

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut

Marika Hass

**TUNNETATUD HIRM ORGANISATSIOONIS, INDIVIDUAALNE  
TÖÖKOHANDAMINE, JUHTIMINE JA NENDE VAHELISED SEOSSED**  
Magistritöö

Juhendaja: Liina Randmann PhD

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Marika Hass  
“ ..... “ ..... 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Liina Randmann PhD

“ ..... “ ..... 2017

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

Muutused majanduskeskkonnas ja ühiskonnas põhjustavad sagedasi muutusi ka organisatsioonides. Need muutused ilmnevad sageli ümberstruktureerimiste, koondamiste ja kärbeta näol ning võivad töötajates hirmu põhjustada. Hirm omakorda avaldab mitmeid erinevaid negatiivseid mõjusid töötajale ja selle kaudu kogu organisatsioonile. Hirm organisatsioonis on väheuuritud valdkond ning Eestis ei ole töö autorile teadaolevalt töötajate poolt tunnetatud hirmuga seonduvaid tööaspekte seni uuritud.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kas ja millised seosed on tunnetatud organisatsioonilisel hirmu, individuaalse töökohandamise ja juhtimise vahel.

Töö eesmärgi saavutamiseks on autor teinud ülevaate organisatsioonilist hirmu ja individuaalset töökohandamist käsitlevast teaduskirjandusest, mille kaudu loodi teoreetiline raamistik. Juhtimist on käsitletud integreeritult nende teemadega. Töö empiirilise osa tarvis viidi läbi ankeetküsitlus, mille valimi moodustas 179 tööealist inimest. Empiirilises osas on esitatud uurimisprobleemid, kirjeldatud metodoloogiat, antud ülevaade uuringutulemustest. Töö viimases osas on esitatud järeldused.

Uuringu tulemusena selgub, et valimi moodustanud isikud oma organisatsioonides hirmu ei tunnetata. Individuaalse töökohandamise võimalustest kasutatakse kõige enam struktuurset tööressursse, sotsiaalseid tööressursse ja tööalaseid väljakutseid. Mõnevõrra vähem kasutatakse sotsiaalsete tööõudmiste vähendamist ja tööülesannete vähendamist. Töötajad, kes tunnetavad hirmu, annavad madalamaid hinnanguid oma otsesele juhile. Hirmuga seonduvalt rakendatakse vähem struktuurset tööressursse, sotsiaalseid tööressursse ja tööalaseid väljakutseid. Sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine aga hirmu kasvades suureneb. Olulise tulemusena ilmnes, et juhtimine vähendab hirmu mõju struktuursete tööressursside, sotsiaalsete tööressursside ja tööalaste väljakutsete rakendamisele ning ka sotsiaalsete tööõudmiste vähendamise rakendamisele.

Võtmesõnad: tunnetatud hirm, hirm organisatsioonis, individuaalne töökohandamine, tööõudmiste-ressursside mudel, positiivne juhtimine.

## **ABSTRACT**

TUNNETATUD HIRM ORGANISATSIOONIS, INDIVIDUAALNE TÖÖKOHANDAMINE, JUHTIMINE JA NENDE VAHELISED SEOSSED

Marika Hass

Keywords: perceived fear, fear in organization, job crafting, job demands-resources model, positive leadership.

<b>LÜHIKOKKUVÕTE .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>SISSEJUHATUS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 HIRM, HIRMU ILMNEMINE ORGANISATSIOONIS NING SELLE MÕJU TÖÖTAJALE .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1 TÖÖTAJATE HIRMUD NING NENDE MÕJU .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2 VÕIMALUSED HIRMU OHJAMISEKS JUHTIMISE KAUDU.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 INDIVIDUAALNE TÖÖKOHANDAMINE .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 JUHTIDE VAADE INDIVIDUAALSELE TÖÖKOHANDAMISELE .....</b>	<b>18</b>
<b>2. EMPIIRINE UURING .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 UURIMUSE EESMÄRK .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 UURINGU METOODIKA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 VALIMI KIRJELDUS .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 UURINGU TULEMUSED.....</b>	<b>23</b>
<b>3. JÄRELDUSED .....</b>	<b>39</b>
<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>45</b>
<b>VIIDATUD KIRJANDUS.....</b>	<b>48</b>
<b>LISAD .....</b>	<b>52</b>

## SISSEJUHATUS

Tehnoloogia kiire areng avaldab organisatsioonidele vastuolulist mõju. Ühelt poolt avardab turgu toodetele, teenustele ja võimaldab liikuda klientidele lähemale ning saada operatiivselt tagasisidet. Teisalt on suurenenud konkurents, muutunud on klientide teadlikkus ja nõudmised. Sellest tulenevalt on organisatsioonid sunnitud läbi viima pidevaid muutusi - otsima konkurentsieelist, viima ellu ümberstruktureerimisi, kärpeid ja koondamisi ning samal ajal tõstma efektiivsust (Appelbaum, Bregman, & Moroz, 1998).

Sellised muutused avaldavad mõju töötajatele. Kasvab töötajate psühholoogiline distress (Dekker & Schaufeli 1995), tekivad terviseprobleemid (Giorgi et al. 2015) ja hirmud (Jordan et al. 2002). Marks ja Mirvis leidsid, et taolistest muutustest tingitud hirm on tavaline mitte vaid töötajate seas, aga ka tippjuhtide hulgas (Probst, 2003). Töötajate poolt tajutud hirm mõjutab nende töösooritust ning seeläbi ka organisatsiooni eesmärkide täitmist ja tulemuslikkust (Challagalla & Sherevani 1996, Podsakoff et al. 1982), pärsib õppimist (Lieberman, 2000, English & Stengel, 2010) ning mõjutab töötajaid valima ülesannete lahendamiseks turvalisi varem järgi proovitud lahendusi (Rachman, 1974).

Sageli on töötajatel aga endal ressursse, mis võimaldavad neil muutuvate ning keeruliste oludega kohaneda ja toime tulla (van den Heuvel et al. 2010). Wrzesniewski ja Duttoni (2001) poolt kirjeldatud individuaalse töökohandamise (*job crafting*) mudel toob esile töötaja rolli töö enese jaoks sobivaks kohandamisel. Individuaalne töökohandamine võimaldab töötajal võtta kontroll oma töö üle ning muuta töö enese jaoks tähendusrikkamaks (Braveman 1974, viidatud Wrzesniewski & Dutton 2001). Just proaktiivne käitumine eristab töökohandamist teistest alt-üles suunaga töö ümberkujundamise lähenemistest (Hornung et al. 2010).

Juhtimise aspektist on oluline mõista emotsionaalse töökeskkonna, individuaalse töökohandamise ning juhtimise vahelisi seoseid. Juhil on oluline roll selles, kuidas töötaja tajub oma töökeskkonda (Ashkanasy & Nicholson, 2003) ning milliseks kujuneb töötaja individuaalse töökohandamise kogemus ning tulemus nii töötajale kui ka organisatsioonile (Wrzesniewski & Dutton, 2001). 2015. aastal viidi Eestis läbi juhtimisvaldkonna uuring, mille ülevaates tõdeti, et juhtimispraktikad on võrreldes Lääne ettevõtetega maha jäänud, samas juhid hindavad olukorda heaks ning tegelevad enesearendamisega, kuid mitte juhtimiskompetentside arendamisega (Alas, et al., 2015). Puudulikud juhtimispraktikad

võivad muutusterohkel ajal töötajates hirmu esile kutsuda. Hirm aga pärisb töötajate eneste ressursi muutustega toime tulla, vähendades nende proaktiivsust töökeskkonnas ning asendades selle alalhoidlikkusega. Lisaks eelnevale toob magistritöö aktuaalsuse ning uudsuse esile asjaolu, et töö autorile teadaolevalt, et ole Eestis uuritud töökeskkonnas esinevat hirmu ega ka selle seoseid individuaalse töökohandamise ning juhtimisega. Individuaalse töökohandamise mõiste võeti maailmas kasutusele käesoleva sajandi alguses, seetõttu on see võrreldes teiste personalivaldkonna teemadega nii maailmas kui ka Eestis väheuuritud.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas mõjutab tunnetatud emotsionaalne töökeskkond, täpsemalt hirm, individuaalset töökohandamist ning millist mõju avaldab otsene juht nii hirmu tunnetamisele kui ka töökohandamisele.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- Teoreetilise raami loomiseks akadeemilise kirjanduse abil analüüsida organisatsioonilist hirmu, individuaalset töökohandamist ning eelmainitud teemadega seonduvalt juhtimise aspekte;
- Viia läbi kompleksne empiiriline uurimus, et selgitada välja vastajate hinnang tunnetatud hirmule töökeskkonnas, nende individuaalse töökohandamise harjumused ning hinnang juhile.
- Analüüsida uuringu tulemusi ning selgitada välja, kas ja millises seoses on tunnetatud hirm töökeskkonnas, individuaalne töökohandamine ning juhtimispraktikad.
- Saadud tulemuste põhjal teha ettepanekuid emotsionaalse töökeskkonna parendamiseks, et selle kaudu säilitada töötajate proaktiivne töökäitumine.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest osast. Töö esimeses osas antakse akadeemilise kirjanduse põhjal ülevaade uuritavatest nähtustest ning seonduvatest uuringutest. Teises osas kirjeldatakse uuringu meetodikat ning esitatakse uuringu tulemused. Kolmandas osas tuuakse välja uuringu tulemuste põhjal tehtud peamised järeldused.

## 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

### 1.1 HIRM, HIRMU ILMNEMINE ORGANISATSIOONIS NING SELLE MÕJU TÖÖTAJALE

1974 aastal määratles Rachman hirmu kui kartuse tunnet ainelise ning valdavalt reaalse ohu suhtes (Rachman, 1974). Ekman & Cordaro (2011) täpsustavad, et hirm on reaktsioon füüsilisele või psühholoogilisele ohule. Ryan & Oestreich (1998) on määratlenud kahte liiki hirmu – bioloogiline ja psühholoogiline. Bioloogilise hirmu kutsuvad esile füüsilised oht ning psühholoogilist hirmu põhjustab emotsionaalne oht. Sealjuures võib psühholoogilist hirmu omakorda jagada sisemiseks (*intrinsic*) ja väliseks (*extrinsic*) hirmuks. Kui näitlikustada, siis sisemine hirm on lavahirm ning väline hirm on hirm kaotada töö. Sisemine hirm on oluline motivaator, kuid välist hirmu peetakse destruktivseks (Ryan & Oestreich, 1998). Hirm töökohal või organisatsioonis tuleneb erinevatest põhjustest, kuid teaduskirjandus käsitleb peamiselt põhjuseid, mis kutsuvad esile välist hirmu. Märkimist leiab näiteks majanduse tsüklilisuse mõju hirmu kujunemisele ehk majanduslanguse perioodil tunnetavad organisatsiooni töötajad muutusi, eeldades ohtu oma heaolule ja kujunenud rutiinile ning see kutsuvad esile hirmu (Giorgi et al. 2015, Ashkanasy & Nicholson, 2003, Keegan, 2015). Hirmukliima tekkimist organisatsioonis seostatakse ka inimestevaheliste suhetega, peamiselt juhi ja töötaja vahelise suhtega (Appelbaum et al. 1998, Kish-Gephart et al. 2009, Ryan & Oestreich, 1998)

Üldiselt vaadeldakse hirmu kui negatiivset nähtust, kuid märkimist leiab ka selle motiveeriv aspekt (Cacciotti et al. 2016). Cacciotti et al. (2016) käsitlevad hirmu ebaõnnestumise ees kui võimalikku motivaatorit inimeste näitel, kes proovivad kätt ettevõtluses. Tõdetakse, et hirmul võib olla nii pärssiv kui ka motiveeriv mõju. See lähenemine seondub Ryan'i ja Oestreich'i (1998) käsitlemisega sisemisest ja välisest hirmust, kuivõrd võib eeldada, et ettevõtlusega alustamine on endale väljakutse esitamine. Keegan (2015) toob välja, et hirm võib olla ka virgutav ja elu-jaatav, näiteks seoses spordiga, hädajuhtumitega või enesest tulenevate väljakutsetega nagu avalik esinemine. Hirmu töökohal eristab aga endale esitatud hirmutavatest väljakutsetest kaks komponenti. Esiteks on hirm töökohal tavaliselt esilekutsutud kellegi teise, kui töötaja enda poolt. Teiseks ei ole töötaja töösituatsioonis täielikult autonoomne. Ka Ryan & Oestreich (1998) toovad välja, et välistest faktoritest tingitud hirm tuleneb situatsioonidest, mida inimene ei saa kontrollida ning mis mõjutavad tema enesekindlust ja sisemist turvatunnet. Keegani (2015) sõnul aitavad



hirmusituatsioonid, mida inimene ise valib, arenda ning võimetus kasvada. Oluline on leida tasakaal. Mõõdukas hirmu tase võib lisada enesekindlust, kuid kõrge hirmu tase pärssida töötaja võimeid.

Teaduskirjanduses on valdav siiski hirmu negatiivne mõju töötajale ja töötegemisele. Hirmu negatiivsele mõjule organisatsioonis pööras tähelepanu juba William E. Deming oma tervikliku kvaliteedijuhtimise käsitluses, mille 14-st juhtimise printsiibist 8. on hirmu kaotamine töökohas (Neave, Deming '88. Part 3, 1990) ja ka 2. printsiip, uue mõtteviisi omaks võtmine, käsitleb organisatsiooni kultuuri muutusi takistavaid aspekte, mis kõik on seotud hirmuga (Neave, Deming '88. Part 2, 1990). Demingi sõnul viib hirm tööõõmu, pärsib suhtlust ning innovatsiooni ning toetab lähi-eesmärkidele keskendumist. Hirmul põhinevate juhtimispraktikate puhul keskenduvad töötajad pigem ohu vältimisele, mitte eesmärkide saavutamisele (viidatud Suarez, 1993) Suarez (1993) täiendab, et hirmul põhinevad tulemused on tavaliselt negatiivsed ning enamikel juhtudel mõjutavad nii organisatsiooni efektiivsust kui ka tööelu kvaliteeti. Hirmu vähendamine organisatsioonis aitab kaasa usaldusliku õhkkonna ning koostöö tekkimisele, mis on olulised arengu, innovatsiooni ja kliendirahulolu saavutamiseks. Ka Applebaum et al. (1998) seostavad hirmu juhtimisega ning toovad välja mõndade juhtide strateegia mõjutada hirmu kaudu töötajate käitumist soovitud suunas. Töötajate käitumise mõjutamiseks nähakse kõige levinuma võimalusena karistamist. Karistamine tekitab aga agressiooni ja hirmu, mis pikas perspektiivis vähendab töösoorituse kvaliteeti ning tööga rahulolu (Challagalla & Sherevani, 1996).

Pynnönen & Takala (2015), Keegan (2015) ja Giorgi et al. (2015) seostavad hirmu tekkimist organisatsioonis, kui möödunud kümnendi globaalse majandussurutise tulemit. Pynnönen & Takala (2015) tõdevad, et juhtimine hirmu kaudu on soome juhtimistraditsioonidele omane. Eristada võib kolme erinevat hirmu kaudu juhtimise liiki:

- hirm, mis tuleneb ebakindlusest, muutustest ja töökeskkonna prognoosimatusest;
- juht kasutab hirmu seda enesele teadvustamata;
- juhtimine on teadlikult hirmule üles ehitatud (viidatud Eriksson 2006).

Pynnönen ja Takala (2015) sõnul on hirmu kaudu juhtimine muutunud aktuaalseks seoses muutustega majanduskeskkonnas ning on jäänud juhtimishoovaks ka pärast majanduse stabiliseerumist. Hirmu kasutamine juhtimises lähtub tõsiasjast, et lühiperspektiivis annab hirmu kaudu mõjutamine positiivseid tulemusi.

Hirmu ilmnemise seisukohast organisatsioonis on oluline välja tuua ka hirmu nakkav omadus. Applebaum et al. (1998) sõnul tunnevad inimesed hirmu näiteks karistuse ees ka siis, kui nad ise seda kogunud pole. Reiss (1980) nimetab seda ootuste mudeliks (*expectancy model*) ning seostab selle Pavlovi klassikalise tingimise kaudu õppimisega teiste kogemusest. Sellisel juhul jõuab info kogemuse kohta suulise suhtluse või vaatluse abil kolleegini ning seetõttu võib teadlikkus mingist sündmusest olla hirmu esile kutsuja (viidatud Applebaum et al. 1998). Kuuldused teiste hirmu esile kutsuvatest kogemusest on ka Ryan & Oestreichi (1998) sõnul üks hirmu tekkimise põhjustest. Erikssoni (2006) sõnul on hirm sotsiaalselt konstrueeritud tunne, mida saab lihtsalt ühelt inimeselt teisele üle kanda ning Parviaineni (2008) sõnul saab selliselt tekkinud sotsiaalset hirmu organisatsioonis edukalt ära kasutada (viidatud Pynnönen & Takala 2015). Janes ja Olsoni (2000) läbiviidud katse näitas, et teiste naeruvääristamist pealt näinud kaaslastel kujunes konformism ning hirm ebaõnnestumiste eest. Nad vältisid ebaõnnestumist, kuna kartsid naeruvääristamist ka enda suhtes ning ilmutasid enam konformismi, et naeruvääristamise hirmus teiste seas mitte väljapaista.

### 1.1.1 TÖÖTAJATE HIRMUD NING NENDE MÕJU

Rachmani (1974) sõnul on peamised hirmu faktorid seotud sotsiaalsete situatsioonidega. Kardetakse heakskiidu kaotust, staatuse kaotust, tõrjutuse tunnet, alandust ja muud sarnast. See ühtib ka Mealiea (1978), Sissoni (1985) ja Suarezze (1993) poolt loetletud töötajate peamiste hirmudega organisatsioonis, seal hulgas levinumad on hirm muutuste ees, hirm arvamust avaldada, hirm riske võtta, hirm edu ees, hirm mida teised arvavad, hirm ebaõnnestuda.

