

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Marleen Kubits

**TÖÖGA SEOTUS JA LOJAALSUS TOOTMISETTEVÖTTES
OUMAN ESTONIA OÜ**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14 Halduskorraldus

Juhendaja: Taimi Elenurm, MA

Tallinn 2018

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 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Marleen Kubits

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 143133HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: marleenkubits@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

| | |
|----------------------------------------------|----|
| SISUKORD | 3 |
| LÜHIKOKKUVÕTE | 5 |
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1. Teoreetiline ülevaade..... | 8 |
| 1.1 Tööga seotuse mõiste ja sisu | 8 |
| 1.1.1 Tööga seotuse väljundid | 10 |
| 1.1.2 Tööga seotust mõjutavad tegurid..... | 11 |
| 1.2 Lojaalsuse mõiste ja sisu | 13 |
| 1.2.2 Lojaalsust mõjutavad tegurid | 15 |
| 1.2.3 Lojaalsuse väljundid | 16 |
| 1.3 Lojaalsuse ja seotuse puutepunktid..... | 18 |
| 2. EMPIIRILINE UURIMUS | 20 |
| 2.1 Ouman Estonia OÜ tutvustus | 20 |
| 2.2 Metoodika..... | 21 |
| 2.2.1 Küsitlusankeet | 21 |
| 2.2.1 Valim | 22 |
| 2.3 Tulemused | 24 |
| 2.3.2 Tööga seotus | 24 |
| 2.3.3 Lojaalsus | 33 |
| 2.3.4 Küsitluse kokkuvõte ja järeldused..... | 38 |
| KOKKUVÕTE | 41 |

| | |
|----------------------------------------------------------|----|
| SUMMARY | 43 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 45 |
| LISAD | 50 |
| Lisa 1. Küsitlusankeet | 50 |
| Lisa 2. Ametikohtade jagunemine Ouman Estonia OÜ-s | 52 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Lojaalsusel ja seotusel on suur osatähtsus töötajate käitumismustrites. Selleks, et ettevõtte toimiks võimalikult kasumlikult ja ressursitõhusalt on oluline töötajate organisatsiooniline püsijäämine, ning just seda lojaalsus ja seotus toetavad.

Käesoleva uurimustöö eesmärgiks on välja selgitada töötajate lojaalsuse ja tööga seotuse tase Ouman Estonia OÜ-s. Autor kasutas kvantitatiivset uurimismeetodit ja kogus andmeid ankeetküsitlusega. Uurimuse valimi moodustasid kõik Ouman Estonia OÜ töötajad. Uuringu tarbeks jagati välja 157 ankeeti, millest autor sai täidetuna tagasi 86 ehk 54,8% kõiksest valimist.

Uurimustöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ülevaatest ja empiirilisest uuringust. Esimeses osas annab töö autor ülevaate tööga seotuse ja lojaalsuse teoreetilistest lähtekohtadest. Esmalt on kirjeldatud lojaalsuse ja tööga seotuse käsitlusi ning varasemate uuringute tulemusi. Töö teises osas kirjeldab autor planeeritava uuringu valimit, protsessi ja tulemusi.

Uuringu tulemused näitasid, et valimi hulgas olid mehed naistest tarmukamad, rohkem pühendunud ja tugevamalt töösse süvenenud. Ametigruppide võrdluses on enim seotud kesk- ja tippastme juhid. Kõige rohkem tööga seotud on 30-39 aastased töötajad. Kõige madalam oli seotus alla aastase staažiga töötajate hulgas ja kõrgeim inimestel staažiga 10-12 aastat. Kõige kõrgemaid hinnanguid lojaalsuse väidetele andsid kesk- ja tippastme juhid. Mehed andsid lojaalsuse väidetele naistest märkimisväärselt kõrgemaid hinnanguid. Ametipositsioonide järgi jaotatult olid vastanutest lojaalseimad kesk- ja tippastme juhid. Kõige lojaalsem vanusegrupp oli uuringu järgi 30-39 aastased.

Võtmesõnad: lojaalsus, tööga seotus, UWES, Q12, soovitusindeks

SISSEJUHATUS

Kuigi tehnika areneb meeletu kiirusega ja paljud tööd on inimestelt üle võtnud masinad, ning seda eriti tootmise valdkonnas, võib endiselt iga tööandja suurimaks varanduseks pidada tema töötajaid. Mida kiiremini areneb tehnoloogia, seda kompetentsemaid ja nutikamaid töötajaid masinate kõrvale on vaja. Küsimus ei ole enam, et kuidas selliseid töötajaid leida, vaid küsimus tänapäeva tööturul on pigem, et kuidas selliseid töötajaid enda juures hoida. Atraktiivse palgaga on lihtne töötajaid organisatsiooni meelitada, kuid nende püsima jäämiseks on vaja midagi enamast.

Kui 10 aastat tagasi viisid ettevõtted hoolega läbi töötajate rahulolu küsitlusi, siis täna sellest paraku enam ei piisa. Selleks, et ettevõtte suudaks aina enam globaliseerivas maailmas püsida konkurentsis, ei piisa kui organisatsiooni töötajad on lihtsalt rahuolevad. Kui tööandja tahab enda väärtuslikke töötajaid hoida, peab ta neile pakkuma midagi enam peale hea palga ja normaalsete töötingimuste. Töötajate koolitamine on aja- ja rahakulukas. Selleks, et töötajasse tehtud investeering ettevõtte jaoks ära tasuks, on vaja, et ta jääks organisatsiooni ja panustaks töösse nii füüsiliselt kui vaimselt. Selleks, et töötaja seda teeks, peab ta tundma, et tema panus loeb ja et ta on osa organisatsioonist. Lojaalsus oma tööandjale kindlustab, et väärtuslikud teadmised ja oskused jäävad organisatsiooni ja kasu saavad nii töötajad kui tööandja.

Lojaalsust ega seotust ei ole võimalik kuidagi töötajasse sisestada, küll aga on võimalik luua töökeskkond mis seda soodustab.

Bakalaurusetöö eesmärgiks on välja selgitada töötajate lojaalsuse ja tööga seotuse tase Ouman Estonia OÜ-s (edaspidi Ouman). Samuti selgitada välja, kas seotuse ja lojaalsuse näitajad erinevad vanusegruppide, ametikohtade, tööstaaži ja sugude lõikes.

Uuringu tulemus annab ettevõtte juhtkonnale indikatsiooni enda töötajate vajadustest ja loodetavasti ideid kuidas edaspidi organisatsioonis tööd nii korraldada, et töötajate lojaalsus ja seotus organisatsiooniga kasvaksid.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

- 1) Analüüsida ja anda ülevaade teooriast ja varasematest uuringutest, mis käsitlevad seotust ja lojaalsust.
- 2) Leida seotuse ja lojaalsuse küsimustikke ja nendele tuginedes koostada antud töö jaoks sobiv küsitlusankeet.
- 3) Planeerida ja viia läbi empiiriline uurimus Oumani töötajate seas, kaardistamaks töötajate tööga seotus ja lojaalsus.
- 4) Analüüsida uuringu tulemusi.
- 5) Teha ülevaade uurimuse tulemustest Ouman Estonia OÜ-ile ja esitada ettepanekud töötajate lojaalsuse ja seotuse tõstmiseks.

Autor viis läbi kõikse valimiga kvantitatiivse uuringu tootmisettevõttes Ouman Estonia OÜ. Eeldatav valimi suurus on 157 inimest. 19 küsitletavat on juhtivatel ametipositsioonidel, 21 administratiivtehniline personal ja 117 töölised. Töö koosneb kahest osast: teoreetilisest ülevaatest ja empiirilisest uuringust. Esimeses osas annab töö autor ülevaate tööga seotuse ja lojaalsuse teoreetilistest lähtekohtadest, kirjeldatud on lojaalsuse ja tööga seotuse uuringusuundi ning välja toodud fakte varasematest uuringutest. Töö teises osas kirjeldab autor uuritavat ettevõtet, uuringu valimit, metoodikat ja tulemusi.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1 Tööga seotuse mõiste ja sisu

Tööga seotuse mõiste võttis kasutusele Kahn, kes kirjeldas tööga seotud töötajaid kui inimesi, kes on füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt oma töörolliga ühenduses (Kahn 1990, ref. Bakker, 2011). Schaufeli ja Bakker (2004) pakkusid välja kõige laialdasemalt kasutatava seotuse definitsiooni: seotus on aktiivne, positiivne tööga seotud meeleseisund, mis väljendub tarmukuses, pühendumises ja süvenemises (Bakker 2011). Antud töös käsitleb autor tööga seotust Schaufeli ja Bakker'i definitsiooni järgi.

Schaufeli ja Bakker (2004) kirjeldasid seotust kolme komponendi kaudu, mis näitavad käitumise füüsilist, emotsionaalset ja kognitiivset tahku:

- Tarmukus (*vigor*) – väljendub kõrges energiatasemes ja mentaalses vastupidamises tööd tehes. See on tahe panustada ja olla järjekindel oma töös isegi vaatamata raskustele. Tarmukus on tööga seotuse füüsiline komponent.
- Pühendumine (*dedication*) – väljendub töötaja entusiasmis ja uhkuses oma töö üle, lisaks tunne, et tehtav töö on tähtis ja pakub väljakutset. Pühendumine on seotuse emotsionaalne komponent.
- Süvenemine töösse (*absorption*) – töösse süvenemine väljendub täieliku keskendumisena tööle. Süvenenult möödub aeg kiiresti ja ollakse tööst väga kaasahaaratud ja lausa sellisel viisil, et võib olla raske end tööst niiöelda lahti raputada. Töösse süvenemine on seotuse kognitiivne komponent.

Lisaks on levinud veel näiteks järgnevad seotuse definitsioonid (Megha 2016):

- Harter, Schmidt & Hayes (2002) – seotus on töötaja kaasatus ja rahulolu, samuti entusiasm töökohal.
- Hewitt (2004 viidatud Megha 2016) - töötaja on seotud kui ta soovib rääkida ettevõttest positiivselt, soovib olla organisatsiooni liige ja teeb organisatsiooni heaks rohkem kui on ette nähtud.
- Cook (2008 viidatud Megha 2016) leiab, et seotus on see kui positiivselt töötaja mõtleb enda organisatsioonist, mis tundeid ta tunneb organisatsiooni vastu ja on proaktiivne saavutamaks organisatsiooni eesmärke nii klientide, kolleegide kui ka omanike suhtes.

Vorina *et al* (2017) definitsiooni kohaselt on tööga seotus töötajate võime ja tahe panustada organisatsiooni edusse, eriti aga nende soov panustada rohkem, kui nende positsioon parasjagu nõuab, et muuta ettevõtet edukamaks.

Kõik need definitsioonid jagavad ühtset ideed, et töötaja seotus on ihaldusväärne ja soovitud seisund, omades organisatsioonilist eesmärki ja eeldades kaasatust, entusiasmi, pühendumist, kirge, fokuseeritud energiat ja pingutusi, sisaldades seega nii suhtumise kui käitumise komponente (Macey, Schneider 2008).

Alfese teooria kohaselt on seotusel kolm tahku (Armstrong 2012):

- 1) intellektuaalne seotus – tugevalt mõtlemine tööst ja kuidas seda paremini teha;
- 2) emotsionaalne seotus – positiivne tunne hea töö tegemisest;
- 3) sotsiaalne seotus – aktiivselt kasutama võimalust arutada tööalaseid parendusi kolleegidega.

Töötajate seotuse mõju ettevõtte toimimisele on uurinud mitmed eksperdid. Kõik nad on jõudnud sarnasele järeldusele: mida entusiastlikumad on töötajad, seda paremaid tulemusi nad ettevõtte seisukohalt saavutavad. (Vorina *et al*. 2017) Organisatsioonid kes kindlustavad parema tööga seotuse, on oma konkurentidest eespool (Megha 2016).

1.1.1 Tööga seotuse väljundid

Tööga seotus viib paremate töösooritusteni ja see on ennustatav töö- ja isiklike ressursside põhjal (Bakker 2011). Towers Watsoni globaalse tööjõu uuringu põhjal on seotud töötajatega ettevõtetes töötajad 6,5 päeva võrra vähem töölt puudu, on 41% väiksem risk, et töötajate süü tõttu tekib kahju, mida tuleb hüvitada ja on 3 korda kõrgem kasumimarginaal. (Towers Watson 2012 viidatud Rao 2017)

Seotust aetakse tihti segi mõnede teiste mõistetega, nagu näiteks töörahulolu või motivatsioon. Seotus erineb töörahulolust selle poolest, et see kombineerib pühendumise tarmukuse ja süvenemisega, samal ajal kui töörahulolu on tüüpiliselt passiivsem vorm töötaja heaolust. Seotus erineb motivatsioonist selle poolest, et see viitab lisaks motivatsioonile (pühendumine) ka kognitiivsele (süvenemine) ja affektiivsele (tarmukus) tahule. (Bakker 2011)

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ja Schaufeli (2009) viisid läbi uuringu Kreeka kiirtoidurestorani töötajate seas ja leidsid, et nendel päevadel, kui töötajaid puutusid kokku paljude tööressurssidega (juhendamine, hea tiimiatmosfäär) oli ka nende seotus kõrgem. Oluline on, et uuringu tulemused tõestasid, et tööga seotus väljendub selgelt paremates töötulemustes (Bakker 2011).

Tims, Bakker ja Derks (2012) leidsid, et tööga seotud töötajad suurendavad ise oma tööressursse, seda näiteks küsides ise tagasisidet oma juhendajalt ja mobiliseerides oma sotsiaalvõrgustikku. Lisaks, seotud töötajad kujundavad oma tööülesandeid nii, et nad saaksid kasutada oma oskusi ja teadmisi ning teisalt teha seda, mida nad eelistavad. Näiteks algatavad ise uusi projekte, et muuta töö endale rohkem väljakutset pakkuvaks. Sellise käitumisega suurendavad seotud töötajad oma tööga seotust veelgi. (Bakker 2011)

Kõik tööga seotuse väljundid ei pruugi alati olla positiivsed. Enamasti kõik seotuse uuringud käsitlevad vaid positiivseid aspekte. Näiteks kuigi seotud töötajad ei ole töönarkomaanid, võivad nad ühel hetkel olla nii seotud, et võtavad tööd ka koju. (Bakker *et al.* 2011)

Bakker, Albrecht ja Leiter (2011) tõestasid, et tööga seotus ja ületöö tegemine on omavahel selgelt seotud. Töö ja eraelu käsitlev kirjandus on aga leidnud, et töö koju võtmine häirib taastumist ja võib seega viia terviseprobleemideni (Geurts, Demerouti 2003 viidatud Bakker *et*

al. 2011). Töötajad võivad enda töösse sukelduda sellisel määral, et nad unustavad puhata ja tegeleda oma isiklike suhetege (Bakker *et al.* 2011).

