

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kersti Hausenberg

**TÖÖALAST SEOTUST MÕJUTAVAD TEGURID FINANTSASUTUSE
KLIENDINÕUSTAJATE SEAS**

Magistritöö

Personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 8244 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kersti Hausenberg

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178039HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kerstihausenberg@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
ABSTRACT	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. TÖÖALANE SEOTUS JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID	9
1.1 Tööga seotuse teoreetilised lähtekohad	9
1.2 Tööga seotuse kujunemine.....	11
1.3 Tööga seotus ja vanus	13
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	16
2.1 Uuringu metoodika	16
2.2 Andmete analüüs.....	18
2.3 Valimi kirjeldus	19
3. TULEMUSED.....	21
3.1 Töö dimensioonid	21
3.2 Sekundaarfaktorite hinnangud	23
3.3 Tööga rahulolu ja ootused tööle.....	25
3.3 Tööga seotus	29
3.4 Tööga seotus ja seda mõjutavad karakteristikud	30
4. JÄRELDUSED	32
KOKKUVÕTE	37
KASUTATUD KIRJANDUS.....	38
LISAD.....	42
Lisa 1. Töös kasutatud küsimustik.....	42

LÜHIKOKKUVÕTE

Sobiva personali leidmine on üks suurimaid väljakutseid, millega tänapäeval ettevõtted kokku puutuvad. Tänu kiirele tehnoloogia arengule on finantsasutuste kliendinõustajad üha enam silmitsi uute väljakutsetega, kuna suur osa varasemalt vajaminevatest oskustest on paigutatud ümber. Kliendinõustajatele seatud kõrged ootused ja töötajate voolavus on tekitanud üha suurema vajaduse mõista, mis suurendab töötaja seotust ning millised on antud ametikoha võtmeelemendid. Lisaks on muutmas töökeskkond järjest mitmekesisemaks, tuues korraka tööturule nelja erineva generatsiooni esindajad.

Antud magistritöö kaardistab pilootuuringuna finantsasutuse kliendinõustaja tööga seotuse ja töö karakteristikute vahelisi seoseid. Eesmärk on välja selgitada, millised tegurid suurendavad nõustaja tööga seotust ning kas need tegurid muutuvad töötaja vanuse ja staaži lõikes. Uuringus kasutas töö autor Oldham ja Hackman'i poolt välja töötatud täismetoodikad, mis võimaldab hinnata ühe ametipositsiooni valinud töötajate enda hinnangu oma tööle (*Job Diagnostic Survey*). Tööga seotuse hindamiseks kasutati Utrechti Tööga Seotuse Skaalat (*Utrecht Work Engagement Scale*). Uuringu tulemused koguti läbi kvantitatiivse meetodi ning kokku osales uuringus 59 nõustajat.

Uuringu tulemustest selgus, et finantsasutuse kliendinõustajad on oma tööga seotud. Tulemused näitavad, et töötaja tööga seotus väljendub läbi üldise töö rahulolu ja tagasiside tööprotsessidele. Lisaks näitasid tulemused, et vanemaealised töötajad on vähem iseseisvamad kui nende nooremad kolleegid ning vanemaealiste töötajate jaoks on oluline tööga tagatus.

Võtmesõnad: Tööga seotus, töö tähendus, kliendinõustaja, vanus, motivatsioon

ABSTRACT

FACTORS AFFECTING WORK ENGAGEMENT AMONG FINANCIAL INSTITUTION FRONTLINE EMPLOYEES

Kersti Hausenberg

In today's fast changing environment one of the biggest challenges for companies is to find and attract the right persons for the offered positions. Because of the rapid technological changes financial institution frontline employees are facing new challenges in their workplace. Previously needed skills and knowledge is placed around. In addition, the work environment is becoming more diverse, bringing the representatives of four different generations into the labor market at the same time. Therefore, it is important to understand what increases the employee's work engagement with their position and examine it by age and seniority.

The Master's Thesis study's the relationship between work engagement and characteristics of the work among financial institution frontline employees. The aim of this study is to find out which factors increase work engagement and whether these factors change in the age and seniority of the employee. The author used Oldham and Hackman full survey methodology JDS (Job Diagnostic Survey). Utrecht Work Engagement Scale was used to evaluate work engagement. The questionnaire was answered by 59 employees.

The results show, that the financial institution frontline employees are engaged with their work and it influenced by knowledge of results and overall satisfaction. The results also provide information, that older employees feel less autonomy than the younger coworkers and they expect more job security.

Keywords: work engagement, meaning of work, customer advisor, age, motivation

SISSEJUHATUS

Sobivate töötajate leidmine soovitud ametipositsioonile on tänapäeval üks suurimaid väljakutseid personalijuhtimises. Seda eelkõige, kuna demograafilised muutused ning kiire tehnoloogia areng on toonud korruga kokku nii eri generatsioonide esindajad kui ka uued ootused tööle. Lisaks on protsesside automatiseerimine ning tööülesannete mitmekesisus loonud vajaduse kindlate oskuste järele ning nende säilitamise vajaduse ettevõttes. Kuid kvalifitseeritud töötajate leidmine ja pikaajaline koostöö on muutunud üha keerulisemaks tänapäevastes tingimustes.

Organisatsioonid on üha enam mõistnud, et töötajad on nende üks kõige väärtuslikum vara. Ettevõtte huvi indiviidi tööga seotuse vastu tuleneb sellest, et teadlased on leidnud positiivse seoses indiviidi pühendumise ja organisatsiooni väljundite vahel. On leitud, et indiviidi tööga seotus vähendab töötajate voolavust (Harter *et al.* 2002: 274). Lisaks on ettevõtted üha enam huvitatud tööga seotuse tõstmisest, kuna see on neile majanduslikult kasulik (*Ibid.*) ning aitab saavutada ärieesmärke (Millar *et al.* 2017). Õigete inimeste leidmine ja hoidmine vähendab ettevõtte kulusid näiteks koolitus ja värbamisprotsessides nii rahaliselt kui ka ajaliselt. Kuna üha enam on rõhk efektiivsusel, on oluline kasutada ressursse maksimaalselt ning seejuures on tähtis, et organisatsioonide poolt tehtud valikud ja tegutsemine oleks põhjalikult läbimõeldud (Tepp 2012, 11). Seetõttu on oluline mõista, mis suurendab töötajate seotust oma tööga.

Tänu digitaalsetele abivahenditele on üha enam muutumas finantsasutuste eesliinitöötajate töö sisu ja suur osa varasemalt vajaminevatest oskustest ja teadmistest on paigutatud ümber. Järjest olulisem on digiteadlikus ning suutlikus info rohkuses orienteeruda. Eesliini töötajatele seatud kõrged ootused ja töötajate voolavus on tekitanud üha suurema vajaduse mõista, mis suurendab töötaja seotust antud ametipositsiooniga ning millised on töökoha võtmeelemendid. Kuna ühiskondlikud muutused on toonud korruga tööturule nelja erineva generatsiooni esindajad, on lisaks oluline aru saada, kas ühe ametipositsiooni raames esinevad vanusest tulenevad olulised erinevused töötajate kaasamisel. Selleks kasutab töö autor Oldham ja Hackman (1976) väljatöötatud töö karakteristikute uuringut JDS (Job Diagnostic Survey), mis võimaldab vaadelda lähemalt organisatsiooni käitumise olulisi aspekte ja töökorralduse mõju tulemuslikkusele,

motivatsioonile ja tööga rahulolule (Suman, Srivastava, 2009). Antud mudel keskendub sellele, mis teeb töökoha motiveerivaks ja mis muudab hea tulemuslikkuse iseenesest kasvavaks (Hussein *et al.* 2016).

Käesolev uurimus lähtub teoreetilisest eeldusest, et vanematel töötajatel on väiksem kasvuvajadus ning see tuleb kasuks reglementeeritud ametipositsioonide puhul. Seetõttu võib suureneda nende rahulolu ja motivatsioon ajas, mis omakorda seob neid antud ametiga rohkem ning väheneb töötajate voolavust. Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärk välja selgitada tegurid, mis mõjutavad kliendinõustaja ametipositsiooni raames tööga seotust, arvestades töötaja vanusest ja staažist tulenevaid iseärasusi. Magistritöös kasutab autor Töö karakteristikute hindamise täismetoodikat (JDS) ning Utrechti Tööga seotuse skaalat (*Utrecht Work Engagement Scale*). Töö karakteristikute mudel võimaldab välja arvutada lisaks sekundaarfaktorid, mis peegeldavad inimese arenguvajadust, mis aitab seletada staažist ja vanusest tulenevaid võimalikke erinevusi. Keskne idee seisneb selles, et töö peaks sisaldama elemente, mis looksid tingimused kõrge motivatsiooni, rahulolu ja hea soorituse tekkimiseks (Hackman, Oldham 1980). Seetõttu on oluline, et ettevõtetel oleks strateegia parima personali ligimeelitamiseks ja olemasolevate töötajate hoidmiseks ning sellega aktiivselt ka tegeletaks. Antud tulemused aitavad tulevikus valida õige personalipoliitika ja mõelda läbi nii värbamistegevus kui ka koolitusprotsessid.

Tulenevalt magistritöö eesmärgist soovib töö autor leida vastused järgmistele püstitatud uurimisülesannetele:

- analüüsida teoreetiliste kirjandusallikate põhjal indiviidi seotuse ja töö tähenduse määratlusi;
- määratleda ja analüüsida kliendinõustaja motivatsiooni ja tööga seotust mõjutavaid tegureid ning võrrelda saadud tulemusi vanuse ja tööstaažiga;
- leida seoseid töö tähenduse elementide ja tööga seotuse dimensioonide vahel;
- analüüsi tulemuste põhjal koostada soovitusel indiviidi tööga seotuse suurendamiseks antud ametipositsiooni raames.

Magistritöö esimeses osas luuakse teoreetiline raamistik, kus töö autor defineerib magistritöös kasutatavad mõisted, selgitab nende olemust ja tähtsust ning annab ülevaade varasematest uuringutest sarnases valdkonnas. Töö teine osa moodustab empiiriline uurimus, kus antakse ülevaate uuringu metodoloogiast ning kirjeldatakse valimit. Kolmanda osa moodustab uuringutulemuste ülevaade ja analüüs. Viimases peatükis esitatakse uuringutulemuste kokkuvõte ja järeldused.

1. TÖÖALANE SEOTUS JA SEDA MÕJUTAVAD TEGURID

Esimeses peatükis annab töö autor teoreetilise ülevaate tööga seotuse käsitlustest ja selle definitsioonidest ning vaatleb lähemalt seda mõjutavaid tegureid.

1.1 Tööga seotuse teoreetilised lähtekohad

Tööga seotuse on kujunenud organisatsiooni inimjuhtimise vallas järjest olulisemaks, kuna mitmed autorid on leidnud, et see loob konkurentsi eelise teiste ettevõtete ees (Harter *et al.* 2002, Albrecht *et al.* 2015, Megha 2016). Seda kinnitavad ka uuringud, mis näitavad, et mida entusiastlikum on töötaja, seda paremaid tulemusi ta ettevõtte seisukohalt saavutab (Vorina *et al.* 2017). Lisaks on Robinson *et al.* (2004) leidnud, et tööga seotud indiviid on positiivselt häälestatud nii organisatsiooni endasse kui ka selle väärtustesse. Kuid tänu erinevatele teoreetilistele lähenemistele ja ühtse definitsiooni puudumisele, on üha keerulisem organisatsiooni jaoks mõista, mis eristab ühel positsioonil töötavate inimeste tööga seotust. Seetõttu annab töö autor ülevaate enam levinud käsitlustest.

Tööga seotuse mõiste võttis esimest korda kasutusele Kahn (1990), kelle kohaselt tähendab tööga seotus nii psühholoogilist kui ka füüsilist kohalolekut, et täita organisatsiooni poolt etteantud tööülesandeid ja -rolle. Kahn (1990) leidis, et tööga seotud inimesed on seda nii füüsiliselt, emotsionaalselt kui ka kognitiivselt, millega nad aitavad kaasa aktiivsele ja täielikule töörolli täitmisele. See tähendab, et inimene panustab oma töösse rohkem, kuna ta identifitseerib ennast sellega (*Ibid.*) Tööga seotud töötajad panustavad organisatsiooni edukusse ka siis, kui nende positsioon seda neilt tegelikult ei nõua (Vance 2006; Vorina *et al.* 2017). Sarnaselt kirjeldavad seda ka Macey ja Schneider (2008, 8), tuues esile, et tööga seotus väljendub töötaja soovis enda arengusse investeerida, panustada ning pingutada, et aidata tööandjal olla läbi oma tehtud töö edukas. Seetõttu on tööga seotus Kahni kohaselt aluseks positiivse tulemi saamiseks nii individuaalsel (personaalne kasv ja areng) kui ka organisatsiooni tasandil (töö tulemuslikkus) (viidatud Schaufeli 2012, 4).

