

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Triin Tiismaa

**TÖÖTAJATE INDIVIDUAALSUSE RÕHUTAMINE
ETTEVÖTTES INIMKESKSE STRATEEGIA PÕHIMÕTETEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2016

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Triin Tiismaa

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 120922

Üliõpilase e-posti aadress: triintiismaa@gmail.com

Juhendaja lektor Maris Zernand-Vilson:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. INIMKESKNE JUHTIMISSTRATEEGIA	7
1.1. Idee rakendamine organisatsioonis	8
1.1.1. Elava strateegia loomine.....	8
1.1.2. Indikaatorid.....	11
1.2. Inimressursi ainulaadsus.....	12
1.2.1. Individuaalne tajus	12
1.2.2. Hingestatunud olemus	13
1.3. Praktikad idee rakendamisel.....	14
2. UURIMISMETOODIKA	17
2.1. Andmete kogumine.....	18
2.2. Andmeanalüüs	19
2.2.1. Andmete töötlemine	19
2.2.2. Andmeanalüüsi meetodid.....	20
3. TULEMUSED	22
3.1. Korrelatiivsed seosed.....	22
3.2. Jaotused	24
3.3. Risttabelid.....	31
3.4. Järeldused ja ettepanekud	35
KOKKUVÕTE	38
SUMMARY	40
Viidatud allikad	42
LISAD	44
Lisa 1. Küsimustik.....	44
Lisa 2. Kogutud inimkesksuse hinnangud arvestatuna punktides	54

Lisa 3. Tööandja inimkesksust mõjutavate tegurite korrelatsioonanalüüs	55
--	----

ABSTRAKT

Käesolev bakalaureusetöö käsitleb tööandjate võimet väärtustada inimressurssi ning luua töökeskkond, mis aitaks iga töötaja individuaalsed omadusi kõige paremini töös rakendada. Uuritav probleem seisneb selles, et kuigi töötajate hindamatu väärtus ettevõtte jaoks on loomulikult mõistetav, siis tegelikult jääb töötajate potentsiaalset sageli suur osa kasutamata.

Antud töö eesmärk on leida, kas ja kuidas erineva valdkonna tööandjad rakendavad inimkeskse strateegia meetmeid oma töötajate individuaalsuse rõhutamiseks. Selle eesmärgi täitmiseks on aga vajalik jõuda tulemusteni, mis tõlgendaksid seda, kui töötajakesksena inimesed enda tööandjaid tajuvad ning millised tunnused neid ettevõtteid iseloomustavad. Töös kasutati andmete kogumiseks ankeetküsitlust. Uuringu raames koostati küsimustik, mille abil koguti andmeid töötajatelt iseloomustamiseks oma tööandja inimkesksust puudutavaid tegureid. Uuringus osales kokku 61 töötajat 19-st erineva valdkonna ettevõttest. Saadud andmed teisendati punktideks ning neile omistati kvalitatiivne väärtus. Antud väärtust võrreldi erinevate ettevõtete ja vastajat puudutavate tunnuste lõikes ning analüüsiti omavahelisi korrelatiivseid seoseid.

Tulemustest võis järeldada, et ettevõtte valdkondade lõikes võib näha teatavaid tendentse ning vaatlusel selgus ka tegevusala, mille inimkesksus jääb teistele märgatavalt alla. Ka töötajate individuaalseid tunnuseid koondades võis leida, millised inimesed tunnetavad end töökohas vähem väärtustatuna kui teised. Seoste analüüsimisel selgus, et ei ettevõtte suurus ega ka töötajate vanus, sugu, haridustase, tööstaaž ja positsioon ei oma tunnetatava inimkesksusega korrelatiivset seost. Küll aga tõestati uuringutulemuste abil, et töötaja, kes saab oma võimeid tööl rohkem rakendada on ka motiveeritum ning omab suuremat usaldust tööandja vastu.

Uuringutulemustele toetudes koostati järeldused ning ettepanekud, milles juhiti tähelepanu valdkondadele, kus töötajatesse ei panustata piisavalt ning tuues välja nende töötajate omadused, kes sageli tööandja poolehoidu ei tunne ja kellele tuleks rohkem pühenduda. Võtmesõnad: inimkesksus, töötaja väärtustamine, töötajate unikaalsus, individuaalsus

SISSEJUHATUS

Läbi aegade on ettevõtjaid vaevanud küsimus, miks osad ettevõtted on edukamad kui teised. 20. sajandi alguses peeti organisatsiooni suurimaks konkurentsieeliseks finantskapitali olemasolu, mis võimaldas ettevõttel laieneda uutele turgudele. Kuna tol ajal oli tegu suhteliselt napi ressursiga, siis andis kapitali olemasolu organisatsioonile teiste ees tugeva eelise. Järgmise viiekümne aasta möödudes aga oli olukord muutunud ning edukuse aluseks said tehnoloogilised eelised ning patentide omamine, mis muutsid nad teistele raskesti kopeeritavateks. Aeg on aga näidanud, et kumbki neist nimetatud tunnustest ei suutnud tagada püsivat konkurentsieelist. Käesoleval kümnendil ei ole finantskapital enam raskesti kättesaadav ning ka tehnoloogiat saab kergesti jäljendada. 21. sajandil peetakse just inimesi ettevõtte kõige tugevamaks ning jätkusuutlikumaks edu allikaks. Sellest lähtuvalt on loodud juhtimisidee, mis seab töötajad organisatsiooni strateegia keskmesse ning püüab iga inimese personaalseid ja unikaalseid omadusi välja tuua ning neid edukalt rakendada. Idee tuumaks on arusaam, et inimressurss on unikaalne ning kapitalist ja tehnoloogiast totaalset erinev. Seega eeldab idee rakendamine põhjalikke muutuseid nii organisatsiooni mõtteviisis kui ka kõikides protsessides. (Gratton 2000)

Kindlasti on iga ettevõtte huvitatud tugeva ja ainulaadse töötajaskonna loomisest, kuid pole teada, kas kõik organisatsioonid ka sellesse panustavad ning millisel moel. Uuring selle väljaselgitamiseks on kindlasti vajalik, et näha, kuidas juhid ideed organisatsioonides rakendavad ning kui tasuvad on kasutatavad meetodid ettevõtte edukuse seisukohast. Kindel on see, et iga pikaajalise arengu poole püüdleva ettevõtte huvides on inimressursi vajaduste rahuldamine ning töötajate usalduse saavutamine. Töös otsitakse vastuseid sellele, kuidas ettevõtted, kelle töötajad tunnevad end vähem või rohkem väärtustatult, erinevad teineteisest suuruse ja tegevusala poolest ning mis eristab indiviide, kes enese väärtustamist tööandja poolt erinevalt tajuvad.

Käesoleva töö eesmärk on leida, kas ja kuidas erineva valdkonna tööandjad rakendavad inimkeskse strateegia meetmeid oma töötajate personaalsuse rõhutamiseks organisatsioonis.

Eesmärgini jõudmiseks valmis küsimustik, mis sisaldab endas küsimusi vastaja töökoha inimkesksust puudutavate aspektide kohta. Ankeetküsimustik koostati autori poolt tuginedes inimkeskse strateegiat puudutavatele teoreetilistele alustele. Uuringus osales kokku 61 töötajat 19-st eri valdkonna ettevõttest. Andmete kogumisele järgnes nende töötlemine, analüüs ning järelduste tegemine.

Esimene osa käesolevas töös on pühendatud elava strateegia filosoofiale ning töötajate personaalsuse rakendamise põhitõdedele. Töötajate unikaalsuse väärtustamist nähakse kahe-suunalise kasuna. Kui tööandja näeb töötaja võimekuses potentsiaalset kasutegurit ettevõtte jaoks, siis inimese enda jaoks loob inimkeskne töökeskkond suurepärased võimalused eneseteostuseks ja arenguks. Teoreetilises osas on kirjeldatud veel mitmeid eeliseid ja tugevaid külgi, mis inimkeskse strateegiaga kaasnevad ning kuidas ettevõttel õnnestub töötajate personaalsust paremini esile tuua ning rõhutada. Kuna inimkapital on ainulaadne, tuleb sellesse suhtuda teisiti kui ülejäänud ressurssidesse.

Töö teine osa puudutab uurimismetoodikat, mida on kasutatud uuringu läbiviimiseks ning uurimisülesannete lahendamiseks. Andmekogumiseks kasutati kvantitatiivset meetodit, mis nagu eelnevalt mainitud, tähendas oma sisult, et andmed koguti küsimustiku abil. Saadud hinnangud arvestati vastava skaala alusel punktideks ning neile omistati kvalitatiivsed väärtused, mida erinevatel meetoditel analüüsiti. Analüüsimiseks kasutati korrelatsioonikordajate arvutamist, risttabeleid ning andmete jaotusi.

Töö kolmandas osas on esitatud uuringutulemused, mida teises peatükis täpsemalt kirjeldatud meetoditel analüüsiti. Tulemuste ülevaatlikumaks tõlgendamiseks sisaldab kolmas peatükk endas kirjeldavaid jooniseid ning tabeleid. Lisaks sellele on kolmandas peatükis tehtud uurimisprobleemi kohta järeldused ning soovituslikud ettepanekud tööandjatele.

Autor soovib tänada bakalaureusetöö juhendajat Maris Zernand-Vilsoni ning kõiki uuringus osalejaid.

1. INIMKESKNE JUHTIMISSTRATEEGIA

Tänapäeval on organisatsioonide keskmes inimesed, kelle oskused, unistused ning loovus on ettevõtte käsutuses ning aitavad luua tugeva konkurentsieelise. Organisatsiooni mõtestatud ja eesmärgistatud tegevus soodustab töötajate personaalsete tugevuste rakendamist töös ning on oluliseks edu allikaks (Gratton 2000, 3). Väliskeskond, mis organisatsiooni ümbritseb, on pidevalt muutuv ning ettevõtte huvides on luua endas potentsiaal muutustega toimetulemiseks. Selle aluseks ongi inimressurs, kelle ideede ja töö tulemusena on võimalik organisatsioonil vastavalt oludele kohaneda. (Ginzberg 1988, 6) Immateriaalsed ressursid nagu ärisüsteemid, brändi nimi ja tööjõu kvaliteet on omandanud ettevõttes kriitilise tähtsusega positsiooni, mis tõstab organisatsiooni jaoks inimkapitali väärtust. Märksõnad tänapäeva ettevõtlusmaastikul on: kiirus, globaalsus ja lisandväärtuse loomine, mille taga ongi inimesed. (Burke, Cooper 2008, 5)

Sellest lähtuvalt on kujunenud inimkeskne strateegia, mis käsitleb ettevõtte protsesse inimpotentsiaali toetava ning arendava tegevusena. Kuna inimressurs on ainulaadne ning kõikidest teistest komponentidest niivõrd erinev, siis esitab selle rakendamine organisatsioonidele suure väljakutse ning eeldab muudatusi nii ettevõtte mõtteviisis kui ka otseselt juhtimistegevustes. Inimressursi väärtustamise kasv viimasel aastakümnel on saanud aluseks juhtimisideele, mille eesmärk on luua organisatsioonis keskkond, mis tooks töötajates esile unikaalsed oskused koos positiivsete emotsioonide ja lisaenergiaga, mis aitaks tagada organisatsioonis sünergia ja tugeva sooritusvõime. (Gratton 2000) Sellise emotsionaalselt pühendunud töötajaskonna saavutamise võtmeelemendiks on tasakaal ettevõtte nõudmiste ja iga individuaalse töötaja eneseteostusvajaduse vahel. See tähendab seda, et kasumi ja turuosa suurendamise kõrval omab ettevõtte jaoks sama suurt tähtsust ka töötajate õiglase tasustamine, turvalisus ning arenguvõimalused ning nendega tuleb tegeleda samaväärse intensiivsusega. (Katzenbach 2000, 25)