1.1.2 Tööga seotust mõjutavad tegurid

Tööga rahulolevatest töötajatest tänapäeval enam ei piisa. Siiani pühendasid organisatsioonid palju aega viimaks läbi töörahulolu uuringuid, lihtsalt selleks, et saada teada, kui rahulolevad töötajad organisatsioonis on. Kuid nende õnne ja rahulolu tase ei peegelda tingimata nende seotuse määra organisatsiooniga. (Madan 2017) Töötaja on rahulolev selle tõttu, mida ta saab organisatsioonilt, samas kui töötaja kohta saab öelda “seotud”, kui ta keskendub sellele, et ise organisatsioonile midagi anda (Daryani *et al* 2008 viidatud Madan, 2017). Rahulolev töötaja tõenäoliselt jääb kauemaks, samas kui seotud töötaja panustab kauem. Töötaja seotus on oluline kõigile kolmele aspektile: füüsiline, kognitiivne ja emotsionaalne, samal ajal kui töörahulolu olulisus on seotud vaid kognitiivse poolega. (Vazirani 2007 viidatud Madan 2017)

Uuringud on näidanud, et inimese tööga seotuse määr võib päevade lõikes kõikuda. Olenevalt sellest, mis päeva jooksul on inimesega juhtunud (Bakker 2011). Mõnel päeval võivad töötajad olla rohkem tarmukad, pühendunud ja töösse süvenenud kui teistel päevadel (Bakker *et al.* 2011). Antud töös uurib autor üleüldist tööga seotust.

Töönarkomaanidest erinevalt ei tööta seotud töötajad vastupandamatu sisemise jõu najal, vaid nende jaoks on töötamine lõbus (Gorgievski *et al.* 2010).

Seotust mõjutavad erinevad töö- ja isiklikud ressursid (Schaufeli, Bakker 2004).

Tööressursid viitavad nendele füüsilistele, sotsiaalsetele või organisatsioonilistele töö aspektidele, mis võivad:

- 1) vähendada töökoha nõudmisi ja nendega seotud psühholoogilisi ja füsioloogilisi kulusi;
- 2) olla abiks töö eesmärkide saavutamisel;
- 3) stimuleerida isiklikku arengut. (Schaufeli, Bakker 2004)

Lisaks töö ressurssidele on seotus ennustatav ka inimeste personaalsete ressursside kaudu. Isiklikud ressursid on positiivne enesehinnang, mis on seotud vastupidavusega ja indiviidi tajuga

sellest, kui võimekad nad on edukakalt kontrollima ja mõjutama keskkonda enda ümber. (Bakker 2011)

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ja Schaufeli (2009a, 2009b) uurisid kolme isikliku ressursi (enesetõhusus, organisatsioonil põhinev enesehinnang ja optimism) rolli tööga seotuse ennustamisel. Tulemused näitasid, et seotud töötajatel on kõrge enesetõhusus ja nad usuvad, et suudavad hakkama saada erinevate kõrgete nõudmistega. Lisaks on seotud töötajad optimistlikud ja usuvad, et nad saavad oma vajadusi rahuldada osaledes organisatsiooni rollides. (Xanthopoulou *et al.* 2009a, 2009b)

Enamikes organisatsioonides on head töötulemused mitmete inimeste kombineeritud pingutuse viili. Seega on mõeldav, et kui seotus nakkaks ühelt töötajalt teisele, viiks see parema lõpptulemuseni. (Bakker *et al.* 2011) Emotsionaalset nakkumist võib defineerida kui positiivsete tunnete (või ka negatiivsete) ülekandumist ühelt inimeselt teisele. Seega, kui kolleegid mõjutavad üksteist oma tööga seotusega, võivad nad tiimina saavutada paremaid tulemusi (Bakker *et al.* 2011).

Rao (2017) on mitmete globaalsete ettevõtete põhjal, kes on töötajate seotuse poolest silma paistnud, toonud välja järgnevad võtted töötajatega efektiivseks sidumiseks: usalduse kasvatamine, selged ja tähendusega tööülesanded, töötajate ideede kuulamine ja väärtustamine, tööülesannete ja -rollide kujundamine vastavalt töötajate soovidele ja võimetele, tunnustamine, otsustusvabaduse andmine, omavahelise suhtluse olulisuse rõhutamine, individuaalselt lähenemine, heaoluga tegelemine, tagasiside andmine, töötajate väärtustamine.

Madan (2017) on välja toonud mitmeid töökoha tunnuseid, mis mõjutavad töötajate seotust: isikliku arengu võimalused, efektiivne talendijuhtimine, organisatsiooni väärtuste kommunikatsioon, töötajate austamine, eetilised käitumisstandardid, piisav otsustusvabadus töötajatele, ettevõtte hea nimi/kuvand, võrdsed võimalused ja kohtlemine, töötulemuste erapooletu hindamine, hüvitised(rahalisel ja mitterahalisel), töötajate hea- ja rahulolule tähelepanu pööramine, kommunikatsioon, töö-ja eraelu tasakaalu väärtustamine ja tiimitööle rõhumine.

1.2 Lojaalsuse mõiste ja sisu

Tänapäeval maadlevad ettevõtted igapäevaselt erinevate väljakutsetega nagu näiteks suurenev konkurents, innovatsioon toodetes ja tehnoloogiates, globaliseerumine, liikuv tööjõud, muutuvad tarbija ostumustrid ja ootused teenindusele. Kõigi nende väljakutsete valguses teeb hea töötajate kaasamise strateegia organisatsiooni jaoks imesi. (Madan 2017)

Lojaalsust võib defineerida kui sihilikku pühendumist oma tööandja parimate huvide edendamiseks, seejuures võib-olla ohverdades enda isiklike huvisi ja minnes kaugemale ka seaduslikest ja moraalsetest kohustustest. (Elegido 2012) Kuigi Elegido (2012) väidab, et lojaalsus on sihilik ja läbimõeldud pühendumine organisatsioonile, ei välista ta siiski lojaalsuse seotust emotsioonidega. Tihti on see tahtlik pühendumine mõjutatud tööandjaga seotud olemise tundest (Organ, Ryan 1995).

Turkyilmaz, Akman, Ozkan & Pastuszak (2011) selgitavad, et lojaalsus on psühholoogiline seisund, mis kirjeldab töötaja ja organisatsiooni vahelisi suhteid, see suhe mõjutab otsust, et kas jääda organisatsiooni või mitte. Töötajad ihaldavad tunda emotsionaalset sidet oma tööga. Lojaalsust käsitletakse kui tugevat soovi jääda organisatsiooni liikmeks. (Kumar, Shekhar 2012)

Lojaalsed töötajad on organisatsiooline pühendunud. See pühendunud tööjõud aitab positiivset efekti tekitada ka teistes töötajates ja selle tulemusena tekib justkui sünergia ja töö muutub produktiivsemaks. Seotud töötajad reeglina jäävad organisatsiooni pikemaks perioodiks vähendades seega tööjõu voolamist ja tekitades sellega üldist positiivset hoiakut organisatsiooni suhtes. (Madan 2017)

Lojaalsus organisatsioonile või tööle ei tähenda sugugi lõpmatult pikka töösuhet (Elegido 2012). Lojaalsus väljendub ka muudel viisidel, nagu näiteks: tagarääkimise vältimine, nooremate kolleegide juhendamine ja lisapingutuste tegemine (Hart, Thompson 2007). Elegido (2012) leiab, et pikk töösuhe ja lojaalsus ei käi tingimata käsikäes. Töötaja võib organisatsioonis pikalt püsida ka muudel põhjustel.

Bloemer ja Odekerken-Schröder (2006) on kirjeldanud, milline töötaja käitumine on tööandja poolt nähtav kui lojaalsus:

- Kaasatus ettevõtte tegevustesse ja aktiivne püüdlemine eesmärkide poole.
- Teiste tööandjate atraktiivsete tööpakkumistest loobumine, kuna enda tööandjaga on niivõrd hea side.
- Teadlik või alateadlik positiivne tööandja bränding. Töötajate poolne bränding on üks olulisem reklaam tööturul. Lojalne töötaja räägib ettevõttest positiivselt ja soovib seda julgelt kandidaatitele.

Lojaalsust on 3 erinevat liiki (Bukowska 2013):

- Tõeline lojaalsus - väljendub nii positiivses hoiakus kui käitumises. Selle vastand on lojaalsuse puudumine.
- Näiline lojaalsus - esineb kui töötaja käitumisest nähtub lojaalsus, kuid positiivseid seoseid tööandjaga ei leidu. See võib tuleneda näiteks töötaja madalast enesehinnangust või karjäärivalikute puudulikkusest.
- Peidetud lojaalsus - väljendub positiivses suhtumises tööandja vastu, mis siiski ei väljendu kuidagi käitumises. Näide sellest on kui töötaja lahkub organisatsioonist omal soovil, kuigi ta on tugevalt ja positiivselt emotsionaalselt seotud. Põhjus sellise käitumise käitumise taga võib olla näiteks vajadus pere pärast elukohta vahetada.

Lojaalsus ja pühendumine omavad suures osas sarnast tähendust. Lojaalsus läheb siiski kahel viisil pühendumise mõistest kaugemale. Esiteks, kirjandus mis käsitleb pühendumist on omandanud isikliku valiku paradigma – töötajale jääb enda tunnetusele toetudes valik kas pühenduda organisatsioonile või mitte. Lojaalsuse puhul lisandub aga suhtesse normatiivne komponent, kuna seda kujutatakse tavaliselt kui kohustust. (Hart, Thompson 2007)

1.2.2 Lojaalsust mõjutavad tegurid

Inimesed on ettevõtte kõige suurem vara, seega nende lojaalsuse tõstmine peaks olema iga personalijuhi prioriteet (Ioanid *et al.* 2016)

Lojaalsus on kahepoolne: kui ettevõtte tahab, et töötajad oleksid lojaalsed tuleb tal see välja teenida luues stabiilse ja väljakutset pakkuva töökeskkonna. (Kumar, Shekhar 2012) Ioanid, Danalache & Negoita (2016) analüüsisid millised faktorid mõjutavad noorte lojaalsust ettevõttele ja koostasid listi teguritest mis omasid kõige suuremat mõju otsusele kas vahetada töökohta või jätkata vanas töökohas. Uuringu järgi mõjutab lojaalsust positiivselt näiteks läbipaistev tasustamissüsteem, võimetele/haridusele kohased tööülesanded, spordikompensatsioon. Lojaalsust mõjutab aga negatiivselt: Pinge all töötamine, paindumatu tööaeg, tööriietus, ebavõrdne kohtlemine.

Kumar ja Shekhar (2012) on toonud välja võtted mis on aidanud erinevatel organisatsioonidel säilitada oma töötajate lojaalsust:

- 1) töötajale midagi palgast enamat pakkumine;
- 2) asjakohane palk;
- 3) töötajatele otsustusvabaduse andmine ja ettevõtte otsustesse kaasamine;
- 4) koolitustesse ja arengusse investeerimine;
- 5) töötajate organisatsioonis toimuvaga kursis hoidmine;
- 6) töötajatele väljakutsete pakkumine;
- 7) tunnustamine ja premeerimine;
- 8) puutepunktide leidmine ettevõtte eesmärkide ja töötajate karjäärielistuste osas;
- 9) töötajate tundmaõppimine.

Lojaalsus omab erinevatele inimestele erinevat tähendust. Kui läheneda lojaalsusele psühholoogilise leppe seisukohalt, siis see : a) annab lojaalsusele nüansirikkama ja täpsema definitsiooni b) suunab tähelepanu lojaalsuse sisu isikupärastele tõlgendustele c) illustreerib kuidas need isikupärased tõlgendused võivad väljenduda asümmeetrilise lojaalsusena(mida tihti aetakse segi lojaalsusetusega). (Hart, Thompson 2007)

Lojaalsuse mõjutamine atraktiivse palga pakkumisega on leitud omavat lühiajalist mõju. Seega kohusetundlikumad juhid on võtnud kasutusele mitte-rahalsed mõjurid: parandanud organisatsioonis kommunikatsiooni ja töökeskkonda. „MojPosao“ veebisait viis läbi uuringu 900 vastaja seas saamaks teada millised parameetrid mõjutavad lojaalsust enim. Ainult 41% vastajatest tõid välja raha ja töötasu kui olulise motivatsioonifaktori. Selleks, et ettevõtte saaks inimesi edukalt rahaga motiveerida, on vaja väga läbipaistvat ja ausat tasustamissüsteemi. (Klopota *et al.* 2015) Erinevad teooriad ja uurimused on näidanud, et töötasuga rahulolu sõltub eelkõige töötasusüsteemi õiglusest mitte töötasu suuruselt (Armstrong 2012). Fikseeritud töötasude korral on eelarvete koostamine lihtne ja töötajad on rahulolevad garanteeritud palgaga (Klopota *et al.* 2015). Teisalt aga ei motiveeri fikseeritud töötasu töötajaid rohkem pingutama. Töötajad kes on võimelised ja motiveeritud rohkem töötama lahkuvad sageli ettevõtetest, sest fikseeritud töötasu ei paku neile piisavalt rahuldust ja nad on teadlikud, et kuskil mujal tasutakse nende panust ja tööd tunduvalt kõrgemalt. (Tippet, Klivers 2009)

Lisaks rahalistele tasudele on ka kaudsed tasud mis võivad lojaalsust mõjutada. Nende alla võib lugeda koolitusvõimaluse, sotsiaalsed kasud, puhkused jne. Need ei ole selleks, et tõsta töötajate produktiivsust, vaid selleks, et hoida inimesi ettevõttes. (Terera, Ngirande 2014) Mitte-rahalsed tasud on väga efektiivsed lojaalsuse tõstmiseks. Peamine mitterahaline parameeter mis mõjutab töötajate lojaalsust on töörahulolu. Rahulolev töötaja on produktiivne ja ilma selleta ei ole võimalik organisatsioonil edukalt toimida. (Klopota *et al.* 2015)

Elegido on toonud seoses lojaalsusega välja probleemi, et paljud tööandjad ei seosta enda suhteid töötajatega kui lojaalsussuhteid. Samuti saab inimene olla lojaalne korraga mitmele isikule ja/või organisatsioonile (Elegido 2012).