Selleks, et mõista, milles täpsemalt tööga seotus kajastub, eritab Kahn (1990) kahte terminit, milleks on tööga seotus (*personal engagement*) ja seotuse puudumine (*personal disengagement*). Kahn (1990) kohaselt väljendub tööga seotus töötaja hoiakutes ja tegevustes. Nad on aktiivsed ning pingutavad täiel määral, et saavutada nii isiklikud kui ka meeskondlikud eesmärgid, mis väljendub töösse suunatud energias. Seevastu seotuse puudumine tuleb esile suhete vähesuses, sidemete puudumises ja passiivses töö tegemises, mis omakorda avaldub tööülesannete puudulikus ja automatiseeritud täitmises. (Kahn 1990, 701)

Maslach *et al.* (2001, 416) leidsid seevastu, et indiviidi pühendumisel on oluline seos töötaja läbipõlemisega ning tunnused on teineteise vastandid. Läbipõlemist nähti kui tekkinud kurnatust ja tööprotsesside ebaefektiivset täitmist, mille tagajärjel muutub töösse panustatud energia väsimuseks ning tehtud töö kaotab tulemuslikkuse (*Ibid.*). Schaufeli ja Salanova (2007, 161) toovad esile, et töötaja stressi ja läbipõlemise vältimisel on oluline roll juhil, kelle ülesandeks on motivatsiooni suurendamine tiimis. Nad leiavad, et seotus kandub ühelt töötajalt teisele (*Ibid.*) Seetõttu on oluline mõista tööga seotuse tekkimist indiviidi tasandil, mille alusel on võimalik suurenda kogu tiimi motiveeritust. Schaufeli ja Bakker (2002: 74) defineerivad tööga seotust kui positiivset meeleseisund, mida iseloomustavad energilisus (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja süvenemine (*absorption*). Nende kohaselt väljendub energilisus eelkõige töötaja poolses energias ja paindlikkuses, mis aitab töötajal ületada ettetulevad väljakutsed. Pühendumine väljendub töötaja uhkustundes ja soovis olla tunnustatud tähenduslikkuses ja eesmärgipärasuses. Süvenemine on töötaja täielik keskendumine tööle, mis eelkõige väljendub selles, et tal on töötades raske tööst eemalduda. (*Ibid.*)

Saks (2006) kohaselt ei ole tööga seotus hoiak ega suhtumine, vaid see näitab, millisel määral on inimene sulandunud oma rolli töötajana. Tema kohaselt on tegemist eristuva ja unikaalse nähtusega, mis väljendub tööalases rollikäitumises, jättes kõrvale vabatahtliku ja rollivälise käitumise (*Ibid.*). Kirjeldamaks, miks samades tingimustes töötavate indiviidide tööga seotus on erinev, võtab Saks (2006) appi sotsiaalse vahetuse teooria (*social exchange theory*). Teooria kohaselt on seotus alati kahepoolne, kus panustavad nii töötaja kui ka tööandja. Selle kohaselt mõjutavad ühe poole tegevused teist, andes töötajale võimaluse ja valiku vastata ettevõtte poolt saadud hüvedele oma pühendumisega (*Ibid.*, 603). Sarnaselt leiab Robinson *et al.* (2004, 9), et

tööga seotus väljendub töötaja ja organisatsiooni vahelise koostöös, kus mõlemad pooled peavad tulemi saavutamiseks panustama. Sarnasele küsimusele otsis vastust ka May et al. (2004) oma uuringus, kus vaadeldi lähemalt kindlustusettevõtte töötajaid. Tulemused näitasid, et tööga seotus on enim mõjutatud töö tähenduslikkusest ja töö mitmekesisusest, mis omakorda väljendub töörolli sobivuses (May et al. 2004: 25). Selle kohaselt on need töötajad tööga rohkem seotud, kes tajuvad enda töös tähendust ning tunnevad, et neid on protsessi kaasatud.

Vance (2006: 2) kohaselt defineerib iga organisatsioon seotust erinevalt, kuid samas saab esile tuua mõistetes sisalduva ühisosa. Nendeks peab Vance (2006: 2): (1) tööga rahulolu, (2) uhkus oma tööandja üle, (3) ulatus, mil määral inimesed usuvad ja naudivad seda, mida nad teevad ning (4) tajutud heakskiit ülemuselt tehtud töö eest. See näitab, et tööga seotus väljendub nii tajutud rollikäitumises kui ka seotuses organisatsiooniga.

1.2 Tööga seotuse kujunemine

Tööga seotus algab Vance (2006, 7) kohaselt läbi tööandja poolt valitud praktikate milleks on näiteks töö iseloom, ülesannete disain, värbamine ja valik, koolitused, tasustamise süsteem ja arenguvõimalused. Need loovad aluse nii tööga seotuse kui ka töö tulemuslikkuse tekkimisele. (*Ibid.*) Kui aga mõelda konkreetsetele tegevustele, mis suurendavad tööga seotust, on Bakker ja Demerouti (2008) kohaselt esmalt oluline välja selgitada tegurid, mis motiveerivad töötajaid oma tööülesandeid efektiivselt täitma. Sellele toetudes leiavad nad, et motiveerivaid tegureid võib jagada kahte gruppi, milleks on töö nõuded ja töö ressursid. Töö ressursid võivad väljenduda nii psühholoogiliselt, sotsiaalselt kui ka organisatoorselt ning on vajalikud töö eesmärkide saavutamiseks. Nendeks on näiteks juhi ja kolleegide toetus, iseseisvus, töötulemustelt saadud tagasiside ja karjäärivõimalused. (*Ibid.*) Seevastu töö nõudmised on tegurid, mis vajavad pidevat vaimset või füüsilist pingutust ning väljenduvad näiteks läbi pinge, ajasurve või ebasobiva füüsilise keskkonna (Crawford *et al.* 2010, 835). Demerouti *et al.* (2015, 93) kohaselt suureneb töötaja seotus oma tööga, mida rohkem ta otsib erinevaid ressurside kasutamise võimalusi.

Deci ja Ryan (2000) liigendavad motivatsiooni kaheks – sisemine ja väline. Nende kohaselt tekib sisemine motivatsioon läbi huvi enda töö vastu ning soovis panustada töötulemustesse ja väline

motivatsioon väljendub läbi stiimuli, mis võib olla näiteks raha või kiitus. Nende kohaselt on sisemiselt motiveeritud töötaja tulemuslik, kuna ta tajub tehtud töös rõõmu, naudingut ja väljakutset. (*Ibid*) Sarnaselt näevad sisemist motivatsiooni Hackman ja Oldham (1980, 71), kelle kohaselt sisemine motivatsioon suurendab töötulemuslikkust, kuna töötaja on ise huvitatud paremaid tulemusi saavutama. Hea tulemus tehtud töö eest on omakorda stiimuliks järgmisteks kordadeks. Lisaks leidsid nad, et kui inimene sobitub talle antud ametipositsiooniga, siis panustab ta töötulemustesse iseeneslikult, kuna ta on motiveeritud saadavatest hüvedest, mida tehtud töö talle annab (näiteks töörahulolu ja tasu). Sisemise motivatsiooniga kaasnevad ka töö efektiivsuse kasv ja tööga rahulolu. (*Ibid*, 72)

Sisemine motivatsioon saab Hackman ja Olham (1980) kohaselt töötajal tekkida, kui ta on teadlik oma töö tulemustest. Teiseks peab inimene tajuma vastutust töötulemuste eest, uskudes, et tema panus võib luua positiivseid muutuseid ettevõtte. Kolmandaks on oluline tunda oma töö tähenduslikkust, mis on kooskõlas töötaja väärtuste süsteemiga. Neid seisundeid võib pidada kriitiliseks, kuna nendeta pole positiivse tulemuse saavutamine võimalik (*Ibid*). Need tegurid ei ole aga kompetentseeritavad, mis tähendab, et kui üks tegur on nõrga tugevusega siis ei ole võimalik seda teisega asendada. Vastavalt teooriast tulenevad need seisundit viiest dimensioonist, milleks on:

- töö mitmekesisus (*skill variety*) – millisel määral nõuab töö erinevate ülesannete tegemist, oskuste ja teadmiste kasutamist;
- töö määratletus (*task identity*) – millisel määral tajub töötaja töö algust ja lõppu;
- töö olulisus (*task significance*) – millisel määral mõjutab töö teiste inimeste elu nii organisatsioonis kui ka kogu ühiskonnas;
- iseseisvus töös (*autonomy*) – millisel määral võimaldab töö selle tegijal ise planeerida oma tööd ja olla sõltumatu;
- tagasiside tööle (*feedback*) – millisel määral annab töö selle tegijale selget ja detailset tagasisidet.

Töökohad, mis omavad neid karakteristikuid suurendavad seeläbi töötaja sisemist motivatsiooni ning isiklik vastutus tulemuslikkuse ja rahulolu eest kasvab (Vance 2006, 10).

Langton ja Robbins (2006: 134) toovad esile, et töö karakteristikute hindamise mudeli kohaselt on töö tähtsuse, vastutus ja töö tulemused positiivses seoses sisemise motivatsiooni, tulemuslikkuse, rahulolu ning aktiivsusega. Seevastu negatiivne korrelatsioon väljendub läbi töötaja puudumise ja lahkumiskavatsuste (*Ibid*). Hackman ja Oldham (1975) toovad esile, et töö karakteristikute mudel ei tööta kõigi inimeste seas ühtemoodi, kuna inimesed erinevad läbi psühholoogiliste vajaduste. Suurema arenguvajadusega inimesed seavad endale oma töös väljakutseid, kuna neil on suur saavutusvajadus ning reageerivad tõenäoliselt isiklike saavutuste võimalusse positiivselt (*Ibid*). Hackman ja Oldham (1975, 60) kohaselt väljendub kõrge saavutusvajadus läbi sisemise motivatsiooni, rahulolu arenguga ja töö kvaliteediga. Kullik *et al.* (1987, 283) leiavad, et madala või olematu kasvuvajadusega töötajad ei märka neid võimalusi või suhtuvad sellisesse pakkumisse negatiivselt, kuna tujuvad hirmu või survet.

1.3 Tööga seotus ja vanus

Truxillo *et al.* (2015) toob esile, et üha enam on tööjõud meie ümber muutumas ühest küljest vanemaks ja samaaegselt tuues vanuselise mitmekesisuse. Kuna tööga seotus suurendab töö efektiivsust ning seob selle tegija oma ametipositsiooniga, on oluline mõista, millisel määral võivad esineda vanusest tulenevad iseärasused. Võib järeldada, et mida vanemaks töötaja saab, seda enam muutuvad tema ootused ja tööalane käitumine, mistõttu reageeritakse samade töötingimuste juures erinevalt (Ning, Alikaj 2019).

Vanusest tulenevate erisuse välja selgitamiseks on mitmed autorid kasutusele võtnud arengu teooria (*lifespan theorie*), mille kohaselt erineb tööga seotus nooremate ja vanemaealiste töötajate vahel (Baltes, Rudolph 2012; Carstensen 2006). Carstensen (2006) kohaselt tekib vahe sellest, et vanemaealised töötajad otsivad vanuse kasvades üha enam töö tähendust läbi emotsionaalse stabiilsuse ja õnnestumise. Baltes ja Dickson (2001) leiavad, et nad toetuvad järjest rohkem kogutud teadmistele ja kogemustele ning ei otsi uusi oskuseid tööga seotud probleemide lahendamiseks. Sellegi poolest tulevad nad paremini toime stressirohketes olukordades võrreldes noorematega (Urry, Gross 2010).

Töökarakteristikud mõjutavad noorema- ja vanemaealised töötajaid erinevalt (Truxillo, Zaniboni 2015) ning mõjutavad milliseks töötaja töörahulolu nende karjääri vältel kujuneb. Näiteks on leidnud Bos *et al.* (2013), et iseseisvus ja tagasiside on positiivses seoses vanemaealiste töötajatega. See tähendab, et mida vanem on töötaja, seda rohkem iseseisvust ta oma töös tajub. D'Amato ja Herzfeld (2008) leiavad, et vanemaealised erinevad oluliselt noorematest kolleegidest, kuna vanemad töötajad eeldavad töökoha kindlustatust ja regulaarset palga tõusu lojaalne olemise eest. Truxillo *et al.* (2012) kohaselt on vanemaealiste töötajate tööga seotus ja rahulolu positiivses seoses töö karakteristikutega, milleks on iseseisvus, töö olulisus, töö mitmekesisus, spetsialiseerumine ja sotsiaalne toetus. Seevastu nooremate töötajate tööga seotust mõjutavad eelkõige töö mitmekesisus, tagasiside ja suhted väljaspool tööaega (*Ibid*).