Juhtimisidee üheks väga oluliseks aspektiks on suhtumine töötajatesse kui asendamatusesse indiviididesse. Ühelgi töötajal ei ole motivatsiooni pikaajaliseks tööks ettevõttes, mis suhtub inimkapitali kui lühiajalisse tarberessursi, mille kõik liikmed on kiirelt ning lihtsalt

vahetatavad. Sellises organisatsioonis puudub töötajatel pühendumus ning usaldus tööandja vastu, mis omakorda põhjustab suure inimkapitali ning sellega ühes ka teadmiste voolavuse. Ettevõtte edu seisukohast tuleks lähtuda ideest, et iga inimene on unikaalne ning omab suurt väärtust ettevõtte eesmärkide täitmisel. Selle teadvustamisel on ettevõtte ülesandeks luua töökeskkond, kus töötajad tunneksid end väärtuslikena ning tunnetaksid enda mõju ja rolli organisatsioonis. (Burke, Cooper 2008)

Selleks, et seda ideed edukalt ettevõttes rakendada on aga vaja oskust luua vahendid ja protsessid, mis joondaks organisatsiooni strateegilised tegevused nii, et nende kaudu oleks töötajatel võimalik end teostada (Katzenbach 2000). Olgugi et organisatsiooni- ja juhtimisstruktuuride järjepidev korrigeerimine on vajalik, ei ole see kerge, eriti kui samal ajal tuleb tegeleda igapäevaste probleemide ning kriitiliste küsimustega. Suurenev dünaamilisus organisatsiooni välis- ja sisekeskkondade vahel vajab aga pidevat järelvalvet ning juhul kui strateegia korrigeerimine jäetakse tahaplaanile, peab ettevõtte suure tõenäosusega maksma ka kõrgemat hinda, mis mõnel juhul võib viia organisatsiooni kahanemise või koguni lõppemiseni. (Burke, Cooper 2008)

1.1. Idee rakendamine organisatsioonis

1.1.1. Elava strateegia loomine

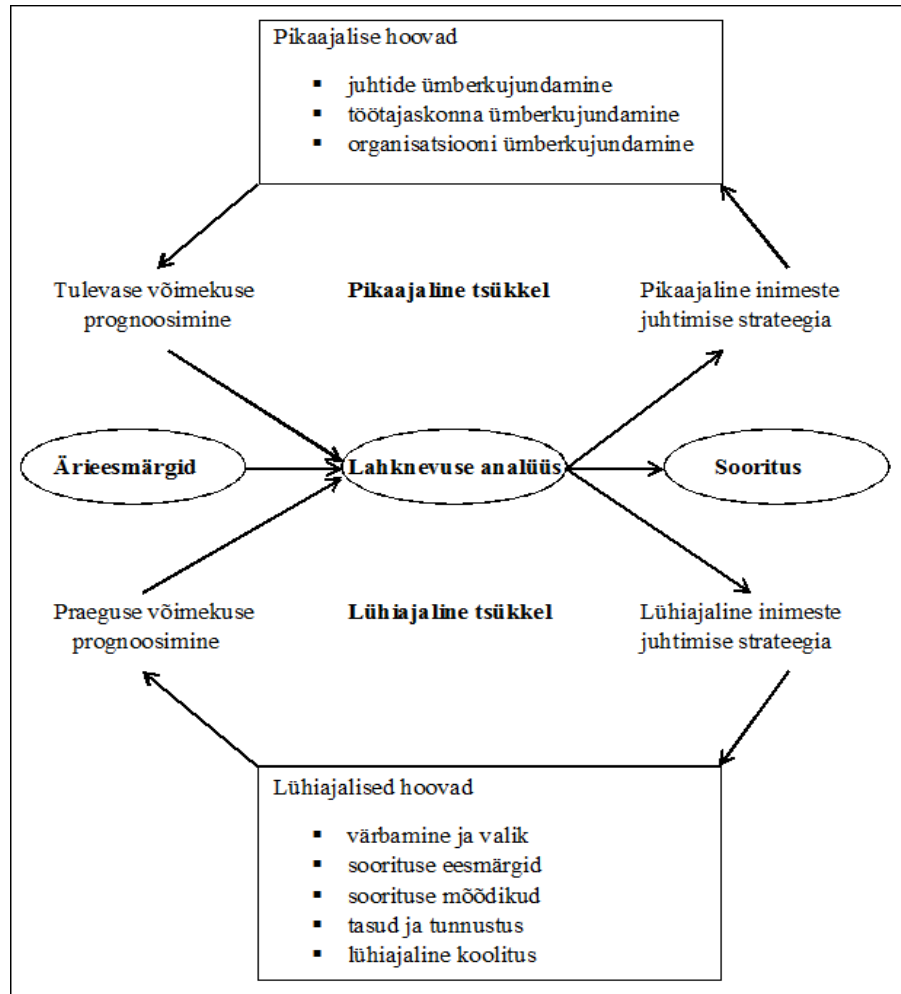
Elav strateegia tähendab inimressursi asetamist strateegiliste otsuste keskmesse. Nimetatud strateegia kasutamine võimaldab organisatsioonil püüelda parema soorituseni kasutades oma inimeste unikaalseid teadmiseid ja võimeid ettevõtte hüvena. Elava strateegia puhul on tegu kahe-suunalise kasuga: ettevõtte saavutab tänu töötajale püsiva konkurentsieelise, pakkudes omakorda inimestele võimalust eneseteostuseks ning väärtusloomeks. Eelpool kirjeldatud idee rakendamine organisatsioonis ning sellest juhinduva strateegia loomine on pikaajaline protsess, mille käigus tuleb arvestada kõigi eelnevas peatükis kirjeldatud inimressursi eripäradega. Küll on aga praktikad näidanud, et elava strateegia rakendamine on ettevõttele pikaajalist kasu toov investeering. (Gratton 2000)

Iga ettevõtte strateegia peab olema eesmärgistatud. Eesmärkide püstitamine algab meeskonna jaoks enese peamise funktsiooni teadvustamisega. Kui inimesed on teadlikud oma otstarbest ettevõttes, saab hakata identifitseerima eesmärgi, mida meeskond peab täitma, et

luua väärtus, mida organisatsioon neilt ootab. Eesmärkide täitmine käib läbi ülesannete ning tegevuste, mis sisalduvad meeskonna igapäeva töös. Seatavad sihid peaksid olema spetsiifilised, mõõdetavad, realistlikud ning määratud täitmiseks mingi konkreetse aja jooksul. (Palmer 1998, 5)

Kogu inimkeskse süsteemi aluseks on kollektiivne arusaam ja visioon sellest, mida on organisatsioon suuteline saavutama, väljendatuna lühiajalistes eesmärkides ja pikaajalises visioonis. Visiooni ülesandeks on luua ettevõtte tegevusele haarav ja inspireeriv fookus, millest tulenev energia ja inspiratsioon hoiaks kogu strateegiat käigus. Selleks, et muuta eesmärgid reaalsuseks, peab olema määratletud teadmine sellest, milline on organisatsiooni praegune ja soovitatav võimekus. Inimeste juhtimise protsess jaguneb kaheks tsükliks: lühi- ja pikaajaliseks. Pikaajaline tsükkel sisaldab endas tulevikuvisioni ning tulevase võimekuse prognoosi. Nendest viimane tähendab võimekust visiooni ellu viimiseks. Lühiajaline tsükkel aga keskendub lühiajalistele ärieesmärkidele ja hetke võimekusele. Organisatsiooni võimed ja ressursid sisaldavad ettevõtte üksikliikmete oskusi ja motivatsiooni ning organisatsiooni suutlikkust saavutada lühiajalisi eesmärke. Elav strateegia eeldab kahe tsükli omavahelist tasakaalu. Ükskõik kumba tsükli domineerimine lõhub tasakaalu ja harmoonia. (Gratton 2000, 97)

Joonisel 1 on näha inimeste juhtimise protsessi mudel, koos eraldiseisvate tegevus-tsüklikena. Nagu näha on pika- ja lühiajalise tsükli muutuseid esilekutsuvad tegevused erinevad. Lühiajaliselt on olemas viis põhilist hooba, mida saab suhteliselt kiiresti ümber joondada. Need on värbamine ja valik, soorituse eesmärgid, soorituse mõõdikud, tasustamine ja tunnustamine ning lühiajaline koolitus. Organisatsiooni edu seisukohalt on joondatuse saavutamine inimeste juhtimise lühiajalise tsükliga protsesside ja muutuvate ärieesmärkide vahel otsustavad tähtsusega. Ilma joondust tagamata pole valiku-, arendamis- ega tasustamisprotsessides võimalik lähtuda oskustest ja sooritustest, mida eeldavad praegused eesmärgid. Lühiajalised hoovad mängivad võtmerolli muutuvate ärieesmärkide võimendamisel ning jagatud arusaamise kujundamisel sellest, mis on tähtis. Lühiajaline tsükkel pakub aasta ärieesmärkide selgumisel võimalust teha suhteliselt väikest, järk-järgulist peenhäälestust reageerimaks konkurentsikeskkonna muutustele. (Gratton 2000, 98) . Igapäevatöö ning lühiajaliste eesmärkide täitmise eest vastutavad meeskonna juhid. Ka kõigil inimestel on omad personaalsed tööalased eesmärgid, mille realiseerimine on kõigi enda huvides. (Palmer 1998, 6)



Joonis 1. Inimeste juhtimise protsess.

Allikas: (Gratton 2000, 99)

Pikaajaline tsükkel peegeldab ettevõtte teadmiste baasi arendamist, mis kujuneb juhtimisoskuste ja –kompetentside alusel. Selle realiseerimiseks kasutatakse strateegilist planeerimist, mis kuulub organisatsiooni juhatuse pädevusse (Palmer 1998, 6). Strateegiline planeerimine keskendub peamiselt investeringutele, mida on vaja ettevõtte edukuse säilitamiseks ning edendamiseks nii tulevikus kui ka tsükli kestel (Grünig, Kühn 2005, 9).

