

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Piia Aavik

**TÖÖSTRESSI PÕHJUSTE ANALÜÜS NING ETTEPANEKUD  
PSÜHHOSOTSIAALSETE RISKIDE JUHTIMISEKS  
TOOTMISSEKTORI ETTEVÕTTES**

Magistritöö

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MSc

Tallinn 2019

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

Autor Piia Aavik

“.....“ ..... 2019

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja Taimi Elenurm, MBA, MSc

„.....“ ..... 2019

Kaitsmisele lubatud „.....“ ..... 2019

Personalijuhtimise magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees lektor Liina Randmann

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
ABSTRACT.....	6
SISSEJUHATUS.....	7
1.TÖÖSTRESS JA TÖÖSTRESSORID .....	10
1.1. Tööheaolu ja tööstress ning selle tagajärjed .....	10
1.2. Psühhosotsiaalsed ohutegurite käsitlemine riiklikes õigusaktides. ....	13
1.3. Tööstressi allikad töökeskkonnas.....	14
1.3.1. Tootmistöölise tööstressi allikad .....	17
1.4. Tööstressi võimalikud ennetus- ja leevendusmeetmed ning tööheaolu .....	19
1.4.1. Tööstressi leevendamine.....	22
1.4.2. Personalijuhtimise tegevused tööstressi ennetamiseks.....	23
2. EMPIIRILINE UURING TÖÖSTRESSORITE KOHTA .....	25
2.1. Ettevõtte kirjeldus.....	25
2.2. Uuringu eesmärk ja küsimused .....	25
2.3. Uuringu meetodid .....	26
2.4. Valim .....	27
2.5. Uuringu protseduur.....	28
2.6. Uuringu tulemused.....	29
2.6.1. Ankeetküsitluse tulemused.....	29
2.6.2. Poolstruktureeritud intervjuude tulemused.....	38
2.7. Järeldused ja ettepanekud.....	42
KOKKUVÕTE .....	50
RESUME .....	52
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	55
LISAD .....	60
Lisa 1. Küsimustik.....	60
Lisa 2. Intervjuu küsimused.....	64
Lisa 3. Väidete tajumine kogu valimis faktorite kaupa.....	65
Lisa 4. Väidete tajumine kogu valimis, aritmeetilised keskmised ja standardhälbed.....	67
Lisa 5. Üksuste lõikes väidete tajumine, keskmised ja standardhälbed.....	68
Lisa 6. Taustaandmete lõikes tööstressorite keskmised ja standardhälbed.....	71

Lisa 7. Ametite lõikes väidete tajumine, keskmised ja standardhälbed.....	72
Lisa 8. Valikvastustega saadud ettepanekud tööpingete leevendamiseks ja ennetamiseks.....	74
Lisa 9. Töötajate ettepanekud tööstressi ennetamiseks või leevendamiseks.....	76
Lisa 10. Poolstruktureeritud intervjuude vastuste kokkuvõte.....	77

# LÜHIKOKKUVÕTE

## TÖÖSTRESSI PÕHJUSTE ANALÜÜS NING ETTEPANEKUD PSÜHHOSOTSIAALSETE RISKIDE JUHTIMISEKS TOOTMISSEKTORI ETTEVÕTTES

PIIA AAVIK

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada välja Stora Enso Eesti AS Imavere äriüksustes töökeskkonnast tulenevad psühhosotsiaalsed ohutegurid ehk peamised tööstressorid ning tööstressi ennetamise ja leevendamise võimalikud meetmed ning selle alusel välja tuua vajalikud tegevused, mida personalitöös ja juhtimises tööstressi ennetamiseks ja leevendamiseks rakendada. Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetilisest osast, empiirilise uurimusest ja tulemustest ja järeldustest.

Teoreetilises osas käsitletakse tööstressi olemust, psühhosotsiaalseid ohutegureid, varasemate uuringutega leitud võimalikke tööstressi allikaid, s.h. tootmistööliste tööstressi allikaid, võimalikke tööstressi ennetus- ja leevendus meetmeid ning tööheaolu suurendamise võimalusi.

Empiirilises osas kasutati andmete kogumiseks ja analüüsimiseks kombineeritud uurimismeetodit (kvantitatiivset ja kvalitatiivset). Uuringu läbiviimiseks valiti Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti (HSE) poolt väljatöötatud ankeetküsitlus, millele lisati autori poolt lisaküsimused ning küsiti ka töötajate ettepanekuid tööstressorite mõju ennetamiseks ja leevendamiseks. Küsimustikule vastas 166 töötajat. Küsitlusest saadud esmaste andmete põhjal koostati intervjuu küsimused ning viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud üksuste juhtidega.

Uuringu tulemusena selgub, et suurimad psühhosotsiaalsed ohutegurid on tootmistöölistel seotud kontrolli puudumisega töö üle ning muudatuste juhtimisest tulenev ebakindlus. Tööstressi põhjustavad tootmistöölistel ka karjääri juhtimist puudutavad stressorid, töö tempo ning juhtide ja kolleegide vahelised suhted. Juhtidel ja spetsialistidel on suurim pinges allikas seotud tööalaste nõudmiste- ja töökorraldusega. Korrelatsiooni analüüs näitab, et faktor juhi toetus korreleerub (tugev või keskmise tugevusega seosed) kolleegide toetus-, suhete- ja muudatuste juhtimise faktoritega ehk mida enam tajutakse juhi toetust, seda väiksem on muudatustega kaasnev stressor töötajale ning seda paremad on kolleegide vahelised suhted ning vastupidi.

Uuringu tulemustele tuginedes on välja toodud järeldused ja ettepanekud, milliseid tegevusi rakendada personalitöös ja juhtimises ettevõtte psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks ning töötajate heaolu suurendamiseks.

Võtmesõnad: Tööstress, psühhosotsiaalsed ohutegurid, tööheaolu, personalitöö- ja juhtimismeetodid, tööstressorite ennetamine/leevendamine.

## ***ABSTRACT***

### **TÖÖSTRESSI PÕHJUSTE ANALÜÜS NING ETTEPANEKUD PSÜHHOSOTSIAALSETE RISKIDE JUHTIMISEKS TOOTMISSEKTORI ETTEVÕTTES**

**PIIA AAVIK**

The aim of this Master's thesis is to identify the main occupational stressor, develop the stress prevention and mitigation measures arising from the psychosocial risk factors of production workers, specialists and managers in company Stora Enso Eesti AS, Imavere unit. Thesis will identify and propose the necessary activities to be implemented in personnel and business management to prevent and mitigate work-related stress. The thesis consists of three parts: theoretical part, empirical research with results and conclusions.

Theoretical part deals with the nature of work stress, psychosocial risk factors, possible sources of work-related stress identified by previous studies, including sources of work-related stress for production workers, possible measures to prevent and mitigate occupational stress and ways to enhance well-being at work.

In the empirical part, a combined research method (quantitative and qualitative) was used to collect and analyze data. To conduct the study, a questionnaire developed by the UK Occupational Health and Safety Agency (HSE) was selected and some additional questions were added by the author and combined with employee's suggestions for mitigating the impact of occupational stressor. In total 166 employees responded to the questionnaire. On a basis of the primary data obtained from the survey an interview questions were prepared for semi-structured interviews with unit managers.

As the result of the study, the main psychosocial hazard and risk factors were the lack of control over the own work in production as well as the uncertainty from changes in organization and production planning. Occupational stress is also caused by lack of career planning and relationships between managers and colleagues. Biggest stressor for managers and specialists is related to demanding expectations from top management and matrix organization related administration.

Correlation analysis showed that the strong managerial support correlates relationship and change management factors - bigger managerial support leads to less stress on the change management and to the better relationship between colleagues.

Based on the results of the study, conclusions and suggestions are made on activities to implement in personnel and business management to steer the company's psychosocial risks and to improve employee's well-being.

Keywords: occupational stress, psychosocial hazard, employee well-being, production workers

## SISSEJUHATUS

Lähtuvalt 01.01.2019 jõustunud töötervishoiu ja tööohutuse seaduse muudatusest on tööandja senisest enam kohustatud tähelepanu pöörama psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tuleneva tervisekahju ennetamisele, sealhulgas kohandama töökorralduse ja töökoha töötajale sobivaks, optimeerima töötaja töökoormust, võimaldama töötajale tööpäeva või töövahetuse jooksul töötaja hulka arvatavaid vaheaegu ning parandama ettevõtte psühhosotsiaalsed töökeskkonda (TTOS §9).

Euroopa Komisjoni 2017 aasta raportis märgitakse, et rohkem kui pooled ELi töötajatest leiavad, et nende töökohal on tööstress tavaline. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri, EU-OSHA Euroopa ettevõtete uuringu (ESENER) põhjal neli inimest kümnest on arvamusel, et see ei ole hästi hallatud (Stolk et al. 2012).

Psühhosotsiaalsed ohutegurid võivad tekitada töötajale tööstressi ja kahjustada seeläbi töötaja vaimset ja füüsilist tervist. Seetõttu on oluline hinnata psühhosotsiaalsete tegurite mõju ja negatiivse mõju korral rakendada meetmeid sellise mõju vähendamiseks. Lähtuvalt seadusest on psühhosotsiaalsed ohutegurid õnnetus- või vägivallaohuga töö, ebavõrdne kohtlemine, kiusamine ja ahistamine tööl, töötaja võimetele mittevastav töö, pikaajaline töötamine üksinda ja monotoonne töö ning muud juhtimise, töökorralduse ja töökeskkonnaga seotud tegurid, mis võivad mõjutada töötaja vaimset või füüsilist tervist, sealhulgas põhjustada tööstressi (TTOS §9).

Töötajate psühhosotsiaalse tervise kaitsmine ei ole ainult seadusega pandud kohustus, vaid ka eetilise- ja sotsiaalse vastutustundlikkuse küsimus (PRIMAEF...2008; Guest 2017). Tööandja kohus on tagada töötajatele tervislik töökeskkond (Patterson et al. 1997). Töötajad võivad tajuda tööstressoreid erinevalt - ühte inimest mõjutab tööstressor rohkem, kui teist (Donald et al. 2005). Selleks, et hinnata tööstressorite mõju on vajalik nende määramine ja mõõtmine.

Varasemalt läbiviidud uuringud näitavad, et Eestis on tööstressi tase viimase aastakümne jooksul järjest kasvanud – tööstressi kogesid 2001 aastal 26% töötajatest ja 2009 aastal 50% töötajatest (European Foundation...2015). Euroopas 2010. aastal töötingimuste kohta teostatud uuring

näitas, et suur hulk kogu Euroopas töötavaid töötajaid leiavad, et töö mõjutab nende tervislikku seisundit negatiivselt. Suurim hulk vastanuid, kes hindas et töö mõjutab nende tervislikku seisundit negatiivselt, oli Rumeenias, Lätis ja Eestis. Sama uuring viitab, et Eesti organisatsioonides tegeletakse tööstressi juhtimisega liiga vähe. Eesti oli võrdluses teiste riikidega Euroopas viimaste hulgas (Stolk et al. 2012).

Mitmete uuringutega on tõestatud, et psühhosotsiaalsed ohutegurid avaldavad mõju töötaja töötulemustele (Donald et al. 2005) ning seeläbi kogu organisatsiooni tulemuslikkusele, mis tõttu on ka ettevõtete seisukohalt oluline tööstressi vähendada. Tööstress põhjustab töötajate puudumist haiguse tõttu, vigasid tööl ning madalamat tootlikkust. Tööstressi ennetamine võib vähendada nii üksikisikute terviseriske kui ka organisatsiooni ja ühiskonna kulusid (Havermans et al. 2018).

Stora Enso Imavere üksustes 2018. aastal läbiviidud töötajate rahulolu uuringu põhjal on tööstress ettevõttes reaalne probleem, mis kasvab aasta-aastalt ja kõikidel tasanditel. Tulemused põhinevad 298 vastusel, uuringus osales 96% töötajatest. Uuringust selgus, et personali ja keskkonnaga seotud küsimusele “Kas olete vaba tööd negatiivselt mõjutavast stressist?” vastas 69%, et stress on teatud määral probleem ning 35% vastanutest, et tööd negatiivselt mõjutav stressitase on kõrge. Uuringus kaardistati mitmeid erinevaid teemasid ning selgus, et stress on enim rahulolematust põhjustav tegur. Seda vaatamata asjaolule, et töörahulolu küsitluse tulemusena selgus, et ettevõttes on üldiselt hea töökliima, juhtidel on head juhtimisoskused ja töötajad on pühendunud (Stora Enso...)

Käesolevas magistritöös uurib autor, mis on ettevõttes töötajate jaoks tööstressi põhjustavad tegurid ning teeb uuringu tulemuste alusel ettepanekud ennetavate ja leevendavate meetmete rakendamiseks – sihiga vähendada tööstressi ja läbipõlemist. Kuna psühhosotsiaalset töökeskkonda saab muuta läbi töösuhete-, töökorralduse- ja töökeskkonna muutmise, mis on suures osas muudetavad läbi juhtimise ja personalitöö, siis kirjeldab autor ka personalitöö ja juhtimisealaseid tegevusi, mida oleks vaja rakendada tööstressi ennetamiseks ja leevendamiseks.

Käesoleva magistritöö keskne uurimisprobleem on, kuidas alandada tööstressi Stora Enso Eesti AS üksustes tootmistööliste, juhtide ja spetsialistide hulgas; kuidas parandada ettevõtte psühhosotsiaalset töökeskkonda ning milliseid uuendusi ja muudatusi personalitöös ja juhtimises selleks rakendada.



Magistritöö eesmärk on selgitada välja Stora Enso Eesti AS Imavere äriüksuste tööliste, spetsialistide ja juhtide töökeskkonnast tulenevad psühhosotsiaalsed ohutegurid ehk peamised tööstressorid ning tööstressi ennetamise ja leevendamise võimalikud meetmed. Uuringu tulemuste alusel teeb autor ettepanekud selle kohta, mida personalitöös ja juhtimises tööstressi ennetamiseks ja leevendamiseks rakendada.

Lähtuvalt uurimuse eesmärgist on uuringu küsimused alljärgnevad:

1. Mis on Stora Enso Eesti AS Imavere äriüksuste töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid ehk peamised tööstressi põhjused töölistele, spetsialistidele ja juhtidele.
2. Millised on võimalikud tööstressi ennetamise ja leevendamise meetmed.
3. Milliseid tegevusi rakendada psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks ning töötajate heaolu suurendamiseks personalitöös ja juhtimises.

Uuringu läbiviimiseks kasutati ankeetküsitlust ja poolstruktureeritud intervjuusid. Küsitluse valim oli kõikne (315 töötajat) ning intervjuud viidi läbi üksuse juhtidega (5 juhti).

Töö esimeses teoreetilises osas käsitletakse tööstressi olemust, psühhosotsiaalseid ohutegureid, varasemate uuringutega leitud võimalikke tööstressi allikaid, s.h. tootmistöölise tööstressi allikaid, võimalikke tööstressi ennetus- ja leevendus meetmeid ning tööheaolu suurendamise võimalusi. Empiirilises osas on ettevõtte lühitutvustus, uuringu meetodid, valim, protseduuri kirjeldus ning uuringu tulemused. Kolmandas osas on uuringu tulemuste alusel tehtud järeldused ja ettepanekud.

# 1. TÖÖSTRESS JA TÖÖSTRESSORID

## 1.1. Tööheaolu ja tööstress ning tööstressi tagajärjed

Tööstressi on Euroopa Komisjon (1999) defineerinud, kui kogumit emotsionaalsetest, kognitiivsetest, käitumuslikest ja füsioloogilistest reaktsioonidest, mida põhjustavad töö sisu-, töökorralduse- ja töökeskkonna erinevad aspektid. Tööstress on pingeseisund, millega kaasneb tunne, et tööalaste nõudmistega ei tulda toime.

Indiviidi reaktsioonid tööstressorite negatiivsele mõjule ei ole alati ühesugused, vaid sõltuvad näiteks tööolukorras toimetuleku olulisusest; varasematest kogemustest ning positsioonist; isiksuseomadustest, soost ja vanusest; oskustest ja teadmistest; tervise seisundist; töövälisest kohustusest ja sotsiaalsest toetusest (Strauss-Raats 2014).

Tänapäeva üks tuntumaid tööstressi kontseptsioone on transaktsioonilane stressiteooria - Lazaruse 1984 aastal loodud inimene – keskkond sobivuse teooria, mille kohaselt tööstress ei ole seotud ainult inimesega või keskkonnaga, vaid nende kahe omavahelise suhtega. Selle teooria kohaselt annab inimene reageerides tööstressorile esmase hinnangu (*primary appraisal*) - kui suure ohuga on tegemist - kas kahju, kaotuse, ohu või väljakutsega. Kui tegemist on kahju või kaotusega, annab inimene teise hinnangu (*secondary appraisal*) – milles ta hindab, mida saab teha enda kaitseks; millised on toimetuleku ressursid nõudmistega hakkama saamiseks (Dewe, Cooper 2012). Ehk selle teooria kohaselt on tööstressorid ja selle tagajärjel tekkiv pinge kontekstist ja indiviidist lähtuv. Tööstressor võib olla ka väljakutse. Tong jt (2015) uurisid inimene - organisatsioon sobivust ja inimene - töö sobivust ning leidsid, kuidas mittesobivus viib läbipõlemiseni.

Enim tuntud töökoormuse ja tööga seotud stressi mudeliks on 1979 aastal R. Karaseki poolt avaldatud töökoha nõudmise kontrolli (JD-C - *job demand control*) mudel, mis rõhutab kahte olulist aspekti. Esimene aspekt on pinge suurus (nõudmised) - sealhulgas töö kiirus, ajaline surve, pingutus ja töö keerukus ehk nõuded, mis kujutavad endast psühholoogilisi stressitegureid

töös. Teine aspekt on otsustusvabadus (kontroll) – sõltuvalt mil määral töötaja saab oma tööd ise juhtida ja korraldada, tuleneb kas see faktor aitab kaasa töötaja isiklikule arengule ja heaolule või vastupidi tekitab tööstressi. Kontrolli aspekt koosneb nii kompetentsidest kui otsuste tegemise pädevusest. Kõige kõrgem on selle mudeli põhjal töötajate tööstressi tase juhul, kui töö sisaldab kõrgeid nõudmisi, kuid vähe otsustusõigust, et nende nõudmistega toime tulla (Karasek 1979). Pfaff'i (2017) sõnul: tööandjad, kes pakuvad oma töötajatele mitmeid arenguvõimalusi suurendades sellega töötajate erinevaid oskuseid ja kes annavad neile rohkem otsustusõigust, toetavad oma töötajaskonna vaimset tervist ja edendavad tervemat töökeskkonda.

Lühiajaline tööstress ei ole alati negatiivne – lühiajaliselt võib stress toimida motivaatorina suurendades loovust ja tööga rahulolu (Munich Personal RePEc 2008). Selye kirjeldas 1984 aastal sõna “stress”, kui inimese keha mittespetsiifilist reaktsiooni nõudmistele. Stressor on stiimul või põhjus ja pinge on reaktsioon sellele (Dewe, Cooper 2012). Selye tegi vahet kahel eraldi terminil – eustress, kui positiivne ja tervendav stress ning distress, kui ebameeldiv ja kahjustav (Ibid.).

Võrreldes erinevaid tööstressi ja stressi teooriaid selguvad sarnased arusaamad - tööstress on seos inimese ja keskkonna vahel ning inimese toimetuleku ressurside ja nõudmiste vahel. Tööstressoritest tulenev pinge tekitab tööstressi, kuid vahel võib stress olla ka stiimul, mis annab tõe väljakutsetega toimetulekuks ja arenguks.

Enamasti räägitakse distressist ehk negatiivsest stressist. Pikaajalise tööstressi tagajärg on läbipõlemine, mis põhjustab tõsisemaid kahjustusi inimese tervisele. Läbipõlemise käsitlustest on tuntuim Maslach teooria, mille kohaselt on läbipõlemise tunnusteks emotsionaalne kurnatus, kurnus ja vähenenud tööalane suutlikkus (Maslach et al. 1997). Läbipõlemisega sageli kaasneval depressioonil ja ärevusel on märkimisväärne majanduslik mõju: WHO juhitud uuring näitas, et maailmamajandus kaotab hinnanguliselt depressiooni ja ärevuse tõttu üks triljoni USA dollarit aastas tootlikkuses (WHO...2017). Tööstress avaldab negatiivset mõju töötajale ja organisatsioonile – töö tulemustele, töötaja tööga rahulolule ja organisatsioonilisele pühendumusele (Beheshtifar et al. 2011). Tööstressi kõrge tase on seotud tööga rahulolu madala tasemega (Hoboubi et al. 2016).

Stressi tagajärjel tekkivad reaktsioonid jagavad Kompier ja Marcelissen (1990) neljaks: kognitiivsed-, emotsionaalsed-, käitumuslikud- ja füsioloogilised reaktsioonid:

- kognitiivsed (näiteks tähelepanu hajumine ja taju vead, unustamine);
- emotsionaalsed ( närvilisus või ärrituvus);
- käitumuslikud ( agressiivne, impulsiivne käitumine või vigade tegemine);
- füsioloogilised (südame löögisageduse- ja vererõhu tõus, hüperventilatsioon).

Pikaajalise stressi tagajärjed on selle tulemusena depressioon, südameveresoonekonna haigused, luu- ja lihaskonna haigused (Kompier, Marcelissen 1990).

Tööstress on seotud nii füüsilise kui vaimse tervise riskiga (Ganster, Rosen 2013). Tööstressorite väljaselgitamise ja psühhosotsiaalsete riskide maandamise eesmärk on edendada töötajate vaimset tervist ja heaolu. Füüsiline tervis on kõigile mõistetav, kuid mis on vaimne tervis? Maailma Terviseorganisatsioon on defineerinud vaimset tervist, kui heaolu seisundit, kus iga inimene mõistab oma potentsiaali, suudab toime tulla normaalse eluga, töötada produktiivselt ja viljakalt ning anda panuse oma kogukonda (WHO...2014).

Heaolu on siiski palju laiem mõiste kui see, kui tervena me ennast tunneme, kuigi heaolu ja tervis on omavahel seotud. WHO (2017) andmetel on enamasti kõrgema heaolu tasemega inimesed ka tervemad. Maailma Terviseorganisatsioon on sõnastanud, et heaolu on täieliku füüsilise-, vaimse- ja sotsiaalse heaolu seisund ning mitte ainult haiguse- või puude puudumine. Tööalane heaolu peab algama sellest, et tööandja hoolitseb oma töötajate eest ja tunnistab, et ettevõtte töötajad on üksikisikute kogum. Oluline on, et heaolu ei piirduks üksnes füüsilise tervise säilitamise või edendamise algatustega, kuigi see võib tunduda tööandjatele lihtne ja mõistetav meetod. Selle asemel peaksid organisatsioonid kaaluma, kuidas tööd korraldatakse ja juhitakse, et töötajate heaolu edendada ja kahjustusi ennetada (Bell et al. 2015). Maailma Terviseorganisatsioon kirjeldab tervet töökeskkonda, kus töötajad ja juhid panustavad aktiivselt töökeskkonda edendades ja kaitstes kõigi töötajate tervist, ohutust ja heaolu (WHO...2017).

Tööpsühholoogid on aastaid tõestanud, et heaolu tagamiseks ei piisa ainult heast palgast või kõrgest positsioonist, vaid selleks on vaja häid suhteid tööl, tunda end väärtustatuna ja usaldatud, omada veidi iseseisvust ja paindlikkust. Viimaste aastate jooksul on hakatud järjest enam väärtustama töö ja elu tasakaalu, tööheaolu ja positiivset organisatsioonilist käitumist (Dewe, Cooper 2012).

Tööstress avaldab negatiivset mõju töötajate tervisele, heaolule ning töö- ja eraelu tasakaalule, mis põhjustab töölt puudumisi, töövõimetust, tervishoiukulude kasvu, varajasi surmasid, enneaegset pensionile jäämist, tootmiskadusid, mis põhjustab omakorda kahju ettevõtetele ja kogu ühiskonnale (Cooper, Dewe 2004). Euroopa Komisjoni 2017 aasta raportis märgitakse, et ligikaudu pooled kaotatud tööpäevadest on tingitud tööstressist, kuna tööstressi tõttu töölt puudumine on pikaajaline; tööstressi mõjul halvenevad töötulemused, õnnetuste oht võib kasvada viis korda ning ligi viiendik tööjõu voolavusest on põhjustatud tööstressist. Tööstress kujutab endast rahalist koormust organisatsioonidele ja ühiskonnale, mida põhjustavad tootlikkuse vähenemine haiguste tagajärjel, töövõimetuse hüvitised ja ravikulud (Hassard et al. 2014).