1.2.3 Lojaalsuse väljundid

Lojaalne olemine ei ole ainult tööandja huvides. Elegido (2012) näiteks leiab, et lojaalne olemine aitab töötajal elada täisväärtuslikku elu. Samuti on leitud, et lojaalsetel töötajatel on ka rohkem motivatsiooni, mis on oluline ka psühholoogiliseks heaoluks ja seega parandab inimese üldist elukvaliteeti. (Robertson, Cooper 2011 viidatud Elegido 2012)

Lojaalsed töötajad parandavad ettevõtte tulemusi ja toovad seeläbi ka iseendale kasu. Kui töötajad on lojaalsed, hoiab ettevõtte kokku palju kulusi mis on seotud uute töötajate palkamisega. (Elegido 2012) Lojaalsetele töötajatele on ettevõttel võimalik ka vastutusrikkamaid ülesandeid delegeerida kartmata et töötaja nendega toime ei tule (Hambrick, Jackson 2000), mis on tänapäeva kiirelt muutuv keskkonnas organisatsiooni jaoks suur eelis. (Elegido 2012) Kui aga kogu võim on koondatud organisatsiooni tippjuhtkonna kätte, siis ei saa töötajad teha efektiivselt tööd. Selline paindumatu võimujaoitus võtab töötajatelt ära paindlikkuse, mistõttu nad ei saa iseseisvalt kiiresti olukordadele reageerida. Võimu jagamine töötajatega annab nende käsutusse vahendid oma töö paremaks korraldamiseks. (Türk 2001)

On võimalik, et inimene identifitseerib end organisatsiooni kaudu sellisel määral, et ettevõtte edu ja läbikukkumised on justkui tema enda omad ja seega fakt, et ettevõttele on kasulik omada lojaalseid töötajaid võib olla töötaja jaoks motivatsioon olla ka ise lojaalne (Elegido 2012).

Erinevad lojaalsuse väljundid omavad erinevat mõju ettevõttele. Näiteks: (Guillon, Cezanne 2014)

- a) Pikaajaline töösuhe võimaldab nii töötajal kui organisatsioonil maksimaalselt kasutada vastastikuseid investeeringuid, st töötaja saab rakendada koolitustel/väljaõppel saadud teadmisi ja organisatsioon jõuab neist kasu saada.
- b) Mittelojaalsuse korral näiteks tihedane puudumine võib lühiajalises perspektiivis häirida oluliselt ettevõtte tööd (logistiliselt vms).

Lojaalsus võib endaga kaasa tuua ka negatiivseid tagajärgi. Olles lojaalne, muudab see inimese haavatavaks. Samuti võib mingist piirist muutuda täielik pühendumine organisatsioonile töötaja jaoks ebatervislikuks: kui kogu inimese identiteet on tema kuulumine organisatsiooni, siis muutub ta tööandjast sõltuvaks ja kaotab justkui enda isikliku identiteedi, soovid ja võime mõelda iseseisvalt. (Elegido 2012)

Töötajad tänapäeval ei usu, et ülemused juhivad nende karjääri. Töötajad juhivad oma karjääriteed ise ja peavad töökohavahetust selle normaalseks osaks. (Kumar, Shekhar 2012) Tööandjal on siiski kasumlik hoolitseda oma töötajate lojaalsuse eest, kuna töötajad on kõigi organisatsioonide oluline ressurss, nendesse panustatakse värbamisel, väljaõppel ja rääkimata siis

palgast ja boonusestes, siis on mittelojalne ja väheproduktiivne töötaja organisatsioonile lisakulu (Kumar, Shekhar 2012)

On võimalik olla mitte lojaalne ja seejuures jääda eetiliseks. Ainuke alternatiiv lojaalne olemisele ei ole sugugi ebalojaalne olemine (Elegido 2012).

1.3 Lojaalsuse ja seotuse puutepunktid

Lojaalsus ja seotus on saanud organisatsiooniliste uuringute peamisteks teemadeks kuna neil on arvestavalt suur osatähtsus töötajate käitumismustrites, mis võivad edendada organisatsioonilist püsijäämist ja ka tootlikkust (Chalofsky, Krishna 2009). Kuigi need kaks tunduvad sarnased, on neil mõistetel siiski vahe sees (Ibrahim, Falasi 2014) Ühiseid jooni nende kahe mõiste vahel on autor toonud välja järgnevas arutelus.

Towers Watson on toonud välja lihtsasti mõistetava definitsiooni traditsioonilisest seotusest, selgitades, et seotus koosneb just nendest kolmest elemendist: usk ettevõtte eesmärkidesse, emotsionaalne seotus tööandjaga (uhkusetunne ja soov oma tööandjat teistele soovitada) ja tahe panustada ettevõtte edusse rohkem kui on oodatav (Towers Watson 2012 viidatud Rao 2017) Tööandja teistele soovitamine on üks lojaalsuse väljunditest (Bukowska 2013).

Meyer ja Allen (1991 viidatud Suliman, Al-Junaibi 2010) väitsid, et organisatsioonid peavad soodustama pühendumist ja mõistma, mis moodi areneb töötajates välja lojaalsus. On täheldatud, et töötajad kes on organisatsiooniga emotsionaalselt seotud jäävad organisatsiooni kauemaks püsima (Suliman, Al-Junaibi 2010).

Parzefall ja Hakanen (2010) uurisid psühholoogilise leppe mõju motivatsioonile ja leidsid, et tajutava psühholoogilise leppe täitmise ja organisatsiooniga seotuse vahel on positiivne seos. Enamgi veel, tulemused paljastasid, et seotus on vahelüli tajutava lepingu täitmise ja emotsionaalse organisatsioonilise seotuse vahel (mis on organisatsioonilise pühendumise ehk lojaalsuse osa). Lisaks leidsid nad, et õnn ja tööga seotus ennustavad emotsionaalset organisatsiooniga seotust.

Mida kõrgem on lojaalsuse tase organisatsioonis, seda paremad alused loob see töötajate seotuseks, mis omakorda toob kaasa parenenud tiimitöö ja jõudluse ning vähenenud töölt lahkumiste arvu (Ibrahim, Falasi 2014).

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Bakalaurusetöö raames uuriti tootmisettevõtte Ouman Estonia OÜ töötajate lojaalsust ja organisatsiooniga seotust. Antud peatükis tutvustab autor lühidalt uuritud ettevõtet, kirjeldab uuringu metoodikat ning annab ülevaate uuringu tulemustest.

2.1 Ouman Estonia OÜ tutvustus

Ouman on hoonete automatiseerimisele ja energiatõhususele spetsialiseerunud Soome kontsern, mis omab tütarettevõtteid üle Läänemere piirkonna. Oumanis toodetakse kvaliteetset hooneautomaatikat ja ettevõtte edulugu sai alguse juba 1980. aastate lõpul, kui firma asutaja tuli turule esimese väikemajadele mõeldud soojusregulaatoriga. See toode sai väga menukaks ja nii hakkas Ouman tootma süsteeme ka suurematele hoonetele. Oumani edukuse taga on suuresti see, et nad hakkasid automaatikavaldkonna teenuseid pakkuma siis, kui teised tootjad ja kaubamärkide hoidjad hakkasid alles sellise oskusteabe vastu huvi tundma. Kasvava firma pädevuse hulka kuuluvad tänasel päeval ka energiasäästuteenused. Lühidalt pakub Ouman kõike, mida üks tark maja võib vajada. (Ouman OY 2017)

Oumanis töötavad lisaks tootearendajatele ja tootmismeeskonnale ka kompetentsed hooneautomaatika asjatundjad. Ouman Estonia OÜ on tootmisettevõtte mis asub Kuressaares Saaremaal. Ettevõtte palgal oli 2017 novembris 157 töötajat, nende hulgas 117 töölist, 21 administratiivtehnilist töötajat ja 19 juhti.

2.2 Metoodika

Uuring viidi läbi novembris 2017. Autor kasutas kvantitatiivset uurimismeetodit ja kogus andmeid läbi ankeetküsitluse, mis edastati vastajatele paber kandjal. Uuring viidi läbi koostöös ettevõtte tegevjuhi ja personalijuhiga. Ankeedid edastas autor ettevõttesse meili teel, misjärel printis ettevõtte esindaja need välja ja jagas laiali. Kõik uuringus osalejad said ankeedi tagastada anonüümselt kasutades selleks suletud kasti. Anonüümsust rõhutas autor ka küsitluslehe tutvustavas osas.

Uurimuse valimi moodustasid kõik Ouman Estonia OÜ töötajad. Uuringu tarbeks jagati välja 157 ankeeti, millest autor sai täidetuna tagasi 86. Autor eraldas 4 praakankeeti, mis olid vastatud osaliselt ja ei olnud sobivad analüüsi teostamiseks. Nii jäi lõplikuks analüüsis kasutatud ankeetide arvuks 82 mis on 52% koguvalimist ja võimaldab seega teha üldistusi kogu ettevõtte kohta

2.2.1 Küsitlusankeet

Ouman Estonia lojaalsuse ja seotuse uuringu küsimustik (Lisa 1) koosneb 5 osast.

Ankeedi esimeses osas uuris autor küsitletavate demograafilisi andmeid nagu sugu, vanus, amet ja staaž ettevõttes.

Ankeedi teises osas mõõdeti tööga seotust. Selleks kasutas autor Utrechi Tööle Pühendumise Skaalat (Utrecht Work Engagement Scale - UWES) (Schaufeli, Bakker 2004). See jaguneb 3ks osaks: tarmikus (6 väidet), pühendumine (5 väidet) ja süvenemine (väidet). Lisaks UWES skaalale kasutab autor seotuse blokkis Gallupi 12 väitelist indeksit (The Gallup Q12 Index), mis põhineb Gallupi enam kui 30 aastat kestnud tööga seotuse uuringutel, millesse on kaasatud enam kui 17 miljonit töötajat. Need 12 väidet aitavad analüüsida põhielemente, mille põhjal paremini ennustada töötajate ja töögruppide töötulemusi. (Harter *et al* 2009)

Ankeedi kolmandas osas kasutab autor lojaalsuse mõõtmiseks soovitusindeksit, milles on 8 väidet. Üks väide (Ma soovitan organisatsiooni kui head töökohta ka oma tuttavatele) on

klassikaline soovitusindeksi väide (Bain & Company, 2017), teised on autori poolt lisatud tuginedes läbitöödatud lojaalsuse kirjandusele järgnevatelt autoritelt: Elegido, Organ, Ryan, Turkyilmaz *et al*, Kumar, Shekhar, Madan, Hart, Thompson, Bloemer, Odekerken-Schröder, Hambrick, Robertson, Cooper, Bukowska, Ionid *et al*, Kumar, Shekar, Klopitan *et al* ja Terera. Autor formuleeris küsitluses kasutatud väited vastavalt eelaminitud kirjanduses iseloomustatud lojaalsuse tunnustele.

Ankeedi neljandaks osaks on kaks autori poolt koostatud avatud küsimust, millele küsitlavad said vastata vabas vormis. Antud küsimuste eesmärk on anda vastajatele võimalus selgitada enda seisukohti. Küsimusteks olid: 1) Kui saaksin enda töö juures muuta ükskõik mida, siis muudaksin järgnevat; 2) Mind häirib enda töö juures kõige rohkem.

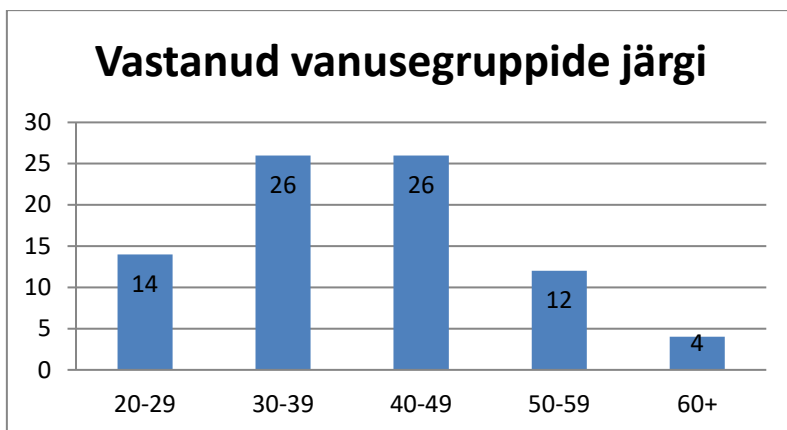
Tööga seotuse ja töötajate lojaalsuse väljaselgitamiseks esitatud väiteid mõõdeti Likerti tüüpi skaalal ühest kuueni. Vastaja pidi iga väite juures hindama kuivõrd antud väide teda iseloomustab. Skaalal vastas 1 „mitte kunagi/kindlasti ei“, 2 „peaaegu mitte kunagi/ei ole“, 3 „vahete-vahel/pigem ei ole“, 4 „tihti/pigem on“, 5 „väga tihti/on omane“ ja 6 „alati/kindlasti on“.

Tulemuste analüüsiks kasutas autor tabelarvutusprogrammi MS Excel 2007.

2.2.1 Valim

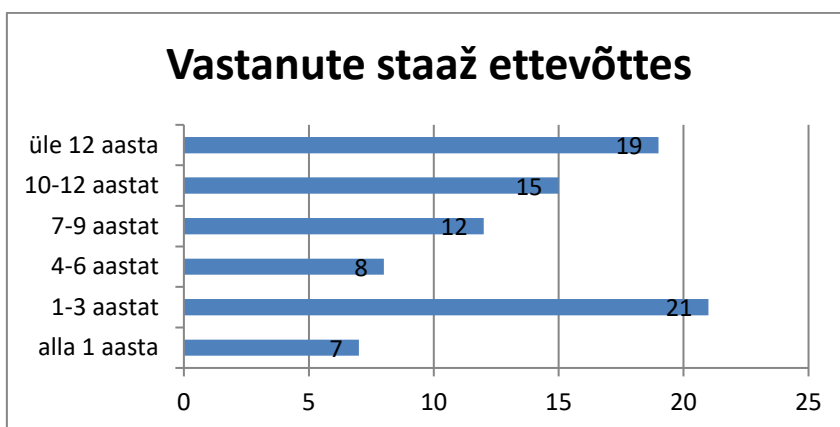
Autor kasutas seotuse ja lojaalsuse uuringu analüüsiks 82 vastanu ankeeti. Vastanute seas oli 74% naisi ja 26% mehi. Kogu valimi hulgas on naiste ja meeste jagunemine vastavalt 75% ja 25%, seega on kogu valimi ja vastanute sooline jaotuvus väga sarnane.

Kõige rohkem on vastanuid vanusegruppidest 30-39 aastat (32%) ja 40-49 aastat (32%). Vanusegruppide kaupa vastanute arv on toodud joonisel 1. Kõigi vastanute vanuste aritmeetiline keskmine on 40 aastat, mis vastab ka kogu valimi keskmisele vanusele, mis annab autori hinnangul hea aluse tegemaks järeldusi kogu valimi ulatuses. Kõige noorem vastaja oli 20 aastane ja kõige vanem 61.