Tööga seotust on võimalik vaadelda läbi tööressursside, mis võivad kaasa tuua suurema tööga seotuse, kuna need suurendavad töötajate valmisolekut oma tööalaseid eesmärke saavutada (Demerouti *et al.* 2001). Tööressursid võib jagada kahte gruppi – säilitamise ressursid (*maintenance*) ja arenguressursid (*development resources*) (Ning, Alikaj 2019). Säilitamise ressurside puhul on oluline roll tööga seotuse ja vanemaealiste töötajate seas ning arenguressursid avaldab suuremat mõju nooremate töötajate kaasamisele (*Ibid*). Säilitamise ressursid on seotud positiivse töökliima tekkimisega, vähendades omakorda tegureid, mis võivad negatiivselt tööga seotust mõjutada. Need väljenduvad läbi töö iseseisvuse, paindlike töökorralduste, tööga kindlustatuse ja töö- ja pereelu poliitika (Kroon *et al.* 2017). Arenguressursid omavad endas seevastu neid aspekte, mis annavad arengu- ja edutamisevõimalusi, tagasiside ja oskuste mitmekesisust, kus ressursid keskenduvad eelkõige arengule, mis võimaldavad töötajatel paremaid tulemusi saavutada (Kroon *et al.* 2017). Näiteks tööressursid nagu koolitus ja arenguprogrammid annavad töötajatele vajaminevad teadmised ja oskused, mis võimaldavad neil oma eesmärke paremini saavutada. Sammuti vastavad tööressursid inimese põhivajadustele, milleks võib pidada isiklikku kasvu, õppimist ja arengut (Ning, Alikaj 2019). Varasemates uuringutes on selgunud, et sisemine motivatsioon on kõrgem vanema generatsiooni esindajatel ning väline motiveerib rohkem noorema põlvkonna esindajaid. (Dokadia 2015)

Pitt-Catsouphe ja Matz-Costa (2008) viisid läbi uuringu, kus vaadeldi lähemalt 22 erinevat organisatsiooni ja leidsid, et töö paindlikus on tööga seotuse aluseks 45 aastatele ja vanematele

inimestel. Vanemaealised erinevad noorematest tänu oma suhtumisele. Kui nooremad töötajad on rohkem altid tihedamini töökohta vahetama, siis vanemaealised on huvitatud töötamisest ühel ametipositsioonil kauem, kuid nende jaoks on üha enam oluline paindlik graafik, lühem tööaeg ning teised töötingimused, mis on vastavad nende vajadustele (Hedge et al. 2006).

Robinson et al. (2004) on leidnud, et tööga seotus väheneb ajas, kuni töötaja 60nda aastani, kus see hakkab uuesti kasvama, saavutades maksimaalse väärtuse. Sarnaselt kinnitavad Park ja Gursoy (2012) läbiviidud uuringu tulemused, et vanemaealiste klienditeenindajate tööga seotus on võrreldes nooremate kolleegidega kõrgem. Samale järelduseni jõudsin ka James *et al.* (2011), kes uurisid lähemalt jaekaubanduses töötavate klienditeenindajate tööga seotu

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Antud peatükis kirjeldab töö autor kasutatud meetodi, uuringu läbiviimist ning annab ülevaate valimist.

2.1 Uuringu meetodika

Magistritöö põhineb kvantitatiivsel uurimisviisil, mille raames viidi läbi struktureeritud ankeetküsitlus. Küsimustik (lisa 1) koosneb kahest osast, mis annab võimaluse hinnata ühe ametipositsiooni valinud töötajate enda hinnangut oma tööle ning tööga seotust.

Esimeses osas kasutas töö autor Hackmani ja Oldhami täismetoodikat. Töö karakteristikute hindamise mudel võimaldab hinnata töö võtmeelemente ja sekundaarfaktoreid, milleks on Hackmani ja Oldhami (1974, 74-76) kohaselt:

- töö mitmekesisus (*skill variety*) – millisel määral nõuab töö erinevate ülesannete tegemist, oskuste ja teadmiste kasutamist;
- töö määratletus (*task identity*) – millisel määral tajub töötaja töö algust ja lõppu;
- töö olulisus (*task significance*) – millisel määral mõjutab töö teiste inimeste elu nii organisatsioonis kui ka kogu ühiskonnas;
- iseseisvus töös (*autonomy*) – millisel määral võimaldab töö selle tegijal ise planeerida oma tööd ja olla sõltumatu;
- tagasiside tööle (*feedback*) – millisel määral annab töö selle tegijale selget ja detailset tagasisidet.

Meetod võimaldab lisaks hinnata inimese tunnetatud psühholoogilist seisundit läbi tunnetatud töö tähenduslikkuse (*experienced meaningfulness of the work*), tunnetatud vastutus oma töö eest (*experienced responsibility for the work*) ja tööst saadud tulemustest (*knowledge of results*). Emotsionaalseid seisundeid vaadeldakse läbi otsesete ja kaudsete elementide, milleks on sisemine motivatsioon (*internal work motivation*) ja rahulolu arenguvõimalustega (*growth satisfaction*). Individuaalset arenguvajadust näitavad soovitud arenguvõimalused (*would like format*) ja töökoha valik (*job choice format*).

Töö karakteristikute küsimustik koosneb 6st osast, milles on kokku 65 küsimust. Küsimustiku viies osas kasutati 6-pallist Likert-tüüpi skaalat, kus väited järjestusid „Ei kirjelda üldse“ kuni „Kirjeldab väga täpselt“. Skaala valiku aluseks oli soov inimesi pooli valima panna. Teemablokid „Ootused tööle“ ja „Tööga rahulolu“ summeeriti kokku ning autor koostas järjestusskaala, kus paluti osalejatel järjestada väited ühest kümneni.

Küsimustiku teises osas mõõdeti nõustaja tööga seotuse taset. Tööga seotuse mõõtmiseks kasutas töö autor Utrechti Tööga seotuse skaala UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) lühendatud versiooni, mille arendasid välja Schaufeli ja Bakker (2003). Antud skaala põhineb kolme-faktori mudelile, mis sisaldab kolme muutujat (Schaufeli, Bakker, 2004, 295):

- energilisus (*vigour*) – väljendub suures hulgas energias ja vaimses vastupidavuses, ületades sellega ettetulevaid väljakutseid;
- pühendumus (*dedication*) – iseloomulik on tähendus, inspiratsioon, eesmärgipärasus ja uhkustunne;
- süvenemine (*absorption*) – väljendub keskendumises oma tööle, tööpäevad mööduvad kiiresti ja keeruline on olla töölt eemal.

Küsimustik koosnes 17 väitest (6 küsimust - energilisus, 5 küsimust – pühendumus, 6 küsimust - süvenemine) ning hindamiseks kasutati Likerti'i 6-punktilist skaalat, kus väited järjestusid „Ei kirjelda üldse“ kuni „Kirjeldab väga täpselt“.

Saavutamaks võimalikult kõrge osalusmäär, kasutas töö autor vastuste kogumiseks nii Google Forms veebikeskkonda kui ka paber kandjal küsitluslehti. Saadud tulemused salvestati andmetöötlusprogrammi Excel ning hilisem töötlus toimus statistikaprogrammis SPSS versioon 25. Enne andmete töötlust toimus saadud andmete kontroll, mille käigus eemaldati vastused, mis olid poolikult täidetud või mille puhul sai osaleja ülesande püstitusest valest aru. Olulise osa andmetöötlusest moodustas info grupeerimine, mille käigus loodi vanusest ja staažis tulenevad grupid. Küsitlus viidi läbi 2019 märtsikuus ning andmeid koguti perioodil 07.03-18.03.2019.

Autor näeb enda töös laiemat kasu organisatsioonile, aidates indiviidi pühendumuse uurimisel kaasa kliendinõustajate tööjõu paremaks mõistmiseks. Lisaks aitavad pilootuuringu tulemused

mõista, millised tegurid mõjutavad enim antud ametipositsiooni tööga seotust, mis võimaldab tulevikus valida võimalikke personalijuhtimise praktikaid. Tulenevalt töö eesmärgist on püstitanud töö autor järgmised uurimisülesanded:

- määratleda ja analüüsida kliendinõustaja motivatsiooni ja tööga seotust mõjutavaid tegureid ning võrrelda saadud tulemusi vanuse ja tööstaažiga;
- leida seoseid töö tähenduse elementide ja tööga seotuse dimensioonide vahel;
- analüüsi tulemuste põhjal koostada soovitusel indiviidi tööga seotuse suurendamiseks antud ametipositsiooni raames.

2.2 Andmete analüüs

Kirjeldava statistika jaoks on kasutatud vastanute esinemise osakaalu (%), aritmeetilist keskmist (\bar{x}) ja standarthälvet (σ). Gruppide vaheliste erinevuste statistilise olulisuse kontrollimiseks viidi läbi dispersioonanalüüs (One-way ANOVA Post Hoc test Tukey meetodil) mis võimaldab selgitada, milliste gruppide vahel statistiliselt olulised erinevused esinevad. Tegurite vaheliste seoste esile toomiseks kasutas töö autor Spearmani korrelatsioonanalüüsi. Tulemuste tõlgendamisel lähtuti kriteeriumist, et sotsiaalteaduste puhul võib küllaltki tugevaks seoseks pidada juba korrelatsioonseoseid tugevusega (absoluutväärtuselt) üle 0,5 (Rootalu, 2014). Olulisuse nivooks on testide puhul valitud majanduses üldiselt kasutatav 0,05.

Sisemise reliaabluse mõõtmiseks kasutati reliaabluskoeffitsienti Cronbachi α , mis näitab, kui palju mõõdab iga üksikküsimus uuritavat nähtust (Tooding 2015). Sotsiaalteadustes peetakse tulemust usaldusväärseks, kui $\alpha > 0.7$.

Küsimuste konstruktsioonis puuduvad kordused ning kasutusel on pööratud võtmega küsimused. Küsimustikust eemaldati näiteks küsimus „Millisel määral nõuab Sinu töö suhtlemist teiste inimestega”, seda eelkõige, kuna antud ametipositsioon nõuab igapäevast suhtlust nii klientide kui ka töökaaslastega ning on seetõttu segadust tekitav.

2.3 Valimi kirjeldus

Tänu trendidele ühiskonnas, on inimesed järjest vähem nõus teenuste ja toodete tarbimiseks külastama esindusi, mis paneb ettevõtteid olukorda, kus kliendi hoidmiseks ning ligimeelitamiseks tuleb kasutada kaugkanaleid. See tähendab, et klient ootab üha enam lahendusi, mis võimaldab tal teenuseid tarbida kohapeal, kodust lahkumata. Seetõttu on finantsasutused suurendamas üha enam digilahenduste hulka. Antud käitumismuster aga eeldab töötajatelt erinevaid teadmiseid ning pidevat kohanemist. Seetõttu uurib töö autor ühe finantsasutuse eesliini töötajaid, kes suhtlevad kliendiga läbi kaugkanali, et paremini mõista, mis suurendab nende tööga seotust. Ametipositsiooni kirjeldamiseks kasutatakse ka termineid nõustaja või kliendinõustaja.

Valimi moodustavad eesliini töötajad nõustavad kliente läbi erinevate kanalite, milleks on valdavas enamuses kiri ja kõne (siia hulka kuuluvad ka videokõned ja chat). Nõustaja töö nõuab nii erinevate finantsalaste teadmiste omamist kui ka digiteadlikust. Viimane väljendub oskuses kasutada erinevaid programme ning oskuses juhendada kliente, kes kasutavad teenuste kasutamiseks erinevaid seadmeid. Lisaks nõuab töö, et väljastatud informatsioon on ajakohane ning kooskõlas identimis-protseduurile, mis näitab mis kanalit pidi millist infot kliendile väljastada võib. Seetõttu on oluline omada ajakohaseid teadmised toodete ja teenuste osas. Ettevõtte siseselt nähakse õppimisperioodi kuni 1 aasta, mis tagab suurema osa teadmiste omandamise.

Uuringu läbiviimiseks kasutati sihipärast valimit, kus uurija valib välja sõltuvalt uurimiseesmärgist tüüpilised ja/või ideaalsed küsitlavad (Rämmer, 2014). Valimisse kuuluvad 74 nõustajat, kellest küsimustikule vastas 59. Andmete kohaselt osales uuringus 80% ettevõtte kliendikeskuse töötajatest. Tabelis 1. on toodud valimit iseloomustavad tunnused. Küsimustiku vastanute seas moodustab valdava osa naised ning meeste osakaal on vähem kui 7%. Seetõttu ei analüüsita naiste- ja meeste vastuste erinevusi. Vanuse lõikes oli vastanuid kõige rohkem 30. aastaste seas. Keskmine vastaja vanus 34,5, kõige noorem 22 ja vanim 72. Gruppide koostamisel lähtuti sellest, et vastanute arv oleks gruppide vahel võrdne, mis võimaldaks gruppide vaheliste erinevuste välja toomist ning tõlgendamist.