Autori hinnangul ollakse tänapäeva tööturul suundumas tööstressiga toimetuleku keskkonnast tööstressi ennetava ja heaolu tagava keskkonna poole. Terve töökeskkonna ja heaolu tagamiseks on oluline kogu personali ehk kõikide positsioonide töötajate kaasamine. Heas töökeskkonnas on töötajad tööga rahul ning valmis rohkem panustama, mis tähendab ettevõtte jaoks vähem töölt puudumist, väiksemat voolavust, vähem tööõnnetusi ning paremaid majandustulemusi.

## **1.2. Psühhosotsiaalsed ohutegurite käsitlemine riiklikes õigusaktides**

Maailma Terviseorganisatsioon koostas globaalse tegevuskava aastateks 2008-2017, mille kohaselt psühhosotsiaalse riskid töökohal ja tööstress on samaväärselt olulised inimese tervise seisukohalt kui füüsiline töökeskkond. Sellest juhendusid ka edaspidised õigusaktid. Euroopa Komisjoni toel ning Maailma Terviseorganisatsiooni Instituudi, Nottinghami Ülikooli juhtimisel koostati tööandjatele ja töötajate esindajatele dokument PRIMA-EF, mis on Euroopa Liidu raamistik psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks töökohal, ennetamaks tööstressi, töövägivalda ja -kiusamist (PRIMA EF...2008).

Koos tehnoloogia arengu-, muutuvate sotsiaalsete- ja majanduslike tingimustega muutuvad töökohad ja tootmisprotsessid, mis toovad endaga kaasa uusi riske, mille juhtimiseks on vaja uusi regulatsioone. Euroopa Komisjoni 2017 aasta raportis märgitakse, et psühhosotsiaalsed riskid ja tööstress on kasvav probleem töötervishoiu ja tööohutuse puhul ja üks keerulisemaid. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri, Euroopa ettevõtete uuringu (ESENER) küsitluste tulemusena on seaduslike kohustuste ja töötajate nõudmiste täitmine ettevõtete jaoks

üks peamisi liikuma panevaid jõude nii tööohutuse ja tervishoiu üldiste küsimustega kui psühhosotsiaalsete riskidega tegelemiseks (Stolk et al. 2012).

Euroopa Liidu raamdirektiiviga 89/391/EMÜ ja selle üksikdirektiiviga tervishoiu ja tööohutuse kohta pannakse tööandjatele juriidiline kohustus kaitsta kõiki töötajaid töökohal esinevate riskide eest ning ohte tervisele tuleb riskihindamise protsessis nõuetekohaselt arvesse võtta. Euroopa Liidu õigusaktidega sätestatakse töökoha tööohutusele ja tervishoiule miinimumnõuded, täpsed nõuded rakendatakse liikmesriikide riiklike õigusaktide kaudu. Nende sätete rakendamine on riigiti erinev ja nende praktiline kohaldamine erineb sõltuvalt sektorist, töötaja kategooriast ja ettevõtte suuruselt.

Eestis 01.01.2019 jõustunud Tervishoiu ja tööohutuse seaduse muudatusega võeti kasutusele psühhosotsiaalsete ohutegurite mõiste ja sätestatakse tööandjale kohustus rakendada abinõusid psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju vältimiseks või vähendamiseks. Seaduse kohaselt on psühhosotsiaalsed ohutegurid õnnetus- või vägivallaohuga töö, ebavõrdne kohtlemine, kiusamine ja ahistamine tööl, töötaja võimetele mittevastav töö, pikaajaline töötamine üksinda ja monotoonne töö ning muud juhtimise, töökorralduse ja töökeskkonnaga seotud tegurid, mis võivad mõjutada töötaja vaimset või füüsilist tervist, sealhulgas põhjustada tööstressi (TTOS §9).

Tööandjal on kohustus teha töökohtadel riskianalüüs psühhosotsiaalsete ohutegurite kohta ja koostada tegevuskava riskide maandamiseks. Vastavalt riskide hindamisele on tööandja kohustatud rakendama tegevusi, näiteks töötajate juhendamine, ohutusabinõude kasutuselevõtmine, töökohtade kohandamine, kolleegide vaheliste suhete parandamine, töötajate koolitamine, vajaduse korral psühholoogiline nõustamine jm. Tööandja peab arvestama seadusest lähtuva kohustusega võimaldades vajadusel töötajale piisavalt puhkepause. Võrreldes varasemalt kehtinud psühholoogiliste ohutegurite käsitlusega sisaldab psühhosotsiaalsete ohutegurite käsitlus lisaks töökeskkonna sotsiaalseid aspekte, nagu suhted kaastöötajate ja juhtidega, töötajate ebavõrdne kohtlemine, töökiusamine, ahistamine (sh seksuaalne ahistamine) ja vägivald tööl.

### **1.3. Tööstressi allikad töökeskkonnas**

Esimesi tööstressi põhjuste uurimusi viidi läbi juba 1964. aastal Kahn'i poolt, kes tuvastas, et rolli ebaselgus-, rolli konflikt- ja ülekoormus põhjustavad töötajates ärritust või frustratsiooni,

mille tulemusena tekib pinge, -töörahololu langus, -tühjuse tunne ja -emotsionaalne segadus ning kaob enesekindlus. Isegi pool sajandit hiljem on need tööstressorid püsinud paljude tööstressi põhjuste uuringute keskmes (Dewe, Cooper 2012).

Psühhosotsiaalsed ohutegurid on need töökorralduse, juhtimise ja töökeskkonna sotsiaalse konteksti aspektid, mis võivad tekitada töötajale psühholoogilist või füüsilist kahju - näiteks vahetustega töö või suur töökoormus, mis viib paigast töö ja pereelu. Need on tööstressorid, mis pikaajalise ja tugeva mõju korral kahjustavad tervist (Strauss-Raats 2014). Psühhosotsiaalsed ohutegurid tööl on M. Teichmani järgi töökeskkonna, töö sisu, organisatsiooni tingimuste, töötajate suutlikkuse, vajaduste, kultuuri, isiklike kaalutluste koostoime tulemus, mis võivad läbi töötaja taju ja isiklike kogemuste mõjutada töötaja tervist, töö tulemuslikkust ja tööga rahulolu (Psychosocial factors...1984 viidatud Teichman 2014). Käesolevas töös uurib autor tööstressoreid ehk psühhosotsiaalseid ohutegureid tööl, mis põhjustavad tööstressi. Tööstressoreid võib olla erinevatel ametitel ja erinevates töökeskkondades palju erinevaid (Cooper, Dewe 2004).

Tööstressi allikad ehk tööstressorid on aja jooksul muutunud ja on pidevas muutumises ka edaspidi. Neid tekitavad juurde muutused sotsiaalses-, poliitilises- ja majanduslikus keskkonnas ning sellest tekkiv segadus, mis omakorda toob muudatused seadusandluses, juhtimisstiilides, töötajate ootustes ja väärtustes. Näiteks Chandola sõnul oli 2008 aasta suure majanduskriisi ajal peamised tööstressorid ebakindlus töö säilimise osas, töö intensiivsus ja inimeste vahelised konfliktid (Dewe, Cooper 2012).

Maailma Terviseorganisatsiooni poolt väljaantud dokumendi autorid Leka jt kirjutavad juba 2003 aastal ning ka hilisemates väljaannetes, et peamine tööstressi põhjustaja on seotud töö korraldusega ja organisatsiooni juhtimisega. On tõendeid, et halb juhtimisstiil põhjustab töölt puudumist haiguse tõttu (Michie, Williams 2003).

Tööstressi põhjustavad karjääri juhtimist puudutavad faktorid: näiteks karjääri seisak, ebakindlus, ala- või üle edutamine, madal töötasu, hirm kaotada töö, töö madal sotsiaalne väärtus. Ümberkorraldused tööjõu vähendamiseks avaldavad negatiivset mõju ja on riskifaktor töötajatele, kes soovivad oma töökohta säilitada (Westgaard, Winkel 2011). Hiljutine longitudionaalne uuring organisatsiooni muudatuste mõjust töötajatele näitas, et

ümberkorraldused ettevõttes (olenemata sellest kas töötajate hulka vähendatakse või mitte) avaldavad negatiivset mõju töötajate heaolule (de Jong et al. 2016).

Michie ja Williams (2003) sõnul on põhilised faktorid, mis põhjustavad haiguse tõttu töölt puudumist ületunnid, ülekoormus ja pinged ning nende mõju töötajate eraelule; kontrolli puudumine töö üle; otsustamise mittekaasamine; halb sotsiaalne tugi, ebaselge juhtimine ja tööroll.

Oluliseks tööstressoriks Euroopas on muutunud töö kiusamine. Uuringute kokkuvõtetes on jõutud järeldusele, et kiusamine on üldlevinud probleem 1%-4% organisatsioonides ning see põhjustab kiusamise ohvritele tõsiseid tervisekahjustusi (Zapf, Gross 2001)

Töoga seotud stressi põhjused on Cox (2000) jaganud töö konteksti ja töö sisu seisukohalt kümneks kategooriaks, lähtuvalt mitmetest varasematest uuringutest:

- organisatsiooni kultuur ja funktsioon (ebaselged eesmärgid, kehv teabevahetus, nõrk toetus probleemide lahendamiseks ja isiklikuks arenguks);
- rolli organisatsioonis (rolli ebaselgus, rolli konfliktus);
- karjääri areng (karjääri seisak, üle/ala edutamine, hirm kaotada töö, töö madal sotsiaalne väärtus);
- otsustusvabadus/kontroll (vähene kaasatus ja osalemine otsustusprotsessis, puudulik kontroll töö üle, madala töötasu);
- inimeste vahelised suhted tööl (sh juhtivtöötajate käitumine, konfliktid, vägivald, toetuse puudumine);
- kodu ja töö tasakaal (koduste toetuse puudumine, vastuolu töö ja koduste ootuste vahel).
- töökeskkond ja seadmed (probleemid seadmetega, IT probleemid);
- tööülesannete korraldus ja rahuolu tööga (üksluisus, mõttetud töö, töö alla oma oskuste, kõrge nõudmised, ebapiisavad ressursid, oskustele mittevastav töö ja sellega seotud ebakindlus, vähene väärtustamine, vähesed õppimisvõimalused);
- töökoormus/töötempo (kvantitatiivne või kvalitatiivne üle- või alakoormatus, kontrolli puudumine töötempo üle, kõrge ajaline surve);
- töögraafik (vahetustega töö, jäik töögraafik, etteatamata tööaeg).



Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti (HSE) poolt loodud juhtimisstandardites on tööstressoriteks järgmised faktorid:

- nõuded – puudutab töökoormust, töö korraldust ja töökeskkonda, näiteks töötaja ei suuda talle esitatud nõuetega toime tulla, oskused ja võimed ei ole vastavuses tööülesannete täitmiseks esitatavate nõuetega või on puudulikud ressursid eesmärkide saavutamiseks;
- kontroll - töötajal puudub kontroll oma töö üle;
- toetus – puudub juhtide või kaastöötajate toetus ja abi probleemide korral;
- suhted - tööalased suhted on pingelised, esineb kiusamist, vägivalda;
- rollikonflikt – töötaja ei mõista lõpuni, mis on tema kohustused ja vastutus, vastuolu tööülesannetes, ebaselgus ettevõtte või töötaja isiklike eesmärkide osas;
- muudatused – töökorralduse muudatustesse töötajaid ei kaasata, puudulik teabevahetus muudatuste osas, ebakindlus muutustega kaasneva osas (HSE 2009).

Kirjanduses on suures osas konsensuslik üksmeel tööga seotud stressi põhjustavate ohtude osas. Autor lähtub käesolevas uurimuses nii eelnevalt loetletud Cox'i kui ka HSE tööstressorite ehk tööstressi allikate liigitusest.

### **1.3.1. Tootmistööliste tööstressiallikad**

Metzler ja Bellingrath (2017) viisid läbi uuringu Euroopa terasetööstuses nii tööliste kui ka valgekraede hulgas uurimaks tajutavaid psühhosotsiaalseid ohutegureid. Uuringu tulemused näitasid, et tööliste hinnangud ületavad enamasti kontrollväärtusi ja valgekraede keskmiseid hinnanguid ehk on oluliselt negatiivsemad. Halvimad näitajad tootmistööliste puhul olid informatsiooni puudumine, rolli konfliktsus, halvad sotsiaalsed suhted ja otsustusvabadus/kontrolli vähesus (vähene kaasatus, vähene osalus otsustusprotsessis, puudulik kontroll töö üle). Seevastu valgekraede tulemused ületasid vähesel määral kontrollväärtust ehk probleemsed oli ainult arenguvõimalused, töö mõtestatus ja suuremal määral rolli ebaselgus.

Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parandamise Fondi poolt 2015 aastal läbiviidud töötingimuste uuringus viidi läbi intervjuud 43 850 töötajaga 35-s Euroopa riigis. Selle põhjal on töökoormuse/töötempoga seotud tööstressorid, nagu kiire töötempo ja töötamine pingeliste tähtaegadega tootmistööliste puhul suuremal määral esindatud võrreldes teiste ametitega ehk 41% tootmistöölistest peavad töötama enam kui  $\frac{3}{4}$  tööajast kiire töötempoga ning 45% enam kui  $\frac{3}{4}$  tööajast pingeliste töö tähtaegadega (European Foundation...2016).

Otsustusvabaduse/kontrolliga seotud tööstressorid on tootmistööliste puhul vähene kaasaráärmise võimalus ja puudlik kontroll töö üle (Metzler ja Bellingrath 2017). Ainult 1/3 tootmistöölistest saavad 2015 aastal läbi viidud uuringu põhjal kaasa rääkida tööülesannete töökorraldusega seotud otsustes. Näiteks vaid 50% küsitletud tootmistöölistest saavad muuta oma töökiirust (tootmisliinid seadistatakse kiiremate töötajate järgi); 38% saavad muuta oma tööülesannete järjekorda; 43% muuta töömeetodeid ning 10% rääkida kaasa kolleegide valimisel. Võimaluse kaasa rääkida annab osalemine tiimitöös, kuid liinitöölistel ja masinaoperaatoritel on küsitluse tulemusena kõige väiksem võimalus selleks (European Foundation..2016).

Karjääri arenguga seotud tööstressorid on tootmistöölistel karjääriväljavaadete puudumine, töö madal sotsiaalne väärtus ja hirm kaotada töö koondamise tõttu. EU-s 28-s riigis 2015 aastal läbi viidud küsitluse põhjal oli 25% tööstussektori töötajatest hiljuti kokku puutunud koondamisega, mis on suurem osakaal, kui enamuses teistes sektorites. Sama küsitluse tulemusena hindas 50% töölistest, et neil puuduvad väljavaated karjääri arenguks (Ibid.).

Tööülesannete korralduse ja töörahuloluga seotud oluline tööstressor 2015 aasta uuringu põhjal tootmistööliste jaoks on võrreldes teiste ametitega kõige madalam kreatiivsuse ja tööülesannete varieeruvuse tase, suur osa tootmistöölistest täidab monotoonseid ja korduvaid ülesandeid. Tööstressi põhjuseks võivad olla ka vähesed õppimisvõimalused ja töö vähene väärtustamine. Võrreldes teiste ametitega saavad tootmistöölised vähem koolitusi - tööandja poolt määratud koolituse saavad 30% töölistest (Ibid.).

Tööstressoriks on vahetustega töö (Hoboubi et al. 2016). Vahetustega töögraafiku alusel töötajad andsid negatiivsemaid hinnanguid kõikidele töötingimuste aspektidele võrreldes tavapärase töögraafiku alusel töötavate isikutega. Suurem osa vahetustega graafiku alusel töötajatest olid tööpäeva lõpuks kurnatud ja hindasid, et töö mõjutab nende tervist negatiivselt (European Foundation..2016). Ka varasemate uuringute põhjal on vahetustega tööliste töörahulolu ja tööheaolu olnud oluliselt madalam (Jena, Goswami 2012). Hoboubi jt (2016) uuringu järgi on vahetustega tootmistöölistel ka produktiivsus oluliselt madalam võrreldes fikseeritud graafiku alusel töötavate töölistega.

Tööstressorid on tootmistööliste hulgas juhtide ja kolleegide vähene toetus või toetuse puudumine (Hoboubi et al. 2016). Võrreldes teiste ametitega saava juhtidelt kõige vähem toetust tootmistöölised ja sektorite lõikes on halvimas seisus tööstussektor. ¼ tootmistöölistest puudub

juhi toetus. Uuringute põhjal saavad madalama positsiooniga töötajad ka vähem toetust kolleegidelt. 84% töölistest hindas küll, et nende juht austab neid, kuid ülejäänud juhi toetusega seotud kriteeriumitele positiivse hinnangu andnud tööliste osakaalud olid oluliselt madalamad (European Foundation..2016). Mitmete uuringutega on tõestatud juhtimiskvaliteedi olulisust hea töökeskkonna loomisel. Tööstressi allikate hulgas on juhtide juhtimisstiilist tulenev organisatsiooni kliima (Lo et al. 2014).

22% töötajatest andis vastuseks, et nad on viimase kuu jooksul kogenud tööl vaenulikku käitumist nagu näiteks verbaalne alandamine või solvamine, mittesoovitud seksuaalne tähelepanu, ähvardamine või viimase 12 kuu jooksul kiusamist/ahistamist, seksuaalset ahistamist, füüsilist vägivalda (*Ibid.*). Ka Metzler ja Bellingrath (2017) uuring näitas, et sotsiaalsed suhted on tootmistööliste hulgas üks olulisemaid tööstressoreid.

Kokkuvõtteks tõdeb autor, et tootmistööliste põhilised tööstressorid on seotud halbade sotsiaalsete suhetega, otsustusvabadus/kontrolli vähesusega, kiire töötempoga ning vähese toetuse- ja arenguvõimalustega.

#### **1.4. Tööstressi võimalikud ennetus ja leevendusmeetmed ning tööheaolu**

Tervislike töökohtade loomine tähendab jätkusuutlike tööstressi ennetus- ja leevendusmeetmete (sekkumiste) rakendamist individuaalsel ja organisatsioonilisel tasandil. Nende sekkumiste eesmärk on parandada töötajate heaolu või vähendada stressi ja luua tervislikumaid töökohti (Biron, Burke 2014).

Tööstressi ennetus- ja leevendusmeetmeid on käsitletud kolmel tasandil – esmase-, teisese- ja kolmanda taseme meetmed ehk interventsioonid. Esmane on seotud tööstressorite vähendamisega, teisene tööstressi juhtimisega ja kolmanda taseme sekkumine on suunatud psühhosotsiaalsete ohtudega kokkupuute tagajärgedega tegelemisele (Cooper, Cartwright 1997).

Esmatasandi interventsioon on seotud tööstressi allikate ehk psühhosotsiaalsete riskide vähendamise või kõrvaldamisega töökeskkonnast, vähendades seega tööstressi allikate negatiivset mõju üksikisikule või vähendades isiku kokkupuudet nendega (Cooper, Cartwright 1997). MacKay jt (2004) on nimetanud esmase tasandi interventsiooni organisatsiooni tasandi

sekkumiseks. Esmane interventsiioon peab lähtuma riskihindamise tulemustest (Cooper, Cartwright 1997).

Iga organisatsiooni jaoks võivad stressi ennetus ja leevendamise meetmed olla erinevad, kuna tööstressorid võivad olla erinevad. S.Leka jt poolt koostatud mudeli põhjal on ettevõtte psühhosotsiaalsete riskide juhtimisel järgmised sammud:

- esimene samm psühhosotsiaalsete riskide hindamine;
- teine samm on andmete tõlgendamine ja tegevuskava koostamine riskide vähendamiseks;
- kolmas samm on tegevuste elluviimine riskide vähendamiseks (interventsioonid);
- neljas samm on tegevuste hindamine;
- viies samm organisatsiooniline õppimine (S.Leka et al., 2003).

Nende sammude läbimine on pidev protsess (PRIMAEF 2008). Interventsiooni edukus sõltub suurel määral juhtide kommunikatsioonist, mil määral selgitatakse töötajatele tööstressi tekitavate riskide vähendamiseks elluviidavaid tegevusi ja nende vajalikkust (Jimmieson et al. 2004; Biron, Burke 2014). Oluline on siin juures tippjuhtkonna toetus ning psühhosotsiaalsete riskide juhtimise vajalikkuse mõistmine - töötervishoiu teemad peaksid olema pigem strateegiline otsus (Biron, Burke 2014). Havermans jt (2008) intervjuerisid erinevate majandussektorite töötajaid ja tööstressi ennetuse eest otseselt vastutavaid isikuid – keskastmejuhte, personalitöötajaid, et uurida, mida nad soovivad ette võtta organisatsiooni tööstressi ennetamisel. Nii töötajad kui ka juhid pidasid vajalikuks: 1) kommunikatsiooni tööstressi teemal (näiteks ühised koosolekud selleks); 2) tähelepanu pööramist tööstressi riskifaktoritele; 3) kolleegide toetust tööstressi ennetamiseks; 4) erinevate osapoolte kaasamist ennetustegevusse ja 5) tööstressi ennetusmeetodite kättesaadavust ehk piisavaid ressursse selleks.

Ka Pignata jt (2017) uuring näitas, et olulised tööstressi ennetustegevuses on ressursid - 10% töötajatest hindas, et enim vähendaks tööstressi täiendava tööjõu juurde värbamine; paremini töötavad arvutisüsteemid, efektiivsemalt korraldatud tööportsessid; täiendavad vahendid töötajate arendamisse ja koolitusse.

Pignata jt (2017) poolt läbiviidud longitudinaalses uuringus küsitleti ülikooli akadeemilistel ja mitte-akadeemilistel positsioonidel töötavaid isikuid; vastustest selgus, et tööstressi aitab nende hinnangul leevendada töö rolli muutmine (24% vastanutest) või juhi vahetus (11% vastanutest).

Juhtimis stiil, mille sisuks on juhi toetav ja võimustav (*empowering*) suhtlus töötajatega ning avatud kommunikatsioon on oluline tööstressi puhver. Uuringuga leiti ka, et osakonna juht kaudselt vähendas tööstressi olles kaasaaitav vähendades töökoormuse nõudeid osakonnasiseselt.

Head suhted tööl ei tähenda kõikide töötajate jaoks ühte ja sama. Näiteks võivad mõned inimesed otsida suhteid, mis aitaks neil leida tööelu tasakaalu või toime tulla pingeliste olukordadega tööl (Ragins 2016). Seetõttu peaksid juhid olema empaatilised ja mõistvad ning lisaks oma emotsioonidele ja mõtetele arvestama alluvate teadmiste-, oskuste ja võimetega; püüdes igasse neist sisendada ettevõttesse kuuluvuse ja ühtekuuluvuse tunnet (Bayramoğlu, Toksoy 2017). Heade suhete loomisel organisatsioonis on oluline roll personaliosakondadel (Ingham ja Ulrich 2016).

Elkin ja Rosch (1990) töid uuringute põhjal välja järgmised tegevused tööstressorite vähendamiseks:

- ümber kujundada tööülesanded;
- ümber kujundada töökeskkond,
- luua paindlikud töögraafikud;
- kaasata töötajaid juhtimisse,
- kaasata töötajad karjääri kujundamisse,
- analüüsida tööülesandeid ja seada eesmärgid;
- pakkuda sotsiaalset tuge ja tagasisidet;
- ehitada üles ühtsed meeskonnad,
- luua õiglane tööhõivepoliitika ja
- maksta õiglast tasu.

Hoboubi jt (2016) uurisid tööstressi ja töörahulolu tootmisettevõtte perspektiivist lähtuvalt ja vaatlesid tööstressi, töörahulolu ja tootlikkuse vahelisi seoseid. Uuringu tulemusena anti tootmisettevõtetele järgmised soovitusel tööstressi vähendamiseks, tööga rahulolu tõstmiseks ja seeläbi tootlikkuse parandamiseks:

- tuvastada tööstressi põhjused ja tegeleda nende optimeerimisega, et tõsta tööga rahulolu;
- juhtkond peab pakkuma töötajatele otsest tuge;
- värvata töötajad vastavalt nende kompetentsidele ja oskustele;

- töö täpne määratlemine ja kirjeldus töötajatele (rolli- ja vastutuste selgus, sisse elamis- ja väljaõppe programmid);
- vahetustega töö ei sobi kõigile – leida selleks „õiged“ inimesed.