Pikaajalise tsükli mõõde sobib suhete arendamiseks, võrgustike ja meeskondade kaudu teadmiste jagamiseks, usalduse ja inspiratsiooni tekitamiseks. Sellised hoovad nagu struktuurimuudatused, juhtimise arendamine ning oskuste baasi ümberjoondamine annab tulemuse alles mitme aasta möödudes. (Gratton 2000, 105)

Planeerimine näitab, kuidas püstitatud eesmärgid realiseerida. Kui kõik ettevõtte liikmed teavad, mida nad peavad tegema, et eesmärgid saaks täidetud, on tegemist

organisatsioonis oskusliku planeerimisega. See on vajalik nii inimeste kui ka ettevõtte efektiivsuse tõstmiseks. Planeerimine tõstab esile hulga tegevusi, mille teostamine viib loodetavasti ettevõtte soovitud eesmärgini. Sageli tuleb aga arvestada sellega, et ümbritsev keskkond on pidevas muutumises ning ilmneb asjaolusid, millega planeerimise faasis ei osatud arvestada. Sellest lähtuvalt tuleb organisatsioonil vastavalt oludele oma plaane korrigeerida. (Palmer 1998, 5)

Ettevõtetel on lihtne väita, et nad väärtustavad oma töötajaid, kuid hoopis raskem on sellist mõtteviisi tegudes väljendada. Inimeste seisukohast on oluline aga just see, millisena nad tööandja suhtumist igapäevatoos ning –olukordades tajuvad. Kõige tähtsam on, et oleks üheselt mõistetav ning selge, millised on organisatsiooni eesmärgid ning millist rolli iga töötaja, kui unikaalne ja asendamatu ettevõtte liige, selle eesmärgi täitmisel mängib. Lisaks sellele omab suurt mõju juhtide ja alluvate vaheline suhtlemis- ning kuulamisoskus. Inimeste jaoks on tähtis, et nende personaalsed mõtted, mured, kriitika ja ettepanekud pakuksid lisaks kolleegidele huvi ka ettevõttes rohkem võimu omavatele isikutele. Kui töötajad tunnevad, et neid võetakse kuulda ja neil on võimalus tööd ja selle korraldust puudutavates küsimustes kaasa rääkida, motiveerib see neid ka töösse rohkem panustama. (Burke, Cooper 2008)

1.1.2. Indikaatorid

Inimkeskses organisatsioonis on kõik tööd ja selle korraldust puudutavad aspektid nagu graafikud, asukoht, tööülesanded, kolleegid ja palk, tööandja ja töötaja vahel läbiräägitavad. See võimaldab jõuda mõlemat osapoolt rahuldavale kokkuleppele ning on pikaajalise ning eduka töösuhte aluseks. Läbirääkimine ei ole ühekordne tegevus vaid kordub ajas vastavalt osapoolte vajadustele. Iga töösuhe kestab täpselt nii kaua, kuni kokkulepped on mõlemale osapoolele sobivad. Hea töötaja on tavaliselt ka hea läbirääkija ning suudab oma ootuseid ning vajadusi edukalt põhjendada. (Tulgan 2001, 11)

Idee rakendamist organisatsioonis iseloomustavad paindlikud ametijuhendid, globaalne tiimitöö ning muutused vähem bürokraatliku töökorralduse suunas. Ka organisatsiooni struktuur omab töötajate potentsiaali avaldumisele suurt mõju. Tänapäeval tagab tulemuslikkuse ja edu ettevõtte kiire, paindlik ning lame struktuur. Paindlikkus on antud filosoofia üheks alustalaks, mida tänapäeval paljud töötajad oma tööandjalt ootavad, ent ettevõtte vastutulek inimeste soovile tuleb välja teenida. Paindlikkuse tagamine ning töötajate vajaduste rahuldamine tagab nende suurema produktiivsuse, töö kvaliteedi ning vähendab ka

töötajate voolavust. Need näitajad omakorda kajastuvad ettevõtte kasumlikkuse kasvus. Rahulolevad töötajad tagavad ka rahulolevad kliendid, mis omakorda osutavad positiivset mõju müüginumbritele. Organisatsioonid väärtustavad mitmekülgsete oskustega töötajaid, kes suudaksid töötada targalt, kiiresti ja paremini kui kunagi varem. Inimestelt oodatakse innovatiivsust ja pühendumust, mida oleks võimalik organisatsioonis rakendada. (Burke, Cooper 2008)

Inimkeskses organisatsioonis rõhutakse töötaja võimalusele teha mitmekesisest ning pikaajalist karjääri kogu ettevõtte ulatuses. Selline hüve on inimeste jaoks pikemas perspektiivis ahvatlevam kui palgakõrgendus või muu materiaalne heaolu. Töötajate personaalsuse ja unikaalsuse filosoofias kajastub karjäärimestrite paljus, mis tähendab, et inimestel on ettevõttes arenemiseks palju võimalusi ning nad saavad leida just oma potentsiaalile vastava tee. (Tulgan 2001)

Sellepärast on oluline kaotada piirangud, mis kammitsevad töötajate arengut ja väljawaateid. Horisontaalne struktuur ning vaba töökeskkond tagavad inimeste avatuse uutele võimalustele ja väljakutsetele. Bürokratia ja hierarhia aga osutavad vastupidist mõju, kitsendades töötajate karjäärivõimalusi ning aeglustades edutamise protsessi. (Burke, Cooper 2008)

1.2. Inimressursi ainulaadsus

1.2.1. Individuaalne tajumine

Inimressursi eripära peitub kolmes veendumuses: inimesed tegutsevad ajas, otsivad oma tegevustes tähendust ning on oma olemuselt hingestatud. Minevik, olevik ja tulevik on inimestele tähenduslikud ning nende tugevus ja potentsiaal avalduvad ajas aeglasemalt kui teiste ressursside puhul. Tugeva töötajaskonna loomise eelduseks on minevikule tugineva köitva tulevikuvisioni loomine ning töötajate ja aktsionäride sellesse kaasamine. Seevastu ainult lühiajalistest perspektiividest lähtuv juhtimine ei suuda tagada inimressursi pühendumust ja nende püsivus ning järjepidevus kannatavad. (Gratton 2000, 95)

Organisatsioonis on kirjutatud ja kirjutamata reeglid. Kirjutatud reeglid sisalduvad ettevõtte poliitikates ja juhtimiskommunikatsioonis, seevastu kirjutamata reeglid on need, mida töötajad reaalselt mõistavad ja tunnetavad. Kui organisatsiooni kirjapandud poliitika ei

vasta reaalsusele, võib see mõjuda hävitavalt ettevõtte üldisele sooritusele. Inimeste loomuses on tõlgendada end ümbritsevaid märke ja sündmusi, mõistmaks organisatsiooni olemust ning seda, kuidas individuaalselt selle toimimisse panustada. Olulised on ümbritsevad kolleegid ning neid ümbritsevad protsessid, sündmused ja kultuur, mis suunavad inimeste arusaamist. Organisatsiooni kultuur näitab, kuidas ettevõttel on kombeks tegutseda. See peegeldab organisatsiooni saavutusi, missiooni ja eesmärke, suhtumist töötajatesse, klientidesse ning tarnijatesse. (Scott-Morgan 1994)

Igal ettevõttel on unikaalne kultuur, mis aitab mõista nii organisatsioonide kui ka nendes töötavate inimeste erinevuseid. Organisatsiooni kultuur võib olla formaalne või mitteformaalne. Formaalse puhul on ettevõtte missioon, uskumused, eesmärgid ja käitumine määratletud ning kuuluvad töötajate poolt täitmisele. Mitteformaalse organisatsiooni puhul määravad ettevõtte kultuuri töötajad oma käitumise ja uskumustega. (Palmer 1998, 25) Seega tähenduse loomine ettevõttes ei pruugi põhineda mitte ainult ametlikult kirjapandud strateegial ja poliitikal, vaid peitub ka edastatud sõnumites, organisatsiooni määratlevates sümbolites ning vihjetes, mille on erinevad praktikad esile toonud. Inimesed tunnevad organisatsioonis suuremat pühendumust ja töötavad keskendunumalt, kui nende arusaam tähendusest haakub organisatsiooni püüdlustega. Tõlgendamine on iga töötaja jaoks väga individuaalne, kuid keegi ei tööta eraldatuses, vaid muutuvad jagatud uskumusi, sümboleid ja müüte hõlmavate kognitiivsete süsteemide liikmeks. Need jagatud uskumused võimaldavadki gruppidel kujundada organisatsioonides kollektiivseid seisukohti, neile tugineda ja liikuda kõrgetasemelise soorituse suunas. Töötajate individuaalsed taustsüsteemid eksisteerivad kollektiivsete taustsüsteemide seas. (Gratton 2000, 53)

1.2.2. Hingestatud olemus

Inimestel on lootused ja püüdlused, nad võivad olla pühendunud ja usaldavad ning vastavalt sellele muuta oma valmisolekut panustada töösse rohkem kui neilt oodatakse. Edukate ettevõtete loomise taga on entusiasm, inspiratsioon, uuendusmeelsus, ideed ja tunded, mida iga organisatsiooni liige tunneb oma meeskonnaliikmete ja kolleegide ning oma grupi eesmärkide ja firma sihtide vastu. Töötajate potentsiaal avaldub paremini ettevõtetes, millesse võib uskuda ja mis toob neile kasu. Inimestele ei piisa ainult sellest, et töö pakuks neile väljakutseid ning oleks arendav. Töötajate jaoks oluline ka organisatsioonis valitsev võrdsus ning väärtustamine. Juhul kui töötaja on nõus ettevõtte hüvanguks oma personaalseid

omadusi ja oskuseid rakendama, siis ootab ta ka selle eest väärilist tasu ning tunnustust, mille tagamine toob alles töörahulolu. Inimesed ootavad, et neisse suhtutakse lugupidamisega, et nende ideid võetakse tõsiselt ja et neist sõltub midagi. Erinevalt teistest konkurentsieelise allikatest, nagu finantskapital ja tehnoloogia, on teadmised ressurss, mida inimesed hoiavad oma meeles ning mida jagavad ainult siis, kui nad nii otsustavad. Teadmiste loomine ja jagamine ei allu järelevalvele ja sunnile. (Burke, Cooper 2008)

Selleks, et tagada inimressursi kui konkurentsieelise püsivus, tuleb töötajates esile kutsuda usaldustunne, pühendumus ja motivatsioon. Need faktorid mõjutavad inimeste otsust pikaajalise töösuhte kasuks. Tööandja jaoks on oluline, et töötajasse investeeritud aeg ning raha ei liiguks ettevõttest välja, vaid hakkaks organisatsioonile tulu teenima. Juhul kui töötajale ei suudeta pakkuda turvatunnet ning väljundit eneseteostuseks, võib inimene otsustada ettevõttest lahkuda ning investering hakkab kasu tooma mõnele teisele organisatsioonile või halvemal juhul konkurendile. (Crouse 2005)

Väga oluline on, et töötajad oleksid motiveeritud ning töötahtelised. Vroomi, Lawleri ja Porteri ootuste teooria hindab töötajate motivatsiooni protsessi. Teooria seletab, kuidas inimesed tajuvad suhet pingutuse, soorituse ja tasu vahel. Inimesed on motiveeritud pingutuseks, kui nad usuvad, et pingutus töö viib efektiivse soorituseni ning see omakorda tagab väärilise tasu. Teooria väidab, et inimesed on nõus panustama oma töösse täpselt nii palju, kui väga nad töö oodatavat tulemust väärtustavad. Näiteks uus töötaja ettevõttes väärtustab kindlasti kõrgelt edutamist, mis aga karjääri alustades ei tundu kohe alguses võimalik. Sellisel juhul on oodatav tasu kõrge väärtusega, kuid vähetõenäoline. Kui töötaja usub, et tema pingutus ei too talle edutamist, siis ei ole tal motivatsiooni pingutada. Paraku reaalses elus ei suuda töötaja pingutus alati tagada efektiivset sooritust, sest alati ei ole kasutatavad ressursid piisavad või ei vasta inimese oskused vajalikele kriteeriumitele. (Miner 2015, 67-71)

1.3. Praktikad idee rakendamisel

Töökeskkonnas on väga oluline indiviidide mitmekesisus. Igal inimesel on omad tugevused ja nõrkused ning töökeskkonnas on võimalik teineteist täiendada ning seeläbi saavutada parem tulemus. Töötajate individuaalsusest juhinduv idee lähtub põhimõttest, et teadmiseid ja oskuseid tuleks organisatsioonis oskuslikult jagada. Üheks võimaluseks on teadmiste

jagamiseks võrgustike loomine. See seisneb selles, et juhul kui inimene tunneb end mingis valdkonnas või mingis küsimuses ebapädevana, siis postitab ta küsimuse nähtavana kõikidele töötajatele. Inimesed, kes hõlmavad teemat paremini, saavad postitusele vastata ning nõu anda. Kõik on oodatud diskussioonis osalema ning arvamust avaldama. Lõpuks sünnib kollektiivne arvamus, millest saavad osa kõik organisatsiooni liikmed. (Tulgan 2001)

Organisatsioonid kasutavad inimeste isikliku arengu planeerimise süsteemi. Igal töötajal on vastavalt oma individuaalsele potentsiaalile oma personaalse arengu plaan ning toimuvad arenguestlused arutamaks töö eesmärged ja seda, kas need ühtivad töötaja personaalsete sihtidega. Selline süsteem soosib järjepidevat töötajate arengut ja kindlustab inimeste individuaalseid sihte, mis on seotud tööga. (Palmer 1998, 110)