Joonis 1. Vastanud vanusegruppide järgi
Allikas: autori koostatud

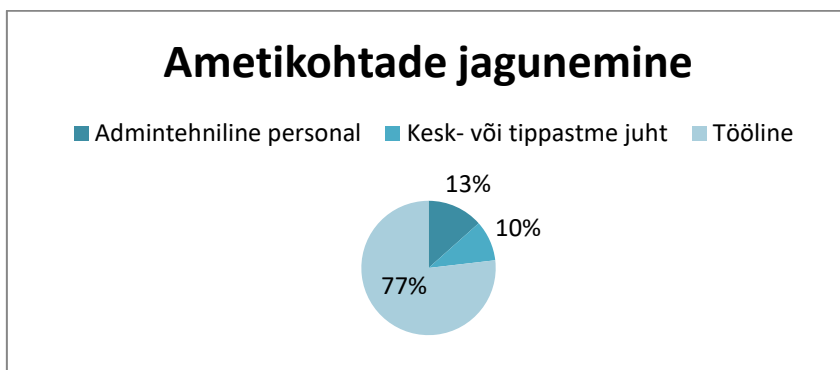
Töötajate töötaajide jagunemine on toodud joonisel 2. Kõige rohkem inimesi on ettevõttes staažiga 1-3 aastat (21 inimest, st 26%), suuruselt teine grupp on töötajad staažiga üle 12 aasta, kuhu kuulub 23% vastanutest ehk 19 inimest. Suur 1-3 aastase staažiga inimeste hulk viitab asjaolule, et 3 aastat tagasi laiendas Ouman oma tootmisliine ja seetõttu värvas juurde hulgaliselt inimesi. Keskmiseks staažiks vastanute hulgas on 8 aastat.



Joonis 2. Vastanute staaž ettevõttes
Allikas: autori koostatud

Vastanute ametikohtade lõikes jagunemine on näidatud joonisel 3. Uuringus on kasutatud ametikohtade liigitamiseks 3 alajaotust: töölised, kesk- ja tippastme juhid ja administratiivtehniline personal. Täpsem jaotumine ametigruppidesse on näidatud lisas 2.

Küsitlusele vastanute hulgas oli 77% töölisi, 13% administratiivtehnilist personali ja 10% juhtivaid töötajaid (joonis 3).



Joonis 3. Ametikohtade jagunemine

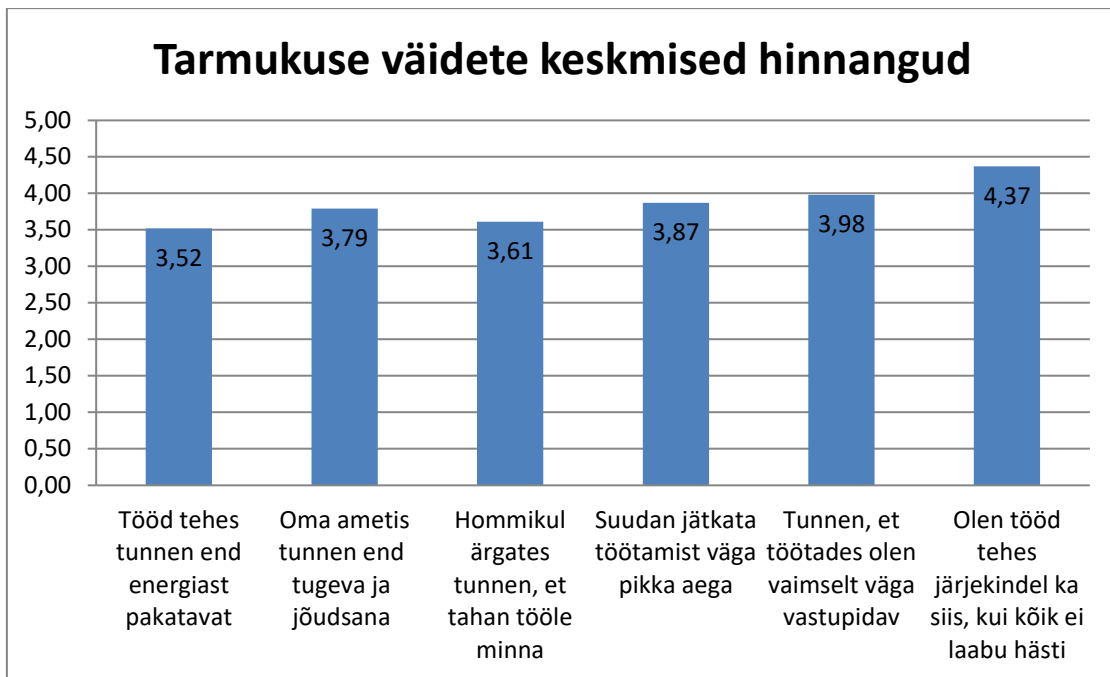
Allikas: autori koostatud

Kogu valimi jaotus on vastavalt töölised 75%, administratiivtöötajad 13% ja juhid 12%, mis tähendab, et vastanute ja kogu valimi ametikohtade jaotus on sarnased.

2.3 Tulemused

2.3.2 Tööga seotus

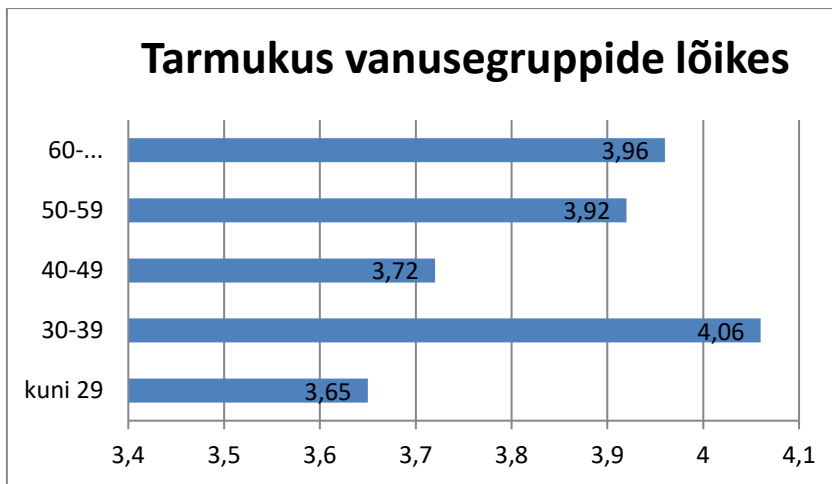
Tööga seotuse bloki esimene osa on Utrechi Tööga Seotuse Skaala 17 väidet, mida küsitletavad hindasid 6-palli skaalal. Kõigi UWES väidete keskmine tulemus kogu vastanute hulgas oli 3,91. Esimesed 6 väidet hindavad tarmukust. Tarmukus viitab kõrgele energiatasemele ja valmisolekule pingutada, samuti ei väsi tarmukad töötajad kiiresti ja on püsivad isegi kui töös tuleb ette raskusi (Schaufeli, Bakker 2004). Vastajate keskmine hinnang tarmukuse küsimuste lõikes oli 3,86. Keskmised hinnangud tarmukuse väidetele on toodud joonisel 4. Kõige rohkem tundsid töötajad, et nad on tööd tehes järjekindlad ka siis, kui kõik ei laabu hästi (keskmine hinnang 4,37), hinnangute poolest järgmine oli väide, et „tunnen, et töötades olen vaimselt väga vastupidav“, saades keskmise hinnangu 3,98. Kõige madalamalt (3,52) hindasid küsitletavad energiast pakatamise väidet.



Joonis 4. Tarmukude väidete keskmised hinnangud
Allikas: autori koostatud

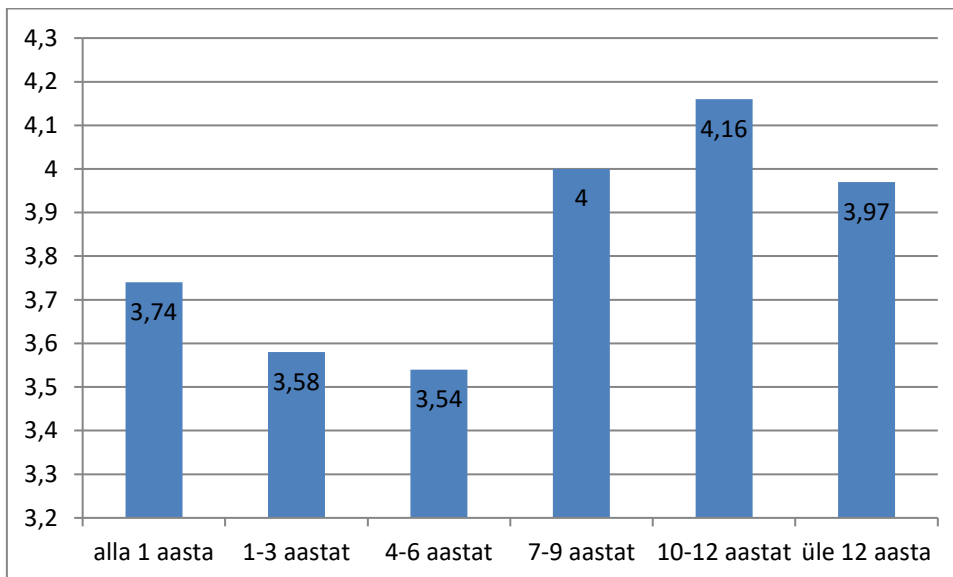
Jagades töötajad ametikohtade kaupa selgus, et kõige tarmukamad enda töös on kesk- ja tippastme juhid, hinnates seda keskmiselt skaalal 4,5 palliga. Administratiivtöötajate keskmine tarmukus on 4,1 palli ja kõige madalam oli uuringu põhjal tööliste tarmukuse tase, mis on vaid 3,73.

Küsitletute hulgast olid mehed veidi tarmukamad kui naised, näitajatega vastavalt 3,98 ja 3,81. Kui võrrelda tulemusi vanusegruppide lõikes (joonis 5), siis tarmukaim vanusegrupp on 31-39 aastased ja kõige madalama keskmisega on kuni 29 aastased vastajad.



Joonis 5. Tarmukus vanusegruppide lõikes
Allikas: autori koostatud

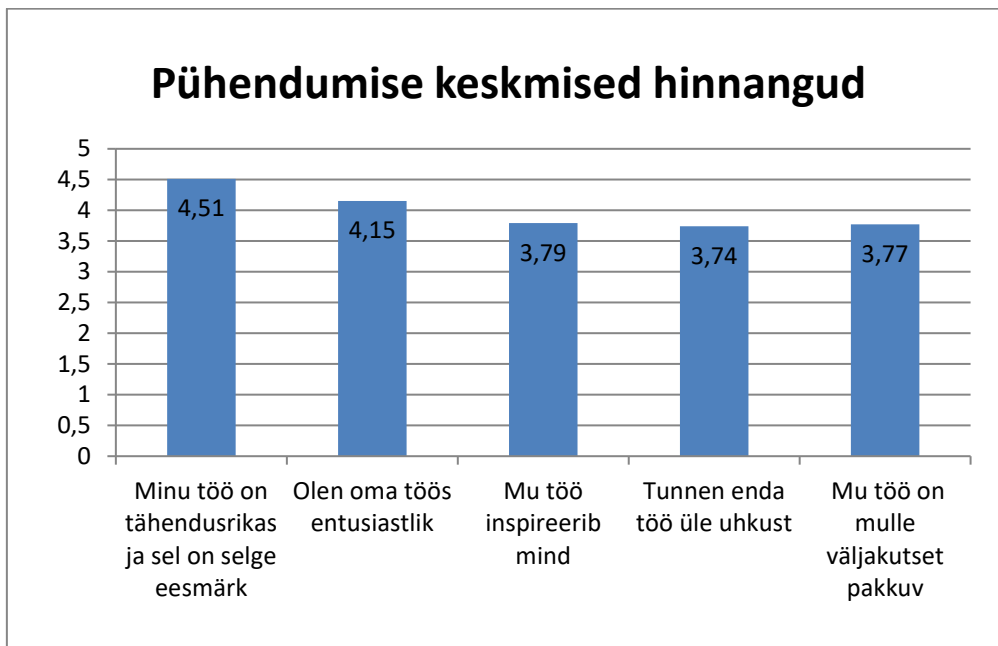
Jagades töötajad staažide järgi gruppidesse, selgus, et kõige tarmukamad on töötajad staažiga 10-12 aastat. Staažide järgi jaotatud keskmised tarmukuse näitajad on näha joonisel 6. Madamalaimad näitajad olid kolmes lühiajalisema staažiga grupis.



Joonis 6. Tarmukus staažide lõikes
Allikas: autori koostatud

Järgmised 5 väidet skaalal hindasid tööle pühendumist. Pühendumine viitab töö olulisusele ning entsuasmile ja uhkusele oma töö üle. Pühendunud töötaja saab tööst inspiratsiooni ja tunnetab

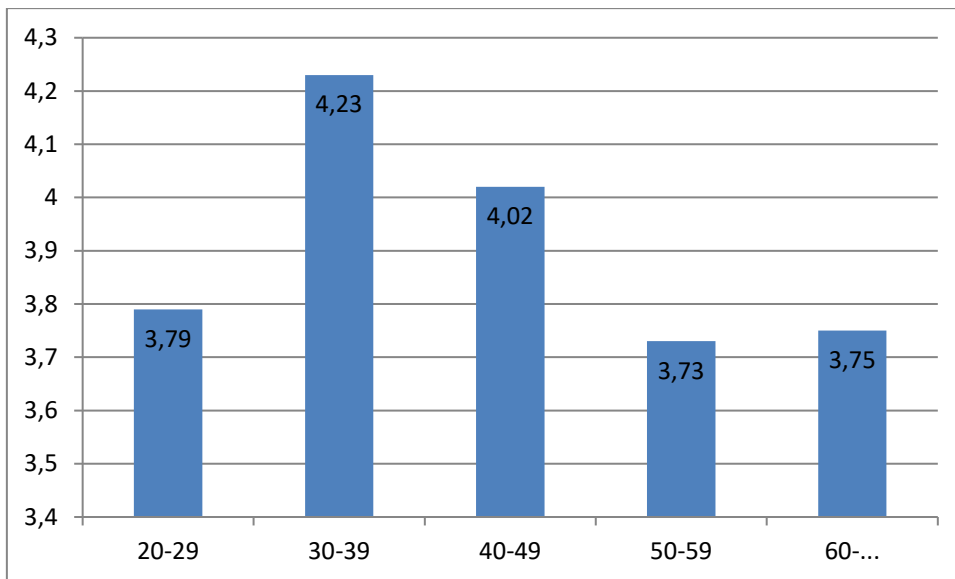
väljakutset. (Schaufeli, Bakker 2004) Uuringus osalejad hindasid pühendumise väiteid keskmiselt 3,99 punktiga. Keskmised tulemused pühendumise küsimuste lõikes on toodud joonisel 7. Kõige kõrgemalt hinnati väidet „Minu töö on tähendusrikas ja sel on selge eesmärk, mille keskmiseks tuli 4,51. Kõrgelt hinnati ka väidet „Olen oma töös entusiastlik“ ja seda keskmiselt 4,15 palliga. Madalaimad punktid kogus väide „Tunnen enda töö üle uhkust“, mille keskmine on 3,74.