Michie ja Williams (2003) uuringu põhjal olid edukad stressi ennetusmeetodid: koolitused, töötajate toetus ja tagasisidestamine, osalemine otsustamisel ja probleemide lahendamisel ning kommunikatsiooni parandamine.

#### **1.4.2. Tööstressi leevendamine**

Tööstressi teisene interventsioon on seotud stressi tagajärgedega tegelemisega ja suunatud riskigruppi kuuluvatele töötajatele (Handbook of occupational...2003). Erinevad uuringud on kinnitanud, et töötajate nõustamise tulemusena vähenevad töölt puudumised haiguse tagajärjel. Pignata jt 2017 aasta uuringu tulemusena selgus, et 11% töötajatest hindas, et enim aitaks stressi vähendada stressi juhtimise töötoad ja koolitused.

Võimalikud stressi leevendus meetmed on töötajate koolituse korraldamine pingelistes olukordades toimetulekuks; sportliku eluviisi edendamine – eeskujud juhtide näol, sporditoetused; juhtide koolitamine alluvate stressiga toimetulekuks; meeskondlike ühisürituste korraldamine ja muud viisid võimaldamaks suhtlemist ja üksteise toetamist (Staruss-Raats 2014).

Romswinkel jt (2018) longitudinaalne uuring näitas, et töötajate optimismi suurenemine oli seotud depressiivsete sümptomite vähenemisega. Ehk juhtide panus suurendada töötajates optimismi aitab vähendada depressiivseid sümptoome kõrge tööstressiga inimeste hulgas. Seega on oluline tööstressi leevendaja ka juhtide positiivne suhtumine ja töötajates optimismi suurendamine.

Kui tööl suhetes esineb kiusamist või ahistamist, mis on üks raskemaid sotsiaalseid stressoreid, siis ilma organisatsiooni poolse sekkumiseta ei ole võimalik kiusataval selle olukorraga toime tulla. Uuringud on näidanud, et juhtide juhtimisstiilid (hoolivad ja toetavad suhted) on kiusamise ennetamiseks mõjusad (Bayramoğlu, Toksoy 2017). Zapf ja Gross (2001) uurisid kuidas saavad inimesed toime tulla töökoha kiusamisega. Uuring näitas, et kuigi mõned kiusamise ohvrid teatasid, et on toime tulnud kiusamise juhtumiga edukalt, ei suutnud keegi seda saavutada ilma välise abita. Enamasti tuli kiusaja ja ohver teineteisest eraldada, näiteks kas kiusaja või ohver üle viia teisele tööle või teise osakonda.

Kolmanda taseme meede on seotud tööstressorite pikaajalise kokkupuute tagajärgede vähendamisega tööstressist kahjustatutele. Osutatakse tuge töötajatele stressi tagajärgedega (läbipõlemine, depressioon) toimetulekuks nõustamise ja raviga ning rakendatakse erinevaid tööle tagasipöördumise- ja rehabilitatsiooniprogramme (Cooper, Dewe 2004). Tööandja saab pakkuda taastumiseks tuge võimaldades töötajatele individuaalset töökorraldust ja toetades töölt pikalt eemal olnud töötajat näiteks mentorlusega (Strauss-Raats 2014).

Kokkuvõtteks tõdeb autor, et tööstressi leevendamiseks pakutakse kõige sagedamini lõõgastumise ja sportimise võimalust; stressiga toimetuleku tehnikate õppimist ning töökorralduse muutmist.

#### **1.4.1. Personalijuhtimise tegevused tööstressi ennetamiseks**

Käesoleva töö autor arvab, et nii töötajatega otseselt kokku puutuvad keskastme juhid kui ka personalijuhid peaksid aitama kaasa töötajate heaolu suurendamisele, mis eeldab, et nad on teadlikud sellest, mis tagab töötajate heaolu. Personalijuhtimine peaks esindama nii ettevõtte kui ka töötajate huve, kuid siiski keskendutakse enamasti veel tulemuslikkuse parandamisele ning töötajate huvid on teisese tähtsusega samal ajal kui nõudmised töö ja ühiskonnas üldisemalt on suurenevaks ohuks töötajate heaolule. Selleks, et seda parandada peaks personalijuhtimisel olema uuemad lahendused.

Guest (2017) toob välja võimalikud alternatiivsed personalijuhtimise praktikad, mille eesmärk on edendada töötajate heaolu ja positiivseid töösuhteid, millel on teaduslikke uuringute põhjal potentsiaali parandada nii individuaalset kui ka organisatsioonilist tulemuslikkust:

- töötajatesse investeerimine - hoolikas värbamine ja valik; väljaõpe, koolitus ja arendamine; karjäärinõustamine ja selle toetamine;
- pakkuda kaasahaaravat tööd - töökujundamine, mille eesmärk on tagada iseseisvus ja väljakutsed; teabe jagamine ja tagasisidestamine; inimeste oskuste ärakasutamine;
- positiivne sotsiaalne ja füüsiline keskkond - töötajate tervis ja ohutus on prioriteet; võrdsed võimalused / mitmekesisuse juhtimine; nulltolerants kiusamise ja ahistamise suhtes; nõutav ja vabatahtlik sotsiaalne suhtlus; õiglane kollektiivne tasu / kõrge põhipalk; kindlustunde tagamine töökoha säilimise osas
- töötajate kaasamine - laiaulatuslik kahepoolne kommunikatsioon; töötajate küsitlused; kollektiivne esindamine;

- korralduslik tugi – osalev / toetav juhtimine; töötajaid kaasav töökliima ja praktikad; paindlik ja peresõbralik töökorraldus.

Autori hinnangul on personalijuhtimisel töötajate heaolu tagamisel oluline roll läbi mitmete personalijuhtimise funktsioonide, nagu juhtide arendamise (leadership programmid); töötajate koolitamise ja arendamise; personali karjääri juhtimise; värbamiste (tagades organisatsioonile lisaks õigetele oskustele ja kompetentsidele ka õigete hoiakutega juhid ja töötajad, aidates kaasa sellega õige organisatsiooni kultuuri loomisele, kus väärtustatakse sügavaid suhteid, kus üksteist hoitakse ja toetatakse); struktuuri ja organisatsiooni muudatusteks töötajate ettevalmistamine; õiglase tasusüsteemi loomise ning töötajate huvidega arvestamise. Mitmes Euroopa riigis on olulisim personalijuhtimise roll töötajate koolitus ja arendamine. Juhtide roll tänapäevases töökeskkonnas on järjest enam eestvedamine ja inspireerimine ning õiglase ja eetilise organisatsioonikultuuri loomine, seetõttu on oluline juhtide arendamine. Tänapäeval ei ole töötajad enam ainult eesmärkide saavutamiseks, vaid on partneriteks juhtidele. Töötajaid kaasates liigutakse ühiselt eesmärkide saavutamise poole.



## **2. EMIIRILINE UURING TÖÖSTRESSORITE KOHTA**

### **2.1. Uuritava ettevõtte kirjeldus**

Puidu- ja paberitööstuskontsern Stora Enso on juhtiv taastuvate ja jätkusuutlike lahenduste pakkuja pakendamise, biomaterjalide, puidu- ja paberi vallas. Rahvusvahelises kontsernis töötab kokku ca 25 000 töötajat. Uuritavaks objektiks on Stora Enso Eesti Imavere äriüksus, mis asutati 1994 aastal. Imavere äriüksuses on neli erinevat tehast – saeveski, talatehas, pelletitehas ja komponenditehas ning tehnilise hoolduse üksus ja kontor, kokku 315 töötajat. Suure osa töötajatest moodustavad tootmistöölised, põhilised ametikohad on liinitöölised, operaatorid, tõstukijuhi, teritajad, mehaanikud ja automaatikud. Kogu territooriumile toodud palk on sertifitseeritud ja selle päritolu tuvastatav ning kõik sellest kasutatakse ära ilma jääkideta. Stora Enso Eesti AS oli 2016 ja 2017. a Eesti konkurentsivõimelisim tööstus- ja energeetikaettevõtte.

Stora Enso Imavere üksustes hiljuti läbiviidud töötajate rahulolu uurinu põhjal selgus, et personali ja keskkonnaga seotud küsimusele “Kas olete vaba tööd negatiivselt mõjutavast stressist?” vastas 69%, et stress on teatud määral probleem ning 35% vastanutest, et tööd negatiivselt mõjutav stressitase on kõrge. Uuringus kaardistati mitmeid erinevaid teemasid ning selgus, et stress on enim rahulolematust põhjustav tegur. Alla aasta kestnud töösuhteid oli 3,37%. Peamised lahkumise põhjused 2018 aastal olid lahkumisintervjuude põhjal palk, töögraafik ja isiklikud põhjused/suhted kolleegidega. Varasemalt ei ole ettevõttes tööstressoreid kaardistatud.

### **2.2. Uuringu eesmärk ja küsimused**

Käesoleva magistritöö eesmärk selgitada välja Stora Enso Eesti AS Imavere äriüksuste tööliste, spetsialistide ja juhtide psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tulenevad peamised tööstressorid ning stressi ennetamise ja leevendamise meetmed ning selle alusel välja tuua vajalikud tegevused, mida personalitöös ja juhtimises tööstressi ennetamiseks ja leevendamiseks rakendada.

Lähtuvalt uurimuse eesmärgist on uuringu küsimused alljärgnevad:

1. Mis on Stora Enso Eesti AS Imavere äriüksuse töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid ehk peamised tööstressi põhjused töölistele, spetsialistidele ja juhtidele;
2. Millised on võimalikud tööstressi ennetamise ja leevendamise meetmed;
3. Milliseid tegevusi rakendada psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks ning töötajate heaolu suurendamiseks personalitöös ja juhtimises.

## **2.3. Uuringu meetodid**

### **2.3.1. Ankeetküsitlus**

Uuringu püstitatud eesmärkide saavutamiseks ja uurimisprobleemi lahendamiseks kasutati kombineeritud uurimismeetodit (kvantitatiivset ja kvalitatiivset). Esimeses etapis kasutati andmekogumismeetodina küsitlust, millega kaardistada töötajate arvamused viiepalli süsteemis Likerti skaalal tööstressi põhjuste kohta ehk kaardistada probleemset töökeskkonna psühhosotsiaalsed tegurid. Teises osas kaardistati töötajate ettepanekud tööstressi ennetamise võimaluste kohta (lisa 1). Küsimustikuks valis autor Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti (HSE) poolt väljatöötatud tööstressi juhtimisstandardite indikaator originaalnimetusega HSE Management Standards Indicator Tool, mis on tõlgitud eesti keelde ja kohandatud Tööinspeksiooni poolt. Küsimustiku validus on mitmete teoreetiliste allikatega tõestatud ning heaks kiidetud. Marcatto jt (2014) viisid läbi uuringu 760 töötaja seas selgitamaks kas HSE küsimustikuga saab hinnata tööstressoreid. Küsimustikus on 35 küsimust, mis mõõdavad seitset erinevat faktorit: töökoormust, otsustusõigust töö üle, rollinõudeid, tööalaseid suhteid, juhi ja kolleegide poolset toetust ja muudatuste juhtimist. Autor lisas küsimustikku veel 6 küsimust saeveski spetsiifikast tulenevate tööstressorite mõõtmiseks ja ettepanekute kogumiseks töötajatelt tööstressorite mõju leevendamiseks. Selleks, et saada töötajatelt ettepanekuid, kuidas tööstressi leevendada ja ennetada, lisati küsimustikku ka üks avatud küsimus.

Uuringus küsiti töötajate taustaandmeid: üksus, ametikoht või positsioon, tööstaaž ja vanus, et välja selgitada millises ametigrupis on psühhosotsiaalsed riskid kõige suuremad. Üksuse ja positsiooni küsimine on oluline, et rakendada diferentseeritult ennetusmeetmeid erinevates osakondades ja erinevatel positsioonidel ning et aru saada, kuidas ja mil määral on tööliste, spetsialistide ja juhtide arvamused tööstressi põhjuste osas erinevad. Töötaja tööstaaž on oluline, et kindlaks teha, kas tööstressorid on erinevad uue töötaja (alla aasta) ja staažika töötaja jaoks.

Ettevõttes on 10% töötajatest alla aastase staažiga, 31% 1-5 aastase staažiga, 37% 6-14 aastase staažiga ja 22% pikaajalise üle 15 aastase staažiga. Töötajate keskmine tööstaaž on üheksa aastat ja keskmine vanus on 42 aastat. Töötajate vanuse ja töö rahulolu vahel on seos (Hoboubi et al. 2016), kuid on vastakaid uuringuid kuidas mõjutab vanus ja staaž tööstressi tajumist. Käesoleva uuringuga vaadeldakse kuidas vanus ja staaž mõjutavad tööstressi tajumist uuritavas ettevõttes.

### **2.3.2. Poolstruktureeritud intervjuud**

Ankeetküsitlusest saadud esmaste andmete põhjal koostati intervjuu küsimused ning viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud. Nende eesmärk oli saada küsimustikule lisaks täiendavat infot pingesallikate kohta, uurida suurimate tööstressorite põhjuseid ning leida lahendusi pingete ennetamiseks ja leevendamiseks ning tööheaolu kasvatamiseks. Intervjuu küsimused on toodud lisas 2. Kuna töötajate huvi uuringus osaleda ei olnud kõrge, siis lisati intervjuusse küsimused ka selle kohta, mil määral peetakse tööstressi ennetamist oluliseks ettevõttes ja milline on töötajate teadlikkus ehk mida on varasemalt tööstressist või selle ennetamisest ettevõttes räägitud. Kuna töötajate, keskastmejuhtide, personalitöötajate tajutavad vajadused võivad mõjutada ennetusmeetodite rakendamist (Havermans et al. 2018), siis valis autor poolstruktureeritud intervjuu vormi avatud küsimustega, et saada detailsemat ja sisulisemat lisainfot. Intervjuud salvestati helikandjale. Intervjuu tulemuste analüüsis kasutati formaliseerimata tekstianalüüsi ehk sisuanalüüsi.

## **2.4. Valim**

Uuringu küsimustik edastati kõikidele 315 Stora Enso Eesti AS Imavere äriüksuse töötajale. Küsimustikule vastas 166 töötajat, mis moodustab 53% koguvalimist. Tööinspektsiooni andmetel peetakse HSE tööstressi kaardistaja poolt piisavaks vastamismääraks, kui vastab üle 50% küsitletutest, 60% on soovitatav ning alla 50%, ei saa uuringut pidada esinduslikuks (Tööstressi kaardistaja...2019), seega on oli vastanute arv piisav järelduste tegemiseks. Valimi jaotumine taustaandmete põhjal on toodud tabelis 1. Komponendi tehases oli vastanute osakaal 42,1%, mis tõttu saab selle üksuse kohta välja tuua tendentsid, usaldusväärsemate andmete saamiseks tuleks uuringut korrata. Komponentitehase-, saeveski-, talatehase- ja pelletitehase üksustes moodustavad suurema osa töötajatest tootmistöölised: komonenditehases 75%, saeveskis 92,5%, pelletitehases 100% ja talatehases 80% vastanutest olid tootmistöölised.

Juhtide osakaal on kõige suurem kontori üksuses moodustades 71% vastanutest. Spetsialistide osakaal on kõige suurem hoolduse üksuses, moodustades 67% vastanutest.

Tabel 1. Valimi jaotumine

	Vastanute arv (n)	Osakaal kogu valimist (%)	Töötajate üldarv (n)	Vastanute osakaal üldarvust (%)
<b>Üksus</b>				
komponenditehas	32	19,3	76	42
saeveski	53	32,0	104	51
pelletitehas	5	3,0	10	50
talatehas	25	15,0	50	50
hooldus	27	16,3	48	56
kontor	24	14,4	27	89
<b>Kokku</b>	<b>166</b>	<b>100,0</b>	<b>315</b>	<b>53</b>

Allikas: autori arvutused

Poolstruktureeritud intervjuude valimi moodustavad viis üksuse juhti – komponenditehase-, hooldusüksuse-, saeveski-, talatehase- ja pelletitehasejuht.

## 2.5. Uuringu protseduur

Uuring viidi läbi magistritöö autori poolt kasutades ettevõtte personalitöötajate ja üksuse juhtide abi, kellele tutvustati küsimustiku eesmärki. Ankeetküsimustik koostati autori poolt paber kandjal (lisa 1) ja Google'i vormide (*Google Forms*) keskkonnas ning edastati personalispetsialisti abil kõikidele töötajatele 04.02.2019. Töötajaid informeeriti uuringu eesmärkidest ja tulemuste kasutamisest autori poolt küsimustiku kaaskirjaga (lisa 1), milles selgitati, et uuringu käigus kogutud andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse ainult uurimistöö raames üldistatud kujul.

Vastuseid paluti tagasi 11.02.2019, kuid tähtaega pikendati kuni 26.02.2019 ning saadeti ka mitmel korral meeldetuletus ja selgitati veel kord küsimustiku vajalikkust ettevõtte jaoks, et tagada vajalik vastanute arv.

Paberkandjal kogutud andmed sisestati elektrooniliste vastuste juurde Microsoft Excel programmi. Küsitluses kogutud informatsioon teisendati (kodeeriti) arvudeks, mida oli võimalik statistiliselt analüüsida ning seejärel kasutati andmetöötlusprogrammi IBM SPSS Statistics 24 ja Microsoft Excel. Meetoditest kasutati kirjeldavat statistikat, mitteparameetrilist Kurskal-Wallis testi keskväärtuste võrdlemiseks ja Spearmani korrelatsioonianalüüs.

Peale esmast analüüsi koostatid intervjuu küsimused ning intervjuud 5 üksuse juhiga viidi läbi varasemalt kokkulepitud ajal Imavere Saeveskis 13.03.2019. Iga intervjuu ajaline kestvus oli 25-55 minutit.

## 2.6. Uuringu tulemused

### 2.6.1. Ankeetküsimustiku tulemused

Esmalt kontrollis autor küsimustiku väidete reliaablust kasutades selleks Cronbach alphas ( $\alpha$ ). Kõikide tööstressorite reliaablused olid lubatud piirides vahemikus 0,74 - 0,92. Tulemused on aktsepteeritavad, kui Cronbach alphas ( $\alpha$ ) on 0,7 või suurem. Tööstressorite faktorite sisene reliaablus on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Tööstressorite faktorite sisene reliaablus

Stressor	Tööalased nõudmised	Suhted tööl	Roll	Muudatuste juhtimine	Kontroll	Kolleegide toetus	Juhi toetus
Cronbach alphas ( $\alpha$ )	0,74	0,83	0,77	0,78	0,88	0,86	0,92

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt võrreldi tööstressorite kirjeldavaid statistikuid kogu valimis (tabel 3). Küsimustikus on hinnangud 5-pallisel skaalal. Faktorites „roll“, „muudatuste juhtimine“, „kontroll“, „kolleegide toetus“ ja „juhi poolne toetus“ tähendab „1“ pingeallikat ei esine ja „5“ kõrget pingeallikat. Lisaks HSE seitsmele faktorile on esitatud hinnangud väitele „Mul on võimalik tööalasel arenedada“, kus samuti 5-palliskaalal „1“ tähendab pingeallikat ei esine ja „5“ tähendab kõrget pingeallikat. Faktorites „tööalased nõudmised“ ja „suhted tööl“ on skaala vastupidine. Tulemuste tõlgendamiseks ja arusaadavuse tagamiseks kodeeriti nendes kahes faktoris vastused ümber järgneval kujul: 1=5, 2=4, 3=3, 4=2 ja 5=1. Seega kõikide tööstressorite keskmiste kuvamisel tähendab väiksem keskmine, et antud tööstressorit esineb vähem ning suurem keskmine, et tööstressorit tajutakse tugevamalt. Kolmeks suuremaks pingeallikaks on

organisatsioonis kontroll (M=3,01), tööalased nõudmised (M=2,59) ja muudatuste juhtimine (M=2,5), kus keskmised olid kõige kõrgemad. Tabelist nähtub, et tulemus on madalaim kogu valimis rollinõuetega seotud faktoris (M=1,45). Standard hälve oli madalam tööalaste nõudmistega (SD=0,61) ja rollinõudmisega (SD=0,54) seotud faktoris, kus vastajad olid kõige üksmeelsemad. Kõrgeim oli standard hälve kontrolliga seotud faktoris (SD=1,04), kus vastajate vastused erinesid keskmisest kõige rohkem, mis näitab, et töötajad saavad erinevalt otsustada oma töö üle.

Tabel 3. Faktorite statistilised arvarakteristikud kogu valimis

Faktor	Miinum	Maksimum	Keskmine (M)	Standardhälve (SD)	Mediaan
Nõudmised	1,30	4,60	2,59	0,61	2,50
Kontroll	1,00	5,00	3,01	1,04	3,00
Suhted	1,50	5,00	1,89	0,76	1,75
Kolleegide toetus	1,00	5,00	2,08	0,89	2,00
Juhi toetus	1,00	5,00	2,22	0,92	2,00
Muudatuste juhtimine	1,00	5,00	2,50	0,93	2,33
Roll	1,00	4,80	1,45	0,54	1,20
Tööalane areng	1,00	5,00	2,29	1,20	2,00

Allikas: autori koostatud

Tööstressorite keskmised ja standardhälbed tausta tunnuste lõikes on toodud lisa 6. Kuna taustatunnused on nominaaltunnused, siis statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks gruppide vahel kasutati mitteparameetrilist Kruskal-Wallise testi keskväärtuste võrdlemiseks. Testi tulemustele tuginedes, mille käigus võrreldi keskmisi väärtusi vanuserühma-, staaži-, ametipositsioonide- ja üksuste lõikes, võib pingelike osas nimetada mitmeid statistiliselt olulisi erinevusi (olulisusnivoo  $p < 0,05$ ). Need erinevused gruppide vahel on esitatud järgnevalt iga faktori juures, kus erinevused esinesid. Statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud tööstaaži lõikes.

#### 2.6.1.1. Tööalased nõudmised

Tööalased nõudmised on seotud töökoormuse- ja töökorraldusega. Faktoriga "Tööalased nõudmised" seotud väidete keskmised (M) ja standardhälbed (SD) on toodud lisa 3. Kõige enim esinev tööstressor nii nõudmistega seotud tööstressorite hulgas kui ka kõikide teiste väidete puhul on „Ma pean töötama väga intensiivselt“ (lisa 4), kus keskmine oli kõige kõrgem (M=3,8). Tugeva pingelike tajutakse ka „Ma pean töötama väga kiiresti“ (M=3,52), mis kõikide väidete võrdluses oli kolmas pingelike. Mõlema väite puhul on standardhälve  $< 1$  ehk neid tööstressoreid tajutakse kogu valimis suhteliselt üksmeelselt. Ülejäänud nõudmiste ploki väidete

standard hälbed jäävad vahemikku 1,05-1,26, mis näitab et väiteid tajuti erinevalt. Vähem tajutakse tööstressorina väiteid „Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud“ (M=1,95) ning „Tunnen survet ületundide tegemiseks“ (M=1,99).

Töölaliste nõudmiste faktoris esines statistiliselt olulisi erinevusi tausta tunnuste lõikes ainult vanuse gruppide vahel (kuni 29 a M=2,59; 30-39 a M=2,77; 40-49 a M=2,63; 50-59 a M=2,40; üle 60 a M=2,15;  $p=,010$ ). Üldistavalt võib öelda, et 30-39 aastased tajuvad tööalaste nõudmistega seotud pinget tugevamalt võrreldes teiste vanusegruppidega. Kõige vähem pinget tajutakse üle 60 aastaste vanusegrupis. Vanuse lõikes tööstressorite keskmised ja standardhälbed on toodud lisa 6, kust nähtub et vanusegrupis 30-39 on hinnangute keskmised kõrgemad võrreldes teiste vanusegruppidega ka muudatuste juhtimise-, rollinõuete- ja suhtega seotud faktorites.

