

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse Instituut

Maarja Laas

**JUHTIDE TÖÖSTRESS JA SEOS TÖÖJÕU VOOLAVUSEGA
BAL TIC RESTAURANTS ESTONIA AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Katrin Arvola, MA

Tallinn 2019

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

Maarja Laas

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164995HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: malaas@ttu.ee

Juhendaja: Katrin Arvola, MA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE TAUST	7
1.1. Stressi ja tööstressi teaduslik olemus	7
1.1.1. Tööstressi teooriad ja psühhosotsiaalsete stressorite põhjused	8
1.2. Tööjõu volavuse mõiste ja teoreetiline lähenemine	12
1.3. Juhtide stressi mõju vabatahtlikule tööjõu volavusele	13
2. EMPIIRILINE UURING	17
2.1. Uurimisobjekti kirjeldus	17
2.2. Valimi kirjeldus	17
2.3. Uurimismeetodi kirjeldus	18
2.4. Empiirilise uuringu tulemused	20
2.5. Arutelu ja järeldused	27
2.5.1. Ettepanekud organisatsioonile	30
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	37
LISAD	41
Lisa 1 Stressi-uuringu küsimustik	41
Lisa 1 järg Stressi-uuringu küsimustik	42
Lisa 2 Stressi-uuringu küsimustik teine osa	43
Lisa 3 Organisatsiooni struktuur	44

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada juhtide tööstressi peamised põhjused ja tase. Uurida ja analüüsida, kas juhtide tööstress ja vabatahtlik tööjõu voolavus organisatsioonis on omavahel seoses, kuivõrd peab paika, et vabatahtlikku tööjõu voolavust mõjutab otsese juhi tööstress. Teema on oluline, kuna psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tingitud tööstress mõjutab töötajate käitumist, tervist ja pühendumist. Stressis juht võib negatiivset mõju avaldada oma alluvatele, mis omakorda võib viia suurenenud vabatahtliku tööjõu voolavuseni. Vabatahtlik tööjõu voolavus organisatsioonis on suur. Bakalaureusetöö koosneb kahest osast: teoreetiline ja empiiriline uuring.

Teooria peatüki esimeses osas selgitab autor mõiste „tööstress“ teaduslikku olemust ja käsitleb tööstressi teooriaid. Teooria peatüki teises osas toob välja tööjõu voolavuse mõiste teadusliku tähenduse, tööjõu voolavuse jagunemise ja peamised põhjused, miks töötajad organisatsioonist lahkuvad. Teooria kolmandas osas leiab, kuidas mõjutab juhtide tööstress juhtide käitumist ja vabatahtlikku tööjõu voolavust.

Empiirilises uurimuses kirjeldab autor uuritavat organisatsiooni, toob välja ettevõtte üldise eesmärgi, tegutsemise valdkonna ja töötajate arvu. Autor iseloomustab uuringu valimit; selgitab, kuidas uuring läbi viidi ning kirjeldab uurimismeetodit Koppenhaageni psühhosotsiaalset küsimustikku (COPSOQ II), mida kasutati andmete kogumiseks, töötlemiseks ja analüüsimiseks. Empiirilises osas annab autor ülevaate organisatsioonis läbiviidud uuringu tulemustest, esitab statistilised andmed stressi põhjuste, tööstressi taseme ja valimi kohta. Empiirilise uuringu tulemustest selgub, et üldiselt hindavad uuringus osalejad oma tööstressi keskmiseks (50%), kuid on ka kõrge tööstressi käes vaevlevaid juhte (24%). Uuringust selgub, et on olulisi tööstressoreid, millele tuleb tähelepanu pöörata. Ühtlasi selgub, et organisatsiooni vabatahtlik tööjõu voolavus on positiivses seoses juhtide tajutud tööstressiga.

Võtmesõnad: tööstress (*job stress*), vabatahtlik tööjõu voolavus (*voluntary employee turnover*), tööstressi allikad (*work stressors*), psühhosotsiaalsed ohutegurid (*psychosocial risk factors*)

SISSEJUHATUS

Uuringutest on selgunud (Campbell *et al*, 2007; Hayes ja Weathington, 2010; Harms *et al*, 2017), et organisatsiooni juhtide töös esineb äärmiselt palju tööstressoreid ja tööstressi. Juht peab olema meeskonna eestvedaja ja eeskuju, viima ellu tippjuhtide strateegiaid, kohandama töökeskkonda vastavalt oludele ning tulema toime pideva tööjõu puudusega. Juhid peavad suutma säilitada eeskujuliku ja hea maine pingelites situatsioonides nii klientide kui töötajatega, seejuures tagama klientide, töötajate ja organisatsiooni rahulolu, mistõttu on nad igapäevaselt tihti stressirohketes olukordades.

Juhtidest oleneb organisatsioonis väga palju ning juhtidel on suur mõju alluvate töökeskkonnale ja tööstressile. Juhilt saadud sotsiaalne toetus ja tunnustus mõjutavad otseselt alluvate töökeskkonda. (Seppo *et al*, 2010) Tööstressi all kannatava juhi käitumine võib kaasa tuua organisatsiooni sisekliima negatiivsemaks muutumise, mis võib viia töötajate vähenenud organisatsioonilise pühendumiseni, vaimsete ja füüsiliste haiguste tekkeni, ebaefektiivsete töötulemusteni, puudumiste suurenemiseni ning mõjutada otsust organisatsioonist lahkuda lahkuda, mille tagajärjeks on suurenenud tööjõu voolavus.

Suur tööjõu voolavus ei ole ettevõtte mainele ja konkurentsivõimele kasulik, ühtlasi on see kulukas. Ettevõtte peab leidma ja rakendama ressursse, (mitte üksnes materiaalseid vaid ka aega), uute töötajate värbamiseks, koolitamiseks ja edukaks sisseelamiseks.

Bakalauereusetöös uuritava organisatsiooni personaliosakonnas tehtud statistikast selgub, et vabatahtlikult lahkunud töötajate protsent on äärmiselt suur ja viimastel aastatel pigem kasvavas trendis. Autor uuris vabatahtlikku tööjõu voolavust ettevõttes aastatel 2016-2018. Aastal 2016 lahkus ettevõtetest vabatahtlikult 36% töötajatest, aastal 2017 lahkus ettevõtetest omal soovil 49.7% töötajatest ning aastal 2018 lahkus 48.8% töötajatest.

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada ettevõtte filiaalijuhtide töös esinevad psühhosotsiaalsed tööstressorid, tööstressi tase ning uurida, kas juhtide tööstress on seoses tööjõu voolavusega. Antud teema on oluline, kuna psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tingitud tööstress mõjutab töötajate käitumist, vaimset ja füüsilist tervist ning tööle pühendumist. Stressis juht võib negatiivset mõju avaldada oma alluvatele, mis omakorda võib viia suurenenud vabatahtliku tööjõu voolavuseni.

Töö eesmärgist lähtuvalt püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

- millised tegurid põhjustavad kõige enam tööstressi organisatsiooni filiaalide juhatajatele;
- kui suur on organisatsiooni filiaali juhatajate tajutud tööstressi tase;
- kas tööjõu volavus on korrelatsioonis juhatajate tajutud tööstressiga; kas filiaalides, kus juht tajub kõrgemat tööstressitaset on tööjõu volavus suurem, kui madala tööstressiga juhi filiaalis.

Bakalaureusetöös kasutab autor kvantitatiivset meetodi Kopeenhaageni psühhosotsiaalse küsimustiku (edaspidi COPSOQ II) kõige lühemat versiooni, mis koosneb 44-st psühhosotsiaalseid ohutegureid määrvast küsimusest. Autor lisab uuringu küsimustikule 15-st tööstressi taset puudutavat küsimust, mis pärinevad samuti COPSOQ II-st. Uuringu tulemused põhinevad vastajate subjektiivsel hinnangul. Uuringu küsimustik saadeti välja 65le filiaalijuhatajale, vastas 38 isikut.

Töö koosneb kahest osast – teoreetilisest ja empiirilisest uuringust. Teoreetilises osas tugineb autor teaduslikele allikatele ja eelnevalt tehtud uuringutele ning selgitab stressi olemust ja psühhosotsiaalsete ohutegurite seoseid juhtide tööstressiga. Autor toob välja erinevad tööstressi teooriad ja tekke põhjused. Lisaks uurib autor, millised on tööjõu volavuse põhjused ja vormid ning kirjeldab vabatahtlikku tööjõu volavust.

Empiirilise uuringu osas analüüsib töö autor organisatsioonis läbiviidud uuringu tulemusi, mille aluseks on COPSOQ II küsimuste vastused. Autor esitab statistilised andmed psühhosotsiaalsete tööstressorite ja uuringu osalejate tööstressi taseme kohta. Autor toob välja vabatahtlikku tööjõu volavuse ja tajutud tööstressi korrelatsiooni analüüsi andmed. Empiirilise uuringu viimases osas teeb autor organisatsioonile ettepanekud, kuidas võiks antud probleemi lahendada.

Empiirilise uuringu tulemustest selgub, et 24% uuringus osalenutest hindab tajutud tööstressi taset kõrgeks, 50% keskmiseks ja 16% madalaks. 33% vastanutes hindas kõrgeks käitumuslikku stressi, kognitiivset stressi hindab kõrgeks 15% ning somaatilist stressi hindab kõrgeks 12% vastanutest. Selgub, et organisatsiooni vabatahtlik tööjõu volavus on positiivses seoses filiaalijuhtide poolt tajutud tööstressiga.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Stressi ja tööstressi teaduslik olemus

Tööstress ja psühhosotsiaalsed ohutegurid on ühed keerulisemad teemad tervishoiu ja töörahalolu valdkonnas mõjutades indiviidi heaolu ning organisatsioonide, ettevõtete ja majanduse toimimist. (Psychosocial risks... 2019) Uuringud kinnitavad, et psühhosotsiaalsed ohutegurid tekitavad tööstressi (Priorities for... 2013, 51). Eesti Vabariigi tervishoiu ja tööohutuse seadus määratleb psühhosotsiaalseid ohutegureid kui õnnetus- või vägivallaohuga töö, ebavõrdne kohtlemine, kiusamine ja ahistamine tööl, töötaja võimetele mittevastav töö, pikaajaline töötamine üksinda, monotoonne töö ning muud juhtimise, töökorralduse ja töökeskkonnaga seotud tegurid, mis võivad mõjutada töötaja vaimset või füüsilist tervist ja põhjustada tööstressi (TTOS § 9 lg 1).

Hans Selye (viidatud Fink, 2016) määratles 1936. aastal stressi, kui kehale mitteomast kaitsereaktsiooni keskkonnast tulenevatele ärritajatele. Ta leidis, et stress erineb emotsionaalsest erutusest või närvipingest, kuna reaktsioon ärritajatele on sama kõigil elusorganismidel – inimestel, loomadel, taimedel ja bakteritel. Stressiteguri positiivsusest või negatiivsusest olenemata on organismi reaktsioon stressile on samalaadne sisaldades vastupanu, pingeseisundit ja kurnatust. Selye pidas äärmiselt oluliseks stressitegurite intensiivsust – kas need nõuavad organismilt kohanemist või mitte. (Fink, 2016) Selye liigitas stressi positiivseks (eustress) ja negatiivseks (distress) (Le Fevre *et al*, 2003).

Eustress on hea stress, seda seostatakse positiivsete emotsioonide ja tervislike füüsiliste näitajatega (Lazarus, 1993), distress on negatiivne reaktsioon stressoritele, põhjustades kõrvalekaldeid normaalsest psühholoogilisest toimimisest. Distress töökohal on oluline tegur organisatsioonis mõjutades töötulemuslikkust, töökohalt kõrvalekaldumist, töölt puudumist, presenteeismi ja vabatahtliku tööjõu voolavust. Distressi ja mitmete tõsiste terviseriskide, näiteks südameveresoonekonna haiguste ja depressiooni, vahel on positiivne seos. (Quick *et al*, 2013 viidatud Hargrove *et al*, 2016)

Park (2017 viidatud Muraale *et al*, 2018) leiab, et stress on füüsiliselt kahjustava emotsionaalne pinge, mis tuleneb töö mittevastavusest töötaja võimete, oskuste ja vajadustega. Bashir ja Ramay (2010) arvavad, et stress on tugev emotsionaalne seisund, mis on seotud ebamääraste ja eluliselt

oluliste individuaalsete soovidega, kus isik seisab silmitsi oma võimaluste ja ressursidega. Wickramasinghe (2016) lisab, et stress tekib tööga seotud negatiivsete tegurite (pinge, ärevus, pettumus, emotsionaalne kurnatus) mõjul. Hargrove et al, (2016) arvab et, töötajad kogevad stressi psühholoogilise (kognitiivne, emotsionaalne) ja füsioloogilise pingeseisundi reaktsioonina, mis ei pruugi olla negatiivne või positiivne. Stressi võib olla töötajate jaoks stiimul, reaktsioon ärritavatele teguritele või kui kognitiivne, emotsionaalne (käitumislik), füsioloogiline seisund (Hargrove et al, 2016). Tööstressi on seostatud kognitiivsete häiretega, näiteks keskendumist nõudvates tööülesannetes hakkab stressi all kannatav töötaja tegema rohkem vigu (Linden *et al*, 2005 Elmadag & Ellinger, 2018).

Fiedler (1992 viidatud Harms *et al*, 2017) on arvamusel, et töökeskkonnas esineb tööst tulenev ja isikuomadustest tulenev stress. Teatud isikuomadused (nt optimism) ja toimetuleku oskused aitavad saavutada parema vastupidavuse stressiga hakkama saamiseks (Lazarus, 1993). Isikuomadustelt paindlikel inimestel on võime stressi olukorras positiivselt kohaneda. (Masten ja Reed 2002 viidatud Abbas ja Raja, 2015) Töötaja isikuomadustest tulenev stress tekib konfliktist kolleegidega või kui indiviid tunneb, et peab täitma talle ülejõu käivaid ootusi ja korraldusi. (Harms *et al*, 2017) Seidler *et al*, (2014) leiab, et tööst tulenevat stressi põhjustab inimese ja töökeskkonna tegurite vaheline koostoime.

