

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Andrea Tapp

**TÖÖJÕU VOOLAVUST PÕHJUSTAVAD TEGURID  
APOLLO KOHVIKUD OÜ LETITEENINDAJATE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava ärimus, peeriala juhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on ..... sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Andrea Tapp .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 185996TABB

Üliõpilase e-posti aadress: andrea.tapp12@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖJÕU VOOLAVUS JA JUHTIMISTEGEVUSED	7
1.1. Tööjõu voolavus organisatsioonis	7
1.1.1. Tööjõu voolavuse mõiste	7
1.1.2. Tööjõu voolavuse liigid ja tööjõu voolavust põhjustavad tegurid	8
1.1.3. Tööjõu voolavuse mõõtmine	11
1.1.4. Tööjõu voolavuse tagajärjed	12
1.2. Juhtimistegevuste mõju tööjõu voolavusele ettevõttes	13
2. UURINGU LÄBIVIIMINE APOLLO KOHVIKUD OÜ-S	16
2.1. Ettevõtte lühitutvustus	16
2.2. Uuringu valim ja uurimismeetodid	17
2.2.1. Küsitluse tulemuste analüüs	19
2.2.2. Intervjuude tulemuste analüüs	27
2.3. Järeldused ja ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	36
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	38
LISAD	41
Lisa 1. Küsimustik letiteenindajatele	41
Lisa 2. Korrelatsioonanalüüs	45
Lisa 3. Intervjuu küsimused juhtidele	46
Lisa 4. Intervjuu 1 transkriptsioon	48
Lisa 5. Intervjuu 2 transkriptsioon	51
Lisa 6. Lihtlitsents	54

## LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö teemaks on töajõu voolavust põhjustavad tegurid ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ letiteenindajate näitel. Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada letiteenindajate töajõu voolavust põhjustavad tegurid ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ ja lähtuvalt bakalaureusetöö uuringu tulemustest esitada ettevõttele ettepanekud vähendamaks töötajate lahkumist ettevõttest. Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on Apollo Kohvikud OÜ letiteenindajate kõrge töajõu voolavus.

Eesmärgi saavutamiseks kasutati nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uurimismeetodit. Küsitlus viidi läbi kõigi töö koostamise ajal Apollo Kohvikud OÜ-s töötavate letiteenindajate seas. Valimi moodustasid 71 letiteenindajat nii Tallinna kui ka Tartu Apollo Kohvikud OÜ kohvikutest. Kvalitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud viidi läbi kahe kohviku juhiga. Nii küsimustiku kui ka intervjuu koostamisel tugineti töö teoreetilisele osale. Küsitluse ja intervjuu tulemusi võrreldi ja leiti paralleele töötajate ning juhtide arvamuste vahel töajõu voolavust põhjustavate tegurite kohta.

Uuringu tulemustest selgus, et Apollo Kohvikud OÜ-s põhjustavad töajõu voolavust mitmed tegurid. Kõige rohkem põhjustab Apollo Kohvikud OÜ-s rahulolematust madal töötasu ja vähene motiveeritus. Juhtimistegevustest mõjutavad töajõu voolavust enim mehitamine ja mõjutamine.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Töö esimeses osas selgitatakse mõistet „töajõu voolavus“, tuuakse välja tegureid, mis võivad töajõu voolavust põhjustada ning uuritakse kuidas töajõu voolavust mõõdetakse ja mis on töajõu voolavuse tagajärjed organisatsiooni jaoks. Lisaks uuritakse millised juhtimistegevused mõjutavad töajõu voolavust. Bakalaureusetöö teises osas kirjeldatakse uuringu metoodikat ja analüüsitakse uuringu tulemusi. Samuti tehakse kokkuvõtte uuringu tulemustest ning esitatakse ettevõttele ettepanekud, kuidas saaks töajõu voolavust ettevõttes ennetada ja vähendada.

Võttesõnad: töajõu voolavus, juhtimistegevused, töajõu voolavuse mõõtmine

## SISSEJUHATUS

Inimkapital on ettevõtte suurim vara (Mayo 2001, 109). Organisatsiooni käekäigu määrab see, kui võimekad töötajad ettevõtte visiooni ellu viivad. Ettevõtte suurusest olenemata leidub igas organisatsioonis tööjõu voolavust. Tööjõu voolavuse täielik ära hoidmine on mitmete tegurite tõttu võimatu, kuid ettevõtte saab voolavust vähendada võimalikult väikesele tasemele. (Akinyomi 2016, 105) Ettevõttest lahkumise põhjused võivad olla isiklikud (näiteks perekonnaga seotud), rahulolematusest (ebasobiv töötasu või juhtimisstiil) või võimaluste puudumisest (vähene areng või karjäärivõimalus) tulenevad (Mayo 2001, 117).

Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on letiteenindajate kõrge tööjõu voolavus Apollo Kohvikud OÜ-s. Tööjõu voolavust tekitavate tegurite uurimine on ettevõtte jaoks väga oluline, kuna tööjõu voolavus toob endaga kaasa lisakulud ettevõttele ning tekitab ka palju lisatööd varasematele töötajatele, kes uusi ettevõttega liitujaid koolitavad. Tööjõu voolavust põhjustavate tegurite väljaselgitamine, nende teadvustamine ja ettevõttele tagasiside andmine aitab tulevikus ära hoida tööjõu voolavuse teket või seda oluliselt vähendada.

Apollo Kohvikud OÜ põhitegevuseks on toitlustuse pakkumine terviseteadlikele klientidele ning kohvikud asuvad Tartu ja Tallinna suuremates kaubanduskeskustes. Tartus on kohvikuid kaks ja Tallinnas kaheksa. Letiteenindajatena töötab Apollo Kohvikud OÜ-s seitsekümmend üks teenindajat ning kohvikuid juhib neli juhti. Ettevõtte tegevusvaldkonnas on klienditeenindus väga olulisel kohal. Toitlustusettevõtetel ei ole tihti võimalik tagada letiteenindajatele kõrget töötasu, mistõttu töötajate jaoks on letiteenindaja töökoht sageli ajutine lahendus. Töö iseloom on Apollo Kohvikud OÜ teenindajana töötades kiire ning tihti peab suutma täita mitut ülesannet korraga. See aga eeldab ettevõtte poolt töötajatele korralikku väljaõppe tagamist.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada letiteenindajate tööjõu voolavust põhjustavad tegurid ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ ja lähtuvalt bakalaureusetöö uuringu tulemustest esitada ettevõttele ettepanekud vähendamaks töötajate lahkumist ettevõttest.

Uurimisprobleemi lahendamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

1. Millised tegurid mõjutavad organisatsioonis tööjõu voolavust?
2. Kuidas mõjutavad juhid juhtimistegevustega tööjõu voolavust?
3. Milliseid tegevusi rakendades saaks organisatsioonis tööjõu voolavust ennetada?

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks koguti andmeid nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit kasutades. Mõlemat uurimismeetodit otsustati kasutada, et võrrelda juhtide ja letiteenindajate hinnanguid tööjõu voolavust põhjustavate tegurite kohta. Nii kvantitatiivse kui kvalitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendite koostamisel tugineti bakalaureusetöö eesmärgile ja uurimisküsimustele.

Kvantitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina kasutati küsimustikku. Küsimustiku jaoks viidi läbi küsitlus Apollo Kohvikud OÜ ettevõttes töötavate letiteenindajate hulgas. Küsimustik koostati internetikeskkonnas Office Forms ja küsitlus edastati vastajatele läbi ettevõtte ühise vestlusakna. Kvalitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina kasutati intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuule vastasid kaks kohviku juhti. Algselt sai kavandatud intervjuude läbiviimine kõigi nelja kohviku juhiga, kuid aja puudusele viidates kaks neist loobus intervjuudes osalemisest. Intervjuude läbiviimiseks kasutati rakendust Microsoft Teams.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Töö esimene osa annab ülevaate tööjõu voolavusest organisatsioonis, selgitab tööjõu voolavuse mõistet ning toob välja seda põhjustavad tegurid. Bakalaureusetöös on uuritud, millised juhtimistegevused avaldavad mõju tööjõu voolavusele ja kuidas saaks ettevõtte tööjõu voolavust ennetada. Töö teises osas on kirjeldatud bakalaureusetöö uurimismetoodikat ja antakse ülevaade uuringu tulemustest. Samuti tehakse uuringu tulemuste põhjal Apollo Kohvikud OÜ-le ettepanekud ja soovitused ettevõttele tööjõu voolavuse vähendamiseks.

# 1. TÖÖJÕU VOOLAVUS JA JUHTIMISTEGEVUSED

Käesolevas peatükis antakse ülevaade tööjõu voolavust põhjustavatest teguritest ja kuidas need mõjutavad organisatsiooni inimressursi juhtimist. Lisaks käsitletakse ka juhtimistegevuste mõju tööjõu voolavusele ettevõttes.

## 1.1. Tööjõu voolavus organisatsioonis

### 1.1.1. Tööjõu voolavuse mõiste

Tööjõu voolavus on töötajate liikumine organisatsiooni ja organisatsioonist välja. Seda mõõdetakse juba lahkunud töötajate arvu põhjal. (Graham Bennet 1998, 169)

Tööjõu voolavus on situatsioon, kus töötajad lahkuvad organisatsioonist mitmel põhjustel. See võib mõjutada negatiivselt ettevõtte suutlikkust pakkuda teenuseid ja suurenda võivad ka organisatsiooni üldkulud. (Mamun, Hasan 2017 viidatud Yankeelov *et al.* 2008, 63)

Tööjõu voolavus on töötajate liikumine tööjõuturul. See võib toimuda erinevate riikide, ettevõtete või ametikohtade vahel. (Abbasi, Hollman 2000, 333)

Tööjõu voolavust saab vaadelda kui kogu värbamisprotsessi. Kui töökoht vabaneb, asub ametisse uus töötaja, kes vajab väljaõpet. Töötaja leidmine, koolitamine ja tööle asumine ongi tööjõu voolavus. (Ongori 2007 viidatud Woods 1998, 49)

Tööjõu voolavust saab tõlgendada kui kiirust, millega organisatsioonist lahkutakse. Tööjõu voolavus võib olla ettevõtete jaoks kulukas ja ebameeldiv. (Armstrong 2014, 249)

Kõik eelnevalt nimetatud viis autorit on tõlgendanud erinevatel aastatel tööjõu voolavust kui organisatsioonide või töökohtade vahelise tööjõu liikumist. Erinevalt teistest tõi Ongori välja, et tööjõu voolavus on organisatsioonis kogu värbamisprotsess eelmise töötaja lahkumisest uue töötaja sisseelamiseni. Nii Armstrong kui ka Mamun ja Hasan käsitlesid tööjõu voolavust kui ebameeldivat protsessi, mis võib organisatsiooni kulusid suurendada. Tööjõu voolavuse mõisted ei anna täpset ülevaadet teguritest, mis põhjustavad tööjõu voolavust.

### 1.1.2. Tööjõu voolavuse liigid ja tööjõu voolavust põhjustavad tegurid

Tööjõu voolavust saab liigitada erinevalt. Mamun ja Hasan (2017) on välja toonud kaks erinevat liigitust tööjõu voolavusele: vabatahtlik ja mittevabatahtlik tööjõu voolavus ning välditav ja vältimatu tööjõu voolavus.

Tööjõu voolavuse puhul tuleb ettevõttel analüüsida, kas olukorda oleks saanud vältida, vaadates üle voolavust põhjustanud tegurid, või oli tööjõu voolavus vältimatu ehk põhjustatud teguritest, mida ettevõtte muuta ei saa (Morrell, Wilkinson 2004, 163). Erinevatest tööjõu voolavust käsitlevatest uuringutest on selgunud, et töötajate lahkumist oleks saanud ära hoida, kui ettevõtte oleks pakkunud kas uut kontorit või palgatõusu (Ibid., 163).

Tööjõu voolavus võib olla põhjustatud ka teguritest, mida tööandja muuta ei saa. Vältimatu tööjõu voolavuse puhul tuleks ettevõttel keskenduda tööjõu voolavuse kulukuse minimeerimisele. Kui tööjõu voolavus on välditav, saab ettevõtte vaadata üle tegurid, mis seda on tekitanud ja leida lahendused voolavuse vähendamiseks. (Morell, Wilkinson 2004, 164)

Lisaks Mamun ja Hasanile, on veel mitmed autorid kasutanud oma teostes vabatahtlikku ja mittevabatahtlikku voolavuse liigitust. Vabatahtlikust voolavusest ettevõttes saab rääkida, kui töötajad lahkuvad organisatsioonist omal soovil. Mittevabatahtliku tööjõu voolavuse puhul sõltub töötaja lahkumine ettevõtte teguritest, mida kas tööandja või töötajad ise enamasti mõjutada ei saa. Nendeks võivad olla töötaja poolset isiklikud põhjused, näiteks haigestumine või kolimine ning mittevabatahtliku tööjõu voolavuse näide on ka tööandja otsus töötajaga töösuhe lõpetada. (Rajan 2009, 4)

Kõige esimesed uuringud tööjõu voolavuse kohta tehti juba enam kui sada aastat tagasi. Siis täheldati, et töötajad lahkuvad suurema tõenäosusega töölt, kui töötaja mõni lähisugulane on ettevõtja. (Hom, Lee 2017, 530) Peale nimetatud seose leidmist hakati rohkem uurima tööjõu voolavuse põhjuseid ja töötati välja testid, mille abil saab ettevõtte kindlaks määrata töölt lahkumise tõenäosuse (Ibid., 531). Peale mitmeid teadlaste poolt koostatud uuringuid, on leitud põhilised tööjõu voolavust soodustavad tegurid. Nendeks teguriteks on: juhtimisega seonduv, töökeskkond, töötasu, lisahüved, vähesed või puuduvad arenguvõimalused, ootused töökohale, sobivus ametikohale, pakkumised teistelt ettevõtetelt ning kaastöötajate mõjutused. (Mamun, Hasan 2017, 66-67)



Järgnevalt on selgitatud tööjõu voolavust põhjustavate tegurite mõju tööjõu voolavusele.

**1. Juhtimisega seotud tegurid.** Uuringutest on selgunud, et üle 60% töötajatest toob murekohana välja vähese tagasiside otsese juhi poolt (Branham 2005, 3). Pidev tagasiside andmine hoiab töötajaid kursis ettevõtte edasiste arengutega ning annab ülevaate toimuvatest muudatustest. Töötajad on rohkem valmis panustama ettevõtte arengusse, kui nende otsene juht väärtustab nende tööd ja annab regulaarset tagasisidet. Juhtide ja töötajate vaheline hea suhe aitab kaasa tööjõu voolavuse ennetamisele. (Akinyomi 2016, 110)

**2. Töökeskkond.** Töökeskkond on inimese ümbrus, milles ta tööd teeb (TTOS § 3). Töökoht ja töövahendid peavad olema korrektselt hooldatud ning suurepärasel seisukorras (TTOS § 4). Töökeskkond on organisatsiooni kultuuri ja kohaliku kliima ühendumine. Organisatsiooni kultuur koosneb ettevõtte väärtustest, protsessidest ja süsteemidest. Ettevõtte kliima loovad inimesed, kes organisatsioonis töötavad. (Mayo 2001, 145) Seni kuni organisatsiooni juht ei väärtusta ettevõtte tööd toetava töökeskkonna olulisust, lahkuvad ka töötajad ettevõttest. Töökeskkond, kus stressitase on madal ja mis toetab töö eesmärkide saavutamist, tõstab oluliselt töötajate rahulolu. (Akinyomi 2016, 110)

**3. Lisahüved.** Ettevõtte lisahüvede puudumine põhjustab ettevõttes kõrget tööjõu voolavust (*Ibid.*, 109). Töö paindlikkus, rohkem vabu päevi ja muud lisahüved hoiavad töötajaid ettevõttes (Twenge 2010, 209). Ettevõtte lisahüved ja motivatsioonipakett seob töötajate finantsilised vajadused vaimsete vajadustega. Kui töötajad tunnevad, et ettevõtte lisahüved on üle keskmise taseme võrreldes samal tegevusala tegutsevate ettevõtetega, ei ole soov ettevõttest lahkuda enam nii suur. (Akinyomi 2016, 110)

**4. Töötasu.** Õiglane töötasu on tegur, mis mõjutab tugevalt töötajate rahulolu ning kokkuvõttes tõstab töö tulemusi (Mamun, Hasan 2017, 66). Letiteenindajate töötasu on madalam, kui Eesti keskmine palk. Kohviku letiteenindajate 2020. aasta keskmine brutopalk oli Tallinnas 742 eurot ning Tartus oli kohviku letiteenindajate bruto töötasu 627 eurot. 2019. aastal oli sama näitaja Tallinnas 724 eurot ning Tartus 609 eurot (Eesti Statistikaamet, PA001; Eesti statistikaamet 2021). Pidevalt areneva majanduse juures ei ole see tõus tihti piisav ning töötajad otsivad alternatiive ettevõtetes, millel on võimalik pakkuda suuremat töötasu.