#### 2.6.1.2. Kontroll

Kontrolli faktoris on tööstressorid seotud sellega, mil määral saadakse oma töö tegemise viiside-, korralduse- ja aja üle otsustada. Suuremaks pingeallikaks kogu valimis on kontrolliga seotud tööstressorid (M=3,01), tabel 3. Faktoriga "kontroll" seotud väidete keskmised ja standardhälbed on toodud lisa 3, kust nähtub, et kõrgeim keskmine on väite puhul „ma saan ise otsustada, mida ma tööle teen“ (M=3,66). Kõikide väidete tajumise pingereast (lisa 4) nähtub, et kaheksa suurema pingeallika hulgas on viis kontrolliga seotud väidet.

Statistiliselt olulisi erinevusi kontrolliga seotud väidete tajumisel esines ametite lõikes (tootmistööline M=3,51; spetsialist M=2,10; juht M=2,23;  $p=,000$ ), vt. lisa 6. Tootmistööliste jaoks on võrreldes teiste tööstressoritega suurim tööstressor kontrolli puudumine oma töö üle (M=3,51). Tootmistöölisel tajuvad kontrolliga seotud tööstressorit oluliselt tugevamana võrreldes spetsialistide ja juhtidega (lisa 6). Spetsialistid ja juhid tajuvad kontrolliga seotud väiteid suhteliselt sarnaselt.

Statistiliselt olulisi erinevusi kontrolli faktori väidete tajumisel esines ka üksuste lõikes (komponenditehas M=3,30; saeveski M=3,43; pelletitehas M=2,77; talatehas M=3,25; hooldus M=2,41; kontor M=2,19;  $p=,000$ ). Komponendi tehase-, talatehase-, pelletitehase ja saeveski töötajate hulgas on tootmistööliste osakaal kõige suurem ning kontrolli puudumine töö üle sel põhjusel kõige suurem tööstressor (lisa 6). Kõige vähem tajutakse kontrolliga seotud tööstressoreid kontoris (M=2,19), vt lisa 6. Kontrolli faktori väidetest on kõige madalam

keskmine kontoris väite puhul „mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada“ ( $M=1,88$ ), vt lisa 5.

#### *2.6.1.3. Suhted*

Suhete faktoris on tööstressorid seotud inimeste vaheliste suhetega tööl ning faktorisse kuuluvate väidete hinnatakse, kas töökaaslaste vahelistes suhetes esineb pingeid, kiusamist, vägivalda või ahistamist. Faktori "suhted tööl" väidete keskmised ja standardhälbed kogu valimis on toodud lisa 3. Faktori keskmiseks kujunes kogu valimis  $M=1,89$ , mis on võrreldes kontrolli ja tööalaste nõudmistega seotud faktoritega oluliselt väiksem tööstressor. Kõige enam tööstressorina tajutakse väidet „Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu“ ( $M=2,36$ ). Väitele „Töoga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist“ andsid hinnangu „mitte kunagi“ kogu valimist 75,3% ning 2,4% „sageli“ või „alati“. Väitele „Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega“ andsid hinnangu „mitte kunagi“ 66,3% ning 3,6% „sageli“ või „alati“.

Faktoris suhted tööl esines statistiliselt olulised erinevused üksuste lõikes (komponenditehas  $M=1,77$ ; saeveski  $M=1,98$ ; pelletitehas  $M=1,6$ ; talatehas  $M=2,21$ ; hooldus  $M=1,69$ ; kontor  $M=1,80$ ;  $p=0,025$ ), vt lisa 6. Kõige tugevamalt tajutakse suhetega seotud tööstressoreid talatehas (  $M=2,21$ ), kus võrreldes teiste üksustega kujunesid keskmised hinnangud kõrgeimaks väidete puhul „Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu“ ( $M=3,08$ ) ja „Suhted töökohal on pingelised“ ( $M=2,8$ ), vt lisa 5. Madalamad keskmised ja standardhälbed on pelletitehas (  $M=1,60$ ) ja hooldusüksuses ( $M=1,69$ ) ehk nendes üksustes esineb töötajate vaheliste suhetega seotud tööstressoreid kõige vähem.

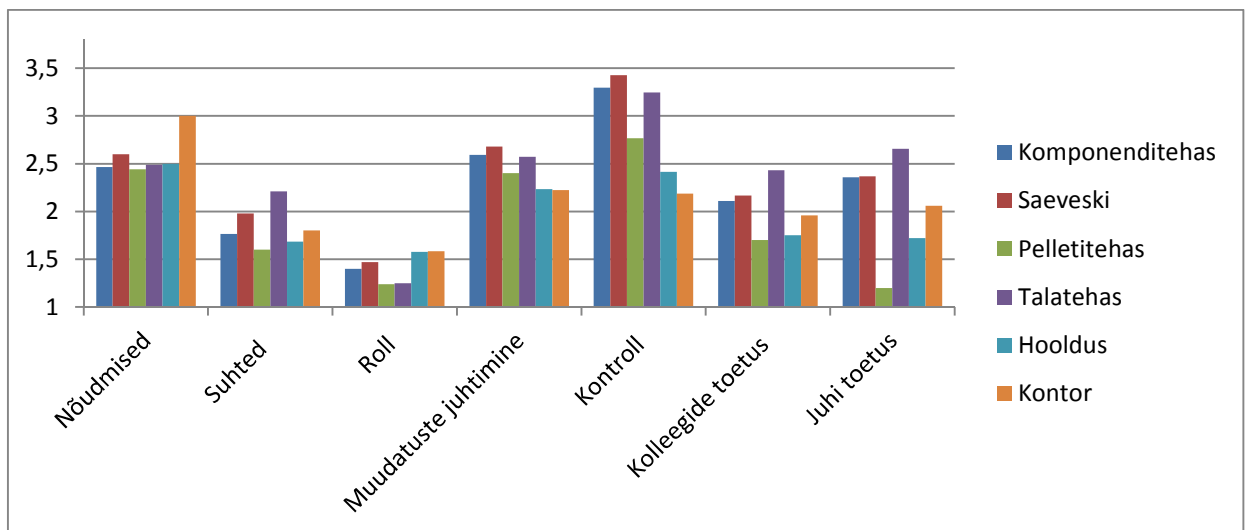
#### *2.6.1.4. Kolleegide ja juhi toetus*

Faktorite "kolleegide toetus" ja "juhi toetus" väidete keskmised ja standardhälbed on toodud lisa 3. Faktori „kolleegide toetus“ keskmiseks kujunes kogu valimis  $M=2,08$ . Kolleegide toetusega seotud väidete hulgas kogu valimis (lisa 3) ja ka kõiki üksusi eraldi vaadeldes (lisa 5) tajuti enim tööstressorina väidet „Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme“ ( $M=2,30$ ), kus keskmised kujunesid võrreldes teiste väidete hinnangutega kõrgemateks. Kõige positiivsemad hinnangud anti väitele „Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin“ ( $M=1,95$ ) ehk üldiselt tajutakse kolleegide poolset lugupidamist.



Faktori „juhi toetus“ alla koondatud väidete puhul anti kõige positiivsemad hinnangud väitele „Minu juht käitub minuga lugupidavalt“ (M=1,73) ehk üldiselt tajutakse juhi poolt lugupidamist. Tööstressorina tajutakse väiteid „Saan oma tööle toetavat tagasisidet“ (M=2,58) ning „Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse“ (M=2,57) ehk töötajad soovivad oma tööle rohkem positiivset tagasisidet ja juhi poolset toetust emotsionaalselt raske töö korral.

Kolleegide toetuse faktoris esinesid statistiliselt olulised erinevused väidete tajumisel ametite lõikes (tootmistööline M=2,24; spetsialist M=1,69; juht M=2,02; p=0,000) ja üksuste lõikes (komponenditehas M=2,11; saeveski M=2,17; pelletitehas M=1,7; talatehas M=2,43; hooldus M=1,75; kontor M=1,96; p=0,033), vt lisa 6. Samuti juhi toetuse faktoris esinesid statistiliselt olulised erinevused ametite lõikes (tootmistööline M=2,39; spetsialist M=1,82; juht M=2,13; p=0,001) ja üksuste lõikes (komponenditehas M=2,36; saeveski M=2,37; pelletitehas M=1,2; talatehas M=2,66; hooldus M=1,72; kontor M=2,06; p=0,000). Tootmistöölised tajuvad võrreldes juhtide ja spetsialistidega vähem kolleegide- ja juhi poolset toetust ning spetsialistid kõige rohkem. Kõrgemad keskmised üksuste lõikes nii kolleegide toetuse kui ka juhi toetusega seotud väidete tajumisel olid saeveski-, talatehase- ja komponenditehase üksustes, kus valimi moodustavad põhiliselt tootmistöölised (lisa 6) ehk nendes üksustes tajutakse kolleegide- ja juhi poolset toetust vähem võrreldes teiste üksustega.



Joonis 1. Üksustes tööstressorite tajumine (kõigi tunnuste keskmised)

Allikas: autori koostatud

Sarnaselt suhete faktoriga kujunes üksuste lõikes Talatehase töötajate hinnangute keskmised kõrgeimateks võrreldes kõikide teiste üksustega nii kolleegide toetusega seotud faktori väidete

puhul ( $M=2,43$ ), kui ka juhi toetusega seotud väidete puhul ( $M=2,66$ ) ehk talatehase töötajad tajutavad võrreldes teiste üksustega enim tööstressorina juhi ja kolleegide toetuse puudumist (vt. joonis 1). Pelletitehases on juhi toetuse tajumine oluliselt kõrgem võrreldes teiste üksustega ( $M=1,20$ ), vt lisa 6.

#### *2.6.1.5. Roll*

Rolli faktorisse kuuluvate väidetega hinnatakse, kas töötaja mõistab oma rolli organisatsioonis. Töötajad tajuvad võrreldes teiste tööstressoritega kõige vähem rolli faktoriga seotud tööstressoreid. Rolli faktorisse kuuluvate väidete keskmised ja standardhälbed on toodud lisa 3, faktori keskmiseks kujunes ( $M=1,45$ ), mis on võrreldes teiste faktorite keskmistega kõige madalam ehk üldiselt ettevõtte töötajad mõistavad, mis on nende ülesanded ja millised on eesmärgid. Kõige kõrgem keskmine rolli faktorisse kuuluvate väidete hulgas oli väite puhul „Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded“ ( $M=1,71$ ), ka intervjuudes ja töötajate ettepanekutest pingete leevendamiseks oli nimetatud „selgemad eesmärgid“. Statistiliselt olulisi erinevusi tausta tunnuste lõikes rolli faktori väidete tajumisel ei esinenud.

#### *2.6.1.6. Muudatuste juhtimine*

Muudatuste juhtimise faktorisse kuuluvate väidetega hinnatakse, mil määral töötajad tajuvad pinget seoses ettevõttes toimuvate ümberkorraldustega; kuidas tajutakse info liikumist seoses planeeritavate või toimuvate muudatustega ning kas töötajatega arutatakse ümberkorraldused läbi. Muudatuste juhtimisega seotud väidete tajumise keskmised ja standardhälbed kogu valimis on toodud lisa 3, faktori keskmiseks kujunes  $M=2,5$ . Kõige enam tööstressorina tajutakse väidet „Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi“ ( $M=2,96$ ). Ka küsimustiku vabas vormis tööga seotud pingete ennetamiseks ja leevendamiseks tehtud ettepanekute hulgas olid kõige suurema osakaaluga väljatoodud muudatuste juhtimisega seotud teemad (lisa 9).

Statistiliselt olulisi erinevusi tausta tunnuste lõikes esines muudatuste juhtimisega seotud väidete tajumisel ametite lõikes (tootmistööline  $M=2,71$ ; spetsialist  $M=2,04$ ; juht  $M=2,29$ ;  $p=,000$ ). Kõige kõrgem keskmine kujunes tootmistöölistel ( $M=2,71$ ), vt lisa 6 ja joonis 2 ehk muudatuste juhtimine on tootmistöölistele oluliseks tööstressoriks. Spetsialistid tajuvad muudatustega seotud tööstressoreid kõige vähem. Ametite lõikes jäid muudatustega seotud väidete tajumisel standardhälbed vahemikku 0,69-0,98.

### 2.6.1.7. Tööstressorite omavahelised seosed

Faktorite omavaheliste seoste leidmiseks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajad. Analüüsi tulemused on toodud korrelatsioonimaatriksis (tabel 4). Korrelatsiooni analüüs näitas mitmeid statistiliselt olulisi positiivseid seoseid faktorite vahel. Keskmise tugevusega seos oli faktorite kolleegide toetus ja suhted vahel ( $r=0,638$ ;  $p<0,01$ ). Tugev positiivne seos oli faktorite juhi toetus ja kolleegide toetus vahel ( $r=0,737$ ;  $p<0,01$ ). Juhi toetus korreleerus keskmise tugevusega ka suhete- ( $r=0,541$ ;  $p<0,01$ ) ja muudatuste juhtimisega ( $r=0,692$ ;  $p<0,01$ ) ehk mida enam tajutakse juhi toetust, seda väiksem on muudatustega kaasnev pingeline töötajale ja seda paremad on kolleegide vahelised suhted. Faktorite muudatuste juhtimine ja kontroll vahel oli keskmise tugevusega seos ( $r=0,609$ ;  $p<0,01$ ) ehk töötajatele, kelle jaoks on tööstressoriks kontrolli puudumine oma töö üle, tajuvad tööstressorina ka muudatustega kaasnevat ebakindlust. Muudatuste juhtimine korreleerus ka kolleegide toetusega ( $r=0,635$ ;  $p<0,01$ ). Töölaste nõudmiste ja teiste faktorite vahel olid nõrgad seosed ( $r=0,3$  kuni  $r=0,391$ ;  $p<0,01$ ), va kontroll, kus seos puudus tööalaste nõudmiste faktoriga. Rollinõudmistega seotud tööstressoril puudusid seosed teiste tööstressoritega, va tööalased nõudmised, kus esines nõrk seos ( $r=0,391$ ;  $p<0,01$ ).

Tabel 4. Tööstressorite tajumise seosed

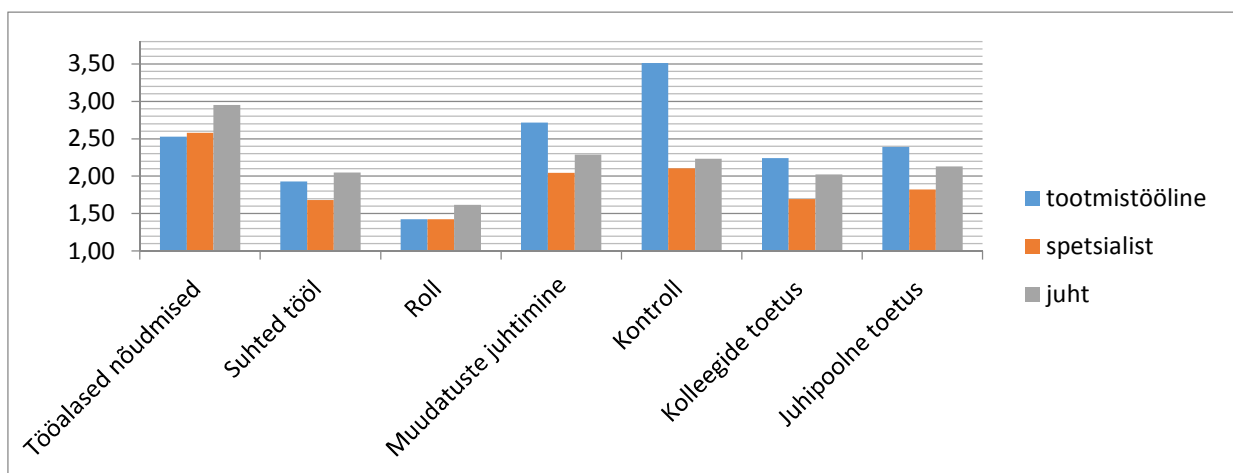
Faktor	Nõudmised	Kontroll	Suhted	Kolleegide toetus	Juhi toetus	Muudatuste juhtimine	Roll
Nõudmised	1	-	-	-	-	-	-
Kontroll	,131	1	-	-	-	-	-
Suhted	,364	,303	1	-	-	-	-
Kolleegide toetus	,391	,506	<b>,638</b>	1	-	-	-
Juhi toetus	,322	<b>,570</b>	<b>,541</b>	<b>,737</b>	1	-	-
Muudatuste juhtimine	,300	<b>,609</b>	,431	<b>,635</b>	<b>,692</b>	1	-
Roll	,391	,150	,229	,361	,271	,232	1

Allikas: autori koostatud

### 2.6.1.8. Tööstressorite tajumine ametite lõikes

Ametite lõikes statistiliselt olulised erinevused esinesid muudatuste juhtimise-, kontrolli-, kolleegide toetuse- ja juhi toetusega seotud faktorites ning on väljatoodud eelnevalt faktorite kaupa. Ametite lõikes tööstressorite tajumise aritmeetilised keskmised on esitatud joonisel 2 ja lisa 6.

Tootmistöölisele on kõige suuremaks tööstressoriks kontrolli puudumine oma töö üle, kontrolli faktorisse kuuluvate väidetega seotud hinnangute keskmised on võrreldes teiste ametitega oluliselt kõrgemad ( $M=3,51$ ), vt joonis 2 ja lisa 6. Kõikidest väidetest tajuvad tootmistöölised kõige enam pingevallikana väiteid „Ma saan ise otsustada, mida ma töö teen“ ( $M=4,17$ ), „Ma pean töötama väga intensiivselt“ ( $M=3,82$ ) ja „Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi“ ( $M=3,79$ ), vt. lisa 7, mille hulgas on kaks kontrolliga- ja üks nõudmistega seotud väidet. Tootmistöölise puhul on kõikide tööstressorite keskmiste hinnangute kogusumma kõrgeim ehk üldiselt tajuvad tootmistöölised võrreldes teiste positsioonidega tööstressoreid tugevamalt. Võrreldes spetsialistide ja juhtidega tajutakse oluliselt rohkem ka muudatuste juhtimisega seotud pinget (tootmistööline  $M=2,71$ ; spetsialist  $M=2,04$ ; juht  $M=2,29$ ;  $p=,000$ ), vt lisa 6. Muudatuse juhtimisega seotud väidete hulgas tajusid tootmistöölised kõige enam pingevallikana väidet „Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi“ ( $M=3,17$ ), vt lisa 7.



Joonis 2. Ametite lõikes tööstressorite tajumine, aritmeetilised keskmised  
Allikas: autori koostatud

Samuti tajuvad tootmistöölised võrreldes juhtide ja spetsialistidega vähem kolleegide- ja juhi poolset toetust (kolleegide toetus: tootmistööline  $M=2,24$ ; spetsialist  $M=1,69$ ; juht  $M=2,02$ ;  $p=0,000$ ; juhi toetus: tootmistööline  $M=2,39$ ; spetsialist  $M=1,82$ ; juht  $M=2,13$ ;  $p=0,001$ ).

Tootmistöölistel kujunesid hinnangute keskmised väite puhul „Minu juht toetab minu arengut“ oluliselt kõrgemaks ( $M=2,5$ ), võrreldes spetsialistide ( $M=1,95$ ) ja juhtidega ( $M=2,05$ ) ehk juhid ja spetsialistid tajuvad juhi toetust isiklikuks arenguks oluliselt rohkem kui tootmistöölised (lisa 7). Samuti kujunes tootmistöölistel hinnangute keskmine väitele „Mul on võimalik tööalaselt

arenda“ oluliselt kõrgemaks ( $M=2,58$ ) võrreldes juhtide ( $M=1,77$ ) ja spetsialistidega ( $M=1,87$ ) ehk tootmistöölise jaoks on ka üldiselt arenguvõimaluste puudumine pingeallikaks (lisa 7).

Spetsialistide jaoks on suurim tööstressor tööalased nõudmised ( $M=2,58$ ). Spetsialistid tajuvad kõiki faktoreid oluliselt vähem pingeallikana võrreldes tootmistöölise ja juhtidega (joonis 2, lisa 6).

Sarnaselt spetsialistidele on ka juhtide jaoks suurimaks pingeallikaks tööalaste nõudmistega seotud tööstressorid ( $M=2,95$ ), vt joonis 2. See tuli välja ka intervjuudest juhtidega (lisa 10) ja töötajate ettepanekutest pingete leevendamiseks (lisa 8). Kõikidest väidetest tajuvad juhid võrreldes teiste ametitega enam pingeallikana „Kogen pidevalt info üleküllust“ ( $M=3,68$ ), mis on oluliselt kõrgem võrreldes tootmistöölise- ( $M=2,47$ ) ja spetsialistidega ( $M=3,18$ ). Muudatuste juhtimise- ja kontrolliga seotud tööstressoreid tajuvad juhid ja spetsialistid järgmise pingeallikana, kuid oluliselt vähem, kui tootmistöölised (joonis 2, lisa 6). Kontrolliga seotud väidete hulgas tajuvad juhid kõige vähem pingeallikana väiteid „Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada“ ( $M=2,0$ ) ja „Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi“ ( $M=2,0$ ). Kolleegide toetuse- ja juhi toetusega seotud väiteid tajuvad juhid suhteliselt vähe pingeallikana, kus hinnangute keskmised olid kolleegide toetuse puhul  $M=2,02$  ning juhi toetuse puhul  $M=2,13$  (joonis 2, lisa 6). Võrreldes spetsialistidega tajuvad juhid siiski oluliselt vähem kolleegide toetust (spetsialist  $M=1,69$ ; juht  $M=2,02$ ), vt. joonis 2, lisa 6. Faktori „juhi toetus“ alla koondatud väidete puhul andsid juhid, sarnaselt kogu valimiga, kõige positiivsemad hinnangud väitele „Minu juht käitub minuga lugupidavalt“ ( $M=1,73$ ) ja tööstressorina tajutakse väidet „Saan oma tööle toetavat tagasisidet“ ( $M=2,55$ ), vt lisa 7.

#### *2.6.1.9. Töötajate ettepanekud tööstressi ennetamiseks või leevendamiseks*

Küsimustikule vastanud 166-st töötajast 55% ehk 91 töötajat tegid ettepanekuid tööalaste pingete leevendamiseks. Lisas 8 on toodud töötajate ettepanekud kategooriate kaupa esinemise sageduse järjekorras. Enim ettepanekuid tehti tööalaste nõudmiste ja töökorraldusega seoses, järgnesid kontrolliga seotud ettepanekud, kust tuli välja, et juhid soovivad suuremat otsustusõigust ning tootmistöölise ettepanekud olid seotud suure osas töögraafikuga. Järgnesid juhi toetusega seotud ettepanekud ning veidi väiksema osakaaluga töötasu-, suhte-, muudatuste juhtimise-/info liikumise-, kolleegide toetuse-, rolli- ja seadmete/keskkonnaga seotud ettepanekud.

Seoses töötasuga selgus töötajate ettepanekutest ja intervjuudest, et tootmistöölisele tekitab pinget asjaolu, et töötasu sõltub olulisel määral tehtud ületundidest ja boonusest, mis tõttu on palga kõikumine suur ning puudub stabiilsus töötasu osas. Kuid intervjuudest ilmnas, et palgasüsteemi muudeti ning see pingeallikas on nüüdseks leevendatud.

Valikvastustega küsitluse tulemusena saadud ettepanekud tööpingete leevendamiseks ja ennetamiseks kogu valimis esinemise järjekorras on toodud lisa 9. Enim oli ettepanekuna pingete leevendamiseks välja toonud „Rohkem infot planeeritavate ümberkorralduste osas“ (30,1% küsitluses osalenud töötajast); „Kindlustunde suurendamine töökaotuse vastu“ (25,3%) ning „Parem teabe vahetus“ (21,1%).

## **2.6.2. Poolstruktureeritud intervjuude tulemused**

Peale küsimustike esmast analüüsi viidi läbi viis poolstruktureeritud intervjuud üksuste juhtidega. Intervjuus oli 10 küsimust (lisa 2), intervjuude vastuste kokkuvõtte on toodud lisa 10. Intervjuudega uuriti mil määral peetakse tööstressi ennetamist oluliseks ja saadi vastused tööstressi põhjustele ja ennetamis- ning leevendamis võimalustele ettevõttes nii tootmistöölise kui kontoritöötajate jaoks. Ettevõttes on teadvustatud, et tööstress on probleem, kuid täpselt ei ole põhjuseid uuritud.

Tööstressi allikatena toodi välja mitmed tööalaste nõudmiste ja töö korraldusega seotud teemad - maatriksjuhtimisest tulenev topelt raporteerimine, juhtimine ning paralleelsed tegevused, mis näitab juhtide hinnangul, et töökorraldus ei ole paigas; samuti on liiga palju mittevajalikku infot, mille hulgast on raske olulist sõeluda.