Mitmed autorid (Karasek, 1979; Karasek ja Theorell, 1990 viidatud Wong ja Spence Laschinger, 2015) leiavad, et pikaajaline tööstress võib viia suurenenud tööjõu voolavuseni, vähenenud organisatsioonilise pühendumuseni, vaimsete ja füüsiliste haiguste tekkeni, ebaefektiivsete töötulemusteni, töölt puudumiste suurenemiseni ning läbipõlemiseni. Uuringu tõestavad, et pikaajaline stress mõjutab indiviidi sotsiaalset käitumist. Stressi seostatakse käitumishäirete (nt meelemürkide kuritarvitamine, agressiivsus, vägivald (Quick ja Henders, 2016)) ja depressiooniga, mille tagajärjel indiviidi sotsiaalsus väheneb, ta muutub ärevaks, vaenulikuks ning hakkab vältima kontakti teiste inimestega. (Sandi & Haller, 2015)

Tööstressi tagajärjel on organisatsioonil potentsiaalne oht kaotada andekad töötajad. (Cartwright ja Boyes, 2000 viidatud Le Fevre *et al*, 2003).

1.1.1. Tööstressi teooriad ja psühhosotsiaalsete stressorite põhjused

Erinevad autorid on kirjeldanud stressi teooriad, mis vaatlevad indiviidi psühholoogiliste protsesside (näiteks taju, tunnetus, emotsioonid) rolli isiku ja keskkonna dünaamilises

koostoimimises. Stressiteooria püüavad mõista, kuidas inivid kogeb stressi ja regeerib stressirohkele olukorrale, millisel määral stressorid mõjutavad indiviidi füüsilist, psühholoogilist ja sotsiaalselt tervist. (Hassard ja Kuhl, 2015)

Uuringud näitavad, et madal kontroll, organisatsiooni kõrged nõudmised töösooritusele, tasakaalu puudumine töösse panustatu, saadava tasu ning tagasiside vahel on stressi põhjused, mis tekitavad frustratsiooni ja pettumust töökohal. (Quick ja Quick, 2015) Tööstressi põhjused – kolleegide ahistav käitumine (töökiusamine, vägivald ja seksuaalne ahistamine); organisatsiooni poliitika ja juhtimistiil; diskrimineeriv ja ebaõiglane kohtlemine; emotsionaalselt pingeline töö – võivad avaldada kahjulikku mõju organisatsiooni töötajatele. (Pandey et al, 2011 viidatud Quick ja Quick, 2015) Väiksem tõenäosus kogeda tööalast stressi on töökeskkonnaga võrdväärsetel töötajal (Cable ja Judge, 1997; La Fevre *et al*, 2003; Kristof–Brown *et al*, 2005 viidatud Morrow ja Brough, 2017).

Edwards *et al*, (1998 viidatud Le Fevre *et al*, 2003) leidis, et inimese-keskkonna sobivuse teoorias (*Person–Environment Fit theory*) stressi ja stressitegureid ei määratle üksikisik ega keskkond, vaid nende omavaheline mittedobivus.

Isiku–keskkonna sobivuse teooria käsitleb inimeste ja kogu organisatsiooni kokkusobivust (Kristof–Brown *et al*, 2005) nii isiksuse, väärtushinnangute, õhkkonna ja eesmärgi osas. Teooria järgi võib stress tekkida üksikisiku oskuste, võimete ning töötingimuste vahelisest sobimatusest. Teooria toob välja inimese ja keskkonna koostoimimise vahelise seose, indiviidi keskkonnatundlikkuse ja nende vastastikuse mõju tähtsuse. (Hassard ja Kuhl, 2015; Chen *et al*, 2016) Töökeskkonna ja töötaja vahel võib tekkida sobimatus, kui organisatsiooni nõuded ületavad töötaja oskusi, töökeskkond ja tingimused ei vasta töötaja ootustele või nende tegurite koostoime tagajärjel. (Hassard ja Kuhl, 2015)

Teooria kohaselt tuleb stressi vältimiseks töötaja soovitud töomaduste (näiteks võimalus rakendada omandatud oskusi) ja töökeskkonna vahel saavutada seos, mis soodustaks positiivseid tööga seotud kogemusi (nt töötajate heaolu ja kõrge tööalase pühendumise tase) (French *et al*, 1982 viidatud Morrow ja Brough, 2017).

Karaseki (1979 viidatud Hassard ja Kuhl, 2015) töö nõudmiste–kontrolli teooria (*Job Demand–Control (Support) Theory*) kohasel tuleneb tööalane pinge psühholoogilistest nõudmistest töökohas ja indiviidi kontrollivõimest oma töö üle. Karasek (1985 Hassard ja Kuhl, 2015) leidis, et psühholoogilised tööalased nõudmised on eelkõige töökoormusest tingitud ajasurve ja

rollikonflikt. Psühholoogilisteks nõudmisteks peetakse kognitiivseid ja emotsionaalseid nõudmiseid ning inimsuhete tegureid. (Hassard ja Kuhl, 2015) Peamine töö nõudmiste–kontrolli teooria seisukoht on, et kõige enam stressi tekib töötajatel organisatsioonis, kus on suur koormus ja kõrged nõudmised töö kvaliteedile, samas vähene kontroll tehtava töö üle. (Kain ja Jex, 2015)

Töö kontroll viitab isiku võimele oma tööalast tegevust kontrollida, mille määratlevad otsustuspädevus (töötaja võime otsustada oma töö ja tegevuse üle) ja oskuste laiaulatuslikkus (töötaja poolt omandatud oskuste ulatus). Teooria kohaselt kogevad psühholoogilist ülekoormust, tööga seotud stressi ja sellest tingitud kehva füüsilist ja vaimset tervist rohkem need töötajad, kellel on madal kontroll oma töö üle ning kõrged nõudmised organisatsiooni poolt. Teooria mudelit on täiustatud sotsiaalse toetuse teguriga, nimelt võib teistelt inimestelt saadav sotsiaalne toetus olulisel määral vähendada töökoormuse negatiivset mõju töötajate füüsilisele ja vaimsele tervisele. (Hassard ja Kuhl, 2015)

Tihti eeldatakse, et juhid omavad enda töö üle suuremat kontrolli, kui eesliinitöötajad, kuid tegelikult esineb juhtide töös arvukalt stressitegureid. Uuringud (Kath *et al*, 2013; Shirey *et al*, 2010; Wong *et al*, 2014 viidatud Wong ja Spence Lachinger, 2015) tõestavad, et juhtides võivad tekitada stressi korduvad organisatsioonilised ümberstruktureerimised, pidev tööjõu puudus, ressursside vähenemine, seejuures aina kasvav surve kiiremaks ja kvaliteetsemaks teenuste osutumiseks ning seadustest tulenevad regulatiivste nõudmiste kasvamine. (Wong ja Spence Laschinger, 2015)

Autori on arvamusel, et eelenevas lõigus kirjeldatud stressitegurid ei allu juhi kontrollile ja on juhile mitteolenevad. Keskastme juhtidel ei ole suure tõenäosusega täielikku kontrolli oma töö üle ning organisatsiooni poolt esitatavad nõuded ja ootused võivad paljuski ületada juhi psühholoogilist kapitali ja võimeid, mis pikas perspektiivis viib tööstressi tekkeni.

Panuse ja tasu teooria (*Effort–Reward Imbalance Model*) kohaselt kasutatud oskused on osa psühholoogilisest leppest (psühholoogiline seotus organisatsiooniga), mis põhineb sotsiaalsel vastastikusel kokkuleppel. Teooria järgi töösse panustatu peab olema võrdväärset seotud saadud hüvedega, näiteks raha, lugupidamine, karjäärivõimalused. (Hassard ja Kuhl, 2015)

Ebavõrdne seos tööalaste pingutuste ja saadud hüvede vahel võib põhjustada pingeid ja vaimset stressi ning suurenenud riski haigestuda. Pingutuste ja hüvede vahelise tasakaalustamatusega

seotud stress võib tekkida, kui töötajal on halvasti määratletud tööleping, vähe alternatiivseid töövõimalusi tööturul, töötaja aktsepteerib ebavõrdsust lootuses parematele töötingimustele tulevikus, töötaja ületab suure pühendumuse tõttu tööga seotud nõudmised. (*Ibid*)

Tehingupõhine teooria (*Transactional Model*) kohaselt on stress psühholoogiline olek või seisund, mis tekib organisatsiooni ootuste ja indiviidi oskuste lahknevusest. (Chirico, 2016) Teooria tugineb indiviidi ja keskkonna vahelisele koostoimele keskenduses põhiliselt psühholoogilistele ja füsioloogilistele mehhanismidele. (Hassard ja Kuhl, 2015)

Mitmed autorid on leidnud, et stress on üksikisiku ja keskkonna vahelise dünaamilise koostoimimise tagajärg. (Cox ja MacKay 1976 viidatud Hassard ja kuhl, 2015; Matthews *et al*, 2000, 163) Teooria keskmes on töötajate individuaalsed erinevused, üksikisiku kognitiivne hinnang keskkonnast tulenevatele nõudmistele ja tajutav võimekus, oskused ja ressursid nende nõudmistega toime tulemiseks.

Probst (2010 viidatud Hassard ja Kuhl, 2015) lisas, et indiviidide elukogemus ja maailmataju erinevad, mistõttu üksikisik stressi ja pingetaju, võib eri aegadel ja sündmustel varieeruda. Töötaja kognitiivset nõudmistele ja võimete hindamist võivad mõjutada mitmed tegurid: isiksusetüüp, situatsiooninõuded, toimetuleku oskused, läbimõeldud kogemused ja mistahes pingeseisundid. (Hassard & Kuhl, 2015) Reaktsioon stressoritele sõltub indiviidi hinnangust keskkonnast tulenevatele teguritele ning tema enda kompetentsivõimest tulla toime nende teguritega. Stressi põhjus on ainult sel juhul indiviidile stressi tekitav, kui tal puuduvad oskused nende teguritega toime tulla (Lazarus ja Folkman, 1984 viidatud Lazarus, 1993) Stress tekib, kui organisatsiooni nõudmised kaaluvad üles töötaja kognitiivsed võimed. (Hassard ja Kuhl, 2015)

Teooria põhjal leiab kinnitust, et stress võib ilmneda füsioloogiliselt (somaatiline stress), psühholoogiliselt (kognitiivne stress), käitumuslikult (käitumuslik stress) ja sotsiaalselt, kahjustades nii indiviidi kui ka organisatsiooni. (*Ibid*)

Stressi tekitajateks saab lugeda kõiki töökeskkonnast tulenevaid aspekte. (*Ibid*)

1.2. Tööjõu voolavuse mõiste ja teoreetiline lähenemine

Tööjõu voolavus pälvis esmakordselt teadlaste tähelepanu rohkem kui sada aastat tagasi (Hom *et al*, 2017). 1914. aastal kui algas Esimene Maailmasõda sai alguse laialdane tööjõupuudus, eriti oskustöölise seas. Tööjõupuuduse põhjustas eelkõige tööliste, (kes olid valdavalt mehed) mobiliseerimine sõjatööstusesse ja militaarteenistusse. USA tööstused pidid tegelema pikalt kestva tööjõu voolavuse probleemiga, mida leevendas sajandi vahetusel suur välistööjõu sissetõukamine. Kiire palkade tõus ja nõudluse suurenemine tootmistööstuses lõi tööandjatele vajaduse töötajaid veelgi tõhusamalt rakendada. Ettevõtted reageerisid tööjõupuudusele, tööjõu voolavusele ja tootlikkuse kasvule, luues 1915. – 1920. aastatel personaliosakonnad, et tsentraliseerida tööhõivega seotud tegevusi ja teostada järelevalvet töötajatega seotud tegevuste üle. (Ulricha ja Dulebohn, 2015) Autori arvates on ajad ja asjaolud küll muutunud, kui tööjõu puudus ja välistööjõu kasutamine on võimust võtnud ka tänapäeva tööturul. Järgnevalt esitab autor tabeli kujul tööjõu voolavuse mõiste definitsiooni ja autori.

Tabel 1. Mõiste „tööjõu voolavus“ definitsioon

Mõiste definitsioon	Autor
Tööjõu voolavus on indikaator, mis kajastab teatud perioodil organisatsioonist lahkuvate töötajate arvu võrreldes organisatsioonis olevate töötajate keskmise arvuga.	(Ozolina-Ozola, 2014)
Tööjõu voolavus on vabatahtlik töösuhte lõpetamine.	(Hom <i>et al</i> , 2017)

Allikas: Autori koostatud

Griffeth ja Hom (2001, 4) jagavad tööjõuvoolavuse mittevabatahtlikuks ja vabatahtlikuks. Töötaja mittevabatahtlik lahkumine on organisatsiooni algatatud ja ei olene töötaja soovist. (Griffeth ja Hom, 2001, 4) Vabatahtlik tööjõu voolavus tuleneb töötajate otsusest lahkuda oma ametikohalt ja organisatsioonist. See on olukord, kus töötajad otsustavad erinevatel põhjustel tööpakkumisest loobuda, selle asemel, et nende ametiaeg lõpetataks tööandja äranägemise järgi. (Amankwaa ja Anku-Tsede, 2015) Töötajate otsuse jääda organisatsiooni või lahkuda määravad isiku, organisatsiooni ja töö omavaheline sobivus ning sotsiaalsed suhted töökohal. (Peltokorpi *et al*, 2015)

Tööjõu voolavuse võivad põhjustada erinevad olukorrad ja tegurid, mis tulenevad sõltuvalt organisatsioonist, indiviidist või üldisest olukorrast ühiskonnas. (Dubay *et al*, 2016)

Töäjõu voolavuse põhjused (Cotton ja Tuttle, 1986 viidatud Dubay *et al*, 2016):

1) organisatsiooni sisesed tegurid ehk tööga seotud põhjused. (Töökeskond, sisekliima, tööga rahulolu, rolli selgus ehk töötaja arusaam tööülesannetest, mida temalt oodatakse; töötasu vastavus ootustele; juht, juhtimisstiil, juhi toetus ja juhendamine; kolleegid, läbisaamine, toetus, koostöö.) Töäjõu voolavust mõjutab läbisaamine kolleegidega ning kollektiivi sissesulandumine, juhtide ja juhendajate (mentorite) toetus ning suhtumine töötajasse, töökeskond, töövahendid, konkurentide pakutavad samalaadsed töökohad, palgatase ja arenguvõimalused.

