

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**  
Sotsiaalteaduskond  
Tööstuspsühholoogia instituut

Iris Laak  
**JUHI-TÖÖTAJA VAHELISE SUHTE MÕJU TÖÖKOHA TAJUTUD  
KINDLUSTUNDELE NING SELLE MÕJU TÖÖGA SEOTUSELE JA  
TÖÖKOHANDAMISELE**  
Magistritöö

Juhendaja: lektor Liina Randmann Phd

Tallinn 2016

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

Autor Iris Laak  
“ ..... “ ..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Liina Randmann Phd

“ ..... “ ..... 2016

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2016  
Personalitöö- ja arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

### JUHI-TÖÖTAJA VAHELISE SUHTE MÕJU TÖÖKOHA TAJUTUD KINDLUSTUNDELE NING SELLE MÕJU TÖÖGA SEOTUSELE JA TÖÖKOHANDAMISELE

Iris Laak

Tänapäevases kiiresti muutuvas maailmas tuleb organisatsioonidel oma konkurentsivõime parandamiseks viia läbi mitmesuguseid organisatsioonisiseseid muudatusi. Konkurents on tihe ka ülikoolide seas. Tallinna Tehnikaülikoolil seisab ees struktuurireform, mille käigus leiavad aset suured ümberkorraldused.

Antud magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas mõjutab juhi-töötaja vaheline suhe organisatsiooniliste muudatuste kontekstis töötajate töökohta tajutud kindlustunnet, kas ja kuidas on viimane seotud tööga seotuse tajumise ning individuaalse töökohandamisega.

Eesmärgi saavutamiseks viiakse Tallinna Tehnikaülikool mitteakadeemiliste töötajate seas läbi uuring, milles mõõdetakse juhi-töötaja vahelise suhte kvaliteeti, töötajate tööalast kindlustunnet ning tööga seotust ja individuaalset töökohandamist.

Magistritöö koosneb kahest peatükist – teoreetilistest lähtekohtadest ning empiirilisest uuringust. Teoreetilises osas loob autor raamistiku uuringu läbiviimiseks, tutvustades teaduskirjanduse põhjal töös kasutatavaid mõisteid ja nende olemust ning toob välja töös kirjeldatavate nähtuste omavahelised seosed ja mõjud. Töö empiirilises osas püstitatakse hüpoteesid, kirjeldatakse valimit, metodoloogiat, uuringu läbiviimise protsessi ning uuringu tulemusi, millele järgneb arutelu, järeldused ning autoripoolsed ettepanekud.

Uuringu tulemusena selgub, et töötajad, kelle puhul juhi-töötaja vahelise suhte kvaliteet on kõrgem, tajuvad vähem töökohta ebakindlust ning sellest tulenevalt hakkavad töökohandamise käigus suurendama oma tööalaseid väljakutseid ning sotsiaalseid ressursse. Töötajatel, kes on oma tööga rohkem seotud, tegelevad ka rohkemal määral individuaalse töökohandamisega.

Võtmesõnad: Juhi-töötaja vaheline suhe, töökohta tajutud kindlustunne, individuaalne töökohandamine, tööga seotus.

## **ABSTRACT**

### **JUHI-TÖÖTAJA VAHELISE SUHTE MÕJU TÖÖKOHA TAJUTUD KINDLUSTUNDELE NING SELLE MÕJU TÖÖGA SEOTUSELE JA TÖÖKOHANDAMISELE**

Iris Laak

„The impact of leader-member exchange on perceived job security and its effect on work engagement and job crafting“

In today's rapidly changing world, organisations must implement various internal changes to improve their competitiveness. Competition is also tight among universities. Tallinn University of Technology is facing a structural reform, which will be accompanied by large-scale rearrangements.

The aim of this Master's thesis is to determine the impact of the leader-member Exchange relationship on the employee's perceived job security in the context of organisational changes and whether or how perceived job security is related to work engagement and individual job crafting.

To achieve the aim, a study will be conducted among the non-academic staff of Tallinn University of Technology to measure the quality of the leader-member exchange relationship, the perceived job security of the employees, work engagement and individual job crafting.

The Master's thesis consists of two chapters – theoretical approaches and the empirical study. In the theory section of the thesis, the author creates the framework for conducting the study by introducing the definitions used in the thesis and the nature thereof on the basis of academic literature and by highlighting the correlations and mutual impacts between the phenomena described in the thesis. In the empirical section of the thesis, hypotheses are set, the sample, methodology, the process of conducting the study and the results of the study are described, which is followed by the discussion, conclusion and the author's suggestions.

As a result of the study, it is revealed that the employees whose leader-member exchange relationships are of higher quality perceive less job insecurity, and will, in turn, start to increase their challenges and social resources in the course of adaptation of their jobs. The employees who are more engaged are also more involved with individual job crafting.

Keywords: Leader-member exchange relationship, perceived job security, individual job crafting, work engagement.

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISUKORD .....	6
SISSEJUHATUS .....	7
1 TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	9
1.1 JUHI-TÖÖTAJA VAHELINE SUHE JA ORGANISATSIOONILISED MUUDATUSED TÖÖTAJATE TÖÖKÄITUMISE MÕJUTAJANA .....	9
1.2 TÖÖKOHA TAJUTUD EBAKINDLUS JA KINDLUSTUNNE.....	13
1.3 INDIVIDUAALNE TÖÖKOHANDAMINE .....	15
1.4 TÖÖGA SEOTUS .....	18
2 EMPIIRILINE UURING .....	21
2.1 UURINGU METOODIKA .....	21
2.1.1 EESMÄRK JA HÜPOTEESID .....	21
2.1.2 TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI LÜHITUTVUSTUS .....	22
2.1.3 UURINGU LÄBIVIIMISE PROTSESS .....	23
2.1.4 ÜLEVAADE ANKEETKÜSIMUSTIKUST .....	24
2.1 UURINGU TULEMUSED .....	26
2.2.1 VALIMI KIRJELDUS .....	26
2.2.2 ANDMEANALÜÜS .....	27
2.2.3 ARUTELU JA JÄRELDUSED.....	37
KOKKUVÕTE .....	42
RESUME .....	44
LISAD .....	52
Lisa 1 Ankeetküsimustik .....	52

## SISSEJUHATUS

Tänases kiiresti muutuvus tehnoloogiamailmas seisavad organisatsioonid silmitsi nii kodumaise kui ülemaailmse konkurentsiga.

Konkurentsivõime parandamiseks peavad organisatsioonid tõstma oma tõhusust ning majandama kulusäästlikumalt, mis omakorda toob kaasa palju organisatsioonisiseseid muudatusi: tööde ümberkorraldamist, töökohtade vähendamist ja ümberkujundamist. Sellised muudatused ja ümberkorraldused põhjustavad organisatsioonides töötajate töökohta ebakindlust (suurenenud ärevust oma praeguse töö jätkumise ja taju töökohta kaotamise võimalikkuse suhtes). (Cheng, Huang, Lee, & Ren, 2010) Töötajad, kes tajuvad pidevat töökohta ebakindlust, hakkavad otsima turvalisemat ja suuremat kindlustunnet pakkuvat töökohta ning seega võivad lahkuda organisatsioonist (Ashford, Lee, & Bobko, 1989).

Muutuvas ja arenevas töökeskkonnas ei piisa ainult sellest, kui pööratakse tähelepanu töö produktiivsusele, vaid oluline on luua ka töökeskkond, mis tagaks kõrgetasemelise töösoorituse. Sellise keskkonna rajamisel on oluline roll juhtidel, kes vahetult mõjutavad töötajate heaolu ja loovad neile võimalusi kõrgetasemega tööks. Juhi ja töötaja vaheliste suhete kvaliteet mõjutab otseselt töötajate pühendumist, tööga seotust ning taht organisatsioonile oma panust anda. (Truckenbrodt, 2000). Eesti Statistikaameti (2015) andmetel peab 72% eesti organisatsioonide töötajatest suhteid oma juhiga väga olulisteks.

Ka kõrgharidusmaastikul on konkurents kõrge nii Eestis kui rahvusvahelisel tasandil. Selleks, et püsida konkurents, peab Tallinna Tehnikaülikool pühenduma rahvusvahelisele kõrgetasemelisele õppe-, teadus- ja arendustööle, mis nõuab omakorda, et ülikoolil oleks professionaalne ning töösse pühendunud töötajaskond. Töötajad on rohkem pühendunud ja tööga rohkem seotud, kui nad saavad tegeleda individuaalse töökohandamisega, kuna kohandades oma tööd ja töökeskkonda, muudavad nad töö nõudmisi ning ressursse oma võimetele ja vajadustele vastavaks (Tims & Bakker, 2010).

2017. aasta 1. septembriks viiakse Tallinna Tehnikaülikoolis läbi struktuurireform. See toob endaga kaasa suuri ülikoolisiseseid muudatusi. Paljud muudatused organisatsioonis mõjutavad töötajaid ja tekitavad segadust.

Antud magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas mõjutab juhi-töötaja suhe organisatsiooniliste muudatuste kontekstis töötajate töökoha tajutud kindlustunnet, kas ja kuidas on viimane seotud tööga seotuse tajumise ning individuaalse töökohandamisega. Autor selgitab, kas juhi-töötaja vahelised head suhted mõjuvad töökoha tajutud kindlustundele positiivselt. Juhul kui töötajad tunnevad ennast tööalaselt kindlana, siis tõuseb ka nende töösse pühendumise määr ning töötajad hakkavad oma töökohta enda jaoks meelepärasemaks kohandama. Antud uurimistöö praktiliseks väärtuseks on saadud tulemuste olulisus Tallinna Tehnikaülikooli juhtkonnale struktuurireformi paremaks planeerimiseks ja läbiviimiseks. Uuringu tulemuste põhjal on juhtkonnal võimalik vajadusel võtta kasutusele meetmeid parandamiseks juhi-töötaja vahelist suhet, suurendades seeläbi töötajate töökoha tajutud kindlustunnet ning töösse pühendumist ning ühtlasi vältida professionaalse töötajaskonna lahkumist organisatsioonist. Autori andmetel ei ole Tallinna Tehnikaülikoolis varasemalt sellist uurimust läbi viidud.

Eesmärgi saavutamiseks on viidud läbi uuring, mis hõlmas juhi-töötaja vahelise suhte kvaliteedi uurimist, töötajate töökoha tajutud kindlustunde mõõtmist ning uuringuid tööga seotuse ning töökoha kohandamise kohta.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, milles esimeses tutvustatakse teoreetilist osa ning teises on lahti kirjutatud empiiriline analüüs. Teoriaosas tutvustab autor lähemalt teaduskirjanduse põhjal töös kasutatavaid mõisteid ning nende olemust, tuues välja nende omavahelised seosed ja mõjud. Töö empiirilises osas kirjeldatakse uurimistöös kasutatud valimit, metodoloogiat ning uuringu läbiviimise protsessi. Samuti on empiirilises osas välja toodud selgitused püstitatud hüpoteeside paikapidavuse kohta, uurimistöö tulemused ning järeldused magistritöö eesmärgi täitmise kohta. Töö lõpetuseks lisab autor uurimistulemustel põhinevad omapoolsed ettepanekud.

Magistritöö lisades on välja toodud ankeetküsimustik.



# 1 TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1 JUHI-TÖÖTAJA VAHELINE SUHE JA ORGANISATSIOONILISED MUUDATUSED TÖÖTAJATE TÖÖKÄITUMISE MÕJUTAJANA

Efektiivne eestvedamine võib anda olulise panuse nii töötajate kui kogu organisatsiooni võimekusse (Yukl, 2002). Üks oluline konstruktsioon, mida kasutatakse eestvedamise mõjust rääkimisel, on juhi-töötaja vaheline suhe (*LMX – Leader-Member Exchange*). Juhi-töötaja vahelise suhte teooria (*Leader-Member Exchange Theory*) on arenenud välja juhi ja töötaja vahelisest vertikaalsest kahepoosest suhtest. (Dansereau, Graen, & Haga, 1975) Juhi-töötaja suhte teooria fokuseerub unikaalsele kahepoolsele suhtele, mida juhid loovad iga oma töötajaga. Kõrge kvaliteediga juhi-töötaja vahelise suhte puhul on mõlemad osapooled seotud sotsiaalse vahetamise (*Social Exchange*) suhtega, mida iseloomustab usaldus, austus ja ühised kohustused. (Loy, Ngo, Zhang, & Lau, 2010) Aja jooksul tehtud uurimistööde põhjal võib järeldada, et kõrgetasemelise juhi-töötaja vahelise suhte hoidmine on organisatsioonile kasulik, soodustamaks töötajate hoiakuid ja käitumist (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Hoolimata nendest leidudest, on palju vähem tähelepanu pööratud piiravatele tingimustele, mis võivad mõjuda juhi-töötaja vahelisele suhtele halvasti (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999).

Erdogan ja Liden (2002) on hoiatanud, et juhi-töötaja suhet ei tohiks tõlgendada, kui „üht parimat viisi eestvedamisel“. Uurijad peaksid leidma olulisi tingimusi, mis võimendavad või neutraliseerivad juhi-töötaja vahelise suhte efekti organisatsioonile.

Juhi-töötaja vaheliste suhete teooria kohaselt moodustavad juhid oma töötajatest kaks gruppi: 1) sisemine grupp; 2) välimine grupp. Sisemise grupi töötajatele jagavad juhid rohkem tööalast informatsiooni, lasevad neil võtta osa olulistest otsustusprotsessidest ning jagavad neile vastutust. Välimise grupi liikmeid juhatakse, neid ei kaasata otsustusprotsessidesse ning juht ei paku neile rohkem tööalast toetust kui on antud ametikohal ette nähtud. Välimise grupi liikmed on nn „palgatud käed“, keda juhib leping. Erinevalt sisemise grupi töötajatest, kelle motivatsioon ja töösse kaasatus on kõrged ja tööpanus suurem, teevad välimise grupi töötajad tööd täpselt nii palju kui peab ning mitte rohkem. Selle teooria põhjal tehtud uurimuses väidetakse, et juhid eristavad oma töötajaid. Need töötajad, kes suudavad juhile paremini

demonstreerida oma tööalast tõhusust, satuvad lihtsamini sisemise grupi liikmeteks. Tajatud sarnasused juhi ja töötaja vahel viivad suurema töötaja meeldivuseni. Välimise ja sisemise grupi töötajate järsk eristamine juhi poolt ei ole hea, kuna välimise grupi liikmed võivad seda pahaks panna, mis omakorda mõjutab nende töötulemusi. (Lunenburg, 2010)

Tööga seotuse tõstmine on suureks väljakutseks ning on keeruline ettevõtmine. Mõned teadlased pakuvad, et suhete kvaliteet, mida töötaja jagab oma otsese ülemusega, mängib kesksel rollil tööga seotuse edendamisel. (Macey & Schneider, 2008)

Juhtide ja töötajate vaheliste suhete kvaliteeti uuritakse sageli juhi-töötaja vahelise suhte teooria kaudu. Seda suhet iseloomustab kas kõrge kvaliteet, peegeldades usaldust ja lojaalsust ning austust, või siis madal kvaliteet, peegeldades usaldamatust, austuse ja lojaalsuse puudumist. (Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, & Pautsch, 2005) Sparrowe ja Liden (1997) leidsid, et need isikud, kes on kõrgema kvaliteediga juhi-töötaja vahelistes suhetes, saavad juhtidelt rohkem tähelepanu, rohkem otsest informatsiooni ja rohkem emotsionaalset tuge, võrreldes nende töötajatega, kellel on madalakvaliteedilised juhi-töötaja vahelised suhted.