**5. Sobivus ametikohale.** Ebakompetentne töötaja võib organisatsiooni käekäigule teha palju kahju. Värbamise puhul on oluline leida, millised on tööle võetava inimese väärtused ja motiivid ettevõttega liitumiseks (Kasak 2020, 31). Branham (2005) on välja toonud, et ettevõttesse võib sattuda ebasobiv töötaja, kui töötajate leidmisega on kiire ja ettevõtte vajab koheselt asendust mõnele lahkunud töötajale. Antud situatsioon võib ette tulla, kui juba värbamise käigus selgub, et töötajal on töö tegemiseks mõnest olulisest omadusest või oskusest puudu, kuid loodetakse, et väljaõppe käigus omandab töötaja vajalikud oskused. Sageli aga nii ei ole ja ettevõttel on kasulikum panustada rohkem aega värbamisprotsessile.

**6. Vähesed või puuduvad arenguvõimalused.** Tööjõu volavus tekib organisatsioonis, kus töötaja tunneb, et ametikohale esitatavad nõuded ei ole kooskõlas töötaja oskustega või kui tuleb välja, et arenguvõimalused on üsna piiratud. Eneseteostusvajadus paneb töötajaid rohkem pingutama, et teatud tulemust saada. Kui aga tulemus on käes, otsitakse uut eesmärki, et oma vajadust rahuldada. (Graham, Bennet 1998, 64) Organisatsiooniväliselt värbamine on lihtsaim viis, kuidas ettevõtte saab tööle võtta oma ala spetsialiste. Kuid organisatsioon, mis tunnustab oma töötajaid ja panustab nende arengusse, mõjub töötajatele atraktiivsena ning hoiab seeläbi ära töötajate lahkumist ettevõtetest. (Mayo 2001, 131)

Ettevõtte, millel ei ole töötajate arenguvõimalusi pakkuda, ei suuda rahuldada töötaja saavutusvajadust ja see võib tekitada rahulolematust ning soovi edasi liikuda.

**7. Ootused töökohale.** Tööle kandideerides ning tööle asudes on töötajad enamasti tööst vaimustuses. Paari kuu pärast, kui töötaja on juba töösse sisse elanud, tekib rutiin ja töökoht ei ole enam nii huvitav, kui alguses tundus. Töötaja on rahulolematu, kui värbamisega on kiirustatud ning tööülesandeid ilustati eesmärgiga leida kiirelt vajalik töötaja. (Branham 2005, 2)

**8. Pakkumised teistelt ettevõtetelt.** Töötajad on ettevõtte suurim vara, ilma heade töötajateta ei ole ettevõtte konkurentsivõimeline, seetõttu tuleb töötajaid hoida motiveerituna, et nad oleksid valmis organisatsiooni käekäiku panustama. Pühendunud töötajad lahkuvad organisatsioonist väiksema tõenäosusega. (Ongori 2007, 52) Kui ettevõtte palgatase ei ole võrdne samal tegevusalal tegutsevate ettevõtete palgatasemega, ei pruugi piisata vaid töötajatele koolitusvõimaluste pakkumistest eesmärgiga hoida ära tööjõu volavust (Ibid., 51). Fisher (2015, 18) on püstitanud küsimuse, et kui konkureeriv ettevõtte on suuteline pakkuma töötajatele suuremat töötasu, siis miks peaksid jääma töötajad truuks senisele organisatsioonile. Ettevõtte peab hoidma oma töötajad motiveeritud ja pühendunud, et ennetada liigset tööjõu volavust.

**9. Kaastöötajate mõjutused.** Kaastöötajatega läbisaamine mõjutab tööjõu voolavust. Head suhted kaastöötajatega vähendavad tööjõu voolavuse teket. Ebakõlad kaastöötajatega ei tekita otseselt tööjõu voolavust, kuid põhjustavad rahulolematust tööga, mis võib omakorda viia töötajate lahkumiseni. (Tews *et al.* 2018, 7) Kaastöötajate toetav suhtumine hoiab ära tööjõu voolavust (Ibid., 1).

Kuigi kõik tegurid mõjutavad tööjõu voolavust, ei ole tänapäeval töötajatele ettevõttesse jäämise juures niivõrd määrav töötasu ja lisahüved, mida ettevõtte pakub. Töötajate jaoks on olulisemad ettevõtte arenguvõimalused ja hea läbisaamine juhiga. (Solomon, Sandhya 2010, 94)

Kõik eelpool nimetatud tegurid võivad mõjutada töötaja otsust lahkuda organisatsioonist. Pöörates tähelepanu tööjõu voolavust mõjutavatele teguritele, saab tööandja ära hoida töötajate soovi ettevõttest lahkuda ja seeläbi ka vähem tegeleda tagajärgedega, mis tööjõu voolavusega kaasnevad.

### 1.1.3. Tööjõu voolavuse mõõtmine

Ettevõtted peavad tööjõu voolavust mõõtma, et vähendada negatiivset mõju ettevõtte inimressursi juhtimisele. Mõõtmisvahenditena saab kasutada erinevaid küsimustikke, viia läbi konsultatsioone, korraldada karjäärisuunamisi ning rääkida arenguvõimalustest. Lahkuvate töötajatega tuleb korraldada intervjuusid, et teada saada lahkumise põhjused ja määrata lahkuva töötaja üldine profiil. (Morrell *et al.* 2004, 172) Nimetatud mõõtmisvahendid aitavad leida tööjõu voolavust põhjustavad tegurid. Antud tegurite abil saab tööjõu voolavust ära hoida, kuid tööjõu voolavuse protsendi arvutamise jaoks on teadlased leidnud ka valemi. Tööjõu voolavuse protsendi valemi järgi leitakse organisatsioonist lahkunud töötajate arvu suhe keskmise aastase töötajate arvuga (Akinyomi 2016, 106):

$$\text{Tööjõu voolavuse \%} = \frac{\text{töölt lahkunud töötajate arv (aastas)}}{\text{keskmise töötajate arv (aastas)}} \times 100 \quad (1)$$

Kuigi valem on laialt levinud, ei ole sellega arvatud tulemus kõige täpsem, kuna see ei võta arvesse ettevõtte suurust, ettevõtte kasvu ja muid asjaolusid (Armstrong 2014, 250).

Vabatahtliku voolavuse protsendi leidmiseks, leitakse ettevõttest omal soovil lahkunud töötajate arvu suhe keskmise aastase töötajate arvuga (Personalijuhtimise... 2020, 59).

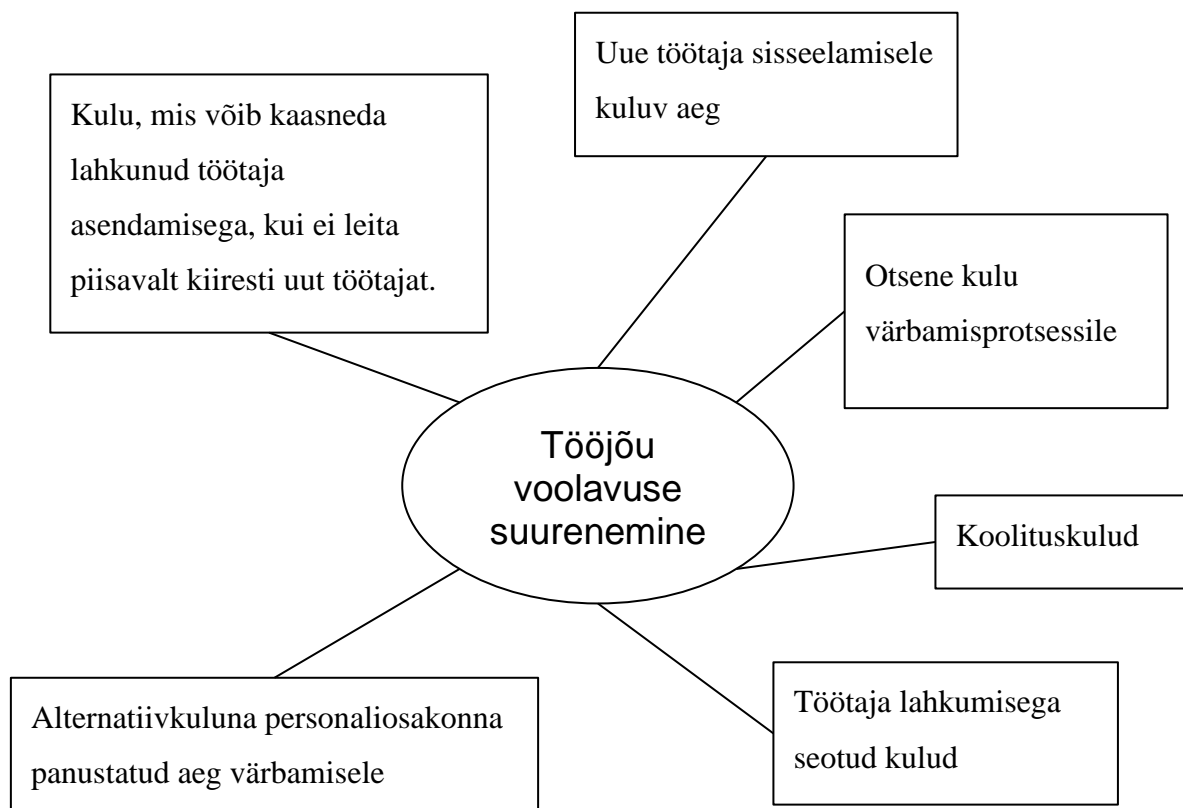
$$\text{Vabatahtlik tööjõu voolavus \%} = \frac{\text{omal soovil lahkunud töötajate arv (aastas)}}{\text{keskmine töötajate arv (aastas)}} \times 100 \quad (2)$$

Optimaalne tööjõu voolavus on igal ettevõttel erinev, kuna tuleb arvesse võtta mitmeid tegureid. Siiski peetakse alla 10% tööjõu voolavust üsna madalaks, kuid üle 30% voolavust juba üsna kõrgeks näitajaks (Personalijuhtimise... 2020, 60).

#### 1.1.4. Tööjõu voolavuse tagajärjed

Tööjõu voolavus võib olla ettevõttele üsna kulukas. Kuigi ettevõtte ei saa tööjõu voolavust täielikult ära hoida, on võimalik tööjõu voolavuse määra vähendada ja seeläbi minimeerida tööjõu voolavusest tulenevaid tagajärgi. (Armstrong 2014, 249-253)

Jooniselt 1 on näha ettevõttele lisanduvad kuluartiklid, millega tööjõu voolavus on omavahelises seoses.



Joonis 1. Tööjõu voolavusega kaasnevad lisakulud

Allikas: Armstrong (2014, 251)

Põhilised kulud, mida on tööjõu voolavuse puhul võimalik mõõta, on värbamiskulud ja koolituskulud. Küll aga tuleb ettevõtetel tööjõu voolavuse mõõtmise juurde arvestada kulud, mida arvuliselt mõõta on keeruline. Nendeks on näiteks teenuse kvaliteedi langus ja produktiivsuse vähenemine ettevõttes. (Davidson *et al.* 2010, 20)

Tööjõu voolavus on organisatsiooni jaoks kulukas, mistõttu on äärmiselt oluline juba ennetavalt panustada tööjõu voolavuse ära hoidmisesse, et mitte hiljem tagajärgedega tegelemise peale ettevõtte ressursse kulutada.

## **1.2. Juhtimistegevuste mõju tööjõu voolavusele ettevõttes**

Juhtimine on juhi võime mõjutada töötajate tegevusi eesmärgiga saavutada organisatsiooni soovitud tulemused (Graham, Bennet 1998, 25).

Juhtide töötingimused ja nende poolt tehtud valed otsused on omavahel seoses ning mõjutavad ettevõtte tulemusi. Vaimselt väsinud juhid teevad tõenäoliselt rohkem rutakaid otsuseid ja seetõttu ei ole tulemused nagu soovitud. Tihti peavad juhid tegema kiireid otsuseid tuginedes ebausaldusväärsele informatsioonile. Selline otsustamine võib põhjustada rohkelt stressi ja kiirustades tehtud valik mõjutab nii alluvaid kui ka kogu organisatsiooni. (Eubanks, Mumford 2010, 822) Kolmveerand töökohalt lahkujatest toob lahkumise põhjuseks ebakõlad otsese juhiga (Kasak 2020, 20).

Juhtimise põhitegevusi ehk juhtimise funktsioone on erinevad autorid läbi aegade jaotanud mitmeti. Boulware (2010) on nimetanud peamisteks juhtimise tegevusteks: planeerimine, kontrollimine, organiseerimine ja mõjutamine ja mehitamine

Planeerimine on üks tähtsamaid juhtimistegevusi soovitud tulemusteni jõudmiseks. Planeerimine koosneb tegevusplaani paika panemisest, vajalike ressursside tagamisest, ajakava koostamisest ja tööülesannete olulisuse välja selgitamisest. (Armstrong 2009, 44) Selgelt paika pandud töökava muudab töötajate jaoks töö lihtsamaks ja parandab ka töökeskkonda. Et jõuda soovitud eesmärkideni, peavad juhid tagama, et ettevõttes oleksid tööülesannete täitmiseks olemas olulised ressursid ja tööülesannetele määratud vastavate oskustega töötajad. (*Ibid.*, 44) Planeerimise käigus tuleb ettevõtetel selgeks teha, millised võivad olla takistused, mis tulevad ette eesmärgi täitmisel (Carpenter *et al.* 2009, 28).

Tulevaste töötajate välja valimine kõigi kandidaatide seast on keeruline. Juhtidel tuleb anda värbamismeeskonnale selged juhised, et tööle võetaks kõige sobivamad inimesed. Ettevõtte on pidevas arengus ning värbamisprotsessi tuleb pidevalt uuendada, seada kindlad kriteeriumid, millele töötajad vastama peaksid, mis kokkuvõttes hoiab ära töötajate töölt lahkumise. (Mayo 2001, 134-135) Läbimõeldud värbamisprotsess aitab ennetada ebakõlasid meeskonnas ja ka asjatuid koolitus- ning värbamiskulusid. Organisatsiooni eesmärkideni jõudmiseks peab olema ettevõtte töökorraldus organiseeritud ja mehitamise tulemusena värvatud tööle vajalike kvalifikatsioonidega inimesed.

Organiseerimise käigus jaotab juht tööülesanded töötajate ja erinevate osakondade vahel, et tööd kõige efektiivsemal viisil koordineerida (Carpenter *et al.* 2009, 29). Organiseerimiseks saab nimetada ka strateegia kavandamist, et leida võimalusi, kuidas ettevõtte eesmärged saavutada (Juhtimine... 2017).

Kontrollimise käigus hinnatakse, kas töö läheb kokku ettevõtte väärtuste ja tõekspidamisega. Vaadeldakse ka töösooritust, selle vastavust tööplaani ning vajadusel viiakse sisse korrekture. (McNamara 2009, 64) Kontrollimise käigus saadakse ülevaade organisatsiooni seisust, et juba töö käigus tuvastada võimalikud vead (Juhtimine... 2017).

Mõjutamine koosneb otsesest eestvedamisest, töötajate motiveerimisest ja hea töökeskkonna loomisest (Boulware 2010). Läbi aegade on olnud kõige efektiivsemad ja levinumad juhtimisvõtted töötajate motiveerimiseks hirmu kasutamine, erinevate stiimulite rakendamine ja arenguvõimaluse tagamine. (Bruce, Pepitone 1999, 7). Juhid võiksid läheneda igale töötajale individuaalselt, et välja selgitada, mis motiveerib töötajat kõige paremini (Conkright 2015, 4). Vältimaks headest töötajatest ilma jäämist, tuleb juhtidel läbi viia koosolekuid, kus vaadeldakse ettevõtte töötajaid ning potentsiaalseid karjäärivõimalusi, mida neile pakkuda, et ettevõttes toimuks organisatsioonisisene voolavus ja oskuslikud töötajad ei otsustaks ettevõtetest lahkuda (Mayo 2012, 61-63).

Töötajad väärtustavad juhi poolt saadavat regulaarset tagasisidet. See omakorda hoiab ära töötajate lahkumiskavatsusi (Akinyomi 2016, 110). Juhid, kes ei ole ise tagasisidet oma töö kohta saanud, ei oska hinnata tagasiside olulisust ja seetõttu kardavad töötajatele ausat tagasisidet anda. Kõige paremini töötab tagasiside puhul meetod, kus algselt küsib juht töötaja arvamust, misjärel lisab

enda näpunäited, seejärel lepitakse kokku edasistes plaanides. (Branham 2005, 3) Töötajate kõrget motiveeritust väljendab töötajate valmidus võtta lisaülesandeid ja mitmetes erinevates ettevõtte tegevustes kaasa löömine. Töötajate motiveeritus avaldab otsest mõju ka klientide rahulolule ja teenuse kvaliteedile. (Mayo 2001, 139-140)

Kokkuvõtteks on antud esimeses osas ülevaade teguritest, mis võivad töäjõu voolavust põhjustada. Käsitatud on ka töäjõu voolavuse mõistet, töäjõu voolavuse mõõtmisviise ja uuritud, millised võivad olla töäjõu voolavuse tagajärjed. Peatüki teises osas on vaadeldud erinevaid juhtimistegevusi ja kuidas need on seotud töäjõu voolavusega.