Staaži arvestades saab esile tuua, et kuni 2 aastat on töötanud 22% töötajatest, kellest 7 on töötanud kuni 1 aasta. Antud ametipositsiooni raames on ettevõttest aasta jooksul lahkunud 9 inimest, kellest 5 töötas ettevõttes vähem kui 2 aastat (ettevõtte siseveeb). Pidev personalivahetus on aga meeskonna sees nii juhtidele kui ka kolleegidele lisakoormuseks. Seega on oluline mõista, mis võiks suurendada antud ametipositsioonil püsijäämist ning selgitada välja tegurid, mida personalivalikul hinnata. Indiviidi pühendumise kujundamise ja töötähenduse elementide mõistmine võib antud probleemi lahendada.

Töös ei arvestata teisi demograafilisi näitajaid nagu haridustase või töötaja asukoht. Seda eelkõige kuna piisav haridustase on eelduseks antud ametipositsioonil töötamiseks ning töö iseloom on sama sõltumata asukohast.

Tabel 1. Valimi jaotus demograafiliste näitajate põhjal

Sugu	Vastanute arv	Osakaal vastanute seas (%)
Mees	4	6,8
Naine	55	93,2
Vanus		
Kuni 29 aastat	22	37,3
40-49 aastat	21	35,6
Üle 50 aasta	16	27,1
Tööstaaž		
Kuni 2 aastat	13	22
3-9 aastat	24	40,7
Üle 10 aasta	22	37,3

Allikas: Autori koostatud

3. TULEMUSED

Järgnevas peatükis esitab magistritöö autor läbiviidud küsitluse tulemused. Tegurite keskmiseid hinnanguid võrreldakse nii antud ametipositsiooni esindajate vanuse kui ka tööstaažiga. Lisaks analüüsitakse indiviidi töö tähenduse ja seotuse vahelisi seoseid.

3.1 Töö dimensioonid

Antud peatükis antakse ülevaade Oldham ja Hackmani meetodi abil töötajate hinnangud oma töö tähenduslikkusele. Selleks uuritakse esmalt kogu valimit, mis hiljem võimaldab võrrelda grupi keskmiseid tulemusi töötaja vanuse ja staažiga.

Uuringus osalenud nõustajate hinnangud oma töö tähenduslikkusele on esile toodud tabelis 2. Saadud tulemused näitavad, et nõustajad tajuvad enda tööd olulisena. Võtmeelementide juures hinnati seda kõige kõrgemalt ($\bar{x}=5,12$). Antud skaala on ka kõige väiksema hajuvusega ($\sigma=0,640$) ning kõrgeima minimaalse väärtusega ($\bar{x}=3,33$). See annab eelduse, et ka staaži ja vanuse lõikes tulemusi analüüsid on tulemused sarnaselt kõrged. Kõige madalam hinnang anti töö määratletusele ($\bar{x}=3,25$). See näitab, et töötajad ei tunnetanud enda tööl lõppu ning tajuvad seda kui pidevat protsessi. Kuigi tulemused on positiivsed ja üle keskmise, on näha näiteks iseseisvuse juurest kõrget standarthälvet ($\sigma =1,018$), mis viitab vastuste hajuvusele. Seda kinnitab ka madalaim hinnang, mis oli kõigest 1,67 ja on tunduvalt keskmisest tulemusest nõrgem. Sarnaselt on kõrge vastuste hajuvus tööprotsesside tagasisidele ($\sigma=0,947$). Seetõttu on oluline vaadelda lähemalt, millistes vanuse ja staaži gruppides erisused esile kerkivad.

Tabel 2. Töötajate hinnangud võtmeteguritele

Tegur	α	\bar{x}	Min	Max	σ
Iseseisvus	0,77	4,02	1,67	5,67	1,018
Tagasiside tööprotsessidele	0,72	4,48	2,00	6,00	0,947
Töö olulisus	0,73	5,12	3,33	6,00	0,640
Töö mitmekesisus	0,77	4,11	2,00	6,00	0,888
Töö määratletus	0,78	3,25	1,00	5,33	0,770

Allikas: Autori koostatud

Gruppide vahelised erinevused võtmetegurite hindamisel on toodud esile tabelis 3. Statistiliselt olulise seose leidis magistritöö autor vanuse ja iseseisvuse hinnangute vahel ($F=6,661$, $p=0.003$). Dispersioonanalüüs näitas, et iseseisvuse hinnangud on kõige madalamad 50. aastastel ja vanematel. Seda kinnitavad ka skaala keskmised tulemused, mis vanuses 29 ja nooremad ning 30-49 aasta juures on $\bar{x}=4.29$ ning vanematel kui 50 $\bar{x}=3,29$. Tulemuste põhjal saab väita, et vanemaealised tajuvad antud ametipositsioonil vähem iseseisvust kui nooremad kolleegid.

Kõige kõrgemalt hindavad kõik kolm gruppi töö olulisust. Kuigi gruppide vahel antud võtmeteguri juures statistiliselt olulist erinevust ei esine, on märgata vahet nooremate ($\bar{x}=5,29$) ning vanamate seas ($\bar{x}=4,83$). Võib väita, et nooremad tajuvad enda tööd teistest gruppidest veelgi olulisemana. See võib olla seotud sellega, et paljudele on see esimene kindel töökoht pärast õpingute lõpetamist. Kõige madalamad tulemused olid kõikides vanusegruppides töö määratluse osas, mida kinnitas eelnevalt ka grupi keskmiste võrdlemine. Tulemused näitavad, et vanemaealiste grupi puhul on töö määratluse juures suurim hajuvus ($\sigma=0,947$) ning teiste vanusegruppide juures on vastused sarnasemad.

Kõige homogeensemad tulemused ilmsid keskmise vanusegrupi juures. See tähendab, et need sarnanesid kolme grupiga võrreldes kõige enam grupi keskmistele. Vaadeldes nooremaid kui 30 eluaastat on näha, et enamus tulemusi on grupi keskmisega võrreldes suuremad (v.a töö mitmekesisus). Kõige enam eristuvad keskmistest tulemustest vanemaealiste hinnangud.

Tabel 3. Võtmetegurite hinnangud sõltuvalt vanusest

Vanus	Kuni 29 a.		30-49 a.		50 + a.		F	Olulise tõenäosus (p)
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ		
Iseseisvus	4,29	0,715	4,29	0,858	3,29	1,240	6,661	0.003
Tagasiside tööst	4,77	0,883	4,48	0,844	4,09	1,068	2,507	0.091
Töö olulisus	5,29	0,496	5,16	0,696	4,83	0,696	2,530	0.089
Töö mitmekesisus	4,06	0,801	3,98	1,057	4,35	0,755	0,846	0.435
Töö määratlus	3,29	0,669	3,33	0,767	3,08	0,915	0,516	0.600

Allikas: Autori koostatud

Võtmetegurite ja staaži juures (Tabel 4) on näha statistiliselt olulist seost tööprotsessidelt tagasiside saamisega ($F=4,507$, $p=0.015$). Dispersioonianalüüsi tulemused näitavad, et 3-9 aastase staažiga grupi tulemused erinevad statistiliselt olulisel määral kahest teisest grupist. Kuigi tabelit lähemalt vaadates on näha, et antud võtmetegurile ei ole andnud ükski grupp madalaid väärtuseid. Keskmise grupi puhul on seda hinnatud teistest tegurititest kõrgemalt ($\bar{x}=4,90$). See näitab, et nad tunnetavad, et tööprotsessid annavad neile vajamineva tagasiside. Lisaks hindavad nad ka teisi võtmetegureid kõrgemalt kui teised kaks gruppi (v. a töö määratletus, mis on veidi kõrgem suurema staažiga grupi puhul).

Kõige kõrgemalt hindavad grupid töö olulisust ning kõige madalamalt töö määratletust. Kuni kahe aastase staažiga töötajate puhul on saanud töö määratletus tulemuseks $\bar{x}=2,97$, mis on antud tabeli kõige väiksem väärtus. Seda võib seleta sellega, et uue tööaja sisseelamine võtab aega ning uute protsesside käigus nad ei taju oma panust lõpptulemusse, kuna nad sõltuvad info väljastamisel rohkem oma kolleegidest, kui teised. Sarnaselt kinnitab seda madal iseseisvuse määr $\bar{x}=3,59$. Lisaks on kuni 2 aastase staažiga töötajate puhul suure hajuvusega iseseisvus ($\sigma=1,187$) ja tagasiside tööst ($\sigma=1,134$).

Tabel 4. Võtmetegurite hinnangud sõltuvalt staažist.

Staaž	Kuni 2 a.		3-9 a.		10 + a.		F	Olulisuse tõenäosus (p)
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	\bar{x}		
Iseseisvus	3,59	1,187	4,19	0,916	4,08	0,992	1,577	0.216
Tagasiside tööst	4,08	1,134	4,90	0,722	4,27	0,909	4,507	0.015
Töö olulisus	5,13	0,570	5,26	0,688	4,95	0,611	1,361	0.265
Töö mitmekesisus	4,08	0,596	4,32	0,914	3,91	0,983	1,251	0.294
Töö määratletus	2,97	0,673	3,29	0,738	3,36	0,848	1,113	0.336

Allikas: Autori koostatud

3.2 Sekundaarfaktorite hinnangud

Järgnevalt analüüsib töö autor sekundaarfaktoritele antud hinnanguid (Tabel 5). Kõige kõrgemad tulemused anti tunnetatud vastutusele ($\bar{x}=5,25$), mille puhul on ka miinimum skoor kõige suurem, kus $\bar{x}=4$. Teistes faktoritest kõrgemalt hinnati veel sisemist motivatsiooni ($\bar{x}=5,18$). Kõige madalamalt hinnati aga soovi tööle ($\bar{x}=2,47$), kus ka vastuste hajuvus on madal ($\sigma=0,378$).

Seda näitavad ka miinimum (1,80) ja maksimaalne (3,80) skoor. Teistest faktoritest madalamalt hinnati veel töö valikut ($\bar{x}=3,13$) ja rahulolu arenguvõimalustega ($\bar{x}=3,51$). Kõige madalam minimaalne tulemus anti tagasisidele, mis on saadud teistelt töötajatelt/juhtidelt ($\bar{x}=1,33$). Sellegi poolest on saanud antud faktor keskmisest parema tulemuse ($\bar{x}=4,69$). Ilmneb suur vastuste hajuvust ($\sigma=1,043$), mistõttu on faktorit hinnatud nii madalate kui ka kõrgete punktisummadega.

Tabel 5. Sekundaarfaktorite keskmised tulemused

Faktor	α	\bar{x}	Min	Max	σ
Tagasiside teistelt	0,739	4,69	1,33	6,00	1,043
Tajutud töö tähenduslikkus	0,705	4,03	2,75	5,50	0,610
Tunnetatud vastutus	0,705	5,25	4,00	6,00	0,543
Kontroll tulemuste üle	0,777	4,68	3,00	6,00	0,664
Üldine tööga rahulolu	0,680	4,61	3,20	5,80	0,584
Sisemine motivatsioon	0,673	5,18	3,83	6,00	0,597
Rahulolu arenguvõimalustega	0,674	3,51	2,25	5,00	0,646
Töö valik	0,614	3,13	1,83	4,42	0,602
Soov tööle	0,714	2,47	1,80	3,80	0,378

Allikas: Autori koostatud

Tabel 6 kirjeldab sekundaarfaktoritele antud hinnanguid vanusegruppide lõikes. Statistiliselt oluline erinevus gruppide vahel esineb töö valikus ($F=4,124$, $p=0.021$). Dispersioonanalüüsi tulemused näitavad, et nooremate töötajate tulemus erineb statistiliselt mõlemast teisest grupist. Kuid sellegi poolest on antud faktor saanud võrreldes teiste tulemustega madalamad hinnangud. Kuni 29 aastased hindavad töö valikut teiseks kõige madalamaks ($\bar{x}=3,40$) ning kõige madalamad tulemused anti töö soovile ($\bar{x}=2,50$). Viimase puhul on ka madal hajuvus vastustes ($\sigma=0,353$). Sarnaselt madalad hinnangud andis mõlemale faktorile teised kaks gruppi, kus 30-49 aastased hindasid soovi tööle $\bar{x}=2,41$ ja töö valikut $\bar{x}=2,92$ ning 50 aastased ja vanemad hindasid soov tööle $\bar{x}=2,51$ ja töö valikut $\bar{x}=3,02$.

Kõik kolm gruppi hindavad tunnetatud vastutust ja sisemist motivatsiooni kõige kõrgemalt. Erinevusi on näha tajutud töö tähenduslikkuse juures, kus keskmine grupp ($\bar{x}=3,89$) hindab seda vanematest töötajatest ($\bar{x}=4,30$) tundavamalt madalamaks. Lisaks on näha, et keskmine grupp tajub kõige enam kontrolli tulemuste üle ($\bar{x}=4,95$). Töoga üldiselt kõige rohkem rahul on noored kuni 29 aastat ($\bar{x}=4,72$).