Kõrgekvaliteedilistes juhi-töötaja vahelistes suhetes olevad töötajad kogevad suhetes oma otsese juhiga psühholoogilist turvalisust ning veendumust, et keskkond on inimeste vaheliste riskide võtmiseks turvaline (Spreitzer, Lam, & Fritz, 2010). Psühholoogiline turvalisus on tähtis tööga seotuse edendamiseks, kuna see vähendab jõu kustumist – tööga seotuse sisulist põhilist mõõdet. Kõrgekvaliteediliste juhi-töötaja vaheliste suhete puhul on juhid töötajatele mentoriteks. (Scandura & Schriesheim, 1994) Bhatnagar (2007) väidab, et mentorid tõstavad töötajate tööga kaasatust.

Juhi-töötaja vahelise suhte ja tööga seotuse vahelist positiivset seost saab seletada, kasutades sotsiaalse vahetuse teooriat (*Social Exchange Theory – SET*). Sotsiaalse vahetuse teooria pakub, et kohustused tekivad läbi interaktsiooniseeriade osapoolte vahel (näiteks juhi-töötaja vahel) vastastikuse sõltuvuse olekus. (Gouldner, 1960) Kui vahetu juht pakub töötajale võimalusi arenguks, tähenduslikku tööd ja autonoomiat, siis töötajad tunnevad kohustust vastata juhile suurema organisatsioonile pühendumisega, innovatsiooniga, kompetentsiga ja usaldusega (Agarwal, Datta, Blake-Beard, & Bhargava, 2012). Veel üks viis, kuidas töötajad juhipoolele soosivale käitumisele vastavad, on läbi tööga seotuse. Tööga seotus on sellisel juhul vastuteene selle eest, mida töötajad oma juhilt saavad. (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009)

Truckenbrodt (2000) väidab oma uurimistöös, et kvaliteetsed juhi-töötaja vahelised suhted on organisatsiooni seisukohalt väga olulised. Organisatsioonidel tuleks panustada keskkonnatingimuste loomisesse, mis oleksid soodsad juhi-töötaja vaheliste suhete arengule, kuna suhete kvaliteedi tõstmine suurendab töötajate tööle pühendumist. See ei ole kasulik mitte ainult töötajatele ning nende juhtidele, vaid see on hea kogu organisatsiooni kui terviku kasvule ning edule.

Muudatused ja muudatuste juhtimine on pidev ning tänapäeva kiirelt muutuv maailmas organisatsiooni ellujäämise seisukohalt äärmiselt oluline protsess. Kõik elavad olendid on muudatuste vastased, hoolimata sellest, kas muudatused olid planeeritud või juhuslikud. Muudatusi saab organisatsioonis rakendada üksikisiku-, grupi- ja organisatsiooni tasandil. Igal muudatuste juhtimise tasandil mängib juhtimine erinevat rolli. (Chirimbu, 2011)

Oluline osa muudatuste protsessis mistahes organisatsioonis on juhtkonnal. Juhid on tuntud kui „muutuste meistrid“, kuna just tippjuhid on need, kes hoiavad muudatuste protsessi toimimas ja säilitavad operatiivse töökindluse organisatsioonis. (Nadler & Nadler, 1998)

Need töötajad, kes on oma juhiga kõrgekvaliteedilistes suhetes ehk sisemise grupi liikmed ning keda juht usaldab rohkem, saavad oma juhtidelt rohkem informatsiooni ka muudatuste protsessi ning selle otstarbekuse kohta. Seevastu need töötajad, kelle juhi-töötaja vaheline suhe ei ole nii kvaliteetne ning kes kuuluvad välimisse gruppi, seisavad muudatustele vastu, kuna nad omavad vähem informatsiooni ning ei mõista muudatuste sisu ega vajadust. Töötajad, kelle suhted juhiga on usalduslikumad, ei eelda kohe muudatustest tõusvat tulu, vaid usuvad, et juhid tegutsevad nende pikaajalisi huve silmas pidades. (Radzi & Othman, 2016)

Lewin (1947) käsitles muudatusi kui protsessi esmakordselt 1947. aastal. Ta segmenteeris muudatuste protsessi kolme etappi:

1. Sulatamine (*unfreezing*) – muudatuste vajalikkusest aru saamine. Ettevalmistuste tegemine mugavustsoonist välja tulemiseks parema tuleviku eesmärgil.
2. Liikumine – selles etapis peavad inimesed edasi liikuma, et muudatused omaks võtta ning nendega kohaneda. Selle etapi muudatusi kardavad inimesed kõige enam, kuna nad peavad välja astuma oma mugavustsoonist.

3. Uuesti külmutamine (*refreezing*) – viimane etapp, kus muudatused organisatsioonis on aktsepteeritud, organisatsiooni liikmed on muudatustega harjunud ning viimastest on saanud organisatsioonis uus norm.

Teadlikkus muudatuste vajalikkusest on aluseks kogu muudatuste protsessile. Põhjalik hinnang hetkeolukorrale on vajalik, enne kui hakatakse muudatusi rakendada, mis võib aga organisatsioonis rohkem aega võtta, kui juhtidel selleks ette nähtud on.

Strateegilised sammud, mida saab kasutada efektiivses muudatuste juhtimise protsessis, on järgmised (Ajmal, Farooq, Sajid, & Awan, 2013):

- Muudatuste vajaduse defineerimine: peale hetkehinnangu andmist tuleb identifitseerida muudatuste vajadus.
- Muudatuste tulemuste visiooni arendamine: efektiivseks muudatuste juhtimise protsessiks on vajalik arendada välja selge visioon tulemuste või tagajärgede kohta.
- Meeskondade moodustamine muudatuste projekteerimiseks, katsetamiseks ja rakendamiseks: selleks, et saada parimat võimalikku tulemust, tuleb neid meeskondi vaimustada, kes saavad projekteerida, katsetada ja rakendada strateegiaid, mille kaudu on tõhusus tagatud.
- Toimetulek organisatsiooni kultuuriliste aspektidega, mis toetavad muudatusi: muudatuste protsessiga peab olema kaasatud organisatsioonikultuur, kuna see aitab hõlbustada tulevasi väljakutseid.
- Oluliste tunnuste ja omaduste arendamine, mis on vajalik, juhtimaks muudatusi: edukaks muudatuste protsessi lõpetamiseks on vajalik teatud oskuste ja omaduste väljatöötamine.

Senge (1990) kirjeldab oma uurimustöös kolme isiku põhiomadust, mis on juhi rolli jaoks vajalikud, nendeks on: arhitekt, õpetaja ja korrapidaja. Need kolm omadust aitavad selgitada missiooni, visiooni ja väärtuseid; identifitseerida strateegiaid, struktuuri ja poliitika; luua tõhusaid õppimise protsesse; aitavad alluvatel arendada oma vaimset mudelit ning mõelda süsteemselt. Juhi isikuomadused on organisatsioonisiseste muudatuste toimimise seisukohalt väga olulised. Juhi vaim, teadmised, tarkus, kaastunne, väärtused ja õppimise oskused on väga olulised omadused juhtimaks teisi omaks võtma muudatusi ning ümberkujundamisi. Juhid

peavad olema ka võimelised mõistma muutuste ebaõnnestumise põhjuseid ning arendama oma oskuseid olemaks edukaks muutuste juhiks. (Manikandah, 2010)

Tõhusateks muutuste toimimiseks organisatsioonis on vajalikud nii karismaatiline juhtimine kui ka usaldus juhtkonna vastu (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009).

## **1.2 TÖÖKOHA TAJUTUD EBAKINDLUS JA KINDLUSTUNNE**

Organisatsioonisiseste muutuste ja ümberkorralduste ajal on tavapärane, et vähendatakse ametikohti ning ühendatakse erinevaid üksusi. Töötajatele tekitavad sellised suured muudatused ärevust, stressi ja ebakindlust oma töökoha säilimise suhtes. (Jick, 1985)

Vastavalt De Witte (1997) poolt antud definitsioonile, on töökoha tajutud ebakindlus (*job insecurity*) seotud inimeste kartusega oma töökohast ilma jääda. Vastandina töökoha tajutud kindlus peegeldab inimese veendumust, et tema töökoht on püsiv ja ta saab töötada niikaua kui soovib. Töökoha ebakindlus on ülemaailmsest vaatepunktist määratletud, kui ohtu töö vähenemisele või töökoha kaotusele (De Witte, 1999). Üldiselt on see määratlus kohaldatud organisatsiooni kriisi või muutuste kontekstis, mille korral töökoha tajutud ebakindlust peetakse esimeseks etapiks töö kaotuse protsessis (Ferrie, 1997). Teadlased, kes võtavad omaks mitmemõõtmelise töökoha tajutud ebakindluse definitsiooni, väidavad, et töökoha tajutud ebakindlus viitab mitte ainult ebakindlusele, vaid ka järjepidevuse teatud mõõtmetele, nagu edutamise võimalustele. (Rosenblat & Ruvio, 1996) Hellgren, Sverke ja Isaksson (1999) väidavad oma uurimistöös, et termineid kvantitatiivne ja kvalitatiivne töökoha ebakindlus, kasutatakse eristamiseks neid kahte töökoha ebakindluse mõõdet. Kvantitatiivne töökoha ebakindlus viitab murele töökoha olemasolu pärast tulevikus, kvalitatiivne töökoha tajutud ebakindlus viitab töösuhte halvenemise ohtudele (nt halvenevad töötingimused, puuduvad karjäärivõimalused ja/või palga vähenemine). (De Witte, 1999)

Erinevad uurimustööd on näidanud, et madal tajutud töökoha kindlustunne (*job security*) mõjutab negatiivselt töötaja psühholoogilist heaolu ja tööalast käitumist. (Ashford, Lee, & Bobko, 1989). Kaks töötajat, kes asetsevad organisatsioonis samal ametipositsioonil, võivad tунnetada erinevaid töökoha kindlustunde tasemeid (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002).

Seepärast defineeritakse tajutud töökoha kindlustunnet, kui „psühholoogilist olekut, milles töötajate ootused erinevad töö jätkumise osas antud organisatsioonis“ (Kraimer, Wayne, Liden, & Sparrowe, 2005). Üldiselt käsitlevad uurijad madalat tajutud töökoha kindlustunde taset kui töö stressorit (De Witte, 1999). Tagajärgedest sõltuvalt eristatakse stressi reaktsioone ja toimetuleku käitumist. Stressi reaktsioonid viitavad psühholoogilise stressori heaolu tagajärgedele, kuid toimetulek viitab viisile, kuidas inimene tegeleb stressiga. (Van Vuuren, 1990) Van Vuuren (1990), kes vaatab tajutud töökoha ebakindlust, kui üldist muret, rõhutab, et tajutud töökoha ebakindlus koosneb järgmistest komponentidest:

1. See on subjektiivne kogemus või ettekujutus, sest erinevad töötajad võivad tajuda sama olukorda erinevalt.
2. Tajutud töökoha ebakindlus tähendab ebakindlust tuleviku ja kahtluseid töö jätkumise suhtes.

De Witte (2000) kujutas tajutud töökoha ebakindlust ülemaailmses kahemõõtmelises perspektiivis, mis koosneb afektiivsest ja kognitiivsest töökoha ebakindlusest. Kognitiivne töökoha ebakindlus on seotud tajutud tõenäosusega töökoha kaotuse suhtes, arvestades, et afektiivne töökoha ebakindlus on seotud hirmuga töökoha kaotuse suhtes.

Tajutud töökoha ebakindlus kui stressor on seotud suurenenud läbipõlemise (*burn out*) tasemega ja vähenenud tööga soetuse tasemega (Rothmann, Jackson, & Kruger, 2003). Tajutud töökoha ebakindlus aitab kaasa suurenenud kurnatuse, kaasamatuse ning vähenenud tööga seotuse tekkele (Bosman, Rothmann, & Buitendach, 2005).

Loy et al. (2010) väidavad oma uurimistöös, et töötajad, kes on tajunud madalat töökoha kindlustunnet, olid rohkem tundlikumad juhtide toetuse osas ning juhi-töötaja vahelise suhte efekt altruistlikule käitumisele oli selliste töötajate puhul tugevam.

Sverke et al. (2002) väidavad oma uurimistöös, et tajutud töökoha ebakindlus on seotud üleüldise heaolu vähenemisega. Seega on põhjust eeldada, et radikaalsed muutused töötingimustes (olles muutunud kindlast kõikuvaks ja ebakindlaks) omavad mõju mitte ainult töötajate tervise seisundile, vaid ka nende hoiakutele ja käitumisviisidele, mis on seotud organisatsiooniga ja pikas perspektiivis võivad sellel olla ka tagajärjed organisatsiooni elujõulisusele.

Nagu Greenhalgh ja Rosenblatt (1984) on sõnastanud: „töötajad reageerivad tajutud töökoha ebakindlusele ja nende reaktsioonid on tagajärjed organisatsiooni tõhususele“. Ehk siis mõned tagajärjed omavad mõju peamiselt töötajale ja ainult kaudselt organisatsioonile (näiteks töötaja tervis), samas teised tagajärjed kipuvad olema kulukad organisatsioonile, avaldades ainult kaudset mõju töötajale (näiteks töö tulemuslikkus) (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002).

Kõrge tajutud töökoha ebakindluse tase organisatsioonis mõjub negatiivselt töötajate valmisolekule muudatustega toime tulemisel. Töölase ebakindluse tase tõuseb eriti sellistel juhtudel, kui organisatsioonis leiavad aset muudatused, mis puudutavad töökohtade likvideerimist või ümberkujundamist. (De Witte, 1999)

### **1.3 INDIVIDUAALNE TÖÖKOHANDAMINE**

Individuaalne töökohandamine on protsess, mille läbi töötajad defineerivad ja disainivad proaktiivselt oma tööd, et muuda see rohkem tähenduslikumaks (Dutton, Berg, & Wrzesniewski, 2013). Kuna individuaalne töökohandamine loob ka suuremat tööga seotust ja paremat töö sooritust (Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen, 2013), siis oleks see kaotatud võimalus, jäädes pidama individuaalse töökohandamise katsete juures (mida töötajad püüavad iseseisvalt algatada), mitte pakkudes neile organisatsioonilist ning juhtimisalast tuge.