## **2. UURINGU LÄBIVIIMINE APOLLO KOHVIKUD OÜ-S**

Bakalaureusetöö teises osas antakse ülevaade tehtud uuringust. Esimeses alapeatükis tutvustatakse ettevõtet. Teises alapeatükis keskendutakse uuringu läbiviimisele. Kolmandas alapeatükis tehakse lähtuvalt uuringu tulemustest järeldused ning ettepanekud tööjõu volavuse vähendamiseks ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ.

### **2.1. Ettevõtte lühitutvustus**

Apollo Kohvikud OÜ on toitlustusettevõtte, mis võimaldab kiire eluviisiga inimestel tarbida kiirelt kättesaadavat tervislikku toitu. Apollo kohvikud asuvad suuremates kaubanduskeskustes, koostööd tehakse ka kojuveoteenuse pakkujatega. (Meist Blender juice &..., 2021)

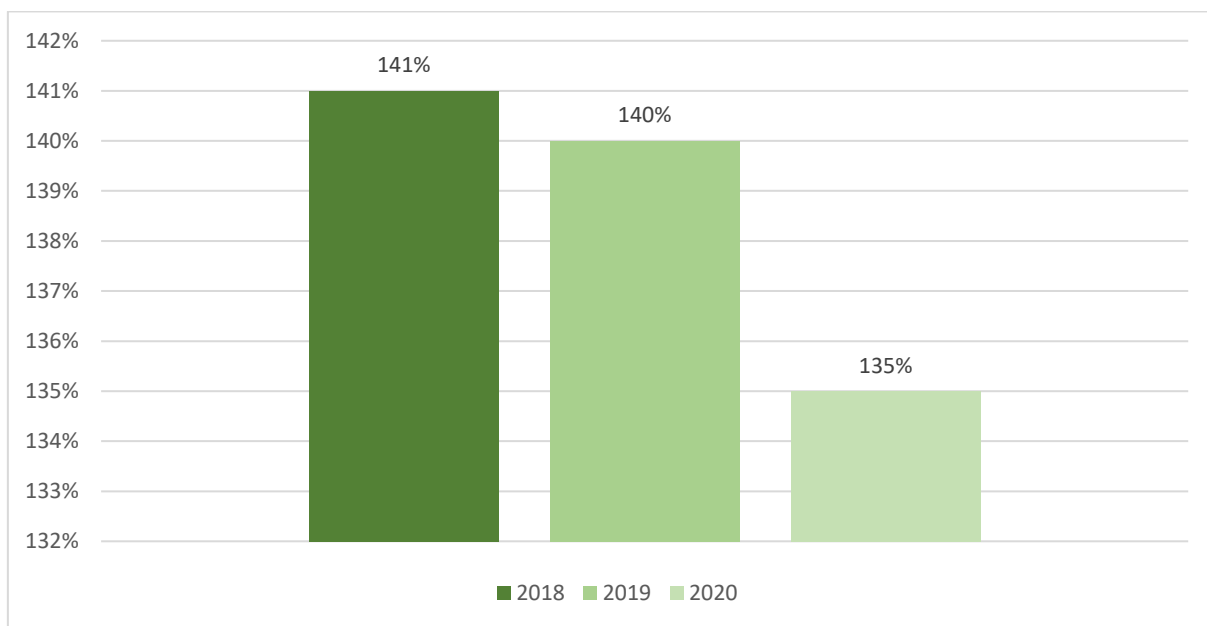
Apollo kohvikud koos Apollo Kino, Apollo Raamatupoe, Ice Cafe jäätisekohvikute ja KFC Eesti frantsiisiga kuuluvad Apollo Gruppi. Apollo kohvikuid on kokku kümme, millest kaheksa asuvad Tallinnas ja kaks Tartus. Apollo kohvikud asuvad Tallinnas järgmistes kaubanduskeskustes: Viru, Solaris, Nautica, Kristiine, Mustamäe, Ülemiste, Rocca Al Mare ja Lasnamäe Centrum. Tartu kohvikud paiknevad Lõunakeskuses ja Kvartali kaubanduskeskuses. Apollo kohvikute tööd juhivad kohviku juhid, keda on kokku neli. Kolm kohviku juhti juhivad kohvikuid Tallinnas ning üks Tartus.

Töötajate arv on Apollo Kohvikud OÜ-s hooajati varieeruv. Keskmiselt töötab korraga erinevates kohvikutes kokku 70 lehtteenindajat.

Uusi töötajaid värbab ettevõttesse koostöös kohviku juhtidega värbamisspetsialist. Värbamisspetsialist otsib kõigepealt uute töötajate kontaktid ning seejärel edastab need kohviku juhtidele, kes lepivad kokku intervjuu aja ning valivad enda tiimi kõige paremini sobivad töötajad. Kui uued töötajad on tööle värvatud, algab põhjalik koolitusprogramm, mille eest vastutavad kohviku juhid. Peale programmi läbimist asuvad uued töötajad iseseisvalt tööle.



Apollo Kohvikud OÜ tööjõu volavus on äärmiselt suur. 2018. aastal oli tööjõu volavus Apollo Kohvikud OÜ-s 141%, 2019. aastal 140% ning 2020. aastal 135%. Joonisel 2 on toodud tööjõu volavus Apollo Kohvikud OÜ-s aastatel 2018-2020, mis on leitud töö 1.1.3. alapeatükis toodud tööjõu volavuse protsendi arvutamise valemi järgi.



Joonis 2. Tööjõu volavus Apollo Kohvikud OÜ-s aastatel 2018-2020  
Allikas: Autori koostatud

## 2.2. Uuringu valim ja uurimismeetodid

Uurimisküsimustele vastuste saamiseks viidi Apollo Kohvikud OÜ-s läbi uuring. Uuringu läbiviimisel kasutati kahte erinevat uurimismeetodit – nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset. Tööjõu volavuse mõõtmiseks võib kasutada erinevaid meetodeid. Olgugi, et mõnede teoste autorid toetavad kvalitatiivset uurimismeetodit, teised kvantitatiivset meetodit, ei ole tulemused nendega päris täpsed. Kvantitatiivne uurimismeetod annab üldise ülevaate vastajate arvamusest uuritava teema kohta. Kvalitatiivse uurimismeetodi abil on võimalik saada rohkem infot vastuste tagamaadest ja põhjustest. (Barnham 2015, 838) Käesoleva bakalaureusetöö raames otsustati kasutada kahte meetodit, et anda võimalikult täpne hinnang ettevõtte tööjõu volavusele.

Kvantitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendiks oli küsimustik (vt Lisa 1). Küsimustik koostati tuginedes teoreetilises osas leitud tööjõu volavust põhjustavatele teguritele ja

juhtimistegevustele. Küsimused 1-6 jaotati tuginedes alapeatükis 1.1.2. käsitletud tööjõu voolavust põhjustavatele teguritele gruppideks ja iga küsimus koosnes omakorda 2-6 alaküsimusest, mis käsitlevad erinevate tegurite aspekte.

Küsimustiku alguses uuriti vastajatelt töökeskkonnaga seonduvaid aspekte, töövahendite korrasolu ja Apollo Kohvikud OÜ töökeskkonna sobivust tööülesannete täitmiseks. Järgmiste küsimustega sooviti letiteenindajatelt teada töötasuga rahulolu, ettevõtte poolt pakutavate lisahüvede ja töötasu konkurentsivõimelisust. Seejärel küsiti hinnanguid vastaja sobivusele ametikohale ja ootused töökohale. Lisaks uuriti ka vastajatelt juhtimistegevuse mõju, kas töötajad tunnevad end motiveeritult ja on valmis tööülesannetesse panustama. Arenguvõimaluste osas sooviti teada nende olulisust ja paluti hinnata Apollo Kohvikud OÜ-s üldiselt arenguvõimalusi. Vastajatel paluti ka hinnata läbisaamist kaastöötajatega ning milline on kaastöötajate toetus teineteisele. Lõpuks uuriti teenindajate võimalike lahkumiskavatsuste kohta ning milliseid tegureid muutes saaks edaspidi lahkumiskavatsusi ennetada.

Kvantitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina koostatud küsimustik saadeti kõikidele töökoostamise hetkel Apollo Kohvikud OÜ-s töötavatele letiteenindajatele. Kohvikutes töötas töökirjutamise hetkel 71 letiteenindajat, kellest vastasid 52 letiteenindajat ehk 73% kogu valimist. Küsimustik (vt Lisa 1) koosnes 23 küsimusest. 21 küsimuse puhul kasutati 5-pallist Likerti skaalat, kus sai vastata skaalal 1 (üldse ei ole nõus) - 5 (täiesti nõus). Lisaks sisaldas küsimustik ka ühte valikvastustega küsimust ning avatud küsimust, kus vastajad said soovi korral täpsustada oma eelnevat vastust.

Küsitlus koostati internetikeskkonnas Office Forms eesmärgiga muuta vastajatele küsimustiku täitmine mugavaks. Küsimustik edastati vastajatele läbi ettevõtte ühise vestlusakna, mida kasutatakse suhtluseks töötajatega igapäevatöö käigus.

Kvalitatiivse uurimismeetodi puhul oli kavandatud valimiks neli kohviku juhti, kuid kellest intervjuu andmisega nõustus kaks juhti. Intervjuu koosnes seitsmest küsimusest, mida omakorda täiendati intervjuu käigus lisaküsimustega (vt Lisa 3). Intervjuu küsimused koostati tuginedes 1.1.2. alapeatükile ja 1.2. peatükile. Küsimused 1-3 koostati tuginedes alapeatükile 1.1.2. Intervjueeritavatelt küsiti, kuidas on Apollo Kohvikud OÜ-s olukord tööjõu voolavusega, millised on peamised tegurid, mis mõjutavad tööjõu voolavust nende arvates ja kuidas on ettevõttes olukord lisahüvedega. Küsimused 4-7 põhinesid peatükis 1.2. välja toodud juhtimistegevustele.

Intervjueeritavalt paluti tuua näiteid kõigi viie juhtimistegevuse kohta ja kirjeldada neid Apollo Kohvikud OÜ näitel.

Intervjuu alguses tutvustati mõlemale intervjueeritavale bakalaureusetöö teemat ja seletati mõiste tööjõu volavus erinevaid definitsioone töö teoreetilisest osast. Küsimuste koostamisel kasutati töö teoreetilisest osast selgunud peamiseid tööjõu volavust põhjustavaid tegureid ja uuriti ka erinevate juhtimistegevuste kohta ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ, mis võivad samamoodi tööjõu volavust mõjutada. Mõlemad intervjuud kestsid 30-35 minutit, intervjuud salvestati intervjueeritavate nõusolekul ning vestlused transkribeeriti (vt lisa 4,5). Transkribeerimine võttis mõlema intervjuu puhul 60 minutit ja intervjuu tuli 2-3 lehekülje pikkune. Bakalaureusetöö autori arvutisse on salvestatud intervjuu salvestised. Intervjuu viidi läbi virtuaalselt *Microsoft Teams* rakenduse kaudu. Intervjuu toimumisel järjekorra alusel tähistati intervjueeritavad (INT1-INT2).

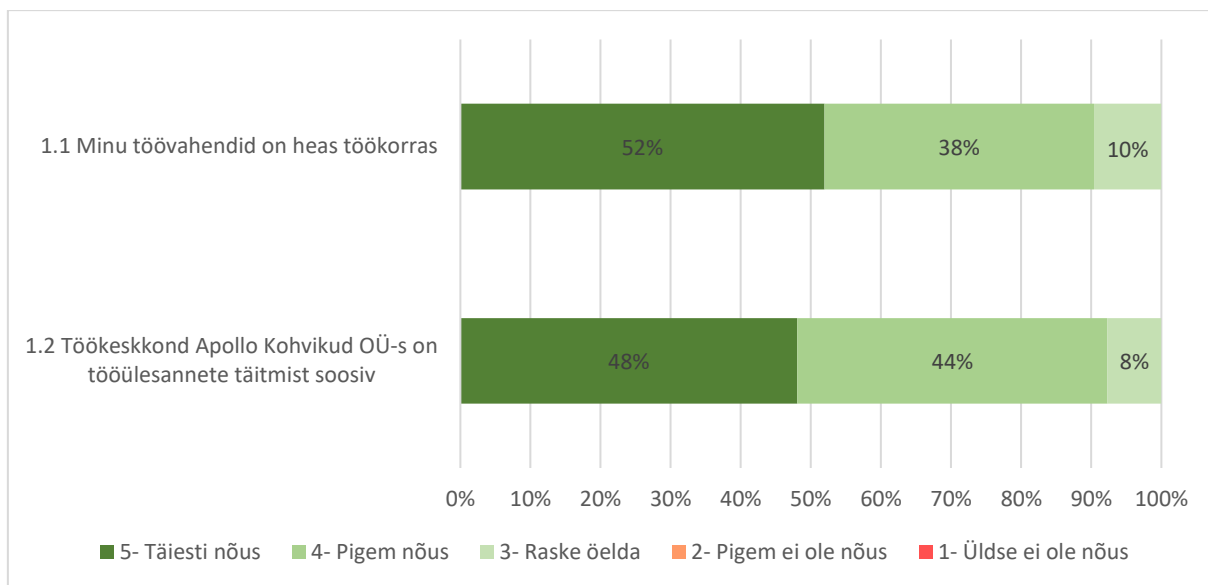
### 2.2.1. Küsitluse tulemuste analüüs

Järgnevalt on esitatud kvantitatiivse uurimismeetodi tulemused Apollo Kohvikud OÜ-s läbi viidud küsitluse põhjal kohta. Andmete analüüsiks on kasutatud aritmeetilist keskmist ( $\bar{x}$ ), et leida kõnealuse küsimuse kõikide vastuste keskmine väärtus. Küsimused järjestati ankeedis esinemise järjekorras.

Andmete analüüsimiseks ning jooniste koostamiseks kasutati Microsoft Excel andmetöötlusprogrammi, analüüsi koostamiseks kasutas autor Exceli *Analysis Toolpak* moodulit. Seoste leidmiseks kasutati Pearson-i lineaarset korrelatsioonikordajat, mille väärtuseid tõlgendatakse järgnevalt (Sauga 2017, 398):

- Nõrk seos:  $r \leq 0$
- Keskmine seos:  $0,3 < r < 0,7$
- Tugev seos:  $r \geq 0,7$

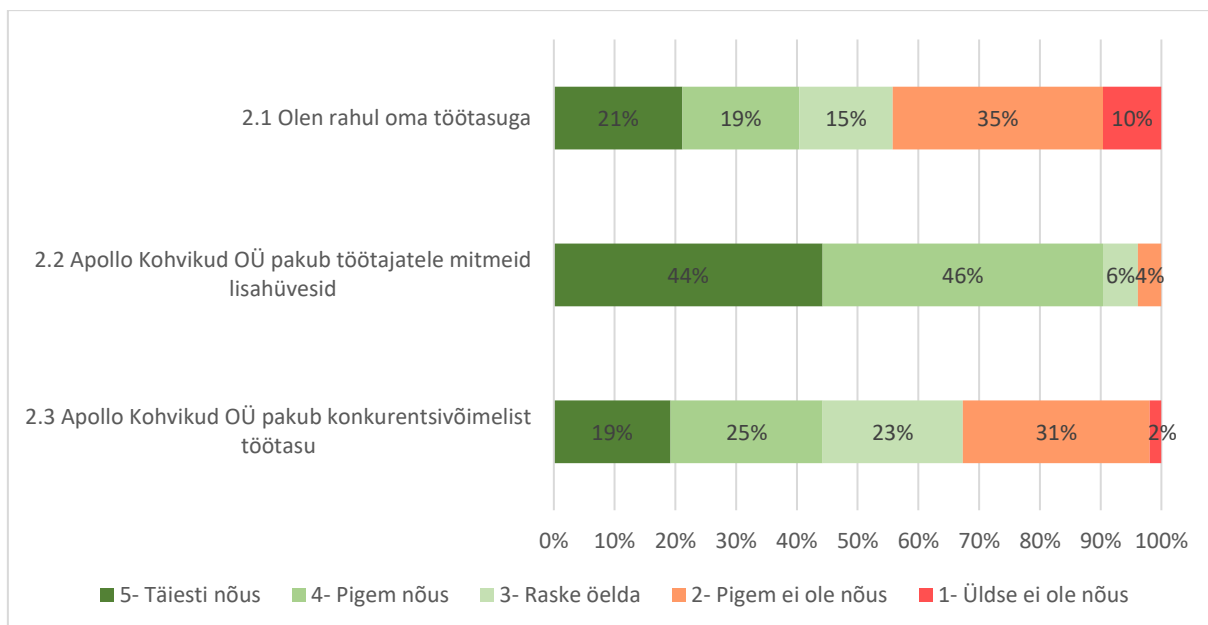
Joonisel 3 on välja toodud küsimustikule vastajate hinnang Apollo Kohvikud OÜ töökeskkonnale. Väitega **minu töövahendid on heas töökorras** küsimustikule vastajad pigem nõustusid ( $\bar{x}=4,42$ ). Enamus töötajaid oli väitega “täiesti nõus” 52% ja “pigem nõus” oli 38% vastajatest. Vastajate arvates on **töökeskkond Apollo Kohvikud OÜ-s tööülesannete täitmist soosiv** ( $\bar{x}=4,40$ ). Väitega oli “täiesti nõus” 48% vastajatest ja “pigem nõus” 44% vastajatest.