Tabel 6. Sekundaarfaktorid vanuse lõikes

Vanus	Kuni 29 a.		30-49 a.		50 + a.		F	Olulisuse tõenäosus (p)
	x	σ	x	σ	X	σ		
Tagasiside teistelt	4,48	1,275	5,00	0,707	4,56	1,024	2,33	0,232
Tajutud töö tähenduslikkus	3,95	0,560	3,89	0,664	4,30	0,549	1,498	0,107
Tunnetatud vastutus	5,30	0,516	5,29	0,502	5,10	0,635	0,740	0,482
Kontroll tulemuste üle	4,52	0,622	4,95	0,584	4,55	0,743	2,877	0,065
Üldine tööga rahulolu	4,72	0,661	4,52	0,574	4,58	0,489	0,626	0,538
Sisemine motivatsioon	5,30	0,527	5,22	0,546	4,97	0,723	1,490	0,234
Rahulolu arenguga	3,75	0,607	3,32	0,648	3,44	0,630	2,660	0,079
Töö valik	3,40	0,549	2,92	0,591	3,02	0,590	4,124	0,021
Soov tööle	2,50	0,353	2,41	0,325	2,51	0,120	0,430	0,653

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 7 on toodud tulemused, mis kirjeldavad sekundaarfaktoreid ja indiviidi tööstaaži vahelisi seoseid. Statistiliselt oluline seos ilmnes tööstaaži ja töö valiku vahel ($F=3,599$, $p=0,034$). Dispersioonanalüüsi tulemustest selgus, et kuni 2 aastase ja 3-9 aastase staažiga töötajate hinnangud töö valikule erinevad viimasest grupist. Kuigi esineb statistiliselt oluline erinevus, hindavad kõik kolm gruppi faktorit võrreldes teistega madalamalt. Kõige madalamad hinnangud andsid kõik kolm gruppi soovile töötada. Kõige madalamalt hindasid seda töötajad, kes on). Kõige kõrgemalt hindasid grupid tunnetatud vastutust ja sisemist motivatsiooni.

Tabeli 7. Sekundaarfaktorid tööstaaži lõikes

Staaž	Kuni 2 a.		3-9 a.		10 + a.		F	Olulisuse tõenäosus (p)
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ		
Tagasiside teistelt	4,36	1,158	4,83	1,129	4,73	0,865	0,892	0,425
Tajutud töö tähenduslikkus	4,36	0,496	4,07	0,713	3,91	0,554	0,673	0,514
Tunnetatud vastutus	5,06	0,662	5,24	0,489	5,36	0,519	1,259	0,292
Kontroll tulemuste üle	4,50	0,577	4,57	0,674	4,91	0,666	2,182	0,122
Üldine tööga rahulolu	4,85	0,694	4,52	0,565	4,57	0,521	1,434	0,247
Sisemine motivatsioon	5,00	0,736	5,18	0,536	5,29	0,573	0,948	0,394
Rahulolu arenguvõimalustega	3,65	0,591	3,64	0,647	3,29	0,644	2,062	0,137
Töö valik	3,29	0,514	3,28	0,616	2,87	0,566	3,599	0,034
Soov tööle	2,64	0,418	2,46	0,286	2,38	0,423	2,094	0,133

Allikas: Autori koostatud

3.3 Tööga rahulolu ja ootused tööle

Töö autor palus ühe osana töötajatel järjestada ühest kümneni töö rahulolu ja ootuseid väljendavaid tegureid. Reliaablusanalüüsandis skaala tulemuseks $\alpha = 0,513$, mis näitab, et

tegemist ei ole kuigi usaldusväärse meetodiga, mistõttu ei saa antud vastuseid valiidselt pidada. Lisaks näitab standardhälve, et iga teguri juures on suur vastuste hajuvus, seda kinnitavad ka minimaalsed ja maksimaalsed väärtused.

Antud hinnangute põhjal peavad kliendinõustajad kõige olulisemaks suhteid enda kaastöötajatega ($\bar{x}=7,25$). Kõrged hinnangud said ka austus ja õiglane kohtlemine juhi poolt ($\bar{x}=6,78$) ja töökoha kindlustatus ($\bar{x}=6,34$). Kõige vähem olulisena nähakse ühiskondlikku nüansi ($\bar{x}=3,22$), mis näitab, et töötajatele pole oluline, kas nende töö on laiemas plaanis ühiskonnale vajalik. Lisaks said teistest madalamad hinnangud edutamisevõimalused ($\bar{x}=4,31$) ja võimalus iseseisvalt otsustada ja tegutseda ($\bar{x}=4,95$).

Tabel 8. Tööga rahulolu ja ootuste järjestus

Tegur	Min	Max	\bar{x}	σ
1. Töö, mis innustab ja pakub võimalust end proovile panna	1	10	5,31	2,896
2. Austus ja õiglane kohtlemine otsese juhi poolt	1	10	6,78	2,767
3. Võimalus iseseisvalt otsustada ja tegutseda	1	10	4,95	2,542
4. Töökoha kindlustatus (tagatus tööga)	1	10	6,34	2,777
5. Sõbralikud suhted kaastöötajatega	2	10	7,25	2,186
6. Võimalus õppida ja omandada uusi oskusi töö käigus	2	10	6,22	2,077
7. Edutamisevõimalused	1	10	4,31	2,848
8. Võimalus enesearenguks	2	10	5,71	2,414
9. Minu töö on ühiskonnale vajalik	1	10	3,22	2,704
10. Kõrge töötasu ja lisasoodustused	1	10	5,42	3,281

Allikas: Autori koostatud.

Tabelis 9 on toodud esile olulisuse järjestus vanuse lõikes. Statistiliselt olulist erinevust gruppide vahel ei esine, kuid on näha suurt erinevust edutamisevõimaluste juures. Kuni 29 aastased hindavad edutamisevõimalusi teistest gruppidest oluliselt kõrgemalt ($\bar{x}=5,32$), mis näitab, et töötajatele on oluline tajuda enda võimalusi. 30-49 aastaste ($\bar{x}=3,9$) ja vanemaaliste jaoks ($\bar{x}=3,44$) ei ole see niivõrd oluline.

Kuni 29 aastased peavad kõige olulisemaks töö juures sõbralikke suhteid kaastöötajatega ($\bar{x}=6,82$), võimalust õppida ja omandada uusi oskuseid ($\bar{x}=6,59$) ning tööd mis innustab ($\bar{x}=5,86$)

ja pakub töökohaga kindlustatust ($\bar{x}=5,86$). Kõige madalamalt hinnatakse ühiskondliku kasutegurit ($\bar{x}=2,62$) ning kõrget töötasu ja lisaoodustusi ($\bar{x}=4,59$). Tulemustest on näha, et nooremate seas on olulisel kohal enesetäiendamine ning see on olulisem, kui saadavad hüved.

Keskmise vanusegrupi juures peavad töötajad kõige olulisemaks sõbralikke suhteid kaastöötajatega ($\bar{x}=7,43$) ning austust ja õiglast kohtlemist otsese juhi poolt ($\bar{x}=7,24$). Kõige madalamalt hinnatakse tööd, mis innustab ja pakub võimalusi ($\bar{x}=4,67$) ning iseseisvust ($\bar{x}=4,9$). See näitab, et töötajatele on olulised sotsiaalsed suhted vahetu juhi ja kolleegidega. Teistest gruppides kõrgemalt hinnatakse tööst saadud tasu ($\bar{x}=6,57$).

Vanemaealiste grupp peab töö rahulolu juures kõige olulisemaks töökoha kindlustatust ($\bar{x}=7,69$). Järgnevalt hinnatakse kõrgelt sõbralikke suhteid kaastöötajatega ($\bar{x}=7,63$) ja austust ning õiglast kohtlemist juhi poolt ($\bar{x}=7,56$). Antud tulemused sarnanevad keskmise grupiga. Kõige madalamalt hinnatakse edutamisevõimalust ($\bar{x}=3,44$), mis näitab, et neil on oluline töökoha omanine ja sotsiaalsed suhted kolleegidega.

Tabel 9. Tööga rahulolu ja ootuste järjestus vanuse lõikes

Vanus	Kuni 29 a.		30-49 a.		50 + a.		F	Olulisuse tõenäosus (p)
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ		
1. Töö, mis innustab ja pakub võimalust end proovile panna	5,86	2,965	4,67	2,708	5,38	3,052	0,921	0,404
2. Austus ja õiglane kohtlemine otsese juhi poolt	5,77	3,054	7,24	2,606	7,56	2,250	2,509	0,090
3. Võimalus iseseisvalt otsustada ja tegutseda	5,09	2,617	4,9	2,931	4,81	1,974	0,059	0,943
4. Töökoha kindlustatus (tagatus tööga)	5,82	2,954	5,86	2,954	7,69	1,815	2,746	0,073
5. Sõbralikud suhted kaastöötajatega	6,82	1,943	7,43	2,271	7,63	2,419	0,728	0,488
6. Võimalus õppida ja omandada uusi oskusi töö käigus	6,59	1,968	6,19	2,04	5,75	2,295	0,756	0,474
7. Edutamisevõimalused	5,32	3,138	3,9	2,278	3,44	2,851	2,459	0,095
8. Võimalus enesearenguks	6,45	2,464	5,1	2,211	5,5	2,477	1,839	0,168
9. Minu töö on ühiskonnale vajalik	2,68	2,297	3,14	2,435	4,06	3,435	1,23	0,300
10. Kõrge töötasu ja	4,59	3,187	6,57	3,34	5,06	3,087	2,175	0,123

liskasoodustused								
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 10 on toodud tulemused staaži lõikes. Statistiliselt oluline erinevus gruppide vahel esineb võimaluses enesearenguks ($F=4,685$, $p=0.013$). Dispersioonanalüüsi tulemused näitavad, et väiksema staažiga töötajate tulemus erineb statistiliselt suurema tööstaažiga grupist. Teine suur erinevus ilmneb töötasu ja liskasoodustuste seas, kuigi tegemist ei ole statistiliselt olulise erinevusega. Suurema staažiga töötajad peavad töötasu ($\bar{x}=6,23$) tunduvalt olulisemaks, kui nende nooremad kolleegid ($\bar{x}=3,62$), kes hindavad seda kõige madalamalt. Tulemused kinnitavad, et neile on olulisem võimalus enesearenguks ($\bar{x}=6,85$), mida hinnatakse ka kõige kõrgemalt. Suurema ($\bar{x}=7,91$) ja keskmise ($\bar{x}=6,88$) staažiga töötajad peavad töö juures kõige olulisemaks sõbralikke suhteid kaastöötajatega ning kõige madalamalt hinnatakse ühiskondlikku heaolu.

Tabel 10. Tööga rahulolu ja ootuste järjestus staaži lõikes

Staaž	Kuni 2 a.		3-9 a.		10 + a.		F	Olulisuse tõenäosus (p)
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ		
1. Töö, mis innustab ja pakub võimalust end proovile panna	6,23	3,193	5,33	2,729	4,73	0,813	1,107	0,338
2. Austus ja õiglane kohtlemine otsese juhi poolt	6,54	2,222	6,21	3,162	7,55	2,521	1,424	0,249
3. Võimalus iseseisvalt otsustada ja tegutseda	4,08	2,362	5,25	2,754	5,14	2,396	0,993	0,377
4. Töökoha kindlustatus (tagatus tööga)	6,00	2,972	6,08	2,749	6,82	2,754	0,517	0,599
5. Sõbralikud suhted kaastöötajatega	6,85	2,230	6,88	2,346	7,91	1,900	1,608	0,209
6. Võimalus õppida ja omandada uusi oskusi töö käigus	6,31	2,057	6,42	1,742	5,95	2,459	0,292	0,748
7. Edutamisevõimalused	4,23	3,219	4,33	2,869	4,32	2,732	0,006	0,994
8. Võimalus enesearenguks	6,85	2,478	6,13	2,437	4,59	1,943	4,685	0,013
9. Minu töö on ühiskonnale vajalik	4,31	2,869	2,71	2,726	3,14	2,513	1,518	0,228
10. Kõrge töötasu ja liskasoodustused	3,62	3,150	5,67	3,088	6,23	3,294	2,874	0,065

Allikas: Autori koostatud

3.3 Tööga seotus

Järgnevalt tuuakse esile UWES testi tulemused (Tabel 11). Reliaablusanalüüs näitab, et antud meetodi puhul kasutatavad skaalad on usaldusväärne. Tulemused näitavad, et töötajad on hinnanud faktoreid keskmisest kõrgemalt. Kõige kõrgemalt hinnatakse tööga pühendumist ($\bar{x}=4,52$), mis näitab, et töö omab tähendust ja inspireerib selle tegijat. Kõige madalamalt hinnati süvenemist ($\bar{x}=4,18$).