On muutusi, mis ei tekita töötajates hirmu ning mida nähakse positiivsena. Paljud muutused on aga ettearvamatute tagajärgedega ning annavad organisatsioonis aimu keeruliste aegade saabumisest. Seetõttu õpivad töötajaid aja jooksul seostama negatiivseid emotsioone nagu hirm, oodatavate muutustega (Mealiea, 1978). **Hirm muutuste suhtes** tekitab vastuseisu muutustele, kuna inimesed on tuttavate olukordadega üldiselt rahul. Paljud näevad muutustes ohtu turvatundele (Suarez, 1993). Stabiilses keskkonnas on reeglid, tavad ja protseduurid, millest töötajad saavad oma töös juhinduda. Muutused toovad aga uued reeglid ja protseduurid, mis teeb töötajad haavatavaks ning tekitab tunde,

et olukorra üle puudub kontroll. Töötajatel on aga oluline tunda, et neil on teatud kontroll selle üle, mis nende töökeskkonnas toimub (Mealiea, 1978).

Julgus riske võtta võimaldab ettevõttel kasvada ning saavutada turul konkurentsieelist. Kui töötajatel on raske riskidest tulenevate pingetega toime tulla, on **hirm riski võtmise ees** probleem, mis takistab organisatsiooni arengut (Appelbaum et al, 1998). Riskijulgust pärsib tõsiasi, et töötajad keskenduvad sellele, mida nad kaotada võivad, mitte riskeerimisest tulenevale potentsiaalsele kasule (Sisson, 1985). Kuid mitte ainult töötajad ei tunne organisatsioonis hirmu riskide võtmise ees, vaid ka juhid. Selle asemel, et võtta vajalikke riske ning tegeleda innovatsiooniga, loodavad juhid varasematele kogemustele ning kordavad varem tehtud turvalisi valikuid (Flam, 2002).

Kuigi teaduskirjandus käsitleb neid eraldi, seostub riskide võtmine järgmise hirmuga, mis on **hirm ebaõnnestumiste ees**. See on organisatsioonis üsna tavapärane ning selle kogemine jätab inimesele heitumustunde (Appelbaum, 1998). Ebaõnnestumise kartusega töötajad soovivad säilitada hetkeolukorra ning organisatsioonis mitte silma paista, nad väldivad väljakutseid ning teevad seda, mis hästi välja tuleb (Sisson, 1985). Töötajaid, keda pärsib hirm ebaõnnestuda, iseloomustab kaitsehoiak, skeptilisus ja apaatia (Atkinson 1964, viidatud Suarez, 1993).

Lisaks ebaõnnestumistele kardavad inimesed ka edu, kuna edu tekitab vaenlasi ning inimesed kardavad, et edu võib rikkuda nende suhted kolleegidega. Kardetakse edu tagajärge: kadedust, kõrgeid ootusi ning ebaõnnestumist (Suarez, 1993). **Hirm edu ees** võib olla sama tõsine kui hirm ebaõnnestuda, kuna käitumist mõjutab see sarnaselt – inimene hoiab end tagasi ning kartuses juba saavutatut kaotada, väldib riskide võtmist (Appelbaum, 1998).

**Hirm, mida teised arvavad** tuleneb riskist kaotada kolleegide poolehoid ja heakskiit. Sageli kujuneb teiste arvamus ka enese arvamuseks endast (Sisson, 1985). Sellisel juhul valib inimene töökeskkonnas hoolega, mida ütleb ning pakub turvalisi lahendusi, mis peegeldavad vähest loovust (Appelbaum, 1998).

Loetletud hirmudest viimased neli võib võtta ühise nimetaja alla – hirm vigede tegemise ees. Inimesed on oma vigadest rääkides loomuomaselt tõrksad. Nad kardavad süüdistusi ning et neile omistatakse omadusi nagu piisavate teadmiste ja oskuste puudumine, madal

intelligentsus või soovimatud isiksuse omadused (Edmondson, 1999). Nende hirmude tõttu panustavad töötajad palju energiat, et oma vigu varjata (van Dyck et al 2005).

Pinder & Harlos (2001), Van Dyne et al. (2003), Milliken et al. (2003) ja Ryan & Oestreich (1998) peavad oluliseks hirmuks organisatsioonis ka **hirmu arvamust avaldada**. Sarnaselt teistele hirmudele, peituvad ka selle juured hirmus autoriteedi ees ning võimalikes negatiivsetes tagajärgedes. Milliken et al. (2003) intervjuudel põhinev uurimus annab ülevaate, mis põhjustel töötajad otsustavad vaikida. Kahju töötaja mainele oli kõige sagedamini mainitud negatiivne tagajärg, sellele järgnes hirm rikkuda suhted kolleegidega, negatiivne sildistamine, hirm kahjustada kolleegi, hirm karistuste ees, nagu töö kaotamine ja hüvedest ilma jäämine. Ryan & Oestreich (1998) täiendavad loetelu häbitundega, negatiivse mõjuga enesehinnangule ning tööalase staatuse kaotamisega, näiteks üleviimine positsioonilt madalamale töökohale. Teemad millest kardetakse rääkida on organisatsiooni sisesed protsessid, tööjõudlus, parendusettepanekud, mis viitavad juhi tegematajätmistele ja töötasuga seotud teemad (Kish-Gephart, et al. 2009, Milliken, et al. 2003). Läbi töötajate käitumise avaldab hirm mõju organisatsiooni tulemuslikkusele ja arengule. Hirm organisatsioonis pärsib õppimist ning takistab probleemide avastamist ning nendega tegelemist (Argyris, 1986, viidatud Ryan & Oestreich, 1998). Kuna hirmu mõjul võivad töötajad negatiivset infot varjata, jõuab juhtkonnani pigem positiivne info. See võib viia olukorrani, kus info probleemide kohta jääb pikaks ajaks varjatuks ning juhtkond teeb otsuseid olulisi aspekte teadmata (Milliken et al. 2003). Hirm arvamust avaldada takistab organisatsiooni innovatsiooni, kuna innovatsioon eeldab konteksti, kus töötajad julgevad erineda ning pakkuda uusi ideid ja olemasolevaid praktikaid küsimuse alla seada (Nemeth, 1997, viidatud Morrison & Milliken, 2000). Hirmu tajudes aga eelistatakse säilitada hetkeseis ja valida end juba tõestanud praktikad (Flam, 2002, Sisson, 1985) .

### **1.1.2 VÕIMALUSED HIRMU OHJAMISEKS JUHTIMISE KAUDU**

Hirm on emotsioon, mida ei saa täielikult elimineerida, kuid seda saab ohjata. Selleks peavad juhid looma keskkonna, kus töötajad saavad infot jagada muretsemata negatiivsete tagajärgede pärast (Suarez, 1993). Sedamööda kuidas parenevad juhtimispraktikad väheneb hirm ning töötajates tekib usaldus (Deming, 1986, viidatud Suarez 1993). Et

usaldust luua, peavad juhid jagama kogemusi oma vigadest, näitamaks, et vead pakuvad võimalust õppimiseks (Sisson, 1985).

Et vähendada töötajate hirmu muutuste ees, peavad töötajad olema informeeritud muutuste nii negatiivsetest kui positiivsetest tagajärgedest. See eeldab **olulise info jagamist** võimalikult varases etapis. Avalikustamine ennetab kuulujuttude, arusaamatuste ja vastuseisu tekkimist ning võimaldab juhtidel selgitada, kuidas töötajat sel perioodil toetatakse. Seejärel tuleb **töötajad protsessi kaasta**. See tagab, et otsuste tegemise ajal on töötajate poolt tagatud kogu vajalik info ning töötajate isiklik seotus toetab muutuste protsessi edukat ellu viimist (Mealiea, 1978). Sarnasele tulemusele jõudsid ka Lamm & Gordon (2010) oma uuringus vastasseisu kohta muutustele organisatsioonis, mille üks tulemustes näitas, et psühholoogilise võimustamise ühe dimensioonina vähendab võimalus mõjutada (*impact*) oma tööd, vastasseisu muutustele (*ibid*). Töötajatele tuleb tagada ka **üleminekuperiood**, kus kohanemiskustele ei järgne sanktsioone. Võimalusel peaks juht muutuste protsessi sisse arvestama perioodi, kus töösoorituse halvenemine ei too kaasa karistusi nagu töötasu ja muude hüvede vähendamine või madalamale positsioonile üle viimine. Selle eesmärk on võimaldada töötajal kohaneda ning omandada uusi oskusi ilma et tajuks ohtu töö kindlusele. Oluline on **planeerida muutusteprotsess võimalikult lihtsana** või kui see on kompleksne, siis **jagada see etappideks**. Mida keerulisem on muutuste protsess, seda tõenäolisem on, et töötajate võimekus muutustega kohenda, ei vasta juhtide ootustele. Jagades protsessi etappideks, ei alusta juht järgmise etapi tegevusi enne, kui töötajad on juba toimunud muutustega kohenenud (Mealiea, 1978). Ka Lamm & Gordon (2010) tõid välja oma uurimuses, et töötajad on muutuste suhtes toetavamad, kui neid ellu viia järk-järgult ning pakkuda kohanemisel tuge (*ibid*). Muutuste valutumaks rakendumiseks on oluline ka kuivõrd planeeritav muutus võtab arvesse ja **ühildub olemasoleva süsteemiga**. Muutuste puhul tuleb arvesse võtta olemasolevat tehnoloogiat, tööprotsesse, sotsiaalseid suhteid jmt. Samuti on oluline planeeritav **muutus õigesti ajastada**. Juht peab olema empaatiline ning võtma arvesse töökeskkonda, milles töötaja tegutseb. Näiteks ei tohiks muutusi protseduurides ellu viia ajal, kui need protseduurid on hooajalisuse tõttu aktiivses rakenduses. Muutused tuleks edasi lükata vähem pingelisse aega. Juhid saavad muutusi kiirendada, kaasates muutuste arendus- ning rakendusfaasis **mitteametlikke liidreid**. Töötajate silmis muudab see muutuse põhjendatuks ja usaldusväärseks ning vähendab vastuseisu. Töötajate hirmude vähendamiseks, on muutuste protsessi raames oluline pakkuda **õigust kaebusi esitada**. See pakub võimaluse mõjutada

ja kontrollida toimuvat protsessi, mis on hirmu vähendamisel oluline aspekt. Võimalus kaebusi esitada on oluline ka organisatsioonile, kuna muutuste peamine mõju avaladub alles tulevikus ning praegusel kiirete muutuste perioodil võib juhtuda, et läbi viidud muudatused ei ole rakendumise hetkel enam asjakohased. See tõttu on oluline saada tagasisidet inimestelt, kes neid muutusi ellu viivad (Mealiea, 1978).

Hirmu vigade tegemise ees saab juht vähendada juurutades organisatsioonis vigade ohjamis kultuuri (*culture of error management*) (van Dyck et al. 2005). Vigade ohjamis kultuur eeldab, et vigu ei saa täielikult vältida ning seetõttu tuleks küsida, kuidas toimida, kui viga on tehtud. Vigade ohjamine on lähenemine, mille eesmärk on vältida vigu tulevikus, vähendada vigade negatiivseid tagajärgi ning tagajärgede tekkimisel nendega kiirelt tegeleda (Frese, 1991). Vigadest rääkimine on tõenäoliselt kõige tõhusam vigade ohjamise praktika (van Dyck et al. 2005). Avatud suhtlus vigade teemal, ühine arusaam potentsiaalsetest veaohlikest olukordadest, üksteise toetamine sellistest olukordades ja kiire vigade tuvastamine võimaldab valutult ja koordineeritult vigadega tegeleda ning vähendada nende võimalikke negatiivseid tagajärgi (Sitkin 1996, viidatud van Dyck et al. 2005). Vigade ohjamissüsteem organisatsioonis kasutab vigu õppimisvõimalustena ning julgustab töötajaid avastama ja eksperimenteerima (van Dyck, 2005). Vigade ohjamissüsteem on seotud ka suurema innovatsiooniga organisatsioonis. Innovatsioonid on oma olemuselt seotud teadmatusena ning seetõttu tekib ka vigu. Seega organisatsioonides, kus ei ole süüdistamist ja naeruvääristamist, on ka suurem innovatsioon (Edmondson, 1999).

## **1.2 INDIVIDUAALNE TÖÖKOHANDAMINE**

2001. aastal tutvustasid Wrzesniewski ja Dutton (2001) esmakordselt mõistet individuaalne töökohandamine (*job crafting*). Autorid defineerivad individuaalset töökohandamist kui töötaja poolt tehtud füüsilisi ja kognitiivseid muudatusi oma tööülesannetes ja tööülesannete täimiseks vajalike suhete aspektis. Individuaalse töökohandamise käigus nihutab töötaja oma tööülesannete ja/või töö tegemiseks vajalike suhete piire. Tims, Bakker ja Derks (2012) rõhutavad individuaalse töökohandamise olulise karakteristikuna töötaja enesepoolset initsiatiivi muudatuste tegemisel, seal juures pole juhid tegevusest teadlikud, ega osale protsessis. Wrzesniewski ja Dutton (2001)

toovad välja kolm võimalust töö individuaalseks kohandamiseks. Üheks võimaluseks on tööülesannete piiride nihutamine, mis võib tähendada nii tööülesannete arvulist muutmist, aga ka muutust tööülesannete sooritamise viisis (*ibid*). Teiseks võimaluseks on tööülesannete kognitiivsete piiride muutmine, mis tähendab, et inimene muudab seda, kuidas ta näeb oma tööd, muutes seda personaalselt tähendusrikkamaks (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Kolmas võimalus on suhete piiride muutmine ning sel juhul valib töötaja oma äranägemise järgi kellega ja kui sageli ta oma tööülesannete täitmiseks suhtleb (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Individuaalne töökohandamine tuleneb olukorrast, kus töötaja on rahlolematu ning tunneb, et see, kuidas töö on kujundatud, ei vasta tema vajadustele. Töötajad muudavad oma tööülesandeid ja tööalaseid suhteid, et muuta töö rohkem rahuldust pakkuvamaks. Motivatsioon individuaalseks töökohandamiseks tuleneb vajadusest omada kontrolli oma töö üle, luua positiivne minapilt ning vajadus inimsuhete järele. Üldiselt on võimalik igal töökohal, ka kõige madala autonoomsusega ametikohtade puhul, rakendada individuaalset töökohandamist. Erinevus seisneb töökohandamise määras. Individuaalseks töökohandamiseks on lisaks motivatsioonile vajalikud ka võimaldajad, mis määravad millisel määral töötaja töökohandamisega tegeleda saab. Üheks võimaldajaks on töötaja poolt tajutud võimalused töökohandamiseks. Tajutud võimalus viitab teatud tegevusvabadusele tööülesannetes ja nende tegemise viisis. Tajutud võimalusi töökohandamiseks mõjutab ka tööalane lähedus juhiga. Kui juhi ja töötaja vaheline kontakt võimaldab juhil töötaja tegevust lähedalt kontrollida, nähakse vähem võimalusi töökohandamiseks. Samuti vähendab töökohandamise võimalusi tööülesannete sõltuvus kolleegide tööst ning suurendab töötaja sõltmatus kolleegidest. Töökohandamise võimaldajana on välja toodud ka suhe töösse ehk individuaalne tööorientatsioon (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Wrzesniewski et al. (1997) eristavad kolme erinevat individuaalset tööorientatsiooni liiki:

- töö kui töökoht – töötaja huvi on peamiselt materiaalne kasu, mis võimaldab inimesel omanada muid ressursse. Töötaja ei otsi tööst naudingut ega eneseteostust;
- töö kui karjäär – töötajal on tugevam side tööga ning eesmärgiks on saavutused ja areng;

- töö kui kutsumus – töötaja leiab, et töö on tema elust lahutamatu osa ning tema kutsumus.

Kõiki kolme tüüpi tööorientatsiooni võib leida iga ametikoha esindajate hulgas ning tööorientatsioon kas soodustab või pärsib individuaalset töökohandamist. Erineva tööorientatsiooniga inimesed näevad võimalusi individuaalseks töökohandamiseks erinevalt. Näiteks töötaja, kes võtab tööd kui karjääri, võib oma tööd kohandada selliselt, et eelistab tööalaselt abistada ning suhelda kolleegidega, kes on ametipositsioonilt neist kõrgemal. Teenindaja, kes töötab vaid majandusliku kasu pärast, keskendub tõenäoliselt tööülesannetele, mis on konkreetselt töötasuga seotud, mitte võimalikult paljude klientide abistamisele (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Töökohandamise võimaldajana nähakse ka töötaja üldist motivatsiooni orientatsiooni – sisemine motivatsioon või välimine motivatsioon. Sisemise motivatsiooniga töötajad võtavad töökohandamise laiemalt ette, et saavutada suuremat kontrolli oma töö üle ning arendada kompetentse. Välimise motivatsiooniga töötajad piirduvad kohandamisega tööülesannetes või tööalastes suhetes (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Individuaalse töökohandamise otseseks tulemuseks on töö tähenduse ja töötaja töö identiteedi muutumine. Muutuste kaudu tööülesannetes ning töö sotsiaalses aspektis kujundavad töötajad ümber töö eesmärgid ning kogevad tööd varasemast erinevalt, endale sobivamalt. Nad kohandavad töö eesmärgi selliselt, et see on usutavam nende endi jaoks ning sellest tulenevalt ka tähendusrikkam. Töö identiteedi muutmine on pigem seotud enese kuvandiga ning muutustega töö sotsiaalses aspektis. Inimese nii töö kui vaba aja suhtlusvõrgustik koosloob ja kinnitab inimese töö identiteedi saadava tagasiside kaudu. Inimene mõjutab ning valib oma suhtluspartnereid ning nende kaudu saab tagasisidet positiivsele kuvandile enesest (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Lähtudes ülal kirjeldatud Wrzesniewski ja Duttoni (2001) loodud individuaalse töökohandamise mudelist ühendasid Tims ja Bakker (2010) individuaalse töökohandamise mudeli ja töö nõudmiste-ressursside mudeli. Selle tulemusena määratlevad nad individuaalse töökohandamise kui muudatused, mida töötajad teevad, et töö nõudmised ja ressursid viia kooskõlla oma isiklike võimete ja vajadustega. Muudatus teeb mudeli laiemalt kasutatavaks ning võimaldab kaasata rohkem erinevat laadi individuaalse töö kohandamise karakteristikuid (Tims et al. 2012). Kohandatud mudel ei kaasa



töökohandamise kognitiivset dimensiooni, kuna autorite hinnagul võib kognitiivseid muudatusi käsitleda kui toimetulekut olemasolevate tingimustega ning see tegevus ei eelda aktiivset tööpiiride kujundamist ja ei peegeldu reaalsetes tegevustes. Pigem toimub kohandamine töötaja peas (Tims & Bakker, 2010).