2) isiklikud tegurid ehk eraelu perspektiivist tulenevad põhjused: üldised muudatused elus – kolimine, lapse saamine, abiellumine, pikk haigus; vanus, tööstaaž, rutiinitaluvus (Bluedorn, 1982 viidatud Xiaojuan *et al*, 2017), haridustase, kogemus (Balfour ja Neff, 1993 viidatud Xiaojuan *et al*, 2017) põlvkondade vahelised erinevused (Cheng Chieh Lu ja Gursoy, 2016), tööstress, läbipõlemine.

Autori arvates mõjutab töäjõu voolavust töötaja isiklikud eesmärgi ja organisatsiooni visiooni ühtimine, motiveeritus ning organisatsioonile ja tööle pühendumise tahe. Demotiveeritud töötaja lahkub varem või hiljem organisatsioonist.

3) organisatsiooni välised tegurid ehk keskkonnast tulenevad põhjused. (Tööhõivemäär, töötuse protsent, tööturu üldine olukord, majandus- ja palgakasv tööturul, pensionile jäämise alampiir.)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töäjõu voolavuseks on põhjuseid väga mitmeid, kuid organisatsiooni jaoks on kõige ohtlikum ja kahjulikum on töötaja otsusest tulenev vabatahtlik töäjõu voolavus, kuna head töötajad lahkuvad ning organisatsioon peab rakendama ressusse, et leida uut samaväärset töäjõudu. (Amankwaa ja Anku-Tsede, 2015) Kõrge töäjõu voolavus mõjutab negatiivselt organisatsiooni sisekliimat ja töösooritust. (Chang *et al*, 2013; Zimmerman ja Darnold, 2009 viidatud Lin ja Liu, 2017)

1.3. Juhtide stressi mõju vabatahtlikule töäjõu voolavusele

Tööstress ja juhtimine on omavahel lahutamatu seotud mitmel viisil. Juhtimisfunktsioon on organisatsioonides hädavajalik, eriti kui probleemid vajavad lahendamist, mistõttu juhid kannatavad sageli märkimisväärse stressi ja pinget all. (Van Vugt *et al*, 2008 viidatud Harms *et al*,

2017) Uuringute kohaselt peab 88 % juhtidest tööd peamiseks stressi allikaks (Campbell *et al*, 2007).

Vaatamata ligipääsule suurematele ressurssidele ja võimalustele võivad juhtival positsioonil olevad isikud kogeda eesliinitöötajatest rohkem tööstressi, kuna peavad toime tulema nii meeskonnasiseste kui- väliste pingete ja probleemidega (de Waal, 1982; Mazur, 1985; Van Vugt *et al*, 2008 viidatud Harms *et al*, 2017). Toitlustusteenust pakkuvate ettevõtete juhid seisavad igapäevaselt silmitsi väga stressirohkete situatsioonidega olles sunnitud toime tulema klientide ja töötajatega seotud ootamatute olukordadega. (Hayes ja Weathington, 2010)

Organisatsioon ootab juhtidelt igakuist müügitulemuste saavutamist, organisatsiooni hea maine säilitamist, kliendi rahulolu tagamist, seadusest tulenevate ohutusnõuete täitmist. Aja jooksul sellised stressirohked olukorrad kurnavad indiviidi põhjustades väsimust, frustratsiooni ja negatiivseid emotsioone. (*Ibid*)

Ühtlasi eeldatakse juhtidelt suutlikkust säilitada professionaalne ja eeskujulik maine ka emotsionaalselt pingelistes olukordades (Baer *et al*, 2015). Juhid on survestatud reageerima töökohustustele ja probleemidele kiiresti ja täpselt – nad peavad vähese ja ebausaldusväärse informatsiooni põhjal tegema otsuseid, mis mõjutavad alluvaid ja organisatsiooni tervikuna – see võib olla pingeline ja stressi tekitav. (Collins ja Jackson, 2015)

Harding *et al*, (2014 viidatud Giaque, 2016) tõdeb, kuna keskastme juhid asetsevad organisatsiooni hierarhias kesksel kohal vastutavad nad nii tippjuhtide strateegiate elluviimise kui alluvate töö kvaliteedi eest. Ühtlasi teostavad keskastmejuhid kontrolli töötajate üle ning on organisatsiooni hierarhia kõrgemate ja madalamate positsioonide kommuniaktsiooni vahendajad. Thomas ja Linstead (2002 viidatud Giaque, 2016) lisavad, et keskastme juhid peavad pidevalt tõlgendama ja kohandama ametlikke eeskirju ja strateegiaid igapäevase töö ja reaalsusega, mis võib kaasa tuua mitteoodatavaid tulemusi ning pidevad organisatsioonilised muudatused põhjustavad keskastme juhtide seas ebakindlust ja tööstressi.

Stressis ja psühholoogiliselt kurnatud juhid ei ole võimelised rakendama positiivseid juhtimisviise ja võivad kergekäelisemalt tegutseda ebapädevalt oma alluvate suunas. (Eubanks ja Mumford, 2010) Tööstress mõjutab juhi emotsioone, käitumist, eestvedamise stiili ja suhteid alluvatega, mis ühtlasi on olulised mõjutegurid töötajate tööstressi suhtes. Vahetel juhul on otsene mõju alluvate töökeskkonnale. (Harms *et al*, 2017) Uuringud on tõestanud, et emotsionaalselt pingeliste

ülesannete täitmine võib viia suurema tõenäosusega juhtide poolt negatiivse ja ahistava käitumiseni alluvate suunas. Ahistav juhtimisviis hõlmab endas alluvate hirmutamist, hädavajaliku informatsiooni varjamist, süüdistamist ja naeruvääristamist. (Collins ja Jackson, 2015)

Juhtide tööstressi ja alluvatele suunatud negatiivse käitumise vahel on positiivne seos, mida suurem on juhtide tööstress ja läbipõlemise tase, seda kõrgem on ebaeetiline ja ahistav käitumine alluvate suunas. Juhi negatiivne emotsioon kandub alluvatele edasi, kui juht ei tunne tööst rõõmu ega pea seda oluliseks. (Harms *et al*, 2017) Stressis juhid muutuvad enesekesksemaks ja keskenduvad vähem meeskonna perspektiividele ning vajadustele (Driskell *et al*, 1999; Salovey, 1992 viidatud Harms *et al*, 2017).

Juhi ahistava käitumine on alluvate suhtes ebaeetiline ja tekitab töötajates ebaturvalist tunnet. (Lin ja Liu, 2017) Töötajad kogevad stressi, kui juhid tekitavad neis turvatunde puudumise emotsiooni. Stressis töötaja tajub end ümbritsevat keskkonda negatiivselt, tema töökäitumine pikapeale muutub ja tõhusus väheneb. (Goh ja Lee, 2018) Pikaajaline stress võib viia töölt lahkumiseni (Tews *et al*, 2018).

Ühtlasi on ebaeetilise juhi järelevalve all olevad töötajad tõenäoliselt vähem oma töösse kaasatud ja tööga seotud, kuna nad peavad oma väärtuslikke ressursse (nt aega ja energiat) raiskama tegelemaks ebaeetilisest juhust tulenevate potentsiaalsete ohutude ja probleemidega. (Lin ja Liu, 2017) Kui töötajad kogevad energia ja entusiasmi langust tänu liigselt kasutatud psühholoogilistele ressurssidele, ei tunne nad enam organisatsiooniga seotsust ning hakkavad aktiivselt otsima alternatiivseid töö võimalusi (*Ibid*), seetõttu tekib suurenenud tööjõu voolavus.

Otsese juhi toetus töötajale mõjutab töötajate arusaamu ja hoiakuid organisatsiooni suhtes, mis omakorda mõjutab tööjõu voolavust (Kalidass ja Bahron, 2015). Töötajate suhted juhiga, juhtimise kvaliteet ja stiil, juhi prioriteedid ning hoolivus organisatsiooni töötajate suhtes mõjutavad tööjõu voolavuse näitajaid ja töölt lahkumise kavatsusi töötajate seas (Malek *et al*, 2018).

Uuringud (Chughtai *et al*, 2015; Lambert *et al*, 2012 viidatud Lin ja Liu, 2017) on näidanud, et kõrge eetiline ja positiivne juhtimisstiil aitab soodustada tugevaid inimestevahelisi suhteid töökeskkonnas töötajate ja juhtide vahel ning võib vähendada läbipõlemist ja tööstressi, seeläbi stimuleerida tööle pühendumist. (Lin ja Liu, 2017) Uuringud kinnitavad juhi tähtsust töökeskkonnas. Töötaja otsesel juhil on mõju üldisele töökeskkonnale ja sisekliimale, see avaldub

töötaja-juhi suhetes, juhtimise kvaliteedis ja stiilis, juhi prioriteetides ning juhi hoolivuses organisatsiooni töötajate suhtes. Need töökeskkonna tegurid on leitud mõjutavat tööjõu voolavuse näitajaid ja lahkumise kavatsusi. (Alexandrov *et al*, 2007; Batt and Valcour, 2003; Brown *et al*, 2015; Choi ja Dickson, 2010; Kang *et al*, 2015 viidatud Malek *et al*, 2018)

Juhi inimestele orienteeritud käitumine mõjutab otseselt töörahulolu ja pühendumist, samas juhi ülesandele orienteeritud käitumine suurendab tööjõu voolavust organisatsioonis (Mathieu *et al*, 2016). Organisatsioonile pühendunud töötajate seas on tööjõu voolavuse näitajad väiksemad. Rahuloleva töötaja on positiivselt meelestatud ja tunneb organisatsiooniga seotust ega otsi stabiilselt teisi töövõimalusi. Tema eesmärgid ühtivad organisatsiooni visiooniga ning ta annab endast maksimumi. (Lin ja Liu, 2017)

Richardson (2009) on arvamusel, et klienditeeninduse sektoris asetsevate organisatsioonide juhid näevad inimesi kui töövahendit ega tegele piisavalt klienditeenindajate motiveerimise, arenguvõimaluste ning karjääri planeerimisega. Chalkiti ja Sigala (2010 viidatud Goh & Lee, 2018) lisavad, et juhtide sedalaadi suhtumine muudab töökoha ebaturvaliseks, mille tulemuseks on tootlustööstuse suur tööjõu voolavus.

Bakalaureusetöö autor on eelnevate autoritega ühel meelel, et juht, kes ei suuda toime tulla tööstressiga muutub küüniliseks ja seab enda heaolu tähtsamaks meeskonna omast. Juhi perspektiivid muutuvad ning tema käitumine muutub alluvate suhtes vastikuks ja üleolevaks. Juhi pidev ebameeldiv käitumine on üheks suureks töölt lahkumise põhjuseks. Juht kannab enda stressi ja pingeid edasi alluvatele tekitades seeläbi organisatsioonis ebameeldiva õhkkonna ja põhjustades töötajate lahkumist.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Uurimisobjekti kirjeldus

Baltic Restaurants Estonia AS (edaspidi BRE) on personalitoitlustuse teenust pakkuv ettevõtte, mis alustas tegevust 1993. aastal Fazer Amica Eesti AS nime all. 2011. aastal müüs Fazer Grupp toitlustus- ja restoraniäri Fazer Food Service Latvia juhtkonnale ning alates 2011. aasta augustist on ettevõtte juriidiliseks nimeks Eestis Baltic Restaurants Estonia ja Lätis Baltic Restuarants Latvija. Enam kui 20-aastaga on ettevõtte kasvanud üheks Balti riikide suurimaks toitlustusteenuse pakkujaks. Eestis töötab organisatsioonis kokku 550 töötajat. BRE AS on Eestis on kokku 130 filiaali, mis asuvad erinevates piirkondades (nt Tallinn, Tartu, Narva, Viljandi, Koeru jne). Filiaale juhib 65 juhatajat, kes omakorda alluvad kaheksale teenindusjuhile. (Baltic Restaurants Estonia AS siseveeb, 2019; Baltic Restaurants Estonia AS koduleht, 2019)

Tänaasel päeval toitlustatakse ärihoonetes, ostukeskustes, ülikoolides, koolides ja lasteaedades Daily kaubamärgi all. Tallinna Lennujaamas on BRE opereerida kaks Take Off kohvikut ja võileivarestoran Subway. Ettevõtte kohandab iga oma toitlustuskoha vastavalt lepingupartneri soovidele ja vajadustele. Organisatsiooni visiooni on pakkuda iga päev kõigile tervislikku lõunasööki. Tulenevalt visioonist ei kasutata toidu valmistamisel maitsetugevdajaid ja värvaineid. Organisatsiooni missioon on: “Baltic Restaurants on esimene valik igapäevaseks lõunasöögiks.“ (*Ibid*)

2.2. Valimi kirjeldus

Empiirilise uuringu valimi moodustas Baltic Restaurants Estonia AS filiaalide juhatajad. Küsimustik saadeti välja 65le filiaalijuhile. Autor jättis uuringust välja kaks lapsehooldupuhkusel viibivat isikut, kuna nad on pikaajaliselt tööst eemal olnud, seetõttu ei oleks vastused konkreetse uuringu kontekstis piisavalt adekvaatsed.

Uuringu valimi moodustanud inimeste igapäeva töö hõlmab endas meeskonna juhtimist ja motiveerimist, filiaali töö organiseerimist ja dokumentatsiooni eest vastutamist. Lisaks juhtimistöole on konkreetse organisastiooni filiaalide juhataja tööülesanne tegeleda eesliini töötajate tööga – toitu valmistada, olla klienditeenindaja või vajadusel pesta nõusid. Konkreetsetes

ettevõttes filiaaljuhataja ametikohta täitev isik peab olema äärmiselt suure pingetalvusega, paindlik, mutlifunktsionaalne ja valmis ootamatuteks olukordadeks.