Paljud kasutusel olevad juhtimispraktikad võivad pärssida ettevõtte arengut ning edu. Näiteks loovad paljud organisatsioonid pidevalt uusi töökohti, kus tegelikult tööülesannete ning vastutuse olemasolu on ebapiisav ning seab uue töötaja palkamise vajalikkuse kahtluse alla. Tihti määratakse ka ametikohtadele inimesi, kelle võimed ning oskused ei vasta töö ootustele ning tulemus on keskpärane. (O'Toole, Lawler 2006)

Uue töötaja leidmine on kulukas ning aeganõudev protsess, millega püütakse kiiresti leida lahkunud töötajale asendaja. Seda tehes on oht, et tööandja ei süvene kandidaadi personaalsetesse omadustesse ning tugevustesse, vaid üritab leida inimese, kes oleks võimalikult sarnane lahkunud töötajaga ning suudaks ametikoha kiiresti täita. Sellega tekib aga risk, et uus inimene ei suuda samuti pakutud ametikohal leida võimalust eneseteostuseks ning lahkub ettevõttest sama saatusega. (Tulgan 2001)

Lynda Gratton on võrrelnud lahkunud töötaja asemel kiiresti uue inimese leidmist "tulekahju kustutamisega". Üritatakse kiiresti leida uus töötaja, kes suudaks üle võtta endise inimese ülesanded ning sealjuures lähtutakse omadustest, mis just eelmisele töötajale iseloomulikud olid. (Gratton 2000) Kuid tuletades meelde töötajate individuaalsuse idee põhipunkti, siis organisatsioon peaks suhtuma igasse inimesse kui unikaalsesse indiviidi, keda on võimatu asendada. Seetõttu peaks töötajate värbamise protsess olema pidev ning mitte juhinduma "tulekahjudest". Ettevõtte huvides on leida oma kollektiivi suure potentsiaaliga ja motiveeritud talente igal ajal ning leida neile oma ettevõttes rakendust. (Ginzberg 1988)

Talentide hoidmine ettevõttes on keeruline ülesanne. Paljud ettevõtted kasutavad töötajate säilitamiseks kahte põhilist lühiajalise toimega strateegiat. Neist esimene on inimeste mõjutamine finantsvahenditega. Sageli pakutakse töötajale kõrgemat palka, et inimene oleks

nõus veel mõnda aega ettevõttes töötama. Teine variant on ettevõtte muutmine töötajate esimeseks valikuks, pakkudes erinevaid hüvesid. See tingib olukorra, kus tööandjad hakkavad üksteist üle pakkuma ning see, kes pakub rohkem, võib võita sõja, kuid tõenäoliselt kaotab lahingu. Rahaliste vahenditega võib töösuhet pikendada, kuid fakt on see, et töötajat pikaajaliselt sellise strateegiaga ettevõttes hoida ei õnnestu. (Tulgan 2001)

Selleks, et tuua töötajate individuaalsed omadused ning inspiratsioon kõige tugevamalt esile, tuleks organisatsioonis luua igale inimesele võimalus karjääriks. Sealjuures pidades silmas seda, et ükski karjäärinmuster ei oleks klassikaline ning etteaimatav. (Tulgan 2001)

Töölane rotatsioon tähendab töötajate süstemaatilist liikumist ühelt töökohalt teisele, mille eesmärgiks on muuta töö inimestele huvitavamaks ja mitmekesisemaks. Sellise tegevuse peamiseks tugevuseks peetakse töötajate oskuste ja teadmiste arendamist ning laiendamist, mis on ettevõtte jaoks mugav ning odav viis inimeste koolitamiseks. Lähtudes töötajate unikaalsuse ja personaalsuse ideest, võib tööalane rotatsioon olla väga kasulik vahend töötajate motiveerimiseks ning oma tugevuste avastamiseks ja rakendamiseks. Võimalus teiste ametite proovimiseks lisab inimestesse julgust end proovile panna ettevõtte siseselt ka teistel töökohtadel ning loob eelduse karjäärinustrite paljususele. (McKenna, 118)

Kuigi inimeste tähtsus organisatsiooni jaoks on iseenesest mõistetav, siis töötajate individuaalsuse ja unikaalsuse idee ei leia kirjanduses väga laia kõlapinda. Kui töötajate juhtimisest ja motiveerimisest võib leida väga paljude erinevate autorite seisukohti, siis inimkeskse strateegia ning inimeste unikaalsuse teoreetilise materjali läbitöötamisel võib näha, et mitmetes allikates korduvad samad nimed. Kuigi palju töös kasutatud kirjandust pärineb mõnekümne aasta tagusest ajast, siis teoorias kajastatud autorid nagu Lynda Gratton ja Peter Scott-Morgan ning nende mõtted inimeste väärtustamisest on leitavad ka kaasaegsemas kirjanduses. See annab tõestust sellele, et värsked uuringud antud teemal on kindlasti vajalikud, sest tegu on väga olulise ideega, millesse paljud tööandjad kindlasti usuvad, kuid ei suuda tegelikkuses ellu viia.

2. UURIMISMETOODIKA

Uuringu eesmärk on välja selgitada, kas ja kuidas eri valdkonna ja suurusega tööandjad rakendavad inimkeskse strateegia meetmeid töötajate individuaalsuse rõhutamiseks. Selleks, et nimetatud eesmärgini jõuda, on esimeseks ülesandeks koguda esmased andmed. See tähendab, et uurimisküsimustele vastamiseks tuleb andmed esmalt koguda ning need peavad olema asjakohased käesoleva uuringu ja uurimisprobleemi jaoks. Harilikult kasutatakse esmaste andmete kogumise vahenditena vaatlusi, katseid, küsitlusi, ankeete ja intervjuusid (Ghuri, Gronhaug 2004, 92). Tööandjate inimkesksuse uurimiseks on heaks vahendiks küsimustik, mis võimaldab saada inimestelt oma tööandja kohta individuaalset ja asjakohast tagasisidet.

Esmaste andmete peamine eelis on selles, et need kogutakse nimelt käisoleva projekti jaoks. See tähendab, et need on kooskõlas uurimisküsimuste ja –eesmärkidega. Peamine puudus aga on selles, et esmaste andmete kogumine võib võtta palju aega ja olla kulukas. Peale selle on raske andmetele juurde pääseda: leida tarbijad või sihtgrupid, kes oleksid koostöövalmis ja nõus vastama meie küsimustele. (Ibid.) Kuna uuringul keskenduti individuaalsete töötajate tunnetusele, siis teised andmed antud juhul suurt tähtsust ei omanud. Keskenduti vaid inimeste üldistele tunnetele ning mugavuse huvides olid vastavad punktid lisatud küsimustikku.

Käesoleva uuringu läbiviimiseks on kasutatud mugavusvalimit. Mugavusvalimi puhul kaasatakse valimisse need isikud, kelleni on kerge ja mugav jõuda. Inimesed valitakse vastavalt nende saadavusele ja nende tahtele uuringus osaleda. Kuigi antud valimi koostamise meetod võib oma olemuselt olla ebatäpne ning osalejad erapoolikud, siis on see üks populaarsemaid, sest on lihtsam, odavam ja vähem aeganõudev. (Gravetter, Forzano 2015, 147)

2.1. Andmete kogumine

Käesoleva uuringu jaoks on kasutatud kvantitatiivset andmekogumismeetodit. Üks argument kvantitatiivsete andmete kasutamiseks on üsna sageli see, et kogutakse individuaalseid andmeid ja koondatakse need, analüüsimeks probleemi tervikuna. (Ghauri, Gronhaug 2004, 98) Nii on ka selle uuringu puhul – kvantitatiivset meetodit kasutades on kogutud andmeid mugavusvalimit kasutades, et hiljem teha andmete põhjal üldistavaid järeldusi.

Alljärgnev tabel 1 seab omavahel võrdlusesse kvalitatiivse ja kvantitatiivse meetodi. Võrdluse põhjal võib öelda, et kvantitatiivne andmekogumismeetod sobib käesoleva uuringu läbiviimiseks paremini, kuna uurimisprobleem ja eesmärk on suhteliselt konkreetselt määratletud ning tulemuste täpsuse ja objektiivsuse huvides on kvantitatiivne meetod sobivam.

Tabel 1. Rõhuasetuse erinevus kvalitatiivsetes ja kvantitatiivsetes meetodites

Kvalitatiivsed meetodid	Kvantitatiivsed meetodid
Rõhk arusaamisel	Rõhk testimisel ja tõestamisel
Fookus vastaja vaatenurgal	Fookus sotsiaalsete sündmuste faktidel
Interpretatsioon ja ratsionaalne lähenemine	Loogiline ja kriitiline lähenemine
Vaatlused ja mõõtmised loomulikus ümbruses	Kontrollitud mõõtmine
Subjektiivne asjaosalise vaatenurk	Objektiivne kõrvalseisja vaatenurk
Avastuslik suunitlus	Hüpoteetilis-deduktiivne
Protsessile suunatud	Tulemusele suunatud
Terviklik perspektiiv	Üldasjalik ja analüütiline
Üldistamine individuaalse organismi omaduste ja kontekstide võrdluse teel	Üldistamine populatsiooni liikmeskonnale

Allikas: (Ghauri, Gronhaug 2004, 98)

Esialgelt kavandatud uuringu järgi oli plaanis määrata töötajate tunnetuse alusel ühe konkreetse ettevõtte inimkesksust, kuid kõik pakkumise saanud ettevõtted keeldusid uuringus osalemisest. Peamiseks põhjuseks toodi just töötajate koormatuse ning lisakohustuste vältimist, mis mõneti viitab just tööandja hoolivale ja väärtustavale suhtumisele oma inimestesse. Seda enam, et uuringu läbiviimiseks tehti pakkumine kaheksale Eesti parima tööandja konkursi finalistile. Teisalt võis olla ka põhjuseks juhtkonna kartus, et uuringu tulemusena selguks, et hoolimata finaalkohast hindavad töötajad ettevõtte inimkesksust madalamalt kui juhatus ise.

Sellest lähtuvalt tuli kavandada uus uuring, mille eesmärgiks erineva suuruse ja tegevusalaga ettevõtete soovituslike arengusuundade leidmine tagamaks töötajate oskusi ja omadusi väärtustav juhtimine ja töökeskkond.

Tulemuseni jõudmiseks alustati andmete kogumisest. Nagu eelnevalt täpsemalt seletatud, siis andmekogumismeetodiks sobis kõige paremini kvantitatiivne meetod. Selle läbiviimiseks valmis küsimustik lisas 1, mis sisaldas endas 17 vastaja töökohta juhtimist ja töökorraldust puudutavat küsimust, mille alusel oleks võimalik hinnata kuivõrd väärtustatult töötaja tunneb enda individuaalseid oskuseid töökohal ning milline on tööandja poolt loodud töökeskkond inimeste vajaduste ja ootuste rahuldamiseks. Ankeetküsimustik koostati autori poolt, tuginedes teoreetilistele seisukohtadele esitatud käesoleva töö esimeses osas.

Lisaks sellele sisaldas küsimustik 8 küsimust nii vastaja kui ka tööandja tausta selgitamiseks, mis võimaldaks uuringu käigus teha üldistusi ja kokkuvõtteid sarnase taustaga isikute või ettevõtete kohta. Tööandjate vahel võrdluste toomiseks tuli vastajatel märkida inimeste arv töökohas ning liigitada organisatsioon sobivasse Eesti majanduse tegevusalasse (Eesti...2016).