Tootmistöölisele võivad juhtide hinnangul olla tööstressiallikaks juhi poolt esitatud nõuded ja mitte piisavad selgitused nende osas; töögraafikud, mis ei ole kooskõlas töötaja soovidega; teatud juhtudel ka töötasu, kui see ei ole piisav toimetulekuks ja töötasu sõltumine boonusest. Tööstressorina toodi välja ka pingelised suhted töökohal ja konfliktid ning esmatasandi juhtide/meistrite juhtimisalaste teadmiste nappus. Tootmistöölise hulgas on oluline pingeallikas ka rutiin, mida on keeruline vähendada. Välja toodi ka muudatused ja ebakindlus, teadmatus ja vale info liikumine.

Ennetamis- ja leevendusvõimalustena esitati mitmeid inimeste vaheliste suhetega seotud meetodeid, nagu rohkem suhtlust silmast silma, ilma digitaalse vahendusega; rohkem ühiseid

koosolemisi; sõbralikum ja toetavam keskkond; juhi toetus konfliktide vahendamisel; vahejuhtide parem omavaheline läbisaamine (Talatehases); rohkem tagasisidet töötajatele; heade kogemuste jagamine; muudatuste juhtimisega seotud teemad, nagu kindlustunde suurendamine – rohkem suhtlust, selgitamist ja kommunikatsiooni, et vähendada teadmatust ja kuulujutte; parem muudatuste juhtimine kontserni poolt; tagada suurem ühtekuuluvuse tunne läbi erinevate tasemete ja üksuste ning ei tasuks karta korduvalt halvasti käituvat töötajat töölt vabastamist, kuna vastasel juhul tekitab see töötaja pingeid teistes töötajates. Nõudmiste faktoriga seonduvaga toodi juhtide puhul välja mikrotasandi juhtimise ja maatriksstruktuurist tuleva topelt raporteerimise vähendamist.

Juhtide pingete leevendamise meetoditena pidasid kõik juhid oluliseks, et töö ja eraelu oleks tasakaalus – pingeid leevendab sport, perega koosolemine, lõõgastumine (muusika, lugemine, ka alkohol). Osade juhtide jaoks aitab pinget tööpäeval leevendada teine keskkond – minna kontorist välja tootmisesse. Kõik töid välja ka suhetega seonduvat, nagu silmast silma suhtlemine, usaldusisikuga rääkimine.

Tööheaolu tagavad juhtide hinnangul head töötingimused ja keskkond. Kõige olulisemaks peeti juhtide poolt paindlikkust, et saaks eraelu hästi tööga sobitada – nii paindlik tööaeg, kui kaugtöö. Kõik intervjuueeritavad hindasid, et heaolu tagamiseks peab töökoormus olema mõistlik; head suhted – mõistmine ja toetamine; teadmine, millised on täpselt ülesanded ja kaugem eesmärk; kindel-, õigeaegne- ja õiglane töötasu; motivatsioonipoliitika selgus; ebavõrdsuse puudumine tööjaotuses. Tootmistööliste jaoks on oluline, et ühes vahetuses töötavad omavahel kokkusobivad inimesed.

Küsitlusele vastanutest 21,1% on välja toonud soovi paremaks teabevahetuseks, mis juhtide hinnangul on põhjustatud inimlikust tulevikuteadmatuses - soovitakse kindlustunnet, kuid sageli juhtidel puudub veel ettevõtte poolne seisukoht, mida kõigile kommunikeerida. Põhjuseks võib olla ka uudishimu kõrval üksustes toimuva osas. Probleemiks on liikvele läinud valeinfo, mis tekitab hirne ja ebakindlustust.

Juhtide poolt tootmistööliste jaoks kontrolliga seotud tööstressorite leevendamiseks märkimisväärseid võimalusi ei leitud, kuna liinitööliste puhul on kontrolli puudumine ameti eripära, kus töögraafiku ja töötempo osas tuleb arvestada paljudega. Pelletitehases on juhi sõnul võimalik teha erinevaid ülesandeid ilma, et liini töö saaks häiritud, sest töölisel on võimalik

valida ülesannete järjekorda teatud määral. Selles üksuses oli ka kontrolliga seotud tööstressor küsitluse tulemusel oluliselt madalam.

Ankeetküsimustikule vastanutest oli suur osa pingeallikate maandamise võimalusena välja toonud vähest võimalust kaasa rääkida tööga seotud teemadel. Juhtide hinnangul aitaks, kui esmatasandi juhid oleksid maksimaalselt tootmistöötajatele kättesaadavad ja rohkem koolitatud; vajalik on rohkem suhelda tootmistöölistega. Tööliste ettepanekud on ka praegu teretulnud, kuid paraku ei saa kõikidega arvestada, siin puhul aitaks selgitamine.

Tootmistööliste poolt on pingeallikate maandamise võimalusena välja toodud ka üksluisust. Enamus juhtide hinnangul on rotatsioon keeruline, kuna töötajatel on erinevad võimed, oskused ning erinevad palgatasemed vastavalt sellele ning töö eeldab õppimist, millest kõik ei ole huvitatud. Kui töötaja avaldab soovi, siis enamasti talle roteerumist võimaldatakse.

Tabelis 4 on intervjueeritute ettepanekud tööstressorite mõju leevendamiseks kõrvutataud töötajate ettepanekutega.

Tabel 4. Ettepanekud tööstressorite mõju leevendamiseks

<b>Faktor</b>	<b>Ankeetküsitlusest saadud ettepanekud</b>	<b>Intervjuudest saadud ettepanekud</b>
<b>Muudatused</b>	Rohkem infot planeeritavate ümberkorralduste osas; kindlustunde suurendamine töökaotuse vastu; parem teabe vahetus.	Kindlustunde suurendamine; rohkem suhtlust, et ei oleks kahtlusi ja ebakindlust ja kuulujutte; parem muudatuste juhtimine kontserni poolt.
<b>Kontroll</b>	Suurem osalus otsustusprotsessides; suurem võimalus kaasarääkida tööga seotud teemadel; paindlikumad töögraafikud; rohkem õigust otsustada kohapeal; protsessidesse rohkem kaasamist; vajadusel tööaja paindlikus; töögraafiku muudatused; võimaldada rohkem omavahel vahetusi vahetada.	Arvestada töötajate soovidega graafikute koostamisel; sageli ettepanekud ei realiseeru - aitaks selgitamine; ühised koosolekud; julgestada ja küsida arvamust.



	<b>Ankeetküsitlusest saadud ettepanekud</b>	<b>Intervjuudest saadud ettepanekud</b>
<b>Nõudmised</b>	<p>Parem tasakaal töö- ja eraelu vahel;  vähem ületunnitööd;  paindlikum tööaeg;  vähem üksluised tegevusi;  vähem info üleküllust;  planeerida tegevusi ja teiste töötajate kaasamist rohkem ette;  vähendada dubleerivate raportite täitmist ning tulemuste kommenteerimist;  organisatsiooni tugifunktsioonide kontrolliva rolli muutmine toetavaks;  hoida töökoormus mõistlikuna - et jõuaks ära teha vajaliku ületundideta;  vähem nõudmisi tippjuhtkonnalt;  hästi organiseeritud töö ja loogilised ülesanded;  vähem nõudmisi vahetuse juhilt;  vähem ületunnitööd, nii et palk ei kannataks;  aeglasem liinitempo;  asendamine puhkuse või haiguse ajal.</p>	<p>Vähendada mikrotasandi juhtimist;  hea töökorraldus ja tööjaotus (vähendada maatriksstruktuurist tulevat topelt raporteerimist).</p>
<b>Suhted</b>	<p>Paremad suhted kolleegidega; mitte tekitada ootamatuid pingeolukordi, vaid rahulikult arutleda; hea läbisaamine töökaaslaste; mitte arvestada anonüümseid kaebusi; konfliktsel kaastöötajale suhtlemiskoolituse võimaldamine; sõbralikum ja rahulikum töökeskkond; rohkem omavahel hästi läbisaavaid kolleege; juhtide parem läbisaamine ja üksteisesse suhtumine; vähem tagarääkimist; vähem sõimamist; rohkem arvestamist teistega ja vähem õelutsemist.</p>	<p>Vahejuhtide parem läbisaamine talatehases; sõbralikum ja toetavam keskkond; head suhted – mõistmine ja toetamine; kokkusobivad inimesed ühes vahetuses.</p>
<b>Kolleegide toetus</b>	<p>Teistega arvestamine, vastutuse jagamine; rohkem suhtlemist töökaaslastega ja ühisüritusi</p>	<p>Rohkem suhtlust silmast silma; rohkem ühiseid koosolemisi; heade kogemuste jagamine; suurema ühtekuuluvustunde loomine läbi erinevate tasemete ja üksuste; ühisüritused; et kõik pingutaksid ühise eesmärgi nimel ning puuduks ebavõrdsus.</p>
<b>Juhi toetus</b>	<p>Paremad suhted juhiga;  rohkem positiivset suhtumist juhi poolt;  rohkem tunnustamist juhi poolt;  juhi suurem toetus probleemide lahendamisel;  rohkem tagasisidet minu tööle; minu töö suurem väärtustamine; juhi mõistlik suhtumine; juhi poolt rohkem kuulamist ja kuulmist; töötajate tõstatatud probleemide kiirem lahendamine; juht ära vahetada; juht võiks näha tööliste vaimse tervise muresid ning peaks olema läbinud selleks eelnevalt vähemalt algkoolituse; suuremat toetust juhilt ja vahel ka kiitust; et kõikidega arvestatakse võrdselt; kõikidesse tuleb suhtuda auväärselt.</p>	<p>Konfliktide vahendamine juhi poolt; selgitamine ja kommunikatsioon; tagasiside andmine; esmatasandi juhid peavad olema maksimaalselt kättesaadavad ja rohkem koolitatud.</p>

	<b>Ankeetküsitlusest saadud ettepanekud</b>	<b>Intervjuudest saadud ettepanekud</b>
<b>Karjääri juhtimine</b>	Paremad edutamisvõimalused Rohkem mõtestatud töö Rohkem õppimisvõimalusi	-
<b>Roll</b>	Selgemad eesmärgid; paremini mõistetavad tööülesanded; selgem omavaheline suhtlus; selgemad eesmärgid ja vähem töö ümbertegemist; konkreetsed tööülesanded (ametijuhendid) ja vähem delegerimisi.	Et teatakse, millised on täpselt ülesanded ja mis on eesmärk.
<b>Töötasu</b>	Parem töötasu; sõidukulude osaline kompensatsioon; et ületunnid ja preemia ei oleks nii suur tegur palgas, et palk ei kõiguks nii suurel määral, oleks stabiilsus.	Õiglane töötasu, mis on piisav toimetulekuks

Allikas: autori koostatud

## 2.5. Järeldused ja ettepanekud

Uurigu eesmärgiks oli selgitada välja Stora Enso Eesti AS Imavere äriüksustes tööliste, spetsialistide ja juhtide psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tulenevad peamised tööstressorid ning tööstressi ennetamise ja leevendamise meetmed ning selle alusel teha ettepanekud tegevusteks, mida personalitöös ja juhtimises tööstressi ennetamiseks ja leevendamiseks rakendada. Lähtuvalt uurimuse eesmärgist seatud uuringu küsimustele annab autor järgnevalt vastused ja ülevaate: äriüksuste peamiste tööstressi põhjuste kohta; millised on võimalikud tööstressi ennetamise ja leevendamise võimalused ning milliseid personalitöö ja juhtimisalaseid tegevusi rakendada psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks ning töötajate heaolu suurendamiseks. Uudsenähtlik oli käesolevas uurimustöös küsitud töötajate ettepanekuid tööstressorite mõju leevendamiseks ning kõrvutatud ja seotud neid intervjuueeritute samalaadsete ettepanekutega.

Metzler ja Bellingrath (2017) uuringu järgi on otsustusvabaduse/kontrolliga seotud tööstressoriteks tootmistöölise puhul vähene kaasärääkimise võimalus ja puudlik kontroll oma töö üle. Ka käesolev uuring näitas, et tootmistöölise jaoks on suurim tööstressor kontrolli puudumine oma töö üle. Kontrolliga seotud väidete tajumisel olid hinnangute keskmised tootmistöölistel oluliselt kõrgemad võrreldes teiste tööstressoritega ning samuti oluliselt kõrgemad võrreldes spetsialistide- ja juhtidega. Küsitluses osalenud tootmistöölisest 15% tõi ka ettepanekuna välja, et tööstressi aitaks ennetada suurem võimlaus kaasärääkida tööga seotud teemadel. Varasemalt 2015 aastal EL riikides läbi viidud uuringu põhjal saab ainult 1/3 tootmistöölisest rääkida kaasa tööülesannete töökorraldusega seotud otsustes (European Foundation...2016). Üksustes, kus tootmistöölised moodustavad enamuse, tajuti kontrolli

faktorisse kuuluvaid väiteid siiski erinevalt. Kontrolliga seotud tööstressoreid tajutakse kõige tugevamalt saeveski üksuses ja kõige vähem pelletitüksuses, millest autor järeldab, et kontorolliga seotud tööstressorite tajumist on võimalik mõjutada töökorralduse ja juhtimisega. Intervjuudest üksuse juhtidega selgus, et tootmistöölised soovivad olla küll rohkem kaasatud, kuid samas enamus neist siiski omal initsiatiivil ettepanekuid ei tee. Et töötajad tunneksid ennast kaasatuna, tuleks autori hinnangul juhtidel töötajate poole arvamuse küsimiseks ise pöörduda ja aegajalt korraldada aruteludeks ühiseid koosolekud. Lisaks selgitada tootmistöölisele oma ameti vastusvaldkondi ja otsustuskohti ning julgustada oma töö eest vastutust võtma, mis suurendab kontolli tajumist töö üle.

Juhid hindavad väärtuslikuks paindliku tööaja võimalust. Kontrolli faktori väidetest on kontori üksuses kõige madalam keskmine väite puhul „Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada“. Juhtidele on tööstressoriks vähene otsustusõigus. Selleks, et maandada juhtidel kontrolliga seotud tööstressoreid ja suurendada tööheaolu võiks autori hinnangul anda juhtidele rohkem iseseisvust ja väljakutseid, mis suurendab ka töötajate pühendumist ja loovust.

Töötajad, kelle jaoks on pingesallikaks kontrolli puudumine oma töö üle on tööstressoriks ka muudatustega kaasnev ebakindlus, mida näitas keskmise tugevusega seos tööstressorite muudatuste juhtimine ja kontroll vahel. Statistiliselt oluline erinevus taustatunnuste lõikes esines mõlemas faktoris ametite vahel. Tootmistöölisele on teisena oluliseks tööstressoriks muudatuste juhtimine, pinget tajutakse oluliselt tugevamalt võrreldes spetsialistide ja juhtidega. Samas juhid tajuvad ümberkorraldustega kaasnevat pinget tugevamalt, kui spetsialistid. Töötajate ettepanekutena oli enim välja toodud tööstressorite leevendamise võimalus „Rohkem infot planeeritavate ümberkorralduste osas“ ja „Kindlustunde suurendamine töökaotuse vastu“. Selle põhjuseks võib lugeda, et vahetult enne küsitluse läbiviimist toimus komponendi tehases ühe vahetuse kaotamine, mis tuli töötajatele ootamatult. Tööstressori maandamiseks peaks autori hinnangul ettevõttes enne suuremate muudatuste ellu viimist töötajatega arutama planeeritavaid ümberkorraldusi ja selgitama muudatuse vajadust. Pelletitehases tajuvad töötajad juhi toetust rohkem, kui teistes üksustes, kuna see on teistest üksustest oluliselt väiksem, siis puuduvad vahejuhid ja tootmistöölised suhtlevad otse üksusejuhiga. Intervjuudest selgus, et esmatasandi vahejuhtide juhtimiskompetentsid ei ole piisavad. Tootmistöölise tööheaolu tagamiseks on vaja koolitada esmatasandi juhte. Juhhi toetuse ja muudatuste juhtimise vahel ilmnis keskmise tugevusega seos ( $r=0,692$ ;  $p<0,01$ ) ehk mida enam tajutakse juhi toetust, seda väiksem on muudatustega kaasnev tööstressor töötajale. Ka varasemad uuringud on kinnitanud, et

ümberkorraldused tööjõu vähendamiseks avaldavad negatiivset mõju ja tekitavad ebakindlust (Westgaard, Winkel 2011). Muudatustega kaasneva pingeallika vähendamisel on oluline roll juhtidel, kes saavad töötajate ebakindlust oma toetuse ja selgitustega vähendada, kuid vajalik on ka organisatsiooni poolne hea kommunikatsioon planeeritavatest muudatustest, mille vajadus selgus ka intervjuudest.

Westgaard ja Winkel (2011) järgi põhjustavad tööstressi karjääri juhtimist puudutavad faktorid, näiteks karjääri seisak, ebakindlus, ala- või üle edutamine, madal töötasu, hirm kaotada töö, töö madal sotsiaalne väärtus (Westgaard, Winkel 2011). Kui vaadelda töötajate vastuseid väitele „Mul on võimalik tööalaselt areneda“, siis kontori üksuse töötajate hinnangute keskmiseks kujunes  $M=1,67$  ehk spetsialistid ja juhid leidsid üldiselt, et neil on võimalik tööalaselt areneda, kuid tootmistöölistel kujunes keskmiseks  $M=2,55$  ehk arenguvõimalusi hinnati oluliselt madalamaks. Töötajate poolsete ettepanekute hulgast tööstressi leevendamiseks tõi 21,1% vastanutest välja, et pinget aitaks leevendada „Paremad edutamisevõimalused“ ning tootmistöölisest 27,6% tõi välja „Minu töö või oskuste suurem väärtustamine“ ning 12% „Rohkem õppimisvõimalusi“. Samuti kujunesid tootmistöölistel hinnangute keskmised väite puhul „Minu juht toetab minu arengut“ oluliselt kõrgemaks, võrreldes spetsialistide ja juhtidega ehk juhid ja spetsialistid tajuvad juhi toetust isiklikuks arenguks oluliselt rohkem kui tootmistöölised. Autori hinnangul aitaks tööstressi leevendada tootmistöölisel läbipaistva karjäärisüsteemi loomine, karjäärinõustamise pakkumine, töötajate koolitus ja arendamine, töötajate oskuste väärtustamine ja ära kasutamine. Pfaff'i (2017) sõnul tööandjad, kes pakkuvad oma töötajatele erinevaid arenguvõimalusi suurendades sellega töötajate erinevaid oskuseid ja kes annavad rohkem otsustusõigust töötajatele, edendavad tervemat töökeskkonda.

Juhtide ja spetsialistide jaoks on suurimaks pingeallikaks tööalased nõudmised, mis tuli välja nii küsitlusest kui intervjuudest - tööstressorid on mitmed tööalaste nõudmiste ja töö korraldusega seotud teemad, nagu maatriksjuhtimisest tulenev topelt raporteerimine ja juhtimine, liiga palju mittevajalikku infot ja töö intensiivsus.

Tootmistööliste jaoks on tööalased nõudmised pingeallikana kolmandal kohal. Kõige rohkem vabas vormis töötajate poolt ettepanekuid tööstressi ennetamiseks või leevendamiseks tuli seoses tööalaste nõudmistega. Tööalaste nõudmiste faktoris esines statistiliselt olulisi erinevusi tausta tunnustete lõikes ainult vanuse gruppide vahel, tulemustest võib järeldada, et ettevõtte 30-39 aastased töötajad tajuvad tööalaste nõudmistega seotud pinget tugevamalt võrreldes teiste

vanusegruppidega. Personaliosakonnal tasuks 30.-39. aastaste vanuse grupile rohkem tähelepanu pöörata, et vältida läbipõlemist või ettevõttest lahkumist. Selleks, et vähendada tööalaste nõudmistega seotud tööstressoreid juhtidel ja spetsialistidel tuleks tagada parem töökorraldus – planeerida tegevusi pikemalt ette ja vähendada maatriks struktuurist tulenevat topelt raporteerimist vähendades sellega juhtide töökoormust; samuti vähendada info üleküllust kontoriüksuses. Tootmistööliste puhul peaks pakkuma võimalusel rohkem puhkepause ja reguleerima töötempot.

Mitmete uuringutega on tõestatud juhtimiskvaliteet on oluline tegur hea töökeskkonna loomiseks. Tööstressi allikate hulgas on juhtide juhtimisstiilist tulenev organisatsiooni kliima (Lo et al. 2014). Juhtimine ei ole tänapäeval enam ainult tööprotsesside juhtimine, vaid ka töötajate motiveerimine, neist lugupidamine ja nende kaasamine. Euroopa riikides 2015 aastal läbi viidud uuringu põhjal on tootmistöölised hinnanud oma juhte võrreldes teiste ametikohtade esindajatega kõikide kriteeriumite alusel kõige madalamalt (European Foundation...2016). Ka käesolevas uuringus oli tootmistöölised hinnangud juhi toetusele madalamad võrreldes juhtide- ja spetsialistidega. Küsitluse tulemusena spetsialistid üldiselt juhi toetuse puudumist märkimisväärse pingesallikana ei taju. Nii juhtide kui ka tootmistöölise puhul anti juhi poolse toetusega seotud väidete hulgas kõige madalamad hinnangud väitele „Saan oma tööle toetavat tagasisidet“ ja „Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse“ ning kõige positiivsemad hinnangud anti väitele „Minu juht käitub minuga lugupidavalt“ ehk üldiselt tajutakse juhi lugupidamist.

Uuringus osalenud töötajatest 31% (juhtidest 32%, spetsialistidest 28% ja tootmistöölisest 32%) tõi ettepanekuna välja, et tööstressi aitaks leevendada juhi suurem toetus probleemide lahendamisel. Intervjuudest tuli välja, et tootmistöölisetele on oluline, et esmatasandi juhid oleksid maksimaalselt kättesaadavad ja rohkem koolitatud. Juhi toetuse puudumisega seotud pingete leevendamiseks peaks autori hinnangul andma töötajatele rohkem positiivset tagasisidet, rohkem suhtlema töötajatega ja pakkuma suuremat tuge emotsionaalselt raske töö korral. Samas eeldab see esmatasandi juhtidelt rohkem juhtimisalaseid teadmiseid, milleks peaks pakkuma koolitusi. Oluline on ka juhtide koolitamine alluvate tööstressiga toimetulekuks. Tööstressorite faktorite keskväärtuste võrdlemisel ilmnes, et Pelletitehases on juhi toetuse tajumine väga kõrge, kuna see on oluliselt väiksem üksus, siis puuduvad vahejuhid ja töötajad tajuvad juhi toetust oluliselt rohkem, kui teistes üksustes.

Korrelatsiooni analüüs näitas, et juhi toetus korreleerub tugeva või keskmise tugevusega kolleegide toetuse-, suhete- ja muudatuste juhtimise faktoritega. Kõige enam tajuvad juhi toetuse puudumist talatehase töötajad. Ka suhetega seotud tööstressoreid tajutakse kõige tugevamalt talatehases, kus võrreldes teiste üksustega kujunesid keskmised hinnangud kõrgemaks väidetele „Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu“ ja „Suhted töökohal on pingelised“. Ka intervjuust talatehase juhiga tuli välja, et pingeid aitaks leevendada vahejuhtide parem läbisaamine. Samuti talatehase töötajate ettepanekutest tööstressi ennetamiseks ja leevendamiseks tuli korduvalt välja, et pingeid aitaks leevendada juhtide parem läbisaamine ja üksteisesse suhtumine. Bayramoğlu ja Toksoy (2017) on toonud välja, et töötajate vahelised sotsiaalsed suhted ja suhted oma juhtidega on üks olulisemaid tööd toetavaid tegureid.