Joonis 7. Pühendumise hinnangute keskmised
Allikas: autori koostatud

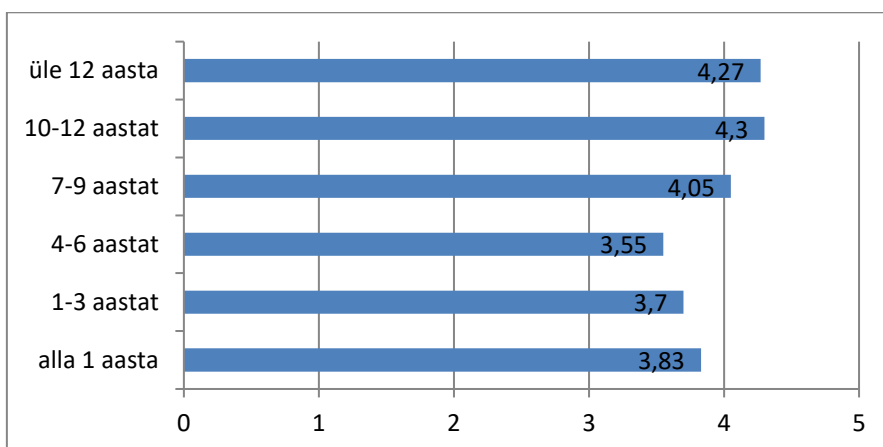
Ametipositsioonide võrdluses on enim tööle pühendunud juhid, kelle keskmine pühendumise näitaja tuli 4,6. Järgnesid administratiivtöötajad 4,4 punktiga ja töölised 3,8 punktiga. Kuigi juhid on üldiselt tööle rohkem pühendunud, siis kõige entusiastlikumana tunnevad end töö suhtes administratiivtöötajad ning ka tööst inspiratsiooni saamise osas on nad juhtidega pea samal tasemel. Sugude võrdluses on mehed tööle rohkem pühendunud kui naised, keskmiselt meeste hinnang 4,12 ja naistel 3,95.

Joonisel 8 on näidatud pühendumise keskmised hinnangud vanusegruppide järgi jaotatult. Kõige rohkem tööle pühendunud vanusegrupp on 30-39 aastased vastajad. Järgmine on 40-49 aastased. Madalaima pühendumisega on 50-59 aastased.



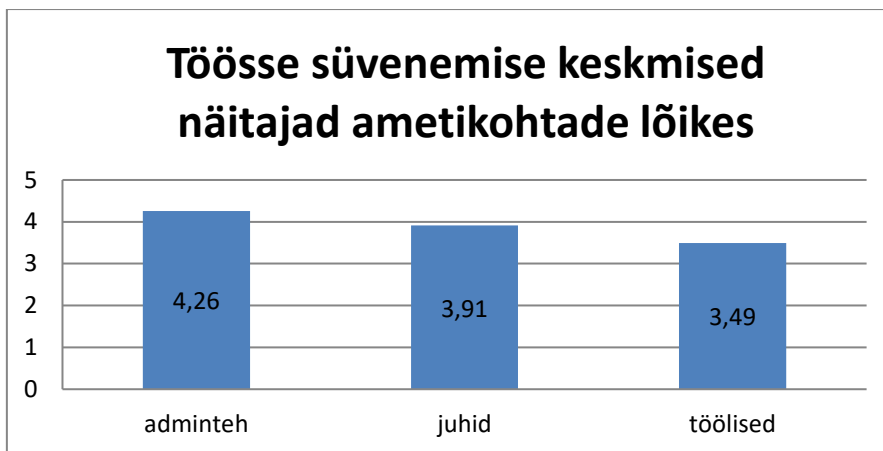
Joonis 8. Pühendumise keskmised hinnangud vanusegruppide järgi
Allikas: autori koostatud

Joonisel 9 on võrreldud vastanute hinnanguid pühendumise väidetele staažide lõikes. Uuringus selgus, et keskmisest pikema staažiga töötajatel on kõrgemad pühendumise näitajad. Kõige suurema pühendumise näitajaga grupp oli 10-12 aastase staažiga töötajad (4,3) ja vaid 0,03 võrra madalama keskmisega on üle 12 aastase staažiga töötajate grupp. Need, kellel on kõrged pühendumise näitajad identifitseerivad end töö kaudu, sest töö on nende jaoks tähendusrikas, inspireeriv ja väljakutset pakkuv, samuti on nad entusiastlikud ja tunnevad töö üle uhkust (Schaufeli, Bakker 2004)



Joonis 9. Pühendumise väidete hinnangud staažide lõikes
Allikas: autori koostatud

6 järgmist väidet ankeedis mõõtsid küsitletavate töösse süvenemist. Süvenenud töötajad on töösse täielikult „sukeldunud“ ja neil on raske end tööst lahti rebida. Töö möödub nende jaoks kiiresti ja nad unustavad töötades kõik enda ümber. (Schaufeli, Bakker 2004) Vastanute keskmine hinnang töösse süvenemise väidetele oli 3,64. Kui tarmukuse ja pühendumise osas olid juhid uuringus esikohal, siis töösse süvenemise väidete keskmistest kõrgemad olid administratiivtöötajate tulemused, nende keskmiseks tuli 4,26. Järgnesid juhid 3,91 ja töölised 3,49 (vt joonis 10).



Joonis 10. Töösse süvenemise keskmised näitajad ametikohtade lõikes
Allikas: autori koostatud

Uuringu tulemused näitasid, et küsitletud mehed on töösse tunduvalt rohkem süvenenud kui naised. Töösse süvenemise väidete keskmised tulemused on näidatud tabelis 1. Mehed hindasid süvenemise väiteid keskmiselt hindegaga 4,03 palli, kuid naiste tulemuseks oli vaid 3,5. Kõige madalamalt hindasid nii mehed kui naised väidet „Mul on raske end tööst niiöelda „lahti rebida.““ Lisaks hindasid küsitletavalt madalalt väiteid number 2 „Tööd tehes unustan kõik enda ümber.“ ja number 4 „Ma sukeldun töösse.“ Kõige enam nõustusid nii mehed kui naised süvenemise osas väitega number 3 „Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada.“, mida mehed hindasid keskmiselt hindegaga 4,62 ja naised 4,02.

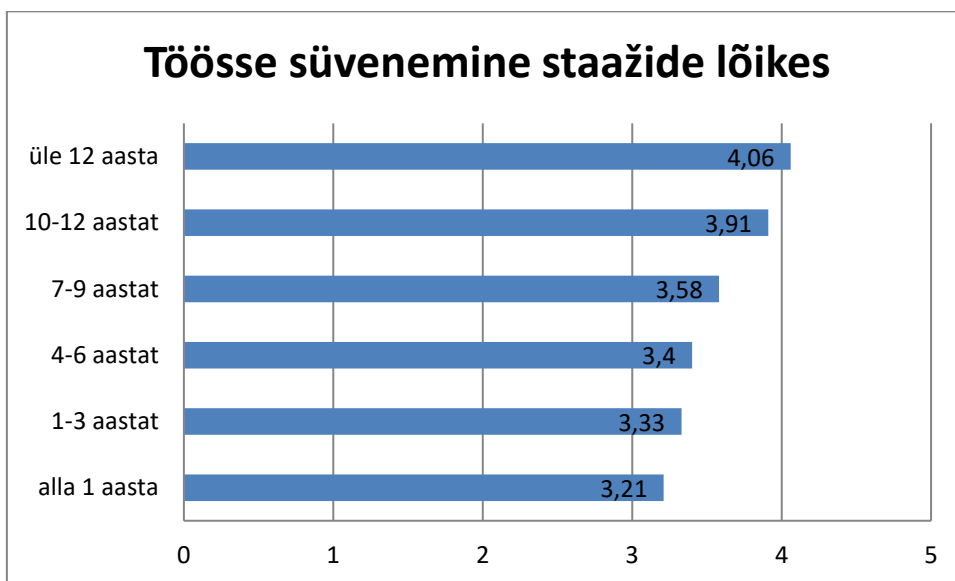
Tabel 1. Töösse süvenemise keskmised sugude lõikes

| Töösse süvenemine | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | Keskmine |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|----------|
| naised | 3,74 | 3,11 | 4,02 | 3,56 | 3,77 | 2,84 | 3,51 |
| mehed | 4,33 | 3,76 | 4,62 | 3,95 | 4,1 | 3,43 | 4,03 |

Allikas: autori koostatud

Kõige rohkem töösse süvenenud vanusegrupp oli küsitletute põhjal üle 60 aastased töötajad. Teisena kõige rohkem süvenenud olid 30-39 aastased. Kõige madalam tulemus süvenemise osas oli 20-29 aastaste vanusegrupil.

Joonisel 11 on toodud uuringus osalejate hinnangud töösse süvenemise väidetele staažide järgi grupeeritult. Tulemused näitavad, et töösse süvenemine on valimi seas seda kõrgem mida kõrgem on staaž.



Joonis 11. Töösse süvenemise keskmised staažide lõikes

Allikas: autori koostatud

Järgmised 12 küsimust ankeedis olid Q12 tööga seotuse väited, mida küsitletavad hindasid samuti 6-palli skaalal. Vastanute keskmised tulemused on toodud tabelis 2. Keskmine Q12 väidete hinnang tuli 3,81 palli. Madalaimalt hindasid vastajad väidet „Viimase kuue kuu jooksul

on keegi minuga mu edasiminekest rääkinud.“ ja „Mind on viimase seitsme päeva jooksul hea töö eest kiidetud või tunnustatud.“ Autor järeldab, et see võib viidata vajadusele viia läbi arenguestlusi ja töötajatega rohkem töö üle arutleda. Kõige enam nõustusid vastajad väitega „Ma tean, mida töö juures minult oodatakse“ hinnates seda keskmiselt 4,87 palliga. Samuti said kõrged hinnangud väited „Minu kaastöötajad on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele“ ja „Mul on töö õigesti sooritamiseks vajalikud materjalid ja seadmed.“, mis viitab autori hinnangul sellele, et ettevõttes on paika pandud, kes millega tegeleb ja taganud selleks vahendid, mistõttu töötajatel on võimalik teha kvaliteetset tööd.

Tabel 2. Q12 väidete keskmised

| Q12 väide | Keskmine |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Ma tean, mida töö juures minult oodatakse | 4,87 |
| Mul on töö õigesti sooritamiseks vajalikud materjalid ja seadmed | 4,37 |
| Mul on võimalik iga päev töö juures teha seda, millega saan kõige paremini hakkama | 3,82 |
| Mind on viimase seitsme päeva jooksul hea töö eest kiidetud või tunnustatud | 2,72 |
| Minu ülemus või mõni teine kolleeg tundub hoolivat minust kui inimesest | 4,01 |
| Töö juures on keegi, kes mu arengut toetab | 3,66 |
| Minu arvamustel tundub töö juures kaalu olevat | 3,26 |
| Minu firma missioon/eesmärk loob minus tunde mu töö olulisusest | 3,66 |
| Minu kaastöötajad on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele | 4,62 |
| Mul on töö juures väga hea sõber | 4,35 |
| Viimase kuue kuu jooksul on keegi minuga mu edasiminekest rääkinud | 2,55 |
| Käesoleval aastal on mul olnud võimalus töö juures õppida ja areneda. | 3,84 |

Allikas: autori koostatud

Tabelis 3 on toodud vastanute hinnangud Q12 väidetele grupeeritult sugude, ametipositsioonide ja tööstaažide järgi. Uuringus selgus, et mehed hindasid Q12 seotuse väiteid keskmiselt 0,16 punkti võtta kõrgemalt. Meeste hinnangud enamikele väidetele olid keskmiselt naistest kõrgemad, välja arvatud väide number 10 „Mul on töö juures väga hea sõber“, millele naised andsid hinnangu 4,59 ja mehed 3,67. Kuna naiste osakaal personalist on 75%, siis on autori hinnangul naistel lihtsalt suurem tõenäosus tööjuurest endale sõpru leida kui meestel. Samuti hindasid naised meestest veidi kõrgemalt väidet „Minu kaastöötajad on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele“.

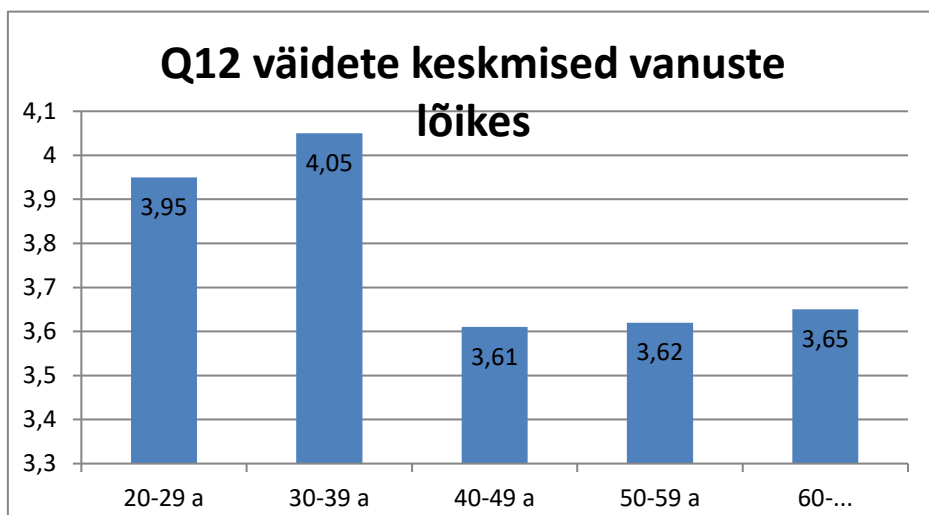
Kui võrrelda tulemusi ametipositsioonide lõikes, siis kõige kõrgemaid keskmisi hinnanguid andsid juhid (4,48), järgmisena administratiivtehnilised töötajad (3,93) ja viimasena 3,7 palliga töölised. Staazi järgi grupeerides on kõrgeimad hinnangud 10-12 aastase staažiga (3,91) ja 7-9 aastase staažiga (3,88) töötajatel, madalaim keskmine hinnang oli 4-6 aastase staažiga vastanutel.