Töönõudmiste-ressursside mudeli tuumaks on, et see hõlmab endas mitmeid erinevaid töötingimusi ning käsitleb töötaja heaolu mõjutavaid positiivseid kui ka negatiivseid näitajaid sõltumata töö spetsiifilistest nõudmistest. Töö nõudmiste-ressursside mudeli puhul lähtutakse sellest, et kõiki töö karakteristikuid saab jagada kahte üldisesse gruppi – töö nõudmised ja töö ressursid (Bakker & Demerouti, 2007). **Töö nõudmised** on töö füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed ja organisatsioonilised aspektid, mis nõuavad püsivalt füüsilist ja psühholoogilist pingutust ja oskusi ning võivad seetõttu põhjustada ka füüsilist ning vaimset kurnatust. Näidetena võib siin tuua suure töö koormuse, ebasoodsa füüsilise töökeskkonna, emotsionaalselt pingelised kliendisuhted. **Töö ressursid** on aga sellised füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed ja organisatsioonilised töö aspektid, mis on vajalikud eesmärkide saavutamiseks, tasakaalustavad eelpool mainitud töönõudmistest tulenevat füüsilist ja psühholoogilist kurnatust ning stimuleerivad töötaja personaalset õppimist ja arengut (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Töö ressursidel on erinev lähtekoht. Näiteks organisatsioonist tervikuna tulenevad ressursid on töötasu, karjäärivõimalused, töökoha tajutud kindlus. Töötajast ning sotsiaalsetest suhetest tulenevad ressursid on juhi ja kolleegide toetus, meeskonna kliima. Töökorraldusest tulenevad ressursid on rolliselgus, võimalus osaleda otsuste tegemisel. Ülesande tasandilt tulenevateks ressursideks on töö mitmekesisus, töö olulisus, töö autonoomsus ja tagasiside (Bakker et al. 2003). Kui ressursid on puudulikud, on töötajal keeruline toime tulla ka töö nõudmistega ning tekivad raskused eesmärkide saavutamisel (Demerouti et al. 2001)

2011 aastal katsetasid Tims et al. integreeritud individuaalse töökohandamise ja töö nõudmiste-ressursside mudelit ning selle tulmusena selgusid 4 laiemat kategooriat, mille raames töötajad individuaalse töökohandamisega tegelevad:

- struktuursete tööressursside suurendamine – töötajad otsivad iseseisvalt arenguvõimalusi, mimekesistavad oma tööd, hindavad rohkem iseseisvust;

- tööalaste väljakutsete suurendamine – töötajad võtavad lisaülesandeid ja loovad endale väljakutseid, kui tunnevad, et töö ei paku neile piisavalt võimalusi oma oskusi rakendada;
- sotsiaalsete tööressursside suurendamine – töötaja näitab initsiatiivi tagasiside saamiseks, otsib kolleegide toetust ning juhendamist;
- takistavate tööülesannete vähendamine – töötajad kasutavad seda, kui töö nõudmised ületavad töötaja võimed. Selles kategoorias muutusi tehes võib töötaja vähendada kontakti nõudlike klientidega või kolleegidega ning paluda abi ülesannete täitmisel (Tims & Bakker 2010, Tims et al 2012).

Tims & Bakkeri (2010) mudel liigitas esialgu ka tööalased väljakutsed töönõudmistele alla, kuid diferentseerisid neid varasemate uurimuste põhjal. Crawford et al. (2010) diferentseeris töönõudmisi kui nõudmised, mis on takistavad ja stressi tekitavad ning nõudmised, mis mõjuvad väljakutsetena ehk tööalased väljakutsed. Sarnase tulemuseni jõudis ka Cavanaugh (2000), kes oma uuringus juhtide stressi kohta leidis, et eristada saab töönõudmisi, mis on takistavad või väljakutseid esitavad. Crawford et al. (2010) tõi välja, et nii takistavad töönõudmised kui ka tööalased väljakutsed kahandavad inimese energiat ning viivad kurnatuse ning läbipõlemiseni. Tööressursid aktiveerivad motivatsiooniprotsessi, mis suurendavad tahet panustada tööülesannetesse ning kutsuvad töötajas esile suurema seotuse oma tööga. Tööressursid kaitsevad töötajat kurnatuse eest, mis võib kasvada läbipõlemiseks. Tööalased väljakutsed käivitavad positiivsed emotsioonid, mille tulemuseks on aktiivsed, probleemile keskendunud toimetuleku mehhanismid, mis kajastuvad suuremas seotuses. Takistavad töönõudmised käivitavad negatiivsed emotsioonid, mille tulemuseks on passiivsed, emotsioonidele keskendunud toimetulekumehhanismid, mis kajastuvad vähenenud seotuses tööga.

### **1.2.1 JUHTIDE VAADE INDIVIDUAALSELE TÖÖKOHANDAMISELE**

Töö individuaalne kohandamine on organisatsiooni ja juhtide seisukohast vastuoluline tegevus, kuna töötaja võib muuta oma tööd selliselt, et see on küll kasulik töötajale, kuid võib olla nii kasulik kui ka kahjulik organisatsioonile. Juhid saavad siiski kaudselt töökohandamise protsessi mõjutada, kuna neil on mõju kontekstile, mille raames töötajad

tegutsevad. Nad saavad mõjutada preemiaid ja tunnustust, mida töötajad töötulemuste eest saavad ning need kas stimuleerivad või ei stimuleeri töökohandamist. Juhid saavad mõjutada töökohandamist ka läbi töökorralduse ning see töökorraldus kas soodustab ning pakub võimalusi töökohandamiseks või pärsib seda (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Vaatamata võimalikele negatiivsetele mõjudele, on erinevad uuringud tuvastanud vaid individuaalse töökohandamise positiivset mõju organisatsioonile ja töötajale. Seetõttu võiks olla organisatsiooni huvides, et juhid annaksid töötajatele rohkem tegevusvabadust ning võimalusi, et tegeleda individuaalse töökohandamisega. Salajased tööprotseduuride muutmised võivad tekitada olukorra, kus juhtideni ei jõua info, mis võib teenida organisatsiooni huve. Seetõttu võiks tunnustamise kaudu tekitada olukorra, kus töötajad jagavad töökohandamise lugusid ning mõtteid, kuidas alata kasulikke muutusi (Lyons, 2008).

Juhid peaksid teadlikult looma töökeskkonna, mis jätab ruumi ka töökohandamisele, et töötajad saaksid kohandada töö, mis on vastavuses nende motiivide ja tugevustega ning samal ajal ka kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega. Töötajatele on oluline juhi sõnum, et individuaalne töökohandamine on aktsepteeritav ning seda tegevust soositakse, seni kuni see ei lähe vastuollu organisatsiooni eesmärkidega. Et julgustada töötajaid töökohandamist avalikustama, võiks juht oma tegevusega eeskuju näidata ning positiivset töökohandamist praktiseerida. Kahjustava töökohandamise vältimiseks ning positiivse töökohandamise soodustamiseks peaks organisatsioonis olema avatud kommunikatsioon, et töötaja julgeks teatavatest muutustest rääkida ning sellele tagasisidet saada (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008).

## **2. EMPIIRINE UURING**

### **2.1 UURIMUSE EESMÄRK**

Käesoleva magistr töö uurimuse eesmärk on välja selgitada, kas ja millised seosed on tunnetatud organisatsioonilise hirmu, individuaalse töökohandamise ja juhtimise vahel.

Tulenevalt töö eesmärgist otsib autor vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Millisel määral tunnetavad töötajad oma töökeskkonnas hirmu?
2. Kas ja kuidas on omavahel seotud tunnetatud hirmu tase töökeskkonnas ning juhi käitumine?
3. Kas ja kuidas on omavahel seotud tunnetatud hirmu tase ja individuaalne töökohandamine
4. Kas ja kuidas on omavahel seotud juhi käitumine ja individuaalne töökohandamine?

### **2.2 UURINGU METOODIKA**

Käesoleva uuringu andmete kogumisel ja analüüsil kasutati kvantitatiivset uurimismeetodi. Uuringu raames viidi läbi ankeetküsitlus, mis koosneb kolmest teemast ning demograafiliste andmete plokist.

Esimene teemaplokk uurib hirmukliima (*climate of fear*) olemasolu organisatsioonis. Hirmukliima uurimiseks kasutati Ashkanasy ja Gavini (2003) poolt spetsiaalselt emotsionaalse hirmukliima uurimiseks välja töötatud 13 väitega skaalat (*climate of fear scale*). Vastajate kallutatuse vältimiseks on pooled küsimused hirmukliima olemasolu kohta ning pooled hirmukliima puudumise kohta organisatsioonis. Analüüsi tarvis pöörati positiivselt sõnastatud küsimused negatiivseks selliselt, et küsimustik uuris vaid hirmukliima olemasolu ning kodeeriti vastavalt. Teine teemaplokk uurib töötajate individuaalse töökohandamise harjumusi. Selleks on kasutatud Tims, et al. (2011) poolt välja töötatud individuaalse töökohandamise skaalat (*job craftin scale*). Antud küsimustik koosneb 21 küsimusest, millest 5 mõõdavad struktuurseid tööressursse, 6 küsimust mõõdavad takistavaid töö tööülesandeid, 5 küsimust mõõdavad sotsiaalseid tööressursse ning 5 küsimust mõõdavad tööalaseid väljakutseid. Kuna takistavate tööülesannete osas

puudutasid kolm küsimust töö sotsiaalseid nõudmisi ning kolm küsimust tööülesannetega seotud nõudmisi, moodustas töö autor töö nõudmiste osast 2 eraldiseisvat osa, millest üks käsitleb töö sotsiaalseid nõudmisi ning teine töö ülesannetega seotud nõudmisi. Selleks lisati töö autori poolt mõlemale osale täiendavalt kolm küsimust. Muudatuse põhjuseks oli huvi näha, kas takistavate tööülesannete osas on võimalik erista, kas vastajad vähendavad töö sotsiaalsest aspektis ning töö ülesannetest tulenevaid nõudmisi erinevalt. Kallutatuse vältimiseks olid individuaalse töökohandamise teemaplokis erinevate osade küsimused läbisegi. Kolmas teemaplokk käsitleb juhi juhtimispraktikaid võimustava ning õiglase juhtimise perspektiivist. Küsimustik on osa Põhjamaade Ministrite Nõukogu poolt algatatud projektist parendada uurimuste kvaliteeti töökeskkonna eriaspektide osas (Lindström, et al., 2000). Hinnangute andmiseks kasutatakse 6-punkti Likerti skaalat, kus vastuseid saab anda vahemikus 1 – kindlasti ei ole nõus kuni 6 – kindlasti olen nõus. Küsimustiku viimases, demograafiliste andmete osas küsitakse vastaja sugu, vanust, organisatsiooni suurust, ametikohta ja organisatsiooni tegevusvaldkonda.

Töökohandamise küsimustikku on Eestis varem kasutanud Iris Laak ning käesolevas töös kasutati juba tõlgitud küsimustikku. Hirmukliimat ning juhtimist puudutavad küsimustikud olid algselt inglisekeelsed, mis tõlgiti eesti keelde kahe tõlkija poolt. Küsimustik kohandati nende kahe tõlke põhjal. Küsimustikus olevate väidete sõnastuse, arusaadavuse ning kujunduse kasutajasõbralikkuse kontrollimiseks piloteeriti küsimustikku 6 tööealise inimese abil. Piloteerimise tulemusena korjereeriti üksikute väidete sõnastust ning muudeti küsimustiku kujundust Google Drive keskkonnas.

Küsimustik oli Google Drive keskkonnas avatud 8. -22. märtsini 2015. Info potentsiaalsete vastajateni jõudis Facebooki keskkonnas ning e-posti teel. Küsimustikule laekus vastuseid 197, vigaseid või osaliselt täidetud ankeete polnud, kuna Google Drive keskkond võimaldab kõik küsimused kohustuslikuks märkida. Tulemused olid kohe üle kantavad exceli vormi, misjärel need kodeeriti. Vastused hirmuskaala positiivselt sõnastatud küsimustele kodeeriti selliselt, et need annaks korrektsed vastused hirmu olemasolu uurivatele küsimustele ning individuaalse töökohandamise küsimused koondati uuesti 5 erineva teema alla, mis vastavad individuaalse töökohandamise elementidele. Korrastatud ning kodeeritud andmed viidi SPSS-i, kus toimus edasine analüüs.

Käesoleva magistritöö uurimistulemuste esitamiseks on kasutatud kirjeldava statistika meetodi. Küsimustiku usaldusväarsuse kontrollimiseks arvutati teemaplokkide ja nende

alaskaalade sisereliaabluse koefitsendid (Cronbach'i alfa), mis näitab, kui sarnaselt mõõdavad erinevad küsimused ühte ja sama fenomeni. Aktsepteeritavaks peetakse tulemust, kus  $\alpha > 0,7$ , heaks tulemust  $\alpha > 0,8$ .

Esmaste tulemuste kirjeldamiseks on kasutatud aritmeetilist keskmist (m) ning standardhälvet (s). Statistiliselt olulised erinevused on saadud dispersioonanalüüsi kaudu kasutades ANOVA testi ning gruppide vaheliste erinevuste võrdlemiseks on kasutatud post hoc meetodi Tamhane'i testi statistilises andmetöötlusprogrammis SPSS. Grupide paariviisiliseks võrdlemiseks kasutati t-testi. Statistilise olulisuse nivooks on valitud  $p \leq 0,05$ .

Uuritavate nähtuste vahel seoste (nt. tunnetatud hirm ning individuaalse töökohandamise elemndid) leidmiseks kasutati Spearmani astakorrelatsioonikordajat ( $\rho$ ), mille abil tuuakse välja seoste tugevus ning suund. Tulemusi, kus  $\rho$  on vahemikus 0,3 – 0,7 peetakse keskmise tugevusega seoseks,  $\rho$  vahemikus 0,7 – 0,9 peetakse tugevks seoseks ning  $\rho$  vahemikus 0,9 – 1 peetakse väga tugevaks seoseks. Nõrka seost näitab  $\rho < 0,3$ . Tunnuste omavahelise mõju uurimiseks kasutatakse lineaarset regressioonanalüüsi.

### **2.3 VALIMI KIRJELDUS**

Uuringu valim kujunes lumepalli meetodil ning selle moodustasid 197 tööealis inimest. Vastajate vanust küsiti vanuse vahemike kaupa, seal juures vanuse alampiiri ning ülempiiri ei määratletud, võimaldades vastata teismeeas töötajatel kui ka vanemaealistel töölkäivatel inimestel. Vanusevahemikus kuni 20 aastat ei olnud ühtegi vastajat, vanusevahemikus 61 ja vanemad oli 4 vastajat. Töötajad vanuses 21-30-aastased moodustasid vastajate koguarvust 24%, (N=46), 31-40-aastased moodustasid 40% (N=79), 41-50-aastased moodustasid 25% (N=50), 51-60-aastased moodustasid 9% (N=18) ning 61-aastaste ja vanemate osakaal oli 2% (N=4). Naisi osales uuringus 80% (N=157) ja mehi 20% (N=40).

Ankeedis küsti ka üldisemalt ametikohta etteantud valikutaena. Selle põhjal oli vastanustest spetsialiste 47% (N=93), keskastmejuhid moodustasid vastajatest 19% (N=37), tippspetsialiste oli 17% (N=33), töölisi-teenistujaid 8% (N=16), esmatasandijuhte 6% (N=12), oskustöölisi 2% (N=4) ning tippjuhte 1% (N=2).

Vastajates 54% (N=107) töötavad erasektoris, 40% (N=81) avalikus sektoris ning 5% (N=9) kolmandas sektoris.

Organisatsiooni tegevusvaldkonniti oli kõige enam vastajaid haridus, teadusvaldkonnas 17% (N=33), finants- ja kindlustusvaldkonnas 14% (N=27), avaliku halduse ja riigikaitse valdkonnas 13% (N=25) ja ehitusvaldkonnas 10% (N=20). Kõige vähem vastajaid oli kinnisvaraala 1% (N=2) ja võrdselt põllumajanduse, metsanduse ning meelelahutuse, kunsti valdkonnas 2,5% (N=5). Teised etteantud valikud olid tööstus; energia; veondus, laondus, logistika; infotehnoloogia; kaubandus; majutus, toitlustus, turism; tervishoid, sotsiaalhoolekanne ja muud teenindavad tegevused ning kõigi nende valdkondade osalusprotsent jäi 3% (N=6) ja 8% (N=15) vahele.

Organisatsiooni suusest lähtuvalt töötas 12% (n=24) vastanutest mikroettevõttes (1-9 töötajat), 28% (N=56) vastanutest töötas väikeettevõttes (10-49 töötajat), 36% (N=70) vastanutes töötas keskmise suurusega ettevõttes (50-249 töötajat) ning 24% (N=47) töötas suurettevõttes (250 ja enam töötajat).

## **2.4 UURINGU TULEMUSED**

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade küsimustiku skaalade usaldusväärsest. Seejärel on skaalade kaupa välja toodud nende keskmised hinnangud ja standardhälbed, skaalade statistiliselt olulised erinevused demograafiliste andmete lõikes ning sellele järgnevalt ülevaade üksikküsimustele antud keskmistest hinnangutest ja standardhälvetest. Ülevaade tulemustest lõpetatakse kirjeldusega skaaladevahelistest seostest korrelatsioonanalüüsi kaudu ning skaalade omavahelistest mõjudest regressioonanalüüsi kaudu.