Tausta tunnuste lõikes esinesid suhtega tööl seotud faktoris statistiliselt olulised erinevused ainult üksuste lõikes. Kogu valimis väitele „Töoga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist“ andsid hinnangu „mitte kunagi“ kogu valimist 75,3% ning „sageli“ või „alati“ 2,4% (4 töötajat). Väitele „Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega“ andsid hinnangu „mitte kunagi“ 66,3% ning 3,6% „sageli“ või „alati“ (6 töötajat). Hiljutised uuringud on näidanud, et juhtide hooliv ja toetav suhtumine on kiusamise ennetamiseks väga mõjus (Bayramoğlu, Toksoy 2017). Enamasti vajavad kiusamise ohvrid organisatsiooni ja juhtide abi kiusamisega toimetuleks (Zapf ja Gross 2001). Seega peaks autori hinnangul edaspidi andma personaliosakonna- ja juhtide poolt selge sõnumi, et kiusamist ei tolereerita ettevõttes, et tagada täielikult kiusamisvaba keskkond, kus keegi ei peaks tundma ennast kiusatuna või ahistatuna. Hoolivat suhtumist väärtustav juhtimisstiil on oluline heade suhete tekkimisel - oluline on juhtide eeskuju ja initsiatiiv vältimaks pingeid ja konflikte töötajate vahel.

Suhete faktoris tajutakse kõige enam tööstressorina väidet „Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu. Ka intervjuudest tuli välja, et konfliktid töötajate vahel on sageli üldiseks pingesallikaks. Töötajate ettepanekutest tööstressi leevendamiseks selgus, et pingeid aitaks leevendada paremad suhted nii kolleegidega kui juhiga. Intervjuudest selgus, et tööheaolu tagamiseks peetakse oluliseks häid suhted – mõistmist ja toetamist ning vahetustega töötavate tootmistööliste jaoks on oluline, et ühes vahetuses töötavad omavahel kokkusobivad inimesed.

Korrelatsiooni analüüs näitas keskmise tugevusega seost suhete- ja kolleegide toetusega seotud faktorite vahel ning tugevat seost kolleegide toetuse- ja juhi toetusega seotud faktorite vahel. Faktori kolleegide toetus alla koondatud väidete hulgas kogu valimis ja ka kõiki üksusi ja

ameteid eraldi vaadeldes tajuti enim tööstressorina väidet „Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme“, kus keskmised kujunesid võrreldes teiste väidete hinnangutega kõrgemateks. Kõige positiivsemad hinnangud anti väitele „Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin“ ehk üldiselt tajutakse kolleegide poolset lugupidamist. Tootmistöölised tajuvad võrreldes juhtide ja spetsialistidega vähem nii kolleegide- kui juhi poolset toetust. Selleks, et tagada hoolivad suhted kolleegide vahel on oluline roll personaliosakonnal ja juhtidel.

Rolli faktori keskmine on võrreldes teiste faktorite keskmiste hinnangutega kõige madalam ehk üldiselt ettevõtte töötajad mõistavad hästi, mis on nende ülesanded ja millised on eesmärgid. Statistiliselt olulisi erinevusi tausta tunnuste lõikes rolli faktori väidete tajumisel ei esinenud, siiski oli ettepanekutes välja toodud ka selgemad eesmärgid.

Lähtuvalt uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldustest toob autor välja vastused uurimisküsimustele.

1. Mis on Stora Enso Eesti AS Imavere äriüksuse töötajate hinnangul peamised töökeskkonnast tingitud psühhosotsiaalsed ohutegurid töölistele, spetsialistidele ja juhtidele.

Psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tulenevad peamised tööstressi põhjused tootmistöölistel on kontrolli puudumine töö üle, muudatuste juhtimise- ja tööalaste nõudmistega seotud tööstressorid; samuti karjääri juhtimist puudutavad tööstressorid ning juhtide ja kolleegide vahelised suhted. Juhtidel ja spetsialistidel on suurim pingeallikas seotud tööalaste nõudmiste- ja töökorraldusega.

2. Millised on võimalikud tööstressi ennetamise ja leevendamise meetmed.

Võimalikud tööstressi ennetamise meetmed on seotud kontrolliga töö üle, tööalaste nõudmistega, muudatuste juhtimisega, juhi toetusega, karjääri juhtimisega ja suhetega, millest olulisemad on: rohkem infot planeeritavate ümberkorralduste osas; kindlustunde suurendamine töökaotuse vastu; suurem võimalus kaasaráakida tööga seotud teemadel; paindlikumad töögraafikud; suurem osalus otsustusprotsessides; parem tasakaal töö- ja eraelu vahel; parem töökorraldus; juhi suurem toetus probleemide lahendamisel; rohkem tagasisidet ja tunnustamist juhi poolt; paremad suhted kolleegide vahel; paremad edutamisevõimalused; iga töötaja töö suurem väärtustamine; rohkem mõtestatud töö; rohkem õppimisvõimalusi.

3. Milliseid tegevusi rakendada psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks ning töötajate heaolu suurendamiseks personalitöös ja juhtimises.

Lähtuvalt uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldustest peaks autori hinnangul rakendama personalitöös ja juhtimises järgmiseid tegevusi:

- tagada hea kommunikatsioon planeeritavate ümberkorralduste osas, teha rohkem selgitustööd planeeritavate muudatuste vajalikkuse osas, et suurendada kindlustunnet töökaotuse vastu;
- esmatasandi juhtidele juhtimisalase koolituse pakkumine üldiste juhtimise põhimõtete-, suhtlemisoskuse arendamise-, konfliktide lahendamise-, alluvate kaasamise- ja tagasiside andmise vallas;
- juhtidelt rohkem suhtlust töötajatega ja suuremat tuge töös;
- juhtidelt rohkem toetavat tagasisidet tööle - rohkem tunnustust oodatakse kõikidel ametikohtadel;
- tootmistööliste kaasamine tööga seotud teemade aruteludesse ja teatud määral otsuste tegemisse; selgitada iga ameti vasutusvaldkondi ja otsustuskohti ning julgustada oma töö eest vastutust võtma;
- pakkuda juhtidele rohkem iseseisvust otsustamisel oma allüksuses ja väljakutseid;
- tagada parem töökorraldus, et vähendada maatriks struktuurist tulenevat topelt raporteerimist vähendades sellega juhtide töökoormust;
- vähendada info üleküllust kontoriüksuses;
- kasutada täiendavaid ressursse töökoormuse leevendamiseks (täiendava tööjõu värbamine, sh tudengitest praktikantide kasutamine);
- juhtide tööheaolu tagamiseks ja tööstressi ennetamiseks on oluline, et töökoormusega suudetakse toime tulla ja ei tajutaks survet ületundide tegemiseks;
- tootmistööliste puhul peaks pakkuma võimalusel rohkem puhkepause ja reguleerima töötempot;
- võimaldada tootmistöölistele paindlikumat töökorraldust, arvestades selleks võimalikult palju töötajate soovidega töögraafikute koostamisel, samuti muul viisil pereeluga toimetuleku toetamine, võimaldades nt lastehoidu või korraldada transporti;
- juhtide poolt positiivse ja hooliva töökeskkonna loomine;
- panustada töötajate omavaheliste heade suhete tekimisse juhtide eeskuju ja toetuse läbi;
- teavitustöö kiusamise teemal ja selge sõnum kiusamise mittetolereerimise kohta;
- ühisürituste korraldamine;



- vähendada tootmistöölistel töö üksluisust pakkudes rotatsioonivõimalust töötajatele, kes sellest huvitatud on;
- karjäärinõustamise pakkumine, töötajate oskuste maksimaalne kasutamine pakkudes arengu võimalusi ja koolitust, läbipaitva karjäärisüsteemi loomine tootmistöölistele;
- töötajate teadlikkuse tõstmine vaimse tervise valdkonnas läbi koolituste;
- õiglase töötasu, millest põhipalk moodustab enamuse.

Ettevõttes psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks on vajalik peale riskide maandamise tegevuste elluviimist uuesti hinnata olukorda ning õppida organisatsioonil saadud kogemusest, mõne aja pärast taas hinnata psühhosotsiaalseid riske, koostada uus tegevuskava riskide vähendamiseks (Leka et al., 2003). Psühhosotsiaalsete riskide juhtimine on pidev protsess, oluline on siinjuures tippjuhtkonna toetus.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada välja Stora Enso Eesti AS Imavere äriüksuste tööliste, spetsialistide ja juhtide psühhosotsiaalsest keskkonnast tingitud peamised tööstressorid ning tööstressi ennetamise ja leevendamise meetmed ning selle alusel välja tuua tegevused, mida personalitöös ja juhtimises tööstressi ennetamiseks ja leevendamiseks rakendada. Psühhosotsiaalsed ohutegurid või tööstressorid võivad tekitada töötajale tööstressi ja kahjustada seeläbi töötaja vaimset ja füüsilist tervist, mis põhjustab töötajate puudumist haiguse tõttu, vigasid tööl ning madalamat tootlikkust ning vähendavad töötajate heaolu. Tööstressorid võivad organisatsiooniti olla erinevad ning ka erineva mõjuga konkreetsele indiviidile. Selleks, et hinnata tööstressorite mõju töötaja heaolule, tervisele ja seeläbi ka ettevõtte tulemuslikkusele on vaja tööstressoreid mõõta. Mitmed varasemad uuringud on näidanud, et tööheaolu tagamiseks on vaja häid suhteid tööl, paindlikkust, omada teatud määral otsustusõigust, olla väärtustatud ning järjest enam on hakatud hindama töö ja eraelu tasakaalu.

Uuringus on küsitud töötajate ettepanekuid tööstressorite mõju leevendamiseks ning kõrvutatud ja seotud neid juhtide intervjuudest kogutud samalaadsete ettepanekutega. Uuringu tulemusena selgus, et psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tulenevad suurimad tööstressorid on tootmistöölisel seotud kontrolli puudumisega töö üle, organisatsiooni muudatustest tulenev ebakindlus ja töötempo. Tööstressi põhjustavad tootmistöölisel ka karjääri juhtimist puudutavad tööstressorid ning juhtide ja kolleegide vahelised suhted. Juhtidel ja spetsialistidel on suurim pingeallikas seotud tööalaste nõudmiste- ja töökorraldusega. Korrelatsioonianalüüs näitas, et juhi toetus korreleerub kolleegide toetuse-, suhete- ja muudatuste juhtimise faktoritega (tugeva või keskmise tugevusega seos).

Võimalikud tööstressi ennetamise meetmed on lähtuvalt töötajate ettepanekutest, intervjuudest üksuse juhtidega ning küsimustiku tulemuste põhjal tehtud järeldustest seotud 1) kontrolliga töö üle: suurem võimalus kaasarääkida tööga seotud teemadel, paindlikumad töögraafikud, suurem osalus otsustusprotsessides; 2) muudatuste juhtimisega: rohkem infot planeeritavate ümberkorralduste osas, kindlustunde suurendamine töökaotuse vastu; 3) tööalaste nõudmistega:

parem tasakaal töö- ja eraelu vahel, parem töökorraldus; 4) juhi toetusega: juhi suurem toetus, rohkem tagasisidet ja tunnustamist; 5) karjääri juhtimisega: paremad edutamisvõimalused, iga töötaja suurem väärtustamine, rohkem õppimisvõimalusi ja 6) suhetega: paremad suhted kolleegide vahel.

Järelduste osas on autor välja toonud tegevused, mida ettevõtte psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks ning töötajate heaolu suurendamiseks personalitöös ja juhtimises rakendada. Olulisemad nendest on järgmised:

- tagada kiire ja mitmekülgne kommunikatsioon planeeritavate ümberkorralduste osas;
- esmatasandi juhtide arendamine, juhtimisalaste koolituste pakkumine;
- juhtidelt rohkem suhtlust tootmistöölistega ja suuremat tuge;
- anda rohkem toetavat tagasisidet (seda oodatakse kõikidel ametikohtadel);
- tootmistööliste proaktiivne kaasamine tööga seotud teemade aruteludesse;
- pakkuda juhtidele rohkem iseseisvust otsustamisel oma allüksuses ja väljakutseid;
- tagada parem töökorraldus kontori üksuses: vähendada info üleküllust ja maatriksstruktuurist tulenevat topelt raporteerimist, vähendades sellega juhtide töökoormust;
- kasutada täiendavaid ressursse töökoormuse leevendamiseks (täiendava tööjõu värbamine, sh praktikantide);
- tootmistöölistele pakkuda võimalusel rohkem puhkepause ja reguleerida töötempot;
- võimaldada tootmistöölistele paindlikumat töökorraldust, arvestades selleks võimalikult palju töötajate soovidega töögraafikute koostamisel;
- juhtide poolt positiivse ja hooliva töökeskkonna loomine - panustada töötajate omavaheliste heade suhete tekimisse läbi juhtide eeskuju ja toetuse;
- teavitustöö kiusamise teemal ja selge sõnum kiusamise mittetolereerimise kohta;
- karjäärinõustamise pakkumine, läbipaitva karjäärisüsteemi loomine tootmistöölistele;
- töötajate teadlikkuse tõstmine vaimse tervise valdkonnas läbi koolituste.

Ettevõttes psühhosotsiaalsete riskide juhtimiseks on vajalik peale tegevuste elluviimist uuesti hinnata olukorda ning õppida organisatsioonil saadud kogemusest. Psühhosotsiaalsete riskide juhtimine on pidev protsess. Edaspidi võiks uurida, kuidas välja toodud personalitöö- ja juhtimistegevused on mõjunud töötajate healole hinnates töötajate tööstressorite taset peale tegevuskava elluviimist.

## ***RESUME***

### ANALYSIS OF THE REASONS FOR OCCUPATIONAL STRESS AND PROPOSALS FOR THE MANAGEMENT OF PSYCHOSOCIAL RISKS IN A MANUFACTURING INDUSTRY

PIIA AAVIK

Psychosocial risk factors or occupational stressors can create work stress for the employee and thus harm the employee's mental and physical health, what can lead to absence due to illness, work-related injuries and lower productivity. Occupational stressors reduce the employee well-being. These may vary from organization to organization and also have a different impact on a particular individual. To assess the impact of stressors on employee well-being and health, thereby also on the performance of the company, the employer must measure occupational stressors and carry out activities to prevent and relieve occupational stress. This is also required by legislation. Several earlier studies have shown that good relationships at work, flexibility, a certain degree of decision-making power, a balance between work-personal life and positive aspects of work and organizational behavior are needed to ensure well-being at work.

Based on the above, the main research problem of this Master's thesis is how to reduce the work-related stress in industrial units Stora Enso Eesti AS, Imavere unit, among production workers, specialists and managers. Master thesis directs how to improve the company's psychosocial work environment and which changes and innovations could be implemented in HR and business management to improve the work environment.

Theoretical part deals with the nature of work stress, psychosocial risk factors, possible sources of work-related stress identified by previous studies, including stressors for production workers, possible measures to prevent and mitigate occupational stress and ways to enhance well-being at work.

In the empirical part, a combined research method (quantitative and qualitative) was used to collect and analyze data. To conduct the study, a questionnaire developed by the UK Occupational Health and Safety Agency was selected, some additional questions were added by the author and combined with employee's suggestions for mitigating the impact of occupational stressor. In total 166 employees (53% from the entire sample) responded to the questionnaire. On

the basis of the primary data obtained from the survey, interview questions were prepared and semi-structured interviews with unit managers were conducted.

The results of the research can be used for changes and innovations related to human resources and management activities, which would improve the company's psychosocial work environment and increase the well-being of employees. As a novelty in this research that from employees were asked the proposals how to mitigate the impact of occupational stressors and compared and linked them to similar suggestion from interviews.

Based on the findings of the study, the author outlines the answers to the research questions as follows. As the result of the study the main causes of work stress for production workers due to psychosocial hazards in Stora Enso Eesti AS Imavere business unit are the lack of control over the work, the uncertainty from changes in organization and pace of work; also career management stressors and relationships between managers and colleagues. Managers and specialists have the greatest source of stress related to demands - workload and work patterns. Correlation analysis showed that factor “manager support” correlates with factors “colleagues' support”, “relationship” and “change management” thus the more the manager's support is perceived, the less stressors the employee has on the organisational change and the better are the relationship between colleagues.

Based on employee suggestions, interviews with unit managers and questionnaire results, possible measures to prevent work-related stress are related to control over the work, job demands, change management, manager support, career management and relationships. The most important measures are: more information on planned restructuring, increasing confidence in job losses, involvement in work-related topics, more flexible work schedules, involvement to decision-making processes, better balance between work and private life, better organization of daily work, better manager's support, more feedback, better relationships between colleagues, better promotion opportunities and more learning opportunities inside a company.

In conclusions, based on the findings of the study and theory the author has pointed out activities to be implemented in HR and management to manage the company's psychosocial risks and enhance employee well-being. The most important of these are:

- ensure good and timely communication on planned restructuring;
- development of line managers - management trainings;
- more communication with production workers and more support from managers;

- provide more supportive feedback to all positions;
- involving production workers in discussions on work-related issues;
- provide managers more independence in daily decision-making;
- better organization of work to reduce the double reporting and information overload in an office unit to manage the workload and to avoid the pressure to overtime work;
- to use additional resources to lower the workload (recruiting additional labor, trainees);
- provide more rest breaks for production workers and adjust working speed if possible;
- to allow more flexible working arrangements for production workers, taking into account their wishes in the preparation of work schedules;
- managers should contribute to the creation of good relationships between employees through role modeling and support;
  - organizing joint events;
  - recruiting managers and staff with the right attitudes;
  - communication about non-toleration of bullying;
  - providing career guidance, creating a cohesive career system for production workers;
  - raising awareness among employees of mental health through training, especially for line managers.

In order to manage psychosocial risks in an organisation, it is necessary to re-evaluate the situation after the implementation of the activities and learn from the experience gained by the organization. Psychosocial risk management is an ongoing process.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Bayramoğlu, M. M., Toksoy, D. (2017). Leadership and Bullying in the Forestry Organization of Turkey. – *BioMed Research International*, Volume 2017.
- Beheshtifar M, Hoseinifar H, Moghadam M. (2011). Effect procrastination on workrelated stress. – *Eur J Econ Finance Admin Sci* 2011;38:59-64.
- Bell, N., Powell, C., Sykes, P., Scholey, V. (2015). From health to wellbeing. – *The Safety & Health Practitioner*, 33(8), 25-28,4.
- Biron, C., Burke, R. J., (2014). *Creating Healthy Workplaces: Stress Reduction, Improved Well-being, and Organizational Effectiveness*, (Ed.) Professor R. J. Burke, Taylor & Francis Group, 2014. ProQuest Ebook Central.
- Cooper, C. L., Dewe, P. (2004). *Stress: A Brief History*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Cooper, C.L., Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. – *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 43, No. 1, 1997, pp. 7-16
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-González, E. (2000). *Research on Work-related Stress*, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000
- de Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P., Mockało, Z. (2016), 'The impact of restructuring on employee well-being: A systematic review of longitudinal studies. – *Work and Stress*, Vol. 30, No.1, pp. 91–114.
- Dewe, P., Cooper, C. L. (2012). *Well-being and Work*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan. Psychology for Organizational Success.
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Robertson, S. (2005). Work Environments, Stress, and Productivity: An Examination Using ASSET. – *International Journal of Stress Management*, 2005, Vol. 12, No. 4, 409–423.
- Elkin, A.J., Rosch, P.J. (1990). Promoting mental health at the workplace: the prevention side of stress management. – *Occupational Medical State of the Art Review*, Vol. 5, No. 4, 1990, pp. 739-754.
- Euroopa Komisjoni teatis Euroopa Parlamendile, Nõukogule, Euroopa Majandus- ja Sotsiaalkomiteele ning Regioonide Komiteele. (2017). *Ohutumad ja tervislikumad töötingimused meile kõigile – ELi tööohutuse ja töetervishoiu poliitika ajakohastamine*. Kättesaadav: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/ET/COM-2017-12-F1-ET-MAIN-PART-1.PDF> , 15.01.2019

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2015). *First findings: Sixth European Working Conditions Survey*. Kättesaadav: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_esener1-summary.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_esener1-summary.pdf) 08.01.2019
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Kättesaadav: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report> , 10.01.2019
- Euroopa Nõukogu direktiiv 89/391/EMÜ, 12. juuni 1989, töötajate töetervishoiu ja tööohutuse parandamist soodustavate meetmete kehtestamise kohta
- Ganster, D.C., Rosen, C.C. (2013). Work stress and employee health: a multidisciplinary review. – *Journal of Management*, 39(5):1085-1122.
- Guest, D. E. (2017). Human Resource Management and Employee Well-being: Towards a New Analytic Framework. – *Human Resource Management Journal* 27.1 (2017): 22-38.
- Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death?* (1999). European Commission. Kättesaadav: <https://www.stress.org/wp-content/uploads/2011/11/Guidance2520on2520work-related2520stress.pdf> , 15.01.2019
- Handbook of occupational health psychology*. (2003). / (Eds) J. C. Quick, L. E. Tetrick. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Dewe, P., Cosmar, M., Gründler, R., Flemming, D., Cosemans, B., Van den Broek, K. (2014). Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks. European Agency for Safety and Health at Work. – *European Risk Observatory Literature Review*. Kättesaadav: [https://osha.europa.eu/et/tools-and-publications/publications/literature\\_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks](https://osha.europa.eu/et/tools-and-publications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks) , 15.01.2019
- Havermans, B. M., Brouwers, E. P. M., Hoek1, R. J. A., Anema, J. R., van der Beek, A. J., Boot, C. R. L. (2018). Work stress prevention needs of employees and supervisors. – *BMC Public Health*, 18:642.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F.K., Keshavarzi, S., Hosseini. A.A. (2016). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. – *Safety and Health at Work*, 8 (2017) 67-71.
- How to tackle work-related stress? A guide for employers on making the Management Standards work*. (2009). HSE. Kättesaadav: <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf>, 11.01.2019
- HSE Management Standards Indicator Tool*. Health and Safety Executive. Kättesaadav: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf> , 20.02.2019
- Ingham, J., Ulrich, D. (2016). Building Better HR Departments. – *Strategic HR Review* 15.3.
- Jena, R., Goswami R. (2012). Shift workers vs day workers: a comparative study of physiological, social, and personal well-being. – *Far East J Psych Bus* 2012;8:27-37.



- Karasek, Robert A., Jr. (1979). Analysis of data from the US and Sweden indicate that the combination of low decision latitude and heavy job demands is associated with mental strain and with job dissatisfaction. – *Administrative Science Quarterly*, 1979, Vol.24(2), p.285-308
- Kompier, M.A.J., Marcelissen, F.H.G., *Handbook of Work Stress: A systematic approach for organizational practice*, Amsterdam: NIA, 1990.
- Leka, S., Griffiths, Cox, T., (2003). *Protecting Workers' Health Series No. 3 Work Organisation & Stress*. World Health Organisation. Kättesaadav: [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/oehstress.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf) , 15.01.2019
- Lo, M. C., Thurasamy, R., Liew, W. T. (2014). Relationship between bases of power and job stresses: role of mentoring. – *SpringerPlus*, 2014, 3:432.
- MacKay, C. J., Cousins, R., Kelly, P. J., Lee, S., McCaig, R. H., (2004). Management standards and work related stress in the UK: policy background and science. – *Work and Stress*, Vol 18
- Marcatto F, Colautti L, Larese Filon F, Luis O, Ferrante D. (2014). The HSE Management Standards Indicator Tool: concurrent and construct validity. – *Occupational Medicine*, Volume 64, Issue 5, 1 July 2014, Pages 365–371.
- Mental health in the workplace*. World Health Organisation. (2017). Kättesaadav: [https://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/en/](https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/) ,10.02.2019
- Mental health: a state of well-being*. World Health Organisation. (2014). Kättesaadav: [https://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/en/](https://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/) ,10.02.2019
- Metzler, Y. A., Bellingrath S. (2017). Psychosocial Hazard Analysis in a Heterogeneous Workforce: Determinants of Work Stress in Blue- and White-Collar Workers of the European Steel Industry. – *Front Public Health*, 5:210. doi: 10.3389/fpubh.2017.00210.
- Michie, S., Williams, S., 2003. Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. – *Occup Environ Med*, 2003;60:3–9.
- Patterson, M.G., West, M. A., Lawthom, R., Nickell, S. (1997). *Issues in people management: Impact of people management practices on business performance*. Retrieved January 21, 2005, from Institute of Personnel and Development. Kättesaadav: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.2194&rep=rep1&type=pdf> , 30.01.2019
- Pfaff, H. (2017). Association between Multitasking and Psychosomatic Complaints in Physicians – a Study on Work Stress. – *The European Journal of Public Health*, 27.Suppl3.
- Pignata, S., Boyd, C.M., Winefield, A.H. and Provis, C., (2017). Research Article, Interventions: Employees' Perceptions of What Reduces Stress. – *BioMed Research International*, Volume 2017.