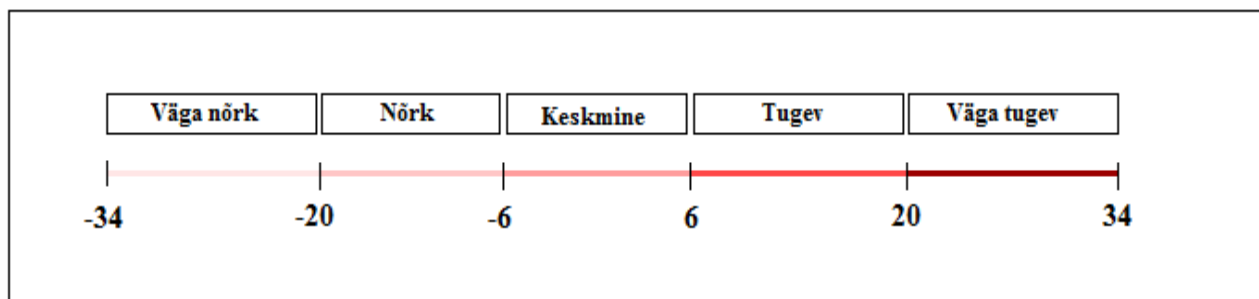
Küsimustikule vastajate leidmiseks kasutati mugavusvalimit, mis antud juhul tähendas andmete kogumist uurija lähikondsete seas. Autor kasutas uuringus osalejate leidmiseks sotsiaalmeedia kanalit Facebook, kus jagas linki küsimustikule oma tutvusringkonnas. Vastuste kogumise ajaliseks piiranguks määrati 2 nädalat ning selle aja jooksul vastas küsimustikule 61 inimest 19-st erineva valdkonna ettevõttest.

2.2. Andmeanalüüs

2.2.1. Andmete töötlemine

Pärast kogumist on andmed korrastatud, vastused viimistletud ning teisendatud ümber punktideks ning vastajate ja nende tööandjate tunnused rühmitatud ning numbriliselt tähistatud. Lisas 1 nähtav küsimustik koostati nii, et iga töökohta puudutava küsimuse vastus andis -2 kuni 2 punkti. Sealjuures kõige inimkesksem vastusevariant andis 2 punkti ja kõige vähem töötajaga arvestav aspekt -2 punkti. Üheks vastusevariandiks sai märkida ka „raske öelda“, mis andis 0 punkti, kui invaliidne väärtus. See andis vastajale võimaluse ka küsimuse suhtes neutraalseks jääda.

Selleks, et määrata töötaja poolt tunnetatavat tööandja üldist inimkesksust, valmis skaala, mille igale vahemikule vastab kindel tunnus. Joonisel 2 on näha, et tulemus -34 kuni -21 viitab tööandja väga nõrgale võimele inimeste individuaalseid tugevusi rõhutada, -20 kuni -7 annab tulemuseks nõrk, -6 kuni 5 näitab keskmist taset, 6 kuni 19 tugevat ning 20 kuni 34 viitab väga tugevale töötajate väärtustamise võimele.



Joonis 2. Punktiskaala hindamaks tööandja poolset töötaja väärtustamist.

Allikas: Koostatud autori poolt kirjeldamaks kvantitatiivse uuringu tulemusi

2.2.2. Andmeanalüüsi meetodid

Pärast andmete teisendamist ning viimistlemist alustati informatsiooni analüüsimisega, et leida vastused püstitatud uurimisküsimustele ning jõuda soovitud eesmärgini. Esimene uurimisküsimus, mis püstitati, puudutas tööandja inimkesksuse seotust ettevõtte suuruse ja tegevusvaldkonnaga. Selleks, et leida, kas mainitud tunnustel on seos seal tunnetatava inimkesksusega, tuli esmalt jõuda vastavate korrelatsioonikordajateni.

Pearsoni segamomendi korrelatsioonikordaja (r) näitab kahe muutuja vahelist ühisvarieeruvust. See tähendab, et antud juhul näitab leitav kordaja sama või vastassuunalist muutujate seotust, kuid need ei pruugi teineteist põhjuslikult mõjutada. Korrelatsioonikordaja võib võtta väärtusi -1 kuni +1. Kuşjuures +1 näitab, et kaks muutujat täielikult varieeruvad ühiselt positiivselt ja -1 näitab, et kaks muutujat on täielikult vastupidiselt seotud. Nullilähedane korrelatsioonikordaja näitab, et muutujad ei ole seotud. (Ghauri, Gronhaug 2004, 160) Käesolevas töös kasutati korrelatsioonikordajate leidmiseks Exceli funktsiooni „correlation“, mille tulemusena genereeris programm tabeli koos vastavate näitajatega. Kolmanda peatüki esimeses osas on kirjeldatud korrelatsioonanalüüsi tulemused.

Lisaks korrelatsioonanalüüsile moodustati uuringu tulemuste põhjal ka erinevaid jaotusi. Esmalt jagati viimistletud andmed uuritavate tööandjate valdkondade alusel. Iga küsimustiku täitja vastused arvutati punktideks ning liideti kokku, saamaks vastaja tööandja inimkesksuse kohta üldhinnang. Seejärel leiti iga esindatud tegevusala ettevõtete hinnangute aritmeetilised keskmised, et võrrelda erinevate tegevusaladega ettevõtetes tunnetatava inimkesksuse tugevust. Aritmeetiliste keskmiste arvutamiseks kasutati Exceli funktsiooni „average()“. Selleks, et kontrollida saadud andmete usaldusväärsust ning välistada rühmad, kelle esinemissagedus oli järelduste tegemiseks ebapiisav, koostati ka sagedustabel.

Viimane meetodika uuringu tulemuste tõlgendamiseks oli risttabelite koostamine. Risttabel annab esinemissageduste kaudu ülevaate kogumijaotusest veeru- ja reatunnuste suhtes (Tooding 2007, 196). Seega võimaldab andmete risttabelina esitamine analüüsida üheaegselt mitut muutujat (Ghauri, Gronhaug 2004,143). Antud töös võrreldi vastajate hinnangut oma tööandja inimkesksusele vastavalt töötaja enda sõltumatutele muutujatele nagu sugu, haridustase ja positsioon.

3. TULEMUSED

Töö alguses püstitatud eesmärgi ning uurimisülesannete lahendamiseks koostati ankeetküsimustik, mille abil koguti töötajatelt hinnangud nende tööandjate inimkesksusele. Saadud tulemused koondati tabelisse ning töödeldi, et andmeid analüüsida ning tõlgendada. Käesolev peatükk sisaldabki endas kogutud andmete tulemusi, mida erinevate analüüsimeetodite abil uuriti ning tõlgendati. Tulemusi illustreerivad ning kirjeldavad joonised ja tabelid, mis on koostatud autori poolt tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele.

3.1. Korrelatiivsed seosed

Esmalt uuriti, kas töökohas tajutav inimkesksus omab seost ettevõtte suurusega. Kõigepealt anti kahele uuritavale muutujale: ettevõtte suurus ja seal tajutav inimkesksus, vastavalt tähised a ja b. Andmete viimistlemise käigus jagati tööandjad suuruse järgi klassidesse ning nummerdati vastavalt. Korrelatsioonikordaja leidmiseks kanti rühmitatud andmed vastava tähisega tulpa ja kasutades Exceli funktsiooni „correlation“ saadi tulemuseks alljärgnev tabel 2.

Tabel 2. Korrelatsioonanalüüs ettevõtte suuruse ja inimkesksuse seose uurimiseks

	a	b
a	1	
b	-0.01977	1

Allikas: Arvutatud autori poolt lisa 2 esitatud andmete alusel

Korrelatsioonanalüüsi käigus uuriti seost töökoha suuruse ning inimkesksuse vahel, mis lihtsustamise eesmärgil olid tähistatud tähtedega a ja b. Korrelatsioonikordaja 1 kajastaks sellisel juhul täielikku positiivset seost, mis oma sisult tähendaks, et mida suurem on ettevõtte, seda inimkesksem see on. Korrelatsioonikordaja -1 tähendaks aga vastupidist ning sellisel juhul märgiks ettevõtte suuruse kasv selles tunnetatava inimkesksuse langust. Autori arvutustest aga selgus, et korrelatsioonikordaja osutus nullilähedaseks omades väärtust -0.01977 ja tõlgendas hoopis seose puudumist kahe uuritava tunnuse vahel.

Kuna korrelatsioonanalüüsi käigus selgus, et muutuja ei omanud ettevõtte inimkesksusega seost, siis järgnevalt analüüsiti erinevate tegevusaladega tööandjate töökorraldust ja juhtimist iseloomustavaid tegureid edasiste järelduste tegemiseks detailsemalt.

Teine uurimisküsimus otsis vastust sellele, millised tunnused seovad töötajaid, kes tunnetavad töökohal enese väärtustamist suuremal või vähemal määral. Selleks tuli taas leida korrelatsioonikordajad, kuid seekord olid uuritavateks tunnusteks töötajate sugu, haridus, tööstaaž, vanus ja positsioon. Neid muutujaid võrreldi töökohas tunnetatava inimkesksuse hinnanguga, et selgitada, kas antud tunnused võivad olla seotud sellega, kuidas töötaja oma ettevõtet tajub. Taas tähistati muutujad tähtedega vastavalt: hinnang inimkesksusele- a, sugu- b, haridus- c, tööstaaž- d, vanus- e ja positsioon- f. Seejärel lisati andmete korrastamise käigus klassidesse jaotatud väärtused vastavatesse tulpadesse ning kasutati taas korrelatsioonikordaja leidmiseks vastavat funktsiooni Excelis. Tabel 3 kajastab saadud tulemusi.

Tabel 3. Töötaja tunnuste ja töökohas tunnetatava inimkesksuse korrelatsioonikordajad

	a	b	c	d	e	f
a	1					
b	0.029761	1				
c	0.080869	-0.26107	1			
d	0.023891	-0.1177	0.227512	1		
e	-0.0109	-0.25009	0.31517	0.883469	1	
f	0.312912	-0.05625	0.425898	0.587334	0.545216	1

Allikas: Arvutatud autori poolt lisas 2 esitatud andmete alusel

Korrelatsioonanalüüsi käigus selgus, et ka töötajat iseloomustavad tunnused ei oma seost sellega, millisenä inimene oma tööandja inimkesksust tunnetab. Tunnetatava

inimkesksuse korrelatsioonikordaja sooga on 0.029761, haridusega 0.080869, tööstaažiga 0.023891, vanusega -0.0109 ja positsiooniga 0.312912. Sõltuvalt sellest, et kõik näitajad jäid nullilähedaseks, ei saa me ühtegi neist tunnustest pidada tunnetatud inimkesksusega seotuks.

Seega ei näidanud kumbki korrelatsioonanalüüs muutujate vahel otsitud seoseid ning järgnevalt kasutati tulemusteni jõudmiseks andmete jaotusmeetodit.

3.2. Jaotused

Esimesena jaotati töötajate poolt antud hinnangud vastavalt tööandja valdkonnale, mis võimaldaks teha üldistusi tegevusala lõikes. Selleks arvutati iga valdkonna tööandjate punktide aritmeetilised keskmised ning kanti tabelisse 4. Selleks kasutati Exceli funktsiooni „average()“. Uuringus osales 61 töötajat 19 erineva valdkonna ettevõttest ning tabelis 4 on näha iga tegevusala hinnangute keskmine punktisumma ning viimases veerus ka sellele vastav üldhinnang „väga nõrk“, „nõrk“, „keskmine“, „tugev“ või „väga tugev“. Üldhinnang põhineb töö teises peatükis autori poolt koostatud skaalale, mis toob välja punktivahemikud, mis on igale hinnangule vastavad.