Küsimustikus sisalduvate alaskaalade usaldusväärse kontrollimiseks arvutati nende sisereliaabluskoeffitsendid ( $\alpha$ ). Järgnevalt ülevaade nendest. Hirmukliima küsimustiku sisereliaabluskoeffitsent on  $\alpha=0,876$ . Individuaalse töökohandamise plokk koosnes algselt 4 alaskaalast, kuid tööülesannete vähendamise skaala võimaldas käsitleda nii tööülesannete vähendamist kui ka tööks vajalike sotsiaalsete suhete vähendamist. Seega tegi töö autor neist 2 eraldi skaalat, lisades mõlemasse skaalasse juurde 3 küsimust. Sotsiaalsete tööülesannete vähendamise skaala sisereliaabluskoeffitsent on väärtusega  $\alpha=0,747$ . Takistavate tööülesannete vähendamise skaala usaldusväärsus tõstmiseks tuli eemaldada küsimustiku viies väide, mille tulemusel kujunes skaala sisereliaabluskoeffitsendiks

$\alpha=0,715$ . Seega täidavad kaks uut skaalat oma eesmärgi. Struktuursete tööressursside skaala sisereliaabluskoeffitsient on  $\alpha=0,804$ . Sotsiaalsete tööressursside skaala sisereliaabluskoeffitsient on  $\alpha=0,721$ . Töölaliste väljakutsete suurendamise skaala sisereliaabluskoeffitsient on  $\alpha=0,772$ . Juhtimisvaldkonna küsimustik koosneb võimustavat ning õiglast juhtimist käsitlevatest küsimustest, kuid faktoranalüüs näitas, et küsimustik töötab ühtse skaalana. Juhtimise skaala sisereliaabluskoeffitsient on  $\alpha=0,852$ . Ülal kirjeldatud tulemused näitavad, et käesolevas töös kasutatud skaalad on usaldusväärsed.

### ***Hirmu tunnetamine organisatsioonis***

Hirmukliima skaala aritmeetiline keskmine väärtus oli  $m=2,46$  ja standardhälve  $s=0,77$ , mis näitab, et uuringus osalejad organisatsioonis hirmu ei tunneta ning hirmu kirjeldavate väidetega peamiselt ei nõustunud. Hinnangu „4 – pigem olen nõus“ või rohkem on hirmuskaalale andnud 7 vastajat ning nende puhul saab tõdeda hirmu tunnetamist organisatsioonis. Seega vastanud 197 inimesest tunnetasid oma organisatsioonis hirmu 3,55%.

Demograafiliste andmete lõikes tuli hirmu tunnetamise skaalal statistiliselt olulisi erinevusi välja  $p<0,05$  juures. ANOVA test näitas statistiliselt olulist erinevust organisatsiooni tegevusvaldkondade lõikes ( $p=0,017$  ja  $F=2,076$ ). Kuid gruppidevahelises võrdluses Tamhane'i test statistiliselt olulist erinevust välja ei toonud.

Tabelis 1 on välja toodud kirjeldav statistika hirmukliima küsimustiku üksikväidete kohta. Üksikväidete lõikes on antud hinnangud suhteliselt erinevad, kus kõige madalama ja kõige kõrgema hinnangu keskmiste vahe on 1,38 punkti. Üksikväidetest kõige kõrgema hinnangu on saanud väide nr 10 - „Ma tunnen end tööl muretult, sest karistatakse ainult neid, kes on eksinud reeglite/normide vastu“,  $m=3,08$ . See on väide, mis analüüsi käigus on pööratud negatiivseks ning vastused ka vastavalt kodeeritud. See on ainus väide, millele antud keskmine hinnang väljendab teatavat ebakindlust hirmu puudumise osas. Antud väitele on hinnangu „6 – kindlasti olen nõus“ andnud 9,1% vastanutest, hinnangu „5 – olen nõus“ andnud 10,7% vastanutest ning hinnangu „4 – pigem olen nõus“ andnud 17,3% vastanutest. Selle väite puhul esines ka kõige suurem vastuste variatiivsus,  $s=1,55$ .



**Tabel 1** Hinnangud hirmu tunnetamise kohta organisatsioonis

<b>Hirmukliima skaala</b>	m	s
1 Ma tunnen, et juhtidega vesteldes saan ma kõikides tööga seotud küsimustes täiesti aus olla*	2,84	1,33
2 Ma tunnen end tööl olles kartliku või murelikuna	2,15	1,15
3 Ma tunnen ennast ettepanekuid tehes mugavalt, sest neid ei käsitleta kriitikana*	2,54	1,18
4 Ma tunnen ennast tööl ebakindlalt, sest ma ei saa kogu vajalikku informatsiooni, et oma tööd hästi teha	2,60	1,23
5 Kui ma teen vea, tunnen end sellest kaastöötajatele rääkides kindlalt ja ei varjaks seda nende eest*	2,43	1,07
6 Ma tunnen, et aeg-ajalt ei ole kolleegid minuga täiesti ausad, kuna nad muretsevad selle pärast, mida nad mulle ütleva peavad	2,71	1,27
7 Ma ei tunne kartust juhtidega tundlikke tööteemasid arutades*	2,86	1,36
8 Ma tunnen tööl hirmu tagajärgede pärast, kuna need võivad olla ettenägematud	2,47	1,28
9 Ma pelgan selles organisatsioonis oma arvamust avaldada, sest kõiki oma tehtud märkusi peab pidevalt selgitama	2,42	1,37
10 Ma tunnen ennast tööl muretul, sest karistatakse ainult neid, kes on eksinud reeglite/normide vastu*	3,08	1,55
11 Kui ma teen vea, siis ma kardaksin nii väga, et varjaksin seda või valetaksin selle kohta juhile	1,70	0,97
12 Ma tunnen end töökaaslastega tundlikke tööteemasid arutades kindlalt *	2,36	1,07
13 Ma tunnen tööl hirmu, sest juhtkond karistab vigade tegijaid tuues neid hoiatavaks eeskujuks teistele	1,77	1,12

\*Küsimustele antud hinnangud on kodeerimisel pööratud positiivsest negatiivseks.

Allikas: autori koostatud

Kõige madalam keskmine hinnang on antud väitele nr 11 – „Kui ma teen vea, siis ma kardaksin nii väga, et varjaksin seda või valetaksin selle kohta juhile“,  $m=1,70$ . Antud väitele on hinnangu „1 – kindlasti ei ole nõus“ andnud 53,3% vastanutest, hinnangu „2 – ei ole nõus“ andnud 32,5% vastanutest ja hinnangu „3 – pigem ei ole nõus“ andnud 8,6% vastanutest. Selle väite puhul oli ka kõige väiksem vastuste variatiivsus,  $s=0,97$ , mis näitab, et vastajad on suhteliselt üksmeelsed olnud. 94% vastanutest andis sellele väitele eitava või pigem eitava vastuse.

### **Individuaalne töökohandamine**

Individuaalse töökohandamise küsimustik koosneb 5 skaalast. Tabelis 2 on välja toodud nende skaaladele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed. Tabeli põhjal võib öelda, et individuaalse töökohandamise võimalustest rakendatakse kõige enam struktuurseid tööressursse ( $m=5,08$ ). Ka vastuste varieeruvus on selle skaala puhul kõige väiksem ( $s=0,85$ ) ehk erinevused antud hinnangutes ei ole suured.

**Tabel 2** Individuaalse töökohandamise skaalade aritmeetiliste keskmiste väärtused ja standardhälbed

Individuaalne töökohandamine					
	Struktuursete tööressursid	Sotsiaalete töönõudmiste vähendamine	Sotsiaalsed tööressursid	Töölased väljakutsed	Tööülesannete vähendamine
m	5,08	3,15	4,31	4,24	3,33
s	0,64	0,82	0,81	0,84	0,81

Allikas: autori koostatud

Kõrge hinnangu on saanud ka skaalad „Sotsiaalsed tööressursid“ ja „Töölased väljakutsed“, vastavalt  $m=4,31$  ja  $s=1,17$  ning  $m=4,24$  ja  $s=1,16$ . Kõige madalam hinnang on antud aga skaalale „Sotsiaalsete töönõudmiste vähendamine“ ( $m=3,15$ ) ning selle skaala puhul on vastuste varieeruvus kõige suurem ( $s=1,22$ ). Võrreldes teiste skaaladega sai madalama hinnangu ka skaala „Tööülesannete vähendamine“ ( $m=3,33$  ja  $s=1,19$ ). Seega võib öelda, et sotsiaalsete töönõudmiste vähendamist ning tööülesannete vähendamist pigem ei rakendata. Kuid kuna standardhälve mõlema skaala puhul on suurem kui 1 ( $s>1$ ), siis leiab keskmise hinnanguga võrreldes ka arvestatavaid erisusi. Samas on kõigile skaaladele saadud keskmised hinnangud üle 3 ( $m>3$ ), mis näitab, et töötajad rakendavad kõiki individuaalse töökohandamise võimalusi, kuid vähem sotsiaalsete töönõudmiste ning tööülesannete vähendamise võimalust.

Demograafiliste andmete lõikes näitas struktuursete tööressursside skaala puhul Tamhane'i test statistiliselt olulisi erinevusi ametikohtade lõikes. Statistiliselt olulised erinevused tulid välja töölise-teenistuja võrdluses keskastmejuhiga ( $p=0,044$ ) ja tippjuhiga ( $p=0,041$ ). Struktuursete tööressursside skaalale antud keskmised hinnangud näitavad, et kõik eelpool nimetatud grupid rakendavad struktureid tööressursse töökoha individuaalsel kohandamisel, kuid töölised-teenistujad ( $m=4,75$ ) mõnevõrra vähem kui keskastmejuhid ( $m=5,25$ ) ja tippjuhid ( $m=5,70$ ).

Sotsiaalsete tööressursside skaala puhul üheski demograafilises grupis ANOVA test ega ka Tamhane'i test statistiliselt olulisi erinevusi ei näidanud. Töölaste väljakutsete skaala puhul ilmnesid ANOVA testis statistiliselt olulised erinevused samuti ametikohtade lõikes ( $p=0,03$  ja  $F=2,34$ ). Gruppidevahelises võrdluses näitas Tamhane'i test statistiliselt olulisi erinevusi tippjuhi ( $m=4,80$ ) võrdluses töölise-teenistujaga ( $p=0,012$  ja  $m=4,03$ ), spetsialistiga ( $p=0,000$  ja  $m=4,09$ ) ning tippspetsialistiga ( $p=0,023$  ja  $m=4,35$ ). Võrreldes teiste nimetatud gruppidega näevad tippjuhid enam võimalusi tööalaste väljakutsete

rakendamiseks individuaalsel töökohandamisel. Statistiliselt oluline erinevus tuli välja ka spetsialisti ( $m=4,09$ ) võrdluses keskastmejuhiga ( $p=0,014$  ja  $m=4,62$ ) ning nende gruppide võrdluses rakendavad keskastmejuhid tööalaseid väljakutseid mõnevõrra rohkem.

Sotsiaalsete töökoormuste vähendamise skaala puhul näitas ANOVA test statistiliselt olulist erinevust ametikohtade lõikes ( $p=0,002$  ja  $F=3,554$ ). Ametikohtade gruppidevahelises võrdluses tõi Tamhane'i test esile statistiliselt olulisi erinevusi esmatasandi juhi ( $m=2,60$ ) võrdluses töölise-teenistujaga ( $p=0,016$  ja  $m=3,14$ ), oskustöölisega ( $p=0,030$  ja  $m=4,25$ ) ning spetsialistiga ( $p=0,001$  ja  $m=3,31$ ). Nende gruppide võrdluses loobub esmatasandi juht sotsiaalse iseloomuga töökoormustest vähem. Töötajate arvu lõikes ilmnisid statistiliselt olulised erinevused 1-9 töötajaga ( $m=3,75$ ) organisatsiooni võrdluses 10-49 töötajaga ( $p=0,009$  ja  $m=3,17$ ), 50-249 töötajaga ( $p=0,000$  ja  $m=2,94$ ) ning 250 - ... töötajaga organisatsiooniga ( $p=0,016$  ja  $m=3,15$ ). 1-9 töötajaga organisatsioonides välditi sotsiaalse iseloomuga töökoormusi rohkem, kui teistes organisatsioonides.

Tööülesannete vähendamise skaala puhul tõi ANOVA test statistiliselt olulised erinevused esile vanusegruppide lõikes ( $p=0,017$  ja  $F=3,077$ ), ametikohtade lõikes ( $p=0,001$  ja  $F=3,957$ ) ning organisatsiooni suuruse lõikes ( $p=0,008$  ja  $F=4,015$ ). Gruppidevahelises võrdluses Tamhane'i test töötajate vanuse lõikes olulist erinevust välja ei toonud. Ametikohtade lõikes tulid statistiliselt olulised erinevused välja spetsialisti ( $m=3,55$ ) võrdluses tippspetsialisti ( $p=0,006$  ja  $m=3,02$ ) ja keskastmejuhiga ( $p=0,008$  ja  $m=2,97$ ). Nende gruppide võrdluses harrastavad spetsialistid tööülesannete vähendamist mõnevõrra rohkem. Töötajate arvu lõikes tuli statistiliselt oluline erinevus välja 1-9 töötajaga ( $m=3,86$ ) organisatsiooni võrdluses 10-49 töötajaga ( $p=0,038$  ja  $m=3,27$ ) ning 50-249 töötajaga organisatsiooniga ( $p=0,020$  ja  $m=3,23$ ). vastajad 1-9 töötajaga organisatsioonidest kasutavad mõnevõrra rohkem võimalust tööülesandeid vähendada.

Tabel 3 ja tabel 4 annavad ülevaate skaalde üksiküsimustele antud keskmistest hinnangutest ning standardhälvetest. Tabel 3 käsitleb tööressursse ja väljakutseid ning tabel 4 käsitleb individuaalse töökohandamise puhul ülesannete vähendamise aspekti.

Struktuursete tööressursside hulgast leiavad kõige enam rakendust need, mis puudutavad otseselt enesearengut, väited 1-3, mis on saanud väga kõrgeid keskmised hinnangud ( $m>5$ ).

**Tabel 3** Individuaalne töökohandamise skaalad üksikküsimuste kaupa

<b>Individuaalne töökohandamine</b>		
<i>Struktuursed tööressursid</i>	m	s
1 Püüan end igati erialaselt täiendada ja arendada	5,12	0,85
2 Püüan suurendada kogemuste baasi, et teha oma tööd võimalikult hästi	5,19	0,85
3 Püüan õppida tööks vajalikke uusi asju	5,25	0,80
4 Püüan oma võimeid töö juures maksimaalselt rakendada	4,90	0,89
5 Püüan iseseisvalt leida lahendusi, kuidas oma tööd teha	4,95	0,88
<i>Sotsiaalsed tööressursid</i>	m	s
1 Küsin tööalast juhendamist oma juhilt	4,27	1,20
2 Arutlen juhiga oma tööülesannete üle	4,25	1,24
3 Küsin teistelt tagasisidet/arvamust oma töö kohta	4,13	1,20
4 Küsin oma töökaaslastelt nõu ja abi	4,92	0,89
5 Küsin juhilt tagasisidet oma töö kohta	3,99	1,30
<i>Tööalased väljakutsed</i>	m	s
1 Kui tööl algatatakse mõni huvitav projekt, siis pakun end ise selles projektis osalema	4,23	1,07
2 Kui organisatsioonis toimub midagi uut, siis olen üks esimesi, kes sellest teada saab ja seda proovib	3,68	1,36
3 Kui juhtub, et tööd on vähe, siis kasutan kohe võimalust, et alustada millegi uuega	4,04	1,21
4 Võtan endale uusi töökohustusi, et oma tööd huvitavamaks teha	4,28	1,18
5 Püüan alati mõtestada oma tööd, süvenedes asjade olemusse ja püüdes näha laiemat pilti	4,95	0,97

Allikas: autori koostatud

Kõige enam püüatakse õppida tööks vajalikke uusi asju ( $m=5,25$ ) ning vastuste variatiivsust sellele küsimusele võib pidada madalaks ( $s=0,8$ ). 42,6% vastanutest andis nimetatud väitele hinnangu „6 – kindlasti olen nõus“, 43,1% andis hinnangu „5 – olen nõus“ ning 12,7% andis hinnangu „4 – pigem olen nõus“. Järgmised kolm madalamat hinnangut oli andnud vaid 0,5% vastajatest.

Sotsiaalsete tööressursside hulgast kasutatakse kõige enam võimalust küsida töökaaslaselt abi ( $m=4,92$  ja  $s=0,89$ ). Sellele väitele andis hinnangu „6 – kindlasti olen nõus“ 26,4% vastanutest, hinnangu „5 – olen nõus“ andis 45,2% ja hinnangu „4 – pigem olen nõus“ andis 24,9% vastanutest. Järgmised kolm madalamat hinnangut jäid kõik alla 2%. Tööalaste väljakutsete osas sai kõige kõrgema hinnangu väide, mis puudutas töö mõtestamist ning tervikpildi nägemist ( $m=4,95$  ja  $s=0,97$ ). Nimetatud väitele andsid hinnangu „6- kindlasti olen nõus“ 33% vastanutest, hinnangu „5 – olen nõus“ 37,6%

vastanutest ja hinnangu „4 – pigem olen nõus“ andis 23,9% vastanutest. Madalamaid hinnanguid kasutas vähem kui 5% vastanutest.