Joonis 3. Hinnang töökeskkonnale

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 4 on välja toodud töötasu ja lisahüvesid puudutavad hinnangud. Küsimustiku madalaima keskmise hinnangu ( $\bar{x}=3,08$ ) sai väide **olen rahul oma töötasuga**. Vastajatest 35% “pigem ei ole nõus” ja 10% töötajatest “üldse ei ole nõus”. Väitega **Apollo Kohvikud OÜ pakub töötajatele mitmeid lisahüvesid** küsimustikule vastajad pigem nõustusid ( $\bar{x}=4,31$ ). “Täiesti nõus” oli 44% vastajatest ning “pigem nõus” oli 46% vastajatest. Väite **Apollo Kohvikud OÜ pakub konkurentsivõimelist töötasu** kohta tuli erinevaid arvamusi ( $\bar{x}=3,29$ ). Vastajatest 44% nõustus väitega (19% oli “täiesti nõus” ja 25% oli “pigem nõus”) ja 33% vastajatest ei nõustunud väitega (31% “pigem ei ole nõus” ja 2% “üldse ei ole nõus”).



Joonis 4. Hinnang töötasule ja lisahüvedele

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 5 on välja toodud vastajate hinnangud töökohale ja töö iseloomule. Väide **minu töö on üksluine** on küsimustikus pööratud väide, mille puhul väitega nõustumine tähendab, et vastaja arvab et töö ei ole vaheldusrikas, mistõttu muudeti andmete analüüsimisel skaala antud väite puhul vastupidiseks ehk 5=1, 4=2, 3=3, 2=4 ja 1=5. Joonisel on väide tähistatud tärniga. Vastajatest 58% hindas, et töö ei ole üksluine ( $\bar{x}=3,38$ ), kellest 23% “üldse ei ole nõus, 35% “pigem ei ole nõus” väitega.

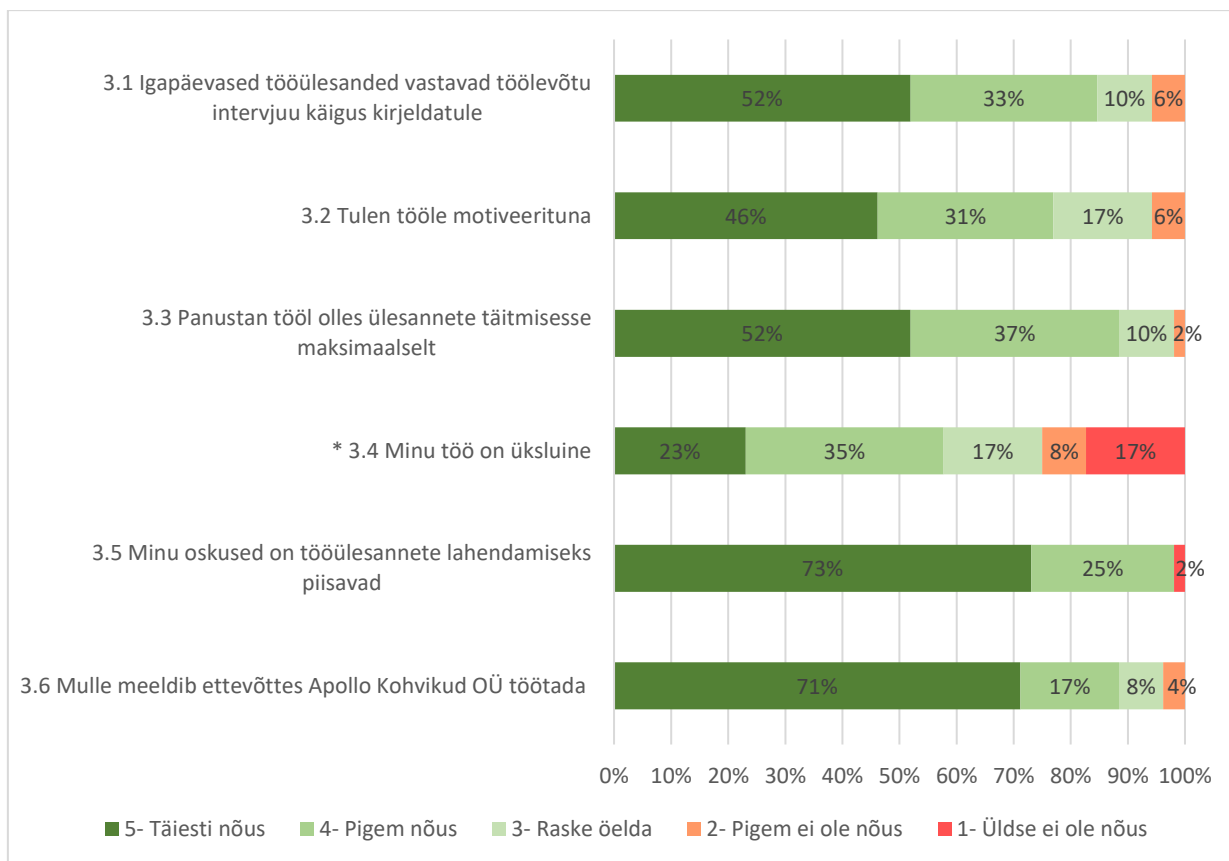
Küsimustikule vastajad pigem nõustusid väitega **igapäevased tööülesanded vastavad töölevõtu intervjuu käigus kirjeldatule** ( $\bar{x}=4,31$ ). 52% vastajatest olid väitega “täiesti nõus” ning 33% vastajatest olid väitega “pigem nõus”.

Väitega **tulen tööle motiveerituna** oli “täiesti nõus” või “pigem nõus” enamus vastajaid ( $\bar{x}=4,17$ ).

Väitega **panustan tööl olles ülesannete täitmisesse maksimaalselt** oli pigem nõus enamus vastajaid ( $\bar{x}=4,38$ ) 52% vastajatest oli väitega “täiesti nõus” ning 37% oli väitega “pigem nõus”.

Väide **minu oskused on tööülesannete lahendamiseks piisavad** hinnati küsimustikule vastajate hulgas keskmiselt 4,67. Vastajatest 73% oli väitega “täiesti nõus” ning 25% töötajatest oli väitega “pigem nõus”.

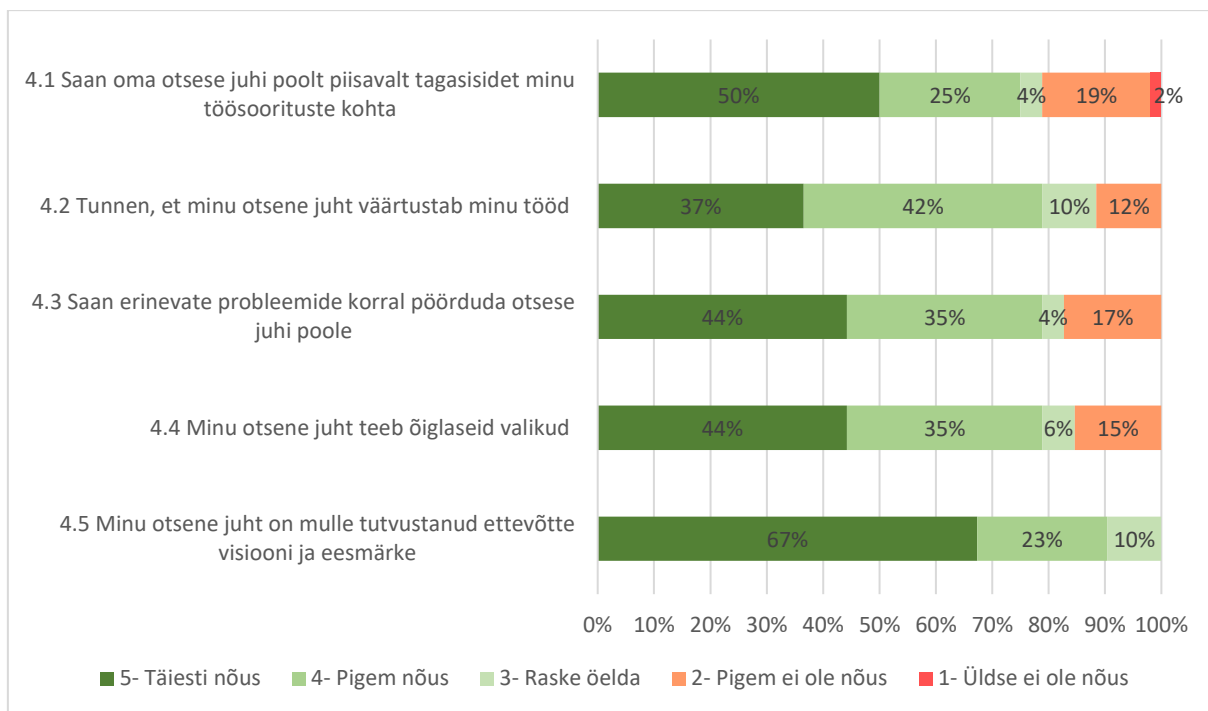
Väitele **mulle meeldib Apollo Kohvikud OÜ-s töötada** andsid vastajad keskmiseks hinnanguks ( $\bar{x}=4,56$ ), 71% vastajatest nõustus väitega täielikult ning 17% pigem nõustus väitega.



Joonis 5. Hinnang töökohale ja töö iseloomule

Allikas: Autori koostatud

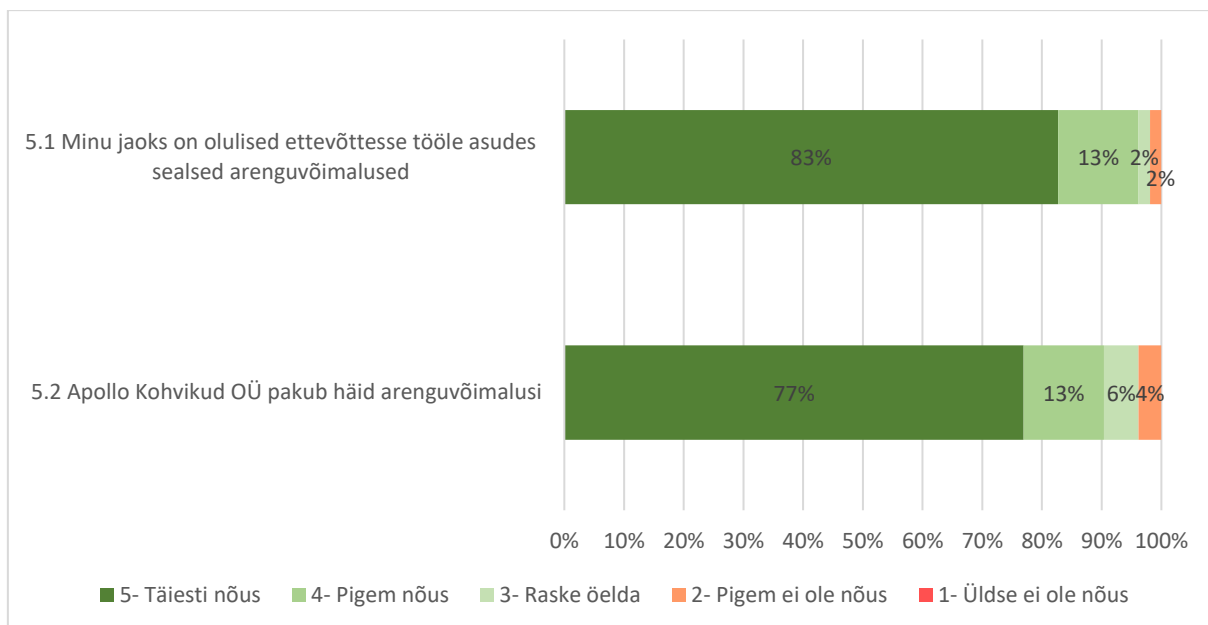
Joonisel 6 on esitatud erinevad hinnangud juhtimisega seotud tegurite kohta. Väitega **saan oma otsese juhi poolt piisavalt tagasisidet minu töösoorituste kohta** pigem nõustuti ( $\bar{x}=4,02$ ). Vastajatest 50% oli väitega “täiesti nõus” ning 25% oli “pigem nõus”. Enamus töötajaid nõustusväitega **tunnen, et minu otsene juht väärustab minu tööd** ( $\bar{x}=4,04$ ). “Täiesti nõus” oli 37% vastajatest ja “pigem nõus” oli 42% vastajatest. Väitega **saan erinevate probleemide korral pöörduda otsese juhi poole** pigem nõustus enamus vastajaid ( $\bar{x}=4,06$ ). 44% oli väitega “täiesti nõus” ning “pigem nõus” oli 35% töötajatest. Väide **minu otsene juht teeb õiglaseid valikuid** hinnati keskmiselt ( $\bar{x}=4,08$ ). “Täiesti nõus” oli väitega 44% ja “pigem nõus” 35% vastajatest. **Minu otsene juht on mulle tutvustanud ettevõtte visioone ja eesmärke** väitega olid vastajad pigem nõus ( $\bar{x}=4,58$ ). “Täiesti nõus” oli väitega 67% vastajatest ja “pigem nõus” oli 23% vastajatest.



Joonis 6. Hinnang juhtimisega seotud teguritele

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 7 on esitatud küsimustikule vastajate hinnang Apollo Kohvikud OÜ arenguvõimalustele. Küsimustikus sai kõige kõrgema keskmise hinnangu väide “minu jaoks on olulised ettevõttesse tööle asudes sealsed arenguvõimalused” ( $\bar{x}=4,77$ ). Enamus vastajatest nõustus esitatud väitega täielikult (83%), 13% oli väitega pigem nõus. Apollo Kohvikud OÜ ettevõttesisesed arenguvõimalused hinnati keskmiselt ( $\bar{x}=4,63$ ), täiesti nõustus väitega 77% vastajatest ja väitega oli pigem nõus 13% vastajatest.

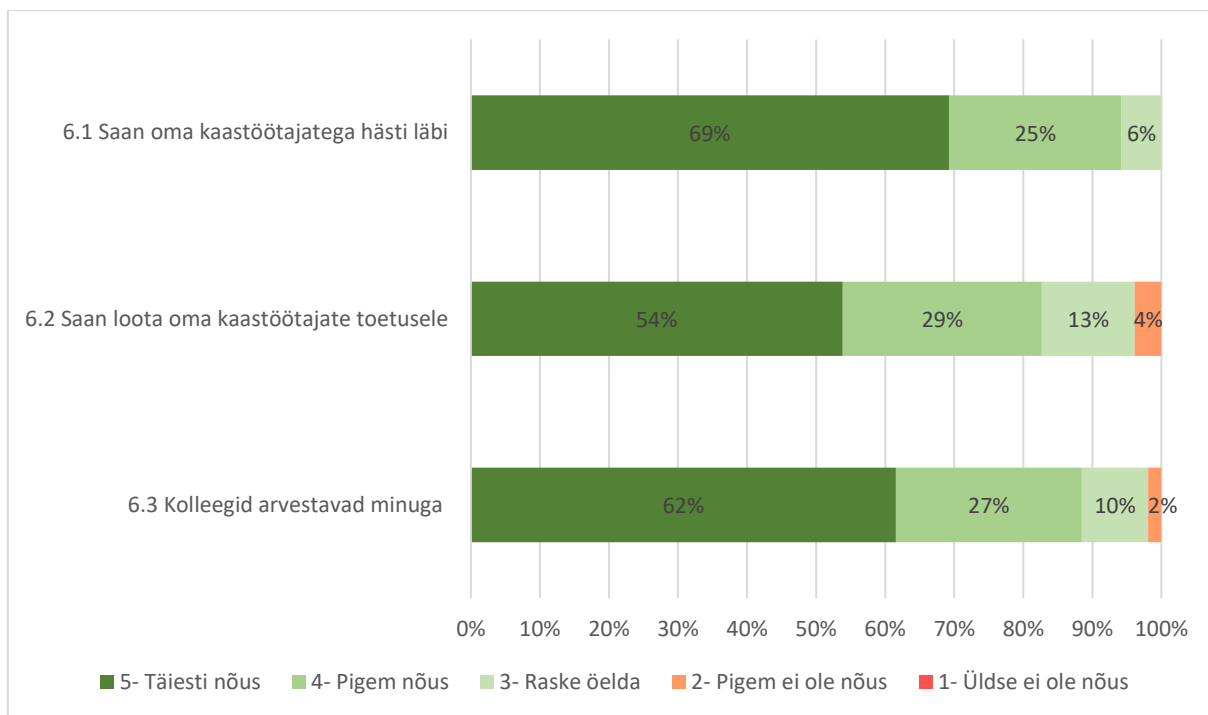


### Joonis 7. Hinnangud arenguvõimalustele

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 8 on kujutatud vastajate hinnangud kaastöötajatega läbisaamisele. Väite **saan oma kaastöötajatega hästi läbi** hindasid küsimustikule vastajad keskmiselt ( $\bar{x}=4,63$ ). Enamus vastanuid hindasid, et nad saavad oma kaastöötajatega hästi läbi (69% “täiesti nõus”, 25% “pigem nõus”). Vastajad olid väitega **saan loota oma kaastöötajate toetusele** pigem nõus ( $\bar{x}=4,33$ ). 54% vastajatest oli väitega “täiesti nõus” ja 29% “pigem nõus”. Küsimustikule vastajatest 89% (62% “täiesti nõus”, 27% “pigem nõus”) oli nõus väitega **kolleegid arvestavad minuga**.