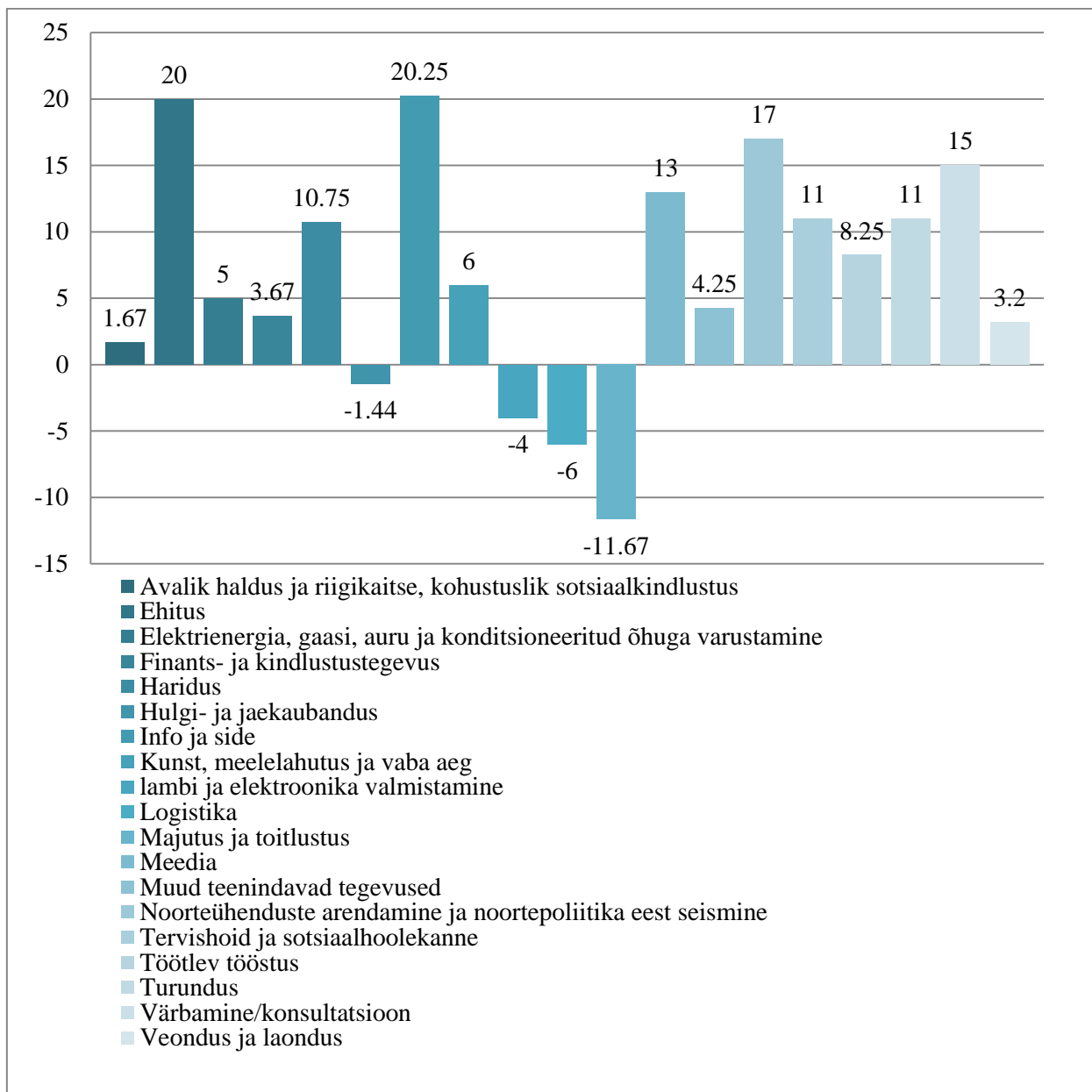
Tabeli uurimisel võib näha, et tegevusvaldkondadest eristuvad kaks, mis on väga tugevalt tunnetatava inimkeskse töökeskkonnaga. Nendeks on „ehitus“ ning „info ja side“, mis said vastavalt hinneteks 20 ja 20.25. Keskmisest nõrgema tulemusega tegevusvaldkonnaks osutus majutus ja toitlustus, mis sai kokkuvõttes skooriks -11.67. Kõikide tööandjate koondatud keskmine on toodud tabeli 4 viimases reas ja selle väärtuseks on 5.43 ehk üldist uuritud töötajate tunnetatud inimkesksust töökohal võib pidada keskmiseks ent pigem tugevapooleks.

Tabel 4. Keskmise hinnangu tööandja inimkesksusele valdkonniti

Tööandja tegevusala	Keskmine hinnang punktides	Vastav hinnang skaalal
Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus	1.67	Keskmine
Ehitus	20	Väga tugev
Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	5	Keskmine
Finants- ja kindlustustegevus	3.67	Keskmine
Haridus	10.75	Tugev
Hulgi- ja jaekaubandus	-1.44	Keskmine
Info ja side	20.25	Väga tugev
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	6	Tugev
Lambi ja elektroonika valmistamine	-4	Keskmine
Logistika	-6	Keskmine
Majutus ja toitlustus	-11.67	Nõrk
Meedia	13	Tugev
Muud teenindavad tegevused	4.25	Keskmine
Noorteühenduste arendamine ja noortepoliitika eest seismine	17	Tugev
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	11	Tugev
Töötlev tööstus	8.25	Tugev
Turundus	11	Tugev
Värbamine/konsultatsioon	15	Tugev
Veondus ja laondus	3.2	Keskmine
Kokku	5.43	Keskmine

Allikas: Arvutatud autori poolt lisas 2 esitatud andmete alusel

Selleks, et saada kirjeldamiseks parem ülevaade koostati lisaks ka tulpdiaagramm joonisel 3, kus on kujutatud kõik ettevõtete valdkonnad vastava väärtusega tulpadena. Tugevalt tunnetatava inimkeskse juhtimise ja töökorraldusega on uuringu andmetel veel hariduse, kunsti ja meelelahutuse, meedia, noorteühenduste, tervisehoiu ja sotsiaalhoolekande, töötleva tööstuse, turunduse ning värbamise ja konsultatsiooni valdkonnas tegelevad ettevõtted. Keskmiselt töötajaid väärtustavad ettevõtted kuuluvad aga elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamise, finants- ja kindlustustegevuse, hulgi- ja jaekaubanduse, lambi ja elektroonika valmistamise, logistika, veonduse ja laonduse ning muude teenindavate tegevuste valdkonda.



Joonis 3. Keskmised hinnangud tööandja inimkesksusele valdkonniti

Allikas: Koostatud autori poolt lisa 2 esitatud andmete alusel

Järgnevalt tehti kindlaks, millised eelnevalt nimetatud hinnangud on järelduste tegemiseks piisavalt usaldusväärsed ning millised tuleks kõrvale jätta. Selleks moodustati sagedusjaotus tabelis 5.

Tabel 5. Tööandjate tegevusala sagedustabel

Tööandja tegevusala	Sagedus
Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus	3
Ehitus	1
Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	2
Finants- ja kindlustustegevus	6
Haridus	4
Hulgi- ja jaekaubandus	9
Info ja side	4
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	3
lambi ja elektroonika valmistamine	1
Logistika	1
Majutus ja toitlustus	3
Meedia	2
Muud teenindavad tegevused	4
Noorteühenduste arendamine ja noortepoliitika eest seismine	1
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	2
Töötlev tööstus	8
Turundus	1
Värbamine/konsultatsioon	1
Veondus ja laondus	5

Allikas: Koostatud autori poolt lisas 2 esitatud andmete alusel

Eelnevast tabelist näeme, et ehitus, noorteühenduste arendamine ja noortepoliitika eest seismine, turundus ning värbamine ja konsultatsioon on küsitluses märgitud kõik vaid ühel korral. Seega ei saa me neist ühegi põhjal teha üldistusi. Ka kahel korral hinnatud valdkonna tööandjad: elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine, meedia ning tervishoid ja sotsiaalhoolekanne alal tuleks tulemuste täpsuse huvides järeldest kõrvale jätta. Arvestades valimimahu suurust on minimaalne vastuste arv ühe tegevusala kohta 3 ehk umbes 5% kogu valimi mahust.

Siiski võib öelda, et kõige madalama hinnangu said majutus- ja toitlustusettevõtted. Järgnevalt uuriti, millised on madala hinnangu peamised põhjused, selleks määrati küsitluses esitatud küsimuste vastuste aritmeetilised keskmised filtreerides andmekogust välja vaid majutus ja toitlustus ettevõttes töötavate inimeste vastused.

Alljärgnev tabel 6 kajastabki keskmiseid majutus ja toitlustus valdkonnas töötavate töötajate hinnanguid erinevatele inimkesksust määravatele aspektidele töökohas. Lisas 1 on näha, millistele küsimustele esimeses veerus loetletud numbrid viitavad.

Tabel 6. Majutus ja toitlustus valdkonna töötajate hinnang töökoha inimkesksusele

Küsimuse nr	Keskmine hinnang
1	-1.33333
2	-0.33333
3	-1.33333
4	0
5	1
6	0
6.1	-1
7	-2
8	-1
9	0.666667
10	-0.33333
11	-0.66667
12	-1.33333
13	0.333333
14	-1.66667
15	-2
16	0.333333
17	-1

Allikas: Arvutatud autori poolt lisas 2 esitatud andmete alusel

Selgub, et kõige madalamalt on hinnatud võimalikke karjäärivõimalusi tööandja juures ning ka oma võimekuse rakendamise võimalust ettevõttes. Nagu varem esimeses peatükis teoorilises osas mainitud, siis just karjääride paljusus ning arenguvõimalused ettevõttes on edasiviivaks jõuks töötaja unikaalsuse avastamise ning rakendamiseni. (Tulgan 2001) Ka motivatsiooni puudutav küsimus on selle valdkonna töötajatelt saanud madala hinnangu.

Eelnevalt analüüsiti erineva suurusega ettevõtete inimkesksuse näitajaid, mille vahel samuti korrelatsioonikordaja järgi seost ei avaldunud. Selleks koondati sarnase töötajate arvuga ettevõtted klassidesse ning leiti nende aritmeetiliste keskmiste väärtused. Tabelis 7 on näha erineva suurusega tööandjate keskmised inimkesksuse hinnangud ja vastavad punktiskoorid.

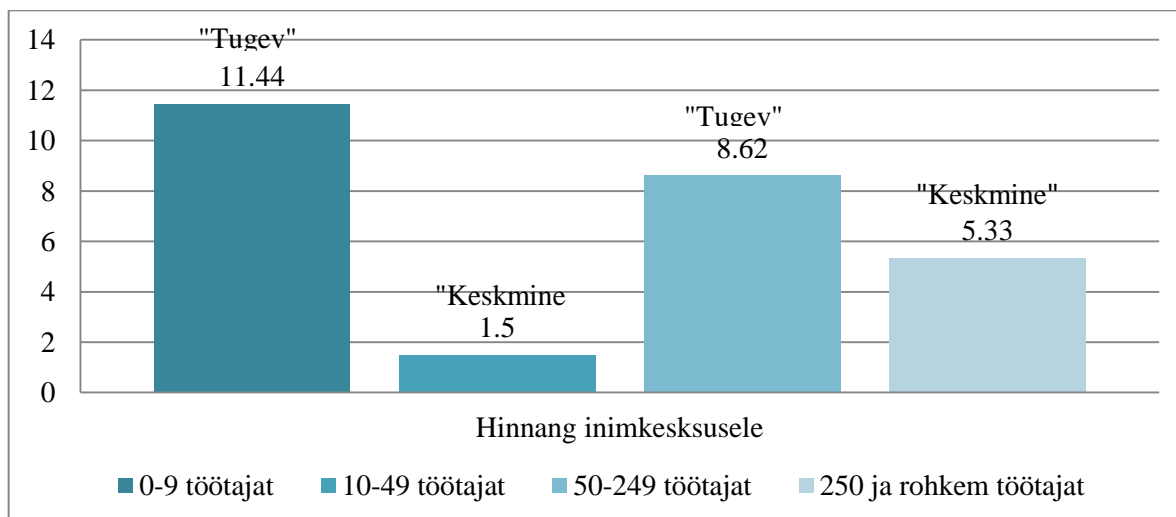
Tabel 7. Erineva suurusega tööandjate inimkesksuse hinnangud

Ettevõtte suurus	Keskmine hinnang punktides	Vastav hinnang skaalal
0-9 töötajat	11,4	Tugev
10-49 töötajat	1,5	Keskmine
50-249 töötajat	8,62	Tugev
250 või enam töötajat	5,33	Keskmine

Allikas: Arvutatud autori poolt lisas 2 esitatud andmete alusel

Uuringus osalesid erineva suurusega ettevõtetes töötavad inimesed. Küsimustikus sai märkida töökoha suuruse vastavalt töötajate arvule. Sealjuures 0-9 töötajat viitas mikroettevõttele, 10-49 töötajat väikeettevõttele, 50-249 töötajat keskmise suurusega ettevõttele ning 250 ja enam töötaja puhul on tegu suurettevõtetega.