Individuaalseks töökohandamiseks nimetatakse töötajate poolt omaalgatuslikult tehtud muudatusi töös, et balansseerida töö nõudlust ja ressursse nende isiklike vajaduste ja võimalustega (Tims & Bakker, 2010). Need muudatused saab jagada nelja laiemasse ja abstraktsemasse kategooriasse (Bakker, Tims, & Derks, 2012):

- Suurenevad struktuursed ressursid (töötajad soovivad rohkem autonoomiat ja oskuste arendamist).
- Sotsiaalsed ressursid (töötajad soovivad toetust ja tagasisidet).
- Väljakutset pakkuvad tööõnõuded (töötajad võtavad endale lisaülesandeid ja projekte).
- Takistavate tööõnõuete vähendamine (töötajad minimeerivad kontakti ebameeldivate inimestega).

Crawford (2010) väidab, et väljakutseid pakkuvaid töö nõudeid hinnatakse, kui nõudeid, millega on võimalik edendada meisterlikkust ning tulevast kasu. Seevastu takistavaid töö nõudeid peetakse piiranguteks, mis blokeerivad arengut. Väljakutset pakkuvate töö nõudmiste näideteks on survet avaldav töö ning töö keerukus, takistavateks töö nõueteks on rollikonflikt või rolli ebaselgus. Väljakutset pakkuvad nõudmised on positiivselt seotud tööga seotusega.

Väljakutset pakkuvate töö nõudmiste, struktuursete- ning sotsiaalsete ressursside suurendamine viib suurema tööga seotuseni (see tähendab kõrgemat energiataset ja täielikku pühendumist oma töösse (Bakker, 2011)). Üks oluline põhjus, miks tööga seotus suureneva võib, on see, kui töökeskkond koos väljakutset pakkuvate töö nõudmiste ja töö ressurssidega vastab põhilistele psühholoogilistele vajadustele, nagu vajadused pädevuse, seotuse ja autonoomia järele (Van den Broec, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008).

Individuaalne töökohandamine toimub peamiselt kolmel alal (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997):

- Ülesande kohandamine: võttes rohkem või vähem tööülesandeid, laiendades või vähendades ülesannete skoopi või muutes seda, kuidas ülesandeid täidetakse.
- Seose kohandamine: muutes inimeste vahelist koostoime laadi või ulatust sees- või väljaspool organisatsiooni.
- Kognitiivne kohandamine: muutes viisi, kuidas töötaja tajub ülesandeid, või mõtleb ülesannetele, mis on seotud kellegi tööga kui kollektiivse tervikuga, mitte kui eraldi ülesannete kogumikuga.

Individuaalne töökohandamine kasvab välja töö orientatsioonist ehk inimeste suhtest nende tööga.

Erinevate ametikohtade töötajaid võib nende töö orientatsiooni järgi jagada kolme katekooriasse Wrezniewski et al. (1997):

- Töö kui töökoht (töötamine tasu eest, töö kui finantsiline vahend).
- Töö kui karjäär (töö kui oma ametialal edasijõudmise meetod, sotsiaalne tunnustus, mõjuvõim).
- Töö kui kutsumus (töö on eesmärk omaette, eneseteostamise viis, panus suuremaks hüvanguks).



Töö tajutud tähenduslikkus on suurem, kui inimesed defineerivad tööd kui oma kutsumust.

Individuaalset töökohandamist on kirjeldatud kui viisi, kuidas töötajad osalevad aktiivselt oma töö füüsiliste, kognitiivsete või sotsiaalsete funktsioonide muutmisel. See on mitteametlik protsess, mida töötajad kasutavad selleks, et kohandada oma tööpraktikat, nii, et see joondub nende isikupära, huvide ning väärtustega. Sellises vormis individuaalne töökohandamine on proaktiivne käitumine, ajendatuna töötajast, mitte juhust. (Grant & Ashford, 2008)

Kuigi töötajatel ei ole mitte alati võimalik oma töökohta ümber kohandada, siis leidub peaaegu iga töökoha kontekstis võimalusi, kus töötaja saab algatada muudatusi ülesannetes, suhtluses, või selles, kuidas ta suhtub oma töösse, et muuta see rohkem isiklikult tähenduslikumaks või nauditavamaks (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Individuaalse töökohandamise saab kohaldada erinevatesse rollidesse, erineva staaži ja autonoomia taseme järgi ning seega on isegi kõige piiratumate ja rutiinsemate töökohtade töötajad võimelised algatama muudatusi oma töökoha kohandamiseks (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

#### ***Individuaalse töö kohandamise vormid:***

- 1. Töötaja algatatud vs hõlbustatud töö kohandamine.** Töö individuaalne kohandamine toimub iseenesest töökohal (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Töötaja algatatud töö kohandamine võib olla teistele töötajatele ja juhtkonnale nähtav või mittenähtav, kuid enamasti pole need juhtide poolt delegeeritud ega juhendatud. Töö kohandamine võib olla soovitud, hõlbustatud ja julgustatud tööandja poolt, pannes töötajad aru saama, mis töökohandamine on ning pakkudes neile sobivaid tööriistu selle tõhusamaks muutmiseks. (Schoberova, 2015)
- 2. Individuaalne vs kollektiivne töökohandamine.** Töötaja poolt algatatud töökohandamine võib olla nii individuaalne kui kollektiivne jõupingutus. (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009), mille puhul grupid ühiselt muudavad oma tööülesandeid ja tööpiiride seoseid.
- 3. Töökohandamine, millesse on juhid kaasatud vs töökohandamine, millesse ei ole juhid kaasatud.** Tekkinud on kontseptsioon töötaja algatatud töö modifikatsioonidest, mida nimetatakse isikupärasteks tehinguteks ehk isikupärasteks kokkulepeteks.

(Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006) Isikupärased kokkulepped on individuaalsed kokkulepped töötaja ja tööandja vahel. Nendeks on näiteks paindlik tööaeg, vastutus töö sisu ja tööülesannete eest, arenguvõimalused ning finantsilised stiimulid (Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008). Erinevalt töö kohandamisest on isikupäraste kokkulepete sõlmimisel juhud kaasatud. Individuaalseid kokkuleppeid tehakse organisatsiooni jaoks väärtuslikemate töötajatega, selleks, et neid tööalaselt motiveerida. Individuaalset töökohandamist saavad teostada kõik organisatsiooni töötajad. Enamus töökohandamisest on töötajate algatatud ning juhud ei ole selle algatamisega seotud olnud ega jälgi kohandamist. Organisatsiooni poolt soodustatud töökohandamine ei tähenda ka alati seda, et juhtkond oleks sellesse kaasatud. Enamikes töökohandamise uurimistöodes ei ole välja toodud, kas organisatsiooni juhtkond on töökohandamisega seotud. (Schoberova, 2015)

## **1.4 TÖÖGA SEOTUS**

Töoga seotuse mõiste: aktiivne, positiivne töoga seotud olek, mida iseloomustab tarmukus, pühendumus ja töösse sulandumine ehk neeldumine. Tarmukus viitab töötaja kõrgele energiatasemele ja vaimsele vastupanule tööd tehes. Pühendumus viitab tugevale isiklikule seotusele tööga ja kogetakse töö olulisust, entusiasmi ja väljakutset. Töösse sulandumist iseloomustab täielik keskendumine ja õnnelik töösse süüvimine.

Töoga seotud töötajad pakatavad energias ja on pühendunud oma tööle. Töoga seotud töötajad on rohkem avatud uuele informatsioonile, produktiivsemad ja valmis tegema veel ekstra tööd. Töoga seotud töötajad muudavad proaktiivselt oma töökeskkonda, et olla veel rohkem oma tööga seotud. (Bakker, 2011) Olles proaktiivsed, leiavad töötajad motiveerivaid väljakutseid ja kaasavad ennast efektiivsesse probleemilahendusse, mis parandab nende töoga seotust (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008).

Kontseptuaalse aluse töoga seotusele pani Kahn (1990), viies läbi etnograafilise uuringu arhitektuuriettevõtte liikmete seas. Ta määratles töoga seotust kui organisatsiooni liikmete

suunamist oma töö rolli, mille kaudu nad rakendavad ja väljendavad end füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt töö ajal.

Kõige tunnustatuma kontseptsiooni järgi (Schaufeli, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002) on tööga seotus positiivne, rahuldav, tööga seotud vaimne seisund, mida iseloomustavad jõulisus, pühendumine ja neeldumine. Jõulisus viitab kõrgele energiale ja vaimsele vastupidavusele tööd tehes, valmisolekut panustada oma töösse ka rasketel hetkedel. Pühendumine tähendab teatud mõttes tähtsust, entusiasmi, inspiratsiooni, uhkust ja väljakutset. Neelduvust iseloomustavad täielik kontsentreeritus ja sügav süüvimine oma töösse, mille jooksul aeg möödub kiiresti ning on raskusi tööst lahti rebimisel.

Tööga seotus on läbipõlemise vastand. Erinevalt nendest töötajatest, kes kannatavad läbipõlemise all, on tööga seotud inimesed energilisemad ning neil on efektiivne side oma tööalaste tegevustega ja nad saavad edukalt hakkama oma tööülesannetega. Eksisteerib kaks koolkonda tööga seotuse ja läbipõlemise seose suhtes. Maslach ja Leiter (1997) eeldavad, et tööga seotus ja läbipõlemine on kaks erinevat poolust töölases heaolus, kus läbipõlemine on negatiivne poolus ja tööga seotus on positiivne poolus. Seda nimelt asjaoludel, et läbipõlemist on defineeritud terminites nagu kurnatus, künism ja vähenenud professionaalne tõhusus. Edasi defineeritakse tööga seotust energiana, kaasatusena ja tõhususena. Definitsiooni järgi on need kolm tööga seotuse aspekti vastavate läbipõlemise aspektide vastandid. (Maslach & Leiter, 1997)

On vähemalt neli põhjust, miks tööga seotud töötajad saavad oma tööga paremini hakkama (Bakker, 2011):

1. Tööga seotud töötajad tunnevad positiivseid emotsioone, näiteks tänulikkust, õnnetunnet ja entusiasmi. Need positiivsed emotsioonid laiendavad inimese mõttetgevuse repertuaari, mis viitab sellele, et nad pidevalt tegelevad enda isiklike ressurssidega.
2. Tööga seotud töötajatel on parem tervis. See tähendab, et nad saavad pühendada kogu oma energia tööle.
3. Tööga seotud töötajad loovad ise oma töö ja personaalsed ressursid.
4. Tööga seotud töötajad kannavad oma seotuse üle teistele töötajatele, kes on nende vahetus keskkonnas. Kuna enamus organisatsioonides on töö efektiivsus koostöö

tulemus, siis ühe inimese tööga seotus nakatab teisi ja parandab nii meeskonnatööd kui ka töötulemusi.

Tööga seotus on oluline ka organisatsiooni seisukohast, kuna selle tulemuseks on klientide rahulolu (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002), individuaalsed tööalased eesmärgid (näiteks tootlikkus) (Schaufeli & Bakker, 2004), nii rollisisene, kui -väline töö tulemuslikkus (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006) ja rahaline tulu (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

On mõningaid empiirilisi tõendusmaterjale selle kohta, kuidas saab ühendada tööga seotust individuaalse töökohandamisega. Wrzesniewski ja Dutton (2001) pakkusid välja, et individuaalse töökohandamisega tegelevad inimesed on rahulolevad töötajad. Erinevates uurimistöodes on tööressursse ja väljakutseid (mida loetakse individuaalse töökohandamise sihtmärkideks) seostatud tööga seotusega (Bakker & Demerouti, 2007). Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, ja Hetland (2012) uurisid oma töös seost individuaalse töökohandamise ja tööga seotuse vahel. Uuringust selgus, et nendel päevadel, mil töötajad otsisid rohkem väljakutseid või olid rohkem nõudlikud enda töö suhtes, olid nad rohkem tööga seotud.

## 2 EMPIIRILINE UURING

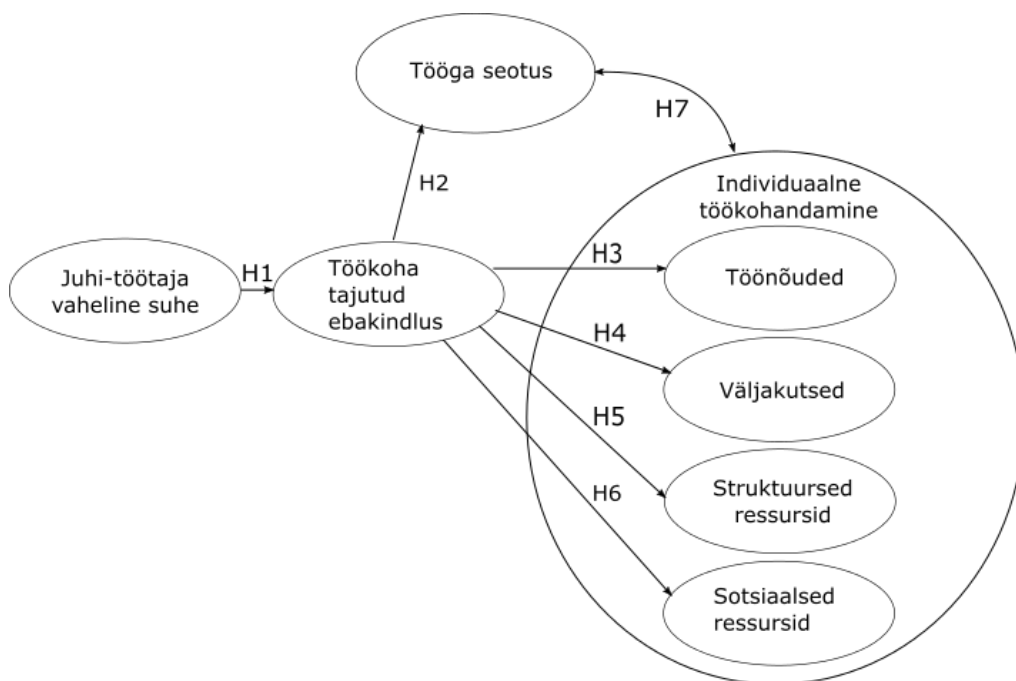
### 2.1 UURINGU METOODIKA

#### 2.1.1 EESMÄRK JA HÜPOTEESID

Antud magistritöö eesmärk on välja selgitada tegurid, mis mõjutavad Tallinna Tehnikaülikooli mitteakadeemiliste töötajate tööalast käitumist muutuste protsessis. Tööalast käitumist mõjutavate teguritega mõõdetakse juhi-töötaja vahelise suhte mõju tajutud töökoha kindlustunde, tööga seotusele ning individuaalsele töökohandamisele.

Magistritöö empiirilises osas on autor teostanud kvantitatiivse uuringu Tallinna Tehnikaülikooli mitteakadeemilise personali seas. Püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks viidi Tallinna Tehnikaülikooli töötajate seas läbi ankeetküsitlus.