**Tabel 4** Individuaalse töökohandamise skaalad üksiküsimuste kaupa.

<b>Individuaalne töökohandamine</b>		
<i>Sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine</i>	m	s
Korraldan oma tööd nii, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle nõudmised on ebarealistlikud	3,52	1,37
Üritan oma tööd korraldada selliselt, et peaksin võimalikult vähe tegema teistega koostööd	2,16	1,08
Püüan oma töö korraldada selliselt, et ma ei peaks looma uusi kontakte	1,78	0,93
Püüan oma tööd teha selliselt, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle probleemid mind emotsionaalselt kurnavad	3,76	1,44
Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks emotsionaalselt vähem pingeline	4,25	1,21
Ma püüan korraldada oma töö selliselt, et ma ei peaks tegelema kolleegide tööalaste probleemidega	3,44	1,27
<i>Tööülesannete vähendamine</i>	m	s
Püüan oma tööd korraldada nii, et ei peaks langetama palju raskeid tööalaseid otsuseid	2,83	1,17
Ma eelistan täita tööülesandeid, mis on mulle tuttavad	3,77	1,21
Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks vaimselt vähem pingeline	4,29	1,17
Korraldan oma tööd selliselt, et saaksin keskenduda eelkõige lihtsasti saavutatavatele lähiesmärkidele	3,27	1,14
Ma väldin lisaülesannete võtmist	2,58	1,27

Allikas: autori koostatud

Nii sotsiaalsete tööõudmiste kui ka tööülesannete vähendamisega seotud üksiküsimuste keskmised hinnangud on mõnevõrra madalamad tööressurssidele ja väljakutsetele antud hinnangutest. Sotsiaalsete tööõudmiste vähendamise puhul püütakse kõige enam oma tööd kohandada nii, et see oleks emotsionaalselt vähem pingeline (m=4,25 ja s=1,21). 14,7% vastanutest andis sellele väitele hinnangu „6 – kindlasti olen nõus“, 29,9% andis hinnangu „5 – pigem olen nõus“ ning 33% andis hinnangu „4 – pigem olen nõus“. Kõige vähem püütakse vältida uusi kontakte (m=1,78 ja s=0,93). Hinnangu „1 – kindlasti ei ole nõus“ andis nimetatud väitele 45,2% vastanutest, hinnangu „2 – ei ole nõus“ andis 38,6 % vastanutest ning ülejäänud hinnangute vastamisprotsent jäi iga hinnangu puhul alla 15 %.

Tööülesannete vähendamise osas püütakse kõige enam korraldada tööd nii, et see oleks vaimselt vähem pingeline. Sellele küsimusele andis hinnangu „6 – kindlasti olen nõus“ 13,7% vastanutest, hinnangu „5 – olen nõus“ 33% vastanutest ja hinnangu „4 - pigem olen nõus“ 32,5 % vastanutest. Kõige vähem välditakse lisaülesannete võtmist. Nimetatud väitele andis hinnangu „1 - kindlasti ei ole nõus“ 21,3% vastanutest, hinnangu „2 – ei ole nõus“ andis 32,5 % vastanutest ja hinnangu „3 – pigem ei ole nõus“ 23,4 % vastanutest.

## Juhtimine

Tabel 5 annab ülevaate juhtimise skaala üksikküsimuste keskmistest hinnangutest ja standardhälvetest. Vastajad olid juhtidega pigem rahul, skaala keskmine hinnang  $m=4,12$  ning standardhälve  $s=0,84$ . Kõige enam tunnetati juhtide tuge tööalaste oskuste arendamisel. 25,9% vastanutest andis nimetatud väitele hinnangu „6 – kindlasti olen nõus“, 35,5% andis hinnangu „5 – olen nõus“ ning 22,3% vastanutest andis hinnangu „4 - pigem olen nõus“. Juhtide poolsele võimustamisele ja võrdsele kohtlemisele antud kõrgete hinnangutega on vastavuses ka madal hinnang väitele „*Minu ja juhi vaheline tööalane suhtlus on mulle stressiallikaks*“ ( $m=2,43$ ). Nimetatud väitele andis hinnangu „1 - kindlasti ei ole nõus“ 32,5% vastanutest, hinnangu „2 – ei ole nõus“ andis 31% vastanutest ning hinnangu „3 – pigem ei ole nõus“ 14,2% vastanutest.

**Tabel 5** Õiglane ja võimustav juhtimine

Juhtimine	m	s
Minu otsene ülemus julgustab mind osalema oluliste otsuste tegemisel	4,35	1,21
Minu otsene ülemus julgustab mind arvamust avaldama, kui mul on teistest erinev arvamus/kui olen eriarvamusel	4,19	1,31
Minu otsene ülemus toetab mind tööalaste oskuste arendamisel	4,60	1,27
Minu otsene ülemus tegeleb probleemidega kohe, kui need ilmnevad/esile kerkivad	4,12	1,38
Minu otsene ülemus jagab tööülesandeid õiglaselt ja erapooletult	4,08	1,26
Minu otsene ülemus kohtleb töötajaid õiglaselt ja võrdselt	4,17	1,44
Minu otsene ülemus tunnustab eesmärkide saavutamist	4,38	1,28
Minu otsene ülemus toetab uute võimaluste leidmisel keeruliste tööülesannete lahendamiseks	4,47	1,28
Ma usun, et juhtkonna teadmised ja oskused on piisavad, et tagada ka tulevikus organisatsiooni edu	4,44	1,23
Minu ja juhi vaheline tööalane suhtlus on mulle stressiallikaks	2,43	1,45

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt võib öelda, et vastajad üldiselt oma organisatsioonis hirmu ei tunnetata, kasutatakse kõiki teadusallikates kirjeldatud töö nõudmiste-ressursside mudeliga integreeritud individuaalse töökohandamise võimalusi, kuigi sotsiaalsete töö nõudmiste vähendamist ja tööülesannete vähendamist rakendatakse mõnevõrra vähem. Juhi juhtimispraktikatega võimustava ning õiglase juhtimise apsektis ollakse pigem rahul.

## 2.5 TUNNETATUD HIRMU, INDIVIDUAALSE TÖÖKOHANDAMISE JA JUHTIMISE VAHELISED SEOSED

Käesolevas peatükis tuuakse välja tunnetatud organisatsioonilise hirmu seosed individuaalse töökohandamise, selle erivõimaluste ja juhtimisega. Seoste välja selgitamiseks viidi esmalt läbi Spearmani korrelatsioonanalüüs kasutades andmetöötlusprogrammi SPSS. Järgnevalt loetakse väga nõrgaks korrelatsiooniks kui  $\rho < 0,3$ , mõõdukaks ehk keskmise tugevusega korrelatsiooniks loetakse ( $\rho$ ) vahemikku 0,3-0,7.

Demograafilistest andmetest valiti korrelatsioonanalüüsi sugu, vanus, ametikoht ja töötajate arv. Tulemustest ilmnas, et eelpool mainitud demograafiliste andmete ja hirmu tunnetamise, individuaalse töökohandamise elementide ning juhtimise vahel on olematud või väga nõrgad seosed ( $\rho < 0,278$ ). Korrelatsioonianalüüs hirmu tunnetamise ning individuaalse töökohandamise eri võimaluste vahel andis mitmeid positiivseid ning negatiivseid statistiliselt olulisi seoseid (tabel 6).

**Tabel 6** Korrelatsioonid hirmu, individuaalse töökohandamise eri võimaluste ja juhtimise vahel

		Struktuursed tööressursid	Sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine	Sotsiaalsed tööressursid	Töölased väljakutsed	Tööülesannete vähendamine	Juhtimine
Hirm töökeskkonnas	$\rho$	-,378(**)	,308(**)	-,388(**)	-,387(**)	,201(**)	-,596(**)
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000

\*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool  $p < 0,05$

\*\*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool  $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Tabelis 6 on välja toodud tunnetatud hirmu seosed individuaalse töökohandamise eri võimaluste ja juhtimisega. Hirmu tunnetamine töökeskkonnas ning struktuursed tööressursid ( $\rho = -0,378$  ja  $p < 0,01$ ) on omavahel keskmiselt tugevas negatiivses ning statistiliselt olulises seoses. See viitab asjaolule, et hirmu tundvad töötajad kasutavad individuaalsel töökohandamisel teistega võrreldes vähem struktuurseid tööressursse. Hirmu ning sotsiaalsete tööõudmiste vähendamise ( $\rho = 0,308$  ja  $p < 0,01$ ) vahel on keskmiselt tugev ning statistiliselt oluline seos, mis tähendab, et mida suurem on hirmu tase, seda enam välditakse sotsiaalseid tööülesandeid. Hirmu tunnetuse ning sotsiaalsete tööressursside ( $\rho = -0,388$  ja  $p < 0,01$ ) vahel on keskmiselt tugev negatiivne statistiliselt oluline seos, viidates sellele, et mida rohkem töötaja hirmu tunnetab, seda vähem kasutab ta enda

jaoks ära töö sotsiaalsetest aspektidest tulenevaid ressursse. See seos on kooskõlas ka eelmise seosega, mille puhul hirmu tunnetav töötaja väldib töö sotsiaalsete aspektidega seotud ülesandeid. Töölased väljakutsed ( $\rho=-0,387$  ja  $p<0,01$ ) ning tunnetatud hirm on keskmise tugevusega negatiivses statistiliselt olulises seoses. Sellest nähtub, et mida suuremat hirmu töötjad tunnetavad, seda vähem otsivad nad endale tööl väljakutseid. Nõrk positiivne, kuid statistiliselt oluline seos ilmnes tööülesannete vähendamise ( $\rho=0,201$  ja  $p<0,01$ ) ning hirmu tunnetamise vahel, mis näitab, et nende nähtuste omavaheline seos on väheoluline. Kõige enam tabelis 6 välja toodud nähtustest on omavahelises seoses tunnetatud hirm ning juhtimine. Seos on keskmise tugevusega, negatiivse suunaga ning statistiliselt oluline ( $\rho=-0,596$  ja  $p<0,01$ ). See viitab sellele, et positiivsed juhtimispraktikad ning vähene hirm on omavahel seotud.

Tabelis 7 on välja toodud individuaalse töökohandamise erinevate võimaluste omavahelised seosed ning nende seosed juhtimisega

**Tabel 7** Individuaalse töökohandamise eri võimaluste omavahelised ning juhtimise seosed

		Struktuursed tööressursid	Sotsiaalsete tööõudumiste vähendamine	Sotsiaalsed tööressursid	Töölased väljakutsed	Tööülesannete vähendamine
Struktuursed tööressursid	$\rho$	1	-,243(**)	,374(**)	,588(**)	-,318(**)
	p	.	0,001	0,000	0,000	0,000
Sotsiaalsete tööõudumiste vähendamine	$\rho$	-,243(**)	1	-,295(**)	-,313(**)	,553(**)
	p	0,001	.	0,000	0,000	0,000
Sotsiaalsed tööressursid	$\rho$	,374(**)	-,295(**)	1	,420(**)	-,174(*)
	p	0,000	0,000	.	0,000	0,014
Töölased väljakutsed	$\rho$	,588(**)	-,313(**)	,420(**)	1	-,460(**)
	p	0,000	0,000	0,000	.	0,000
Tööülesannete vähendamine	$\rho$	-,318(**)	,553(**)	-,174(*)	-,460(**)	1
	p	0,000	0,000	0,014	0,000	.
Juhtimine	$\rho$	,327(**)	-,319(**)	,527(**)	,383(**)	-0,127
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,074</b>

\*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool  $p<0,05$

\*\*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool  $p<0,01$

Allikas: autori koostatud



Tabel 7 näitab üldist tendentsi, kus struktuursed ja sotsiaalsed tööressursid ning tööalased väljakutsed on negatiivses seoses sotsiaalsete tööõudmiste ja tööülesannete vähendamisega. Kõik tabelis 7 välja toodud seosed näitavad statistilist olulisust ( $p < 0,001$ ). Struktuursed tööressursid on keskmise tugevusega positiivses seoses sotsiaalsete tööressursside ( $\rho = 0,374$ ) ja tööalaste väljakutsetega ( $\rho = 0,588$ ) ning keskmise tugevusega negatiivses seoses tööülesannete vähendamisega ( $\rho = -0,318$ ). Sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine on keskmise tugevusega negatiivses seoses tööalaste väljakutsetega ( $\rho = -0,313$ ) ning keskmise tugevusega positiivses seoses tööülesannete vähendamisega ( $\rho = 0,553$ ). Mis viitab sellele, et töötajad, kes vähendavad sotsiaalseid tööõudmisi, vähendavad ka tööülesandeid. Sotsiaalsed tööressursid olid keskmise tugevusega positiivses seoses tööalaste väljakutsetega ( $\rho = 0,420$ ). Tööalased väljakutsed olid keskmise tugevusega negatiivses seoses tööülesannete vähendamisega ( $\rho = -0,460$ ). Juhtimise ja tööülesannete vähendamise vahel statistiliselt olulist seost ei ilmnunud ( $\rho = -0,127$  ja  $p = 0,074$ ).

Tabelis 7 on välja toodud ka juhtimise seosed individuaalse töökohandamise erinevate võimalustega. Juhtimise ning struktuursete tööressursside ( $\rho = 0,327$ ), sotsiaalsete tööressursside ( $\rho = 0,527$ ) ja tööalaste väljakutsete ( $\rho = 0,383$ ) vahel esinesid keskmise tugevusega positiivsed seosed. Seega võib eeldada, et positiivne hinnang juhi juhtimispraktikatele ning erinevate tööressursside kasutamine ning enesele tööalaste väljakutsete esitamine on omavahel seotud. Keskmise tugevusega negatiivne seos ilmnis juhtimise ning sotsiaalsete tööõudmiste vähendamise ( $\rho = -0,319$ ) vahel. Kõik eelpool juhtimisega väljatoodud seosed olid statistiliselt olulised ( $p < 0,01$ ).

Korrelatsioonanalüüs andis osalise vastuse teisele, kolmandale ja neljandale uurimisküsimusele.

- Organisatsioonis tunnetatud hirmu ning juhi käitumise vahel esineb keskmise tugevusega negatiivne seos.
- Tunnetatud hirmu ning individuaalse töökohandamise viiest elemendist nelja vahel esineb keskmise tugevusega seos. Struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid ja tööalased väljakutsed on hirmuga keskmise tugevusega negatiivses seoses. Sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine on hirmuga keskmise tugevusega

positiivses seoses. Nõrk positiivne seos esineb esineb tunnetatud hirmu ning tööülesannete vähendamise vahel.

- Juhi käitumise ning individuaalse töökohandamise viiest erivõimalusest nelja vahel esineb keskmise tugevusega seos. Individuaalse töökohandamise ressursidena käsitletavat võimalust on juhtimisega keskmise tugevusega positiivses seoses. Juhtimine ning tööülesannete vähendamine on omavahel keskmise tugevusega negatiivses seoses.

Tunnetatud hirmu, juhtimise ning individuaalse töökohandamise elementide vahelist seost kirjeldava mudeli leidmiseks viidi läbi mitmene lineaarne regressioonianalüüs kasutades sammuviisilist (*stepwise*) meetodi. Regressioonimudelite koostamise eesmärgiks on seletada kuivõrd sõltuva tunnuse variatiivsus on seletatav sõltumatute ehk seletavate tunnuste kaudu (Tooding, 2015). Sõltuvateks tunnusteks valiti individuaalse töökohandamise **elemendid** – struktuursed tööressursid, sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine, sotsiaalsed tööressursid, tööalased väljakutsed ja tööülesannete vähendamine. Sõltumatuteks tunnusteks valiti ametikoht, hirm töökeskkonnas ning juhtimine. Teiste tunnuste hulgas on seletava tunnuseks kaasatud ametikoht, kuna teaduskirjandus käsitleb individuaalse töökohandamise sõltuvust ametkoha vabadusastmest. Töö sõltumatus, tegevusvabadus ning kontrolli tase määravad, kuivõrd töötaja tajub võimalust individuaalseks töökohandamiseks. (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Esimese regressioonianalüüsi esimese regressioonimudeli (lisa 3, tabel 8) sõltuvaks tunnuseks valiti **struktuursed tööressursid** ning esimese mudeli sõltumatuks tunnuseks ametikoht. Korregeeritud determinatsioonikordaja  $r^2$  näitab, et ametikoht seletab vaid 4,6% sõltuva muutuja ehk struktuursete tööressursside variatiivsusest. Teise mudelisse lisati sõltumatu muutujana hirm töökeskkonnas, mis avaldab negatiivset mõju ning mudel kirjeldab 20,3% struktuursete tööressursside varieeruvusest, viidates sellele, et tunnetatud hirmu mõjul väheneb struktuursete tööressursside kasutamine. Kolmandasse mudelisse lisati sõltumatu tunnuseks juhtimine, mis vähendas oluliselt tunnetatud hirmu mõju struktuursetele tööressurssidele ning kirjeldab 22% struktuursete tööressursside varieeruvusest. Kõik kolm mudelit on statistiliselt kõrge usalsuväärsusega ( $p < 0,05$ ).

Teise regressioonianalüüsi sõltuvaks tunnuseks valiti **sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine** (lisa 3, tabel 9) ning esimese mudeli sõltumatuks tunnuseks hirm töökeskkonnas, mis kirjeldab 8,4% sotsiaalsete tööõudmiste vähendamise variatiivsusest. Teise mudelisse lisati seletava tunnuseks juhtimine, mis avaldab sotsiaalsete tööõudmiste vähendamisele negatiivset mõju ning kirjeldab 12,2% sõltuva tunnuse variatiivsusest. Lisaks vähenab juhtimine tunnetatud hirmu mõju. Mõlemad mudelid on statistiliselt usaldusväärsed ( $p < 0,05$ ).

Järgmise regressioonianalüüsi sõltuvaks tunnuseks oli **sotsiaalsed tööressursid** (lisa 3, tabel 10) ning esimese mudeli esimeseks sõltumatuks tunnuseks tunnetatud hirm töökeskkonnas. Antud mudel seletab 17,3% sotsiaalsete tööressursside variatiivsusest ning on negatiivse mõjuga ehk vähendab sotsiaalseid tööressursse. Teises mudelis lülitati sõltumatu tunnuseks juhtimine ning taas vähendas juhtimise lisamine hirmu mõju ning mudel kirjeldab 32,8% sotsiaalsete tööressursside varieeruvusest. Mõlemad mudelid tervikuna on statistiliselt usaldusväärsed ( $p < 0,05$ ).

Neljanda regressioonianalüüsi sõltuvaks tunnuseks oli **töölased väljakutsed** (lisa 3, tabel 11) ning esimese mudeli ainsaks seletavaks tunnuseks ametikoht. Saadud mudel kirjeldab 4,2% tööalaste väljakutsete varieeruvusest. Teise mudelisse lisati seletava tunnuseks hirm töökeskkonnas, millel oli negatiivne mõju ning saadud mudel kirjeldab 17,5% tööalaste väljakutsete varieeruvusest. Kolmas mudel, kus tööalaste väljakutsete muutust ennustavateks seletavateks teguriteks oli ametikoht, hirm töökeskkonnas ja juhtimine, kirjeldab 22% tööalaste väljakutsete varieeruvusest. Sarnaselt eelnevate analüüsidega, vähendas ka selle mudeli puhul juhtimise lisamine mudelisse hirmu mõju tööalastele väljakutsetele. Kõik neljanda analüüsi mudelid on statistiliselt usaldusväärsed ( $p < 0,05$ ).