Tabel 3. Q12 väidete keskmised sugude, ametite ja staažide kaupa

| Väide nr | Mees | Naine | Admin | Juhid | töölised | alla aasta | 1-3 a | 4-6 a | 7-9 a | 10-12 a | üle 12 |
|----------|------|-------|-------|-------|----------|------------|-------|-------|-------|---------|--------|
| 1 | 4,95 | 4,84 | 4,55 | 5,13 | 4,89 | 5,14 | 4,81 | 4,63 | 4,75 | 5,00 | 4,89 |
| 2 | 4,57 | 4,3 | 4,64 | 5,13 | 4,22 | 4,71 | 4,33 | 3,88 | 4,33 | 4,40 | 4,47 |
| 3 | 4,38 | 3,62 | 4,00 | 4,75 | 3,67 | 3,71 | 3,62 | 3,38 | 4,00 | 3,73 | 4,21 |
| 4 | 3,1 | 2,59 | 3,36 | 3,38 | 2,52 | 1,86 | 2,52 | 2,50 | 3,42 | 2,60 | 3,00 |
| 5 | 4,29 | 3,92 | 4,55 | 4,50 | 3,86 | 3,57 | 4,00 | 3,25 | 4,50 | 4,27 | 4,00 |
| 6 | 3,86 | 3,59 | 4,09 | 4,63 | 3,46 | 3,43 | 3,62 | 3,38 | 3,67 | 3,73 | 3,84 |
| 7 | 3,48 | 3,18 | 3,64 | 5,13 | 2,95 | 2,86 | 3,24 | 3,00 | 3,08 | 3,20 | 3,68 |
| 8 | 3,67 | 3,66 | 3,73 | 4,50 | 3,54 | 3,14 | 3,24 | 3,50 | 4,25 | 4,07 | 3,68 |
| 9 | 4,48 | 4,67 | 4,18 | 4,75 | 4,68 | 3,71 | 5,00 | 4,75 | 4,33 | 4,80 | 4,53 |
| 10 | 3,67 | 4,59 | 4,09 | 4,13 | 4,43 | 3,71 | 4,81 | 4,13 | 4,33 | 4,73 | 3,89 |
| 11 | 2,57 | 2,54 | 2,45 | 3,63 | 2,43 | 2,43 | 2,76 | 2,13 | 2,42 | 2,47 | 2,68 |
| 12 | 4,14 | 3,74 | 3,91 | 4,13 | 3,79 | 4,71 | 4,33 | 3,25 | 3,42 | 3,93 | 3,42 |
| Kokku | 3,93 | 3,77 | 3,93 | 4,48 | 3,70 | 3,58 | 3,86 | 3,48 | 3,88 | 3,91 | 3,86 |

Allikas: autori koostatud

Vanuste järgi grupeeritult on toodud vastanute tulemused välja joonisel 12. Tulemustest nähtub, et kõige seotum vanusegrupp on 30-39 aastased.



Joonis 12. Q12 väidete keskmised vanuste lõikes

Allikas: autori koostatud

Teise tulemuse keskmiste poolest said 20-29 aastased vastajad. Kõige madalamad hinnangud andsid Q12 küsimustiku väidetele 40-49 aastased vastajad.

2.3.3 Lojaalsus

Kliendisoovituste määra (NPS) kontseptsiooni looja Frederick F. Reichheld tõi välja, et lojaalsus on midagi palju enam, kui korduvate ostude tegemine. Korduvate ostude all saame tööalases kontekstis pidada silmas töösuhet. Töötaja ei pruugi tööandja juures püsida lojaalsusest, vaid hoopiski näiteks harjumusest. (Brandem, 2017)

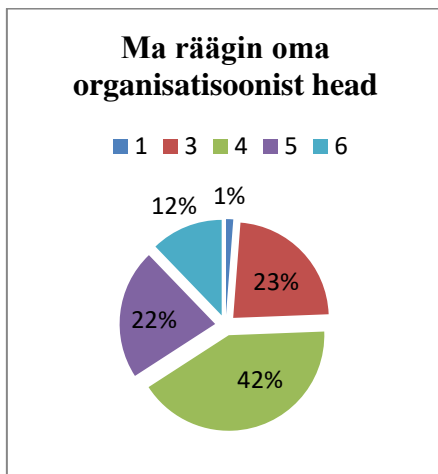
Tööandja kõrge soovitusindeks suurendab töötajate seotust organisatsiooniga ning vähendab tööandja tehtavaid kulusid (eelkõige värbamiskulusid). Tööjõuturu puhul üldiselt saab välja tuua järgmised asjaolud (Brandem, 2017) :

- mida vähem on töötaja valmis oma tööandjat soovitama, seda aktiivsem on ta tööturul (avatus uutele pakkumistele ja/või aktiivne uue töökoha otsimine);
- mida rohkem on töötaja valmis oma tööandjat soovitama, seda vähem soovib ta töökohta vahetada.

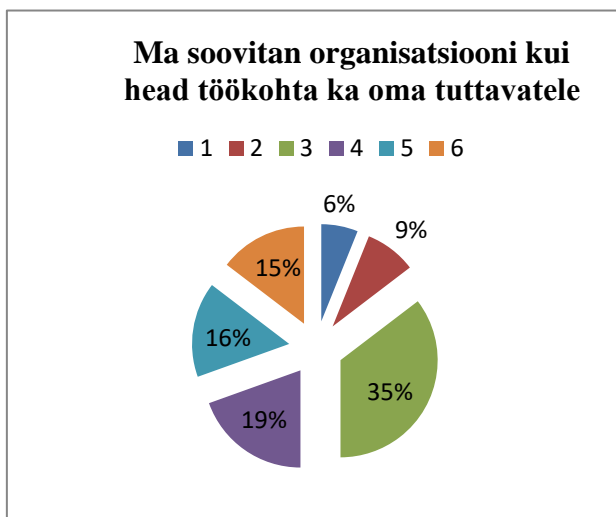
Soovitajad on lojaalsed ja entusiastlikud fännid. Nad räägivad ettevõttest head oma sõpradele ja tuttavatele. Passiivsed töötajad võivad olla rahul, kuid nad on vähem entusiastlikud ja vaatavad teistele pakkumistele rohkem avatud silmadega. Mittesoovitajad on kriitilised ja nende suhtumine on halvem. Nad räägivad ettevõttest negatiivselt. (Brain & Company 2017)

Küsitluse tulemuste põhjal räägivad organisatsioonist väga tihti või alati head 34% vastanud töötajatest. Mitte kunagi ei räägi head ettevõttest vaid 1% vastanutes (vt joonis 13). 31% töötajatest soovitaksid kas kindlasti või väga tihti organisatsiooni kui head töökohta ka tuttavatele. Palgainfo agentuuri viimase uuringu kohaselt soovitaks Saaremaal töötavatest inimestest 23% oma tööandjat ka tuttavatele. Üle Eesti on see protsent tootmisettevõtete töötajate seas 18% (Palgainfo agentuur 2017). Seega on Oumanis läbi viidud uuringu põhjal lojaalsuse näitajad organisatsioonis autori hinnangul head. Uuringust selgus ka, et mehed räägivad

tihedamini ettevõttest head ja tööandjat oma tuttavatele. Kõige tihedamini räägivad organisatsioonist head kesk- ja tippastmejuhid ja sama on ka organisatsiooni kui hea töökohta soovitamise osas. Vanusegruppide võrdluses on kõige kõrgemad hinnangud nendele küsimustele andnud 30-39 aastased töötajad ja kõige madalamaid 50-59 aastased. Staažide võrdluses on aktiivseimad organisatsioonist head rääkijad pikema staažiga töötajad (alates 7 aastat ja rohkem) ja kõige passiivsem grupp alla aastase staažiga ja sama kehtib ka töökohta tuttavatele soovitamise osas.



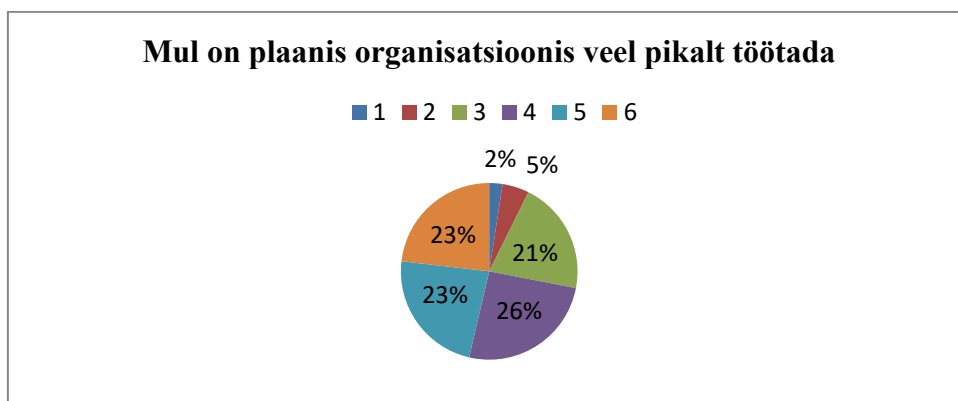
Joonis 13. Väite „Ma räägin oma organisatsioonist head“ vastuste jagunemine
Allikas: autori koostatud



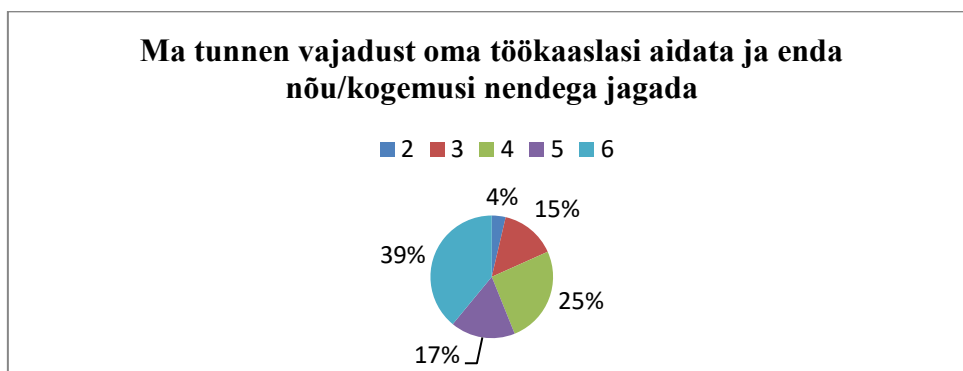
Joonis 14. Väite „Ma soovitan organisatsiooni kui head töökohta ka oma tuttavatele“ vastuste jagunemine

Allikas: autori koostatud

46% vastanutest kavatsesid organisatsioonis veel pikalt töötada. Lisaks on 26% vastanutest arvanud, et nad pigem kavatsesid ettevõttesse veel pikalt jääda. 7% töötajatest ei plaani enam kaua organisatsioonis töötada, 21% arvavad, et nad pigem ei tööta ettevõttes enam pikemalt ja 26%, et pigem töötavad (vt joonis 15). Mehed hindasid seda väidet keskmiselt hindegaga 4,86 ja naised 4,13, mis tähendab, et meestel on plaanis organisatsioonis tunduvalt kauem püsida. Ametigruppide võrdluses andsid organisatsiooni jäämise väitele kõige kõrgemaid hindeid keskmiselt juhid (5,13 palli), nendele järgnesid administratiivtehniline personal 4,91 palliga ja töölised 4,11 palliga. Ettevõttes plaanivad kõige suurema tõenäosusega pikemalt töötada 30-39 aastased ja üle 60 aastased andes selle küsimuse vastuseks keskmiselt 4,7 ja 4,75 palli. Kõige kindlamaks hindlasid oma plaani organisatsioonis veel pikalt töötada 7-9 aastase staažiga vastajad. Kõige madalam oli selle küsimuse juures tulemus vähem kui aastase staažiga vastajatel.



Joonis 15. Väite „Mul on plaanis organisatsioonis veel pikalt töötada“ vastuste jagunemine.
Allikas: autori koostatud



Joonis 16
Väite „Ma tunnen vajadust oma töökaaslasi aidata ja enda nõu/kogemusi nendega jagada“ vastuste jagunemine
Allikas: autori koostatud

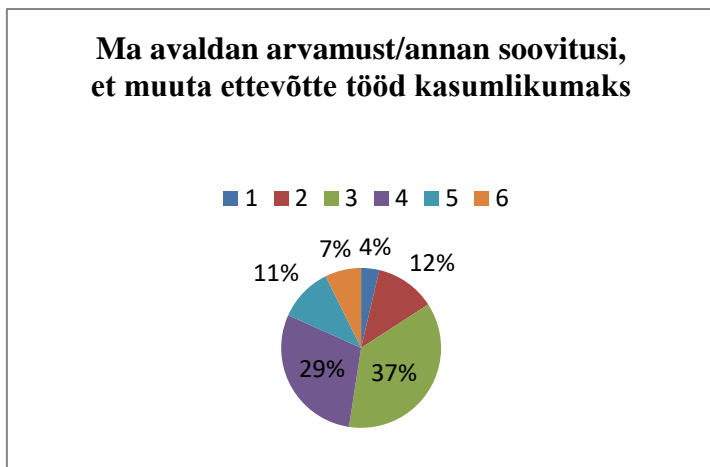
39% vastanutest tunnevad alati vajadust oma töökaaslasi aidata ja oma teadmisi nendega jagada, 17% töötajatest tunnevad seda väga tihti ja 25% tihti. Vaid 4% vastanutest valis variandi, et nad ei tunne peaaegu mitte kunagi vajadust kolleege aidata ja vastust „mitte kunagi“ ei valinud ükski vastaja (Joonis 16). Mehed hindasid oma vajadust kolleege aidata keskmiselt hindegaga 5,0 ja naised keskmiselt 4,64. Autori hinnangul on need tulemused üllatavalt kõrged. Kõige rohkem tunnevad abistamise vajadust juhid ja pea sama palju ka administratiivtöötajad. Vanusegruppidesse jaotatuna näitasid kõrgemaid keskmisi vanusegruppid 40-49 aastat ja üle 60 aastased. Üle 12 aastase staažiga töötajad hindasid enda vajadust kolleege aidata kõige kõrgemaks ja kõige väiksem on see vajadus alla aasta ettevõttes töötanud vastajate puhul

60% töötajatest teevad pidevalt rohkem, kui nende tööülesanded nõuavad. Lisaks 30% töötajatest teevad vahete-vahel rohkem kui vaja. 10% töötajatest ei tee peaaegu mitte kunagi oma tööülesannetele lisaks mingeid liigutusi. Vastust „mitte kunagi“ ei valitud kordagi. Mehed on ka vabatahtlikult lisatöö tegemises keskmiselt naistest kõrgemaid hinnanguid andnud (vastavalt 4,29 ja 3,95). Vanusegruppides teevad kõige aktiivsemalt lisatööd 30-39 aastased ja kõige vähem üle 60 aastased vastajad. Ametipositsioonidest on lisatöö tegemine omaseim kesk- ja tippastme juhtidele. Kõige tihedamalt teevad rohkem kui nende tööülesanded nõuavad vastajad staažiga 10-12 aastat (keskmise hinnang 4,27) ja kõige harvem alla aastase staažiga vastajad.