Magistritöö ülesehitusel tugines autor teoreetilise osa põhjal koostatud järgmisele mudelile:



**Joonis 1** Tööalast käitumist mõjutavate tegurite mudel  
Allikas: autori koostatud

Empiirilise uuringu eesmärgiks on kontrollida järgmiste, töös kirjeldatud teoreetilistele aspektidele tuginevate hüpoteeside kehtivust:

- H1 Mitteakadeemilised töötajad, kelle puhul juhi-töötaja vaheline suhe on kõrge, tajuvad madalamat töökoha ebakindlust.
- H2 Mitteakadeemilised töötajad, kelle tajutud töökoha ebakindluse näitajad on madalamad, näitavad tugevamat tööga seotust.
- H3 Kui mitteakadeemiliste töötajate tajutud töökoha ebakindluse tase on kõrge, siis nad töökohandamise käigus hakkavad vähendama oma tööõudeid.
- H4 Mitteakadeemilised töötajad, kelle tajutud töökoha ebakindluse tase on madal, suurendavad töökohandamise käigus väljakutseid kui tööressurssi.
- H5 Mitteakadeemilised töötajad, kelle tajutud töökoha ebakindluse tase on madal, suurendavad töökohandamise struktuurseid ressursse.
- H6 Mitteakadeemilised töötajad, kelle tajutud töökoha ebakindluse tase on madal, suurendavad töökohandamise käigus suurendavad sotsiaalseid ressursse.
- H7 Töötajad, kellel tööga seotus on kõrgem, nendel on töökohandamise määr suurem.

Selles peatükis antakse ülevaade uuritavast organisatsioonist, kasutatud metoodikast, valimist ning uuringu tulemustest.

### **2.1.2 TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI LÜHITUTVUSTUS**

Tallinna Tehnikaülikool (TTÜ) on 1918. aastal asutatud avalik-õiguslik ülikool, mis asub Tallinna linnas. Tallinna Tehnikaülikooli missiooniks on teenida eesti majandust, tööstust ja ettevõtlust. Tallinna Tehnikaülikoolis annab haridust tehnika-, loodus-, täppis-, majandus-, sotsiaal- ja terviseteaduste alal.

Tallinna Tehnikaülikoolis õpib 12 000 tudengit, kellest 1400 on 80 eri riigist pärit välistudengid ning töötab 2095 töötajat, kellest 1157 töötab akadeemilistel ametikohtadel ning 928 mitteakadeemilistel ametikohtadel.

Empiiriline uuring antud magistritöös on läbi viidud Tallinna Tehnikaülikooli mitteakadeemiliste töötajate seas.

### **2.1.3 UURINGU LÄBIVIIMISE PROTSESS**

Antud magistritöös püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks ning eesmärgi saavutamiseks valis autor kvantitatiivse uurimismeetodi, andmed koguti ankeetküsimustikku (Lisa 1) kasutades. Uuring viidi läbi Tallinna Tehnikaülikooli mitteakadeemiliste töötajate seas 2016. aasta veebruaris ja märtsis.

Uuring teostati paber kandjal ankeetküsimustikuga. Autor valis paber kandjal küsimustiku esitamise variandi, kuna töötajad tajuvad paberil küsimustiku puhul suuremat vastuste anonüümsust. Kuna küsitletavaid tuli ankeetidele vastamiseks veenda, siis on pidas autor tõenäoliseks, et sellisel viisil täidab küsimustikke suurem hulk vastajaid kui elektroonilist kanalit kasutades. Autor viis küsimustikud enamus juhtudel isiklikult struktuuriüksustesse, kus siis üks kontaktisik need töötajate vahel laiali jagas. Osadel puhkudel saadeti küsimustikud postiga. Autor vestles kontaktisikuga kas vahetu kontakti, telefoni või e-maili vahendusel, tutvustades oma uurimistööd, saadavate andmete kasutust, uurimistöö olulisust ning vastajate anonüümsuse garanteerimist. Mõnedel kordadel tuli seletada lahti ka konkreetsete küsimuste sisu. Küsimustiku täitmiseks kulus maksimaalselt 25 minutit. Ankeetküsitlus jagati välja 300 töötajale, küsimustikule vastamiseks anti aega kuni 14 päeva. Üldvalimist täitis ankeedi 132 töötajat ehk 44% küsitletutest. 132-st ankeedist oli kasutamiseks sobilikke ankeete 127.

Antud magistritöö uurimistulemuste tõlgendamiseks ja analüütilise kokkuvõtte tegemiseks kasutati programme Microsoft Excel ja SPSS.

Antud magistritöö uurimistulemused on esitatud kirjeldava statistika meetodi abil. Autor on andmete analüüsimiseks ja uuringutulemuste tõlgendamiseks kasutanud standardhälvet (s) ning

aritmeetilist keskmist ( $m$ ), tulemuste võrdlemiseks ning uuritavate nähtuste vahel seoste leidmiseks on kasutatud korrelatsioonimaatrikseid, milles arvutati Spearmani korrelatsioonikordajaid ( $\rho$ ). Tulemusi, kus  $\rho$  jääb vahemikku 0,3 – 0,69 peetakse mõõduka tugevusega seoseks ja  $\rho$  vahemikus 0,7 – 0,89 peetakse tugevaks seoseks. Seoseid, mille  $\rho$  väärtus jääb alla 0,3, peetakse nõrkadeks seosteks.

Autor kasutas uuringu tulemuste usaldusväärsuse mõõtmiseks reliaabluskoeffitsienti Cronbach'i alfat ( $\alpha$ ). Cronbach'i alfa tulemust peetakse rahuldavaks kui  $\alpha > 0,7$  ja heaks kui  $\alpha > 0,8$ . Antud magistritöös jäid skaalade  $\alpha$ -d vahemikku 0,7 – 0,8.

Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks kasutati dispersioonianalüüsi One-way ANOVA, gruppide vaheliste erinevuste võrdlemiseks kasutati post-hoc meetodi Scheffe testi. Gruppide paariviisiliseks võrdlemiseks kasutati Studenti  $t$ -testi. Olulisuse nivooks valiti  $\alpha = 0,05$ .

#### **2.1.4 ÜLEVAADE ANKEETKÜSIMUSTIKUST**

Uuringu teostamiseks viidi Tallinna Tehnikaülikooli mitteakadeemiliste töötajate seas läbi 57 küsimusest koosnev ankeetküsitlus. Küsimustik oli jaotatud neljaks osaks. Esimeses osas uuriti juhi-töötaja vahelisi suhteid, teises osas lasti töötajatel väljendada, kui kindlalt nad tunnevad end tööl, kolmandas osas hindasid töötajad oma tööga seotust ning neljanda osa küsimustega uuriti individuaalset töökohandamise taset. Neile lisaks esitati vastajale kolm isikuandmeid puudutavat küsimust.

Ankeet algas vastajale küsimustikku tutvustava tekstiga, sellele järgnesid küsimused isikuandmete kohta: sugu, vanus ning tööstaaž Tallinna Tehnikaülikoolis.

Ankeetküsimustikus olevaid isikuandmete küsimuste vastuseid kodeeriti selgema ülevaate saamiseks alagruppideks:



Vanusegrupp	
...25 aastat	1
26 – 35 aastat	2
36 – 45 aastat	3
46 – 55 aastat	4
56... aastat	5

Staaž TTÜ-s	
...3 aastat	1
4 – 8 aastat	2
9 – 13 aastat	3
14 – 19 aastat	4
20... aastat	5

Sugu	
M	1
N	2

Uuringu tulemusi hinnati Likerti tüüpi 6-punkti skaalal, kus

- |  |  |
|--|--|
| <b>1 = täiesti 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 = täiesti kindlasti olen nõus</b> |

***Lühiülevaade ankeetküsimustikus kasutatud küsimustikest:***

**Juhi-töötaja vahelised suhted** – juhi-töötaja vaheliste suhete kvaliteeti mõõdeti 7 küsimusega juhi-töötaja vahelise suhte skaalal (*Leader-Member Exchange – LMX*) (Graen & Uhl-Bien, 1995).

**Töökoha tajutud ebakindlus** – Töö turvalisuse all mõõdeti nii töö ebakindlust kui ka tööalast kindlust.

Töökoha tajutud ebakindlust mõõdeti nelja küsimusega Töökoha Ebakindluse Skaalal, mis on välja töötatud De Witte poolt 2000. aastal ja kinnitanud (Vander Elst, De Witte, & De Cuyper, 2013). Küsimuste vastuseid hinnati Likert-tüüpi 6-punkti skaalal vahemikus 1 (täiesti kindlasti ei ole nõus) kuni 6 (täiesti kindlasti olen nõus). See skaala oli usaldusväärne vastavalt Cronbach'i  $\alpha$  koefitsiendile .89 T1-l ja .90 T2-l. Inimese kindlustunnet tööturul mõõdeti nelja küsimusega, mis tugineb Rothwell, A. & Arnold, J. (2007) uuringule.

Lisaks võeti küsimustikku neli väidet, mis peegeldavad inimese kindlust/ebakindlust tööturul. Antud väited on sõnastatud tuginedes Rothwell, A. & Arnold, J. (2007) uuringule.

Viimaseks osana selles blokis paluti töötajatel protsentuaalselt hinnata, kui suureks nad peavad tõenäosust, et saavad praeguses organisatsioonis töötada nii kaua kui ise soovivad.

**Tööga seotus** - Tööga seotuse uurimiseks kasutati Utrecht Work Engagement Scale'i (UWES) 17 küsimusest koosnevat küsimustikku, milles 6 küsimust mõõdavad tarmukust, 5 pühendumust ning 6 neelduvust (Schaufeli & Bakker, 2003).

**Individuaalne töökohandamine** – Individuaalset töökohandamist on mõõdetud võttes aluseks Tims, et al. (2012) individuaalse töökohandamise skaala (*job crafting scale*). Antud küsimustikus on 24 küsimust, milles 6 küsimust mõõdavad struktuurseid ressursse, 6 küsimust sotsiaalseid ressursse, 6 küsimust väljakutseid ja 6 küsimust töö nõudmisi.

## **2.1 UURINGU TULEMUSED**

### **2.2.1 VALIMI KIRJELDUS**

Autori poolt läbi viidud uuringu ankeetküsimustikule vastas kokku 127 Tallinna Tehnikaülikooli mitteakadeemilist töötajat. Kõige vanem vastaja oli 75-aastane ja kõige noorem 22-aastane. Vastajate keskmine vanus oli 46 eluaastat. 2 vastajat ehk 1,57 protsenti küsitletutest oli jätnud vanuse märkimata. Enamus küsitletutest olid naised (86%), 3 vastajat ehk 2,36 protsenti küsitletutest jättis oma soo märkimata. Kõige pikem tööstaaž Tallinna Tehnikaülikoolis oli 50 aastat ja kõige lühem 0,5 aastat. Vastajate keskmine tööstaaž oli 12,8 aastat. Tööstaaži jättis vastamata 2 töötajat ehk 1,57 protsenti vastajatest.

Uuringus osalenud vastajate tasutaandmed on esitatud tabelis 1.

**Tabel 1** Demograafilised andmed n=127

Demograafilised andmed		Sagedus	Osakaal
Vanus	... 25 aastat	8	6,4%
	26 – 35 aastat	28	22,4%
	36 – 45 aastat	24	19,2%
	46 – 55 aastat	27	21,6%
	56 ... aastat	38	30,4%
Sugu	Naine	106	86%
	Mees	17	13,82%
Tööstaaž	... 3 aasta	25	20,3%
	4 – 8 aastat	32	26%
	9 – 13 aastat	24	19,5%
	14 – 19 aastat	17	13,8%
	20 ... aastat	25	20,3%

Allikas: autori koostatud

## 2.2.2 ANDMEANALÜÜS

### *Juhi-töötaja vaheline suhe*

Antud uurimistöös mõõdeti juhi-töötaja vahelist suhet LMX-7 küsimustikuga. Küsimustikus kasutati 6-punktilist hinnanguskaalat. Juhi-töötaja vahelise suhte skaala usaldusväärsust mõõdeti Cronbachi alfaga, mille väärtus oli 0,81, mis näitas, et skaala on usaldusväärne.

Antud skaala aritmeetiline keskmine väärtus oli  $m=4,32$  ja standardhälve  $s=0,96$ , mis tähendab, et uuringus osalenud hindavad suhet oma juhiga pigem positiivseks, mis viitab ka mõõdukale suhte kvaliteedile. Vanuse- ja staažigruppide lõikes skaalale antud keskmiste hinnangute võrdluses statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnud.

Tabelis 2 on välja toodud kirjeldav statistika LMX-7 küsimustiku väidete kohta. Tulemustest nähtub, et vastuste variatiivsus üksikute küsimuste lõikes on suurem, kui skaalale antud hinnangute osas.

**Tabel 2** Hinnangud juhi-töötaja vahelistele suhetele

<b>Juhi-töötaja vaheline suhe (LMX7)</b>	<b>m</b>	<b>s</b>
1. Ma tean kui rahul on mu juht minu tööga	4,30	1,00
2. Minu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi.	4,47	1,13
3. Minu juht hindab vääriiselt minu potentsiaali	4,49	1,07
4. Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme	4,22	1,27
5. Minu juht aitab mind vajadusel välja isegi siis, kui see võib talle probleeme tekitada.	3,94	1,26
6. Ma olen oma juhise piisavalt kindel, et vajadusel tema otsuseid kaitsta või õigustada, kui ta ise ei saa seda teha.	4,46	1,10
7. Ma iseloomustaksin oma töösuhet juhiga väga efektiivsena.	4,43	1,17

Allikas: autori koostatud

Üksikväidetele antud keskmised hinnangud on sarnased. Neist kõige kõrgema hinnangu on vastajad andnud väitele number 3, milles öeldakse, et juht hindab vääriiselt töötaja potentsiaali ( $m = 4,49$ ). 17,5% vastajatest andis nimetatud väitele hinnangu „6 - täiesti kindlasti olen nõus“, 46,8% vastajatest andis antud väitele hinnanguks „5 - olen nõus“, 37,3% vastajatest andis väitele hinnanguks „4 – pigem olen nõus“.

Kõige madalam keskmine hinnang on antud väitele nr 5 ( $m = 3,94$ ) mis erineb teiste väidete hinnangutest ja väljendab pigem mitte nõustumist. Vaid 8,7% vastajatest andis väitele nr 5 hinnangu „6 – täiesti kindlasti olen nõus“, 25,4% vastajatest andis nimetatud väitele hinnanguks „5 – olen nõus“ ning 34,9% vastajatest andis väitele hinnanguks „4 – pigem olen nõus“. Selle väite juures esines ka suur variatiivsus vastustes ( $s = 1,26$ ).

### ***Töökoha tajutud kindlus***

Töökoha tajutud kindlust mõõdeti Töökoha ebakindluse skaalaga, mis sisaldas kahte alaskaalat: 5 küsimusega mõõdeti töökohaga seotud ebakindlustunnet ja 3 väitega mõõdeti töökohaga seotud kindlustunnet. Küsimustikus kasutati 6-punktilist hindamiskaalat. Lisaks paluti selles küsimustiku ploki töötajatel protsentuaalselt hinnata, kui kõrgeks nad peavad tõenäosust, et saavad praeguses organisatsioonis töötada nii kaua, kui ise soovivad.

Töökoha ebakindluse koguskaala Cronbachi alfa väärtuseks oli 0,863, mis näitab, et skaala on usaldusväärne. Koguskaala keskmise arvutamiseks pöörati kindlustunnet väljendavatele väidetele antud hinnangud selliselt, et koguskaala mõõdab töökohaga seotud ebakindlustunnet.