Viienda regressioonianalüüsi sõltuvaks tunnuseks võeti **tööülesannete vähendamine** (lisa 3, tabel 12) ning esimese mudeli seletavaks tunnuseks ametikoht. Ametikohal on tööülesannete vähendamisele negatiivne mõju ning mudel kirjeldab vaid 5,7% sõltuva tunnuse variatiivsusest. Teise mudeli tarvis lisati tunnetatud hirm töökeskkonnas, mis avaldas tööülesannete vähendamisele positiivset mõju ning mudel seletab 8,9% tööülesannete vähendamise varieeruvusest. Kolmandasse mudelisse lisati sõltuva tunnuseks juhtimine, mis on negatiivse mõjuga ning vähendas ka tunnetatud hirmu mõju. Mudel kirjeldab 8,7% tööülesannete vähendamise variatiivsusest. Viienda

regressioonanalüüsi kaks esimest mudelit on statistiliselt usaldusväärsed, kuid viimase mudeli muudab juhtimise lisamine statistiliselt ebausaldusväärseks ( $p=0,472$ ). Alternatiivina koostas autor uue analüüsi, mille sõltuv muutuja on tööülesannete vähendamine ning seletavateks muutujateks ametikoht ja juhtimine (lisa 3, tabel 13). Analüüsi esimese mudeli seletavaks tunnuseks on ametikoht ning mudel kirjeldab 5,7% tööülesannete vähendamise variatiivsusest. Teise mudelisse lisati juhtimine, mis tõstis küll mudeli osakaalu tööülesannete vähendamise variatiivsuses, kuid näitab, et juhtimisel on väike mõju tööülesannete vähendamisele (ametikoha mõju  $\beta=-0,238$ , juhtimise mõju  $\beta=0,158$ ). Mõlemad mudelid on statistiliselt usaldusväärsed ( $p<0,05$ ).

Viimane regressioonanalüüs on tehtud lineaarse paaris regressioonanalüüsina, kus mudeli sõltuvaks tunnuseks on **tunnetatud hirm** töökeskkonnas (lisa 3, tabel 14) ja sõltumatuks tunnuseks juhtimine. Tulemuseks saadi tugevate karakteristikutega mudel, mis prognoosib suurt mõju sõltuvale tunnusele ning kirjeldab 39,5% tunnetatud hirmu variatiivsusest. Mudel tervikuna on statistiliselt usaldusväärne.

Eelpool kirjeldatud regressioonanalüüsi sammuviisilisel meetodil koostatud mudelitesse oli kaasatud ka ametikoht. Kahe analüüsi puhul, millest ühe sõltuvaks tunnuseks oli sotsiaalsete tööülesannete vähendamine ja teise sõltuvaks tunnuseks sotsiaalsed tööressursid, jäeti ametikoht välja, kuna sellel puudus oluline panus mudelisse. Teiste analüüside puhul oli ametikoht esindatud, kuid selle mõju sõltuvale tunnusele vähenes iga lisatud seletava tunnusega. Ametikoha mõju osutus juhtimise mõjust suuremaks vaid mudelis, mille sõltuvaks tunnuseks oli tööülesannete vähendamine ning seletavateks tunnusteks ametikoht ja juhtimine.

Ülal kirjeldatud regressioonanalüüsi tulemused annavad täpsema vastuse käesoleva magistr töö uurimisküsimustele ning tunnetatud hirmu, individuaalse töökohandamise elementide ning juhtimise vahel ilmnesid järgnevalt kirjeldatud mõjud.

Hirm avaldab negatiivset mõju nii struktuursete tööressursside, sotsiaalsete tööressursside kui ka tööalaste väljakutsete kasutamisele. Tunnetatud hirmu näitaja suurenemine ühe punkti võrra vähendab nende rakendamist umbes 0,4 punkti. Juhtimine aga vähendab hirmu mõju struktuursete ja sotsiaalsete tööressursside kasutamisele ning tööalaste väljakutsete rakendamisele.

Sotsiaalsete tööõudmiste vähendamisele ja tööülesannete vähendamisele ehk tööõudmistena käsitletavatele elemntidele avaldab hirm mõningast positiivset mõju. Kui mudelisse lisada juhtimine, väheneb hirmu mõju sotsiaalsete tööõudmiste vähendamisele. Tööülesannete vähendamise puhul ei ole mudel, kus on kombineeritult juhtimine, tunnetatud hirm ja ametikoht, statistiliselt oluline. Tunnetatud hirmu kõrvale jättes, avaldab juhtimine tööülesannete vähendamisele vähesel määral negatiivset mõju. Tugev mõjusuhe ilmnes tunnetatud hirmu ja juhtimise vahel.

Esimene uurimisküsimus oli, millisel määral tunnetavad töötajad oma töökeskkonnas hirmu. Käesolev uurimus näitas, et küsitletute hulgas valdavalt hirm puudus ( $m=2,46$ ). Kuid skaalale antud maksimum hinnangu põhjal, mis oli 5,08, võib öelda, et valimis oli siiski isikuid, kes tunnetavad oma organisatsioonis hirmu. Sellest tulenevalt moodustas töö autor hirmu skaalale antud hinnangute põhjal kaks gruppi. Neist esimest gruppi võib iseloomustada kui madala hirmu tasemega ning teist iseloomustada mõningase hirmu tunnetamisega. Mõningase hirmu skaala hinnanguvahemikuks valis autor 3,3-6,0 punkti. Selline valik on kompromiss antud hinnangute ja grupi valimihulga vahel. Hinnangu „4 – pigem olen nõus“ või rohkem andis hirmuskaalale vaid 7 inimest, mis oleks liiga väike vastanute arv, mida 190 vastajaga võrrelda. Seega tegi autor valiku vastanute hulgast, kelle vastused jäid n.ö. ebakindluse vahemikku („3 – pigem ei ole nõus“ ja „4 – pigem olen nõus“). Madala hirmu skaala punktide vahemikuks jäi 1-3,29. Saadud kahe grupiga küsimustiku kõikidele skaaladele antud keskmiste hinnangute võrdlemiseks viis autor läbi t-testi. Järgnevalt ülevaade tulemustest, kus grupp üks on madala hirmuga grupp ning grupp kaks on mõningase hirmuga grupp (lisa 4).

Analüüsis ilmnes mitmeid statistiliselt olulisi erinevusi, kuid sisulisi erinevusi oli vähe. Lisas 3 on välja toodud kahe grupi võrdluse andmed. Kahe grupi võrdluses ei esinenud statistiliselt olulist erinevust tööalaste väljakutsete ja tööülesannete vähendamise puhul. Struktuurseid tööressursse kasutavad nii grupp üks ( $m=5,13$ ) kui ka grupp kaks ( $m=4,51$ ). Grupp kaks rakendab struktuurseid tööressursse mõnevõrra vähem, keskmiste hinnangute vahe on 0,622 punkti. Ka sotsiaalsete tööõudmiste vähendamisele antud hinnangud on suhteliselt sarnased kuigi esineb statistiliselt oluline erinevus ( $p=0,005$ ), siis madala hirmu ( $m=3,11$ ) ja mõningase hirmu ( $m=0,7$ ) gruppide keskmiste hinnangute erinevus on 0,593 punkti. Mõnevõrra selgemalt tuleb erinevus välja sotsiaalsete tööressursside kasutamise puhul. Esimese ( $m=4,38$ ) ja teise grupi ( $m=3,59$ ) keskmiste hinnangute vahe on 0,792 punkti ( $p=0,026$ ). Kõige suurem erinevus

esineb hinnangus juhtimisele. Grupp üks on andnud hinnanguks  $m=4,22$  ja grupp kaks on andnud hinnanguks  $m=3,04$ , keskmise vahe on 1,174 punkti ning  $p<0,005$ . Kokkuvõtvalt võib öelda, et keskmiste hinnangute erinevused ei ole suured, kuid erinevused on statistiliselt olulised. Tulemused näitavad dententsi, kus mõningase hirmuga grupp kasutab struktuurseid ning sotsiaalseid tööressursse mõnevõrra vähem kui madala hirmuga grupp, kuid sotsiaalsete tööõudmiste vähendamist praktiseerib rohkem kui madala hirmu grupp. Suurema valimi puhul võivad ilmned ka suuremad sisulised erinevused.

### 3. JÄRELDUSED

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kas ja millised seosed on tunnetatud organisatsioonilise hirmu, individuaalse töökohandamise ja juhtimise vahel. Organisatsiooni seisukohast on see oluline informatsioon, mida näitas ka magistritöö teooria osa, millest ilmnis, et töötajate poolt tunnetatud hirm pärsib organisatsiooni arengut, õppimist, innovaativsust ning muudab töötajad alalhoidlikuks hirmus ebaõnnestumiste tagajärgede ees. Individuaalset töökohandamist uuriti hirmuga seonduvalt, kuna selle olemuse tõttu on töökohandamise kaudu võimalik uurida töötajate hirmutaseme erinevaid mõjusid töötajale. Suhet juhiga uuriti, kuna teaduskirjanduse põhjal võib oletada, et juhi võimuses on hirmu taset organisatsioonis vähendada.

#### *Tunnetatud hirm*

Uurimuses osalenud valim üldiselt hirmu oma töökeskkonnas ei tunneta. Siiski kerkis teiste hirmuskaala väidete seast esile väide, mis käsitleb muretust karistamise osas, kuna see puudutab vaid reeglite suhtes eksijaid. Sellele väitele anti hinnang, mis viitab väitega nõustumisel ebakindlusele. Sellest võib järeldada, et vastanud on kogenud või olnud tunnistajaks ülekohtuste sanktsioonide rakendamisele. Mitmete allikate sõnul (Ryan & Oestreich, 1998; Janes & Olson 2000) võivad kuuldused kolleegi hirmu tekitavatest situatsioonidest teha töötajad ettevaatlikuks ning sarnasesse olukordadesse sattudes kutsuda esile hirmutunde. Seega peavad juhid võtma arvesse, et konfliktsituatsioon ning selle lahendusviis ühe töötajaga võib avaldada mõju ka teistele töötajale. Töötajad võivad juhi suhtumise kolleegi kanda üle endale ning korrigeerida oma käitumist vastavalt.

Kuigi üldiselt vastajad hirmu ei tunnetanud, moodustas töö autor hirmu tunnetamisele antud hinnagute põhjal võrdlemiseks kaks gruppi. Esimese grupi moodustasid need, kelle hirmutase oli madal ning teise grupi need, kes tunnetasid mõningast hirmu. Gruppide võrdlus näitas, et mõningase hirmuga grupp rakendab individuaalse töökohandamise võimalustest madala hirmuga grupiga võrreldes vähem nii struktuurseid tööressursse kui ka sotsiaalseid tööressursse. Sellest võib järeldada, et hirmu mõjul kasutavad töötajad olemasolevaid ning töötegemist toetavaid ressursse vähem. See võib tuleneda töökeskkonnast, mis teeb ressursside leidmise keeruliseks. Seda väidet kinnitab ka teooria. Inimese töökohandamist mõjutavad tajutud võimalused töökohandamiseks (Wrzesniewski

& Dutton, 2001) ning keskkond, mis tekitab pingeid ning hirmu võib töötaja nägemuses vähendada võimalusi ressursside kasutamiseks. Bakker et al. (2003) sõnul on tööressursside lähtekohaks näiteks meeskonnna kliima, saadav tagasiside, kolleegide ja juhi toetus. Seega peavad juhid arvesse võtma, et positiivne kliimaga töökeskkond, konstruktiivne tagasiside ning head tööalased suhted võimaldavad töötajatel iseseisvalt leida ja rakendada ressursse, et tööst tulenevate pingete või raskustega toime tulla.

Sotsiaalsete tööõudmiste vähendamist rakendas mõningase hirmuga grupp rohkem kui madala hirmuga grupp, mis tähendab, et nad pigem väldivad tööülesandeid, mis võivad kaasa tuua pingeid suhetevallas. Võib eeldada, et hirmust tulenevad pinged kurnavad töötajat sedavõrd, et sotsiaalsete pingetega seonduvaid tööülesandeid hakatakse vältima. Töötaja võib näha seda ühe võimalusena, kuidas negatiivseid emotsioone oma töökeskkonnas reguleerida. Ka Wrzesniewski & Dutton (2001) väidavad, et töökohandamine on seotud sooviga omada kontrolli oma töö üle. Hirmu grupi sotsiaalsete tööõudmiste vähendamist võib mõjutada ka asjaolu, et töökeskkonnas tajutud hirm muudab töötaja apaatseks ning tekitab kaitsehoiaku (Atkinson, viidatud Suarez, 1993). Kahe grupi erinevus sotsiaalsete tööõudmiste vähendamise rakendamises leiab toetust ka teooriast. Madala hirmuga grupp tajub rohkem võimalusi tööalaste ressursside kasutamiseks, ressursid aga võimaldavad tasakaalustada tööalastest suhetest tulenevaid pingeid ning seetõttu ei nähta vajadust seda laadi töölesannete vältimiseks (Crawford et al., 2010). Demerouti et al. (2001) toob oma artiklis välja, et puudulike ressursside korral on keeruline toime tulla ka tööõudmstega.

Kahe grupi võrdluses ilmnes suurim erinevus hinnangutes juhile, kus mõningase hirmuga grupp on andnud juhile oluliselt madalama hinnangu kui madala hirmuga grupp. Kuna juhtimise skaala käsitles võimustavat ja õiglast juhtimist, võib eeldada, et juhi poolt kasutatavad juhtimispraktikad kutsuvad esile hirmu. Näiteks võivad töötajad olla kogunud ebaõiglust või suhtub juht taunivalt eriarvamuse väljendamisse. Ka Pynnönen & Takala (2015) ning Applebaum et al. (1998) seostavad hirmu juhtimisega. Hirmu kasutamine võib olla juhtimise strateegia, kuid ka juhi poolt teadvustamata tegevus.



## *Individuaalne töökohandamine*

Uuringus osalenute keskmiste hinnangute põhjal võib öelda, et struktuurseid tööressursse kasutatakse kõige enam, kuid rakendatakse ka sotsiaalseid tööressursse ning tööalaseid väljakusteid. See näitab, et töötajad tajuvad võimalusi individuaalseks töökohandamiseks ning näevad oma töö piires ka piisavalt vabadust nende võimaluste ära kasutamiseks, et muuta töö oma vajadustele rohkem vastavaks. Magistritöö teooriaosas ilmneb, et individuaalset töökohandamist mõjutavad võimaldajad, näiteks tajutud tegevusvabadus tööülesannetes ja tegemise viisid, lähedus juhiga ning juhi poolne kontrollivõimalus (Wrzesniewski & Dutton 2001). Ka käesoleva uuringu tulemuste põhjal võib sarnase järelduse teha. Struktuursete tööressursside puhul ilmnes statistiliselt oluline erinevus ametikohtade lõikes, mis näitas, et töölised teenistujad kasutavad struktuurseid tööressursse vähem kui näiteks keskastmejuhid ja tippjuhid. Sama ilmnes ka tööalaste väljakutsete osas, kus töölised-teenistujad, spetsialistid aga ka tippspetsialistid esitavad endale tööalaseid väljakutseid vähem kui tippjuhid ning spetsialistid vähem kui keskastmejuhid. Väiksema autonoomuesga töötajad võivad rohkem rakendada kognitiivset töökohandamist, mille käigus muudab töötaja seda, kuidas ta oma tööd näeb, muutes töö selle kaudu personaalselt tähendusrikkamaks. Käesolev magistritöö seda küll ei käsitle, kuid kognitiivne töökohandamine on Wrzesniewski & Dutton (2001) välja toonud oma individuaalse töökohandamise mudelis.

Sotsiaalsete tööülesannete vähendamise ja tööülesannete vähendamise puhul ilmnes vastupidine tendents. Sotsiaalsete tööülesannete vähendamise puhul tuli välja statistiliselt oluline erinevus, mis näitas, et töölised-teenistujad, oskustöölised ning spetsialistid rakendavad rohkem sotsiaalsete tööülesannete vähendamist kui esmatasandijuht. Seega kõrgemal ametikohal olev töötaja vähendab sotsiaalseid nõudmisi vähem. Ka tööülesannete vähendamine näitab sama tendentsi. Tippspetsialist ja keskastmejuht rakendavad tööülesannete vähendamist vähem kui spetsialist. See võib tuleneda asjaolust, et kõrgemal ametipositsioonil olev inimene, kellel on suurem tegevusvabadus ja väiksem kontroll, rakendab rohkem tööressursse ning teooria põhjal ilmnes, et tööressursid kompenseerivad tööülesannetest tulenevad negatiivsed mõjud (Demerouti et al. 2001), seega ei tunnetata kõrgemal ametipositsioonil olevad töötajad vajadust tööülesannete vähendamiseks. Tööressursid kaitsevad tööülesannetest tuleneva kurnatuse eest (Crawford et al. 2010).

### ***Tunnetatud hirmu, individuaalse töökohandamise ja juhtimise vahelised seosed***

Seoste analüüsist ilmnes, et mida suuremat hirmu töötajad töökeskkonnas tunnetavad, seda vähem rakendavad nad struktuurseid tööressursse, sotsiaalseid tööressursse ja tööalaseid väljakutseid. See tähendab, et hirmu kasvades kasutavad töötajad tööülesannete tegemisel vähem ressursse ning esitavad endale vähem tööalaseid väljakutseid. Sellele tulemusele leiab tuge ka teooriast. Tööressursside kasutamine ja tööalaste väljakutsete esitamine eeldab töötajalt proaktiivsust (Hornung et al. 2010). Hirm mõjub aga vastupidiselt: muudab töötaja passiivseks, ettevaatlikuks (Atkinson 1964, viidatud Suarez, 1993), pärsib loominguilisust (Appelbaum, 1998), tekitab konformismi (Janes & Olson, 2000). Töötaja keskendub pigem ohu vältimisele, mitte eesmärkide saavutamisele (Deming, viidatud Suarez, 1993). Sellest tulenevalt ei jätku energiat ega julgust otsida ressursse (uusi lahendusi, tagasisidet kolleegilt või juhilt) tööülesannete lahendamiseks või muuta oma töö väljakutsete näol huvitavamaks. Pigem vähendatakse pingetega seotud tööülesandeid. Sellele annab kinnitust teine korrelatsioonalanüüsist ilmnenud seos, kus sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine ning tööülesannete vähendamine on hirmuga positiivses seoses.