- Protecting Workers' Health Series No. 9 - PRIMAEF Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management.* (2008). / (Eds.) S. Leka, T. Cox. World Health Organisation (WHO).
- Psychosocial factors at work.* Report of the Joint ILO/WHO. (1984). Committee on Occupational Health, Geneva
- Ragins, B. R. (2016). From the ordinary to the extraordinary: High-quality mentoring relationships at work. – *Organizational Dynamics*, 2016, 45, 228–244.
- Romswinkel, E.V., König, H.-H., Hajek, A. (2018). The role of optimism in the relationship between job stress and depressive symptoms. Longitudinal findings from the German Ageing Survey. – *Journal of Affective Disorders*, Volume 241, 1 December 2018, Pages 249-255.
- Stolk, C., Staetsky, L., Hassan, E., Woo Kim, C. — RAND Europe (2012). Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER), *European Risk Observatory Report.* (EU-OSHA). Kättesaadav: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/management-psychosocial-risks-esener>, 30.01.2019
- Stora Enso Your Voice result overview, (2017; 2018).
- Strauss-Raats. P. (2014). *Tööstressist Vabaks!* Tööinspeksioon.
- Zapf, D., Gross, G. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, 10 (4), 497–522
- The influence of stress and satisfaction on productivity.* (2008). Munich Personal RePEc. Kättesaadav: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/39654/> , 11.02.2019.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1997). *The Maslach Burnout Inventory. Evaluating Stress: A Book of Resources*, Publisher: The Scarecrow Press, Eds: C. P. Zalaquett, R. J. Wood, pp.191-218.
- Teichman, M. (2014). *Uued tööstressorid/psühhosotsiaalsed ohutegurid tööl.* XVI Töötervishoiupäev
- Tong, J., Wang, L., Peng, K. (2015). From person-environment misfit to job burnout: theoretical extensions. – *Journal of Managerial Psychology*, Vol.30(2), pp.169-182.
- Tööstressi kaardistaja.* Tööinspeksioon. Kättesaadav: <http://www.stressivastu.ee/index.php?id=58> , 10.02.2019
- Töötervishoiu ja tööohutuse seaduse ning kollektiivlepingu seaduse muutmise seadus. RT I, 12.06.2018, 3.

Westgaard, R. H., Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalisation and opportunities to create sustainable production systems – A systematic review. – *Applied Ergonomics*, Vol. 42, No. 2, pp. 261–296.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik

Hea Stora Enso töötaja

Sinuni on jõudnud küsimustik, mille eesmärk on selgitada välja tööstressi allikad Imaveres ning parandada töötajate heaolu. Kuna tööstress avaldab negatiivset mõju töötaja tervisele, siis on oluline tööstressi põhjustega tegeleda. Küsimustikus palun anda enda hinnangud oma töötingimustele, mõeldes viimase 6 kuu peale. Uuringu tulemusena tehtud järeldused ja ettepanekud töötajate heaolu parandamiseks esitatakse mai kuu jooksul personaliosakonnale ja juhtkonnale.

Küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 15 minutit. Palun loe iga väide tähelepanelikult läbi ning märgi igale küsimusele vaid üks vastus (v.a. viimane küsimus). Kõik vastused on anonüümsed ja neid analüüsitakse vaid üldistatud kujul. Sinu panus on antud uuringus väga tähtis, kuna uuringu tulemustest tehtud järeldustest ja ettepanekutest on kasu kõikidele Imavere töötajatele.

Täidetud küsimustikud palun tagastada hiljemalt 11.02.2019.

Täna Sind väga panuse ja aja eest!

P.S Kui küsimustiku täitmisel tekivad küsimused, siis palun võta ühendust personalispetsialisti Maarjaga (tel. 50 65 576, maarja.eelmae@storaenso.com).

Lugupidamisega

Piia Aavik  
Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistrant

## lisa 1 järg

**Üksus:** Komponentitehas  Saeveski  Pelletitehas  Talatehas  Hooldus  Kontor

**Vanus:** kuni 29  30-39  40-49  50-59  60+

**Tööstaaž:** kuni 1 aasta  1-5 aastat  6-14 aastat  üle 15 aasta

**Ametikoht:** Tootmistööline  Spetsialist  Juht

	Alati	Sageli	Mõni- kord	Harva	Mitte kunagi
1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ma tean, mida teha, et oma tööülesanded täita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ma pean töötama väga intensiivselt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tunnen survet ületundide tegemiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ma pean töötama väga kiiresti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nõustun täiesti	Pigem olen nõus	Nii ja naa	Pigem ei nõustu	Ei nõustu üldse
24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas ma töötan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Töökaaslased on valmis kuulama minu töölaseid probleeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Suhted töökohal on pingelised	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Minu otsene juht innustab mind töölasele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Isiklik elu kannatab töö tõttu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Minu juht käitub minuga lugupidavalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Mul on võimalik töölasele areneda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Kogen pidevalt info üleküllust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Minu juht toetab minu arengut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Palun lisa omapoolsed ettepanekud, kuidas ennetada või leevendada tööstressi tekkimist.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

42. Palun vali allolevast loetelust **kuni 5** peamist lahendust, mis Sinu hinnangul aitaks Sinul enim tööga seotud pingeid leevendada (tõmba nendele joon alla).

Parem teabevahetus, selgemad eesmärgid, juhi suurem toetus probleemide lahendamisel, juhi suurem toetus isiklikuks arenguks

Paremini mõistetavad tööülesanded, paremini mõistetavad töö eesmärgid

Paremad edutamisevõimalused, kindlustunde suurendamine töökaotuse vastu, rohkem infot planeeritavate ümberkorralduste osas, minu töö suurem väärtustamine

Suurem osalus otsustusprotsessis, suurem võimalus kaasrääkida tööga seotud teemadel

Paremad suhted juhiga, rohkem tunnustamist juhi poolt, rohkem austust juhi poolt, rohkem positiivset suhtumist juhi poolt, rohkem inspireerimist juhi poolt, rohkem tagasisidet minu tööle, paremad suhted kolleegidega, rohkem toetust kolleegidelt, vähem konflikte kolleegidega, kiusamise vältimine, sõnalise vägivalla vältimine

Parem tasakaal töö ja eraelu vahel, suurem pere toetus

Vähem probleeme seadmetega, vähem probleeme IT-ga, paremini tagatud tööohutus

Vähem üksluiseid tegevusi, rohkem vaheldust töös (võimalust töötada erinevates üksustes), minu oskuste suurem väärtustamine, rohkem mõtestatud töö, rohkem keerulisi tööülesandeid, rohkem õppimisvõimalusi

Töökoormuse vähendamine (vähem ülesandeid), aeglasem töötempo, suurem kontroll töötempo üle, vähem keerulisi tööülesandeid, vähem ajalisi survet

Paindlikumad töögraafikud, pikemad pausid töövahetuste vahel, pikemad puhkepausid tööajal, vähem ületunnitööd, paindlikum tööaeg

**Täna!**

Käesolev küsimustik on kohandus Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti (HSE) tööstressi juhtimisstandardite indikaatorvahendist <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/>

## **Lisa 2. Intervjuu küsimused üksuste juhtidele.**

1. Mil määral peetakse tööstressi ennetamist oluliseks?
2. Kas ja mida on varasemalt tööstressist või selle ennetamisest ettevõttes räägitud või milliseid tegevusi on tööstressi ennetamiseks või selle leevendamiseks ette võetud?
3. Mis Teie hinnangul põhjustab Teie meeskonnas enim tööstressi?
4. Kuidas saaks Teie hinnangul tööstressi Teie meeskonnas ennetada ja/või leevendada?
5. Kuidas Te ise tööalaste pingetega toime tulete? Millised tegevused aitavad Teil tööpingetest üle saada?
6. Mis tagab Teie hinnangul tööheaolu?
7. Millest tuleneb see, et enim on pingeallikate maandamise võimalusena välja toodud „parem teabevahetus“?
8. Tootmistööliste suurimateks pingeallikateks on kontrolli puudumine oma töö üle. Mis Teie hinnangul annaks selles osas paremaks muuta?
9. Suur osa vastanutest on pingeallikate maandamise võimalusena välja toonud suuremat võimalust kaasa rääkida tööga seotud teemadel. Kas selles osas annab üksuse juhtidel midagi teha.
10. Pingeallikate maandamise võimalusena on välja toodud ka vähem üksluisust ja rohkem vaheldust. Kas ja mida on võimalik selles osas ette võtta?



### Lisa 3. Väidete tajumine kogu valimis faktorite kaupa

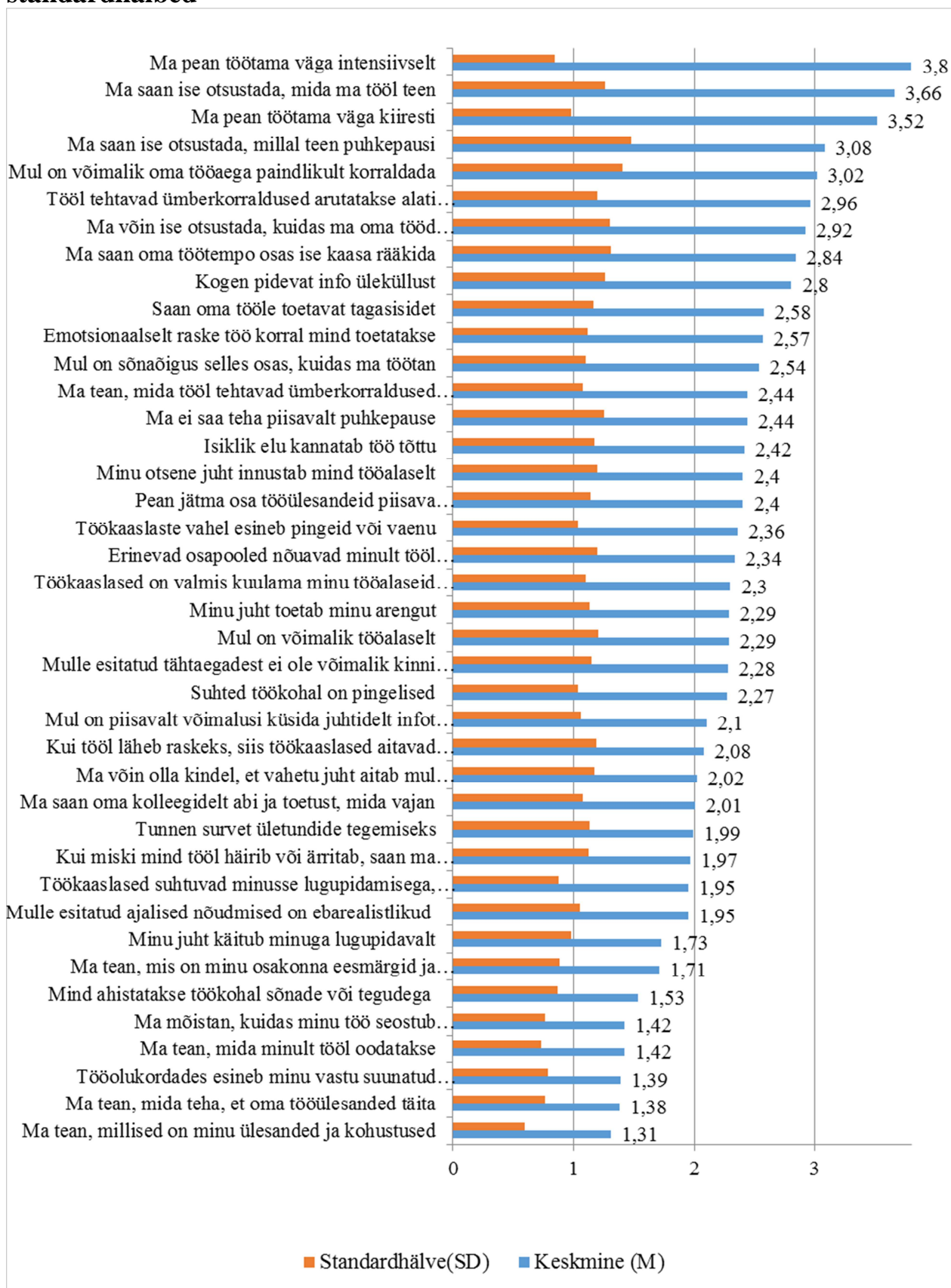
<b>Faktori "töölased nõudmised" väited</b>	<b>(M)</b>	<b>(SD)</b>
9. Ma pean töötama väga intensiivselt	3,80	0,84
20. Ma pean töötama väga kiiresti	3,52	0,98
39. Kogen pidevat info üleküllust	2,80	1,26
16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause	2,44	1,25
36. Isiklik elu kannatab töö tõttu	2,42	1,17
12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd	2,40	1,14
3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist	2,34	1,20
6. Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada	2,28	1,15
18. Tunnen survet ületundide tegemiseks	1,99	1,13
22. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud	1,95	1,05
Faktori "töölased nõudmised" keskmine 2,6		
<b>Faktori "kontroll" väited</b>	<b>(M)</b>	<b>(SD)</b>
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi	3,08	1,48
10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida	2,84	1,31
15. Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan	2,92	1,3
19. Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen	3,66	1,26
25. Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas ma töötan	2,54	1,10
30. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada	3,02	1,41
Faktori "kontroll" keskmine 3,01		
<b>Faktori „suhted“ väited</b>	<b>(M)</b>	<b>(SD)</b>
5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega	1,53	0,87
14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu	2,36	1,04
21. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist	1,39	0,79
34. Suhted töökohal on pingelised	2,27	1,04
Faktori "suhted tööl" keskmine 1,89		
<b>Faktori "kolleegide toetus" väited</b>	<b>(M)</b>	<b>(SD)</b>
7. Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind	2,08	1,19
24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan	2,01	1,08
27. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin	1,95	0,88
31. Töökaaslased on valmis kuulama minu töölaseid probleeme	2,30	1,10
Faktori "kolleegide toetus" keskmine 2,10		
<b>Faktori juhi toetus väited</b>	<b>(M)</b>	<b>(SD)</b>
8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet	2,58	1,17
23. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada	2,02	1,18
29. Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida	1,97	1,13
33. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse	2,57	1,11
35. Minu otsene juht innustab mind tööalaselt	2,40	1,20
37. Minu juht käitub minuga lugupidavalt	1,73	0,98
40. Minu juht toetab minu arengut	2,29	1,13
Faktori "juhi toetus" keskmine 2,2		

**lisa 3 järg**

<b>Faktori „roll“ väited</b>	<b>(M)</b>	<b>(SD)</b>
1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse	1,42	0,73
4. Ma tean, mida teha, et oma tööülesanded täita	1,38	0,77
11. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused	1,31	0,59
17. Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega	1,42	0,77
13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded	1,71	0,88
Faktori "roll" keskmine 1,45		
<b>Faktori „muudatuste juhtimine“ väited</b>	<b>(M)</b>	<b>(SD)</b>
26. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta	2,10	1,06
28. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi	2,96	1,20
32. Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad	2,44	1,08
Faktori "muudatuste juhtimine" keskmine 2,5		

Allikas: autori koostatud

#### Lisa 4. Väidete tajumine kogu valimis, aritmeetilised keskmised ja standardhälbed



Allikas: autori koostatud

**Lisa 5. Üksuste lõikes väidete tajumine, keskmised (M) ja standardhälbed (SD)**

Töölased nõudmised	Komponent		Saeveski		Pelletitehas		Talatehas		Hooldus		Kontor	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist	2,25	1,32	2,45	1,23	1,80	0,45	1,96	0,84	2,30	1,17	2,79	1,32
6. Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada	2,25	1,30	2,13	1,18	2,80	2,05	1,96	0,94	2,37	0,97	2,75	0,99
9. Ma pean töötama väga intensiivselt	3,91	0,69	4,02	0,87	3,40	0,55	3,68	0,95	3,56	0,80	3,67	0,87
12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd	2,06	1,24	2,49	1,05	2,20	1,10	2,20	0,91	2,37	1,15	2,96	1,27
16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause	2,41	1,29	2,40	1,18	2,80	1,30	2,52	1,36	2,37	1,01	2,50	1,56
18. Tunnen survet ületundide tegemiseks	1,75	0,88	1,87	0,96	1,20	0,45	2,48	1,56	1,74	1,02	2,54	1,14
20. Ma pean töötama väga kiiresti	3,53	0,95	3,75	1,04	2,60	0,89	3,48	1,05	3,33	0,73	3,46	0,98
22. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud	1,75	1,05	1,89	0,89	1,20	0,45	1,68	0,85	2,00	0,83	2,71	1,49
36. Isiklik elu kannatab töö tõttu	2,22	1,07	2,57	1,25	2,40	1,14	2,52	1,33	2,15	1,13	2,58	0,97
39. Kogen pidevalt info üleküllust	2,53	1,14	2,43	0,97	4,00	1,00	2,44	1,29	2,86	1,27	4,04	1,16
Suhted	Komponent		Saeveski		Pelletitehas		Talatehas		Hooldus		Kontor	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega	1,56	1,05	1,6	0,95	1,00	0,00	1,64	0,81	1,44	0,70	1,42	0,78
14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu	2,12	0,83	2,47	1,05	1,80	0,45	3,08	0,95	2,00	1,00	2,21	1,14
21. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist	1,34	0,75	1,42	0,84	1,20	0,45	1,32	0,75	1,41	0,64	1,5	1,02
34. Suhted töökohal on pingelised	2,03	0,93	2,43	1,01	2,40	0,55	2,8	1,04	1,89	0,97	2,08	1,18

**lisa 5 järg**

<b>Roll</b>	<b>Komponent</b>		<b>Saeveski</b>		<b>Pelletitehas</b>		<b>Talatehas</b>		<b>Hooldus</b>		<b>Kontor</b>	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse	1,28	0,52	1,42	0,80	1,00	0,00	1,24	0,52	1,67	0,83	1,63	0,88
4. Ma tean, mida teha, et oma tööülesanded täita	1,41	0,84	1,30	0,67	1,20	0,45	1,08	0,28	1,37	0,63	1,88	1,15
11. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused	1,19	0,40	1,34	0,71	1,20	0,45	1,08	0,28	1,33	0,56	1,67	0,70
13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded	1,50	0,67	1,42	0,89	1,00	0,00	1,24	0,60	1,63	0,88	1,38	0,65
17. Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega	1,63	0,71	1,87	1,08	1,80	1,10	1,60	0,58	1,89	0,97	1,38	0,65
<b>Kontroll</b>	<b>Komponent</b>		<b>Saeveski</b>		<b>Pelletitehas</b>		<b>Talatehas</b>		<b>Hooldus</b>		<b>Kontor</b>	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi	3,41	1,50	3,62	1,35	2,80	0,45	3,44	1,45	2,26	1,13	2,08	1,41
10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida	2,88	1,31	3,23	1,45	2,80	0,84	3,00	1,41	2,41	0,93	2,29	1,08
15. Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan	3,38	1,34	3,49	1,23	2,00	1,23	2,88	1,30	2,33	0,83	1,92	0,88
19. Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen	4,13	1,13	4,04	1,07	3,60	0,89	4,04	1,27	2,74	0,94	2,88	1,33
25. Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas ma töötan	2,59	1,13	2,70	0,99	2,00	1,73	2,92	1,19	2,30	0,72	2,08	1,28
30. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada	3,41	1,43	3,49	1,37	3,40	1,14	3,20	1,32	2,44	1,01	1,88	1,19
<b>Muudatuste juhtimine</b>	<b>Komponent</b>		<b>Saeveski</b>		<b>Pelletitehas</b>		<b>Talatehas</b>		<b>Hooldus</b>		<b>Kontor</b>	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
26. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta	2,16	1,02	2,28	1,12	2,00	1,73	2,24	1,13	1,85	0,77	1,79	1,02
28. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi	3,16	1,08	3,13	1,26	2,60	1,52	3,16	1,25	2,59	1,05	2,58	1,18
32. Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad	2,47	0,95	2,62	1,11	2,60	1,52	2,32	1,07	2,26	0,90	2,29	1,27

**lisa 5 järg**

<b>Juhi toetus</b>	<b>Komponent</b>		<b>Saeveski</b>		<b>Pelletitehas</b>		<b>Talatehas</b>		<b>Hooldus</b>		<b>Kontor</b>	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet	2,88	1,07	2,74	1,20	1,00	0,00	2,84	1,18	2,11	1,05	2,42	1,10
23. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada	1,97	1,12	2,06	1,22	1,00	0,00	2,68	1,22	1,59	1,01	2,04	1,12
29. Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida	1,94	0,95	2,09	1,17	1,00	0,00	2,60	1,26	1,48	0,70	1,83	1,27
33. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse	2,69	1,06	2,83	1,14	2,00	1,23	2,72	1,10	2,04	0,81	2,38	1,25
35. Minu otsene juht innustab mind tööalaselt	2,59	0,91	2,53	1,28	1,20	0,45	2,96	1,31	1,85	0,91	2,17	1,24
37. Minu juht käitub minuga lugupidavalt	1,84	1,02	1,92	1,11	1,20	0,45	2,04	0,94	1,11	0,42	1,67	0,92
40. Minu juht toetab minu arengut	2,59	1,10	2,40	1,20	1,00	0,00	2,76	1,17	1,85	0,82	1,92	1,02
<b>Kolleegide toetus</b>	<b>Komponent</b>		<b>Saeveski</b>		<b>Pelletitehas</b>		<b>Talatehas</b>		<b>Hooldus</b>		<b>Kontor</b>	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
7. Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind	2,19	1,12	2,17	1,17	1,40	0,55	2,48	1,33	1,56	0,93	2,04	1,37
24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan	2,13	1,07	2,09	1,01	1,40	0,89	2,32	1,03	1,63	1,01	1,92	1,32
27. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin	1,91	0,69	2,00	0,86	2,00	0,71	2,24	0,88	1,81	0,96	1,71	1,04
31. Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme	2,22	1,10	2,40	1,01	2,00	1,23	2,68	1,25	2,00	0,92	2,17	1,24

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Taustaandmete lõikes tööstressorite keskmised ja standardhälbed

Taustaandmed	Keskmine/ standard- hälve	Nõudmi- sed	Suhted tööl	Roll	Muuda- tuste juhtimine	Kont- roll	Kollee- gide toetus	Juhi toetus
<b>Üksus</b>								
Komponenditehas	SD	0,50	0,72	0,43	0,83	1,01	0,83	0,82
	M	2,47	1,77	1,40	2,59	3,30	2,11	2,36
Saeveski	SD	0,56	0,80	0,67	0,99	0,92	0,81	0,97
	M	2,60	1,98	1,47	2,68	3,43	2,17	2,37
Pelletitehas	SD	0,64	0,29	0,26	1,48	0,92	0,78	0,30
	M	2,44	1,60	1,24	2,40	2,77	1,70	1,20
Talatehas	SD	0,52	0,71	0,28	0,92	1,05	0,95	0,95
	M	2,49	2,21	1,25	2,57	3,25	2,43	2,66
Hooldus	SD	0,62	0,63	0,51	0,65	0,69	0,76	0,52
	M	2,50	1,69	1,58	2,23	2,41	1,75	1,72
Kontor	SD	0,80	0,89	0,61	1,00	1,00	1,13	1,00
	M	3,00	1,80	1,58	2,22	2,19	1,96	2,06
<b>Ametikoht</b>								
Tootmistööline	SD	0,54	0,78	0,55	0,93	0,83	0,83	0,92
	M	2,53	1,93	1,42	2,71	3,51	2,24	2,39
Spetsialist	SD	0,61	0,64	0,49	0,69	0,63	0,81	0,77
	M	2,58	1,68	1,43	2,04	2,10	1,69	1,82
Juht	SD	0,83	0,85	0,59	0,98	1,02	1,12	0,98
	M	2,95	2,05	1,62	2,29	2,23	2,02	2,13
<b>Vanus (aastad)</b>								
Kuni 29	SD	0,51	0,78	0,47	0,83	1,01	0,80	0,92
	M	2,59	1,90	1,42	2,57	3,29	2,13	2,35
30-39	SD	0,62	0,88	0,70	1,03	0,99	0,99	0,99
	M	2,77	1,95	1,61	2,61	2,90	2,07	2,34
40-49	SD	0,69	0,77	0,46	0,99	1,10	0,89	0,90
	M	2,63	1,93	1,40	2,46	3,06	2,09	2,19
50-59	SD	0,54	0,61	0,47	0,79	1,13	0,89	0,92
	M	2,40	1,83	1,39	2,41	2,85	2,12	2,09
60 ja enam	SD	0,35	0,36	0,19	0,77	0,78	0,88	0,47
	M	2,15	1,53	1,16	2,15	2,91	1,86	1,75
<b>Tööstaaž</b>								
kuni 1 aasta	SD	0,61	0,96	0,76	0,82	0,98	1,17	0,91
	M	2,88	1,88	1,79	2,57	3,44	2,16	2,33
1-5 aastat	SD	0,66	0,93	0,71	0,81	0,99	0,88	1,10
	M	2,65	1,97	1,51	2,38	2,96	2,09	2,42
6-14 aastat	SD	0,57	0,69	0,46	1,01	1,02	0,84	0,86
	M	2,57	1,88	1,41	2,63	3,13	2,12	2,24
15 ja enam aastat	SD	0,65	0,71	0,43	0,88	1,09	0,93	0,88
	M	2,51	1,84	1,36	2,35	2,70	1,99	2,02