Tabel 11. Tööga seotuse keskmised väärtused

Tegur	α	\bar{x}	Min	Max	σ
Energilisus	0,75	4,32	2,17	5,50	0,684
Pühendumine	0,80	4,52	3,20	5,80	0,675
Süvenemine	0,79	4,18	2,00	6,00	0,784

Allikas: Autori koostatud

Kui vaadata tulemusi vanuse lõikes (Tabel 12), on näha, et kõigile kolmele faktorile andsid kõige kõrgemad hinnangud 50 aastased ja vanemad. Kõige kõrgemalt hindasid vanusegrupid pühendumist ja kõige madalamalt süvenemist. Kuigi tegemist ei ole statistiliselt olulise erinevusega, on näha, et nooremad kuni 29 hindavad süvenemist tunduvalt madalamalt ($\bar{x}=3,92$), kui nende vanemad kolleegid ($\bar{x}=4,27$). Võib järeldada, et nooremad töötajad on rohkem mõjutatud teistest tegevustest ning neile on olulisem töö ja eraelu vaheline aeg, mistõttu on neil lihtsam tööst eemalduda. 50 aastased ja vanemad on vastanud kõigile kolmele tegurile teistest gruppides kõrgemalt, mis näitab, et nad on tööga kõige enam seotud.

Tabel 12. Tööga seotused vanuse lõikes

Vanus	Kuni 29 a.		30-49 a.		50 + a.		F	Olulisuse tõenäosus (p)
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ		
Energilisus	4,26	0,706	4,25	0,776	4,49	0,515	0,678	0,512
Pühendumine	4,39	0,683	4,48	0,725	4,75	0,568	1,377	0,261
Süvenemine	3,92	0,791	4,27	0,894	4,41	0,523	2,045	0,139

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 13 on esitatud tööga seotuse tulemused võrreldes staažiga. Sarnaselt eelmistele tulemustele hindavad kõik kolm gruppi kõige kõrgemalt pühendumist ja kõige madalamalt

süvenemist. Töötajad hindavad energilisust teiseks kõige olulisemaks, mis näitab töötajate suutlikust ületada ettetulevaid väljakutseid. On näha, et süvenemine erineb oluliselt staaži lõikes, kus nooremad tahjuvad seda madalamalt ($\bar{x}=3,89$), kui teised grupid (3-9 aastat $\bar{x}=4,21$ ja 10 + aastat $\bar{x}=4,31$).

Tabel 13. Tööga seotus tööstaažist tulenevalt

Staaž	Kuni 2 a.		3 kuni 9 a.		10 + a.		F	Olulisuse tõenäosus (p)
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ		
Energilisus	4,12	0,755	4,42	0,604	4,29	0,734	0,608	0,548
Pühendumine	4,29	0,646	4,55	0,67	4,63	0,694	1,043	0,359
Süvenemine	3,89	0,744	4,21	0,773	4,31	0,812	1,172	0,317

Allikas: Autori koostatud

3.4 Tööga seotus ja seda mõjutavad karakteristikud

Tööga seotuse ja seda mõjutavate karakteristikute uurimiseks viis magistritöö autor läbi Spearmani korrelatsioonianalüüsi. (Tabel 14). Tulemused näitavad, et tööga seotuse ja võtmetegurite vahel ei esine seoseid. Vaadeldes lähemalt sekundaarfaktoreid, on näha, et üldine töörahulolu on positiivses seoses kõigi tööga seotuse dimensioonidega (energilisusega ($r=0,554$ $p<0,01$), pühendumise ($r=0,481$, $p<0,01$) ja süvenemisega ($r=0,739$, $p<0,01$)). Lisaks on energilisus keskmise tugevusega seoses tööst saadud tagasisidega ($r=0,461$, $p<0,01$). See näitab, et mida enam töötaja oma töösse panustab, seda rohkem tagasiside ta oma töötulemustele saab. Sarnaselt on tööst saadud tagasiside ja pühendumise vahel keskmise tugevusega seos ($r=0,429$, $p<0,01$).

Tabel 14. Korrelatsioonikordajate tabel

	Energilisus	Pühendumine	Süvenemine
Töö mitmekesisus	0,15	0,24	,281*
Töö määratletus	0,06	0,21	0,12
Töö olulisus	0,13	,296*	0,20
Iseseisvus	,330*	,333**	,342**
Tagasiside tööst	,461**	,429**	,312*
Tagasiside teistelt	0,24	0,20	0,13
Tajutud töötähenduslikkus	0,24	,316*	,276*
Tunnetatud vastutus	,361**	,417**	,394**
Kontroll tulemuste üle	,301*	,295*	,295*

Üldine tööga rahulolu	,554**	,481**	,461**
Sisemine töömotivatsioon	0,14	0,22	0,13
Rahulolu arenguga	0,06	0,20	0,21
Töövalik	0,22	0,25	,284*
Soovtööle	0,17	0,22	,272*
Vanus	,292*	0,20	0,20
Staaž	0,10	0,20	0,20

Allikas: Autori koostatud

Järgmise sammuna koostas töö autor lineaarse regressioonimudeli, et selgitada suunatud mõjusid tööga seotuse ja töö elementide vahel. Autor kasutas selleks sammuviisilist (*Stepwise*) meetodi ja valis usaldusnivooks 95%. Sõltuvaks tunnuseks valiti tööga seotuse dimensioonid, milleks on energilisus, pühendumine ja süvenemine ning sõltumatuteks tunnusteks valiti töö tähenduse võtmelemendid, sekundaarfaktorid ning vanus ja staaž.

Esimese sõltuva tunnusena valis töö autor energilisuse, kus kõige parema kirjeldusaste ($R^2=0,301$) kajastus tagasiside tööst ($\beta=0,449$, $t=4,003$, $p=0,00$) ja tajutud töö tähenduslikkuse juures ($\beta=0,316$, $t=3,216$ $p=0,02$). Teise sõltuva tunnusena valiti pühendumine, mille kirjeldusaste ($R^2=0,293$) ilmnis tööst saadud tagasiside ($\beta=0,416$, $t=3,683$, $p=0,001$) ja tajutud töö tähenduslikkuse ($\beta=0,388$, $t=3,440$, $p=0,001$) juures. Viimase sõltuva tunnusena valiti süvenemine, kus kirjeldusaste ($R^2 =0,268$) ilmes tajutud töö tähenduslikkuse ($\beta=0,416$, $t=2,149$ $p=0,001$) ja soov tööle ($\beta=0,318$, $t=2,094$, $p=0,008$) ja iseseisvuse juures ($\beta=0,318$, $t= 2,749$, $p=0.008$).

4. JÄRELDUSED

Järgnevas peatükis annab töö autor ülevaate uuringu peamistest tulemustest läbi püstitatud uurimisülesannete.

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada millised tegurid suurendavad finantsasutuse kliendinõustaja tööga seotust ning kas antud tunnused erinevad töötaja vanuse ja staaži lõikes. Seetõttu uuris töö autor esmalt töötajate poolt antud keskmiseid tulemusi, mis võimaldas hiljem vaadelda tulemusi grupi põhiselt eraldi. Esimeseks uurimisülesandeks oli määratleda kliendinõustaja motivatsiooni ja tööga seotust mõjutavad tegurid ning võrrelda saadud tulemusi vanuse ja tööstaažiga. Selleks uuris töö autor esmalt Hackman ja Oldham'i (1976) poolt välja töötatud töö karakteristikute uuringu võtmetegureid, mis võimaldasid vaadelda töökorralduse mõju nii töötaja tulemuslikkusele kui ka tema töörahulolule.

Töö tähenduse võtmeteguritele anti üldjoones keskmisest paremad tulemused, olenemata töötaja staažist ja vanusest. Kõige kõrgemalt hinnati nii vanuse kui ka staaži lõikes töö olulisust, mida võib pidada oodatud tulemuseks finantsasutuse kliendinõustajate seas. Seda põhjusel, kuna nende töö koosneb teiste inimeste abistamisest igapäevastes küsimustes. Tulemus näitab, et kliendinõustajad usuvad, et nende tehtav töö on väärtuslik ja see suurendab omakorda nende panust. Tulemuste kohaselt on finantsasutuse nõustajad valmis panustama töötulemustesse, kuna töötajad tajuvad, kui oluline nende töö ühiskonnas on. Kuni 29. aastaste grupp hindas töö olulisust kõige kõrgemalt ning võib järeldada, et see on seotud nende esmase töökogemusega pärast õpingute lõppu.

Kõige madalamalt hindasid kõik grupid töö määratletust. Töö autor leiab, et tulemus on tingitud tugevalt ametipositsioonist endast, kuna klienditeeninduses on keeruline näha tööl algust ja lõppu. Kuna töö määratletust hindasid teistest veelgi madalamalt kuni kahe aastase staažiga töötajad, mis oli ainuke keskmisest madalam tulemus, võib järeldada, et nende töötajate hinnangud võivad olla sõltuvad sisseelamise perioodist, mis finantsasutuse puhul võib kesta kuni 1 aasta. Seda põhjustab vajaminevate teadmiste mitmekesisus. Sarnast tulemust kinnitab ka madal iseseisvuse määr. Seetõttu on oluline mõista millised tegurid suurendavad tööga seotust

ning seejärel mõtestada lahti, kuidas kiirenda ja muuta sisselamine finantsasutuse kliendinõustaja ametipositsioonile võimalikult mugavaks. Antud osa esitab autor järelduse viimases osas.

Statistiliselt olulise erinevuse leidis töö autor vanuse ja iseseisvuse vahel. Dispersioonanalüüs näitas, et iseseisvuse hinnangud on kõige madalamad 50 aastastel ja vanematel ning kõige kõrgemalt tajuvad iseseisvus kuni 29 aastased. Iseseisvus võib olla seotud sellega, et ametipositsioon nõuab oma tegijalt järjest suuremat digiteadlikust, kus nooremad tunnevad ennast vanemaelistega võrreldes kindlamini. Töö autor leiab, et antud valdkonda tuleb tulevikus edasi uurida. Lisaks võib olla iseseisvus vanematel töötajatel madalam, kuna nad ootavad tööalaselt rohkem vabadust võrreldes teiste gruppidega (James et al. 2011).

Võtmetegurite ja staaži juures esines statistiliselt oluline erinevus tööprotsessidelt tagasiside saamisega. Dispersioonanalüüsi tulemused näitasid, et 3-9 aastase staažiga grupi tulemused erinevad statistiliselt olulisel määral kahest teisest grupist. See näitab, et nad tunnetavad, et tööprotsessid annavad neile soovitud hulgal selget ja konstruktiivset tagasiside. Seeläbi suureneb ka nende soov panustada töö tulemuslikkusele.

Järgnevalt toob töö autor esile sekundaarfaktorite analüüsi tulemused. Kõige kõrgemad tulemused said tunnetatud töö vastutus ja sisemine motivatsioon. See näitab, et olenemata staažist ja vanusest tunnetavad töötajad, et nende töö on vastutusrikas. See võib olla seotud teabega, millele töötajad ligipääsevad ning ka vastutus väljastada korrektset informatsiooni. Töö valikus esines statistiliselt oluline seos, kus nooremate töötajate tulemus erineb statistiliselt mõlemast teisest grupist. Kuid sellegi poolest on antud tunnus saanud võrreldes teiste tulemustega madalamad hinnangud. Sarnaselt madalalt hinnati soovi tööle. Töö autor leiab, et mõlema elemendi tõstmisega tuleb tulevikus tegeleda.

Kolmandas osas paluti töötajatel järjestada töörahulolu ja ootuseid kirjeldavaid tunnuseid. Antud tulemuste põhjal selgus, et töötajad peavad antud ametipositsiooni juures kõige olulisemaks sõbralikke suhteid kaastöötajatega ning austust ja õiglast kohtlemine juhi poolt. Kõige vähem olulisena nähakse ühiskondlikku panust, mille puhul töö autor ei leia, et selle suurendamisega tuleb edasi tegeleda. Seda eelkõige, kuna töötajad tunnevad, et nende töö on laias pildis oluline ning nende töö on tähendusrikas. Vanusegruppide juures selgus, et kuni 29. aastased hindavad

edutamisevõimalusi ja võimalust õppida ning omandada uusi oskuseid tunduvalt teistest olulisemaks. See näitab, et noorematel töötajatel on suurem arenguvajadus. Seevastu 50 aastased ja vanemad peavad kõige olulisemaks töökoha kindlustatust, mistõttu võib suureneda nende ametiga seotus. Tulemused kinnitavad, et arengurekursi on eelkõige seotud nooremate töötajatega ning säilitamise ressursid on pigem olulised vanemaealistele (Ning, Alikaj 2019).

Kuni 2. aastase staažiga töötajad peavad kõige olulisemaks arenguvõimalusi, mis on statistiliselt erinev teistest gruppidest. 10 aastase staažiga töötajad peavad oluliseks töö eest saadud tasu ning 3-9 aastase staažiga töötajad peavad oluliseks sotsiaalseid suhteid. On näha, et töötajaid motiveerivad erinevat sisemised ning välised motivatsioonitegurid, kuid need tulemused erinevad näiteks Dokadia (2015) poolt läbiviidud uuringus, kus selgus, et nooremaid töötajaid motiveerivad eelkõige väline motivatsiooni tegurid, milleks on palk.