Visuaalselt parema ülevaate saamiseks kajastati andmed ka tulpdiagrammina joonisel 4. Andmete lähemal vaatlemisel selgub, et kõige rohkem väärtustavad töötajat mikroettevõtted, kelle skooriks inimkesksuse mõõtmise skaalal on 11,4 punkti, mis viitab tugevalt tuntavale töötaja väärtustamise võimele. Ka keskmise suurusega ettevõtete inimkesksust võib pidada pigem tugevaks, sest punktisumma ületab kuut 2,62 punkti võrra. Väike- ja suurettevõtete töötajakesksust on hinnatud keskmiseks, kusjuures suurettevõtete skoor on 5,33 ja väikeettevõtetel vaid 1,5.



Joonis 4. Hinnangud erineva töötajate arvuga tööandjatele. (autor)

Allikas: Koostatud autori poolt lisas 2 esitatud andmete alusel

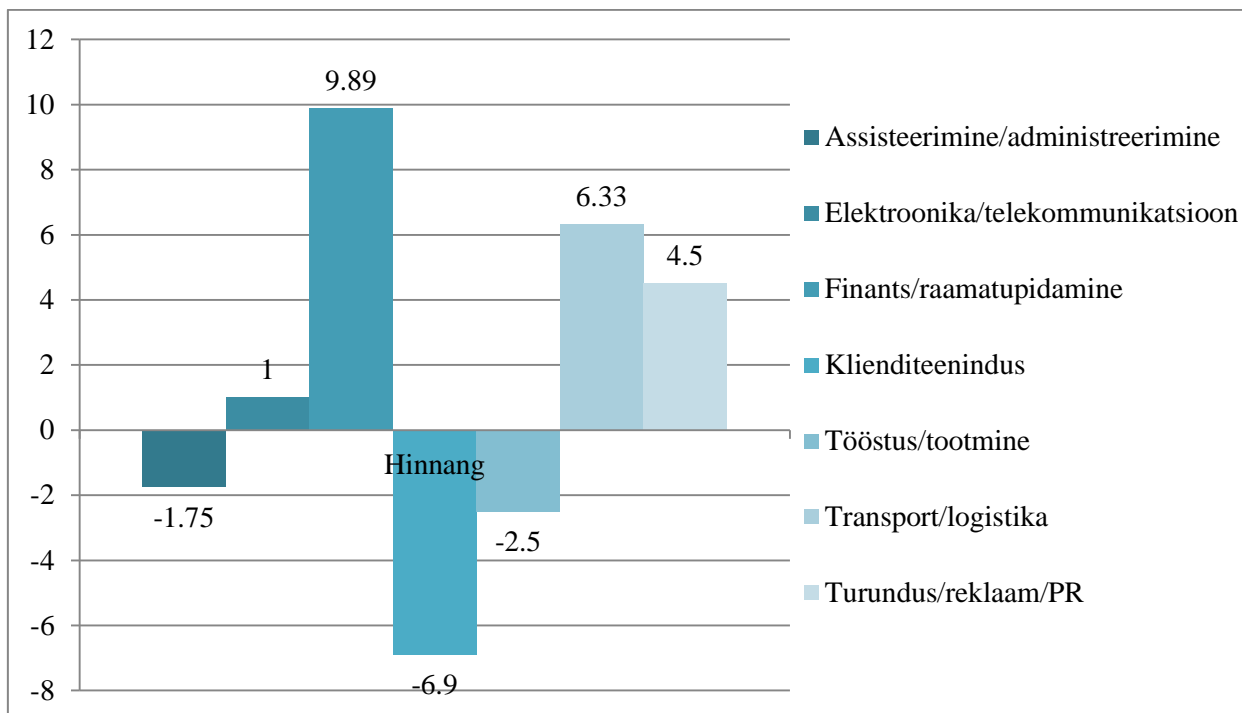
Ka jaotuste vaatlemisel võib öelda, et uuritavate muutujate korrapärast seost ettevõtte inimkesksusega ei ole võimalik tuvastada. Pigem kinnitavad erinevad vaatlused fakti, et tööandja arvestav suhtumine töötajatesse kui unikaalsetesse indiviididesse oleneb konkreetsest ettevõttest, selle kultuurist, olemusest ning selle tööd korraldavast juhtkonnast. Lisaks erinevate tööandjat puudutavate tegurite uurimisele, vaadeldi ka vastajate ametikohtade valdkondi ning hinnangute vastavat varieeruvust. Selleks leiti samuti iga tegevusvaldkonna hinnangute aritmeetiline keskmine väärtus ning kanti need võrdluseks tabelisse 8.

Tabel 8. Ametivaldkondade töötajate hinnangud tööandjale

Töötaja ametikoha tegevusvaldkond	Keskmine hinnang punktides	Vastav hinnang skaalal
Assisteerimine/administreerimine	-1.75	Keskmine
Elektroonika/telekommunikatsioon	1	Keskmine
Finants/raamatupidamine	9.888889	Tugev
Klienditeenindus	-6.9	Keskmine
Tööstus/tootmine	-2.5	Keskmine
Transport/logistika	6.333333	Tugev
Turundus/reklaam/PR	4.5	Keskmine

Allikas: Arvutatud autori poolt lisa 2 esitatud andmete alusel

Nende andmete põhjal koostati tulpdiaagramm joonisel 5. Vaatluseks kasutati ainult neid ametivaldkondi, mille sagedus oli suurem kui 2. Neid ametialasid oli kokku vaid 6. Joonisel 5 võime näha, et kõige madalamalt hindavad oma tööandjate inimkesksust klienditeeninduses töötavad inimesed. Hinnang ettevõttele jääb keskmise ja nõrga piirimaile skooriga -6.9. Tugevamalt hindasid oma tööandja inimkesksust finants ja raamatupidamise ning transpordi ja logistika valdkonda kuuluvad töötajad. Ülejäänud ametialade esindajad hindasid oma töökoha võimet töötaja väärtustamisel keskmiseks.



Joonis 5. Ametivaldkondade töötajate hinnangud tööandjate inimkesksusele. (autor)

Allikas: Koostatud autori poolt lisa 2 esitatud andmete alusel

3.3. Risttabelid

Üheaegselt mitme muutuja uurimiseks on üks võimalus esitada andmed risttabelina. Järgnevalt vaatleme tööandja inimkesksuse tajumise sõltuvuse töötaja haridustasemest. Esitame asjakohased andmed tabelis 9, kus tööandja inimkesksuse tunnetus on sõltuv ning haridustase sõltumatu muutuja.

Tabel 9. Inimkesksuse tajumise sõltuvus töötaja haridustasemest.

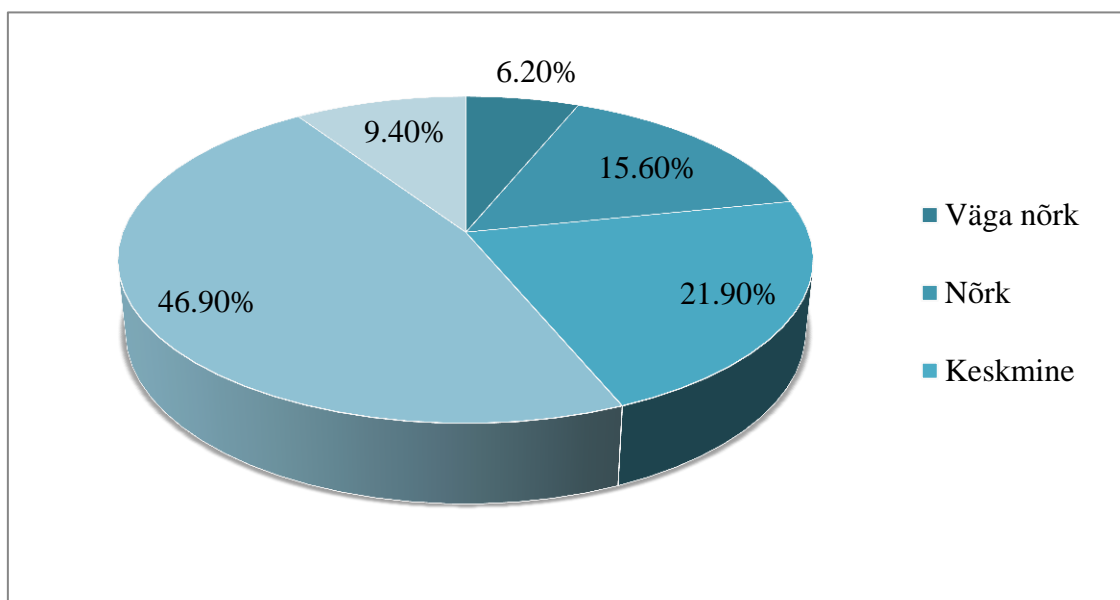
	Haridustase				
	põhiharidus	kutseharidus	üldkeskharidus	keskeriharidus	kõrgharidus
Tööandja inimkesksus					
väga nõrk					6.20%(2)
nõrk	100%(1)		26.3%(5)		15.60%(5)
keskmine			31.6%(6)	37.5%(3)	21.90%(7)
tugev		100%(1)	31.6%(6)	50.0%(4)	46.90%(15)
väga tugev			10.5%(2)	12.5%(1)	9.40%(3)
kokku	100%(1)	100%(1)	100%(19)	100%(8)	100%(32)

Allikas: Koostatud autori poolt lisa 2 esitatud andmete alusel

Selgub, et põhi- ja kutseharidusega vastajaid osales uuringus vaid kaks ning seetõttu nende haridustasemete kohta üldistusi teha ei saa. Üldkeskharidusega töötajate hulgas tunnetab 42,1% oma tööandja inimkesksust tugevalt (31.6%) või koguni väga tugevalt (10,5%). 31.6% peab oma tööandja võimet töötaja väärtustamiseks keskmiseks ning 26,3% nõrgaks. Keskkharidusega töötajate hulgas ei eristu ükski hinnangutest teistest märgatavalt.

Küll aga ei saa sama öelda keskeriharidusega töötajate kohta, kellest koguni 50% peavad oma töökohta tugevalt inimkeskseks. 37,5% vastanutest hindasid tööandjat keskmiselt ning 10,5% väga tugevalt töötajaid väärtustavaks. Märkimisväärne on ka see, et ükski keskeriharidusega töötajatest ei hinnanud oma tööandjat uuritavas valdkonnas nõrgaks.