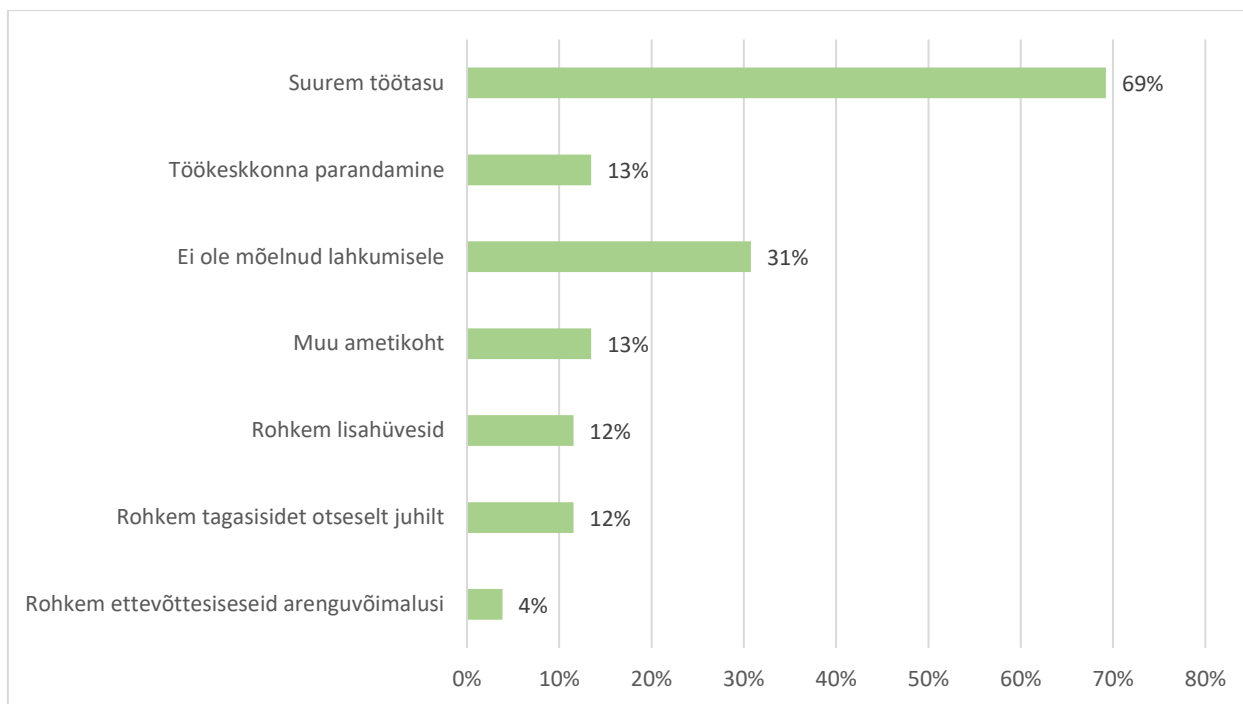


Joonis 8. Hinnang kaastöötajatega läbisaamisele

Allikas: Autori koostatud

Joonis 9 annab ülevaate vastajate hinnangutest tööjõu volavust mõjutavatele teguritele. Küsimustikus esitati vastajatele küsimus **kui oled mõelnud Apollo Kohvikud OÜ-st lahkumisele, millised järgnevatest teguritest mõjutaks Sinu otsust ettevõttesse jääda**. Antud küsimusega uuriti vastajatelt lahkumiskavatsuste kohta ning milliste tegurite parendamine mõjutaks otsust ettevõttesse jääda.

Tulemustest selgub, et 31% töötajatest ei ole lahkumisele mõelnud. 69% küsimustikule vastajatest tõi välja, et töötasu suurendamine mõjutaks nende otsust ettevõttesse jääda. Nii töökeskkonna parandamine kui ka muu ametikoha pakkumine muudaks 13% vastajate otsust organisatsioonist lahkumise kohta. Rohkem tagasisidet juhilt ja rohkem lisahüvesid hoiaks ära 12% küsimustikule vastajate lahkumiskavatsused. 4% töötajatest sooviks aga ettevõttesse jäämiseks rohkem ettevõttesiseseid arenguvõimalusi.



### Joonis 9. Hinnang tööjõu voolavust mõjutavatele teguritele

Allikas: Autori koostatud

Korrelatsioonanalüüsist (vt Lisa 2) selgus, et tugev seos on motiveerituna tööle minemise ja tööülesannetesse maksimaalselt panustamise vahel ( $r=0,73$ ). Omava heline tugev seos leiti ka järgmiste väidete vahel Kui kolleegid arvestavad teineteisega, siis saab ka kolleegide toetusele loota ( $r=0,81$ ). Alljärgnevas tabelis 1 on esile toodud keskmisest tugevamad korrelatsioonikordajad.

Tabel 1. Kvantitatiivse uurimismeetodi keskmised ja tugevad korrelatsioonikordajad

	1.1	1.2	2.2	3.1	3.2	3.3	3.6	4.5	5.2	6.1	6.2	6.3
1.1	1,00											
1.2	0,42	1,00										
2.2	0,16	0,39	1,00									
3.1	0,14	0,27	0,15	1,00								
3.2	0,07	0,31	0,40	0,47	1,00							
3.3	0,14	0,20	0,34	0,39	<b>0,73</b>	1,00						
3.6	0,28	0,47	<b>0,52</b>	<b>0,59</b>	<b>0,66</b>	<b>0,65</b>	1,00					
4.5	0,28	0,32	0,34	0,26	<b>0,54</b>	0,49	0,38	1,00				
5.2	0,31	0,35	0,47	0,43	0,34	0,25	<b>0,56</b>	0,34	1,00			
6.1	0,00	0,29	0,34	0,33	0,22	0,10	0,39	0,10	0,17	1,00		
6.2	0,20	0,37	0,27	0,26	0,27	0,08	0,41	0,11	0,36	<b>0,51</b>	1,00	
6.3	0,13	0,45	0,39	0,34	0,27	0,05	0,42	0,18	0,38	<b>0,62</b>	<b>0,81</b>	1,00

Allikas: Autori koostatud

Keskmiselt tugevad seosed leiti järgmiste paaride vahel: kui Apollo Kohvikud OÜ pakub mitmeid lisahüvesid, meeldib töötajatele seal ka töötada ( $r=0,52$ ). Kui tööintervjuu käigus kirjeldatud tööülesanded vastavad igapäevastele ülesannetele, on Apollo Kohvikud OÜ-s meeldiv töötada ( $r=0,59$ ). Kui Apollo Kohvikud OÜ-s meeldib töötada, tullakse ka tööle motiveerituna ( $r=0,66$ ). Kui otsene juht on vastajale tutvustanud ettevõtte visiooni ja eesmärgi, tuleb vastaja tööle motiveerituna ( $r=0,54$ ). Töötajale, kes panustab tööl olles ülesannete täitmisesse maksimaalselt, meeldib Apollo Kohvikud OÜ-s töötada ( $r=0,65$ ). Kui Apollo Kohvikud OÜ pakub häid arenguvõimalusi, meeldib töötajatele ka seal töötada ( $r=0,56$ ). Töötajad, kes saavad kaastöötajatega hästi läbi, saavad loota ka kaastöötajate toetusele ( $r=0,51$ ).

### **2.2.2. Intervjuude tulemuste analüüs**

Kvalitatiivse uurimismeetodiga uuriti juhtide arvamust tööjõu volavuse põhjustavate tegurite kohta ning juhtimistegevuste võimalikku mõju tööjõu volavuse tekkimisele. Uurimismeetodi mõõtevahendina kasutati poolstruktureeritud intervjuud, et vajadusel oleks võimalik intervjuu küsimusi selgitada. Varasemalt koostati intervjuu kava (vt Lisa 3) ja vastavalt vestlusele käigule küsiti täpsustavaid küsimusi.

Intervjuu käigus küsiti mõlemalt kohviku juhilt, milline on nende kogemus tööjõu volavusega Apollo Kohvikud OÜ-s. Kohviku juhid tõid välja, et letiteenindajana töötades toitlustusvaldkonnas on tööjõu volavus paratamatu. Leiti, et tööle asujad näevad töökohta ajutise raha teenimise võimalusena ning hiljem suundutakse erialasele tööle. “Klienditeeninduse puhul on see tavaline, et ei tuldagi aastateks tööle, pigem kooli kõrvalt ja edasi liigutakse erialasele tööle” (INT2).

Lisaks toodi välja, et Apollo Kohvikud OÜ töötajaid saab jaotada eri gruppideks tööjõu volavuse järgi. On teenindajad, kes töötavad kooli kõrvalt eesmärgiga lisaraha teenida ja kes soovivad suvel, kui kooli ei ole, kas niisama puhata või mõnes teises ettevõttes suurema koormusega tööd teha: “Uued, kes tulid sügisel, pooled neist on samuti suvel töölt lahkumas kas muude plaanide tõttu või soovivad suvel puhata. Kevadeti ja sügiseti ongi selline kiirem intervjuude periood, kus suvel tööl olnud koolilapsed lähevad kas väikesemale koormusele või lahkuvad töölt üldse. Kevade lõpus on näha, et suvel soovitakse puhata või otsitakse suurema töötasuga töökohti suveks, et rohkem raha

teenida” (INT1). Teise gruppi saab paigutada töötajad, kes suvisel koolivaheajal liituvad ettevõttega eesmärgiga teenida taskuraha, kuid vaheaja lõppedes pühenduvad taas õpingutele. “Eks töäjõu voolavust ikka leidub, eriti sellise töökoha puhul, suvi on selline periood, kus enne suve tulevad need, kes soovivad ainult suveperioodil tööd teha ning peale kolme kuud nad lahkuvad” (INT2).

Intervjuudest selgus, et peamine tegur, mis mõjutab Apollo Kohvikud OÜ-s töäjõu voolavuse tekkimist, on töötasu. Kiirema töötempo ning suurema klientide arvuga kohvikute teenindajad teenivad sama palju palka, kui vähem külastatavate kohvikute töötajad. See tekitab töötajates küsimusi ja rahulolematust. “Kuna kohvikud on erineva töökiiruse ja kasumitega, on töötajad veidi nukrad, et kiiremates kohvikutes on sama töötasu kui aeglasemates kohvikutes” (INT2).

Sarnast olukorda võib märgata ka käsunduslepinguga töötajate ja töölepinguga töötavate teenindajate vahel. Suurema koormusega töötavad teenindajad panustavad töösse enamasti rohkem kui käsunduslepinguga tööle võetud töötajad, kuid tunnipõhise tasu saavad nad töö eest võrdselt. “Koolilastele aga ei pruugi olla lisaboonused nii olulised, tööd tehakse raha teenimise eesmärgil, kes ka ei panusta töösse lisapingutusega. Põhitöötajatele, kes on lepinguga ning pingutavad on lisatasu kindlasti motivatsiooniks” (INT1).

Juhid on märganud, et tööintervjuul küsitakse kohe alguses töötasu kohta, tuues võrdluseks teiste ettevõtete palgad, kuid Apollo Kohvikud OÜ-ga otsustatakse liituda töö huvitava iseloomu tõttu. Olles juba veidi aega ettevõttes töötanud, saadakse aru töö keerukusest ning töölt lahkumisele paneb taas mõtlema liiga väike palk. “Apollo Kohvikutes on väga kiire töötempo ja intervjuul ei osata veel aru saada, kui keeruline see töö iseloom tegelikult on. Apollos on töötaja tööpäeva jooksul koristaja, kokk, barista, teenindaja ning palganumber ei tundu tihti enam nii ahvatlev. Hakataksegi võrdlema teiste teise tegevusala ettevõtetega, kus töö iseloom on ainult toodete tutvustamine, kuid töötasu on suurem” (INT1). “Need kes intervjuudele tulevad on ka öelnud, et jah, mujal pakutakse rohkem palka, kuid töö tundub siin palju huvitavam” (INT2).

Mõlemad intervjuueeritavad tõid välja, et hetkeolukorras, kus Covid-19 tõttu on kehtestatud kohvikutele mitmed piirangud, tekib töäjõu voolavus vähesest töökoormusest tingitult. Käsunduslepinguga tööl olijatele ei ole ettevõttel võimalik pakkuda piisavalt töötunde ja hakatakse otsima alternatiive teiste ettevõtete näol. “Hetkel mängib ära minemises palju rolli ka see, et kohvikud olid suletud, käsunduslepinguga töötajad lahkusid, kuna tööd ei olnud piisavalt

pakkuda” (INT2). “Piirangute ajal aga nüüd märtsi alguses, on ka põhjus, et käsunduslepingu omanikele ei jätku piisavalt tunde” (INT1).

Töötajate voolavust võib põhjustada ka töötajale mittesobiv amet. Apollo Kohvikud OÜ-s on töötempo kiire, mistõttu peab letiteenindaja olema võimeline tegema mitut tööülesannet korraga. “... alguses on väga tagasihoidlikud, kuid hiljem hoopis kasvavad Apollo Kohvikute inimeseks ehk selliseks multifunktsionaalseks, avatud suhtlejaks” (INT2). “Paljud proovivad vastu pidada paar kuud, kuid lõpuks saavad aru, et töö ei ole ikkagi päris nende jaoks. Vähesed lahkuvad esimese paari nädala jooksul, proovitakse kauem ikkagi ettevõttes püsida” (INT1).

Intervjuu käigus uuriti lisaks töötajate voolavust põhjustavatele teguritele ka juhtide juhtimistegevuste võimalike mõjude kohta töötajate voolavuse tekkimisel.

Intervjueeritavatele tutvustati bakalaureusetöö teooria osas leitud peamisi juhtimistegevusi ja uuriti neid Apollo Kohvikud OÜ näitel.

Üks juhtimistegevusi on mõjutamine. Mõjutamise puhul uuriti intervjuus töötajatele tagasiside andmist ja töötajate motiveerimist. Mõlemad kohviku juhid tõid välja, et hetkeolukorras intervjuud tehes, peab rääkima enne piiranguid olevast ajast ja hetkeseisust, kus kehtivad Covid-19 tõttu kehtestatud piirangud. Intervjueeritavad tõid välja, et enne piiranguid oli juhtidel kergem hoida alluvatega sidet, kuna oli võimalus korraldada erinevaid koosolekuid ja meeskonnaüritusi. Hetkel tuleb töötajatega ühendust hoida läbi ühise ettevõtte vestlusrakenduse, mis muudab omavahelise suhtlemise keerulisemaks ja töötajate motiveerituse taset on raske üleval hoida.

“No, me märkame töötajate panuseid, juhid suhtlevad igapäevaselt töötajatega, mis tekitab töötajatele tunde, et olen olemas nende jaoks. Töötajatest ei ole keegi kurtanud mulle küll, et toest jääks puudu /.../ Enne piiranguid tegime ka igakuiselt erinevaid meeskonnaüritusi ja vahvaid koosviibimisi” (INT2). “Jälle saab rääkida nii-öelda “enne Covid-19” ajast ja “pärast Covid-19”. Enne oli kergem, meil olid kohvikusisesed koosolekud iga kuu /.../ Sellist mõjutamist saab teha ka vestlusakna kaudu, mis meil hetkel ettevõtte siseselt kasutusel on. /.../ Enne Covid-19 oli suhet töötajate ja juhi vahel lihtsam hoida, vestlusakna kaudu on aga omaette ülesanne motivatsiooni hoida” (INT1).

Kohviku juhid annavad töötajatele nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet, mis on nendeni jõudnud kas klientide või kojuveo teenuse pakkujate kaudu. Kuna meeskonnad, mida juhitakse, on küllaltki suured, nentis intervjueeritav number 1, et töötajad saavad keskmiselt 70%

tagasisidest, mida neil tegelikult vaja oleks. “Alati kui Woltist või Boltist jõuab juhatajateni kiitus, siis me ka edastame selle töötajatele, aga sama lugu on ka kaebustega ././ Töötajad saavad tagasisidest, mida nad saama peaksid, kuskil 70%, kuna alati ei saa kõike kontrollida“ (INT1).

Järgmisena uuriti kohviku juhtide käest, kuidas juhid saavad kontrollida töötajate töösooritust ilma, et töötajatel tekiks vastumeelne tunne. Mõlemad kohviku juhid ütlesid, et töösooritust kontrollitakse erinevate testidega ja töötajatele rõhutatakse, et test on koostatud vaid töötajate arenguks. Intervjueeritavad tõid ka välja, et töösoorituse kontrollimise puhul ka räägitakse töötajale, et erinevad testid on kui väljakutsed iseendale. “Kui töötajatele seda serveerida kui võistlushetke iseendaga, siis ei tundu see ebameeldiva testina, vaid hoopis põneva väljakutsena” (INT2).