Allikas: autori koostatud

## Lisa 7. Ametite lõikes väidete tajumine keskmised (M) ja standardhälbed (SD)

Töölased nõudmised	Tootmistööline		Spetsialist		Juht	
	M	SD	M	SD	M	SD
3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist	2,23	1,12	2,33	1,27	2,91	1,20
6. Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada	2,02	1,13	2,74	1,01	2,68	1,02
9. Ma pean töötama väga intensiivselt	3,82	0,87	3,82	0,77	3,68	0,82
12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd	2,28	1,07	2,41	1,13	3,00	1,21
16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause	2,51	1,21	2,26	1,19	2,41	1,47
18. Tunnen survet ületundide tegemiseks	1,99	1,13	1,64	1,01	2,64	1,07
20. Ma pean töötama väga kiiresti	3,60	0,98	3,41	0,91	3,36	0,98
22. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud	1,80	0,90	2,00	1,03	2,55	1,44
36. Isiklik elu kannatab töö tõttu	2,54	1,23	2,03	0,97	2,55	0,99
39. Kogen pidevalt info üleküllust	2,47	1,09	3,18	1,23	3,68	1,36
Suhted	Tootmistööline		Spetsialist		Juht	
	M	SD	M	SD	M	SD
5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega	1,53	0,92	1,46	0,84	1,64	0,83
14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu	2,45	1,04	2,13	1,00	2,36	1,02
21. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist	1,37	0,78	1,31	0,76	1,64	1,07
34. Suhted töökohal on pingelised	2,37	0,99	1,82	1,03	2,59	1,07
Roll	Tootmistööline		Spetsialist		Juht	
	M	SD	M	SD	M	SD
1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse	1,36	0,67	1,46	0,77	1,64	0,83
4. Ma tean, mida teha, et oma tööülesanded täita	1,29	0,70	1,44	0,87	1,73	0,96
11. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused	1,24	0,56	1,28	0,72	1,73	0,69
13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded	1,39	0,77	1,49	0,89	1,45	0,66
17. Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega	1,84	0,91	1,46	0,92	1,55	0,66
Muudatuste juhtimine	Tootmistööline		Spetsialist		Juht	
	M	SD	M	SD	M	SD
26. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta	2,35	1,09	1,56	0,79	1,86	1,01
28. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi	3,17	1,22	2,49	0,97	2,77	1,08
32. Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad	2,62	1,05	2,08	0,91	2,23	1,24



<b>Kontroll</b>	<b>Tootmistööline</b>		<b>Spetsialist</b>		<b>Juht</b>	
	M	SD	M	SD	M	SD
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi	3,79	1,16	1,79	0,81	2,00	1,45
10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida	3,23	1,35	2,05	0,76	2,41	1,07
15. Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan	3,44	1,22	1,97	0,90	2,09	0,79
19. Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen	4,17	1,00	2,79	1,07	2,77	1,24
25. Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas ma töötan	2,85	1,05	1,92	0,79	2,14	1,25
30. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada	3,59	1,25	2,08	1,01	2,00	1,17
<b>Juhi toetus</b>	<b>Tootmistööline</b>		<b>Spetsialist</b>		<b>Juht</b>	
	M	SD	M	SD	M	SD
8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet	2,75	1,22	2,13	0,93	2,55	1,03
23. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada	2,10	1,20	1,82	1,12	2,00	1,13
29. Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida	2,15	1,16	1,51	0,83	1,91	1,28
33. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse	2,80	1,06	1,97	1,03	2,50	1,12
35. Minu otsene juht innustab mind tööalaselt	2,52	1,19	2,21	1,18	2,18	1,11
37. Minu juht käitub minuga lugupidavalt	1,90	1,05	1,31	0,79	1,73	0,91
40. Minu juht toetab minu arengut	2,51	1,13	1,82	1,07	2,05	0,93
<b>Kolleegide toetus</b>	<b>Tootmistööline</b>		<b>Spetsialist</b>		<b>Juht</b>	
	M	SD	M	SD	M	SD
7. Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind	2,25	1,16	1,69	1,16	1,95	1,22
24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan	2,15	1,04	1,62	1,00	2,05	1,26
27. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin	2,08	0,80	1,62	0,95	1,91	1,04
31. Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme	2,49	1,04	1,85	1,04	2,18	1,23
<b>38. Mul on võimalik tööalaselt areneda</b>	<b>2,55</b>	<b>1,18</b>	<b>1,87</b>	<b>1,14</b>	<b>1,77</b>	<b>1,00</b>

Allikas: autori koostatud

## Lisa 8. Töötajate ettepanekud tööstressi ennetamiseks või leevendamiseks

Kategooria	Vastanute arv (n)	Töötajate ettepanekud
Töölased nõudmised/ töökorraldus	23	<p>„Liiga palju infot.“ „Planeerida tegevusi ja teiste töötajate kaasamist rohkem ette, et poleks äkiliselt kuskilt ilmuvaid ülesandeid.“ „Tööd ei tohi koju kaasa võtta, puhkusel ei tohi tööd teha.“ „Vähendada "mõttetute" ja dubleerivate raportite täitmist ning tulemuste kommenteerimist. Organisatsiooni tugifunktsioonide kontrolliva rolli muutmine toetavaks.“ „Hoida töökoormus mõistlikuna - et jõuaks ära teha vajaliku ilma ületundideta.“ „Vähem nõudmisi tippjuhtkonnalt“. „Kuna töötan liinil, siis kõik muud kohustused, mis ei puuduta liinitööd võiks ära jääda (pukkide lintimine, lippide koristus, kanal jne)“ „Kui üks tööline teeb mitme inimese tööd“ „Arengevestlused ja your voice küsimustikkude täitmine ei meeldi“ „Tegeleda asjakohaste probleemidega, mitte raisata aega ja energiat tühistele asjade peale.“ „Hästi organiseeritud töö ja loogilised ülesanded“ „Minu vahetuse juht nõuab liiga palju“ „Vältida üle töötamist“ „Tööohutusele pidev tähelepanu võtab ära tööaega!“ „Võtta vabamalt“ „Väiksem töökoormus“ „Saagimise normi vähendada“ „Vähem ületunnitööd, nii et palk ei kannataks“ „Aeglasem liinitempo“ „Kuna enamus käib kaugel tööl, siis võiks tööpäev koos lõunaga olla 8 tundi“ „Liiga pikad tööpäevad“ „Kokkulepitud standardid - ühtne töökohtade korrashoiu standard, asendamine puhkuse või haiguse ajal.“</p>
Kontroll	17	<p>„Rohkem iseseisvust grupist ja õigust otsustada kohapeal.“ „Protsessidesse rohkem kaasamist juba algusest, et oleks selgem üldpilt kõigest.“ „Suurem kohalik otsustuse võimalus. Vähem harmoniseerimist lihtsalt selleks, et keegi kaugel saaks kontrollida meie tööd.“ „Õõ töö“ „Vajadusel töötaja paindlikus.“ „Võimaldada rohkem omavahel vahetusi vahetada“ „Töögraafiku muudatus“ „Kõik pühad ja nädalavahetused võiks vabad olla.“ „Töögraafik tuleks ümber vaadata“ „Kellast-kellani töö“ „Soovin oma puhkust ise planeerida, mitte arvestada kollektiivpuhkusega.“ „Vähem õhtuseid vahetusi ja ületunde, nii et palgad ei kannataks.“ „Tööpäeva pikkus 7 tundi“ „Rohkem järjestikuseid puhkepäevi, mitte üksikuid puhkepäevi“</p>

Kategooria	(n)	Töötajate ettepanekud tööstressi ennetamiseks
Juhi toetus	15	„Juhi mõistlik suhtumine“ „Juhi poolt rohkem minu kuulamist ja kuulmist.“ „Töötajate tõstatatud probleemide kiirem lahendamine ja suurem rõhk just tootmise parendamisele ja probleemide lahendamisele, kui masinad töötavad hästi ja tööd on piisavalt on ka rahulolu suurem.“ „Juht ära vahetada“ „Vahetustes töötavate inimeste vaheline info liikumine vajaks minu arvates parendusi. Näiteks päeva vahetusest õhtuvahetusse üleminekul peaks vahetuse vanemad rohkem teadlikud olema päeva sündmustest (tõrked liinide töös)“ „Juht võiks tere öelda!“ „Rohkem mõistmist“ „Inimest, kes oskaks töökohal näha tööliste vaimse tervise muresid (selleks võib olla ka otsene juht või vahetus vanem). See inimene peaks olema ka läbinud eelnevalt kas või algkoolituse.“ „Minu meister ei toeta ega aita ega kiida kunagi. Tal on pidevalt kiire.“ „Et infot jagataks juhtide poolt töölistega, et vältida tööliste omavaheliste suhete rikkumist; et kõikidega arvestatakse võrdselt“ „Kõikidesse tuleb suhtuda auväärselt; iga töötaja väärrib seda olenemata ametikohast.“ „Probleemid tuleks koos läbi arutada ja lahendada, mitte ainult kuulata ja arvata, et sellega on probleem lahendatud.“
Töötasu	14	„Parem töötasu“ „Töötasu võrdsustada Eesti keskmise palgaga“ „Sõidukulude osaline kompensatsioon“ „Kõige suuremat stressi tekitab teadmine, et ületunnid ja preemia on suur tegur palgas. Kui on väike preemia ja vähe ületunde on palga kõikumine suur. Puudub stabiilsus.“
Suhted	13	„Mitte tekitada ootamatuid pingeolukordi, vaid rahulikult arutleda.“ „Hea läbisaamine töökaaslastega.“ „Mitte arvestada anonüümseid kaebusi.“ „Juhil on ainult omad lemmikud, kelle eest ta seisab“ „Konfliktsele kaastöötajale suhtlemiskoolituse võimaldamine“ „Tuleks osakonniti vähem närida üksteise kallal“ „Mida sõbralikum ja rohkem omavahel hästi läbisaavaid kolleege, seda rahulikum töökeskkond.“ „Juhtide parem läbisaamine ja üksteisesse suhtumine.“ „Vähem tagarääkimist, vähem näägutamist või sõimamist“ „Rohkem arvestamist teistega ja vähem õelutsemist.“
Muudatused /info liikumine	9	„Kindlustunne, stabiilsus“ „Saeveski juht peaks andma selgitusi seoses uudistega, et kärbitakse kulusid ja koondatakse.“ „Inimestega rääkimine ja tegevuste selgitamine“ „Parem info vahetus“ „Rääkida töötajatega üldisest olukorrast ja tulevikuplaanidest ettevõttes“ „Paremini struktureeritud kommunikatsioon ja info vahetamine“
Toetavad kolleegid	9	„Teistega arvestamine, vastutuse jagamine“ „Rohkem suhtlemist töökaaslastega, ühisüritused“ „Kuna meeskonnatöö, siis see peab klappima, et oleks tahtmist hea tujuga tööle tulla ja nautida seda töö tegemist“ „Meeldiv kollektiiv“ „Tuleb teha kõike positiivselt ja olla hoolas“ „Meeskonnäiritused“
Roll/selged ülesanded	5	„Selgem omavaheline suhtlus.“ „Selgemad eesmärgid, vähem töö ümbertegemist.“ „Konkreetsed tööülesanded (ametijuhendid) ja vähem delegerimisi.“
Seadmed/keskkond	3	„Vananevate seadmete hoolduse tõhustamine.“ „Stressileevendid puhketuppa.“ „Masinatega vähem probleeme.“

Allikas: autori koostatud

**Lisa 9. Valikvastustega saadud ettepanekud tööpingete leevendamiseks ja ennetamiseks kogu valimis.**

Töötajate ettepanekud tööga seotud pingete leevendamiseks	Vastanute osakaal kogu valimist (%)
Rohkem infot planeeritavate ümberkorralduste osas	30,1
Kindlustunde suurendamine töökaotuse vastu	25,3
Parem teabe vahetus	21,1
Paremad edutamisevõimalused	21,1
Minu töö suurem väärtustamine	19,3
Suurem võimalus kaasaraäkida tööga seotud teemadel	15,1
Paindlikumad töögraafikud	15,1
Rohkem mõtestatud töö	12,7
Suurem osalus otsustusprotsessides	12,1
Juhi suurem toetus probleemide lahendamisel	12,1
Rohkem tagasisidet minu tööle	12,1
Vähem probleeme seadmetega	11,5
Selgemad eesmärgid	11,5
Rohkem õppimisvõimalusi	11,5
Parem tasakaal töö- ja eraelu vahel	9,6
Rohkem tunnustamist juhi poolt	9,0
Paremini mõistetavad tööülesanded	8,4
Paremad suhted kolleegidega	8,4
Vähem probleeme IT-ga	8,4
Paindlikum tööaeg	8,4
Paremad suhted juhiga	7,8
Rohkem positiivset suhtumist juhi poolt	7,8
Vähem üksluised tegevusi	7,2
Vähem ületunnitööd	7,2
Paremini tagatud tööohutus	6,6
Juhi suurem toetus isiklikuks arenguks	6,6
Minu oskuste suurem väärtustamine	6,6
Vähem ajalist survet	6,0
Paremini mõistetavad töö eesmärgid	6,0
Aeglasem töötempo	5,4
Rohkem austust juhi poolt	4,8
Rohkem keerulisi tööülesandeid	4,2
Suurem kontroll töötempo üle	4,2
Vähem konflikte kolleegidega	3,6
Rohkem toetust kolleegidelt	3,0
Rohkem vaheldust töös (võimalust töötada erinevates üksustes)	2,4
Rohkem inspireerimist juhi poolt	2,4
Sõnalise vägivalda vältimine	1,8
Suurem koduste/pere toetus	1,8
Pikemad pausid töövahetuste vahel	1,8
Töökoormuse vähendamine (vähem tööülesandeid)	1,2
Pikemad pausid tööajal	1,2
Kiusamise vältimine	0,6
Vähem keerulisi tööülesandeid	0,6

Allikas: autori koostatud

## Lisa 10. Poolstruktureeritud intervjuude vastuste kokkuvõte

Küsimus	Vastuste koond
1. Mil määral peetakse tööstressi ennetamist oluliseks?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peetakse järjest enam olulisemaks;</li> <li>- on seatud prioriteediks sellega tegeleda;</li> <li>- töötajate uuring sisaldab samuti stressiteemalist küsimust.</li> </ul>
2. Kas ja mida on varasemalt tööstressist või selle ennetamisest ettevõttes räägitud või milliseid tegevusi on tööstressi ennetamiseks või selle leevendamiseks ette võetud?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- On teadvustatud, et tööstress on probleem;</li> <li>- täpselt ei ole uuritud, mis tööstressi tekitab;</li> <li>- plaani tööstressi ennetamiseks ei ole tehtud;</li> <li>- seadusest tulenevate nõuete täitmine töö ja puhkeaja osas;</li> <li>- juhtimistegevused fookuses – tagasisidestamine, selged eesmärgid;</li> <li>- tervisespordi toetus; lisapuhkus; ühistegevused; massaažitoolid;</li> <li>- samas on kontserni poolt tulev bürokraatia stressi võimendanud.</li> </ul>
3. Mis Teie hinnangul põhjustab Teie meeskonnas enim tööstressi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juhi poolt esitatud nõuded ja mitte piisavad selgitused nende osas;</li> <li>- viimase 2 aasta jooksul aktiivne HR tegevus juhtimisotsustes;</li> <li>- maatriksjuhtimine, kus valitseb topelt raporteerimine ja juhtimine, paralleelsed tegevused ning töökorraldus ja tööjaotus ei ole paigas;</li> <li>- liiga palju mittevajalikku infot, mis tekitab „müra“, mille hulgast on raske olulist sõeluda;</li> <li>- töötasu, kui see ei ole piisav toimetulekuks;</li> <li>- kui töötasu sõltub liialt boonusest;</li> <li>- töögraafikud, mis ei ole kooskõlas töötaja soovidega;</li> <li>- esmatasandi juhtide/meistrite juhtimisalaste teadmiste nappus;</li> <li>- pingelised suhted töökohal ja konfliktid;</li> <li>- rutiin;</li> <li>- teadmatus ja ebakindlus;</li> <li>- vale info liikumine.</li> </ul>
4. Kuidas saaks Teie hinnangul tööstressi Teie meeskonnas ennetada ja/või leevendada?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rohkem suhtlust silmast silma inimestega, ilma digitaalse vahendusega;</li> <li>- kindlustunde suurendamine – rohkem suhtlust, et vähendada teadmatus ja kuulujutte;</li> <li>- rohkem ühiseid koosolemisi;</li> <li>- konfliktide vahendamine juhi poolt;</li> <li>- vahejuhtide parem läbisaamine;</li> <li>- sõbralikum ja toetavam keskkond;</li> <li>- heade kogemuste jagamine;</li> <li>- selgitamine ja kommunikatsioon, kuhu liigume;</li> <li>- tagasiside andmine;</li> <li>- tagada suurem ühtekuuluvuse tunne läbi erinevate tasemete ja üksuste, mis looks parema organisatsiooni;</li> </ul>

## lisa 10 järg

Küsimus	Vastuste koond
<p>4. Kuidas saaks Teie hinnangul tööstressi Teie meeskonnas ennetada ja/või leevendada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei tasuks karta halvasti käituvat töötajat töölt vabastamist, kuna vastasel juhul see tekitab pingeid teistes töötajates ja vähendab motivatsiooni;</li> <li>- juhtide puhul vähendada mikrotasandi juhtimist ja liigset detailidesse laskumist;</li> <li>- hea töökorraldus ja tööjaotus (vähendada maatriksstruktuurist tulevat topelt raporteerimist);</li> <li>- parem muudatuste juhtimine kontserni poolt.</li> </ul>
<p>5. Kuidas Te ise tööalaste pingetega toime tulete? Millised tegevused aitavad Teil tööpingetest üle saada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oluline on et töömõtted jääks tööle ja pea saaks töömõtetest tühjaks - aitab peale tööd jooksmine, kõndimine, jalgpall, suusatamine jm sport;</li> <li>- selgitada välja, mis on pingesallikad ja leida lahendused;</li> <li>- kui pinge kasvab tööajal liiga suureks, siis aitab kui minna teise keskkonda - kontorist välja tootmisesse - jälgida masinate ja inimeste liikumist, rääkida tootmistöölistega;</li> <li>- kogemus annab oskuse selekteerida olulist ebaolulisest, et tööalaste nõudmistega toime tulla;</li> <li>- kogemus annab ka oskuse kõike mitte liiga südamesse võtta ja esimese emotsiooni peale mitte reageerida;</li> <li>- suhtlemine silmast – silma ilma digivahenditeta;</li> <li>- usaldusisikuga rääkimine.</li> <li>- võtta aega - kontrollida, et töö ja eraelu oleks tasakaalus – olla perega, lõõgastuda (muusika, lugemine, ka alkohol).</li> </ul>
<p>6. Mis tagab Teie hinnangul tööheaolu?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meeldiv keskkond,</li> <li>- tagatud head töötingimused (tööriided, ergonoomilised töövahendid, kaitsevahendid, tööandja poolt kohv ja lõunasöök);</li> <li>- paindlikkus, et saaks eraelu hästi tööga sobitada – nii paindlik tööaeg, kui ka kaugtöö;</li> <li>- head suhted – mõistmine ja toetamine;</li> <li>- kokkusobivad inimesed ühes vahetuses;</li> <li>- teatakse, millised on täpselt ülesanded ja mis on eesmärk;</li> <li>- teatakse, mis on kaugem eesmärk ja kuhu liigume, et ei oleks kahtlusi ja ebakindlust;</li> <li>- ettevõtte kindlus (kindel ja õigeaegne töötasu, motivatsiooni poliitika - lisapuhkus, sporditoetus jm)</li> <li>- ühised üritused, nt jõulupidu ja suvepäevad koos perega;</li> <li>- kui kõik pingutavad ühise eesmärgi nimel ning puudub ebavõrdsus;</li> <li>- õiglane töötasu, mis võimaldab ära elada;</li> <li>- mõistlik töökoormus;</li> <li>- hea ettevõtte maine.</li> </ul>

Küsimus	Vastuste koond
7. Millest tuleneb see, et enim on pingeallikate maandamise võimalusena välja toodud „parem teabevahetus“?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inimlik tulvikuteadmatus, soovitakse kindlustunnet;</li> <li>- sõltuvalt infost, mida soovitakse vastu võtta ja mida mitte, näiteks kontsernist tulevad organisatsiooni poliitikad või sageli ka muud tööalased teemad ei jää meelde, et oleks räägitud, kuna tunduvad liiga keerulised, kuid isiklike hüvedega seotud teemad jäävad alati meelde;</li> <li>- inimlik uudishimu on suur, mis toimub kõrval üksustes või näiteks kas midagi on muudetud teiste töögraafikutes;</li> <li>- sageli juhid ei tea veel, konkreetseid seisukohti mida saaks veel suurelt kommunikeerida, kuid juba jutud liiguvad;</li> <li>- probleemiks on kuulujutud ja vale info, mis tekitavad erinevaid hirme ja ebakindlust.</li> </ul>
8. Tootmistööliste suurimateks pingeallikateks on kontrolli puudumine oma töö üle. Mis Teie hinnangul annaks selles osas paremaks muuta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liinitööliste puhul on kontrolli puudumine ameti eripära ning suures osas siin midagi teha ei anna;</li> <li>- kui on võimalik teha erinevaid ülesandeid ilma et see liini tööd häiriks, siis annab töölisel valida ülesannete järjekorda teatud määral, näiteks pelletitehases;</li> <li>- teatud otsuseid saab siiski igal ametil teha – näiteks kui tuvastan ebakvaliteetse toodangu, siis seiskan liini – seda on vaja rohkem kommunikeerida ja rõhutada, et igal ametil on omad tööalased otsused.</li> </ul>
9. Suur osa vastanutest on pingeallikate maandamise võimalusena välja toonud suuremat võimalust kaasa rääkida tööga seotud teemadel. Kas selles osas annab üksuse juhtidel midagi teha?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esmatasandi juhid peavad olema maksimaalselt kättesaadavad ja rohkem koolitatud;</li> <li>- rohkem suhelda;</li> <li>- püütakse arvestada töötajate soovidega graafikute koostamisel;</li> <li>- ettepanekud on teretulnud, kuid paraku ei saa kõikidega arvestada, kuna arvamused on sageli vastupidised või ei ole võimalik nendega arvestada;</li> <li>- sageli ettepanekud ei realiseeru - aitaks selgitamine;</li> <li>- takistuseks ka ressursipuudumine ettepanekute elluviimisel;</li> <li>- suur osa töötajatest siiski ei räägi kaasa, võib olla puudub julgus või initsiatiiv – julgustada ja küsida arvamust;</li> <li>- ühised koosolekud.</li> </ul>
10. Pingeallikate maandamise võimalusena on välja toodud ka vähem üksluisust ja rohkem vaheldust. Kas ja mida on võimalik selles osas ette võtta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotatsioon on võimalik, kuid keeruline, kuna töötajatel on erinevad võimed ja oskused, erinevad palgatasemed lähtuvalt sellest – eeldab kindlat kava;</li> <li>- kui töötaja avaldab ise soovi, siis enamasti võimaldatakse seda;</li> <li>- rotatsioon ei ole võimalik, kuna töötajate vilumus kaob ja koos sellega efektiivsus;</li> <li>- enamus töötajaid ei ole rotatsioonist huvitatud – mugavus ja turvatunne takistavad;</li> <li>- eeldab koolitamist ja õppimist, kuid kõik ei taha õppida.</li> </ul>

Allikas: autori koostatud