Töötajate tööalase ebakindlustunde skaala aritmeetiline keskmine väärtus  $m=3,40$  ja standardhälve  $s=0,898$ . Madalam hinnangupunkt väljendab väiksemat ebakindlustunnet ehk mida madalam on hinnangupunkt seda suurem on töökoha tajutud kindlustunne.

Tabelis 3 on esitatud kirjeldav statistika töötajate tööalase kindlustunde kohta.

**Tabel 3** Hinnangud töötajate tööalase ebakindlus-/kindlustunde kohta

	$\alpha$	m	s
<b>Tööalane ebakindlustunne</b>	0,863	3,40	0,898
<i>Tajutud ebakindlus töökohal</i>	0,915	3,488	1,160
1. On võimalus, et jään ilma oma praegusest tööst		3,47	1,32
2. Tunnen teatud ebakindlust oma töökoha tuleviku suhtes		3,59	1,31
3. On oht, et mul tuleb lahkuda oma praeguselt töökohalt		3,37	1,32
4. Olen kindel, et saan jääda oma praegusele töökohale*		3,38	1,19
<i>Tööalane konkurentsivõime</i>	0,884	3,352	1,054
5. Minu võimalused tööturul on head, võiksin vajaduse korral valida erinevaid töid/ameteid*		3,38	1,23
6. Vaatamata minu töökogemustele, oleks mul vähe võimalusi leida samaväärset tööd		3,40	1,17
7. Kui tekib vajadus, siis leiaksin kergesti uue, sobiva töö*		3,60	1,13
8. Arvan, et mul on liiga vähe võimalusi, et üldse kaaluda töökoha vahetust		3,06	1,36

\*Küsimustele antud hinnangud on pööratud selliselt, et nad mõõdavad ebakindlust

Allikas: autori koostatud

Madalad keskmised hinnangud, mis antud üksiküsimustele ja alaskaaladele viitavad pigem ebakindluse puudumisele. Mida madalamad on keskmised hinnangud, seda väiksem on ebakindlus ehk seda suurem on kindlustunne. Tulemusi hinnates ei saa aga ka väita, et vastanute kindlustunne oleks kõrge, see jääb pigem ehk nõrga kindlustunde tasemele. Vanusegruppide võrdluses puudusid statistiliselt olulised erinevused töökoha ebakindluse suhtes, kuid esinesid tööalase konkurentsivõimega seotud ebakindlustunde suhtes. Teise vanusegrupi (26 – 35 a.) hinnangud oma tööalasele konkurentsivõimele olid kõrgemad ehk ebakindlusnäitajad madalamad ( $m=2,60$ ,  $SD=0,757$ ) kui kahel vanema vanusegrupi vastajatel (46 – 55 aastased  $m=3,70$ ,  $SD=0,872$ ;  $t=-4,292$ ,  $p<0,004$  ja 56 aastat ja vanemad  $m=3,82$ ,  $SD=1,094$ ;  $t=4,154$ ,

$p < 0,012$ ). Antud tulemused viitavad sellele, et vanemate töötajate üldine ärevusfoon võib olla kõrgem kui noorematel töötajatel, kes tunnevad end tööturul kindlamalt.

Sarnased statistiliselt olulised erinevused ilmnescid ka kogu tööalase ebakindluse skaala puhul. 26 – 35 aastaste vastajate ( $m=2,85$ ,  $SD=0,772$ ) ebakindlusmäär oli madalam kui nende vanematel töökaaslastel (46 – 55 aastased  $m=3,78$ ,  $SD=0,743$ ;  $t=-4,376$ ,  $p < 0,000$  ja 56 aastat ja vanemad  $m=3,67$ ,  $SD=0,851$ ;  $t=-3,989$ ,  $p < 0,000$ ).

Staažigruppide võrdluses olid esimese staažigrupi (... 3 aastat) vastajate hinnangud töökoha ebakindlusele madalamad ( $m=2,87$ ,  $SD=0,938$ ) kui neljanda staažigrupi (4 – 19 aastat) vastajate hinnangud ( $m=4,01$ ,  $SD=1,109$ ;  $t=-3,443$ ,  $p < 0,002$ ). Esimese staažigrupi (...3 aastat) ja teise staažigrupi (4 – 8 aastat) hinnangud oma tööalasele konkurentsivõimele olid kõrgemad ehk ebakindlusnäitajad madalamad (vastavalt  $m=2,58$ ,  $SD=0,766$  ja  $m=2,97$ ,  $SD=1,002$ ) kui viienda staažigrupi (20 ... aastat) vastajatel ( $m=4,31$ ,  $SD=0,678$ ;  $t=-3,940$ ,  $p < 0,001$ ).

Statistiliselt olulised erinevused ilmnescid ka kogu tööalase ebakindluse skaala puhul. Kuni 3-aastase tööstaažiga töötajate ( $m=2,72$ ,  $SD=0,673$ ) ebakindlusmäär oli madalam kui nende pikema staažiga töökaaslastel (14 – 19 aastat  $m=3,96$ ,  $SD=0,945$ ;  $t=-4,768$ ,  $p < 0,000$  ja 20 aastat ning pikema staaži puhul  $m=3,99$ ,  $SD=0,623$ ;  $t=6,644$ ,  $p < 0,000$ ).

### **Tööga seotus**

Tööga seotust mõõdeti UWES (*Utrecht'i Work Engagement Scale*) skaalaga, mis sisaldas kolme alaskaalat: 6 küsimusega mõõdeti tarmukust, 5 küsimusega pühendumust ja 6 küsimusega neelduvust. Küsimustikus kasutati 6-punktilist hindamisskaalat.

Tabelis 4 on välja toodud tööga seotuse alaskaalade aritmeetilise keskmise väärtused ja standardhälbed.

**Tabel 4** Tööga seotuse alaskaalade aritmeetilised keskmiste ja standardhälbed

	Tarmukus	Pühendumine	Neeldumine
m	3,45	4,18	4,15
s	0,70	0,91	0,85

Allikas: autori koostatud

Antud tabelist on näha, et uuringus osalenud töötajad hindasid kõige kõrgemalt oma töösse pühendumist ( $m=4,18$  ja  $s=0,91$ ) ning kõige madalamalt oma tarmukust ( $m=3,45$  ja  $S=0,70$ ).

Tööga seotuse alaskaalade usaldusväärssust mõõdeti Cronbachi alfaga, mille väärtused olid vastavalt: tarmukus -  $\alpha=0,82$ , pühendumine -  $\alpha=0,85$  ja neeldumine -  $\alpha=0,85$ , mis näitas, et skaalad olid usaldusväärsed.

Tabelis 5 on esitatud statistiline kirjeldus töötajate tööga seotuse kohta.

**Tabel 5** Hinnangud töötajate tööga seotuse kohta

<b>Tööga seotus (UWES)</b>	<b>m</b>	<b>s</b>
<i>Tarmukus</i>		
1. Tööd tehes tunnen end energiast pakatavana	3,68	1,99
2. Tunnen end töö juures energilise ja jõudsana	4,17	1,08
3. Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema	4,34	1,20
4. Olen suuteline pikalt järjest töötama	4,37	1,07
5. Tunnen, et tööd tehes olen vaimselt väga vastupidav	4,29	1,02
6. Olen tööd tehes väga järjekindel ka siis, kui kõik ei laabu hästi	4,10	1,13
<i>Pühendumine</i>		
1. Minu töö on tähendusrikas ja sel on selge eesmärk	4,62	0,95
2. Olen innustunud oma tööd tehes	4,08	1,20
3. Minu töö inspireerib mind	3,96	1,17
4. Olen uhke töö üle, mida teen	4,34	1,15
5. Minu jaoks on töö meeldiv väljakutse	3,90	1,26
<i>Neeldumine</i>		
1. Tööd tehes lendab aeg märkamatult	4,70	1,07
2. Töötades unustan kõik teised asjad ja mured	3,80	1,22
3. Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada	4,41	1,05
4. Tavaliselt „sukeldun“ oma töösse	4,24	1,00
5. Töötades satun tihti hoogu	4,09	1,17
6. Olen tööd tehes väga järjekindel ka siis, kui kõik ei laabu hästi	4,09	1,13

Allikas: autori koostatud

Antud tabelist on näha, et tööga seotus on suhteliselt kõrge ning töötajad on oma töösse süvenenud. Kõige kõrgemalt hinnati väidet „tööd tehes lendab aeg märkamatult“ ( $m=4,70$  ja  $s=1,07$ ). 27,6% vastajatest andis nimetatud väitele hinnangu „6 – täiesti kindlasti olen nõus“, 30,7% vastajatest andis antud väitele hinnangu „5 – olen nõus“ ning 28,3% vastajatest andis nimetatud väitele hinnangu „4 – pigem olen nõus“. Kõige madalamalt hinnati väidet „Tööd tehes tunnen end energiast pakatavana“ ( $m=3,68$  ja  $s=1,99$ ). Antud väite puhul andsid kõigest 4,8% vastajatest hinnangu „6 – täiesti kindlasti olen nõus“, 18,3% vastajatest andis nimetatud

väitele hinnangu „5 – olen nõus“ ning 34,12% vastajatest andis väitele hinnangu „4 – pigem olen nõus“.

Esimese vanusegrupi (... 25 aastat) hinnang tarmukusele ( $m=2,98$ .  $SD=0,41$ ) erines statistiliselt olulisel määral neljanda vanusegrupi (46 – 55 aastat) hinnangust (vastavalt  $m=3,69$ .  $SD=0,71$ ;  $t=-3,554$ ,  $p<0,002$ ).

### ***Individuaalne töökohandamine***

Individuaalset töökohandamist mõõdeti individuaalse töökohandamise skaalaga, mis sisaldas nelja alaskaalat: 6 küsimusega mõõdeti struktuurseid ressursse, 6 küsimusega sotsiaalseid ressursse, 6 küsimusega väljakutseid ning 6 küsimusega töö nõudmisi. Küsimustikus kasutati 6-punktilist hindamiskaalat.

Tabelis 6 on välja toodud individuaalse töökohandamise alaskaalade aritmeetilise keskmiste väärtused ja standardhälbed.

**Tabel 6** individuaalse töökohandamise alaskaalade aritmeetiliste keskmiste väärtused ja standardhälbed

	Struktuursed ressursid	Sotsiaalsed ressursid	Väljakutsed	Töö nõudmised
M	4,73	4,14	4,14	3,98
S	0,59	0,73	0,67	0,68

Allikas: autori koostatud

Antud tabelist on näha, et uuringus osalenud töötajad hindavad kõige kõrgemalt oma struktuurseid ressursse ( $m=4,73$  ja  $s=0,59$ ) ning kõige madalamalt töö nõudmisi ( $m=3,98$  ja  $s=0,68$ ). Sotsiaalseid ressursse ning väljakutseid hinnati võrdselt.

Individuaalse töökohandamise alaskaalade usaldusväarsust mõõdeti Cronbachi alfaga, mille väärtused olid vastavalt: struktuursed ressursid –  $\alpha=0,80$ , sotsiaalsed ressursid –  $\alpha=0,75$ , väljakutsed –  $\alpha=0,77$  ja töö nõudmised –  $\alpha=0,70$ , mis näitab, et skaalad olid usaldusväärsed.



Tabelis 7 on esitatud statistiline kirjeldus individuaalse töökohandamise kohta.

**Tabel 7** Hinnangud individuaalse töökohandamise kohta

<b>Individuaalne töökohandamine</b>	<b>m</b>	<b>s</b>
<i>Struktuursed ressursid</i>		
1. Püüan igati oma tööalast võimkust tõsta	4,70	0,83
2. Püüan end igati erialaselt täiendada ja arendada	4,69	0,88
3. Püüan õppida tööks vajalikke uusi asju	4,87	0,74
4. Püüan oma võimeid töö juures maksimaalselt rakendada	4,85	0,79
5. Püüan iseseisvalt leida lahendusi, kuidas oma tööd teha	4,82	0,80
6. Püüan võtta ülesandeid, mis vastavad minu huvidele ja võimetele	4,43	0,94
<i>Sotsiaalsed ressursid</i>		
1. Küsin tööalast juhendamist oma juhilt	4,12	1,19
2. Arutlen juhiga oma tööülesannete üle	4,29	1,27
3. Küsin teistelt tagasisidet/arvamust oma töö kohta	3,79	1,02
4. Küsin oma töökaaslastelt nõu ja abi	4,97	0,85
5. Küsin oma juhilt tagasisidet oma töö kohta	3,66	1,21
6. Küsin teiste arvamust enda tööd puudutavates küsimustes	4,05	1,01
<i>Väljakutsed</i>		
1. Kui töö algatakse mõni huvitav projekt, siis pakun end ise selles projektis osalema	3,74	1,09
2. Kui organisatsioonis toimub midagi uut, siis olen ma üks esimesi sellest teada saama ja seda proovima	3,39	0,96
3. Kui juhtub, et tööd on vähe, siis kasutan võimalust, et alustada millegi uuega	4,34	0,99
4. Võtan endale uusi töökohustusi, et oma tööd huvitavamaks teha	3,94	1,06
5. Püüan alati mõtestada oma tööd, süvenedes asjade olemusse ja püüdes näha laiemat pilti	4,80	0,89
6. Püüan alati mõista, kuidas mu tööülesanded on seotud üldiste eesmärkidega ja püüan luua erinevaid uusi seoseid	4,64	0,92
<i>Töönõudmised</i>		
1. Korraldan oma tööd nii, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle nõudmised on ebarealistlikud	3,96	1,27
2. Püüan oma tööd korraldada nii, et ei peaks langetama palju raskeid tööalaseid otsuseid	3,92	1,12
3. Püüan oma tööd teha selliselt, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle probleemid mind emotsionaalselt kurnavad	3,78	1,37
4. Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks emotsionaalselt vähem pingeline	4,23	0,97
5. Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks vaimselt vähem pingeline	4,08	1,03
6. Korraldan oma tööd selliselt, et saaksin keskenduda eelkõige konkreetsetele lähi-eesmärkidele	4,45	0,86

Allikas: autori koostatud

Tabelist on näha, et töötajad tegelevad aktiivselt töökohandamisega. Nõu ja abi küsitakse oma töökaaslastelt kõige enam ( $m=4,97$ ,  $s=0,85$ ). 29,9% vastajatest andis nimetatud väitele hinnangu „6 – täiesti kindlasti olen nõus“, 42,5% vastajatest andis antud väitele hinnangu „5 – olen nõus“ ning 24,4% vastajatest andis nimetatud väitele hinnangu „4 – pigem olen nõus“. Kõige madalamalt hindasid töötajad väidet: „Kui organisatsioonis toimub midagi uut, siis olen ma üks esimesi sellest teada saama ja seda proovima“ ( $m=3,39$ ,  $s=0,96$ ). Nimetatud väite puhul andsid kõigest 4,7% vastajatest hinnangu „6 – täiesti kindlasti olen nõus“, 9,4% vastajatest andis

nimetatud väitele hinnangu „5 – olen nõus“ ning 35,4% vastajatest andis väitele hinnangu „4 – pigem olen nõus“.