2.3. Uurimismeetodi kirjeldus

Empiirilise uuringu andmete kogumise ja eesmärgi saavutamise nimel viis bakalaureusetöö autor läbi elektroonilise ankeetküsitluse kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit Kopenhaageni psühhosotsiaalset küsimustiku (edaspidi COPSOQ II).

Tulenevalt töökeskkonnaspetsilistide ja teadlaste vajadusest psühhosotsiaalseid ohutegureid hõlmava küsimustiku järele, töötati Taanis Kopenhaagenis 1997. aastal välja üldine teooriapõhine Kopenhaageni psühhosotsiaalne küsimustik COPSOQ I (Pejtersen *et al*, 2010), mida on hiljem täiendatud (COPSOQ II). See on psühhosotsiaalseid ohutegureid hõlmav küsimustik (*Ibid*) hõlmates stressi puudutavat teemaplokki. Küsimustik on teaduspõhine vahend, mõeldud kasutamiseks nii organisatsioonis kui teadustöö eesmärgil (Berthelsen *et al*, 2018).

Küsimustik töötati välja kolme erineva pikkusega versioonis, et hinnata psühhosotsiaalseid tegureid töökohal, töötajate stressi ja heaolu. Pikk versioon teaduslikuks kasutamiseks, keskmise pikkusega versioon töökeskkonna spetsialistidele ja lühike versioon organisatsioonidele. (Pejtersen *et al*, 2010)

COPSOQ-i küsimustik töötati välja järgmiste põhimõtete ja teoreetiliste lähenemiste põhjal (Kristensen *et al*, 2005):

- 1) on teoreetiline, kuid mitte seotud ühe konkreetse teooriaga;
- 2) koosneb erinevatest analüüsitasanditest (organisatsioon, osakond, töö ja indiviid);
- 3) sisaldab tööülesannete, töökorralduse ja töösuhete kooskõla töökohas, koostöös ja juhtimises;
- 4) hõlmab potentsiaalseid tööstressoreid, lisaks ressursse nagu toetus, tagasiside, pühendumus ja hea tervis;
- 5) on terviklik ja üldine ning kohaldatav kõikides tööturu sektorites
- 6) keskmise pikkusega ja lühikesed versioonid peaksid olema töökeskkonnaspetsialistide ja vastajate (töötajate) suhtes kasutajasõbralikud.

Küsimustikku on tunnustanud riskianalüüsi vahendina nii Rahvusvaheline Tööorganisatsioon (ILO) kui Maailma Tervishoiu Organisatsioon (WHO). Küsimustikku kasutatakse töökeskkonna uuringutes kogu maailmas töökeskkonna parendamiseks ning organisatsiooniliste muutuste järelmeetmeteks. (Berthelsen *et al*, 2018)

Autor kasutab COPSOQ II küsimustiku lühikest versiooni, mis koosneb 44-st küsimusest ja sisaldab potentsiaalsed tööstressoreid (töö nõudmised, töö turvalisus, töö rahulolu, tervislik seisund, juhtimine ja eestvedamine, sotsiaalne toetus ja tagasiside).

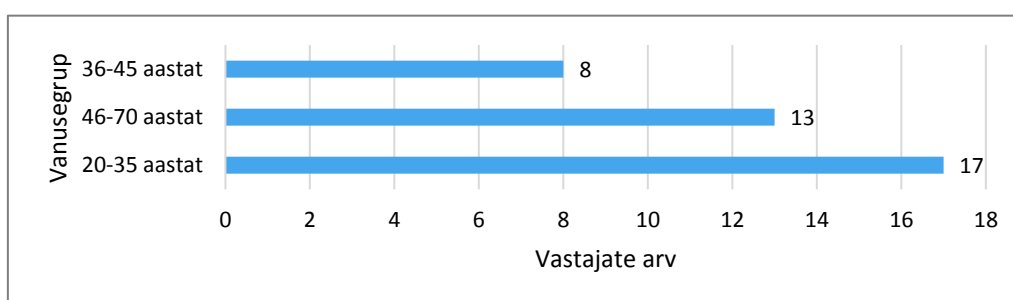
Autor tõlkis COPSOQ II küsimustiku kõige lühema versiooni 44 psühhosotsiaalsete ohutegurite küsimust ja 15 stressi uuringu küsimust ja sisestas veebikeskkonda Google Forms. Juhtide psühhosotsiaalsete stressitegurite hindamiseks kasutati seitset teemaplokki: töö nõudmised, töö sisu ja kontroll, töö turvalisus, tööga rahulolu, tervislik seisund, juhtimise kvaliteet ning tagasiside ja sotsiaalne toetus.

Uuring viidi ettevõttes läbi perioodil 19.03-29.03.2019, vastamiseks anti aega 10 päeva. Küsimustiku link ja info uuringu eesmärgi kohta saadeti e-postiga 19. märtsil 65le filiaali juhtajatele. 22. märtsil saatis autor välja vastamise meeldetuletuse, 29.märtsiks oli küsimustikule vastanud 38 inimest, mis on uuringu läbiviimiseks piisav valim.

Oluline on teada, kui kõrgeks hindavad vastajad ise enda tööstressi taset, seetõttu lisaks COPSOQ II küsimustele küsiti: „Milliseks hindad oma tööstressi taset?“. Demograafilistest andmetest küsiti vastajate sugu, vanust ja tööstaaži. Andmeanalüüsiks kasutas autor statistilise andmetötluse programmi IBM SPSS Statistic Subscription (edaspidi SPSS). Eesmärgiks on hinnata ja analüüsida filiaalijuhtide tajutud psühhosotsiaalseid stressoreid ja tööstressi taset, ühtlasi tuua välja vabatahtliku tööjõu volavuse ja tööstressi korrelatsioon. Bakalaureusetöö stressi-uuringu tulemused põhinevad uuringus osalejate subjektiivsel arvamusel.

2.4. Empiirilise uuringu tulemused

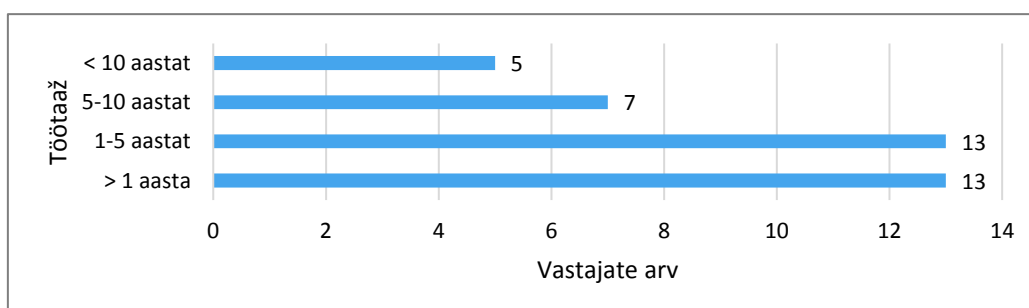
Empiirilises uuringu küsitlusele vastas 58,5% (n=38) kogu valimist, üks meesterahvas (3%, n=1) ja ülejäänud naisterahvad (97%, n=37). Demograafiliste andmete põhjal jagas autor vastajad vanuse, tööstaaži ja soo põhjal. Autor grupeeris vastajad vanuse järgi kolmeks: 20–35 aastased, 36–45 aastased ja 46–70 aastased vastajad. Kõige aktiivsemad uuringus osalejad olid 20-35 aasta vanused vastajad 44,7% (n=17), järgnesid 46-70 aastased vastajad (34,3%, n=13) ning kõige vähem oli vastajaid 36-70 aastase vanusegrupis (21%, n=8). Autor esitas vastajate vanuselise jagunemise joonise kujul (Joonis 1).



Joonis 1. Vastajate vanuseline jagunemine

Allikas: autori koostatud

Autor grupeeris vastajad ettevõttes töötatud aja järgi: vähem kui 1 aasta, 1–5 aastat, 5–10 aastat ja rohkem kui 10 aastat töötanud isikud. Tööstaaži järgi on vastanute seas võrdselt alla ühe aasta töötanud ja 1-5 aastat töötanud juhatajaid (34,2%, n=13) kokku 26 inimest (68,4%). Järgnes 5–10 aastat töötanud juhatajate grupp 18,4%, n=7. Kõige vähem oli vastajaid 10 ja rohkem aastat tööstaažiga isikute seas 13,2%, n=5. Järgnevalt esitas autor joonise vastajate jagunemise kohta tööstaaži järgi (Joonis 2).



Joonis 2. Vastajate jagunemine tööstaaži järgi

Allikas: autori koostatud

Autor soovis teada, millised on potentsiaalsed ohutegurid, mis põhjustavad tööstressi, selleks sisestas küsitluse vastused statistilise andmetötluse programmi SPSS ning kodeeris kuue teemaploki sõnalised vastused arvulisteks väärtusteks: numbrid skaalal 1-5 (kõrgem numbriline väärtus tähendab kõrgemat tajutud ohutegurit ja stressitaset, minimaalne 1 ja maksimaalne 5. Küsimused 1, 2, 3, 4, 6, 36, 39, 43, 44 on pööratud skaala 5-1 punkti.) Tööturvalisuse teemaploki küsimustele palus autor vastata eitavalt või jaatavalt.

Autor leidis SPSS tarkavaraga uuringu küsimustiku reliaabluse (Tabel 2) tõestamiseks teemaplokkide Cronbach alpha (α), mille koefitsent usaldusvääruse tõestamiseks peab olema vähemalt 0.7 (Cho ja Kim, 2015). Kõrge reliaabluse koefitsendiga 0,83-0,91 on potentsiaalsete ohutegurite grupid: töö nõudmised, töö rahulolu, juhtimine ja tervslik seisund, arvestatava reliaabluse näitajaga on töö turvalisuse ning sotsiaalne toetus ja tagaside. Töö sisu ja kontrolli plokil on Cronbach alpha väiksem kui 0.7, mis tähendab näitajate usalduväärsus on kehv ning konkreetse teemaploki küsimused ei mõõda soovitud tulemust. Autor tõi välja reliaabluse stressorite lõikes tabeli kujul.

Tabel 2. Reliaablus stressorite lõikes

Teemaplokk	Töö nõudmised	Töö sisu ja kontroll	Töö turvalisus	Töö rahulolu	Tervislik seisund	Juhtimise kvaliteet	Sotsiaalne toetus ja tagaside
Cronbach α	0,83	0,55	0,76	0,83	0,91	0,83	0,74

Allikas: autori koostatud

Autor tõi välja erinevate teemaplokkide keskväärtused, miinimumi, maksimumi ja standardhälbe, mis on kirjeldatud tabelis 3. Autor luges keskväärtusi üle 2.5 palli arvestatavateks stressoriteks, mida on tähtis eraldiseisvalt analüüsida.

Üldiselt on teemaplokkide (töö kontroll ja sisu $M=2.26$, töörahulolu $M=1.98$, tervislik seisund $M=2.67$, juhtimise kvaliteet $M=2.32$, tagaside ja sotsiaalne toetus $M=2.23$) keskväärtused pigem madalad, millest võime järeldada, et juhatajad ei taju neid tegureid tööstressoritena. Tulemuste põhjal saab järeldada, et kõige enam tajusid juhatajad tööstressorina töö nõudmiseid, mille keskväärtus 5-palli skaalal on 3.30 palli. Samas kõige madalama keskmise hinnanguga ($M = 1.98$, $SD = 0.45$) sai töörahulolu teemaplokk, mis tähendab, et uuringus osalenud isikud on oma töö tingimuste osas rahul. Kõikide teemaplokkide, mille vastused kodeeriti 1–5 palli skaalal (suurem

väärtus tähendab suuremat stressi). Teemaplokkide keskmised väärtused on nähtavad alljärgnevas tabelis (Tabel 3).

Tabel 3. Vastajate hinnang teemade kaupa, standarhälve

Teemaplokk	Miinum (Max)	Maksimum (Min)	Keskvärtus (M)	Standardhälve (SD)
Töö nõudmised	2.47	3.95	3.30	0.83
Töö kontroll ja sisu	1.43	3.40	2.26	0.80
Töörahololu	1.91	2.06	1.98	0.45
Tervislik seisund	2.34	3.08	2.67	0.75
Juhtimise kvaliteet	2.20	2.60	2.32	0.88
Tagasiside ja sotsiaalne toetus	1.87	2.63	2.23	0.85

Allikas: autori koostatud

Autor leidis kõigi teemaplokkide küsimuste vastuste keskmised (Lisa 1). Kõige kõrgemad keskmised on töö nõudmiste teemaploki küsimustel (Tabel 3; lisa 1). Tulenevalt bakalaureusetöö kontekstist on oluline välja selgitada ja analüüsida detailsemalt, millised tegurid töö nõudmistest juhatajatele stressi tekitavad, kas rolli mängib tööstaž ja töötaja vanus. Autor toob järgnevalt välja töö nõudmiste teemaploki iga küsimuse keskmise tulemuse ja standarhälbe.