Oluline negatiivne seos ilmnes tunnetatud hirmu ja juhtimise vahel. Hirmu ja juhtimispraktikaid on omavahel seostanud mitmed autorid (Appelbaum et al., 1998, Keegan 2015, Pynnönen & Takala, 2015 ) ning käesolev uurimus kinnitab seda seost. Hirmu esile kutsuvad juhtimispraktikad võivad olla juhi teadlik valik kui ka teadmatus oma tegevuse mõjust (Pynnönen & Takala, 2015). Samas võivad hirmu alged peituda ka organisatsioonist väljas pool. Giorgi et al. (2015), Keegan (2015), Ashkanasy & Nicholson (2003) toovad välja majanduse tsüklilisusest tulenevat ebakindlust, mis majanduslanguse perioodidel kandub üle organisatsioonidele ja nende töötajatele ning tekitab hirmu. Ka sellistel puhkudel osutuvad oluliseks juhtimispraktikad, kuna nende kaudu saab vähendada hirmu mõju töötajatele.

Korrelatsioonanalüüs näitas seoseid ka juhtimise ja individuaalse töökohandamise erivõimaluste vahel. Mida positiivsem suhe juhti, seda enam kasutatakse tööressursse ja tööalaseid väljakutseid töökohandamisel. Teistest tugevam seos ilmnes sotsiaalsete tööressursside ja juhtimise vahel. Võib oletada, et positiivse suhte korral näevadki töötajad kolleegide kõrval peamise sotsiaalse ressursina otsest juhti.

Eelnevalt kirjeldatud tulemused näitavad järjepidevust ning on kooskõlas regressioonimodelite tulemustega. Töötaja poolt tunnetatud hirm vähendab struktuursete tööressursside kasutamist, kuid juhtimise lisamine regressioonimudelisse vähendab hirmu mõju struktuursete tööressursside kasutamisele. Sarnane seos ilmnes ka sotsiaalsete tööressursside ja tööalaste väljakutsete puhul. Sotsiaalsete tööõudumiste vähendamise puhul tunnetatud hirm aga suurendab selle rakendamist, kuid juhtimise mõjul selle rakendamist vähendatakse. Tööülesannete vähendamist rakendatakse samuti hirmu mõjul rohkem, kuid juhtimine siinkohal usaldusväärset mõju ei avalda. Juhtimine avaldab tööülesannete vähendamisele väga väikest mõju juhul kui tunnetatud hirm mudelis eemaldada. Sellisel juhul on tugevam mõju ametikohal.

Eelnevast võib järeldada, et tunnetatud hirm vähendab töötajate struktuursete ja sotsiaalsete tööressursside kasutamist ning tööalaste väljakutsete esitamist. Kuivõrd ressursside kasutamist ja tööalaste väljakutsete esitamist seostatakse organisatsioonile positiivsete mõjudega (Crawford, LePine, & Rich, 2010, Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008) ning töötaja arenguga (Tims & Bakker, 2010), on oluline vähendada hirmu. Käesoleva uurimustöö tulemustest nähtub, et juhtimispraktikad on üks võimalustest tunnetatud hirmu mõjude vähendamiseks ning see toetaks ressursside ning tööalaste väljakutsete rakendamist. Et töötajad rakendaksid vähem sotsiaalsete tööõudumiste vähendamist ja tööülesannete vähendamist ehk organisatsioonile potentsiaalselt negatiivse mõjuga töökohandamist, on samuti oluline juhtimise aspekt.

Käesoleva uurimuse jaoks muudeti individuaalse töökohandamise küsimustikku ning takistavate tööülesannete vähendamise skaalast moodustati kaks skaalat – sotsiaalsete tööõudumiste vähendamise ja tööülesannete vähendamise skaala. Antud hinnangutest ilmnes, et vastajad käsitlevad neid aspekte erinevalt. Rohkem rakendatakse sotsiaalsete tööõudumiste vähendamist.

Käesoleva magistr töö tulemused panevad personalijuhid ning organisatsioonide koolitus- ja arendustegevustega tegelevad töötajad keerulise ülesande ette töötada välja juhtidele suunatud tegevused. Nende tegevuste üldine eesmärk peaks olema juhtide suurem teadlikkus oma tegevusest ning oma tegevuse mõjudest töötajatele. Järgnevalt töö autori ettepanekud, mille kaudu vähendada hirmu organisatsioonis ning säilitada töötajate proaktiivsus, et suurendada positiivset individuaalst töökohandamist.

### ***Juhtidele suunatud tegevused***

- Juhendatud eneseanalüüs, mis suurendaks juhtide teadlikkust endast kui juhist ja oma juhtimisstiilist ning selle võimalikust mõjust. See annaks juhtidele oskuse iseseisvalt analüüsida oma juhtimispraktikaid ning näha ette nende mõju töötajatele.
- Koolitus omandamiseks põhiteadmised juhendamises ja coachimisest – selle kaudu avarduvad töötajate võimalused tööalaste ressursside kasutamiseks ning julgus esitada endale uusi tööalaseid väljakutseid
- Pakkuda juhtidele võimalust olla ise coachitava rollis, et toetada nende eneseanalüüsi oskusi ning arengut võimustava ning kaasava juhina.

### ***Juhtide, personalivaldkonna ning töötajate koostööle suunatud tegevused***

- Vajadusel kasutada organisatsioonis psühholoogilist nõustamist. See võib osutuda vajalikuks kui hirm organisatsioonis on suur ning muutunud juhtimispraktikate abil töötajate usaldust taastada pole võimalik.
- Töö kujundamine selliselt, et see võimaldaks individuaalset töökohandamist. Näiteks autonoomsuse lisamine ning seeläbi suurema vabaduse ja vastutuse andmine töötajale oma töö tegemisel.
- Töötajatele kommunikeerida, et nende poolne initsiatiiv tööprotsesside kujundamisel on teretulnud
- Töötajate kaasamine otsustusprotsessi lähtuvalt nende pädevusest ja ametipositsioonist, et töötajad tunnetaksid ja teadvustaks oma osalust ning rolli organisatsiooni arengus ja muutuste esilekutsumisel
- Kahesuunaline avatud kommunikatsioon, mis annab sisendi juhtimisotsuste tegemisse ning võimaldab töötajatel paremini mõista organisatsioonis toimuvaid protsesse.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti organisatsioonis tunnetatud hirmu, individuaalse töökohandamise ja juhtimise omavahelisi seoseid. Eesmärgi saavutamiseks anti esmalt ülevaade käsitletavate teemadega seonduvast teoreetilisest teaduskirjandusest, seejärel viidi läbi kvantitatiivne uuring lumepallimeetodil moodustatud valimi hulgas ning esitati uuringu tulemused ja järeldused.

Magistritöö teoreetiliselt osas käsitleb autor hirmu organisatsiooni kontekstis, toob välja hirmu negatiivsed mõjud töötajatele ja organisatsioonile. Hirm organisatsioonis võib tuleneda otseselt juhtimisest või ka välistest mõjutajatest, mille mõju juht alahindab ning ei arvesta sellega oma juhtimispraktikates. Teaduskirjandus käsitleb sellise välise mõjuna peamiselt majanduses ja ühiskonnas toimuvaid protsesse ning nendest protsessidest tingitud organisatsioonisiseste muutuste hirmu tekitavat mõju. Käsitletakse ka otseselt juhtimisest tulenevaid hirme. Näiteks juhtimist hirmu kaudu, mis on juhtidel kasutusel kui strateegia, et töötajate käitumist mõjutada. Käsitletakse ka muid juhtimiskultuuriga seotud aspekte, mis organisatsioonis hirmu tekitavad nagu kommunikatsioon ja eksimustega tegelemine. Hirm pärsib töötajate õppimisvõimet, muudab nad alalhoidlikuks ning selle tuumuseks pärsib organisatsiooni arengut. Samuti antakse ülevaade individuaalsest töökohandamisest, selle mudeli kujunemisest, erinevatest töökohandamise vormidest, töökohandamises olulisusest töötajale ja organisatsioonile. Individuaalne töökohandamine võimaldab töötajal omada kontrolli oma töö üle ning muuta see sobivamaks vastavalt oma oskustele ja vajadustele. Individuaalne töökohandamine võib organisatsioonile olla nii positiivne kui ka negatiivne mõjuga. Seetõttu on oluline, et juhid teadvustaksid, et töötajad praktiseerivad individuaalset töökohandamist ning toetaksid seda ja näitaks eeskuju oma tegevuse kaudu. Juhtimist käsitleti integreeritult tunnetatud hirmu ja individuaalse töökohandamise teemadega.

Kvantitatiivses uuringus osales 197 tööalist inimest, kes täitsid ankeetküsitluse Google Drive keskkonnas. Küsimustik koosnes kolmest teemast ning demograafiliste andmete ploki. Küsimustiku esimene teemaplokk uuris vastajate tunnetatud hirmu taset, teine käsitles individuaalse töökohandamise harjumusi ja kolmas uuris vastajate hinnangut juhile. Individuaalse töökohandamise osa koosnes algselt neljast skaalast, millest igaüks esindas ühte individuaalse töökohandamise elementi. Töö autor muutis küsimustikku eristades takistavate tööõudumiste vähendamise puhul kaks aspekti – tööülesannete

vähendamine ja sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine. Eesmärgiks oli välja selgitada, kas neid rakendatakse erinevalt. Uuringu tulemused esitati kirjeldava statistika meetodil, skaalade omavahelisi seoseid seletati korrelatsiooni- ja regressioonanalüüsi abil ning gruppidevahelisi erinevusi analüüsiti t-testiga.

Uuringu tulemused näitasid, et vastanute tunnetatud hirmu tase oli valdavalt madal, kuid vastuste varieerivus oli siiski piisav, et ilmneksid seosed ja mõjud teistele uuritavatele nähtustele. Tunnetatud hirmu ja juhtimise vahel on keskmise tugevusega seos. Madala hirmuga vastajad andsid otsesele juhile oluliselt kõrgema hinnangu kui mõningase hirmuga vastajad. Tunnetatud hirmu mõju ilmnes ka neljale individuaalse töökohandamise elemendile, nendeks olid struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid, tööalased väljakutsed ja sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine. Töötajad, kes tunnetavad hirmu organisatsioonis kasutavad vähem struktuurseid tööressursse, sotsiaalseid tööressursse ning seavad endale vähem tööalaseid väljakutseid. Seega hirmu suurenedes positiivne individuaalne töökohandamine väheneb. Hirmu mõjul sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine aga kasvab. Seega hirmuga seonduvalt mitte ainult ei vähene ressursside kasutamine, vaid hakatakse vältima ka pingeliste tööalaste suhetega seonduvaid tööülesandeid. Tunnetatud hirmu ja tööülesannete vähendamise vahel ilmnes väga nõrk seos. Tööülesandeid küll vähendatakse, kuid tõenäoliselt mitte seonduvalt hirmuga.

Juhtimine mõju individuaalse töökohandamise elementide puhul ilmnes samuti struktuursetele tööressurssidele, sotsiaalsetele tööressurssidele, tööalastele väljakutsetele ja sotsiaalsete tööõudmiste vähendamisele. Positiivne suhtumine juhti suurendab struktuursete ja sotsiaalsete tööressursside kasutamist ning sel juhul on töötajad ka rohkem valmis vastu võtma tööalaseid väljakutseid. Samas madalam hinnang juhile on seotud suurema sotsiaalsete tööõudmiste vähendamisega.

Uuringu andmete põhjal tehtud regressioonanalüüs tõi välja uuritavate nähtuste omavahelised täpsemad seosed ja mõjud. Struktuursetele tööressurssidele, sotsiaalsetele tööressurssidele, tööalastele väljakutsetele ja sotsiaalsete tööõudmiste vähendamisele avaldab peamiselt mõju tunnetatud hirm ja juhtimine. Sealjuures vähendab juhtimine hirmu mõju eelpool mainitud individuaalse töökohandamise elementidele. Seega kui hirmuga seonduvalt vähendatakse struktuursete tööressursside, sotsiaalsete tööressursside ja tööalaste väljakutsetet rakendamist, siis juhtimise abil on hirmu mõju võimalik vähendada nii, et selle tulemusena rakendavad töötajad taas eelpool mainitud individuaalse

töökohandamise elemente rohkem. Ning kui hirmu mõjul hakatakse rohkem sotsiaalsete tööõudmistega seonduvaid tööülesandeid vähendama, siis juhtimine mõjul leiab töötaja selle ressursi, mis aitab tal keeruliste tööülesannetega toime tulla.

Uuringu tulemused näitasid ka, et sotsiaalsete tööõudmistega vähendamist ning tööülesannete vähendamist rakendavad töötajad erinevalt. Tööülesannete vähendamist rakendatakse vähem ning selle on nõrgad seosed juhtimise ja hirmuga.

Käesoleva magistr töö puhul tuleb arvesse võtta ka mõningaid kitsaskohti. Kuna tegemist on tundliku teemaga, siis võib vastajatel puududa valmisolek oma tööga seonduvate hirmude osas avameelne olla. Sellele tasub tähelepanu pöörata järgmistes hirmu käsitlevates uurimustes ning selgitada anonüümsuse ja konfidentsiaalsuse aspekti põhjalikumalt.

Samuti tuleb tähelepanu pöörata valimi suurusele. Kuna hirm pole valdav probleem organisatsioonides, siis jätab lumepalli meetod hirmu tunnetavate inimeste leidmise valimisse juhuse hooleks. Ka käesoleva magistr töö raames läbiviidud uurimuses oli hirmu tunnetavaid vastajaid hirmule antud keskmiste hinnangute põhjal vaid seitse. Seetõttu võiks järgmistes uurimustes korral leida valimi moodustamiseks teistsuguse meetodi.

Kuna juhtimine osutus käesolevas uurimuses oluliseks aspektiks, võiks järgmistes uurimustes uurida erinevate juhtimisstiilide ja tunnetatud hirmu omavahelisi seoseid. Tunnetatud hirmuga seonduvalt oleks huvipakkuv ka uurida isikuomaduste rolli hirmu tunnetamisel. Käesolevast magistr töö uurimusest ei selgunud kuivõrd on hirmu tunnetamine seotud inimese enda isikupäraga ning kuivõrd tingitud välistest teguritest.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., & Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. EAS.
- Appelbaum, S. H., Bregman, M., & Moroz, P. (1998). Fear as strategy: effects and impact within organization . *Journal of European Industrial Training*, 113-127.
- Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of Fear in Organisational Settings: Construct Definition, Measurement and a Test of Theory. *Australian Journal of Psychology*, 24-29.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* (22), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations . *International Journal of Stress Management*, 16-38.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is Job Crafting and Why Does It Matter*. University of Michigan.
- Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, R. J., & Giazitzoglu, A. (2016). Areconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 302-325.
- Challagalla, G. N., & Sherevani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing* Vol. 60, 89-105.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* (86), 499-512.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quaterly*, 44(2), 350-383.
- English, A., & Stengel, B. (2010). Exploring fear: Rousseau, Dewey and Freire on fear and learning. *Educational Theory*, 60(5), 521-542.



- Flam, H. (2002). Corporate emotions and emotions in corporation. *The Editorial Board of the Sociological Review*, 91-112.
- Frese, M. (1991). Error management or error prevention: two strategies to deal with errors in software design. *Human Aspects in Computing: Design and Use of Interactive Systems and Work with Terminals*, 776-782.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N., & Cupelli, V. (2015). Economic stress in the workplace: The impact of fear of the crisis on mental health. *Work*, 135-142.
- Hornung, S., Denise, R. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior (Vol. 31)*, 187-215.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Härtel, C. E. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review (27)*, 361-372.
- Keegan, S. (2015). *The psychology of fear in organizations: how to transform anxiety into well-being, productivity and innovation*. Kogan Page Limited.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 163-193.
- Lieberman, D. A. (2000). *Learning: behavior and cognition*. Wadsworth/Thomson Learning.
- Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business Psychology*, 25-36.
- Mealiea, L. W. (1978). Learned behavior: The key to understanding and preventing employee resistance to change. *Group & Organization Studies*, 3(2), 211-223.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1457.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Managerial Studies*, 40(6), 1453-1473.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Neave, H. R. (1990). Deming '88. Part 2: The 14 points revisited (Points 1-7). *Total Quality Management*, 1(2), 169-181.
- Neave, H. R. (293-308). Deming '88. Part 3: The 14 points revisited (Points 8-14). *Total Quality Management*, 1(3), 1990.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal Vol. 25 No. 4*, 810-821.
- Probst, T. M. (2003). Exploring Employee Outcomes of Organizational Restructuring. *Group & Organizational Management* (28), 416-439.
- Pynnönen, A., & Takala, T. (2015). The discursive dance: The employment co-operation negotiations as an arena for management-by-fear. *Journal of Business Ethics*.
- Rachman, S. (1974). *The meaning of fear*. Manchester: Penguin Education.
- Robin, C. (2000). Fear: A Genealogy of Morals. *Social Research*, 1085-1115.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving Fear out of Workplace: creating the high-trust, high-performance organization*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Sisson, S. (1985). Managerial risk taking. *Training and Development Journal*, 39-42.

- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 126-146.
- Suarez, G. J. (1993). Managing fear in the workplace. *TQLO Publications*, 93(1), 1-8.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 173-186.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont, & S. Leka, *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice Vol. 1* (pp. 124-150). Wiley Blackwell.
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1389.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 179-201.

**Küsimustik**

Hea küsimustiku täitja!

Olen Marika Hass, Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja -arenduse eriala magistrant ning kirjutan magistritööd emotsionaalsest töökeskkonnast ning selle seosest individuaalse töökohandamise ja juhtimisstiiliga. Sellest tulenevalt viin läbi uuringut, mille eesmärgiks on välja selgitada millisenä tajuvad töötajad oma emotsionaalset töökeskkonda ning kuidas see mõjutab individuaalset töökohandamist ning selle seos juhtimisega.