Statistiliselt olulisi erinevusi hinnangutes individuaalsele töökohandamisele vanusegruppide lõikes ei ilmnenu.

Viienda tööstaažigrupi (20... aastat) hinnang sotsiaalsetele ressurssidele ( $m=3,87$ .  $SD=0,79$ ) erines statistiliselt olulisel määral esimese tööstaažigrupi (... 3 aastat) hinnangust (vastavalt  $m=4,57$ .  $SD=0,63$ ;  $t=3,40$ ,  $p<0,001$ ).

***Seosed juhi-töötaja vaheliste suhete, töökoha tajutud kindlustunde, tööga seotuse ja individuaalse töökohandamise vahel.***

Antud magistritöös püstitas autor 7 hüpoteesi, millega põhjal loodi mudel (lk 22), mille kohaselt juhi-töötaja vaheliste suhete kvaliteet mõjub töökoha tajutud kindlustunnet, mis omakorda mõjutab tööga seotust ning töötajate individuaalset töökohandamist.

Alljärgnevalt kontrollitakse mudeli ja hüpoteeside kehtivust ning esitatakse uuritud nähtuste omavahelised seosed. Uuritavate nähtuste vahel seoste leidmiseks on kasutatud Spearman`i korrelatsioonianalüüsi, mis on välja toodud tabelis 8.

**Tabel 8** Seosed juhi-töötaja vaheliste suhete, töökoha tajutud kindlustunde, tööga seotuse ja individuaalse töökohandamise vahel

	Mean	Std. Deviation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sugu	1,86	0,35												
2. Vanusgrupp	3,47	1,30	0,10											
3. Tööstaaži grupp	2,88	1,42	0,14	0,59**										
4. Töökoha tajutud kindlustunne	3,16	0,80	0,08	0,34**	0,37**	$\alpha=0,86$								
5. Juhi-töötaja vahelised suhted	4,33	0,96	0,08	-0,16	-0,09	-0,68	$\alpha=0,81$							
6. Tööga seotus: Tarmukus	3,45	0,70	0,00	0,22*	0,11	-0,14	0,37**	$\alpha=0,82$						
7. Tööga seotus: Pühendumine	4,18	0,91	-0,03	0,08	-0,02	-0,28	0,41**	0,73**	$\alpha=0,85$					
8. Tööga seotus: Neeldumine	4,15	0,85	-0,03	0,16	0,09	-0,17	0,39**	0,81**	0,79**	$\alpha=0,85$				
9. Töökohandamine: Struktuursed ressursid	4,73	0,59	0,03	0,02	-0,02	-0,10	0,13	0,46**	0,45**	0,50**	$\alpha=0,81$			
10. Töökohandamine: Sotsiaalsed ressursid	4,14	0,73	0,00	-0,25	-0,23	-0,32	0,50**	0,32**	0,25**	0,27**	0,31**	$\alpha=0,74$		
11. Töökohandamine: Väljakutsed	4,14	0,67	-0,05	-0,08	-0,14	-0,19	0,30**	0,43**	0,34**	0,40**	0,75**	0,43**	$\alpha=0,77$	
12. Töökohandamine: Töönõudmised	3,98	0,68	0,08	-0,06	0,01	-0,05	0,12	-0,05	-0,08	0,00	0,08	0,01	0,12	$\alpha=0,66$
13. Töenäosuse % praeguses organisatsioonis töötamise jätkamise kohta	59,76	24,51	-0,16	-0,34	-0,28	-0,75	0,46**	0,14	0,32**	0,20*	0,18	0,18*	0,26**	-0,01

\*\* .  $p < 0.01$

\* .  $p < 0.05$

Allikas: autori koostatud

1. Juhi-töötaja vaheliste suhete ja töökoha tajutud kindlustunde vahel ilmnes korrelatsioonianalüüsis mõõduka tugevusega negatiivne seos ( $\rho=-0,679$ ;  $p=0,000$ ), mis näitab, et hüpotees H1 kehtib: mitteakadeemilised töötajad, kelle puhul juhi-töötaja vaheline suhe on kõrge, tajuvad madalamat töökoha ebakindlust.
2. Töökoha tajutud kindlustunde ja tööga seotuse (pühendumise) vahel ilmnes nõrk negatiivne, kuid statistiliselt oluline seos. ( $\rho=-0,284$ ,  $p=0,002$ ). Mitteakadeemilised töötajad, kes tunnevad madalamat töökoha ebakindlust, on oma töösse rohkem pühendunud. Tarmukuse ja neeldumise osas statistiliselt olulisi seoseid töökoha tajutud kindlustundega ei esinenud, millest järeldub, et hüpotees H2 ei leidnud kinnitust.
3. Töökoha tajutud kindlustunde ja individuaalse töökohandamise (töönõuded) vahel ei esinenud statistiliselt olulisi seoseid. Seega, hüpotees H3 ei leidnud kinnitust.

4. Töökoha tajutud kindlustunde ja individuaalse töökohandamise (väljakutsed) vahel esines nõrk negatiivne, kuid statistiliselt oluline seos. ( $\rho=-0,190$ ,  $p=0,039$ ), mis kinnitab hüpoteesi H4: kui mitteakadeemiliste töötajate ebakindluse tase on madal, siis töökohandamise käigus suurendavad nad nii väljakutseid, kui tööressurssi.
5. Töökoha tajutud kindlustunde ja individuaalse töökohandamise (struktuursed ressursid) vahel ei esinenud statistiliselt olulisi seoseid. Siit järeldub, et hüpotees H5 ei leidnud kinnitust.
6. Töökoha tajutud kindlustunde ja individuaalse töökohandamise (sotsiaalsed ressursid) vahel ilmnes nõrk negatiivne, kuid statistiliselt oluline seos. ( $\rho=-0,318$ ,  $p=0,000$ ), mis kinnitab hüpoteesi H6: kui mitteakadeemiliste töötajate ebakindluse tase on madal, siis töökohandamise käigus suurendavad nad sotsiaalseid ressursse.
7. Tööga seotuse ja individuaalse töökohandamise vahel ilmnemiseid tugevad positiivsed statistiliselt olulised seosed, mis on välja toodud tabelis 9.

**Tabel 9** Tööga seotuse ja individuaalse töökohandamise vahel ilmnenuid seoseid

	Tööga seotus (tarmukus)	Tööga seotus (pühendumine)	Tööga seotus (neeldumine)
Töökohandamine (struktuursed ressursid)	$\rho=0,459$ $p=0,000$	$\rho=0,450$ $p=0,000$	$\rho=0,495$ $p=0,000$
Töökohandamine (sotsiaalsed ressursid)	$\rho=0,319$ $p=0,000$	$\rho=0,250$ $p=0,006$	$\rho=0,268$ $p=0,003$
Töökohandamine (väljakutsed)	$\rho=0,432$ $p=0,000$	$\rho=0,341$ $p=0,000$	$\rho=0,400$ $p=0,000$

Allikas: autori koostatud

Tabelist järeldub, et hüpotees H7 leidis kinnitust: töötajad, kellel tööga seotus on kõrgem, nendel on töökohandamise määr suurem. Kõige tugevam seos ilmnes struktuursete ressursside ning neeldumise vahel ( $\rho=0,495$  ja  $p=0,000$ ).

### **2.2.3 ARUTELU JA JÄRELDUSED**

Antud magistritöös esitati mudel juhi-töötaja vaheliste suhete mõju kohta tajutud töökoha ebakindluse suhtele ning vaadeldi, kuidas see omakorda mõjutab tööga seotust ning individuaalset töökohandamist.

Selles alapeatükis analüüsitakse magistritöö tulemusi ja tehakse autoripoolseid järeldusi ning ettepanekuid selle kohta, kuidas võtta kasutusele meetmeid parandamaks juhi-töötaja vahelist suhet, suurendades seeläbi töötajate tööalast kindlustunnet ning töösse pühendumist ning ühtlasi vältida professionaalse töötajaskonna lahkumist organisatsioonist.

#### ***Juhi-töötaja vahelised suhted***

Magistritöö teooriaosa põhjal võib järeldada, et kvaliteetsete ja kõrgetasemeliste juhi-töötaja vaheliste suhete hoidmine on organisatsioonile kasulik, soodustamaks töötajate kindlustunde kasvu, pühendumist ning oma töö kohandamist. Uuringus osalenud töötajad hindasid suhet juhiga pigem positiivseks, millest võib järeldada, et tegu on mõõdukalt kvaliteetse juhi-töötaja vahelise suhtega. Vastajad hindasid kõige kõrgemalt väidet, et juht hindab vääriliselt nende potentsiaali. Autor leiab, et juhtide ja töötajate vahel on pigem usaldusväärsed suhted. Tuginedes magistritöö teooriaosas käsitletud Lunenburg'i (2010) uurimistööle, võib järeldada, et juhid moodustavad suurest osast oma töötajatest sisemise grupi, mille liikmed saavad suurema juhipoelse tähelepanu osaliseks.

Kõige madalamalt hindasid vastajad väidet, millega öeldakse, et juht aitab töötaja välja keerulistest olukordadest isegi siis, kui see võib talle endale probleeme tekitada. Sellest võib järeldada, et muudatuste protsessi ajal töötajate ebakindlus kasvab (Jick, 1985) ning seetõttu on töötajatel arvamus, et juht ei seisa nende eest kriitilises olukorras.

#### ***Töökoha tajutud kindlustunne***

Uuringus osalenud töötajad hindasid töökoha tajutud ebakindlustunnet suhteliselt madalalt, samas ei saa tulemuste põhjal väita, et töötajate kindlustunne oleks kõrge, pigem on tegu nõrgema kindlustundega. Kuna tööalase konkurentsivõimega seotud ebakindluse suhtes

esinesid statistiliselt olulised erinevused just kõige noorema ning kahe vanema vanusegrupi vahel, siis sellest järeldub, et nooremad töötajad tunnevad end tööturul kindlamalt kui nende vanemaealised kolleegid. Autori arvates võib see tuleneda asjaolust, et arvestades Tallinna Tehnikaülikooli töötajate keskmist tööstaaži (vt tabel 1, lk 26), on vanemaealised töötajad töötanud samal ametikohal pikemat aega ning seetõttu on ebakindlad oma konkurentsivõime suhtes tänapäevastes tööturu tingimustes. Samuti kinnitavad seda väidet staažigruppide võrdluse tulemused, mille järgi lühema tööstaažiga töötajate hinnangud töökoha tajutud ebakindlusele olid madalamad, kui pikema tööstaažiga töötajatel.

Lähtudes magistritöö teooriaosast, võib järeldada, et töötajate ebakindlustunne on seotud kartusega oma töökohast ilma jääda (De Witte, 1997), mis on muudatuste ajal loomulik nähtus, mis seletab ka töötajate nõrka kindlustunde taset. Tuginedes uuringu tulemustele, saab oletada, et vanemata ja staažikamate töötajate ärevustase on suurem, kuna nad tunnetavad, et nende võimalused tööturul edukad olla, on väiksemad.

Vastavalt Loy et al. (2010) uurimistööle, kus väidetakse, et töötajad, kelle töökoha tajutud ebakindlustase on suurem, on tundlikumad juhtide toetuse suhtes, võib järeldada, et juhtidel on võimalik oma käitumist analüüsides ning muutes anda oluline panus töötajate tööalase kindlustunde tõstmisel.

### ***Tööga seotus***

Kõige kõrgemalt hindasid uuringus osalenud töötajad oma töösse pühendumist. Suhteliselt samaväärselt, kuid veidi madalamalt hinnati töösse neeldumist ehk süvenemist ja kõige madalamalt, kuid siiski positiivselt hinnati tarmukust. Kuna kõige kõrgemalt hindasid vastajad väidet „tööd tehes lendab aeg märkamatult“ ja kõige madalamalt väidet „tööd tehes tunnen end energiast pakatavana“, siis võib väita, et töötajad on oma töösse küll süvenenud, kuid samas mitte väga energilised. Madalamat tarmukust võib põhjendada ka nõrga tööalase kindlustundega, mis on muudatuste kontekstis paratamatu.

Tarmukuse puhul mängib olulist osa ka uuringus osalenud töötajate vanus – kuni 25. aastased vastajad hindavad oma tööalast tarmukust oluliselt madalamalt kui nende 46 – 55-aastased kolleegid. Autori arvates võib vanemate töötajate kõrgem energiatase ning jõudlus olla seotud

suurema kogemusega enese säästmisel ning läbipõlemise vältimisel ning samuti pikema tööstaažiga oma ametikohal.

Teoreetilises osas käsitletud aspektide põhjal võib väita, et tööga seotust tuleb tõsta, kuna organisatsiooni seisukohalt on see olulise tähtsusega. Tööga rohkem seotud töötajate töötulemused on paremad, nad on oma töösse rohkem süvenenud ja tööga rahulolu määr on kõrgem. Lisaks puudub kõrgema tööga seotuse tasemega töötajatel soov organisatsioonist lahkuda (Demerouti, Bakker, Janssen, & Schaufeli, 2001). Nagu väidavad Macey ja Schneider (2008) oma uurimistöös, on tööga seotuse seisukohalt oluline roll juhi-töötaja vahelise suhte kvaliteedil. Järelikult muutes suhteid kvaliteetsemaks, võib saavutada töötajate suurema lojaalsuse organisatsioonile ning tööga seotuse määr suurened.

Selleks, et organisatsioonis tööga seotuse taset tõsta, tuleb autori arvates töötajatele anda rohkem võimalust iseseisvalt otsuseid vastu võtta ning oma tööd planeerida. Samuti tuleks töötajatele pakkuda väljakutseid, suurendada nende vastutust ning anda suuremaid võimalusi individuaalseks töökohandamiseks. Selleks on Tallinna Tehnikaülikoolis hetkel käimas olevate struktuurimuudatuste kontekstis just sobiv aeg.

### ***Individuaalne töökohandamine***

Individuaalse töökohandamise osas hindasid uuringus osalenud töötajad kõige kõrgemalt struktuurseid ressursse, millest võib järeldada, et töötajatel on vabadust oma teadmiste ja oskuste arendamiseks ning nad tegelevad sellega aktiivselt. Kõige madalamalt, kuid samas keskmiselt hindasid vastajad oma töö nõudmiste vähendamist, mis iseenesest näitab, et töötajad tegelevad mõõdukalt ebameeldivate ja psühholoogiliselt raskete tööalaste olukordade vältimisega.

Individuaalse töökohandamise skaala üksikväidetest hinnati kõige kõrgemalt väidet „küsin oma töökaaslastelt nõu ja abi“, millest võib järeldada, et suhted kolleegidega on usalduslikud ning head. Kõige madalamalt hinnati väidet „kui organisatsioonis toimub midagi uut, siis olen ma üks esimesi sellest teada saama ja seda proovima“. Autori arvates võib selle väite madal tulemus olla põhjustatud nii kommunikatsiooniprobleemidest, kui ka informatsiooni rohkusest, mis mõlemad on suure organisatsiooni puhul tavaline.