Tabel 4. Töö nõudmiste väidete keskmine, standarhälve

Küsimus	Keskvärtus	Standardhälve
Kas sa pead töötama väga kiiresti?	3.9	0.75
Kas sinu töökoormus jaotub ebaühtlaselt ja töö kuhjub?	3.0	0.7
Kui tihti ei ole sul aega oma tööülesannete lõpetamiseks?	2.4	0.9
Kas oled töö tõttu emotsionaalselt pingelistes ja häirivates olukordades?	3.0	0.9
Kas sa tunned emotsionaalset seost oma tööga?	3.8	0.7
Kas sinu töö nõuab emotsioonide varjamist ja tunnete alla surumist?	3.5	1.1

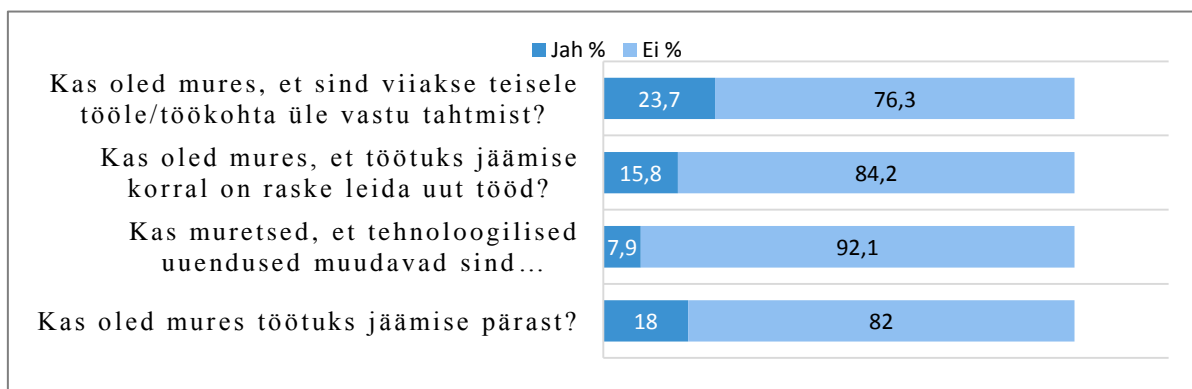
Allikas: autori koostatud

Selgub, et suurimaks stressoriks töö nõudmistes teemas peavad juhatajad töötempot, keskvärtuse 3.9 palli. Keskmiselt 3.5 palliga hindavad vastajad „Kas sinu töö nõuab emotsioonide varjamist ja tunnete alla surumist?“. Samas on antud küsimuse standarhälve kõrge, mis tähendab vastajate hinnangud erinevad. Tabelist 4 näeme, et küsimuse „Kas oled töö tõttu emotsionaalselt pingelistes

ja häirivates olukordades?“ ja „Kas sinu töökoormus jaotub ebaühtlaselt ja töö kuhjub?“ keskmiseks väärtuseks on 3.0 palli.

Vaadeldi väidetele vastuste keskmist tööstaaži lõikes, kuid märkimisväärseid statistilisi erinevusi ei täheldatud, kõige suurem kõikumine oli 0.1 palli, mis tähendab, et erineva tööstaažiga vastajad on töö nõudmiste tajunud stressorite sosas suhteliselt ühel meelel.

Tabelist 3 on jäetud välja tööturvalisuse teemaplokk, kuna selles osas sai vastata „ei“ või „jah“, siis autor analüüsis seda teemat eraldi. Tööturvalisuse (*Job insecurity at work*) puudmine on äärmiselt oluline psühholoogiline faktor stressi tekkimisel. Autor leidis antud teemaploki küsimuste „jah“ ja „ei“ vastuste protsendi, mille toob välja joonisel 3.



Joonis 3. Tööturvalisus teemaploki vastused %

Allikas: autori koostatud

Jooniselt 3 on näha, et eitavate vastuste protsent on äärmiselt kõrge, millest saab järeldada, et üldiselt vastajad peavad oma töökeskkonda turvaliseks. Sellegi poolest on oluline analüüsida ka seda gruppi, kes ei pea oma töökeskkonda turvaliseks. Kõige suurem „jah“ vastuste protsent (23.7%) on küsimusel „Kas oled mures, et sind viiakse üle teisele tööle/töökohta vastu tahtmist?“, 18% küsimus „Kas oled mures töötuks jäämise pärast“, 15.8% „Kas oled mures, et töötuks jäämise korral on raske leida uut tööd?“. Kõige vähem kardetakse, et tehnoloogilised uuendused muudavad neid mittevajalikuks (7.9%). Autor soovis teada, kas antud küsimuste vastustes mängivad rolli ka demograafilised erinevused (vanus ja tööstaaž). Seetõttu viis autor järgnevalt läbi korrelatsioonialanüüsi, et välja selgitada tööstaaži ja vanuse seoses tööturvalisuse tajumisega. Korrelatsioon vanuse, tööstaaži ja tööturvalisuse teemaploki küsimustega on välja toodud alljärgnevas tabelis 5.

Tabel 5. Tööturvalisuse ning tööstaazi ja vanuse korrelatsioon (r)

Küsimus	Tööstaaz	Vanus
Kas oled mures töötuks jäämise pärast?	0.28	0.13
Kas muretsed, et tehnoloogilised uuendused muudavad sind mittevajalikuks?	0.16	-0.07
Kas oled mures, et töötuks jäämise korral on raske leida uut tööd?	0.17	-0.03
Kas oled mures, et sind viiakse teisele tööle/töökohta üle vastu tahtmist?	-0.06	-0.004

Allikas: autori koostatud

Tabelist 5 näeme, et tööstaaz on tööturvalisusega positiivses korrelatsioonis. Kõige suurem seos on tööstaazi ja mure töötuks jäämise pärast vahel. Töötaja vanus ning tööturvalisus ei ole omavahel positiivses korrelatsioonis. Võime järeldada, et juhtajate tööturvalisuse tajumine ei olene töötaja vanusest.

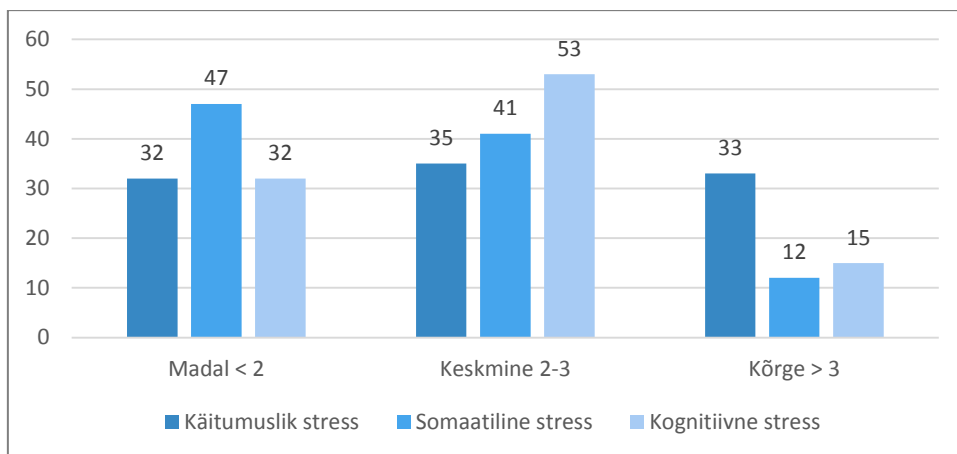
Lisaks subjektiivsete psühhosotsiaalsete ohutegurite taju mõõtmisele kaardistas autor 15 küsimuse abil filiaalijuhatajate tajutud tööstressi. Uuringu teises osas paluti vastajatel hinnata oma käitumist, tervisenäitajaid ja kognitiivset stressi. Autor toob tabelis 6 välja käitumusliku, somaatilise ja kognitiivne stress küsimuste statistilised tulemused: keskväärtused, miinimumi, maksimumi, standardhälve ja reliaabluse näitaja Cronbachi alfa (α).

Tabel 6. Käitumusliku, somaatilise ja kognitiivse stressi näitajad

Teemaplokk	Keskväärtus	Miinimum	Maksimum	Standardhälve	Cronbach α
Käitumuslik stress	2.5	1.0	4.3	0.81	0.87
Somaatiline stress	2.0	1.0	3.2	0.56	0.48
Kognitiivne stress	2.1	1.0	4.0	0.70	0.72

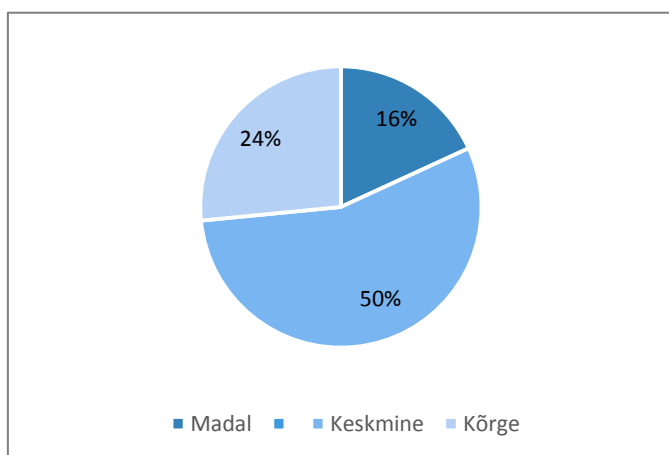
Allikas: autori koostatud

Tabelist 6 näeme, et kõrgelt hindasid vastajad käitumuslikku stressi tegureid, mille keskväärtus on teiste stressiliikide keskväärtustest suurem. Eelnevat kinnitab ka suur maksimumpunktide arv. Kõige madalamalt hinnati somaatilist stressi, tähendab vastaja ei taju endal kõrgendatud tervihädasid olevat. Somaatilise stressi standardhälve 0.56 näitab, et vastused ei erinenud teineteisest märkimisväärselt, vastati üsna sarnaselt. Kuna stressinäitajate maksimum väärtused on üsna kõrged, siis toob autor joonisel välja mitu protsenti küsimustikule vastajatest hindas oma stressi üle kolme palli, keskmiselt (2–3 palli) või madalalt (väiksem kui 2 palli).



Joonis 4. Vastajate käitumusliku, somaatilise ja kognitiivse stressi hinnang (%)
Allikas: autori koostatud

Jooniselt 4 on näha, et vastajad hindasid oma käitumuslikku, somaatilist ja kognitiivset stressitaset pigem keskmiseks ja madalaks, kui kõrgeks. Samas on neid kelle tööstressi tase on väga kõrge ja neid, kellel on see väga madal. 33% vastanutes hindas kõrgeks käitumuslikku stressi, kognitiivset stressi hindab kõrgeks 15% ning somaatilist stressi hindab kõrgeks 12% vastanutest. Võib järeldada, et stressis juhtajad tajuvad tavapärasest teistlaadset ja normist kõrvale kalduvat tegutsemisviisi oma käitumises. Autor soovis teada, millise hinangu annavad uuringus osalejad ise oma täästressi tasemele, 24% uuringus osalejatest hindas oma tööstressi kõrgeks, 50% keskmiseks ja 16% madalaks.



Joonis 5. Vastajate hinnang tööstressi tasemele (%)
Allikas: autori koostatud

Saamaks teada, mida täpsemalt uuringus osalejad käitumusliku stressi väidete plokis kõrgeks hindasid, toob autor välja väited ja nende keskmised (Tabel 7). Kõige kõrgemalt on uuringus

osalejad hinnanud väiteid: „Viimase nelja nädala jooksul ei ole mul olnud aega lõõgastud“ ja „Viimase nelja nädala jooksul olen tundnud ennast vaevatuna“ (M=3.0). Keskmiselt M=2.7 palli sai väide „Viimase nelja nädala jooksul olen olnud tõre“.

Tabel 7. Käitumusliku stressi väidete keskmine

Väide: Viimase nelja nädala jooksul...	Keskmine	SD
1. ...ei ole ma suutnud teiste inimestega tegeleda/suhelda.	1.9	0.9
2. ...ei ole mul olnud aega lõõgastuda.	3.0	1.3
3. ...olen olnud tõre.	2.7	1.3
4. ...on mul olnud vähe algatusvõimet.	2.2	0.9
5. ...on mul olnud raske olla õnnelik.	2.6	1.0
6. ...olen tundnud ennast vaevatuna.	3.0	1.2
7. ...olen tundnud töökiusamist ja ahistamist.	1.6	0.8

Allikas: autori koostatud

Saamaks teada, kas tööjõu voolavuse protsent on korrelatsioonis filiaalijuhatajate poolt tajutud tööstressiga leidis autor esmalt tööjõu voolavuse protsendi filiaalides 2018 aasta lõikes. Autor uuris tööstressi taset iga filiaali juhataja kohta eraldi ning võttis personalihalduse programmist Persona V3 eraldi välja uuringus osalenud filiaalide töötajate arvu ja töölt 2018 aasta jooksul vabatahtlikult lahkunud töötajate arvu. Autor soovis teada põhikohaga töötajate seas olnud tööjõu voolavuse protsenti filiaalide kaupa. Uuringust jäesti välja ettevõtte poolt algatatud lõpetamisega lahkunud töötajad; vabatahtlikult lahkunud töötajad, kellel oli tähtajaline tööleping või käsundusleping. Korrelatsiooni tuvastamiseks leidis autor vabatahtliku tööjõu voolavuse protsenti ja juhataja tööstressi taseme iga uuringus osalenud filiaali kohta eraldi. Bakalaureuse töös esitab autor andmed üldistatud kujul.

Tööjõu voolavuse protsendi leidmiseks kasutas autor valemit (How to calculate... 2019):

$$Tööjõu voolavuse \% = \frac{\text{lahkunud töötajate arv}}{\text{keskmine töötajate arv}} \times 100$$

Autor uuris tööstressi taset igas filiaalis eraldi ning võttis personalihalduse programmist Persona V3 välja uuringus osalenud filiaalide töötajate keskmise arvu ja töölt 2018 aasta jooksul vabatahtlikult lahkunud töötajate arvu. Korrelatsiooni tuvastamiseks leidis autor vabatahtliku tööjõu voolavuse protsenti ja juhataja tööstressi taseme iga uuringus osalenud filiaali kohta eraldi. Bakalaureuse töös esitab autor andmed üldistatud kujul.

Selgitamaks, kas tööjõu voolavuse protsent ning juhtide tajutud tööstress on omavahel seoses viis autor kasutades SPSS programmi läbi korrelatsioonianalüüsi (Tabel 8). Korrelatsiooni koefitsent (tähis r) võib varieeruda vahemikus -1 kuni $+1$, $r=0$ tähendab, et korrelatsiooni ei tuvastatud (Wall Emerson, 2015), mida lähemal on koefitsent arvule 1, seda suurem on seos kahe elemendi vahel.