Uute töötajate tööle võtmisel on juhil oluline ülesanne tagada töötajatele korralik koolitus. Apollo Kohvikud OÜ koolitusplaan on mitmepäevane ja intervjuule vastanud juhid on saanud töötajatelt positiivset tagasisidet läbimõeldud koolitusplaani kohta. Apollo Kohvikud OÜ-s tuleb tihti ette olukordi, kus korraga tulevate tellimuste arv on üsna suur ja uuel töötajal võib tulla raskusi töö ülesannete olulisuse järjekorda seadmisega, mistõttu mängitakse juba koolituspäevade ajal läbi erinevaid situatsioone, et uued töötajad oskaksid erinevates olukordades käituda.

“Meie koolitusplaan on väga korralik. Uutele on kaks koolituspäeva, kus kõik räägitakse läbi, see on töötaja enda teha kui palju ta õpib ja endale meelde jätab ning märkmeid teeb. Peale koolituspäeva on ka vanemate töötajatega koos letis olemise aeg, mille jooksul saab teenindaja omandada vajalikke nippe” (INT1).

“Meil on väga korralik koolitusplaan. Alati on võimalus ka küsida peale koolitusperioodi läbimist kaastöötajatelt läbi ühise vestlusakna. Olen saanud ka tagasisidet meie korraliku koolitusplaani kohta, et see toetab väga palju töö kulgemist” (INT2).

Intervjuusid uute töötajate leidmiseks viivad Apollo Kohvikud OÜ-s läbi kohviku juhid, kes oskavad just oma meeskonda leida kõige sobivamad inimesed. Intervjueeritavad vastasid, et juht näeb juba tööintervjuu käigus ära, kas töötaja sobib kollektiivi või pigem mitte. Apollo Kohvikutesse on vaja avatud, suhtlevaid inimesi. Ettevõtte väärtustega pigem mitte sobivaid liikmeid satub meeskonda harva tänu sellele, et juhid saavad ise töövestlused läbi viia. On aga ka ette tulnud olukordi, kus vähese kandideerimise tõttu valitakse tagasihoidlikud töötajad, kuid lõpuks on nad avanenud ja arenenud avatud suhtlejateks. “Kuid vahel on ka palju üllatujaid, kes

vestlusel tunduvad väga tagasihoidlikud, kuid letis ta hakkab muutuma ning välja koorub hoopis avatud suhtleja, täielik Apollo inimene” (INT1).

Lisaks esitatud küsimustele soovisid mõlemad intervjueeritavad anda edasi mõned tähelepanekud seoses võimaliku töäjõu volavuse tekkega. Intervjueeritav nr 2 tõi välja, et töäjõu volavust võib põhjustada kohviku juhi vahetus. Töötajatel tuleb pidevalt harjuda uue inimesega ning juhi ja töötaja vaheline side ei pruugi olla enam tugev. Intervjueeritav nr 1 soovis lisada, et suures ettevõttes tuleks kindlasti tähelepanu pöörata kõrgemate juhtide poolt tehtud otsuste edastamisele letiteenindajatele. Kui otsus ei ole teenindajatele soodne, kuid ettevõtte on sunnitud selle tegema, siis tuleks otsuste põhjuseid kommunikeerida töötajatele näiteks videokõne teel või suurel koosolekul. Postituse puhul võivad otsuse põhjused jääda arusaamatuks.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud**

Uuringu tulemustele tuginedes saab teha mitmeid järeldusi ja ettepanekuid töäjõu volavuse vähendamiseks ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ. Tehtud uuringu järeldustele ja analüüsile tuginedes leiti vastused töö uurimisküsimustele ja täideti ka töö eesmärk.

Esimene uurimisküsimus püstitati, et leida millised tegurid mõjutavad organisatsioonis töäjõu volavust. Kvantitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina töötajatele koostatud küsimustiku tulemustest selgus, et töötajate ettevõtetest lahkumist mõjutavad kõige rohkem rahulolematust töötasuga, juhtimisega seotud tegurid ja töötajate motiveeritus. Kvalitatiivse uurimismeetodi mõõtevahendina koostatud intervjuudest kohviku juhtidega selgus, et kohviku juhid peavad töäjõu volavust põhjustavateks teguriteks rahulolematust töötasuga ja töötajate ebasobivust töökohaga.

Teine uurimisküsimus otsis vastust küsimusele, kuidas mõjutavad juhid juhtimistegevustega töäjõu volavust. Intervjuu ja küsimustiku tulemustest selgus, et juhtimistegevustest mõjutab töäjõu volavuse teket enim mehitamine ja mõjutamine. Töövestluse käigus näeb kohviku juht üldiselt ära, kas inimene on sobiv tema meeskonda ja kas tal on olemas isikuomadused, mida kiiretempoline töö nõuab. Kui ettevõttesse valitakse juhi poolt sobivad inimesed, väheneb ka töäjõu volavus. Kui aga olude sunnil on võetud inimene tööle kiirustatult, lahkub ta suure tõenäosusega töölt mõne aja möödudes. Töäjõu volavust aitab ära hoida ka kohviku juhtide pidev

töötajatele tagasiside andmine ja nende jaoks olemas olemine. Töötajad, kes tunnevad end väärtustatuna, lahkuvad ettevõttest väiksema tõenäosusega.

Kolmas uurimisküsimus otsis vastust küsimusele, milliseid tegevusi rakendades saaks organisatsioonis tööjõu voolavust vähendada. Küsimustikule vastanud 52 töötajast 17 ei ole mõelnud ettevõttest lahkumisele. 35 töötajat leidis, et lahkumiskavatsuste mõjutamiseks tuleks ettevõttel sisse viia muudatusi. Apollo Kohvikud OÜ peaks töötajate arvates suurendama letiteenindajate töötasu ning pakkuma rohkem arenguvõimalusi. Samuti soovitakse juhtidelt saada senisest enam oma tööle tagasisidet. Lisaks töötasule võiks ettevõtte üle vaadata tööpanuse järgi lisatasu maksmise töötajatele, et tõsta töötajate motivatsiooni teha lisapingutust.

Kohviku juhid pakkusid välja, et lahkumiskavatsuste ennetamiseks peaks ettevõtte üle vaatama kõrgema taseme juhtide poolt tehtud otsuste edastamise letiteenindajatele ja uurima lisaks letiteenindajate tööjõu voolavusele ka kohviku juhtide tööjõu voolavust, kuna juhi vahetus võib mõjutada töötajate lahkumist ettevõttest.

Uuringu tulemustest selgus, et kõige rohkem rahulolematust valmistab letiteenindajate töötasu. Nii küsimustikust kui ka intervjuust selgus, et vähene töötasu on üks suurimaid ajendeid ettevõttest lahkumisel. Kuna Apollo Kohvikud OÜ-s on letiteenindaja töö iseloom kiire ning väsitav, tuleb ka töötasu viia töökoormusega võrdsele tasemele. Tööjõu voolavuse vähendamiseks letiteenindajate hulgas on ettepanek Apollo Kohvikud OÜ-le üle vaadata letiteenindaja tööülesanded ja töökoormus ning võimalusel võrdsustada töötasu tööülesannete mahu ja keerukusega.

Intervjuudest selgus, et Apollo Kohvikud OÜ kollektiivis leidub nii püsitöötajaid, kes jäävad ettevõttesse kauemaks ajaks tööle, kuid ka lühiajalisi töötajaid, kes teevad tööd ajutise lisaraha teenimise eesmärgil. Kuna kõigi töötajate tunnitöötasu on võrdne, võib tekkida olukord, kus mõned letiteenindajad võtavad tööülesandeid kergekäelisemalt. Sellise ebavõrdse olukorra vähendamiseks ning tublimite töötajate motiveerimiseks on soovitatav Apollo Kohvikud OÜ-l vaadata üle oma tasustamisvõimalused. Võimalik on diferentseerida tunnitöötasud või siis maksta isaks töötasule ka lisatasu, mis on individuaalne ning kujuneb näiteks töötaja kassamüügi põhjal. Täiendav lisatasu tekitaks kindlasti töötajates motivatsiooni pingutada.

Küsimustiku vastustest tuli välja, et töötajate jaoks on olulised töökohaga liitudes sealsed arenguvõimalused. Tulemustest selgus, et paljude vastajate lahkumiskavatsusi oleks võimalik ära



hoida pakkudes ettevõtte poolt rohkem arenguvõimalusi. Apollo Kohvikud OÜ võiks edaspidi vabade töökohtade tekkimisel esmalt pakkuda võimalust juba ettevõttes töötavatele inimestele kandideerida vabanenud ametikohale ja leida muid viise, kuidas töötajaid edutada. Töötajate edutamisel tuleks ka jälgida Apollo Grupi siseseid arenguvõimalusi, et vältida töötajate lahkumist ettevõttest.

Intervjuus toodi välja, et ettevõtte võiks üle vaadata ka letiteenindajatega seotud otsuste edastamise, kuna sageli jäävad otsuse tagamaad arusaamatuks. Hea viis otsuste kommuniqueerimiseks oleks infokõne kogu kollektiiviga, kus korra kuus või vastavalt vajadusele teeb tegevjuht näiteks *Microsoft Teams* platvormil veebikõne kõigi töötajatega ning annab infot eesootavatest muutustest ja võtab kokku eelnenud kuu. Kõne lõpus võiks kindlasti olla ka mõni minut töötajate küsimuste jaoks, mis annaks ka letiteenindajatele võimaluse lisainfot küsida.

Küsimustiku vastustest selgus, et otseselt juhilt soovitakse saada rohkem tagasisidet töösoorituste kohta. Intervjuude käigus mainisid kohviku juhid, et varasemalt toimusid igakuised koosolekud meeskondades, kuid hetkeolukorras ei ole võimalik neid läbi viia. Sõltumata olukorrast on soovitatav kohviku juhtidel anda ka jooksvalt tagasisidet individuaalselt töötajatele nende töösoorituste kohta. Samuti tuleb analüüsida töötaja arenguvõimalusi. Regulaarsed tagasiside andmised võiksid toimuda paar korda kuus, vastavalt töötaja staažile ja vajadustele.

Läbiviidud uuringu tulemuste põhjal saab ettevõtte hea ülevaate tööjõu volavust põhjustavatest teguritest. Apollo Kohvikud OÜ-s on tööjõu volavus äärmiselt suur, lähtudes suurest tööjõu volavuse määrast ja uuringust saadud tagasisidest võivad tehtud ettepanekud aidata kaasa tööjõu volavuse vähendamisele.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada letiteenindajate tööjõu voolavust põhjustavad tegurid ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ ja lähtuvalt bakalaureusetöö uuringu tulemustest esitada ettevõttele ettepanekud vähendamaks töötajate lahkumist ettevõttest. Tööjõu voolavust esineb igas ettevõttes kas suuremal või vähemal määral. Ettevõtted saavad tööjõu voolavust küll mõjutada, kuid täielikult seda ära hoida ei ole võimalik. Tööjõu voolavus on Apollo Kohvikud OÜ-s väga suur. Seda tingib noor kollektiiv, kes näevad töökohta ajutise raha teenimise võimalusena, kuid voolavust mõjutavad ka teised asjaolud.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisküsimust, millele vastuse saamiseks viidi läbi küsitlus töö koostamise hetkel Apollo Kohvikud OÜ-s töötavate letiteenindajatega ning lisaks intervjuueriti ka kohviku juhte, et näha kas juhtide ja teenindajate arvamused tööjõu voolavust põhjustavatest teguritest kattuvad.

Esimene uurimisküsimus püstitati, et leida millised tegurid mõjutavad organisatsioonis tööjõu voolavust. Uuringu tulemustest selgus, et tööjõu voolavus tekib ettevõtetes mitmete tegurite tõttu. Kõige rohkem mõjutab töötajate lahkumist Apollo Kohvikud OÜ-s rahulolematuse töötasuga. Töötempo on kiire ja töö nõuab palju pingutust, mistõttu ei ole töötajate arvates töötasu võrdeline teenindajate panusega ettevõttesse. Lisaks töötasule leiti, et vaja oleks parandada ka ettevõtte töökeskkonda, pakkuda rohkem lisahüvesid. Samuti soovitakse otseselt juhilt saada veelgi enam tagasisidet, et oleks rohkem ettevõttesiseseid arenguvõimalusi ning teisi pakutavaid ametikohti.

Teine uurimisküsimus otsis vastust, kuidas juhid mõjutavad juhtimistegevustega tööjõu voolavust. Uuringust tulemustest selgus, et kõige enam avaldab tööjõu voolavusele mõju mehitamine ja mõjutamine. Kui juht suudab mitmete kandideerijate seast valida välja ettevõtte väärtustega sobivad inimesed, tekib tulevikus tööjõu voolavust väiksema tõenäosusega. Juht on töötajatele ettevõttes tugi, esmane kontakt, kelle poole probleemide puhul pöörduda. Töötajatele regulaarne tagasiside andmine ja töötajate jaoks olemas olemine tekitab väärtustatud tunde ning aitab ära hoida lahkumiskavatsused.

Kolmandana uuriti, milliseid tegevusi rakendades saaks organisatsioonis tööjõu voolavust ennetada. Uuringust selgus, et Apollo Kohvikud OÜ peaks töötajate arvates suurendama letiteenindajate töötasu, pakkuma rohkem arenguvõimalusi ning juhtidelt soovitakse saada senisest enam tagasisidet. Lisaks töötasule võiks ettevõtte üle vaadata tööpanuse järgi lisatasu maksmise töötajatele, et tõsta töötajate motivatsiooni. Intervjuudest kohviku juhtidega selgus, et lahkumiskavatsuste ennetamiseks peaks ettevõtte üle vaatama kõrgema taseme juhtide poolt tehtud otsuste edastamise ja uurima lisaks letiteenindajate tööjõu voolavusele ka kohviku juhtide tööjõu voolavust, kuna juhi vahetus võib mõjutada töötajate lahkumist ettevõtetest.

Tulenevalt viimaste aastate suurest tööjõu voolavuse määrast ja lähtuvalt läbiviidud uuringu tulemustest, on ettepanekud Apollo Kohvikud OÜ tööjõu voolavuse vähendamiseks järgmised:

- üle vaadata letiteenindajate tunnitöötasu;
- maksta lisatasu tööpanuse järgi;
- anda letiteenindajatele individuaalset tagasisidet;
- muuta ettevõtte otsuste kommunikeerimist letiteenindajatele;
- pakkuda arenguvõimalusi letiteenindajatele sh ka Apollo Grupi siseselt.

Bakalaureuse töö eesmärk sai täidetud. Uuringu tulemustest selgusid põhilised Apollo Kohvikud OÜ tööjõu voolavust põhjustavad tegurid. Järgmisena on äärmiselt oluline ettevõttel neid tegureid teadvustada ja kaaluda töös esitatud ettepanekuid, kuna need põhinevad läbiviidud uuringu tulemustel ning võimaldavad tulevikus ära hoida tööjõu voolavuse teket või seda oluliselt vähendada. Tööjõu voolavuse edasiseks uurimiseks Apollo Kohvikud OÜ-s võiks uurida kohviku juhtide lahkumise põhjuseid ning kui suurt mõju avaldas pandeemia antud perioodil ettevõtte tööjõu voolavusele.

## **SUMMARY**

### **FACTORS INFLUENCING CREW MEMBER TURNOVER AT APOLLO KOHVIKUD OÜ.**

Andrea Tapp

Employee turnover occurs in every company to a greater or lesser extent. Every company can reduce turnover rate by finding out the factors causing employee turnover and reducing them, but it is impossible to prevent employee turnover completely. The problem of this research is the high employee turnover rate of Apollo Kohvikud OÜ's crew members. Turnover rate in Apollo Kohvikud OÜ is high due to the young team who see the job as a temporary opportunity to make money but there are also other factors that affect the turnover.

The Bachelor's thesis consists of two parts. The first part gives an overview of the theories of employee turnover and the main managerial functions. The second part describes the methodology and results of the study. It also consists of conclusions and author's suggestions.

The aim of the Bachelor's thesis is to analyse the factors causing employee turnover in Apollo Kohvikud OÜ and to make proposals to the company for reducing the turnover rate. To achieve this goal, the author conducted a quantitative survey among the employees and also interviewed the cafe managers to find out if the decisions of the factors causing employee turnover overlap.

The Bachelor's thesis is looking for answers to the following questions:

- What are the main factors that affect employee turnover?
- How the leaders affect employee turnover by managerial functions?
- What kind of measures can be taken to prevent employee turnover in the future?

There are several factors that may cause employee turnover in a company. The results showed that the most problematic area is dissatisfaction with salary. The work in Apollo Kohvikud OÜ is

fast and requires a lot of effort, but the employees don't feel that the salary is proportional to the effort. Leaders affect the employees the most by leading and recruitment. If managers succeed to recruit people who suit the values of the company, then there might be less employee turnover in the future. Supporting and motivating employees results in stronger connection between managers and employees, thus the employees feel valued and will less likely think about leaving the organization.