57% töötajatest järgivad ettevõtte käitumisreegleid ja tuletavad neid vahel ka teistele meelde. 30% teevad seda vahete-vahel. Mitte kunagi ei järgi ettevõtte käitumisreegleid 4% vastanutest ja lisaks on 9% vastanutest valinud variandi, et nad ei tee seda peaaegu mitte kunagi. Küsitlute hulgas teevad naised seda keskmiselt tihedamini kui mehed. Kõige aktiivsemad käitumisreeglite jälgijad on vastanute hulgast juhid ja kõige passiivsemad töölised. Vanusegruppide võrdluses on antud küsimusele kõrgemaid vastuseid andnud 30-39 aastased vastajad ning madalamaid kuni 29 aastased. Alla aastase staažiga töötajad hindasid seda väidet keskmiselt kõigest 2,86 palliga, samas kui üle 12-aastase staažiga keskmine hinnang oli 4,26 palli.

47% vastanutest avaldavad pidevalt arvamust ja annavad soovitusi muutmaks ettevõtte tööd kasumlikumaks (joonis 17). 37% teevad seda vahete-vahel. 16% töötajatest soovitusi ettevõtte kasumlikumaks toimimiseks ei anna. Mehed hindasid keskmiselt seda väidet hindegaga 3,95 ja naised 3,39. Kõige tihedamalt avaldavad oma arvamust vastanute hulgast juhid, hinnates seda väidet keskmisel 4,6 palliga. Töölised hindasid seda väidet keskmiselt kõigest 3,28 punktiga. Ka

selle väite osas andsid 30-39 aastased töötajad kõrgemaid hinnanguid (keskmiselt 3,9) ning madalamaid kuni 29 aastased ja seda 2,9 palliga. Kõige aktiivsemad arvamuse avaldajad on 10-12 aastase staažiga töötajad ning madalaima hinnangu andsid sellele väitele alla aastase staažiga vastajad.

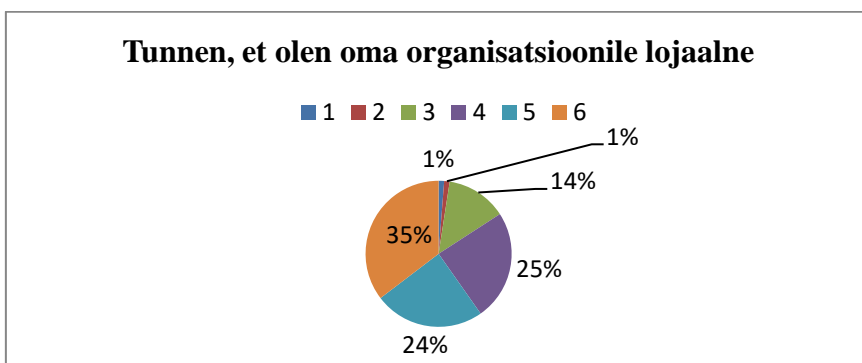


Joonis 17

Väite „Ma avaldan arvamust/annan soovitusi, et muuta ettevõtte tööd kasumlikumaks“ vastuste jagunemine

Allikas: autori koostatud

Kui vastajatel paluti hinnata oma lojaalsust organisatsioonile vastavalt sellele, kuidas nad ise seda tunnetavad (joonis 18) , siis 35% vastanutest vastasid, et nad alati organisatsioonile lojaalsed, 24% on väga tihti ja 25% tihti lojaalsed. Vaid 2% valisid küsimusele eitavad variandid (mitte kunagi või peaaegu mitte kunagi).



Joonis 18

Väite „Tunnen, et olen oma organisatsioonile lojaalne“ vastuste jagunemine

Allikas: autori koostatud

Mehed hindasid oma lojaalsust keskmiselt hindegaga 5,12 ning naised 4,62. Kõige kõrgemaks hindasid enda lojaalsust 30-39 aastased töötajad (keskmise 5,2) ja madalaimaks 40-49 aastased. Ametigruppidest hindasid oma lojaalsust kõrgeimalt administratiivtehnilised töötajad keskmise tulemusega 5,27 palli, nende järel juhid 5 palliga ja töölised 4,63 palliga. Madalaimalt hindasid seda väidet alla aastase staažiga vastajad, nende keskmine tulemus oli 4,29 palli. Kõrgeima hinnangu andsid 7-9 aastase staažiga vastajad tulemusega 5,17 palli.

2.3.4 Küsitluse kokkuvõte ja järeldused

Läbi viidud küsitlusest selgus, et nii Utrechi Tööga Seotuse skaala kui Q12 tööga seotuse indeksi põhjal on Oumanis mehed naistest rohkem tööga seotud.

Mehed olid naistest tarmukamad, rohkem pühendunud ja tugevamalt töösse süvenenud. Küll aga ei olnud nii meestel kui naistel probleeme tööst lahti rebimisega ning kumbki sugu ei sukeldu ülemäära töösse ega unusta töötades kõike enda ümber. Kui mehed näitasid enamike seotuse väidete juures kõrgemaid hinnanguid, siis sõprussuhted on naistel tööjuures tõsisemad kui meestel.

Ametikohtade lõikes on mõlema seotuse mõõdiku järgi esikohal kesk- ja tippastme juhid. Kui tarmukuse ja pühendumise osas olid juhid uuringus esikohal, siis töösse süvenemise poolest olid administratiivtehnilised töötajad eespool.

Vanusegruppide kaupa jaotatult on töötajatest enim tarmukad ja pühendunud 30-39 aastased vastajad. Kõige rohkem töösse süvenenud on üle 60 aastased. Q12 väidete põhjal olid kõige seotumad 30-39 aastased, kuid kui võtta UWES skaala keskmised siis on üle 60 aastased töötajad 0,04 palli võrra neist eespool. Kahe mõõdiku peale kokku järeldab autor, et 30-39 aastased on siiski enim tööga seotud.

Staaži alusel gruppidesse jaotatult on kõige rohkem tööga seotud grupp staažiga 10-12 aastat. Nii tarmukuse kui pühendumise osas oli see grupp kõige kõrgemate hinnangutega, samuti hindasid nad kõrgeimalt Q12 väiteid. Vaid töösse süüvimise poolest on üle 12 aastase staažiga grupp nendest eespool. Madalaima tööga seotuse näitajad olid küsitletute hulgas 4-6 aastase staažiga inimestel. Kõige vähem töösse süvenenud olid alla aastase staažiga vastanud

Küsimustiku lojaalsuse bloki kokkuvõttes leidis autor, et on vastanud töötajad olid üle ootuste lojaalsed. Organisatsioonile näidatakse lojaalsust välja nii positiivse tööandja brändinguga kui ka aidates kolleege, järgides ettevõtte käitumisreegleid ja tehes rohkem, kui tööülesanded seda

nõuavad. Samuti on suurem enamus töötajatest mõelnud ettevõttesse pikemaks tööle jääda. Küsitletud hindavad ka ise oma lojaalsust ettevõttele kõrgelt. Oumani töötajate lojaalsust näitab ka asjaolu, et nad on valmis oma tööandjat tuttavatele soovitama tundumalt rohkem, kui Saaremaa töötajad või siis Eesti tootmistöölised keskmiselt (võrreldud on Palginfo Agentuuri 2017. aasta uuringuga).

Kõige kõrgemaid hinnanguid lojaalsuse väidetele andsid kesk-ja tippastme juhid. Administratiivtehniline personal hindas enda lojaalsust keskmiselt kõrgemate hinnangutega kui juhid ja samuti olid nende tulemused kõrgemad ka ettevõtte käitumisreeglite järgimise koha pealt. Kõige tihedamini soovivad enda organistatsiooni teistele kesk-ja tippastmejuhid ja sama on ka organisatsiooni kui hea töökoha soovitamisega. Mehed andsid lojaalsuse väidetele naistest märkimisväärselt kõrgemaid hinnanguid. Naised olid meestest eespool vaid ettevõtte käitumisreeglite järgimise poolest. Uuringust selgus ka et mehed räägivad tihedamini ettevõttest head ja soovivad tööandjat oma tuttavatele. Kõige kõrgemaks hindasid oma lojaalsust ettevõttele töötajad vanuses 30-39 aastat. Ka teiste lojaalsuse osa väidete puhul olid just selle vanusegrupi tulemused kõrged. Autor järeldeb, et vanusegrupp 30-39 aastat on kõige lojaalsem vanusegrupp. Staaži järgi grupeeritult olid kõrgeimad lojaalsuse väidete keskmised hinnangud grupil staažiga 7-9 aastat ja madalaimad staažiga alla aasta.

Palginfo agentuuri viimase uuringu kohaselt soovitaks Saaremaal töötavatest inimestest 23% oma tööandjat ka tuttavatele. Üle Eesti on see protsent tootmisettevõtete töötajate seas 18% (Palginfo agentuur 2017) Seega on Oumani läbi viidud uuringu põhjal lojaalsuse näitajad organisatsioonis autori hinnangul head.

Küsitluses oli ka kaks lahtist küsimust, kus vastajad said avaldada arvamust, et mida nad enda töökoha juures muuta sooviksid ja mis neid häirib. Autor toob järgnevalt välja vastused, mida antud küsimustele korduvalt välja toodi:

- 1) liiga madal palk;
- 2) konditsioneer on halb;
- 3) liiga vähe ruumi;
- 4) rutiinne töö;
- 5) aegunud/aeglane IT-süsteem;
- 6) osakondadevaheline suhtluse puudumine;

- 7) töökorralduse puudulikkus / töö tegemine ei ole sujuv;
- 8) ebakompetentsed grupijuhid;
- 9) töötaks meeleldi hoopis 4 päeva nädalas;
- 10) tööliste arvamuse mitte kuulda võtmine.

Järgnevalt toob autor välja uuringus teravamalt esile kerkinud probleemsed kohad:

- 1) Vastajad hindasid silmnähtavalt teistest väidetest madalamalt kahte väidet: „Mind on viimase seitsme päeva jooksul hea töö eest kiidetud või tunnustatud“ ja „Viimase kuue kuu jooksul on keegi minuga mu edasiminekest rääkinud“. Autori hinnangul viitab see selgelt, et töötajad vajavad rohkem tagasisidet ja tunnustust.
- 2) Küsitluses selgus, et 84% vastanud töötajatest avaldavad töö kasumlikumaks muutmiseks arvamust. Väidet „Minu arvamusel tundub töö juures kaalu olevat“ hinnati samas keskmiselt vaid 3,26 palliga. Korduvalt märgiti ka lahtiste küsimuste osas, et tööliste arvamust ei võeta kuulda.
- 3) Vastajad ei tundnud eriti oma töö üle uhkust, ega leidnud oma töös väljakutset. Eriti vajavad selle punkti juures tähelepanu töölised.

Selleks, et tõsta töötajate seotust ja lojaalsust Oumanis, tuleks autori hinnangul alustada uuringus selgunud kitsaskohtadest ja võtta arvesse vastajate välja toodud tööd häirivaid faktoreid.

KOKKUVÕTE

Bakalaurusetöö eesmärgiks on välja selgitada töötajate lojaalsuse ja tööga seotuse tase Ouman Estonia OÜ-s. Samuti selgitada välja, kas seotuse ja lojaalsuse näitajad erinevad vanusegruppide, ametikohtade, tööstaaži ja sugude lõikes. Autor kasutas kvantitatiivset uurimismeetodit ja kogus andmeid ankeetküsitlusega.

Eesmärgi saavutamiseks läbis autor järgmised uurimise etapid:

- 1) Teooria ja varasemate uuringute analüüs;
- 2) Seotuse ja lojaalsuse küsimustike otsimine ja töö jaoks sobiva ankeedi koostamine;
- 3) Empiirilise uurimuse läbi viimine;
- 4) Uuringutulemuste analüüs;
- 5) Ülevaate ja ettepanekute esitamine.

Oumani töötajate seas läbi viidud uuringust selgus, et üldine tööga seotuse ja lojaalsuse tase on hea, kuid on siiski ruumi arenguks. Nii seotuse kui lojaalsuse näitajad erinesid vanuse, ametikohtade, staaži kui ka sugude lõikes.

Uuringust nähtus selgelt, et mehed on naistest rohkem tööga seotud ja sama kehtib ka lojaalsuse kohta. Selgus, et mehed on naistest tarmukamad, rohkem pühendunud ja tugevamalt töösse süvenenud. Kõrgeimaid hinnanguid näitasid nii seotuse kui ka lojaalsuse osas vastajad vanusevahemikus 30-39 aastat. Nii tööga seotuse kui lojaalsuse osas olid madalad tulemused valimi noorimatel töötajatel (st kuni 29-aastased). Kõige madalam oli seotus alla aastase staažiga töötajate hulgas ja kõrgeim inimestel staažiga 10-12 aastat. Lojaalsuse osas olid kõrgeimad tulemused grupil staažiga 7-9 aastat ja madalaimad nii nagu seotuse puhulgi vastajatel staažiga alla aasta.

Autoripoolsed soovitusel seotuse ja lojaalsuse tõstmiseks ettevõttes tulenevalt uuringu tulemustest:

- 1) Keskenduda tagasiside andmisele ja töötajate tunnustamisele;
- 2) Kuulata töötajate arvamusi ja ettepanekuid ning arvestada nendega nii palju kui võimalik;
- 3) Võimalusel parendada ja uuendada töövahendeid ja töökeskkonda. Töövahendite ja keskkonna parendamine tõstaks töötajate rahulolu ja annaks parema aluse seotuse ja lojaalsuse tekkeks.
- 4) Hinnata grupijuhtide kompetentsi ja vajadusel korraldada koolitusi või väljaõpet. Nemed puutuvad töölistega igapäevaselt kõige tihedamalt kokku ja on vahelülis tippjuhtide ja tööliste vahel;
- 5) Osakondadevahelise kommunikatsiooni analüüsimine ja parendamine;
- 6) Keskenduda enim tähelepanu vajavatele gruppidele nagu näiteks lühema staažiga töötajad, sest nende seotuse ja lojaalsuse näitajad selgelt on keskmiselt madalamad. Võib-olla oleks siinkohal sobiv üle vaadata ka töötajate sisseelamisprogramm.
- 7) Kindlustada, et iga töötaja teaks, miks ta mingeid tööülesandeid teeb ja milleks tema tehtav töö oluline on. Väärtustada iga töötaja tehtavat tööd.