Tabel 8. Tööjõu voolavuse korrelatsioon tööstressiga

	Tööjõu voolavus (%)	Kognitiivne stress	Somaatiline stress	Käitumuslik stress
Tööjõu voolavus (%)	1			
Kognitiivne stress	0.30	1		
Somaatiline stress	-0.012	0.30	1	
Käitumuslik stress	0.38*	0.72	0.47**	1

*Korrelatsioon oluline kui $p < 0,05$

** Korrelatsioon oluline kui $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Korrelatsiooni analüüsist näeme, et tööjõu voolavus on positiivses seoses käitumusliku ja kognitiivse stressiga. Kõige rohkem avaldab mõju tööjõu voolavusele juhtajate käitumuslik stress, mille Pearson'i korrelatsiooni koefitsient $r=0.38$, kognitiivse stressi ja tööjõu voolavuse korrelatsiooni koefitsient on $r=0.30$ ning negatiivse korrelatsioonikoefitsient on somaatilise stressi ja tööjõu voolavuse vahel ($r = -0.012$).

2.5. Arutelu ja järeldused

Bakalaureusetöö autor teeb empiirilise uuringu põhjal järeldused ja analüüsib, millised tööstressi tegurid on uuringus osalenud isikute jaoks suurima osakaaluga. Teooria põhjal saab järeldada, et juhtide tööstress mõjutab alluvaid negatiivselt ning seeläbi tekib suurenenud tööjõu voolavus ja vähenenud organisatsiooniline pühendumine.

Empiirilise uuringu tulemustest selgus, et kõige suuremaks tööstressoriks peavad vastajad töö nõudmised. Autor analüüsis töönõudmiste teemaploki küsimuste vastuseid eraldiseisvalt, et välja selgitada, millised tegurid täpsemalt on stressiallikaks. Selgub, et töönõudmistest tekitab kõige enam tööstressi töötempo (keskväärtuseks $M=3.9$). Uuringus osalejad vastasid küsimusele „ Kas sinu töökoormus jaotub ebaühtlaselt ja töö kuhjub?“ keskmiselt $M=3$ palli. Autori arvates on paslik välja tuua ja selgitada, milles seisneb juhatajate kiire töötempo, miks tööülesanded kuhjuvad.

Eesliini töötajate (klienditeenindajad, kokad, abitöölised) seas on tööjõu voolavus suur ning heade ja püsivate töötajate leidmine on keeruline. Praegusel tööturul on palgasurve ja tööjõupuudus kasvavas trendis (Piirits, 2018). Tööjõupuuduse tõttu, kellegi ootamatul haigestumisel, tööle mitteilmumisel peavad filiaalijuhatajad lisaks juhtimistööle sageli tegelema puuduolevast tööjõust tingitud probleemidega. Filiaalijuhatajal kui konkreetse filiaali kasumi ja toimise eest vastutaval isikul lasub lisatöökoormus – tuleb otsida puuduolevale töötajale asendaja või töö ise ära teha. Sellises olukorras jääb juhataja enda töökohustuste täitmine tahaplaanile ja lükkub edasi, millest tingituna tööülesanded kuhjuvad. Autori arvates on eelnevalt kirjeldatud situatsioon üks peamisi põhjuseid, miks uuringus osalejad tajuvad töötempot stressorina. Bakalaureusetöö teoreetilisest osast lähtuvalt põhjustavad töökeskkonnast tulenevad tegurid (näiteks ajasurve, töökoormus) ja nende mõju indiviidile tööstressi.

Uuringus osalejad hindavad kõrgelt ($M=3.5$) küsimust „Kas sinu töö nõuab emotsioonide varjamist ja tunnete alla surumist?“ ning „Kas oled töö tõttu emotsionaalselt häirivates ja pingelistes olukordades?“ ($M=3.0$). Juhtival positsioonil isikud peavad oma käitumisega näitama alluvatele eeskujuna jäädes pingelistes ja ootamatutes olukordades viisakaks. Pidev tunnete allasurumine ja emotsioonide varjamine tekitab juhis stress ja pingeid, mille tagajärjel võib juht hakata alluvate suhtes ebaprofessionaalselt käituma. Lisaks hõlmab uuringus osalenute töö klientide ja koostööpartneritega suhtlemist, mille käigus võib tekkida olukordi, kus ei olda päris ühel meelel. Organisatsiooni hea maine ja koostöö säilitamise nimel tuleb juhtidel olla koostööaldis ja viisakas ning leida kompromiss ka talumatus olukorras. Kõigi eelduste kohaselt võib üsna tihti tekkida olukordi, mil juhid ei saa enda tõelisi emotsioone välja näidata.

Uuringust selgub, et tööturvalisuse pärast üldiselt ei muretseta, osalejate vastused tööturvalisuse teemaplokile on valdavas osas eitavad (joonis 3). Oluline on märkida, et ligikaudu veerand (23.7%, $n=9$) vastanutest on mures, et neid viiakse vastu tahtmist üle teisele töökohale, 18% vastanutest kardab töötuks jääda ning 15.8% kardab, et töötuks jäämise korral on raske leida uut töökohta.

Hirm teise töökohta üleviimise vastu on põhjendatud, kuna organisatsioonil on üle Eesti 130 filiaali ning töökoht on määratletud haldusüksuse piires (näiteks Tallinn). Eelnevalt kirjeldatud tingimus annab ettevõttele võimalusel töötajat suunata tööle teise Tallinna (haldusüksuse) piires asuvasse filiaali (k.a juhatajaid). Vastavalt vajadusele aeg-ajalt organisatsiooni töötajaid liigutatakse erinevate filiaalide vahel.

Autor viis läbi korrelatsioonianalüüsi, et näha kas tööturvalisuse tajumine on seotud tööstaaži ja vanusega. Korrelatsiooni analüüsist selgub, et mure töötuks jäämise pärast on seoses tööstaaži kui ka töötaja vanusega. Autor on arvamusel, et pikalt ühes organisatsioonis töötanud inimesed võivad karta töötuks jäämist ja uue töökoha leidmist, kuna on ebakindlad oma konkurentsivõime, pädevuse ja potentsiaalse töökohal vajaminevate oskuste suhtes. Suure tõenäosusega ei ole nad tööturul viimasel ajal aktiivsed olnud ega tea, mida oodata. Hirm tööd kaotada ja tunne, et sellisel juhul on raske uut kohta leida, põhjustab tööstressi.

Uuringus osalenud tajusid töökontrolli- ja sisu teemaploki tegureid pigem madalalt ($M=2.26$). Vastajate arvates on neil piisavalt kontrollimaks enda tööd. Kuna tegemist on juhatajatega, kes saavad suurel määral otsustada ja organiseerida filiaali tööd, siis on üsna loomulik, et seda teemaplokki pigem ei peetud stressoriks. Töö sisu ja kontrolli teemaploki küsimustest on kõige suurema keskväärtusega „Kas sa saad mõjutada sulle määratud töömahtu?“ ($M=3.4$), see tähendab et keskmiselt uuringus osalejad arvavad, et nad saavad oma töömahtu mõjutada mõnikord või pigem harva. Teatud tööde mahtu ei ole konkreetsel ametikohal võimalik mõjutada. (Näiteks päeva jook-sul küllastavate klientide arvu, sellest tulenevalt toidu kogust ja teenindamise mahtu.)

Autor toob välja tööstressi taju kirjeldava statistika. Uuringu tulemustes on esitatud osalejate käitumusliku, kognitiivse ja somaatilise stressi subjektiivsed keskmised tulemused. Tulemustest selgub, et üldiselt on vastajate stressitase keskmine, kõrget stressi ei tajuta. Miinimum ja maksimum väärtused erinevad üksteisest palju, millest saab järeldada, et uuringus osalenute vastused erinesid suurel määral. Keskväärtuste põhjal võib öelda kõige enam tajuti stressiilminguid oma käitumises, kõrgeks hindas käitumuslikkus stressi 33%, kognitiivset stressi 15% ja somaatilist stressi 12% vastanutest.

Autor analüüsis käitumusliku stressi teemaploki vastuseid – näeme, et vastajad on tundunud ennast viimasel ajal vaevatuna ning neil pole olnud aega lõõgastuda. (Mõlemat väidet hinnati keskmiselt $M=3.0$). Töö teooria osa kinnitab, et töönõudmised sh kiire töötempo ja ülesannete kuhjumine tingib olukorra, mille tagajärjel uuringus osalejad tunnevad ennast kurnatuna ning pikaajaliselt ülekoormatud ja kurnatud töötajal tekib tööstress.

Teooria osast selgub, et stressi tagajärjel võib juht kaastöötajatega käituda ebameeldivalt, tema perspektiivid muutuvad ja töösooritus langeb, eelnevat kinnitab empiiriline uuring. Ebameeldivat

käitumist kinnitab keskmine hinnang ($M=2.7$) väitele: „Viimase nelja nädala jooksul olen olnud tõre.“ Võime järeldada, et töötingimustest ja tööalastest nõudmistest emotsionaalselt ja füüsiliselt kurnatud juhid tunnevad ennast väsinuna ja vaevatuna, sellest tingituna muutavad nad tõredaks alluvate suhtes. Bakalaureusetöö teooriaosa kinnitab, et stressi ja kurnatud juhid põhjustavad oma käitumisega töötajatele turvatunde puudumist ja hirmutunnet, mis omakorda tekitab stressi töötajatele ning pikaajaline tööstress viib töölt lahkumise otsuseni ja suurenenud tööjõu voolavuseni.

Korrelatsiooni analüüsist selgus, et uuringus osalejate tajutud stressitase on seoses tööjõu voolavusega. Filiaalid, mille juht tajub keskmisest kõrgemat tööstressi on tööjõu voolavus suurem. Kõige suuremas korrelatsioonis tööjõu voolavusega oli juhatajate poolt tajutud käitumusliku stressiga. Teooria osa kinnitab empiirilises uuringus selgunud fakti, et tööstress mõjutab juhi käitumist ja emotsioone, mille tagajärjel muutuvad suhted alluvatega pingeliseks. Stressis juhi käitumine muutub ebaeetiliseks ja negatiivseks alluvate suhtes ning see tekitab alluvates turvatunde puudumist. Juhi stress mõjutab alluvaid negatiivselt, töötulemuslikkus ja pühendumine langevad ning töötajad võivad hakata organisatsioonist lahkuma.

Teoreetiliselt põhjustab juhtide tööstressist tulenev negatiivne organisastiooni sisekliima, juhtide ebameeldiv käitumine ja sotsiaalse toetuse puudumine suurenenud vabatahtlikku tööjõu voolavust, mida kinnitab ka empiiriline uuring. Suur tööjõu voolavus mõjutab negatiivselt organisatsiooni mainet ning ei ole ei indiviidile, organisatsioonile ega majandusele üldiselt kasulik.

2.5.1. Ettepanekud organisatsioonile

Organisastioonis tuleb teha tegevusplaan psühhosotsiaalsete ohuteguritega toimetulekuks ja tööstressi ennetamiseks. Esmalt viia organisastioonis läbi psühhosotsiaalsete ohutegurite uuring, kaardistada enim esinevad tegurid ja leida lahendused nende tegurite maandamiseks. Seejärel teha töötajatele teavituskampaania psühhosotsiaalsetest ohuteguritest, kuidas igapäevaselt toime tulla tööstressiga ning millised on tõhusad vahendid stressi maandamiseks.

Näiteks võiks personaliosakond organiseerida koolituse filiaali juhatajatele, kus perosnalijuht (või koolitaja) räägib psühhosotsiaalsetest ohuteguritest, tööstressist, nende ennetamise meetmetest ja tagajärgedest. Koolituse materjale jagada filiaalide juhtajatega ning panna neile kohustuseks pidada loeng oma filiaali töötajatele. Ühtlasi peaksid filiaalide juhatajad vastutama selle ees, et

alluvad oleksid kursis psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tulenevate tööstressoritega ja stressi maandamise võimalustega.

Töö nõudmistest tingitud stressi maandamiseks on autori arvates oluline organisastioonis läbi viia tööanalüüs ja kaardistada filiaali juhatajate päeva jooksul tehtavad tööülesanded. Tööanalüüsist saadud tulemusi saab kõrvutada ametijuhendiga ning vaadelda, kas juhatajate poolt tehtavad ülesanded kattuvad organisatsiooni poolt oodatavaga. Kui tööanalüüsi käigus selgub, et juhid teevad palju selliseid ülesandeid, mis pole otseselt nende ametijuhendi ja mida saaks alluvad teha, võiks mõelda töö ümber korraldamise peale.

Oluline on, et juhid oskaksid planeerida nii enda kui filiaali tööaega. Organisatsioon saab pakkuda tuge ning korraldada juhatajatele ajaplaneerimise ja motivatsiooni koolitusi. Juhid peavad olema võimelised seadma prioriteete ja ülesandeid delegeerima. Lisaks võiks pakkuda erinevaid koolitus, kuidas tulla toime stressiga, kuidas stressi juhtida, suhtlemiskoolitus, kuidas tulla toime raskete klientidega jne.

Vabatahtlik tööjõu volavus on suur, kuid kindlasti ei ole see pelgalt juhtide tööstressist tulenev. Iga töölepinguga vabatahtlikult lahkuv töötaja täidab lahkumisküsimustiku, milles selguvad lahkumise põhjused. Organisatsioon võiks lahkumisküsimustike vastused koondada ühte andmebaasi ning viia läbi analüüs ja kaardistada ära, mis on need peamised põhjused, miks töötajad otsustavad organisastioonist lahkuda. Tulenevalt lahkumise põhjustest saab välja töötada kava, mida vabatahtliku tööjõu volavuse osas ette võtta ning mida tuleks organisatsioonis muuta, et töötajad ei lahkuku nii suurel määral.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö käigus kaardistas autor Baltic Restaurants Estonia filiaalijuhtide töös esinevad psüühosotsiaalsed ohutegurid ja tööstressi taseme. Autori eesmärk oli välja selgitada filiaalide juhatajatele enim mõju avaldavad psüühosotsiaalsed tööstressi tegurid, nende tööstressi tase ning uurida, kas juhi tööstress on korrelatsioonis vabatahtlikku tööjõu volavuse määraga. Autori soovis välja selgitada, kas peab paika, et juhtide tööstress mõjutab alluvaid ja aitab kaasa vabatahtlikule tööjõu volavusele. Uuringu tulemuste põhjal saab organisatsioon rakendada meetmeid juhtide tööstressi maandamiseks ning sellest tulenevalt tööjõu volavuse määra vähendamiseks.