On the basis of the study, author made suggestions to the company on what activities should be taken to prevent turnover in the future. According to the results, autor suggests that the company should create more performance-related pay to the workers individually in order to increase motivation. The company should also pay attention to the communication of important decisions so that there is no misunderstanding in the future. Advancement opportunities are important to Apollo Kohvikud OÜ employees. Therefore if there are any vacancies, the company should promote that to the workers, who already work in the organization. Managers of the cafes should give employees individually regular feedback. That keeps the employees motivated and prevents employee turnover.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abbasi, S., Hollman, K. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*. 29 (3), 333-342.
- Akinyomi, J. (2016). Labour Turnover: Causes, Consequences and Prevention. *Fountain University Journal of Management and Social Sciences*. 5 (1).
- Apollo Kohvikud OÜ. *Blenderjuice*. Kättesaadav: <https://blenderjuice.ee/>, 09. aprill 2021.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong`s Handbook of Management and Leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Philadelphia, USA: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice* 13th.
- Barnham, C. (2015). Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations. *Journal of Market Research*, 57 (6), 1-17.
- Boulware, G. (2010). *The P-O-S-D-C Of Management- A Student Aid*. Kättesaadav: <https://ezinearticles.com/?The-P-O-S-D-C-Of-Management---A-Student-Aid&id=3885372>, 06. mai 2021.
- Branham, L. *The 7 hidden reasons employees leave*. Kättesaadav: <https://leadershipbeyonlimits.com/wp-content/uploads/2013/06/WhyPeopleLeave-Branham.pdf>, 22. veebruar 2021.
- Bruce, A., Pepitone, J. S. (1999). *Motivating Employees*. United States of America: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Carpenter, M., Bauer, T., Erdogan, B. (2009). Principles of Management. Kättesaadav: <http://onlinebooks.library.upenn.edu/webbin/book/lookupid?key=olbp51556>, 30. aprill.2021.
- Conkright, T. (2015). Using the Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement. *Performance Improvement*, 54 (8), 1-8.
- Davidson, M., Timo, N., Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4), 451-466.
- Eesti Statistikaamet (2021). PA001: Keskmine brutopalk, tööjõukulu, töötatud tunnid ja töötajate arv tegevusalarühma järgi (kvartalid) [E-andmebaas ]. Kättesaadav: <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?DataSetCode=PA001>

- Eesti Vabariigi töötervishoiu ja tööohutuse seadus. RT II 1999, 2, § 3, 03.05.2021.
- Eubanks, D., Mumford, M. (2010) Leader Errors and the influence on performance: An investigation of differing levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21 (5), 809-825.
- Fisher, J. G. (2015). *Strategic Reward and Recognition: Improving employee performance through non-monetary incentives*. Great Britain: Kogan Page Ltd.
- Graham, H. T., Bennett, R. (1998). *Human Resources Management (9th ed)*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J., Hausknecht, J. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*. 102 (3), 530-545.
- Juhtimine. Raamatupidamis- ja maksuinfoportaal. Kättesaadav: <https://www.rmp.ee/ettevotlus/kasulik/juhtimine-2017-04-03>, 30. aprill 2021.
- Kasak, K. (2020). *Kuidas värvata ja hoida parimaid inimesi?* Tallinn: Human Resources Solutions OÜ
- Kohviku juht 1 . Intervjuu töäjõu voolavuse kohta Apollo Kohvikud OÜ näitel. Autori intervjuu. Helisalvestis. 30. aprill 2021.
- Kohviku juht 2. Intervjuu töäjõu voolavuse kohta Apollo Kohvikud OÜ näitel. Autori intervjuu. Helisalvestis. 30. aprill 2021.
- Mamun, C., Hasan N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15 (1), 63-71.
- Mayo, A. (2001). *Ettevõtte inimvääratus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
- Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets*. England: Gower Publishing Limited.
- McNamara, D. (2009). From Fayol`s Mechanistic To Today`s Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education*. 2 (1), 63-78.
- Morrell, K., Wilkinson, A., Loan-Clarke, J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33 (2), 161-173.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1 (3), 49-54.
- Rajan, D. (2013). Impact of Nurses Turnover on Organization Performance. *Afro Asian Journal of Social Sciences*. 4 (4), 1-18.
- Sauga, A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele*. Tallinn: TTÜ kirjastus.

- Solomon, M., Sandhya S. M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Tamkõrv, K. (toim) (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: PARE.
- Tews, M., Michel, J., Stafford, K. (2018). Abusive Coworker Treatment, Coworker Support, and Employee Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26 (4), 413-423.
- Twenge, J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210.



# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik letiteenindajatele

Tere!

Minu nimi on Andrea Tapp. Olen Tallinna Tehnikaülikooli 3. kursuse tudeng Andrea Tapp. Lõputöö raames viin läbi uuringut, mis käsitleb tööjõu volavust ettevõttes.

Ettevõttest lahkumise põhjuseid on mitmeid ja nende välja selgitamiseks koostasid antud küsitluse, mis on suunatud klienditeenindajatele. Olen väga tänulik, kui leiad aega vastata alljärgnevatele küsimustele. Küsimustiku vastuseid kasutatakse ainult antud bakalaureusetöö koostamiseks ja küsimustik on anonüümne.

Ette tänades  
Andrea Tapp

### 1. Töökeskkond

	1- Üldse ei ole nõus	2- Pigem ei ole nõus	3- Raske öelda	4- Pigem nõus	5- Täiesti nõus
1.1 Minu töövahendid on heas töökorras	52%	38%	10%	0%	0%
1.2 Töökeskkond Apollo Kohvikud OÜ-s on tööülesannete täitmist soosiv	48%	44%	8%	0%	0%

## 2. Töötasu ja hüved

	1- Üldse ei ole nõus	2- Pigem ei ole nõus	3- Raske öelda	4- Pigem nõus	5- Täiesti nõus
2.1 Olen rahul oma töötasuga	21%	19%	15%	35%	10%
2.2 Apollo Kohvikud OÜ pakub töötajatele mitmeid lisahüvesid	44%	46%	6%	4%	0%
2.3 Apollo Kohvikud OÜ pakub konkurentsivõimelist töötasu	19%	25%	23%	31%	2%

## 3. Töökoht ja töö iseloom

	1- Üldse ei ole nõus	2- Pigem ei ole nõus	3- Raske öelda	4- Pigem nõus	5- Täiesti nõus
3.1 Igapäevased tööülesanded vastavad töölevõtu intervjuu käigus kirjeldatule	52%	33%	10%	6%	0%
3.2 Tulen tööle motiveerituna	46%	31%	17%	6%	0%
3.3 Panustan tööl olles ülesannete täitmisesse maksimaalselt	52%	37%	10%	2%	0%
3.4 Minu töö on üksluine	23%	35%	17%	8%	17%
3.5 Minu oskused on tööülesannete lahendamiseks piisavad	73%	25%	0%	0%	2%
3.6 Mulle meeldib ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ töötada	71%	17%	8%	4%	0%

## 4. Juhtimisega seotud tegurid

	1- Üldse ei ole nõus	2- Pigem ei ole nõus	3- Raske öelda	4- Pigem nõus	5- Täiesti nõus
4.1 Saan oma otsese juhi poolt piisavalt tagasisidet minu töösoorituste kohta	50%	25%	4%	19%	2%
4.2 Tunnen, et minu otsene juht väärtustab minu tööd	37%	42%	10%	12%	0%
4.3 Saan erinevate probleemide korral pöörduda otsese juhi poole	44%	35%	4%	17%	0%
4.4 Minu otsene juht teeb õiglaseid valikuid	44%	35%	6%	15%	0%
4.5 Minu otsene juht on mulle tutvustanud ettevõtte visiooni ja eesmärke	67%	23%	10%	0%	0%

## 5. Arenguvõimalused

	1- Üldse ei ole nõus	2- Pigem ei ole nõus	3- Raske öelda	4- Pigem nõus	5- Täiesti nõus
5.1 Minu jaoks on olulised ettevõttesse tööle asudes sealsed arenguvõimalused	83%	13%	2%	2%	0%
5.2 Apollo Kohvikud OÜ pakub häid arenguvõimalusi	77%	13%	6%	4%	0%

## 6. Kaastöötajad

	1- Üldse ei ole nõus	2- Pigem ei ole nõus	3- Raske öelda	4- Pigem nõus	5- Täiesti nõus
6.1 Saan oma kaastöötajatega hästi läbi	69%	25%	6%	0%	0%
6.2 Saan loota oma kaastöötajate toetusele	54%	29%	13%	4%	0%
6.3 Kolleegid arvestavad minuga	62%	27%	10%	2%	0%

7. Kui oled mõelnud Apollo Kohvikud OÜ-st lahkumisele, millised järgnevatest teguritest mõjutaks Sinu otsust ettevõttesse jääda

- Ei ole mõelnud lahkumisele
- Töökeskkonna parandamine
- Rohkem lisahüvesid
- Suurem töötasu
- Muu ametikoht
- Rohkem ettevõttesiseseid arenguvõimalusi
- Rohkem tagasisidet otseselt juhilt
- Muu (palun täpsustage järgmises küsimuses)

8. Kui küsimustikus ei puudutatud teemat, mida sooviksid siiski lisada või täpsustada mõnda küsimust, palun lisa see vastus siia:

## Lisa 2. Korrelatsioonanalüüs

	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	6.1	6.2	6.3		
1.1	1,00																						
1.2	0,42	1,00																					
2.1	-0,19	0,03	1,00																				
2.2	0,16	0,39	0,15	1,00																			
2.3	-0,03	0,03	0,28	0,28	1,00																		
3.1	0,14	0,27	0,11	0,15	0,22	1,00																	
3.2	0,07	0,31	0,23	0,40	0,17	0,47	1,00																
3.3	0,14	0,20	0,19	0,34	0,30	0,39	0,73	1,00															
3.4	0,03	0,20	0,17	0,20	-0,07	0,08	0,07	0,01	1,00														
3.5	0,05	0,31	0,27	0,28	0,22	0,17	0,34	0,21	0,24	1,00													
3.6	0,28	0,47	0,20	0,52	0,37	0,59	0,66	0,65	0,30	0,27	1,00												
4.1	0,30	-0,01	-0,11	0,14	0,09	-0,04	0,03	0,21	-0,04	-0,02	0,07	1,00											
4.2	-0,03	0,13	0,03	0,39	0,18	-0,08	0,21	0,25	0,02	0,08	0,12	0,13	1,00										
4.3	0,02	0,05	0,14	-0,02	-0,20	0,25	0,18	0,04	0,02	0,03	0,03	0,00	0,05	1,00									
4.4	-0,05	0,01	0,12	0,14	-0,11	0,06	0,01	-0,01	0,09	-0,10	-0,03	-0,24	-0,14	-0,05	1,00								
4.5	0,28	0,32	0,12	0,34	0,21	0,26	0,54	0,49	0,03	0,34	0,38	0,25	0,27	0,28	0,05	1,00							
5.1	0,21	0,15	0,17	-0,01	0,25	0,33	0,15	-0,02	-0,06	0,20	0,16	0,06	0,02	0,14	0,12	0,25	1,00						
5.2	0,31	0,35	0,12	0,47	0,21	0,43	0,34	0,25	0,26	0,22	0,56	0,13	0,18	0,24	-0,04	0,34	0,42	1,00					
6.1	0,00	0,29	0,26	0,34	0,50	0,33	0,22	0,10	0,03	0,33	0,39	-0,04	0,13	-0,09	-0,14	0,10	0,15	0,17	1,00				
6.2	0,20	0,37	-0,02	0,27	0,20	0,26	0,27	0,08	0,01	0,32	0,41	-0,23	0,01	0,04	-0,07	0,11	0,19	0,36	0,51	1,00			
6.3	0,13	0,45	0,14	0,39	0,35	0,34	0,27	0,05	0,06	0,35	0,42	-0,20	0,14	-0,01	-0,05	0,18	0,30	0,38	0,62	0,81	1,00		

Allikas: Autori koostatud

### Lisa 3. Intervjuu küsimused juhtidele

Ettevõtetes tuleb tööjõu voolavust ette nii organisatsioonisiselt (vahetatakse ametikohti) kui ka organisatsiooniväliselt (liigutakse teise ettevõttesse).

1. Milline on ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ olukord tööjõu voolavusega?

*Kui tihti tuleb töötajate lahkumist või töökoha vahetamist ette?*

2. Milline on Teie arvates peamised tegurid, mis põhjustavad töötajate lahkumist Apollo Kohvikud OÜ-st?

*Kuidas nende tegurite mõju saaks vähendada?*

3. Küsimustikust selgus, et töötajad hindavad töötasu Apollo Kohvikud OÜ puhul teguriks, mis või põhjustada tööjõu voolavust. Miks Teie hinnangul töötajad nii arvavad?

*Kas Teie hinnangul on Apollo Kohvikud OÜ-s piisavalt lisahüvesid?*

*Kas lisahüvede lisamine võib aidata kaasa tööjõu voolavuse vähendamisele?*

*Kuidas lahendaks olukorra variant, kus töötasu kujuneb tööpanuse järgi?*

Järgnevalt annan Teile ülevaate peamistest juhtimistegevustest, mis võivad samuti tööjõu voolavust mõjutada. Juhtimistegevused on planeerimine, mehitamine, organiseerimine, kontrollimine ja mõjutamine. Palun Teil iseloomustada antud tegevusi Apollo Kohvikud OÜ näitel.

4. Mõjutamine koosneb näiteks juhi poolt töötajatele tagasiside andmisest ja töötajate motiveerimisest. Kui tihti annate Teie oma alluvatele tagasisidet töösoorituste kohta? Kuidas hoida töötajate motivatsiooni üleval?

*Kas tagasiside andmine võib tekitada töötajates ka negatiivseid emotsioone?*

*Kuidas juht saab hoida töötajate motivatsiooni üleval riigis kehtestatud piirangute ajal, kui töötajatega kokku puutuda ei saa?*

5. Planeerimise ja organiseerimise all saame vaadata töötajate koolitust, tööülesannete tundmist ning tööülesannete järjekorda seadmist. Kuidas uued töötajad saavad võimalikult sujuvalt nimetatud teemad selgeks, et töötajatel ei tekiks frustratsiooni?

*Kuidas juht saab uuele töötajale edastada õpetusi, kui töötaja on üksi tööl, kuid tellimusi on palju. Kuidas suunata töötajaid, et nad teaksid mida esimesena peaks tegema?*

*Milline on Apollo Kohvikud OÜ-s koolitusplaan, kuidas see aitab uutel töötajatel tööga kohanduda, et ei tekiks alla andmise tunnet ning mõtet ettevõttest lahkuda?*

6. Kuidas juht saab kontrollida kas töötajate töösooritus on vastavuses plaaniga ilma, et töötajatel tekiks kontrollimise osas vastumeelseid tundeid?

*Kuidas aru saada, kas töötaja sobib ettevõttesse?*

7. Kuidas Teie leiate kohvikusse tööle õiged töötajad, et vältida hilisemat tööjõu voolavust?

*Palun mõelge, kas Teil on ka näiteid tuua, kus töötaja on juba tööd alustanud, kuid tegelikult ta ei sobi töökohale?*

Täna Teid intervjuu eest. Puudutasime tööjõu voolavust põhjustavaid tegureid ja juhtimistegevusi, mis võivad samuti tööjõu voolavust mõjutada. Kas Te sooviksite veel omaltpoolt midagi intervjuu küsimustele lisada?

## Lisa 4. Intervjuu 1 transkriptsioon

### Intervjuu 1 (II)

Autor: Bakalaureusetöö teemaks on Töøjõu voolavust põhjustavad tegurid Apollo Kohvikud OÜ näitel. Töøjõu voolavus võib olla organisatsioonisisene, kus töötajad liiguvad eri ametikohtade vahel või organisatsiooniväline, kus töötajad vahetavad ettevõtet, kelle alluvuses töötatakse.

#### 1. Milline on ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ olukord töøjõu voolavusega?

INT1: Tiimi muutust tuleb tõesti ette, sügisel lähevad paljud vanemad töötajad ära ja asemele tulid uued. Uued, kes tulid sügisel, pooled neist on samuti suvel töölt lahkumas kas muude plaanide tõttu või soovivad suvel puhata. Kevadeti ja sügiseti ongi selline kiirem intervjuude periood, kus suvel tööl olnud koolilapsed lähevad kas väikesemale koormusele või lahkuvad töölt üldse. Kevade lõpus on näha, et suvel soovitakse puhata või otsitakse suurema töötasuga töökohti suveks, et rohkem raha teenida.

Põhjjustena tooksin välja kindlasti number 1 palk, otsitakse mujalt paremat palka ja siis teiseks põhjuseks võib tuua ebasobivuse tööga. Paljud proovivad vastu pidada paar kuud, kuid lõpuks saavad aru, et töö ei ole ikkagi päris nende jaoks. Vähesed lahkuvad esimese paari nädala jooksul, proovitakse kauem ikkagi ettevõttes püsida. Kolmandaks- liiga suur töökoormus, kooli kõrvalt ei jõua töötada. Piirangute ajal aga nüüd märtsi alguses, on ka põhjus, et käsunduslepingu omanikele ei jätku piisavalt tunde. Enne oli liiga suur töökoormus, nüüd aga liiga väike.