Individuaalse töökohandamise puhul mängivad olulist rolli ka organisatsioonis töötatud aeg. Kuni 3-aastase tööstaažiga TTÜ-s töötanud vastajate hinnang sotsiaalsetele ressurssidele oli oluliselt kõrgem kui 20 aastat ja kauem töötanud vastajate oma. Tulemustele tuginedes võib järeldada, et pikema staažiga töötajad on tööalaselt rohkem enesekindlamad ning ei otsi nii suurel määral kolleegide toetust ning tagasisidet oma tööle.

Lähtudes Petrou, Demerouti ja Schaufeli (2016) aasta uurimistööst, peaksid juhid soodustama individuaalset töökohandamist, kuna see aitab töötajatel oluliselt paremini kohaneda organisatsioonisiseste muudatustega, tulla toime uue tööalase keskkonna ning nõudmistega. Juhid võiksid eriti soodustada ja julgustada töötajaid, kes soovivad ise oma tööd tõhusamaks muuta ning leida uusi väljakutseid. Mida kvaliteetsemad on vastastikused suhted, seda suurem on juhtide usaldus oma töötajate suhtes.

***Seosed juhi-töötaja vaheliste suhete, töökoha tajutud kindlustunde, tööga seotuse ja individuaalse töökohandamise vahel.***

Korrelatsioonianalüüsist ilmnis juhi-töötaja vahelise suhte ja töökoha tajutud kindlustunde vahel mõõduka tugevusega negatiivne seos, millest järeldub, et mitteakadeemilised töötajad, kelle puhul juhi-töötaja vaheline suhe on kõrge, tajuvad madalamat töökoha ebakindlust. Kuna korrelatsioonianalüüs ei hinda kahe muutuja vahelist mõju suunda, siis organisatsiooni poole pealt kahe teguri seosele vaadates, tuleks oluliseks pidada juhtide panustamist võimalikult kõrge kvaliteediga suhetesse. Teiselt poolt tuleb töökorraldusega tagada võimalikult kindlustunnet tagava töökeskkonna. Eelnevaid ettepanekuid toetavad ka magistritöö teooriaosas välja toodud seisukohad, mille järgi, tuleks juhtidel suurendada oma sisemise grupi töötajate arvu ning viia välimise grupi töötajate arv miinimumi ning ideaalsel juhul võiks välimise grupi üldse kaotada (Lunenburg, 2010).

Töökoha tajutud kindlustunde ja tööga seotuse (pühendumise) vahel ilmnis küll nõrk negatiivne seos, kuid samas tarmukuse ja neeldumise osas seoseid töökoha tajutud kindlustundega ei esinenud. Sellest võib järeldada, et töötajad, kes tunnevad madalamat töökoha ebakindlust on rohkem oma töösse pühendunud ning neid organisatsioonis aset leidvad muudatused niivõrd ei puuduta või nad ei lase ennast sellest häirida.



Töökoha tajutud kindlustunde ning individuaalse töökohandamise (töönõuete alaskaala) vahel ei ilmnenud korrelatiivset seost.

Töökoha tajutud kindlustunde ja individuaalse töökohandamise (väljakutse alaskaala) vahel esines nõrk negatiivne seos, mis näitab, et kui töötajate tööalase ebakindluse tase on madal, siis nad hakkavad töökohandamise käigus pöörama suuremat tähelepanu oma tööalastele väljakutsetele, mis tähendab, et nad on valmis rohkem pingutama. Selle seose tugevdamiseks tuleks juhtidel panustada töötajate töökoha tajutud ebakindlustunde vähendamisse, jagades neile rohkem informatsiooni ees ootavate muudatuste ja töö ümberkorralduste kohta ning sellega seonduvatest uutest tööülesannetest, mis võiksid olla töötajatele motiveerivad ning väljakutseid pakkuvad.

Sarnaselt töö nõudmistele ei ilmnenud olulist seost ka töö tajutud töökoha kindlustunde ning struktuursete ressursside vahel. Seega, töötajad, kelle tajutud töökoha ebakindluse tase on madal ei suurenda töö kohandamise käigus oma struktuurseid ressursse, mis tuleneb autori arvates samuti sellest, et kõrge ebakindlustaseme korral ei ole oma teadmiste ja oskuste arendamine töötajatele prioriteediks.

Sotsiaalsete ressursside ning töökoha tajutud kindlustunde vahel ilmnes nõrk negatiivne kuid oluline seos, seega töötajad, kelle ebakindluse tase on madal, töö kohandamise käigus suurendavad oma sotsiaalseid ressursse. Seepärast nagu väljakutsete puhulgi, tuleks juhtidel julgustada töötajaid kolleegidelt tagasisidet ning nõu küsima ning samuti peaksid juhid ise jagama töötajatega oma tähelepanekuid ning tagasisidet andma tehtud töö kohta.

Korrelatsioonianalüüsil tööga seotuse ning individuaalse töökohandamise vahel ilmnes tugev seos, seega töötajad, kelle tööga seotus on kõrgem, tegelevad rohkem töökohandamisega. Harter'i et al. (2002) väidab oma uurimistöös, et tööga seotud töötajad pakuvad organisatsioonile suurt väärtust paremate töötulemuste ning rahulolevate klientide näol. Seega peaksid juhid, kes soovivad oma töötajate töötulemusi parandada, soodustama töötajate arengut, pakkuma neile väljakutseid ning laskma neil tegeleda individuaalse töökohandamisega, tõstes seeläbi töötajate tööga seotuse taset.

## KOKKUVÕTE

Antud magistritöös uuriti, kas muudatuste kontekstis juhi-töötaja vahelised head suhted mõjuvad töökoha tajutud kindlustundele positiivselt, kas ja kuidas see mõjub tööga seotusele ning individuaalsele töökohandamisele. Eesmärgi saavutamiseks loodi teoreetiline raamistik, mille põhjal koostati tööalast käitumist mõjutavate tegurite mudel ning püstitati hüpoteesid. Seejärel viidi Tallinna Tehnikaülikooli mitteakadeemiliste töötajate seas läbi kvantitatiivne uuring, esitati uuringu tulemused, arutelu ning järeldused. Uuringu teostamiseks ning andmete kogumiseks kasutati paber kandjal ankeetküsimustikku. Küsimustik koosnes neljast osast, kokku 59 küsimusest. Küsimustiku esimeses osas uuriti juhi-töötaja vahelisi suhteid, teises osas esitati küsimused töökoha tajutud ebakindlustunde kohta, kolmandas osas olid küsimused individuaalse töökohandamise taseme väljaselgitamiseks ning neljandas osas tööga seotuse kohta. Antud magistritöö uurimistulemused on esitatud kirjeldava statistika meetodi abil. Autori poolt läbi viidud uuringus kasutatud ankeetküsimustikule vastas 127 mitteakadeemilist töötajat.

Magistritöö teoreetilises osas seletab autor lahti juhi-töötaja vahelise suhte teooria, selgitab, kuidas on nimetatud teooria organisatsioonile kasulik ning mismoodi mõjutavad kvaliteetsed juhi-töötaja vahelised suhted positiivselt töökoha tajutud kindlustundele ning tööga seotusele. Kvaliteetsetes juhi-töötaja vahelistes suhetes olevad töötajad on rohkem tööle pühendunud, mis pole mitte ainult kasulik juhile ning töötajale endale, vaid on oluline kogu organisatsiooni lähtekohalt, sest pühendunud töötajate töötulemused on paremad ning seeläbi toovad kasu organisatsiooni kasvule ning arengule. Kuna organisatsioonis on toimumas suured muudatused, viidi kogu uurimistöo läbi muudatuste taustal ning seepärast selgitab autor töö teoreetilises osas muudatuste vajaduse olulisust organisatsioonile, selle mõjusid töötajatele ning juhi rolli tähtsust muudatuste juhtimisel. Samuti antakse ülevaade töökoha tajutud ebakindlustundest ning selgitatakse, et töötajate kõrge ebakindlustaseme korral langevad töötulemused ja töötajad hakkavad otsima uusi väljakutseid väljaspool organisatsiooni. Individuaalse töökohandamise alapeatükis antakse ülevaade töökohandamise mõistest, erinevatest töökohandamise vormidest ja töökohandamise tähtsusest töötaja jaoks ning selgitatakse töökohandamise ja tööga seotuse omavahelist positiivset seost. Tööga seotuse alapeatükis esitatakse tööga seotuse kontseptsioon ning tuuakse välja neli põhjust, miks tööga seotud töötajad saavad oma tööga paremini hakkama.

Magistritöö empiirilises osas püstitas autor 7 hüpoteesi, millest neli leidsid kinnitust. Uuringu tulemusel selgus, et mitteakadeemilistel töötajatel, kes on oma juhiga kõrgekvaliteedilises juhi-töötaja vahelises suhtes, tajuvad madalamat töökoha ebakindlust. Madala töökoha ebakindlustasemega mitteakadeemilised töötajad suurendavad töökohandamise käigus oma tööalaseid väljakutseid ning sotsiaalseid ressursse. Lisaks ilmses tööga seotuse ning individuaalse töökohandamise tugev seos. Töötajad, kellel tööga seotus on kõrgem, nendel on töökohandamise määr suurem.

Töötajate puhul, kelle tajutud töökoha ebakindluse näitajad on madalamad, ei saa väita, et nad oleksid tulevamalt tööga seotud. Samuti ei leidnud kinnitust väited, et töötajad, kelle tajutud töökoha ebakindluse tase on kõrge, hakkavad individuaalse töökohandamise käigus vähendama tööõnõudeid ja suurendama struktuurseid ressursse.

Juhi-töötaja vahelisi suhteid hindasid uuringus osalenud töötajad positiivseteks, töötajate tajutud töökoha kindlustunne jääb nõrga kindlustunde tasemele. Vanuse- ja staažigruppide võrdlusest on näha, et nooremad ning lühema tööstaažiga töötajad tajuvad madalamat töökoha ebakindlustaset kui nende vanemad ja staažikamad kolleegid. Uuringus osalenud töötajad hindavad oma tööga seotust kõrgelt, samuti tegelevad nad aktiivselt individuaalse töökohandamisega.

Magistritöö annab Tallinna Tehnikaülikooli juhtkonnale uut teadmist ning praktilist väärtust, struktuurireformi paremaks planeerimiseks ja korraldamiseks ning juhib tähelepanu juhi-töötaja vaheliste kvaliteetsete suhete tähtsusele. Uuringu tulemuste põhjal on juhtkonnal võimalik võtta kasutusele meetmeid tõstmaks juhi-töötaja vahelise suhte kvaliteeti, suurendada töötajate töökoha tajutud kindlustunnet ja töösse pühendumist, aidata töötajatel toime tulla organisatsioonisiseste muudatustega ning vältida professionaalse töötajaskonna lahkumist organisatsioonist.

## **RESUME**

This Master's thesis examined whether or not good leader-member exchange relationships have a positive impact on job security in a context of changes and how and whether this affects work engagement and individual job crafting. To achieve the aim, a theoretical framework was created, based on which a model influencing employment-related behaviour was drawn up and hypotheses were set. Then, a quantitative study was conducted among the non-academic staff of Tallinn University of Technology, the results of the study, the discussion and conclusions were presented. To conduct the study and collect the data, paper-based questionnaires were used. The questionnaire consisted of four sections, the total of 59 questions. In the first section of the questionnaire, relationships between leader and member were studied, in the second sections, questions were asked about perceived job insecurity, the third section included questions to determine the level of individual job crafting and the fourth section questions about work engagement. The research results of the Master's thesis are presented by using the method of descriptive statistics. 127 members of the non-academic staff responded to the questionnaires used in the study conducted by the author.

In the theory section of the Master's thesis, the author explains the theory of the leader-member exchange relationship, explains how the theory in question benefits an organisation and the positive effect of high-quality leader-member exchange relationships on perceived job security and work engagement. The employees enjoying high-quality leader-member exchange relationships are more dedicated to work, which is not only beneficial for the leader and the member, but important from the perspective of the whole organisation, as dedicated employees achieve better results and thus benefit the growth and development of the organisation more. As there are large-scale changes occurring at the organisation, the whole research was conducted on the background of changes and thus the author is explaining the importance of the need for changes for the organisation, its effects on the employees and the importance of the role of the manager in management of changes in the theory section of the thesis. An overview is also provided of perceived job insecurity and it is explained that the results decline in the case of high insecurity of employees and the employees will start to seek new challenges outside of the organisation. In the subchapter of individual job crafting, an overview is provided of the concept of job crafting, of different forms of job crafting and of the importance of job crafting for the employee and positive correlation between job crafting and work engagement is explained. In

the subchapter of work engagement, the concept of work engagement is presented and four reasons are highlighted why more engaged employees cope with their jobs better.

In the empirical part of the Master's thesis, the author set 7 hypotheses, of which four were confirmed. The study revealed that the non-academic employees, who enjoy high-quality leader-member exchange relationships with their managers, feel less insecure about their jobs. The non-academic employees with a low level of perceived job insecurity increase their job-related challenges and social resources in the course of individual job crafting. A strong relationship was also found between work engagement and individual job crafting. The level of individual job crafting of the employees who are more engaged is higher.

It cannot be stated that the employees whose perceived job insecurity levels are lower feel more engaged. The claims that the employees of high level of perceived job insecurity begin to lower the requirements of their jobs and increase the structural resources in the course of individual job crafting were also not confirmed.

The employees who participated in the study perceived the leader-member relationships positively, the perceived job security of the employees remains at the level of weak feeling of security. In comparison of age and length of employment groups, it appears that younger employees and the employees with shorter periods of employment at the organisation perceive lower levels of perceived job insecurity than their older and longer-serving colleagues. The employees who participated in the study believe themselves to be highly engaged and are also actively involved with individual job crafting.