Autori hinnangul oleks veelgi efektiivsemaks lojaalsuse ja seotuse uurimiseks ettevõttes vaja viia läbi uuring osakondade lõikes, et selgitada täpsemalt välja, mis faktorid ühe või teise töötaja hinnanguid võivad mõjutada. Kuna osakondade töö on väga erinev, siis on ilma vastajate tööosakonda teadmata raske teha üldistusi. Koostatud bakalaaurusetöö on võimalik võtta ettevõttes aluseks seotuse ja lojaalsuse parandamiseks ja on heaks võimaluseks saamaks ideid kuidas edaspidi organisatsioonis tööd nii korraldada, et töötajate lojaalsus ja seotus organisatsiooniga kasvaksid.

SUMMARY

WORK ENGAGEMENT AND LOYALTY IN MANUFACTURING COMPANY OUMAN ESTONIA OÜ

Marleen Kubits

The aim of this bachelor thesis is to find out the level of engagement and loyalty among the employees of Ouman Estonia OÜ. The author also wanted to find out if loyalty and engagement differ by genders, age groups, occupations and length of service. Author used quantitative research method and collected data through a questionnaire. In order to reach the aim, the author went through the following stages:

- 1) Analysis of the theory and previous studies;
- 2) Searching loyalty and work engagement questionnaires and preparing a suitable questionnaire;
- 3) Carrying out the empirical study;
- 4) Analysing the survey results;
- 5) Making an overview and gathering proposals.

Loyalty and work engagement play a major role in predicting employee behaviour. To ensure that the business runs as profitably and efficiently as possible, it is important that the employees stay in the organization. For that, employee engagement and loyalty are the key factors.

The results of the research show that the men were more vigorous, dedicated and absorbed in work than women. The middle and top level leaders were the most engaged. The questioned in the age of 30 to 39 years were the most engaged age group. The least engaged were the employees with a length of service below one year and the most engaged with a length of service between 10 to 12 years.

Loyalty was highest among the middle and top level leaders. Administrative-technical personnel evaluated their loyalty with the highest ratings and they were also more eager to follow the behaviour rules of the company. The middle and top level leaders were the most active ones to talk positively about the organization and the same was with recommending their organization as a good working place to others. The employees at the age range of 30 to 39 years evaluated their loyalty with the highest ratings. Similarly, with the other loyalty claims, this age group scored the highest rates and the author concludes that this is the most loyal age group. People with the length of service between 7 and 9 years showed the highest ratings of loyalty and the lowest ratings were among the respondents with the length of service below one year.

This bachelor thesis gives a basis to improve work engagement and loyalty among the employees of Ouman Estonia OÜ.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page.
- Bakker, A.; Westman, M. (2009). Advancements in crossover theory - *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 24 issue 3, 206-219.
- Bloemer, J.; Odekerken-Schröder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty - *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 24 issue 4, 252-264.
- Brandem Baltic OÜ kodulehekülg. (2017). *Kui paljud töötajad soovitaksin sind tööandjana?*. Kättesaadav: <https://www.brandem.ee/blogi/kui-paljud-tootajad-soovitaksid-sind-tooandjana>, 20.11.2017.
- Bukowska, U. (2013). Employee Opinion Survey on Shaping Employee Loyalty. – *Education of Economists & Managers*. Vol. 27 Issue 1. Poland: Cracow University of Economics, 25-36.
- Chalofsky, N.; Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation - *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 11 issue 2, 189-203.
- Cook, S. (2008). The Essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction. – *Kogan Page Publishers*.
- Elegido, J. M. (2013). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee – *Journal of Business Ethics*. Vol. 116, 495-511.

- Gorgievski, M.; Bakker, A. B.; Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. - *The Journal of Positive Psychology*. Vol 5 issue 1, 83 – 96.
- Guillon, O.; Cezanne, C. (2014). Employee Loyalty and Organizational Performance: a Critical Survey. – *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 27 Issue 5, 839-850.
- Hambrick, D. C.; Jackson, E. M. (2000). Outside directors with a Stake: The linchpin in improving governance - *California Management Review*. Vol. 4, 108-127.
- Hart, D. W.; Thompson, J. A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. – *Business Ethics Quarterly*. Vol 17 Issue 2, 297-323.
- Harter, J. K., Schmidt F. L., Killham E.A., Agrawal S. (2009) Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Kättesaadav: https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf, 20.11.2017.
- Ibrahim, M.; Al Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. - *Employee Relations*. Vol 36 issue 5, 562-582.
- Ionid, A.; Danalache, F.; Negoita, O. D. (2016). Effect of Employees' Loyalty. – *FAIMA Business & Management Journal*. Vol. 4 Issue 1. Romania: University Politehnica of Bucharest, 67-78.
- Kahn, W.a. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. - *Academy of Management Journal*. Vol. 33, 692-724.
- Kiazas, K.; Holtom, B. C.; Hom, P. W.; Newman, A. (2015). Job Embeddedness: A Multifoci Theoretical Extension. – *Journal of Applied Psychology*. Vol. 100. No. 3, 641-659.

- Klopotan, I.; Buntak, K.; Droždek, I. (2015). Employee Loyalty: Differences Between Genders and the Public and the Private Sector. – *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. Vol. 14 Issue 3. Croatia: University North Koprivnica & Varaždin, 303-313.
- Kumar, D. N. S.; Shekhar, N. (2012). Perspectives Envisaging Employee Loyalty. A Case Analysis. – *Journal of Management Research*. Vol. 12 Issue 2, 100-112.
- Macey, W. H.; Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. - *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. , 3-30.
- Madan, S. (2017). Moving From Employee Satisfaction to Employee Engagement. - *International Journal of Research in Commerce and Management*. Vol. 8 Issue 6. Rohini: Jagan Institute of Management Studies, 46-50.
- Megha, S. (2016). A Brief Review of Employee Engagement: Definiton, Antecedants and Approaches. – *International Journal of Research in Commerce and Management*. Vol. 7 Issue 6. Jaipur: The Iis University, 79-88.
- Rao, M. S. (2017). Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. – *Industrial and Commercial Training*. Vol. 49 issue 3, 127 – 131.
- Organ, D.; Ryan, K.. (1995). A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. - *Personnel Psychology*. Vol. 48 issue 4, 775-802.
- Ouman Estonia OÜ kodulehekül. (2017). Kättesaadav: <http://ouman.fi/ee/firma/>, 17.11. 2017
- Parzefall, M-R.; Hakan en, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. - *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 25 issue 1, 4-21.

- Schaufeli, W.B.; Bakker, A.B. (2004). Job Demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. – *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B.; Bakker, A.B. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*.
Kättesaadav:
http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf, 11.11.2017.
- Suliman, A. and Al-Junaibi, Y. (2010), “Commitment and turnover intention in the UAE oil industry”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 9, 1472-1489
- Terera, S. R.; Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention - *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol. 5 issue 1, 481-487.
- Bain & Company. (2017) *The Employee Net Promoter System*. Kättesaadav:
<http://www.netpromotersystem.com/about/employee-engagement.aspx>, 17.11.2017
- Tims, M.; Bakker, A; Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale- *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 80, 173-186.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. and Pastuszak, Z. (2011), “Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 No. 5, 675-696.
- Tööturu ja tasustamise trendid kevad-suvi 2017*. (2017). Palgainfo Agentuur
- Türk, K. (2001). *Eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Varelius, J. (2009). Is Whistle-blowing Compatible with Employee Loyalty? – *Journal of Business Ethics*. Vol. 85, 263-275.

- Vorina, A.; Simonic, M.; Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. – *Economic Themes*. Vol. 55(2), 243-262.
- Xanthopoulou, D.; Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal Relationships between *Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement* - *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 7 issue 3, 235-244.
- Xanthopoulou, D.; Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 82 issue 1, 183-200.

LISAD

Lisa 1. Küsitlusankeet

Lugupeetud küsitluses osaleja

Järgnev küsimustik on loodud bakalaaurusetöö “Töötajate lojaalsust ja ettevõttega seotust mõjutavad tegurid Ouman Estonia OÜ-s” raames. Küsimustiku eesmärk on lojaalsuse ja organisatsiooniga seotuse tagamaade väljaselgitamine Teie organisatsioonis.

Palun leida Teil 5-8 minutit ankeedi täitmiseks, et anda oma panus uurimusse. Küsimustik koosneb kolmest osast: üldinfo, lojaalsuse ja seotuse blokk.

Küsimustiku täitmisel osalevad kõik Oumani töötajad. Teie vastused jäävad anonüümseks ning üldistatud tulemustest antakse ülevaade ka Oumani juhtkonnale. Vastake palun kõigile küsimustele, et tagada uurimuse hea kvaliteet.

Ette tänades
Marleen Kubits
Tallinna Tehnikaülikooli halduskorralduse eriala õpilane

A Üldinfo:

1) Sugu: M/N

2) vanus: ____ aastat

3)Tööstaaš: ____ aastat

4)Ametikoht:
Administratiivtehniline personal
Tööline
Kesk- või tippastme juht

Skaalal vastas 1 „mitte kunagi/kindlasti ei“, 2 „peaaegu mitte kunagi/ei ole“, 3 „vahetevahel/pigem ei ole“, 4 „tihti/pigem on“, 5 „väga tihti/on omane“ ja 6 „alati/kindlasti on“.

B Tööga seotus

Palun hinda allolevaid väiteid skaalal 1-6 kuivõrd need Teid kirjeldavad.

Lisa 1 järg

| 1 Mitte kunagi/Kindlasti ei | 2 Peaaegu mitte kunagi/Ei ole | 3 Vahete- vahel/pigem ei ole | 4 Tihti/pigem on | 5 Väga tihti/on mulle omane | 6 Alati/kindlasti on |
|--------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
|--------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------------|

1. Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat
2. Oma ametis tunnen end tugeva ja jõudsana
3. Hommikul är gates tunnen, et tahan tööle minna
4. Suudan jätkata töötamist väga pikka aega
5. Tunnen, et töötades olen vaimselt väga vastupidav
6. Olen tööd tehes järjekindel ka siis, kui kõik ei laabu hästi
7. Minu töö on tähendusrikas ja sel on selge eesmärk
8. Olen oma töös entusiastlik
9. Mu töö inspireerib mind
10. Tunnen enda töö üle uhkust
11. Mu töö on mulle väljakutset pakkuv
12. Tööd tehes aeg lausa lendab
13. Tööd tehes unustan kõik enda ümber
14. Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada
15. Ma „sukeldun“ töösse
16. Ma satun tööd tehes hoogu
17. Mul on raske end tööst niioelda „lahti rebida“
18. Ma tean, mida töö juures minult oodatakse
19. Mul on töö õigesti sooritamiseks vajalikud materjalid ja seadmed
20. Mul on võimalik iga päev töö juures teha seda, millega saan kõige paremini hakkama
21. Mind on viimase seitsme päeva jooksul hea töö eest kiidetud või tunnustatud
22. Minu ülemus või mõni teine kolleeg tundub hoolivat minust kui inimesest
23. Töö juures on keegi, kes mu arengut toetab
24. Minu arvamustel tundub töö juures kaalu olevat
25. Minu firma missioon/eesmärk loob minus tunde mu töö olulisusest
26. Minu kaastöötajad on pühendunud kvaliteetse töö tegemisele
27. Mul on töö juures väga hea sõber
28. Viimase kuue kuu jooksul on keegi minuga mu edasiminekest rääkinud
29. Käesoleval aastal on mul olnud võimalus töö juures õppida ja areneda.

Lojaalsus

1. Ma räägin organisatsioonist head
2. Ma soovitan organisatsiooni kui head töökohta ka oma tuttavatele
3. Mul on plaanis organisatsioonis veel pikalt töötada
4. Ma tunnen vajadust oma töökaaslasid aidata ja enda nõu/kogemusi nendega jagada
5. Teen vabatahtlikult rohkem, kui mu tööülesanded nõuavad
6. Järgin ettevõtte käitumisreegleid ja tuletan neid ka teistele meelde
7. Ma avaldan arvamust/annan soovitusi et muuta ettevõtte tööd kasumlikumaks/efektiivsemaks
8. Tunnen, et olen oma organisatsioonile lojaalne

Avatud küsimused. Palun vastake küsimustele nende järele.

- c) Kui saaksin enda töö juures muuta ükskõik mida, siis muudaksin järgnevat:
- d) Mind häirib enda töö juures kõige rohkem

Lisa 2. Ametikohtade jagunemine Ouman Estonia OÜ-s

2.4 Administratiivtehniline personal Administratiivtehnilise personali hulka kuuluvad - Ostja, Purchaser - Tootmise planeerija, Production planner - Logistik, Logistics - Kliendihaldur, Account manager - Grupijuht, Group leader - Kvaliteedi analüüsi grupi juht, Quality analyse group leader - Kvaliteediassistent, Quality assistant - Finantsassistent, Finance assistant - Tehnoloogiagrupi juht, Technology group leader - Tootmisdokumentatsiooni grupi juht, Production documentation group leader - Planeerimisgrupi juht, Production planning group leader - Haldusspetsialist, Property service specialist - Juhtkonna assistent, Management assistant - Infotehnoloogia (IT) spetsialist, IT specialist - Elektroonikainsener, Electronic engineer - Mehaanikainsener, mechanical engineer - Tootmistehnoloog, Technology engineer - Laojuhataja, Warehouse leader - Raamatupidaja, Accountant - Osturaamatupidaja, Purchase accountant - Tootmisinsener, Production engineer - Tootmistehnik, Production technician - Testitehnik, Test technician

2.5 Töölised Tööliste hulka kuuluvad - Tehnik, Technician - Dokumentatsioonitehnik, Documentation technician - Seadmete tehnik, Machinery technician - Seadmete operaator, Equipment operator - RMA tehnik, RMA technician - Kvaliteedikontrollija, Quality inspector - Elektroonika monteeriija, Electronics assembler - Visuaalkontrollija, Visual inspector - Lakkimisliini operaator, Operator of Coating Line - SMD-masina operaator, Operator of SMD line- Lainejootmismasina operaator, Operator of wave soldering line - Kaablimasinate operaator, Operator of cable treatment machine - Mehaanik, Mechanics - Laotöötaja, Warehouse worker - Abitööline, Auxiliary worker