#### 2. Mainisite, et suurim tegur töøjõu voolavuse tekkel on väike töötasu. Kui olete ise uurinud töötajate käest töölt lahkumise kohta, kas töötajad on kursis teiste ettevõtete töötasuga või kas töötajad teavad juba ettevõtet, kuhu nad plaanivad edaspidi tööle minna?

INT1: See nii oleneb inimesest. Mõned, kes tulevad Apollosse tööle mainivad ka, et mujal pakutakse paremat palka, kuid Apollo Kohvikutes on töö niivõrd palju huvitavam ja teevad otsuse meiega liituda. Teised aga ei ole kursis teiste ettevõtete palganumbritega ning alles lahkudes vaatavad rohkem teiste ettevõtete võimalusi. Koolilapsed aga tihti lähevad tutvuste peale teistesse ettevõtetesse, kui võimalus tekib. Apollo Kohvikutes on väga kiire töötempo ja intervjuul ei osata veel aru saada, kui keeruline see töö iseloom tegelikult on. Apollos on töötaja tööpäeva jooksul koristaja, kokk, barista, teenindaja ning palganumber ei tundu tihti enam nii ahvatlev. Hakataksegi võrdlema teiste teise tegevusala ettevõtete, kus töö iseloom on ainult toodete tutvustamine, kuid töötasu on suurem.

#### 3. Kas Teie hinnangul on Apollo Kohvikud OÜ-s piisavalt lisahüvesid?

INT1: Jaa, meil on motiveerivad omavahelised võistlused ja ka lisahüved on Apollos päris korralikud. Koolilastele aga ei pruugi olla lisahüved nii olulised, tööd tehakse raha teenimise eesmärgil, kes ka ei panusta töösse lisapingutusega. Põhitöötajatele, kes on lepinguga ning pingutavad on lisahüved kindlasti motivatsiooniks.

#### 3.1 Aga kuidas oleks panuse järgi töötasu määramise variant? Et põhitöötasu on kõigil sama, kuid lisatasu saab panustamise järgi?



INT1: Jaa, see võiks kaasa aidata küll.

A: Järgnevalt annan Teile ülevaate peamistest juhtimistegevustest, mis võivad samuti tööjõu voolavust mõjutada. Nendeks on planeerimine, mehitamine, organiseerimine, kontrollimine ja mõjutamine.

4. Mõjutamine koosneb näiteks juhi poolt töötajatele tagasiside andmisest ja töötajate motiveerimisest. Kui tihti annate Teie oma alluvatele tagasisidet töösoorituste kohta? Kuidas hoida töötajate motivatsiooni üleval?

INT1: Jälle saab rääkida nii-öelda “enne Covid-19” ajast ja “pärast Covid-19”. Enne oli kergem, meil olid kohvikusisesed koosolekud iga kuu, kus me rääkisime erinevatest probleemidest ja rääkisime ka tagasisidest nii kiituste kui ka võimalike parenduskohtade näol. Sellist mõjutamist saab teha ka vestlusakna kaudu, mis meil hetkel ettevõtte siseselt kasutusel on. Alati kui *Wolt*st või *Bolt*ist jõuab juhatajateni kiitus, siis me ka edastame selle töötajatele, aga sama lugu on ka kaebustega. Enne Covid-19 oli suhet töötajate ja juhi vahel lihtsam hoida, vestlusakna kaudu on aga omaette ülesanne motivatsiooni hoida.

4.1: Kas Apollos ei ole te veebis teinud koosolekuid, kasutades erinevaid videokõne pakkuvaid platvorme?

INT1: Veel ei ole. Plaan on mais teha üks suurem koosolek, kus tutvustatakse erinevaid muudatusi ja vaatame kas saame seda teha kohapeal või interneti teel.

5. Kuidas juht saab kontrollida kas töötajate töösooritus on vastavuses plaaniga ilma, et töötajatel tekiks kontrollimise osas vastumeelseid tundeid?

INT1: Kui me teeme erinevaid teste töötajatele, siis me ka selgitame töötajatele, et see on arengu eesmärgil ja midagi ka ei juhtu, kui tulemus ei ole päris nõuete kohane tööle asudes. Kuna kohviku juhtidel on mitu kohvikut, ei jõua ka kõigi töötajate jaoks päris nii individuaalselt olemas olla. Töötajad saavad tagasisidest, mida nad saama peaksid, kuskil 70%, kuna alati ei saa kõike kontrollida.

A: Planeerimise ja organiseerimise all saame vaadata töötajate koolitust, tööülesannete tundmist ning tööülesannete järjekorda seadmist.

6. Kuidas uued töötajad saavad võimalikult sujuvalt nimetatud teemad selgeks, et töötajatel ei tekiks frustratsiooni?

INT1: Meie koolitusplaan on väga korralik. Uutele on kaks koolituspäeva, kus kõik räägitakse läbi, see on töötaja enda teha kui palju ta õpib ja endale meelde jätab ning märkmeid teeb. Peale koolituspäeva on ka vanemate töötajatega koos letis olemise aeg, mille jooksul saab teenindaja omandada vajalikke nippe. Üksi letti jäädes on alati ka võimalus kelleltki üle küsida või kui töötaja tunneb, et ei ole veel päris valmis iseseisvalt letti jääma, saame ka talle täiendavaid õppepäevi pakkuda.

6.1 Aga tööülesannete tundmine, kuidas tagada, et töötajatel on tööülesanded selged?

INT1: Eks see on ka kohviku juhi teha, et töötajatel oleks tööülesanded selged ja korralikult tehtud.

6.2 Tööplaani paika panemise alla läheb ka tööülesannete prioritseerimine. Kuidas suunata töötajaid, et nad teaksid mida mitme tellimuse korral esimesena peaks tegema?

INT1: Kui me töötajaid oma kohvikutesse tööle võtame, siis juht ka toonitab, et töötaja peab selgitama leti ees olevale kliendile, et varasemalt on juba mitu tellimust näiteks *Wolti* kaudu. Ehk kõik on suhtlemises kinni, peab kliendiga rääkima.

7. Kuidas Teie leiata kohvikusse tööle õiged töötajad, et vältida hilisemat tööjõu voolavust?

INT1: Sellest saab juht aru, kui juhiga tekib klapp ning töötajast on ka tunda huvi töökoha vastu, siis tavaliselt on kõik hästi. Kui aga inimene tuleb juba suhtumisega, et tegelikult ta eriti töökohast ei hooli, ei teki ka tunnet töötajale “jah” öelda. Kuid vahel on ka palju üllatuid, kes vestlusel tunduvad väga tagasihoidlikud, kuid letis ta hakkab muutuma ning välja koorub hoopis avatud suhtleja, täielik Apollo inimene.

7.1 Palun mõelge, kas Teil on ka näiteid tuua, kus töötaja on juba tööd alustanud, kuid tegelikult ta ei sobi töökohale?

INT1: Ei ole olnud ausaltöeldes, enamasti teemegi vestlused ja selle järgi tunneme juba ära, kas töötaja on meie meeskonda sobiv, et ennetada ka lahkumist.

8. Täna Teid intervjuu eest. Puudutasime tööjõu voolavust põhjustavaid tegureid ja juhtimistegevusi, mis võivad samuti tööjõu voolavust mõjutada. Kas Te sooviksite veel omaltpoolt midagi intervjuu küsimustele lisada?

INT1: Jaa, tagasiside andmine just juhtidelt. Otsese juhiga puutuvad töötajad palju kokku, kuid olen märganud ettevõtte kõrgema ametikoha juhtide otsuste tagamaade kohta küsimuste tekkimist. Äkki tulevikus ettepanekuna, kui viiakse läbi oluline muudatus, siis juhid ise teevad näiteks poole tunnise videokõne töötajatega, et selgitada otsuste tagamaid ja vastavad küsimustele, kui neid peaks tekkima.

A: Näiteks Microsoft Teamsi kaudu?

INT1: Just, postituse tegemisel võib nii suures ettevõttes ette tulla info valesti tõlgendamist. Enne praeguseid piiranguid, olid meil küll igakuised koosolekud, kus meie operatiivjuht käis kohal ning see andis väga palju koosolekule juurde.

## Lisa 5. Intervjuu 2 transkriptsioon

### Intervjuu 2 (I2)

Autor: Bakalaureusetöö teemaks on Töøjõu voolavust põhjustavad tegurid Apollo Kohvikud OÜ näitel. Töøjõu voolavus võib olla organisatsioonisisene, kus töötajad liiguvad eri ametikohtade vahel või organisatsiooniväline, kus töötajad vahetavad ettevõtet, kelle alluvuses töötatakse.

1. Milline on ettevõttes Apollo Kohvikud OÜ olukord töøjõu voolavusega?

INT2: Eks töøjõu voolavust ikka leidub, eriti sellise töökoha puhul, suvi on selline periood, kus enne suve tulevad need, kes soovivad ainult suveperioodil tööd teha ning peale kolme kuud nad lahkuvad, aga kui ma nüüd mõtlen. Need kes suvel tulid, enamus otsustasid edasi teistesse ettevõtetesse liikuda, nüüd on tekkinud püsivam meeskond. See oleneb ka kohviku juhust, kohviku juhi vahetusega võib samuti tulla ette inimeste lahkumist, kindel kohviku juht hoiab püsivust. Klienditeeninduse puhul on see tavaline, et ei tuldagi aastateks tööle, pigem kooli kõrvalt ja edasi liigutakse erialasele tööle või on siis palgaküsimus. Kui leitakse parema palgaga töö, siis liigutakse edasi. Hetkel mängib ära minemises palju rolli ka see, et kohvikud olid suletud, käsunduslepinguga töötajad lahkusid, kuna tööd ei olnud piisavalt pakkuda.

2. Kui olete lahkuvate töötajatega rääkinud, kas lahkumise põhjuseks tuuakse töötasu puhul, et teistes ettevõtetes on suurem palk? Või kui juba lahkumiskavatsus on olemas, kas järgmine töökoht on juba töötajatel kindel?

INT2: Minu kollektiivist ei ole töötasu pärast lahkunud nii palju kui mina tean, kuid hetkel lahkutakse just mitte palganumbri pärast, vaid hoopis sellepärast, et meil ei ole tunde pakkuda nii palju, kui töötajad teha sooviksid. Küll aga uute töövestluste puhul on tulnud küsimusi, et teistes valdkondades pakutakse niisama istumise eest kõrgemat töötasu, kuid sel puhul olemegi selgitanud, et tihti on tegu hooajatöödega.

3. Kas Teie hinnangul on Apollo Kohvikud OÜ-s piisavalt lisahüvesid?

INT2: Apollos on väga head hüved, paljudes kohtades ei olegi hüvesid, seega oleme meie väga heas seisus Apollo Grupiga. Minu käest otseselt ei ole uuritud, kuid meie värbamisjuhilt uuriti küll, kas meil on müügiboonusid. Kuna kohvikud on erineva töökiiruse ja kasumitega, on töötajad veidi nukrad, et kiiremates kohvikutes on sama töötasu kui aeglasemates kohvikutes. Oleme ka selle kohta tagasiside andnud. Usun, et teenindajaid hoiavad ettevõttes just need hüved ja suures Apollo Grupis töötamine.

A: Järgnevalt annan Teile ülevaate peamistest juhtimistegevustest, mis võivad samuti töøjõu voolavust mõjutada. Juhtimistegevused on planeerimine, mehitamine, organiseerimine, kontrollimine ja mõjutamine.

4. Mõjutamine koosneb näiteks juhi poolt töötajatele tagasiside andmisest ja töötajate motiveerimisest. Kui tihti annate Teie oma alluvatele tagasisidet töösoorituste kohta? Kuidas hoida töötajate motivatsiooni üleval?

INT2: No, me märkame töötajate panuseid, juhid suhtlevad igapäevaselt töötajatega, mis tekitab töötajatele tunde, et olen olemas nende jaoks. Töötajatest ei ole keegi kurtnud mulle küll, et toest

jääks puudu. Lisaks toetavad ka töötajad üksteist läbi ühise töö vestlusakna, mis hoiab ka tiimitunnet üleval. Enne piiranguid tegime ka igakuiselt erinevaid meeskonnaüritusi ja vahvaid koosviibimisi. Motiveerib meeskonna ühtsustunne. Oluline roll on ka juhil, kes siis neid kokku kutsus ja toetab.

5. Aga planeerimine ja organiseerimine. Kui uus töötaja tuleb tööle, kuidas te tagate selle, et uus töötaja saab üks letis hakkama ning ei tunne end üksi ja ei teki mõtet ettevõttest lahkuda?

INT2: Meil on väga korralik koolitusplaan. Alati on võimalus ka küsida peale koolitusperioodi läbimist kaastöötajatelt läbi ühise vestlusakna. Olen saanud ka tagasisidet meie korraliku koolitusplaani kohta, et see toetab väga palju töö kulgemist.

5.1 Kuidas tagada seda, et töötajad tunnevad oma tööülesandeid?

INT2: Koolitusplaani lõpus tehakse väike test, mille teeme üldjuhul suuliselt ja selle abil saab kaardistada millised ülesanded vajaksid veel veidi üle vaatamist.

6. Kuidas Teie leiate kohvikusse tööle õiged töötajad, et vältida hilisemat tööjõu voolavust?

INT2: See oleneb palju kohviku juhust, et kas tekib juhiga klapp või mitte. Lisaks teeb ka värbamisjuht meil väga korraliku töö ära, kes teab väga hästi meie nii-öelda isikuomadusi, mis töötajal võiksid olemas olla. Vestluse käigus me teeme ka vaatluse, kus intervjuueeritav saab kohe ka tööd proovida ja näeb kas see töö üldse sobiks talle. Et kuna leti taga pead olema *barista*, kokk, koristaja ja sada muud ametit veel, et siis vaatluse käigus on kohe näha kas töötaja sobib või pigem mitte.

6.1 Palun mõelge, kas Teil on ka näiteid tuua, kus töötaja on juba tööd alustanud, kuid tegelikult ta ei sobi töökohale?

INT2: Sellist olukorda vist ei olegi olnud. Tihti saab töötaja ise aru, kui töökoht ei ole päris tema jaoks ja ta ütleb ise et enam ei soovi jätkata. Samas on meil olnud ka üllatajaid, kes alguses on väga tagasihoidlikud, kuid hiljem hoopis kasvavad Apollo Kohvikute inimeseks ehk selliseks multifunktsionaalseks, avatud suhtlejaks.

7. Kuidas juht saab uuele töötajale edastada õpetusi, kui töötaja on üksi tööl, kuid tellimusi on palju. Kuidas suunata töötajaid, et nad teaksid mida esimesena peaks tegema?

INT2: Koolituse puhul me mängime ka läbi erinevad sellised situatsioonid ja selgitame kuidas saaks antud olukordi lahendada. Alati oleme ka töötajate jaoks olemas, kui oleks vaja end korra välja rääkida.

8. Viimane juhtimistegevus, mis meil on veel läbi rääkimata, on kontrollimine. Mainiste varem ka teste, mis töötajatele koolituspäeva lõpus tehakse. Kuidas kontrollida juhina, et töösooritus on vastavuses nõutavaga? Millist emotsiooni need testid tekitavad?

INT2: No, testi puhul alati ka rõhutame, et see on väljakutse töötajale endale. Hommikul tööd tehes saab vaadata kui pikk on smuuti valmistamise aeg ning õhtul uuesti mõõtes on see tavaliselt juba vähenenud. Kui töötajatele seda serverida kui võistlushetke iseendaga, siis ei tundu see

ebameeldiva testina, vaid hoopis põneva väljakutsena. Uute töötajate puhul tuleb esimeste nädalate puhul juhil palju ka letis olemas olla, et vajadusel juhendada. Iga esimese vahetuse lõpus tuleks uutelt töötajatelt tagasisidet küsida, et saada kõige paremat tagasisidet. Alguses ei tohi jätta pikalt töötajat üksi, et vältida üksi olemise tunnet.

A: Tänan Teid intervjuu eest. Puudutasime tööjõu voolavust põhjustavaid tegureid ja juhtimistegevusi, mis võivad samuti tööjõu voolavust mõjutada. Kas Te sooviksite veel omaltpoolt midagi intervjuu küsimustele lisada?

INT2: Mina näen, et voolavust võib põhjustada juhi vahetus. Töötajatel on vaja kindlat juhti, kui kohviku juht vahetub siis ka tööjõu voolavus tekib suurema tõenäosusega. Ja teine põhjus on tahes tahtmata töötasu. Juhid saavad omaltpoolt hoida meeskonna ühtsust, mille olemasolu võib vahel trumbata ka töötasu üle.

## Lisa 6. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Andrea Tapp (autori nimi)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Tööjõu voolavust põhjustavad tegurid Apollo Kohvikud OÜ näitel,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Helina Vigla,  
(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

13.05.2021. (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtjaja jooksul ei kehti.