Palun vastake küsimustele võimalikult ausalt. Teie poolt antud vastused on anonüümsed ja tulemusi kasutatakse üksnes üldistatud kujul.

Küsimustiku täitmiseks kulub ligikaudu 10 minutit.

Küsimustikule (v.a. viimane osa) kehtib ühtne hindamisskaala:

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>1 = kindlasti ei ole nõus</b> | <b>4 = pigem olen nõus</b>     |
| <b>2 = ei ole nõus</b>           | <b>5 = olen nõus</b>           |
| <b>3 = pigem ei ole nõus</b>     | <b>6 = kindlasti olen nõus</b> |

Suur tänu vastamast!

**I osa – emotsionaalne töökeskkond**

Alljärgnevalt on toodud rida emotsionaalset töökeskkonda puudutavaid väiteid. Lähtudes isiklikest hinnangutest, palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud või ei nõustu järgnevate väidetega ning märgi enda jaoks sobiv vastus.

Hindamisskaala: **1= kindlasti ei ole nõus** ..... **6= kindlasti olen nõus**

1	Ma tunnen, et juhtidega vesteldes saan ma kõikides tööga seotud küsimustes täiesti aus olla.	1	2	3	4	5	6
2	Ma tunnen end tööl olles kartliku või murelikuna.	1	2	3	4	5	6
3	Ma tunnen ennast ettepanekuid tehes mugavalt, sest neid ei käsitleta kriitikana.	1	2	3	4	5	6
4	Ma tunnen ennast tööl ebakindlalt, sest ma ei saa kogu vajalikku informatsiooni, et oma tööd hästi teha.	1	2	3	4	5	6
5	Kui ma teen vea, tunnen end sellest kaastöötajatele rääkides kindlalt ja ei varjaks seda nende eest.	1	2	3	4	5	6
6	Ma tunnen, et aeg-ajalt ei ole kolleegid minuga täiesti ausad, kuna nad muretsevad selle pärast, mida nad mulle ütleva peavad.	1	2	3	4	5	6
7	Ma ei tunne kartust juhtidega tundlike tööteemasid arutades.	1	2	3	4	5	6
8	Ma tunnen tööl hirmu tagajärgede pärast, kuna need võivad olla ettenägematud.	1	2	3	4	5	6
9	Ma pelgan selles organisatsioonis oma arvamust avaldada, sest kõiki oma tehtud märkusi peab pidevalt selgitama.	1	2	3	4	5	6
10	Ma tunnen ennast tööl muretult, sest karistatakse ainult neid, kes on eksinud reeglite/normide vastu.	1	2	3	4	5	6
11	Kui ma teen vea, siis ma kardaksin nii väga, et varjaksin seda või valetaksin	1	2	3	4	5	6

	selle kohta juhile.						
12	Ma tunnen end töökaaslastega tundlikke tööteemasid arutades kindlalt.	1	2	3	4	5	6
13	Ma tunnen töö hirmu, sest juhtkond karistab vigade tegijaid tuues neid hoiatavaks eeskujuks teistele.	1	2	3	4	5	6

## II osa – individuaalne töökohandamine

Alljärgnevalt on toodud rida individuaalse töökohandamise võimalusi puudutavaid väiteid. Läh-tudes isiklikest hinnangutest, palun vasta, millises ulatuses Sa nõustud või ei nõustu järgnevate väidetega ning märgi enda jaoks sobiv vastus.

Hindamiskaala: 1= kindlasti ei ole nõus ..... 6= kindlasti olen nõus

1	Püüan end igati erialaselt täiendada ja arendada.	1	2	3	4	5	6
2	Korraldan oma tööd nii, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega kelle nõudmised on ebarealistlikud.	1	2	3	4	5	6
3	Küsin tööalast juhendamist oma juhilt.	1	2	3	4	5	6
4	Kui töö algatatakse mõni huvitav projekt, siis pakun end ise selles projektis osalema.	1	2	3	4	5	6
5	Ma optimeerin tööülesandeid, isegi kui see tähendab mõningaid järelandmisi minu töö kvaliteedis.	1	2	3	4	5	6
6	Püüan suurendada kogemuste baasi, et teha oma tööd võimalikult hästi.	1	2	3	4	5	6
7	Üritan oma tööd korraldada selliselt, et peaksin võimalikult vähe tegema teistega koostööd.	1	2	3	4	5	6
8	Arutlen juhiga oma tööülesannete üle.	1	2	3	4	5	6
9	Püüan oma tööd korraldada nii, et ei peaks langetama palju raskeid tööalaseid otsuseid.	1	2	3	4	5	6
10	Kui organisatsioonis toimub midagi uut, siis olen üks esimesi, kes sellest teada saab ja seda proovib.	1	2	3	4	5	6
11	Püüan õppida tööks vajalikke uusi asju.	1	2	3	4	5	6
12	Püüan oma tööd korraldada selliselt, et ma ei peaks looma uusi kontakte.	1	2	3	4	5	6
13	Küsin teistelt tagasisidet/arvamust oma töö kohta.	1	2	3	4	5	6
14	Püüan oma tööd teha selliselt, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle probleemid mind emotsionaalselt kurnavad.	1	2	3	4	5	6
15	Kui juhtub, et tööd on vähe, siis kasutan kohe võimalust, et alustada millegi uuega.	1	2	3	4	5	6
16	Püüan oma võimeid töö juures maksimaalselt rakendada.	1	2	3	4	5	6
17	Ma eelistan täita tööülesandeid, mis on mulle tuttavad.	1	2	3	4	5	6
18	Küsin oma töökaaslastelt nõu ja abi.	1	2	3	4	5	6
19	Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks emotsionaalselt vähem pingeline.	1	2	3	4	5	6
20	Võtan endale uusi töökohustusi, et oma tööd huvitavamaks teha.	1	2	3	4	5	6
21	Ma püüan korraldada oma tööd selliselt, et ma ei peaks tegelema kolleegide tööalaste probleemidega.	1	2	3	4	5	6
22	Püüan iseseisvalt leida lahendusi, kuidas oma tööd teha.	1	2	3	4	5	6
23	Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks vaimselt vähem pingeline.	1	2	3	4	5	6
24	Püüan alati mõtestada oma tööd, süvenedes asjade olemusse ja püüdes näha laiemat pilti.	1	2	3	4	5	6
25	Küsin juhilt tagasisidet oma töö kohta.	1	2	3	4	5	6
26	Korraldan oma tööd selliselt, et saaksin keskenduda eelkõige lihtsalt	1	2	3	4	5	6

	saavutatavatele lähieesmärkidele.						
27	Ma väldin lisaulesannete võtmist.	1	2	3	4	5	6

### III osa – juhtimisstiil

Alljärgnevalt on toodud erinevad käitumist puudutavad küsimuse. Lähtudes isiklikest hinnangutest, palun vasta, millises ulatuses need väited kehtivad Sinu otsese juhi puhul.

Hindamiskaala 1= kindlasti ei ole nõus ..... 6= kindlasti olen nõus

#### Minu otsene juht .....

1	.... julgustab mind osalema oluliste otsuste tegemisel.	1	2	3	4	5	6
2	.... julgustab mind arvamust avaldama, kui olen eriarvamusel.	1	2	3	4	5	6
3	.... toetab mind tööalaste oskuste arendamisel.	1	2	3	4	5	6
4	.... tegeleb probleemidega kohe, kui need esile kerkivad.	1	2	3	4	5	6
5	.... jagab tööülesandeid õiglaselt ja erapooletult.	1	2	3	4	5	6
6	.... kohtleb töötajaid õiglaselt ja võrdselt.	1	2	3	4	5	6
7	.... tunnustab eesmärkide saavutamist.	1	2	3	4	5	6
8	.... toetab uute võimaluste leidmisel keeruliste tööülesannete lahendamiseks.	1	2	3	4	5	6

9	Ma usun, et juhtkonna teadmised ja oskused on piisavad, et tagada ka tulevikus organisatsiooni edu.	1	2	3	4	5	6
10	Minu ja juhi vaheline tööalane suhtlus on mulle stressiallikaks	1	2	3	4	5	6

### IV osa – üldised andmed

Palun täida enda kohta käiv lahter.

<b>Sugu</b>	
Mees	
Naine	

<b>Vanus</b>	
Kuni 20-aastane	
21-30	
31-40	
41-50	
51-60	
61- ...	

<b>Ametioht</b>	
Töoline-teenistuja	
Oskustöoline	
Esmatasandi juht	
Spetsialist	
Tippspetsialist	
Keskastmejuht	
Tippjuht	
Vajadusel lisa _____	

<b>Ettevõtte tegevusvaldkond</b>			
Avalik sektor		Põllumajandus, metsandus	
Erasektor		Tööstus	
Kolmas sektor		Energia	
		Ehitus	

Veondus, laondus, logistika	
Kaubandus	
Majutus, toitlustus, turism	
Finants- ja kindlustustegevus	
Infotehnoloogia	
Kinnisvaraalane tegevus	
Avalik haldus, riigikaitse	
Haridus, teadus	
Tervishoid, sotsiaalhoolekanne	
Kunst, meelelahuts	
Muud teenindavad tegevused	
Vajadusel lisa puuduv -	

<b>Töötajate arv</b>	
1-9 töötajat	
10-49 töötajat	
50-249 töötajat	
250- ... töötajat	





8 Sotsiaalsed tööressursid	p	0,033	-0,137	0,081	-0,017	-,388(**)	,374(**)	-,295(**)	1	,420(**)	-,174(*)	,527(**)
	p	0,642	0,056	0,258	0,807	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,014	0,000
	N	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
9 Tööalased väljakutsed	p	0,061	-,152(*)	,248(**)	-0,061	-,387(**)	,588(**)	-,313(**)	,420(**)	1	-,460(**)	,383(**)
	p	0,398	0,033	0,000	0,392	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000
	N	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
10 Tööülesannete vähendamine	p	0,106	,153(*)	-,278(**)	-0,092	,201(**)	-,318(**)	,553(**)	-,174(*)	-,460(**)	1	-0,127
	p	0,138	0,031	0,000	0,200	0,005	0,000	0,000	0,014	0,000	.	0,074
	N	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
11 Juhtimine	p	-0,105	-,185(**)	0,074	-0,076	-,596(**)	,327(**)	-,319(**)	,527(**)	,383(**)	-0,127	1
	p	0,140	0,009	0,299	0,288	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,074	.
	N	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197

## Regressioonianalüüsi mudelite tabelid

**Tabel 8** Regressioonanalüüsi mudelid, kus sõltuvaks tunnuseks on struktuursed tööressursid

Sõltuv tunnus: struktuursed tööressursid								
		Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisus	Korrigeeritud r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> muutus	F muutus	F muutuse olulisus
Mudel 1	Vabaliige		31,84	0*				
	Ametikoht	0,227	3,248	0,001*	0,046	0,051	10,550	0,001*
Mudel 2	Vabaliige		28,485	0*				
	Ametikoht	0,190	2,972	0,003*				
	Hirm töökeskkonnas	-0,402	-6,277	0*	0,203	0,160	39,404	0*
Mudel 3	Vabaliige		11,648	0*				
	Ametikoht	0,187	2,959	0,003*				
	Hirm töökeskkonnas	-0,286	-3,509	0,001*				
	Juhtimine	0,184	2,264	0,025*	0,220	0,020	5,126	0,025*

\*Erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

**Tabel 9** Regressioonanalüüsi mudelid, kus sõltuvaks tunnuseks on sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine

Sõltuv tunnus: sotsiaalsete tööõudmiste vähendamine								
		Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisus	Kohandatud r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> muutus	F muutus	F muutuse olulisus
Mudel 1	Vabaliige		12,756	0*				
	Hirm töökeskkonnas	0,298	4,366	0*	0,084	0,089	19,060	0*
Mudel 2	Vabaliige		7,404	0*				
	Hirm töökeskkonnas	0,132	1,533	0,127				
	Juhtimine	-0,263	-3,050	0,003*	0,122	0,042	9,303	0,003*

\*Erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

**Tabel 10** Regressioonanalüüsi mudelid, kus sõltuvaks tunnuseks on sotsiaalsed tööressursid

Sõltuv tunnus: sotsiaalsed tööressursid								
		Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisus	Kohandatud r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> muutus	F muutus	F muutuse olulisus
Mudel 1	Vabaliige		30,769	0*				
	Hirm töökeskkonnas	-0,420	-6,471	0*	0,173	0,177	41,873	0*
Mudel 2	Vabaliige		5,552	0*				
	Hirm töökeskkonnas	-0,097	-1,283	0,201				
	Juhtimine	0,513	6,792	0*	0,328	0,158	46,136	0*

\*Erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

**Tabel 11** Regressioonanalüüsi mudelid, kus sõltuvaks tunnuseks on tööalased väljakutsed

Sõltuv tunnus: tööalased väljakutsed								
		Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisus	Kohandatud r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> muutus	F muutus	F muutuse olulisus
Mudel 1	Vabaliige		19,114	0*				
	Ametikoht	0,215	3,081	0,002*	0,042	0,046	9,491	0,002*
Mudel 2	Vabaliige		18,283	0*				
	Ametikoht	0,182	2,792	0,006*				
	Hirm töökeskkonnas	-0,371	-5,695	0*	0,175	0,137	32,428	0*
Mudel 3	Vabaliige		5,8	0*				
	Ametikoht	0,178	2,804	0,006*				
	Hirm töökeskkonnas	-0,19	-2,33	0,021*				
	Juhtimine	0,288	3,542	0*	0,221	0,05	12,548	0*

\*Erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

**Tabel 12** Regressioonanalüüsi mudelid, kus sõltuvaks tunnuseks on tööülesannete vähendamine

Sõltuv tunnus: tööülesannete vähendamine								
		Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisus	Kohandatud r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> muutus	F muutus	F muutuse olulisus
Mudel 1	Vabaliige		21,557	0*				
	Ametikoht	-0,249	-3,591	0*	0,057	0,062	12,898	0*
Mudel 2	Vabaliige		13,027	0*				
	Ametikoht	-0,232	-3,386	0,001*				
	Hirm töökeskkonnas	0,191	2,796	0,006*	0,089	0,036	7,819	0,006*
Mudel 3	Vabaliige		6,8	0*				
	Ametikoht	-0,231	-3,367	0,001*				
	Hirm töökeskkonnas	0,151	1,719	0,087				
	Juhtimine	-0,063	-0,72	0,472	0,087	0,002	0,519	0,472

\*Erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

**Tabel 13** Regressioonanalüüsi mudelid, kus sõltuvaks tunnuseks on tööülesannete vähendamine

Sõltuv tunnus: tööülesannete vähendamine								
		Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisus	Kohandatud r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> muutus	F muutus	F muutuse olulisus
Mudel 1	Vabaliige		21,557	0*				
	Ametikoht	-0,249	-3,591	0*	0,057	0,062	12,898	0*
Mudel 2	Vabaliige		14,333	0*				
	Ametikoht	-0,238	-3,455	0,001*				
	Juhtimine	-0,158	-2,304	0,022*	0,078	0,025	5,31	0,022*

\*Erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

**Tabel 14** Regressioonanalüüsi mudelid, kus sõltuvaks tunnuseks tunnetatud hirm

Sõltuv muutuja: hirm töökeskkonnas								
		Standardiseeritud beeta	t-statistik	Olulisus	Kohandatud r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> muutus	F muutus	F muutuse olulisus
Mudel 1	Vabaliige		22,5	0*				
	Juhtimine	-0,631	-11,362	0*	0,395	0,398	129,087	0*

\*Erinevus on statistiliselt oluline nivool 0,05

LISA 4

T-test madala ning mõningase hirmuga gruppide võrdlus

Skaala	Grupid	N	m	s		Levene'i Test gruppide dispersioonide võrdlemiseks	p	t-test keskmiste võrdlemiseks	Vabadus- astmete arv	Oluliseuse tõenäosus	Keskmete erinevus
						F			df	p	
Struktuursed tööressursid	Madal hirm	181	5,13	0,58	Ühesuguseid dispersioone eeldades	8,862	0,003	3,874	195	0*	0,622
	Mõningane hirm	16	4,51	0,97	Ühesuguseid dispersioone eeldamata			<b>2,523</b>	<b>15,947</b>	<b>0,023*</b>	<b>0,622</b>
Sotsiaalsete töönõudmiste vähendamine	Madal hirm	181	3,11	0,79	Ühesuguseid dispersioone eeldades	0,303	0,583	<b>-2,819</b>	<b>195</b>	<b>0,005*</b>	<b>-0,593</b>
	Mõningane hirm	16	3,70	0,99	Ühesuguseid dispersioone eeldamata			-2,32	16,709	0,033*	-0,593
Sotsiaalsed tööressursid	Madal hirm	181	4,38	0,73	Ühesuguseid dispersioone eeldades	10,693	0,001	3,865	195	0*	0,792
	Mõningane hirm	16	3,59	1,27	Ühesuguseid dispersioone eeldamata			<b>2,457</b>	<b>15,889</b>	<b>0,026*</b>	<b>0,792</b>
Töölased väljakutsed	Madal hirm	181	4,27	0,80	Ühesuguseid dispersioone eeldades	5,122	0,025	2,003	195	0,047*	0,435
	Mõningane hirm	16	3,84	1,19	Ühesuguseid dispersioone eeldamata			<b>1,434</b>	<b>16,206</b>	<b>0,171</b>	<b>0,435</b>
Tööülesannete vähendamine	Madal hirm	181	3,32	0,78	Ühesuguseid dispersioone eeldades	2,796	0,096	<b>-1,881</b>	<b>195</b>	<b>0,061</b>	<b>-0,396</b>
	Mõningane hirm	16	3,71	1,07	Ühesuguseid dispersioone eeldamata			-1,447	16,446	0,167	-0,396
Juhtimine	Madal hirm	181	4,22	0,76	Ühesuguseid dispersioone eeldades	0,077	0,781	<b>5,804</b>	<b>195</b>	<b>0*</b>	<b>1,174</b>
	Mõningane hirm	16	3,04	0,95	Ühesuguseid dispersioone eeldamata			4,834	16,76	0*	1,174

\*Erinevus on statistiliselt oluline nivool  
0,05