Utrechti Tööga seotuse skaala tulemused näitavad, et töötajad hindavad tööga seotust keskmiselt kõrgemalt. Tulemustest on näha, et kuni 29. aastased ja nooremad ning kuni 2. aastase tööstaažiga töötajad hindavad süvenemist tunduvalt madalamalt, kui nende vanemad kolleegid. Kõige kõrgemat seotust on märgata vanemate ja kõrgema staažiga töötajate puhul.

Teiseks uurimisülesandeks oli leida seoseid töö tähenduse elementide ja tööga seotuse vahel. Selleks viis töö autor läbi korrelatsioonianalüüsi ning hilisemalt lõi regressioonimudeli, et mõista tunnuste vahelist sõltuvust. Korrelatsioonianalüüsist ilmnnes, et seoseid ei esine tööga seotuse ja võtmetegurite vahel. Seevastu ilmnnes tugev seos töö rahulolu ja energilisuse vahel, sarnased tulemused saadi ka pühendumise ja süvenemise juures. Energilisus ja pühendumine on lisaks keskmiselt seotud tagasisidelt tööprotsessidele. See näitab, et mida rohkem inimene enda tööprotsessidesse panustab ning mida rohkem ta enda tööd naudib, seda rohkem tagasiside ta enda tehtud tööle saab. Regressioonanalüüsi põhjal saab väita, et tööga seotus on sõltuvuses iseseisvuse, tagasisidelt tööprotsessidele, tajutud tähenduslikkuse ja soov tööle vahel.

Kolmanda uurimisülesandena annab autor soovitusel lähtuvalt analüüsi tulemustest. Töötajad on andnud madalad hinnangud soov tööle ja töö valiku osas. Kuna esimene on üks tööga seotuse määraja, on oluline välja selgitada, mis antud olukorra finantsasutuse kliendinõustajate seas tekitab. Tulemusi lähemalt vaadates, on teistest teguritest madalamalt hinnatud ka üldist rahulolu

tööga, mis võib viidata töökeskkonnast tulenevatele iseärasustele. Seda võib järeldata, kuna töötajatel on kõrge sisemine motivatsioon tööd teha. Sellest tulenevalt soovivad töö autor tulevikus vaadelda ka keskkonna mõju tööga seotusele. Rahulolu oma tööga ehk soovi tööle on võimalik Vance (2006) kirjeldatu põhjal tõsta näiteks läbi erinevate kooolituste või ülesannete disaini läbi.

Tulemustest selgus, et tähelepanu tuleb lisaks pöörata töö mitmekesisusele, mida hinnatakse nii vanuse kui ka staaži lõikes madalalt. Hackman ja Oldham (1975) kohaselt väljendub töö mitmekesisus läbi erinevate oskuste ja teadmiste, mida töötajad enda töökohal kasutada saavad. Kuna finantsasutuse kliendinõustaja töö sisu on järjest enam muutumas, siis on vajadus kordusuuringu järele peale mõne aja möödumist. Töö karakteristikute mudeli kasutamine näeb ka seda ette, et enne töö ümberkujundamist, on oluline uurida hetke olukorda ning hiljem vaadata, kas tehtud muudatused on suurendanud dimensiooni tulemusi. Mitmekesisust on võimalik tõsta näiteks läbi tunnetatud kaasatuse. Töö autor soovivad töötajaid kaasata erinevatesse projektidesse ning suurenda töötajate osavõttu nii erinevatel infohommikutel, kui ka seminaridel ning soovivad eelkõige vanema staažiga töötajatel mõelda juhendajaks hakkamise peale. See võimaldab neil tunda oma tööd tähendusrikkamana, mis on Kahn (1990) töös välja toodud kui kõige olulisem pühendumise kujundaja. See aitab lisaks hoida teadmised ettevõttes ning võib omakorda kiirendada väiksema staažiga töötajate sisseelamist. Sisseelamist on võimalik kiirendada ka erinevate digilahenduste kasutusele võtmise personalijuhtimise vallas. Näiteks teadmiste suurendamiseks ja enesekindluse tõstmiseks on hea, kui töötajal on võimalik õppevideosid järgi vaadata.

Lisaks selgus, et noorematel töötajatel on võrreldes vanemate töötajatega suurem kasvuvajadus, mistõttu on oluline töötajatele selgita nii horisontaalseid kui ka vertikaalseid arenguvõimalusi. Juurde on võimalik tutvustada erinevate tiimi igapäeva tööd ning anda väiksemalt määral töökohustusi juurde, mis võimaldab neil ennast rohkem proovile panna. Töö autor soovivad lisaks mentorprogrammidega liitusist ning töövarjupäevade korraldamist.

Töö autor tõi magistritöö alguses välja, et töö põhineb eeldusel, kus vanemaealised sobivad paremini tööde juurde, mis on reglementeeritud. Töö tulemused näitavad, et noorematel töötajatel on kõrgem kasvuvajadus ning vanemaealiste jaoks on tähtsam töökohaga kindlustatus

ning seetõttu võib järeldada, et nad ei vahet nii tihti ametipositsioone kui nooremad kolleegid. Lisaks selgus UWES testi tulemustest, et vanemaealised on noorematest kolleegides rohkem oma tööga seotud. See ei tähenda, et värbama peaks üheprofiiliga inimesi, vaid näitab milline töötaja antud ametipositsiooniga rohkem kokku sobib. Sellest olenemata on oluline hoida ettevõtte sisest mitmekesisust.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti finantsasutuse kliendinõustaja tööga seotust ja seda mõjutavaid tegureid nii vanuse kui ka staaži lõikes. Töö teoreetilises osas andis töö autor ülevaate tööga seotuse enam levinud käsitlestest ja selle olulisusest organisatsioonis. Töö empiirilises osas anti ülevaade valitud meetodist, kirjeldati valmit ning selgitati uurimuse käiku. Uuringu eesmärgi täitmiseks viis töö autor läbi kvantitatiivse uuringu.

Teoreetiline ülevaade kinnitas, et tööga seotus suurendab töötajate motiveeritust panustada enda tulemustesse. See omakorda tõstab efektiivsust ning loob aluse ettevõtte ärieesmärkide saavutamiseks. Uuringu tulemustest selgus, et nõustajad tajuvad oma tööd tähenduslikuna ja tunnevad ennast oma tööga seotuna. Kõigile võtmeelementidele anti keskmisest kõrgemad hinnangud ning kõige parem hinnang anti töö olulisusele. Kõige madalamad hindasid kõik grupid töö määratletust. Lisaks hindavad kliendinõustajad kõrgelt oma sisemist motivatsiooni ja tunnetatud vastutust. Madalamad hinnangud anti soovile töötada ja töö valikule. Tulemustest selgus, et nooremad töötajad hindavad töö iseseisvust kõrgemalt kui vanemad kolleegid. Tulemused näitasid, et nooremate jaoks on tähtsamal kohal edutamisevõimalused ning seevastu vanemaealiste jaoks tööga tagatus. Töötajad hindasid kõrgelt sõbralikke suhteid kaastöötajatega. Kõrged hinnangud anti ka tööga seotuse skaalale

Tulenevalt tulemustest on oluline mõelda läbi, kuidas suurenda töötajate soovi tööle ja töö valikut. Teise punktina on oluline vaadata kuidas tõsta töömääratletust kõigi gruppide lõikes. Kolmandana tegi töö autor ettepaneku mõelda läbi uute töötajate sisseelamisprogramm ning kuidas pakkuda suurema arenguvajadusega inimestele erinevaid võimalusi ennast proovile panna. Lisaks on oluline tulevikus vaadelda keskkonna ja tehnoloogia mõju tööga seotusele. Ettepanekutest on lähemalt kirjutatud töö järelduste osas.

Antud uuringu eesmärgiks oli kaardistada ühe ametipositsiooni valinud töötaja tööga seotus ja seda mõjutavad tegurid. Töö autor leiab, et uuringu valim on liiga väike, et selle aluse teha üldistatavaid järeldusi kõigi sarnase ametipositsiooni valinud töötajate kohta. Uuring annab suuna edaspidisteks uurimiseks.

KASUTATUD KIRJANDUS

Albdour, A., Altarawneh, I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, Vol. 19, No. 2, 192-212.

Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2, 7-35.

Baltes, B.B. and Rudolph, C.W. (2012), The theory of selection, optimization, and compensation, *The Oxford Handbook of Retirement*, pp. 88-101.

Bakker, A., B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. -*Career Development International*. Vol. 13, No. 3, 209-223

Bos, J. T., Donders, N. C. G. M., Schouteten, R. L. J., Van der Gulden, J. W. J. (2013). Age as a moderator in the relationship between workrelated characteristics, job dissatisfaction and need for recovery. *Ergonomics* 56, 992–1005. doi: 10.1080/00140139.2013.789553

Carstensen, L.L. (2006), The influence of a sense of time on human development, *Science* (New York, N.Y.), Vol. 312 No. 5782, pp. 1913-1915

Crawford, E., R., LePine, J., A., Rich, B., L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*., Vol. 95, No.5, 834-848.

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929–953. DOI: 10.1108/ 02683940810904402

Dokadia, A. (2015). Exploring multi-generational perspectives of career, learning, and leadership. Unpublished Doctoral Thesis, Tata Institute of Social Sciences, Mumbai.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 68-78.

Hackman, R. J., Oldham, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, 159–170.

Hackman, R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 16, No. 2, 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No .2, 268-279.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hussein, B., Khacfe, H., Haj-Ali, A., Aridi, M. (2016). Measuring the Motivating Potential Score of Academic Staff at the Lebanese International University. *Athens Journal of Mediterranean Studies*, Vol. 2, 161-174. doi: 10.30958/ajms.2-2-3
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting Employee Engagement in an Age-Diverse Retail Workforce. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No. 2, 173-196.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, 692–724.
- Kroon, A.C., Vliegthart, R., van Selm, M. (2017), Between accommodating and activating: framing policy reforms in response to workforce aging across Europe, *The International Journal of Press/Politics*, Vol. 22 No. 3, pp. 333-356.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., Hackman, J. R. (1987) Work Design as an Approach to Personal Environment fit. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol 31, pp. 278–296.
- Langton, N., Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Third Canadian Edition. Don Mills, Ontario: Pearson Education Canada, 448 p.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001) Job Burnout.- *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 397-442.
- Megha, S. (2016). A Brief Review of Employee Engagement: Definition, Antecedents and Approaches. *International Journal of Research in Commerce and Management*. Vol. 7, No. 6, Jaipur: The Iis University, 79-88.
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, No. 1, 3–30.
- May, D., R., Gilson, R., L., Harter, L., M. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, 11-37.
- Millar, C.C, J., M., Chen S., Waller L. (2017). Leadership, knowledge and people in knowledge-intensive organizations: implications of HRM theory and practice. *The International Journal of Human Resource management*, Vol. 28, 261-275.
- Ning, W., Alikaj, A. (2019) The influence of age on the job resources-engagement relationship, *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2018-1528>

- Park, J., Gursoy, D. (2012). Generation Effects on Work Engagement Among U.S. Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 4, 1195-1202.
- Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, Vol.1. No.2, 215–229
- Robinson, D. Perryman S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rootalu, K. (2014) Korrelatsioonikordajad. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metoloogia õppebaas.
- Rämmer, A. (2014) Valimi moodustamine. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metoloogia õppebaas.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, 600–619.
- Schaufelli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout, engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25, 293-315.
- Schaufeli, W., Salanova, M. (2007) Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organisations*, 135-177.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business and Academia. – *Romanian Journal of Applied Psychology*. No. 3-4, 1-10.
- Suman, S., Srivastava A.K. (2009). The Measurement of Job Characteristics in Context to Indian Work Scenario, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 35, 142-147
- Tepp, M. (2012). Personalijuhtimise käsiraamat. Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia. 2. täiend tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Tooding, L. M. (2015) Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. Tartu Ülikooli Kirjastus. 406 lk.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A life-span perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, Vol. 2, 340–360
- Truxillo, D. M., Zaniboni, S. (2015). Work design and aging, in *Encyclopedia of Geropsychology*, ed N. A. Pachana (New York, NY: Springer).

Urry, H., L., Gross, J.J. (2010), Emotion regulation in older age, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 19 No. 6, pp. 352-357

Vance, R., J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in you organization*. Published by SHRM Foundation. 53.

Vorina, A., Simonic, M., Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*. Vol. 55, No.2, 243-262.

LISAD

Lisa 1. Töös kasutatud küsimustik

1. TÖÖ OMADUSTE HINDAMINE

Küsimustiku esimeses osas palun Sul kirjeldada oma tööd nii objektiivselt kui suudad ning tee ring ümber numbrile, mis kirjeldab kõige paremini Sinu tööd. Palun ära hinda väiteid selle alusel, kui palju Sulle Sinu töö meeldib või mitte.

