engagement among Swedbank AS's bank tellers is shaped by the following: the supervisor, the team, meaningfulness of the work, correspondence to expectations and co-worker norm adherence. As a result of the analysis, the factor of meaningfulness became to be comprised of questions that encompass employee engagement (cognitive, emotional and physical components), as well as the meaningfulness of the work and the work role fit. Therefore, as a result of the analysis, it could be stated that the factor of meaningfulness may be equated to the notion of employee engagement. Based on the evaluations given by the respondents, the Swedbank AS's bank tellers gave highest scores to their team's co-worker norm

adherence, the work of the supervisor and the team itself. The average of one important factor – relaxed work atmosphere/stress-free atmosphere – differentiated noticeably from the average of the other factors. The arithmetic mean connected to relaxed work atmosphere/stress-free atmosphere was low and therefore, it could be concluded that Swedbank AS's bank tellers are experiencing emotional and physical strain at work.

In order to detect the differences between the arithmetic means of the evaluations given to different factors, the Kruskal-Wallis one-way analysis of variance was used. The test showed no significant statistical differences for the factors that shape employee engagement when region or education was taken into consideration. However, statistically significant links were found between the evaluations and the age and work experience of employees. Based on those links, three conclusions can be made:

- 1) In Swedbank AS, the bank tellers' age has an effect on the evaluation given to the relaxed work atmosphere/stress-free atmosphere. Bank tellers under 30 feel more emotionally and physically strained and evaluate the stress level at work to be higher than their older colleagues.
- 2) In Swedbank AS, the bank tellers' age has an effect on the evaluation of the meaningfulness (i.e. employee engagement) of the work. Bank tellers under 30 evaluate the meaningfulness of their work lower than their older colleagues.
- 3) In Swedbank AS, the work experience of the employee has an effect on the evaluation given to the team. The longer the work experience, the higher the evaluation given to the team.

The correlation analysis confirmed that the work and the efforts that are made in the sphere of job enrichment are interdependent with employee engagement. Additionally, work environment has a significant influence on employee engagement. Work environment is influenced by the supervisor, the team, correspondence to expectations and co-worker norm adherence. The influence of psychological availability (i.e. relaxed work atmosphere/stress-free atmosphere) and self-consciousness on meaningfulness was very weak.

According to the author, meaningfulness, or in other words employee engagement, received relatively high marks from Swedbanks AS's bank tellers. Nevertheless, when

analysing the survey data, a few problem areas came to the author's attention. These should be addressed within the organisation in order to improve employee engagement.

The author of the thesis has made the following suggestions:

- 1) Reduce stress levels by engaging bank tellers in different activities.
- 2) Pay more attention to under 30-year-old bank tellers' sense of meaningfulness at work.
- 3) Improve the connection between the team and employees who have less than one year of work experience.

The author of the thesis hopes that the above suggestions will help the managers of Swedbank AS to improve employee engagement. This will benefit both the organisation, as well as the employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anu Salujärv

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Indiviidi pühendumust kujundavad tegurid Swedbank AS kliendinõustajate näitel“, mille juhendaja on Anne Reino
 - 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 alates **01.06.2018** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 21.05.2015