Varasemalt tehtud uuringute tulemusel on leitud, et tööstress ja juhtimine on seotud mitmel viisil ning juhtide tööstressi ja alluvatele suunatud negatiivse käitumise vahel on positiivne seos. Ühtlasi mõjutab juhtide pikaajaline tööstress alluvaid negatiivselt ning suurendab töölt lahkumise kavatsusi alluvate seas. Lisaks võib tööstressi all kannatava juhi käitumine tekitada suurenenud vabatahtlikku tööjõu volavuse, vähenenud organisatsioonilise pühendumuse, vaimsete ja füüsiliste haiguste tekke, ebaefektiivsete töötulemuste, presenteeismi ning töölt puudumiste suurenemise.

Bakalaureusetöö empiirilise uuringus osales 58.5% üldvalmist. Uuringu tulemustest selgub, et põhilised psüühosotsiaalsed tööstressorid uuringus osalejate arvates on tööõudmistest tulenev ajasurve, suur töökoormus, ülesannete kuhjumine ning emotsioonide ja tunnete varjamisest tingitud pinged. Uuringus osalejatest 24% hindas oma tööstressi taset kõrgeks, 50% keskmiseks ja 16% madalaks. Vastanutes 33% hindas kõrgeks käitumuslikku stressi, kognitiivset stressi hindab kõrgeks 15% ning somaatilist stressi hindab kõrgeks 12% vastanutest. Korrelatsiooni analüüsist selgus, et uuringus osalejate tajutud tööstressitase on seoses vabatahtliku tööjõu volavusega. Kõrge tööstressi tasemega juhtaja filiaalis on vabatahtlik tööjõu volavus suurem. Kõige suuremas korrelatsioonis tööjõu volavusega oli juhatajate poolt tajutud käitumusliku stressiga.

Bakalaureusetöös tehtud järeldused:

1. Tulenevalt vastutusest organisatsiooni tippjuhtide ja alluvate ees võivad juhtival positsioonil olevad isikud kogeda suuremat tööstressi taset kui eesliinitöötajad.

2. Uuringus osalenutele põhjustab kõige enam tööstressi töö nõudmistest tulenevad tegurid. Töötempo suurenemine, ülesannete kuhjumine ja ajasurve on osalt tingitud sagedasest tööjõupuudusest.
3. Pikaajaline tööstress mõjutab negatiivselt juhi käitumist, emotsioone, pühendumist ja hoolivuse määra.
4. Tööstressi all kannatav negatiivselt meelestatud juht kannab oma emotsioone edasi alluvatele põhjustades pingeid ja tekitades turvatunde puudumist.
5. Juhi kõrge tööstressi tase viib vabatahtlikku tööjõu voolavuse suurenemiseni alluvate seas.

Balaureusetöö uuringu põhjal teeb autor järgnevad ettepanekud:

1. Kaardistada organisatsioonis enim esinevad psühhosotsiaalsed ohutegurid, teha tegevusplaan psühhosotsiaalsete ohuteguritega toimetulekuks ja tööstressi ennetamiseks. Töötajatele seas läbi viia teavituskampaania ja koolitus psühhosotsiaalsetest ohuteguritest, kuidas igapäevaselt toime tulla tööstressiga ning millised on head vahendid stressi maandamiseks.
2. Töö nõudmistest tingitud stressi maandamiseks on autori arvates oluline organisatsioonis läbi viia tööanalüüs ja kaardistada filiaali juhatajate päeva jooksul tehtavad tööülesanded. Pakkuda organisatsioonipoolset tuge ning korraldada juhatajatele ajaplaneerimise ja motivatsiooni koolitusi. Lisaks võiks pakkuda erinevaid koolitusi, näiteks kuidas tulla toime stressiga, kuidas stressi juhtida, suhtlemiskoolitus, kuidas tulla toime raskete klientidega jne.
3. Organisatsioonist lahkunud töötajate lahkumisküsimustike vastused koondada ühte andmebaasi ning viia läbi analüüsi ja kaardistada ära, mis on need peamised põhjused, miks töötajad otsustavad organisatsioonist lahkuda. Tulenevalt lahkumise põhjustest saab välja töötada kava, mida vabatahtliku tööjõu voolavuse osas ette võtta.

Psühhosotsiaalsed ohutegurid on tööstressorid, mis tekitavad pikas perspektiivis indiviidis tööga seotud distressi ehk tööstressi. Juhid on organisatsioonis olulisel kohal mõjutades alluvaid positiivses või negatiivses suunas. Tööstressi all kannatava juhi emotsioonid ja käitumine alluvate suhtes muutub negatiivseks ning juhi stress võib edasi kanduda alluvatele. Negatiivselt meelestatud juhi alluvad tunnevad ennast ebamugavalt ja ebaturvaliselt, hakkavad otsima uut töökohta ja lahkuvad organisatsioonist, mille tagajärjel tekib suurenenud vabatahtlik tööjõu voolavus. Organisatsioon peab leidma lahendused ja rakendama meetmeid tööstressorite maandamiseks ja tööjõu voolavuse vähendamiseks.

SUMMARY

MANAGERS' WORK-RELATED STRESS AND CORRELATION WITH EMPLOYEE TURNOVER

Maarja Laas

The aim of the bachelor's thesis is to identify the main psychosocial work-related stress reasons and level of work-related stress in the Baltic Restaurants Estonia branch managers. Also to examine and analyse, if there is a correlation between managers work related stress and voluntary employee turnover within the organisation, is it true that voluntary employee turnover is influenced by managers worker-related stress.

The subject is very important because the statistics from the organisation's human resources department shows that the percentage of voluntary employee turnover is extremely high. In 2016, 36% of the employees voluntarily left the organisation, 49.7% of the employees left in 2017, and 2018 voluntary employee turnover was 48.8%.

Based on the purpose of the work, author raised the following research questions:

- What kind of psychosocial factors cause work-related stress to the managers of the branches;
- How high is the level of perceived work-related stress of the managers of the branches;
- Whether voluntary employee turnover correlates with the managers work-related stress; is it true, that in the branches where the manager perceives a higher level of work-related stress, the employee turnover is higher than in a low-stressed managers' branch.

The bachelor's thesis consists of two parts – theoretical and empirical studies. In bachelor's thesis, the author uses a quantitative method, the second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II), which consists of 44 psychosocial risk factor questions and 15 work-related stress questions. The results of the study are subjective. The questionnaire was sent to 65 branch managers, 58.5% (n = 38) of respondents replied to the questionnaire.

The theoretical part of the bachelor's thesis is based on scientific sources and previous studies. The author examines the nature of work-related stress and the links between psychosocial risk factors and managers work-related stress. The author outlines the nature of work stress, different theories

and causes of work stress. In addition, the author examines the causes and forms of employee turnover, also describes the voluntary employee turnover.

Work-related stress is the emotional state of an employee, which is created by work-related negative factors. It is mostly caused by psychosocial risk factors: low control, high organisational demands on work performance, lack of balance between work input, reward and feedback, harassment of colleagues (bullying, violence and sexual harassment); organizational policy and leadership style; discriminatory and unfair treatment; emotionally tense work.

In the bachelor's thesis, the author brought out various theories of the causes of stress. According to the person – environment fit theory, work-related stress may arise from the mismatch between individual skills, abilities and working conditions. According to job demand-control-support theory the work-related strain is coming from psychological demands and the individual's ability to control one's work. The effort–reward imbalance theory assumes that the effort, which employee put in the organization is equally related to the benefits received, such as money, respect and career opportunities. The unequal relationship between effort and rewards can cause strain and psychological stress for employees.

There is a positive correlation between managers work-related stress and negative behavior towards subordinates. Managers in the organisation are very important, they are influencing subordinates in a positive or negative direction. Organisation managers have a great influence on the working environment and work-related stress of employees. The negative behavior of a manager can lead to a negative internal climate in the organisation. Managers' long-term work-related stress affects the subordinates and the intentions of leaving, also can lead to increased voluntary employee turnover, reduced organisational commitment, mental and physical illness, inefficient work results and increased absenteeism.

In the empirical part of the study author describes the organisation, brings out the general purpose of the company, the area of activity. Then the author characterises the sample of the study and explains how the study was conducted and describes the research method used to collect, process and analyse the data. In the empirical part, the author gives an overview of the results of the study conducted in the organisation, provides statistical data on the causes of work-related stress, work related stress level of managers and correlation of voluntary employee turnover and stress of managers.

The results of the empirical study of the bachelor's thesis:

1. Organisation's branch managers consider that the main psychosocial jobstressors are the job demands, the resulting time pressure, workload, accumulation of tasks, and stress caused by concealing emotions and feelings.
2. 24% of the participants in the study considered their work stress to be high, 50% considered average stress and 16% considered low stress. 33% of respondents considered themselves to have high behavioral stress, 15% high cognitive stress and 12% high somatic stress.
3. The level of perceived work-related stress of the participants in the study correlates with the voluntary employee turnover in the organisation branches. The managers higher stress level means higher rate of voluntary employee turnover.

Based on the study of the bachelor's thesis, the author makes the following suggestions:

1. To identify the most common psychosocial stress factors in the organisations. In organisation leaders have to make a plan for coping with psychosocial risk factors and preventing work-related stress. To organise an information training for the managers of the branches, to talk about the psychosocial stress factors, work stress, their prevention measures and consequences, how to deal with work-related stress on a daily basis and what kind of ways are good for relieving work-related stress.
2. The author believes that to relieve the stress caused by job demands it is important to carry out a work analysis in the organisation and to determine the worktasks of the branch managers, what they were performing during the day. To provide organisational support and train managers for time planning. There could be organised a variety of training, for example how to deal with and manage stress, communication training, how to deal with uncivil customers.
3. To collect feedback from employees, who are leaving from organisation, into one database. Analyse, which are the main reasons why employees decide to leave the organization. Due to the employees' reasons of leaving can develop a plan how to make organisation more attractive to employees and how reduce employee turnover.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol 32, 128–138.
- Amankwaa , A., & Anku-Tsedee, O. (2015). Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4), 19-29.
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & David, M. L. (2015). Uneasy Lies the Head that Bears the Trust: The Effects of Feeling Trusted on Emotional Exhaustion. *Academy of Management Journal*, Vol 58(No 6).
- Baltic Restaurants Estonia. (2019). Baltic Restaurants Estonia AS siseveeb.
- Baltic Restaurants Estonia AS. (2019). *Baltic Restaurants*. Kasutamise kuupäev: 25. 02 2019. a., allikas <http://www.balticrest.com/eesti/ee/>: <http://www.balticrest.com/eesti/ee/>
- Bashir, U., & Ramay, M. I. (2010). Impact of Stress on Employees Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, Vol 2(No 1), 122-126.
- Berthelsen, H., Hakanen, J. J., & Westerlund, H. (2018). Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A validation study using the Job DemandResources model. *Plos One*, Vol 13(No 4).
- BrightHR. *How to calculate staff turnover?* Kasutamise kuupäev: 05. 03 2019. a., allikas BrightHR:<https://www.brighthr.com/articles/culture-and-performance/staff-turnover/staff-turnover-calculation>
- Campbell, M., Baltes, J. I., Martin, A., & Meddings, K. (2007). *The Stress of Leadership*. Center for Creative Leadership. Kasutamise kuupäev: 26. 02 2019. a., allikas www.ccl.org
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 31(No 5), 946-959.
- Cheng Chieh Lu, A., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job burnout on Satisfaction and turnover Intention: do Generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol 40(No 2), 210-235.
- Chirico, F. (2016). Job stress models for predicting burnout syndrome: a review. *Ann Ist Super Sanità*, Vol 52(No 3), 443-456.
- Cho, E., & Kim, S. (2015). Cronbach's Coefficient Alpha: Well Known but Poorly Understood. *Organizational Research Methods*, Vol 18(No 2), 207-230.
- Collins, M. D., & Jackson, C. J. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol 26, 386-401.

- Dubay, R., Gunasekaran, A., Altay, N., Childe, S. J., & Papadepoulos, T. (2016). Understanding employee turnover in humanitarian organizations. *Industrial and Commercial Training, Vol 48*(No 4), 208-214.
- Elmadag, A. B., & Ellinger, A. E. (2018). Alleviating job stress to improve service employee work affect: the influence of rewarding. *Service Business, Vol 12*(No 1), 121-141.
- Eubanks, D. L., & Mumford, M. D. (2010). Leader errors and the influence on performance: An investigation of differing levels of impact. *The Leadership Quarterly, Vol 21*(No 5), 809-825.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2013). *Priorities for occupational safety and health research in Europe: 2013-2020*. Allikas: European Agency for Safety and Health at Work: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/priorities-for-occupational-safety-and-health-research-in-europe-2013-2020>
- European Agency for Safety and Health at Work. (kuupäev puudub). *Psychosocial risks and stress at work*. Kasutamise kuupäev: 25. 02 2019. a., allikas www.osha.europa.eu: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Fink, G. (2016). Eighty years of stress. *Nature International journal of science, Vol 539*, 175-176.
- Giauque, D. (2016). Stress among public middle managers dealing with reforms. *Journal of Health Organization and Management, Vol 30*(No 8), 1259-1283.
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management, Vol 73*, 20-28.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining Valued Employees*. USA: SAGE Publications.
- Hargrove, B., Hargrove, D., & Becker, W. S. (2016). Managing Stress: Human Resource Management Interventions for Distress and Eustress. *Journal of Human Resources Education, Vol 10*(No 2), 25-38.
- Harms, P. D., Crede, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly, Vol 28*(No 1), 178-194.
- Hassard, J., & Kuhl, K. (2015). *Work-related stress: Nature and management*. Kasutamise kuupäev: 20. 01 2019. a., allikas <https://oshwiki.eu>: https://oshwiki.eu/wiki/Work-related_stress:_Nature_and_management#cite_note-2
- Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2010). Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers. *The Journal of Psychology, Vol 141*(No 6), 565-579.
- Hom, P., Shaw, J. D., Hausknecht, J. P., & Lee, T. W. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, Vol 102*(No 3), 530-545.
- Kain, J., & Jex, S. (2015). Karasek's (1979) Job Demandscontrol model: A Summary of Current Issues and Recommendations for Future Research. *Journal of Managerial Psychology, Vol 20*(No 2), 178-187.

- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, Vol 6(No 5), 82-89.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scand J Work Environ Health*, Vol 31(No 6), 438-449.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A meta-analysis of Person-Job, Person–Organization, Person-Group, and Person- Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, Vol 58(No 2), 281-342.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, Vol 44(No 1).
- Le Fevre, M., Matheny , J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 18(No 7), 726-744.
- Lin, C.-P., & Liu, M.-L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, Vol 46(No 3), 526-550.
- Malek, K., Kline, S. F., & DiPietro, R. (2018). The impact of manager training on employee turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol 1(No 3), 203-219.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, Vol 22(No 1), 113–129.
- Matthews, G., Davies, R. D., Westerman, S. J., & Stammers, R. B. (2000). *Human performance: Cognition, stress and individual differences*. East Sussex: Psychology Press.
- Morrow, R., & Brough, P. (2017). ‘It's off to work we go!’ Person–environment fit and turnover intentions in managerial and administrative mining personnel. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, Vol 23.
- Muraale, S., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). Impact of Job Stress on Employee Performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, Vol 5(No 2), 13-33.
- Ozolina-Ozola, I. (2014). The impact of human resource management practices on employee turnover. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 156(No 26), 223-226.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol 38(No 3), 8-24.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 36, 292-312.

- Piirits, M. (2018). *Eesti tööturg: hetkeolukord ja tulevikväljavaated*. Arenguseire Keskus. Kasutamise kuupäev: 30. 04 2019. a., allikas https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2018/08/ASK_t%C3%B6%C3%B6turu_%C3%BClevaade.pdf
- Quick , J. C., & Quick, J. D. (2015). Stress and Stress Management. *Human Resource Management, Vol 5*.
- Quick, J. C., & Henders, D. F. (2016). Occupational Stress: Preventing Suffering, Enhancing Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol 13*(No 5), 459.
- Richardson, S. (2009). Undergraduates' perceptions of tourism and hospitality as a career choice. *International Journal of Hospitality Management, Vol 28*(No 3), 382-388.
- Riigikogu. (2019). *Riigi Teataja*. Kasutamise kuupäev: 20. 02 2019. a., allikas Töötervishoiu ja tööohutuse seadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/110022012005?leiaKehtiv>
- Sandi, C., & Haller, J. (2015). Stress and the social brain: behavioural effects and neurobiological mechanisms. *Nature Reviews Neuroscience, Vol 16*, 290–304.
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., & Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology, Vol 9*(No 10).
- Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L., & Voitka, M. (2010). *Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis*. Tallinn: CENTAR Eesti Rakendusuuringu Keskus. Tsiteeritud 2019
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2018). Abusive Coworker Treatment, Coworker Support, and Employee Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Ulricha, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review, Vol 25*(No 2), 188-204.
- Wall Emerson, R. (2015). Causation and Pearson's Correlation Coefficient. *Journal of Visual Impairment & Blindness, Vol 109*(No 3), 242-244.
- Wickramasinghe, V. (2016). The mediating effect of job stress in the relationship between work-related dimensions and career commitment. *Journal of Health Organization and Management, Vol 30*(No 3), 408-420.
- Wong, C. A., & Spence Laschinger, H. K. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies, Vol 52*(No 12), 1824-1833.
- Xiaojuan , Z., Seaver, W., Sawhney, R., Shuguang, J., Holt, B., Gurudatt, S. B., & Upreti, G. (2017). Employee turnover forecasting for human resource management based on time series analysis. *Journal of Applied Statistics, Vol 44*(No 8).

LISAD

Lisa 1 Stressi-uuringu küsimustik

Küsimus	Keskmine	SD
Töö nõudmised		
1. Kas sa pead töötama väga kiiresti?*	3.9	0.7
2. Kas sinu töökoormus jaotub ebaühtlaselt ja töö kuhjub?*	3.0	0.7
3. Kui tihti ei ole sul aega oma tööülesannete lõpetamiseks?*	2.4	0.9
4. Kas oled töö tõttu emotsionaalselt pingelistes ja häirivates olukordades?*	3.0	0.9
5. Kas sa tunned emotsionaalset seost oma tööga?	3.9	0.7
6. Kas sinu töö nõuab emotsioonide varjamist ja tunnete alla surumist?*	3.4	1.2
7. Kas sul on suur mõju-ulatus, võttes arvesse sinu tööd?	2.8	0.8
Töö sisu ja kontroll		
8. Kas sa saad mõjutada sulle määratud töömahtu?	3.4	0.9
9. Kas sul on mõjuvõimu, selle üle mida sa tööil teed?	2.5	0.9
10. Kas sinu töö nõuab algatusvõimet ja initsiatiivi haaramist?	1.7	0.7
11. Kas sul on võimalus õppida uusi oskusi läbi oma töö?	2.3	0.9
12. Kas saad ise otsustada, millal teed tööst pausi?	2.4	0.9
13. Kas sinu töö on tähendusrikas?	1.8	0.7
14. Kas sa tunned, et töö, mida sa teed on oluline?	1.4	0.5
15. Kas soovid praeguses töökohas töötada kogu oma tööelu jooksul?	2.6	1.0
16. Kas tunned, et sinu töökoht on sulle personaalselt väga oluline?	2.0	0.6
Juhtimise kvaliteet		
17. Kas oled töökohas eelnevalt hästi teavitatud olulistest otsustest, muudatustest ja tulevikuplaanidest?	2.6	0.9
18. Kas saad kogu vajamineva info, et teha oma tööd hästi?	2.1	0.6
19. Kas sinu vahetu juht on töö planeerimises hea?	2.2	0.9
20. Kas sinu vahetu juht on konfliktide lahendamises hea?	2.3	1.0
Sotsiaalne toetus ja tagasiside		
21. Kui tihti saad kolleegidelt abi ja toetust?	2.3	0.8
22. Kui tihti saad vahetult juhilt abi ja toetust?	2.0	0.9
23. Kui tihti juht tunnustab sind?	2.5	0.9
24. Kui tihti kolleegid tunnustavad sind?	2.6	0.8
25. Kas kolleegide vahel on hea koostöö?	2.0	0.8
26. Kas sa tunned ennast töö kogukonna liikmena?	1.8	0.8
Töö turvalisus		
27. Kas oled mures töötuks jäämise pärast?***		
28. Kas muretsed, et tehnoloogilised uuendused muudavad sind mittevajalikuks?***		
29. Kas oled mures, et töötuks jäämise korral on raske leida uut tööd?***		
30. Kas oled mures, et sind viiakse teisele tööle/töökohta üle vastu tahtmist?***		

Lisa 1 järg Stressi-uuringu küsimustik

Töö rahulolu		
31. Kui rahul oled sa töö väljavaadetega?	2.0	0.5
32. Kui rahul oled füüsilise töökeskkonnaga?	2.0	0.5
33. Kui rahul oled sellega, kuidas sinu oskusi ja võimeid rakendatakse?	1.9	0.4
34. Kui rahul oled oma tööga üldiselt arvestades kõiki aspekte?	1.9	0.3
Tervislik seisund		
35. Kuidas hindad oma tervist üldiselt?	2.9	0.9
36. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled olnud väga närviline?*	2.6	0.8
37. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled tundnud, et miski ei suuda sind rõõmustada?*	2.3	0.9
38. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled tundnud ennast rahuliku ja rahulolevana?	2.5	0.7
39. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled olnud tujust ära ja masendunud?*	2.4	0.8
40. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled olnud õnnelik?	2.7	0.7
41. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled olnud elavaloomuline, rõõmsameelne?	2.7	0.7
42. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled olnud energiline ja täis elujõudu?	2.7	0.7
43. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled tundunud ennast kurnatuna ja tüdinenuna?*	2.9	0.6
44. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled tundunud ennast väsinuna?*	3.0	0.7
45. Sugu		
46. Vanus		
47. Tööstaaž		

*-pööratud skaala, hinded 5-1

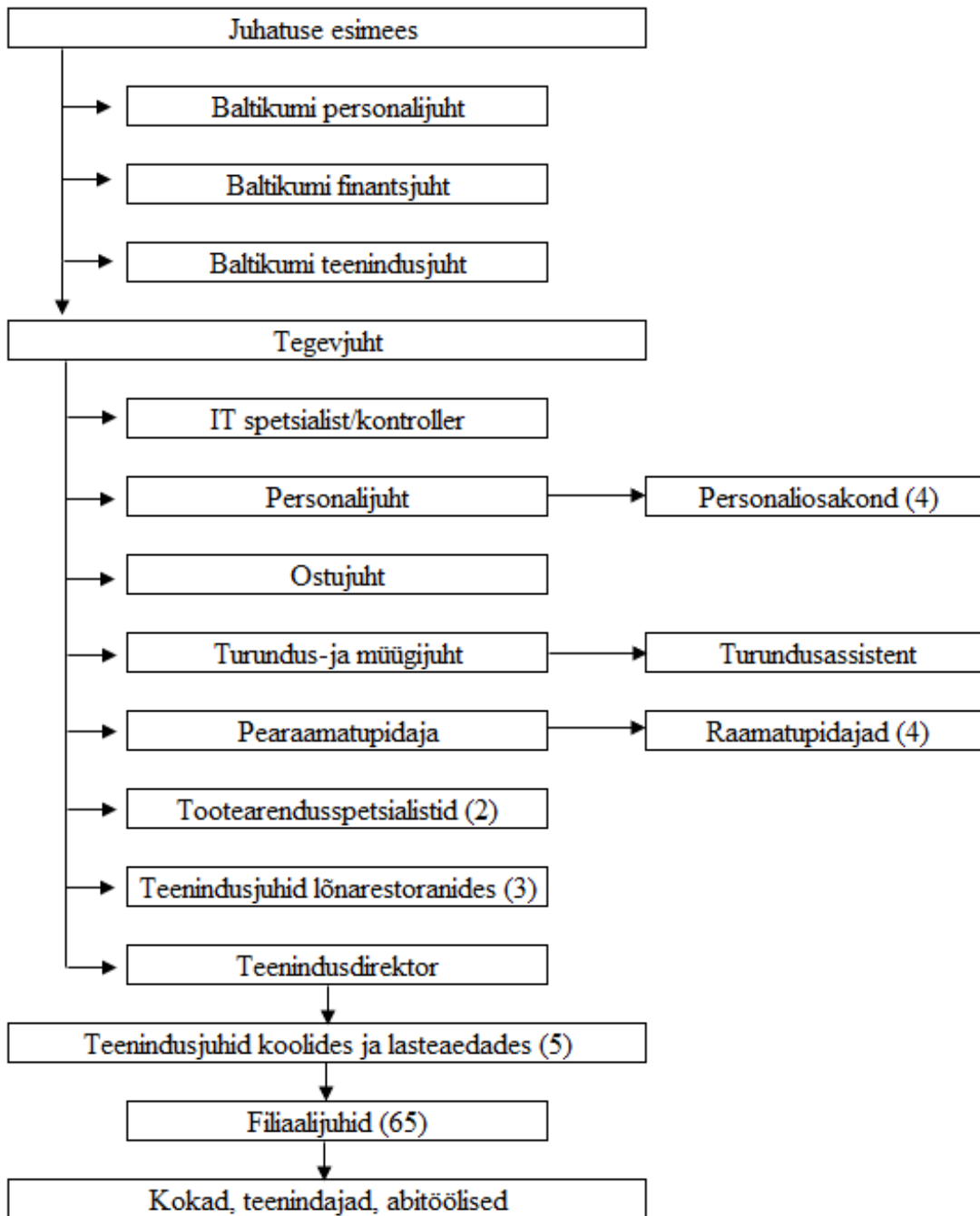
** - „ei“ ja „jah“ vastustega küsimused

Lisa 2 Stressi-uuringu küsimustik teine osa

Küsimus	Keskmine	SD
Käitumuslik stress (vastused: õige; peaaegu õige; nii ja naa; pigem vale; vale)		
1. Viimase nelja nädala jooksul ei ole ma suutnud teiste inimestega tegeleda/suhelda.	1.9	0.9
2. Viimase nelja nädala jooksul ei ole olnud mul aega lõõgastuda.	3.0	1.3
3. Viimase nelja nädala jooksul olen olnud tõre.	2.7	1.3
4. Viimase nelja nädala jooksul on mul olnud vähe algatusvõimet.	2.2	0.9
5. Viimase nelja nädala jooksul on mul olnud raske olla õnnelik.	2.6	1.0
6. Viimase nelja nädala jooksul olen tundnud ennast vaevatuna.	3.0	1.2
7. Viimase nelja nädala jooksul olen tundnud töökiusamist ja ahistamist.	1.6	0.8
Somaatiline stress (vastused: alati; tihti; mõnikord; harva; mitte kunagi)		
8. Kui tihti viimase nelja nädala jooksul oled vaevelnud kõhuvalu käes?	1.4	0.9
9. Kui tihti viimase nelja nädala oled tundnud rinnus valu?	1.8	0.9
10. Kui tihti viimase nelja nädala oled tundnud pearinglust?	2.2	0.9
11. Kui tihti viimase nelja nädala oled tundnud lihaspingeid?	2.6	0.8
Kognitiivne stress (vastused: alati; tihti; mõnikord; harva; mitte kunagi)		
12. Kui tihti viimase nelja nädala oled tundnud raskusi keskendumisega?	2.4	0.9
13. Kui tihti viimase nelja nädala on sul olnud raske mõelda selgelt?	2.0	0.8
14. Kui tihti viimase nelja nädala on sul olnud raskusi otsuste tegemisega?	1.9	0.8
15. Kui tihti viimase nelja nädala on sul olnud raskusi asjade meelespidamise ja mäletamisega?	2.5	0.9
16. Milliseks hindad oma tööstressi taset? ***(väga kõrg, kõrge, keskmine, madal, väga madal)	3.1	0.8

*** autori poolt lisatud mõeldud küsimus

Lisa 3 Organisatsiooni struktuur



Allikas: autori koostatud