1. Kui palju on Sinu töös iseseisvust? Kui palju on Sul võimalik korraldada oma tööd ja tööaega?

1	2	3	4	5	6
Väga vähe, mul puudub võimalus määrata millal ja kuidas saan tööd teha		Keskmiselt, mul on võimalik iseseisvalt võtta vastu mõningaid otsuseid		Väga palju, ma saan täielikult ise vastutada millal ja kuidas saan tööd teha	

2. Millisel määral võimaldab Sinu töö tegeleda tervikülesannetega? Kas töö on üks mõistetav tervik ning sellel on algus ja lõpp?

1	2	3	4	5	6
Minu töö on vaid lõik suuremast tervikust, minu töö ei ole nähtav lõpptulemuses		Minu töö on keskmise suurusega osa tervikust, minu isiklik panus on nähtav lõpptulemuses		Minu töö on tervik, teen selle algusest lõpuni ise, minu jõupingutused määravad lõpptulemuse	

3. Kui mitmekesine on Sinu töö? Millisel määral nõuab Su töö erinevate tööülesannete täitmist, mille käigus saad kasutada oma oskusi ja andeid?

1	2	3	4	5	6
Väga vähe, minu töö seisneb rutiinsete tegevuste kordamises ja korduvate ülesannete täitmises		Töö on keskmise mitmekesisusega		Väga mitmekesine, töö nõuab väga erinevate asjade tegemist ja erinevate oskuste rakendamist	

4. Kui oluline on Sinu töö? See tähendab, kas Sinu töö tulemused võivad tõenäoliselt mõjutada teiste inimeste heaolu?

1	2	3	4	5	6
Ei ole väga oluline, minu töötulemused ei mõjuta oluliselt teiste inimeste heaolu		Mõõdukalt oluline		Väga oluline, minu töö tulemused ja kvaliteet võivad väga olulisel määral mõjutada teiste heaolu	

5. Millisel määral annavad juhid ja/või kaastöötajad Sinu tööle tagasisidet?

1	2	3	4	5	6
Väga vähe, mul on väga raske		Keskmiselt, mõnikord saan		Väga palju, töö on korraldatud	

mõista, kui hästi ma oma tööd teen	tegevusest tagasisidet	selliselt, et saan pidevat tagasisidet
------------------------------------	------------------------	--

6. Millisel määral annab Sinu töö sulle ise tagasisidet Sinu töösoorituse kohta?

1	2	3	4	5	6
Väga vähe, mul on väga raske mõista, kui hästi ma oma tööd teen		Keskmiselt, mõnikord saan tegevusest tagasisidet		Väga palju, töö on korraldatud selliselt, et saan pidevat tagasisidet	

2. TÖÖ KIRJELDUS

Palun hinda alljärgnevat väidet selle põhjal, millisel määral need kirjeldavad Sinu tööd. Ole vastuseid andes nii objektiivne kui suudad.

	Ei kirjelda üldse	Enamasti ei kirjelda	Pigem ei kirjelda	Pigem kirjeldab	Enemasti kirjeldab	Kirjeldab väga täpselt
1. Töö nõuab minult paljude keeruliste ja kõrgetasemeliste oskuste kasutamist	1	2	3	4	5	6
2. Töö nõuab palju koostööd teiste inimestega	1	2	3	4	5	6
3. Töö on korraldatud nii, et mul ei ole võimalust sooritada tööülesandeid algusest lõpuni	1	2	3	4	5	6
4. Tööülesannete täitmine annab mulle ise võimaluse hinnata, kui edukalt ma töötan	1	2	3	4	5	6
5. Töö on üsna lihtne ja selles on palju kordustegevusi	1	2	3	4	5	6
6. Ma ei saa oma otseselt juhilt ega kaastöötajatelt tagasisidet töösoorituse kohta	1	2	3	4	5	6
7. Paljusid inimesi mõjutab see, kui hästi ma oma tööd teen	1	2	3	4	5	6
8. Töö ei võimalda mulle oma initsiatiivi näitamist või otsustamist, kuidas oma tööülesandeid täita	1	2	3	4	5	6
9. Otsene juht annab mulle tihti teada, kui hästi ma oma tööülesandeid täidan	1	2	3	4	5	6
10. Töö annab mulle võimaluse lõpetada oma tööülesanded iseseisvalt	1	2	3	4	5	6
11. Saan suurel määral ise otsustada, kuidas ma oma tööd teen	1	2	3	4	5	6
12. Minu töö ei ole laiemas plaanis eriti	1	2	3	4	5	6

3. SUHTUMINE TÖÖSSE

Palun hinda järgnevaid väiteid selle alusel, kuidas nad kirjeldavad Sinu suhtumist oma töösse.

	Ei kirjelda üldse	Enamasti ei kirjelda	Pigem ei kirjelda	Pigem kirjeldab	Enemasti kirjeldab	Kirjeldab väga täpselt
1. Mul on üsna ükskõik, kuidas ma oma tööd teen	1	2	3	4	5	6
2. Minu enesekindlus tõuseb, kui ma enda tööd hästi teen	1	2	3	4	5	6
3. Üldiselt olen ma tööga väga rahul	1	2	3	4	5	6
4. Enamus ülesandeid, mida täidan, tunduvad mulle lihtsad ja tavalised	1	2	3	4	5	6
5. Üldjuhul ma tean, kas ma tulen või ei tule oma tööülesannetega toime	1	2	3	4	5	6
6. Ma olen endaga väga rahul, kui ma enda tööd hästi teen	1	2	3	4	5	6
7. Töö, mida teen, on minu jaoks väga tähendusrikas	1	2	3	4	5	6
8. Ma tunnen suurt vastutust töö ees, mida ma teen	1	2	3	4	5	6
9. Ma mõtlen tihti töölt lahkumise peale	1	2	3	4	5	6
10. Ma tunnen ennast halvasti, kui minu töötulemused ei ole head	1	2	3	4	5	6
11. Mul on tihti raske aru saada, kas ma teen oma tööd hästi või halvasti	1	2	3	4	5	6
12. Ma tunnen, et olen vastutav oma töö tulemuste eest	1	2	3	4	5	6
13. Ma olen üldiselt oma tööga rahul	1	2	3	4	5	6
14. Töö tulemused ei mõjuta minu enesetunnet (emotsioone)	1	2	3	4	5	6
15. See, millised on minu töö tulemused, sõltub minust	1	2	3	4	5	6

4. SUHTUMINE TÖÖSSE - TEISED

Palun hinda alljärgnevaid väiteid selle alusel, kuidas teised Sinuga sama tööd tegevad inimesed suhtuvad töösse (kuidas Sinuga koos töötavad kolleegid enda töösse suhtuvad).

	Ei kirjelda üldse	Enamasti ei kirjelda	Pigem ei kirjelda	Pigem kirjeldab	Enemasti kirjeldab	Kirjeldab väga täpselt
16. Enamik selle ameti esindajaid tunneb tugevat rahulolu, kui nad oma tööd hästi teevad	1	2	3	4	5	6
17. Enamik selle ameti esindajaid on oma tööga väga rahul	1	2	3	4	5	6
18. Enamik selle ameti esindajaid tunneb, et nende töö on lihtne või tavaline	1	2	3	4	5	6
19. Enamik selle ameti esindajaid tunneb suurt vastutust oma töö ees	1	2	3	4	5	6
20. Enamikul selle ameti esindajatel on üsna hea ettekujutus sellest, kui hästi nad oma tööd teevad	1	2	3	4	5	6
21. Enamik selle ameti esindajaid peab oma tööd tähendusrikkaks	1	2	3	4	5	6
22. Enamik selle ameti esindajaid tunnevad, et nendest sõltuvad nende töö tulemused	1	2	3	4	5	6
23. Enamik selle ameti esindajaid mõtlevad tihti töölt lahkumisele	1	2	3	4	5	6
24. Enamik selle ameti esindajaid tunneks ennast halvasti, kui nad saaksid teada, et on töötanud halvasti	1	2	3	4	5	6
25. Enamikul selle ameti esindajatest on raske aru saada, kas teevad oma tööd hästi või halvasti	1	2	3	4	5	6

5. OOTUSED TÖÖLE JA RAHULOLU

Sinu ees on kümme väidet. Palun järjest need selle järgi, kui tähtsad need Sinu jaoks Sinu töös on. Märgi number 1 selle väite ette, mis on Sinu jaoks kõige vähem olulisem ja 10 selle väite ette, mis on Sinu jaoks kõige olulisem.

- ___ Austus ja õiglane kohtlemine otsese juhi poolt.
- ___ Töö, mis innustab ja pakub võimalust end proovile panna.
- ___ Võimalus iseseisvalt otsustada ja tegutseda.
- ___ Töökoha kindlustatus (tagatus tööga).
- ___ Sõbralikud suhted kaastöötajatega.
- ___ Võimalus õppida ja omandada uusi oskusi töö käigus.
- ___ Kõrge töötasu ja lisasoodustused.
- ___ Edutamismõimalused.

_____ Võimalus enesearenguks.

_____ Minu töö on ühiskonnale vajalik.

6. OLULISIMAD TÖÖTEGURID

Palun hinda alljärgnevaid väiteid selle alusel, mis on Sinu jaoks töö juures kõige olulisem. Igas küsimuses on kaks kirjeldust. Palun vali, millist tööd Sina eelistaksid, kui Sa peaksid nende vahel valima. Vastates oletage, et kõik muu tööga seotu on sama. Pööra tähelepanu ainult loetud omadustele.

	1	2	3	4	5	6	
	Tugevalt eelistan	Eelistan	Pigem eelistan	Pigem eelistan	Eelistan	Tugevalt eelistan	
A	A	A	A	B	B	B	B
1. Töö, kus on väga hea töötasu							Töö, kus on võimalus olla loominguine
2. Töö, kus sa pead vastu võtma olulisi otsuseid							Töö, kus saad töötada meeldivate inimestega.
3. Töö, kus suurem vastutus antakse parimatele							Töö, kus suurem vastutus antakse lojaalsetele pikaajalistele töötajatele
4. Töö organisatsioonis, mis on finantsraskustes							Töö, kus sul ei ole mitte mingit võimalust oma töö korralduse kohta kaasa rääkida (sinu eest otsustatakse kõik).
5. Väga rutiinne töö							Töö, kus töökaaslased ei ole sõbralikud
6. Töö otsese juhiga, kes on tihti teiste inimeste ees väga kriitiline sinu töö suhtes							Töö, kus sa ei saa kasutada oskusi ja teadmisi, mille nimel sa oled palju vaeva näinud
7. Töö, kus otsene juht kohtleb sind austusega ja õiglaselt							Töö, mis pakub pidevaid võimalusi õppida midagi uut ja huvitavat
8. Töö, kus on reaalne võimalus, et sind koondatakse							Töö, mis ei paku võimalust end proovile panna
9. Töö, kus sa saad arendada uusi oskusi ja neid organisatsiooni huvides kasutada							Töö, mis pakub palju vaba aega ja suurepäraseid soodustuste paketti
10. Töö, kus on vähe vabadust ja iseseisvust, et täita tööülesandeid nii nagu sina							Töö, kus töötingimused on kehvad

õigeks pead							
11. Töö suurepärasel meeskonnas							Töö, kus saad kasutada oma oskusi täiel määral
12. Töö, mis ei paku väljakutseid							Töö, kus pead töötama üksi (töökaaslastest eraldatuna).

7. TÖÖGA SEOTUS

Alljärgnevad väited kirjeldavad seda, kuidas inimesed võivad end tunda oma tööd tehes. Palun hinda neid väiteid selle alusel kui võrd on need kirjeldatud tunded Sulle omased.

	Ei kirjelda üldse	Enamasti ei kirjelda	Pigem ei kirjelda	Pigem kirjeldab	Enemasti kirjeldab	Kirjeldab väga täpselt
1. Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat	1	2	3	4	5	6
2. Minu töö on tähendusrikas ja sel on selge eesmärk	1	2	3	4	5	6
3. Tööd tehes aeg lausa lendab käes	1	2	3	4	5	6
4. Tunnen end töö juures energilise ja jõudsana	1	2	3	4	5	6
5. Olen innustunud oma tööd tehes	1	2	3	4	5	6
6. Töötades unustan kõik teised asjad ja mured	1	2	3	4	5	6
7. Minu töö inspireerib mind	1	2	3	4	5	6
8. Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema	1	2	3	4	5	6
9. Tunnen end hästi kui saan intensiivselt töötada	1	2	3	4	5	6
10. Olen uhke töö üle, mida teen	1	2	3	4	5	6
11. Tavaliselt „sukeldun“ oma töösse	1	2	3	4	5	6
12. Olen suuteline pikalt järjest töötama	1	2	3	4	5	6
13. Minu jaoks on töö meeldiv väljakutse	1	2	3	4	5	6
14. Töötades satun tihti hoogu	1	2	3	4	5	6
15. Tunnen, et tööd tehes olen vaimselt väga vastupidav	1	2	3	4	5	6
16. Mul on tihti raske end tööst „lahti raputada“	1	2	3	4	5	6
17. Olen tööd tehes väga järjekindel ka siis kui kõik ei laabu hästi	1	2	3	4	5	6