The Master's thesis provides new knowledge and practical value for Tallinn University of Technology for better planning and organisation of the structural reform and draws attention to the importance of high-quality leader-member exchange relationships. Based on the results of the study, the management can implement measures to improve the quality of the leader-member exchange relationships, increase the employee's perceived job security and dedication to work, help the employees cope with organisational changes and prevent professional staff from leaving the organisation.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. The mediating role of work engagement. *Career Development International*, Vol. 17 No. 3, pp. 208-230.
- Ajmal, S., Farooq, M. Z., Sajid, N., & Awan, S. (2013). Role of Leadership in Change Management Process. *Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 5 No. 2*, 111-124.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A. *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- 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., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1k (10), 1359-1378.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z.S. Byrne & M. F. Steger (Eds.). *Purpose and meaning in the workplace*, 1k 81-104.
- Bhal, K. (2006). LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 2, pp. 107-117.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, Vol. 29 No. 6, pp. 640-63.
- Bosman, J., Rothmann, S., & Buitendach, J. H. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: the impact of positive and negative affectivity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31 (4), 48-56.
- Cheng, T., Huang, G., Lee, C., & Ren, X. (22. September 2010. a.). Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: The moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange. *Asia Pacific Journal of Management*, 709-728. doi:DOI 10.1007/s10490-010-9227-3
- Chirimbu, S. (Toim.). (2011). Kasutamise kuupäev: 10. 03 2016. a., allikas <http://aupc.info/wp-content/uploads/2013/02/V5I2-8.pdf>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 834-848.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

- De Witte, H. (1997). Long-term job insecurity as a stressor: Its impact on satisfaction and commitment. *Paper presented at the 8th European Congress on Work and Organizational*. Verona, Italy.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and. *European Journal of Work and Organizational*, 155-177.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. [*Labour ethics and job insecurity. Measurement and consequences for well-being, satisfaction and labour input.*] In Bouwen, R., De Witte, K., De Witte, H. & Taillieu, T. (Ed.), *Van groep tot gemeenschap. Liber Amicorum Prof. Dr. L. Lagrou*. Leuven: Garant.
- Demerouti, E., Bakker, A., Janssen, P., & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(4) 279-286.
- Dutton, J. E., Berg, J. M., & Wrzesniewski, A. (2013). Purpose and meaning in the workplace. *Job crafting and meaningful work*. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), 1k 88-104.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent. *rmt: Leadership* (1k 65–114). Greenwich, CT: Information Age.
- Ferrie, J. E. (1997). Labour market status, insecurity and health. *Journal of Health Psychology*, 2, 155-170.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 161-178.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, Vol 6, No. 2. 220-247.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 3, 438-448.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Harter, J. K. (August 2009. a.). Q12® Meta-Analysis: . *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Washington. Allikas: [http://www.aamga.org/files/hr/MetaAnalysis\\_Q12\\_WhitePaper\\_2009.pdf](http://www.aamga.org/files/hr/MetaAnalysis_Q12_WhitePaper_2009.pdf)

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, 268-279.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179-195.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- Jick, T. D. (1985). As the axe falls: Budget cuts and the experience of stress on organizations. In organizations T. A. Beehr & R. S. Bhagat (Eds.). *Human stress and cognition in organizations*, 83-114. New York: John Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, 692-724.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 389-398.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- Lewin, K. (12. 03 1947. a.). *Change Management Model*. Allikas: <http://www.change-management-coach.com/>: [http://www.change-management-coach.com/kurt\\_lewin.html](http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html)
- Loy, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., & Lau, V. P. (2010). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 669-685.
- Loy, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; 84, 669-685.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International journal of management, business and administration*, 13(1), 1-5.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). Employee Engagement: Tools for Analysis. Practice and Competitive Advantage.



- Manikandah, P. (2010). Change Management- Where Do Leaders Make Difference. *Advances in Management*, 3, (9), 5-7.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA:: Jossey-Bass.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, R. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9, (4), 399-417.
- Morrow, P., Suzuki, Y., Crum, M., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 8, 681-695.
- Nadler, D., & Nadler, M. B. (1998). Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the Change The Role of Job Crafting and Regulatory Focus in Adaptation to Organizational Change. *Journal of Management*, 1-27. doi:DOI: 10.1177/0149206315624961
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 33, 1120-1141.
- Radzi, N. M., & Othman, R. (2016). Resistance to Change: The Moderating Effects of Leader-Member Exchange and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 4, No. 1, 72-76.
- Rosenblat, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 587-605.
- Rothmann, S., Jackson, L. T., & Kruger, M. M. (2003). Burnout and job stress in a local government: The moderating effect of sense of coherence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29, 52-60.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, Vol. 36 Iss: 1, pp.23-41. doi:http://dx.doi.org/10.1108/00483480710716704
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale . *Personnel Review*, Vol. 36 Iss: 1, pp. 23-41. doi:http://dx.doi.org/10.1108/00483480710716704
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, lk (4), 977-994.

- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 6, 1588-1602.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Pinto, M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: a cross-national study. *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol. 33 No. 3, 464-481.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). "Dr Jekyll or Mr Hyde: on the differences between work engagement and workaholism ", in Burke, R.J. (Ed.). *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, 193-217. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (1. November 2003. a.). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Preliminary Manual (Version 1)*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Schoberova, M. (15. 8 2015. a.). Job Crafting and Personal Development in the Workplace: Employees and managers co-creating meaningful and productive work in personal development discussions. *Master of Applied Positive Psychology (MAPP)*, lk Paper 87. Kasutamise kuupäev: 31. 01 2016. a., allikas [http://repository.upenn.edu/mapp\\_capstone/87/](http://repository.upenn.edu/mapp_capstone/87/)
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) reasearch: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Scott, S., & Bruce, R. (1998). Following the leader in R&D: the joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 45 No. 1, pp. 3-10.
- Senge, M. P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 7-23.
- 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*, 3(2), 126-146.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 2, 522-552.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). A meta-analysis of work engagement: relationship with burnout, demands, resources, and consequences, in Bakker, A.B.

- and Leiter, M.P. (Eds). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 132-146.
- Statistikaamet. (2015). *Häid suhteid juhiga peab väga oluliseks ligi kolmveerand töötajatest*. Allikas: <https://www.stat.ee/90740>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- 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*, 80, (1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management* 28, lk 427 - 454.
- Truckenbrodt, J. B. (2000). The relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly—Summer 2000*, 233-244.
- Van den Broec, .., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3): 277–294.
- Van Vuuren, T. (1990). Met ontslag bedreigd. Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie.
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2013). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi:10.1080/1359432X.2012.745989
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, (1), 21-33.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 No. 1, 183-200.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.

## LISAD

### Lisa 1 Ankeetküsimustik

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli sotsiaalteaduskonna personalitöö ja –arenduse eriala magistrant ja kirjutan magistritööd juhi-töötaja vaheliste suhete mõjust töö turvalisusele, tööga seotusele ja individuaalsele töö kohandamisele organisatsioonisiseste muudatuste ajal Tallinna Tehnikaülikooli mitteakadeemiliste töötajate näitel. Seoses sellega viin läbi uuringu, mille eesmärgiks on välja selgitada tegurid, mis mõjutavad tööalast käitumist muudatuste protsessis.

Palun Teil vastata allpool olevatele küsimustele võimalikult täpselt. Vastamiseks kulub umbes 25 minutit. Kõik Teie vastused jäävad anonüümseteks, saadud tulemusi kirjeldatakse üldistatud kujul, individuaalanalüüse ei teostata.

Täiendavate küsimuste korral võib minuga ühendust võtta e-maili aadressil [iris.laak@ttu.ee](mailto:iris.laak@ttu.ee) või telefonil 556 68 336

Ette tänades ja head vastamist soovides,

Iris Laak

<b>1. Teie sugu:</b> a) naine b) mees	<b>2. Teie vanus aastates:</b> _____	<b>3. Teie tööstaaž Tallinna Tehnikaülikoolis aastates:</b> _____
---	---	--

### I osa – juhi töötaja vahelised suhted

Järgneva 7 küsimuse puhul palun mõelge suhetele oma otsese juhiga ning palun tõmmake ring ümber sobivale vastusevariandile.

**Hindamiskaala:** 1 = täiesti kindlasti ei ole nõus      4 = pigem olen nõus  
 2 = ei ole nõus      5 = olen nõus  
 3 = pigem ei ole nõus      6 = täiesti kindlasti olen nõus

1	Ma tean, kui rahul on juht minu tööga	1	2	3	4	5	6
2	Minu juht mõistab minu töölaseid probleeme ja vajadusi	1	2	3	4	5	6
3	Minu juht hindab minu töölaseid potentsiaali	1	2	3	4	5	6
4	Minu juht kasutab oma formaalset positsiooni, et aidata lahendada minu töölaseid probleeme	1	2	3	4	5	6
5	Minu juht kasutab oma võimu, et päästa mind töölaseid probleemidest	1	2	3	4	5	6
6	Mul on oma juhiga piisavalt usaldusväärne suhe, et vajadusel kaitsta tema otsuseid, sellel ajal kui ta ise ei saa seda teha	1	2	3	4	5	6
7	Minu töölase suhe oma juhiga on väga efektiivne.	1	2	3	4	5	6

## II osa - töö turvalisus

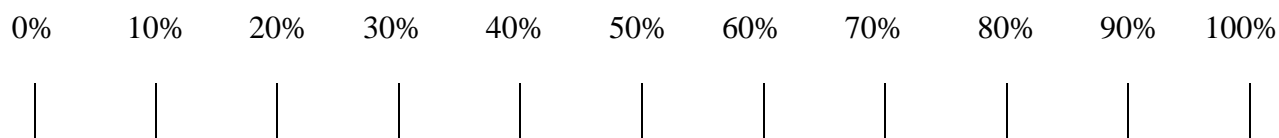
Järgnevad küsimused iseloomustavad seda, kui kindlat te ennast oma töökohal tunnete. Palun vastake 6-punkti skaalal, kuivõrd te väitega nõustute, tõmmates ringi ümber sobivale vastusevariandile.

**Hindamiskaala:** 1 = täiesti kindlasti ei ole nõus      4 = pigem olen nõus  
 2 = ei ole nõus      5 = olen nõus  
 3 = pigem ei ole nõus      6 = täiesti kindlasti olen nõus

1.	On võimalus, et jään ilma oma praegusest tööst	1	2	4	5	5
2.	Tunnen teatud ebakindlust oma töökoha tuleviku suhtes	1	2	3	4	5
3.	On oht, et mul tuleb lahkuda oma praeguselt töökohalt	1	2	3	4	5
4.	Olen kindel, et saan jääda oma praegusele töökohale	1	2	3	4	5
5.	Minu võimalused tööturul on head, võiksin vajaduse korral valida erinevaid töid/ameteid	1	2	3	4	5

6.	Vaatamata minu töökogemustele, oleks mul vähe võimalusi leida samaväärset tööd	1	2	3	4	5
7.	Kui tekib vajadus, siis leiaksin kergesti uue, sobiva töö	1	2	3	4	5
8.	Arvan, et mul on liiga vähe võimalusi, et üldse kaaluda töökoha vahetust	1	2	3	4	5

Palun märkige all oleval skaalal ristiga, kui suureks te peate tõenäosust, et saate praeguses organisatsioonis töötada nii kaua kui soovite.



### III osa – tööga seotus

Järgnevad 17 väidet käsitlevad seda, kui seotud te oma tööga olete. Palun lugege väide läbi ja otsustage, kas te olete kunagi tundnud nii, nagu väites kirjas. Juhul, kui te ei ole nii tundud, märkige väite järele vastuseks „0“. Juhul, kui te olete nii tundnud, märkige palun, kui tihti te end olete vastavalt tundnud, valides skaalal numברי 1-6-ni, mis teie tunnetust kõige paremini väljendab.

Mitte kunagi	Väga harva	Harva	Vahete- vahel	Tihti	Väga tihti	Alati
0	1	2	3	4	5	6

- \_\_\_\_\_ Tööd tehes tunnen, et pakatan energiast
- \_\_\_\_\_ Minu töö on minu arvates mõttekas ja sellel on selge eesmärk
- \_\_\_\_\_ Tööd tehes lendab aeg märkamatu
- \_\_\_\_\_ Tööd tehes tunnen end hästi ja energilisena
- \_\_\_\_\_ Minu töö innustab mind
- \_\_\_\_\_ Tööd tehes unustan kõik muud probleemid enda ümber
- \_\_\_\_\_ Minu töö inspireerib mind
- \_\_\_\_\_ Hommikul tõustes lähen hea meelelega tööle

9. \_\_\_\_\_ Naudin töösse süvenemist
10. \_\_\_\_\_ Olen oma töö üle uhke
11. \_\_\_\_\_ Olen täielikult oma töösse süvenenud
12. \_\_\_\_\_ Jaksan tööd teha pikka aega järjest
13. \_\_\_\_\_ Minu jaoks on minu töö väljakutseid pakkuv
14. \_\_\_\_\_ Satun tööd tehes hoogu
15. \_\_\_\_\_ Olen oma tööd tehes püsiv
16. \_\_\_\_\_ Mul on raske end tööst eemale rebida, kui olen sellesse süvenenud
17. \_\_\_\_\_ Jätkan alla andmata ka siis, kui tööasjad ei suju kõige paremini

#### IV osa – individuaalne töö kohandamine

Järgnevad 24 küsimust iseloomustavad töötaja individuaalset töö kujundamist. Palun vastake 6-punkti skaalal, kui nõus te antud väitega olete.

**Hindamiskaala:** 1 = täiesti kindlasti ei ole nõus      4 = pigem olen nõus  
 2 = ei ole nõus      5 = olen nõus  
 3 = pigem ei ole nõus      6 = täiesti kindlasti olen nõus

1.	Püüan igati oma tööalast võimekust tõsta.	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 tööl algatatakse mõni huvitav projekt, siis pakun end ise selles projektis osalema.	1	2	3	4	5	6
5.	Püüan end igati erialaselt täiendada ja arendada.	1	2	3	4	5	6
6.	Arutlen juhiga oma tööülesannete üle.	1	2	3	4	5	6
7.	Püüan oma tööd korraldada nii, et ei peaks langetama palju raskeid tööalaseid otsuseid.	1	2	3	4	5	6

8.	Kui organisatsioonis toimub midagi uut, siis olen ma üks esimesi sellest teada saama ja seda proovima.	1	2	3	4	5	6
9.	Püüan õppida tööks vajalikke uusi asju.	1	2	3	4	5	6
10.	Küsin teistelt tagasisidet/arvamust oma töö kohta.	1	2	3	4	5	6
11.	Püüan oma tööd teha selliselt, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle probleemid mind emotsionaalselt kurnavad.	1	2	3	4	5	6
12.	Kui juhtub, et tööd on vähe, siis kasutan võimalust, et alustada millegi uuega.	1	2	3	4	5	6
13.	Püüan oma võimeid töö juures maksimaalselt rakendada.	1	2	3	4	5	6
14.	Küsin oma töökaaslastelt nõu ja abi.	1	2	3	4	5	6
15.	Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks emotsionaalselt vähem pingeline.	1	2	3	4	5	6
16.	Võtan endale uusi töökohustusi, et oma tööd huvitavamaks teha.	1	2	3	4	5	6
17.	Püüan iseseisvalt leida lahendusi, kuidas oma tööd teha.	1	2	3	4	5	6
18.	Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks vaimselt vähem pingeline.	1	2	3	4	5	6
19.	Küsin oma juhilt tagasisidet oma töö kohta.	1	2	3	4	5	6
20.	Püüan alati mõtestada oma tööd, süvenedes asjade olemusse ja püüdes näha laiemat pilti.	1	2	3	4	5	6
21.	Korraldan oma tööd selliselt, et saaksin keskenduda eelkõige konkreetsetele lähieesmärkidele.	1	2	3	4	5	6
22.	Küsin teiste arvamust enda tööd puudutavates küsimustes.	1	2	3	4	5	6
23.	Püüan võtta ülesandeid, mis vastavad minu huvidele ja võimetele.	1	2	3	4	5	6
24.	Püüan alati mõista, kuidas mu tööülesanded on seotud üldiste eesmärkidega ja püüan luua erinevaid uusi seoseid.	1	2	3	4	5	6