Joonisel 6 on näha kõrgharidusega töötajate hinnangud oma tööandjate inimressursi väärtustamise võimele esinemise osakaaludena. Selles klassis oli kõige enam vastajaid. Ka seal osutus kõige populaarsemaks hinnanguks tööandjale „tugev“, mille omistasid ettevõttele koguni 46.90% vastava grupi vastajatest. Paraku selles grupis aga ka neid töötajaid, kes hoolimata oma kõrgest haridustasemest ei tunne end töökohas piisavalt väärtustatuna ning 6.20% pidas tööandja inimkesksust väga nõrgaks ning 15.60% nõrgaks. Kõrgeima hinnangu saanud ettevõtteid selgus selles rühmas vaid 9.40%, mis jääb alla kesk- ja keskeriharidusega töötajate tulemustele.



Joonis 6. Kõrgharidusega töötajate hinnangud tööandjate inimressursi väärtustamine võimele
Allikas: Koostatud autori poolt lisas 2 esitatud andmete alusel

Lisaks kõrgharidusega töötajatele võrdleme vastajaid ka vastavalt positsioonile töökohas. Tabelis 10 on näha uuritava probleemi kohta hinnangute jaotumine vastavalt töötajate positsioonile töökohas, mis omakorda jagunevad viieks: tööline, spetsialist, tippspetsialist, keskastmejuht ja tippjuht. Ka sel korral on vajalik välistada rühm, kuhu kuulub vaid üks vastaja. Selleks positsiooniks on tippjuht.

Esimeseks vaadeldavaks rühmaks on töölised. Ükski hinnangutest teiste seast oluliselt esile ei kerki, küll aga antud rühma mood „keskmine“, mille andsid oma tööandjale 38% vastanutest. 29% peavad oma töökoha inimkesksust tugevalt tajutavaks ning sama paljud vastupidiselt nõrgaks. Üks inimene on tööandjale andnud hinnangu „väga nõrk“. Spetsialistide hulgas on hea tõdeda, et 68% vastanutest peavad enese väärtustamist töökohas tugevalt (50%) või isegi väga tugevalt (18%) tunnetatavaks. Samasugust tendentsi võib näha ka tippspetsialistide hulgas, kellest 67% sai küsimustiku täitmise tulemusena oma tööandja hinnanguks „tugev“. Antud rühmas oli kahjuks ainult 3 vastajat, mis pole piisav usaldusväärsete järelduste tegemiseks.

Keskastmejuhtide puhul on hinnang veidi madalam, kuid 60% töötajatest peab siiski oma ettevõtet tugevalt või väga tugevalt inimesi väärtustavaks tööandjaks.

Tabel 10. Inimkeskse tajumise sõltuvus töötaja positsioonist töökohas

		Positsioon töökohas				
		tööline	spetsialist	tippspetsialist	keskastmejuht	tippjuht
Tööandja inimkesksus	väga nõrk	4%(1)	4%(1)			
	nõrk	29%(7)	14%(4)			
	keskmine	38%(9)	14%(4)	33%(1)	40%(2)	
	tugev	29%(7)	50%(14)	67%(2)	40%(2)	100%(1)
	väga tugev		18%(5)		20%(1)	
	kokku	100%	100%	100%	100%	100%

Allikas: Koostatud autori poolt lisas 2 esitatud andmete alusel

Järgnevalt koostati risttabelid uurides samu sõltumatuid muutujaid lisades veel teiseigi. Lisaks haridustasemele lisati sõltumatu muutujana veel vastajate sugu. Nii näitab tabel 11 hinnangute jaotumist nii haridustaseme kui soo alusel. Haridustasemed jagati enne tabelisse paigutamist kaheks: madalaks ja kõrgeks. Madala all mõistetakse antud uuringus põhi-, kutse,

kesk- ja keskeriharidust ning kõrge haridustaseme all mõistetakse vaid omandatud kõrgharidust.

Tabel 11. Inimkesksuse tajumise sõltuvus töötaja soost ja haridustasemest

		Sugu			
		naine		mees	
		Haridustase		Haridustase	
		madal	kõrge	madal	kõrge
Tööandja inimkesksus	väga nõrk	0	8%(2)	0	0
	nõrk	13%(2)	19%(5)	31%(4)	0
	keskmine	31%(5)	23%(6)	31%(4)	17%(1)
	tugev	50%(8)	38%(10)	23%(3)	83%(5)
	väga tugev	6%(1)	12%(3)	15%(2)	0
		100%(16)	100%(26)	100%(13)	100%(6)

Allikas: Koostatud autori poolt lisa 2 esitatud andmete alusel

Tabeli vaatlusel selgub, et 56%, madala haridustasemega naistest peab oma tööandjat tugevalt inimkesksena ning tunneb end töökohal väärtustatult. Võrdluseks kõrge haridustasemega naistest arvab seda 50%. Kõrgharidusega naistest 27% peab tööandja inimkesksuse võimet nõrgaks või isegi väga nõrgaks. Kui madala haridustasemega meeste hinnangud jagunevad suhteliselt võrdselt, siis kõrge haridustasemega meeste hinnang tööandjale oli koguni 83% arvates “tugev”.

Järgnevalt lisati töötajate positsiooni sõltuvust kirjeldavale tabelile uueks sõltumatuks muutujaks sugu. Positsioonid jaotati kolmeks: töölised, spetsialistid ja juhid. Spetsialistid ja tippspetsialistid liideti üheks klassiks ning samuti ka keskastme- ja tippjuhid. Tabelis 12 on näha, et kõige sagedamini hindavad oma tööandja inimkesksust kõrgelt meessoost spetsialistid, kellest 88% peab töötajate väärtustamist ettevõttes tugevalt tunnetatavaks. Sama arvab ka 80% naissoost juhtidest. Kõige rohkem madalaid hinnanguid oma tööandja inimkesksuse suhtes andsid uuringus osalenud meessoost töölised, kellest 44% hindasid töötajate väärtustamist ettevõttes keskmisest nõrgemaks.

Tabel 12. Inimkesksuse tajumise sõltuvus soost ja positsioonist

		Sugu					
		naine			mees		
		Positsioon			Positsioon		
		tööline	spetsialist	juht	tööline	spetsialist	juht
Tööandja inimkesksus	Väga nõrk	7%(1)	4%(1)				
	Nõrk	20%(3)	17%(4)		44%(4)		
	Keskmine	40%(6)	17%(4)	20%(1)	33%(3)	13%(1)	50%(1)
	Tugev	33%(5)	43%(10)	80%(4)	22%(2)	75%(6)	
	Väga tugev		17%(4)			13%(1)	50%(1)
		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Allikas: Koostatud autori poolt lisas 2 esitatud andmete alusel

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva töö eesmärgiks oli leida, kas ja kuidas rakendavad tööandjad inimkeskse strateegia meetodeid oma töötajate individuaalsuse rõhutamiseks. Selle eesmärgini jõudmiseks püstitati kaks peamist uurimisülesannet. Esimene neist oli leida, kuidas erinevad nõrgalt või tugevalt tajutava inimkesksusega tööandjad teineteisest suuruse ja tegevusala poolest. Mis puudutab ettevõtte suurust, siis saadud tulemuste põhjal võib väita, et korrelatiivset seost tööandja inimkesksuse ja suuruse vahel ei avaldunud. Seega võib väita, et ainuüksi ettevõtte töötajaskonna suuruse järgi ei ole võimalik määrata ega järeldada, kas sealne juhtimine ja töökorraldus soosib töötajate individuaalsust, personaalsust ja heaolu.

Mis puudutab ettevõttepoolse individuaalsuse hindamise seotust tegevusvaldkonnaga, siis leidsime, et mõningates valdkondades tunnetavad töötajad end töökeskkonnas vähem väärtustatult kui teistes. Uuringu tulemustest põhjal võib järeldada, et probleemne valdkond on majutus ja toitlustus, kus tööandja võimet individuaalseid töötajaid väärtustada hinnati nõrgalt. Lähemal uurimisel selgus, et kõige kriitilisemad näitajad selle tegevusala ettevõttes olid karjäärivõimaluste puudumine ning tööandja võimetus pakkuda töötajatele võimalusi individuaalsete võimete rakendamiseks. Kõige tugevamalt tunnetatav inimkeskne töökeskkond oli info ja side ettevõtetes.

Teiseks uurimisülesandeks oli leida, millised tunnused eristavad indiviide, kes tajuvad töökeskkonna inimkesksust erinevalt. Vaadeldavate tunnuste hulka kuulusid sugu, vanus, tööstaaz, positsioon ja haridus. Korrelatsioonanalüüsi tulemuste põhjal võib järeldada, et ükski loetletud tunnustest ei oma korrelatiivset seost sellega, kui inimkesksena nad oma tööandjat tunnetavad. Järgnevalt koostati risttabelid, mille põhjal leiti, et haridustasemetes võrdluses tunnetavad töötajate väärtustamist tugevamalt keskeri- ja kõrgharidusega inimesed.

Soolisel võrdlemisel avaldus, et kui naiste puhul ei esinenud madala ja kõrgema haridusega töötajate tunnetuse vahel suurt erinevust, siis meeste puhul tunnetasid suuremat väärtustatust just kõrghariduse omandanud töötajad. Töötajate positsioonide võrdluses eristusid naissoost juhid ja meessoost spetsialistid, kes hindasid oma tööandja inimkesksust kõrgelt. Kõige nõrgema hinnangu andsid oma tööandjatele meessoost töölised.

Vastanute ühe tunnusena võrreldi ka nende ametivaldkondi. Paraku juhtus antud valimisse väga paljude erinevate ametialade töötajaid ning järeldusi saime teha vaid üksikute põhjal. Uuringu tulemustest aga võib eeldada, et kui finants ja raamatupidamise valdkonna töötajad tajuvad töökeskkonda tugevalt töötajaid väärtustavana, siis klienditeeninduses töötavad inimesed tunnevad vastupidiselt pigem nõrka tööandja inimkesksust. Eelnevalt leidsime, et majutus- ja toitlustusvaldkonna töötajaid hinnati uuritava probleemi suhtes teistest nõrgemaks. Antud valdkonna töötajad aga ongi valdavalt klienditeenindajad, mis tõestab, et nendes ettevõtetes võib tõesti inimkesksest suhtumisest puudu olla.

Lisas 3 esitatud korrelatsioonanalüüsi tulemustest võime järeldada, et töötaja motivatsioon on korrelatiivselt seotud sellega, kui võrd töötaja saab oma võimeid töökohas rakendada. Kordaja r omab väärtust 0,798. Sellest lähtuvalt võiks inimkesksuse poole püüdleval töötajal oma töötaja unikaalseid võimeid ja oskuseid esmalt tundma õppida ning seejärel pakkuda inimestele võimalusi neid oma töös rakendada. Selline tegutsemisviis omab positiivset mõju töötajate motivatsioonile. Viimane on aga positiivselt seotud usaldusega tööandja vastu. Seega suutes motiveerida oma inimesi on võimalik suurendada ka oma töötajate usaldust. Eelnevalt selgus, et majutus ja toitlustus ettevõtete töötajad ei tunnetata, et saaksid oma võimekust töökohal rakendada. Nähes selle aspekti seotust töötajate motivatsiooniga ning usalduse tekkimisega, siis töötades probleemi lahendamise suunas, peaksid ka teised seotud tegurid näitama tõusutrendi.

Teine soovituslik suund tööandjatele on seotud töökeskkonnas valitseva õiglusega. Uuringu tulemuste järgi võib öelda, et madalama haridusega töötajad tunnetavad end vähem

väärtustatult ning sama kehtib ka madalama positsiooniga töötajate kohta. Murettekitav oli asjaolu, et küsitluses osalenud meessoost töolistest peaaegu pooled hindasid töökohas inimkesksust nõrgalt tunnetatavaks. Töötaja tasustamine ja tunnustamine tuleks vastavusse seada töötajate panuse, vastutuse ning töökvaliteediga. Et töökeskkond oleks tajutav õiglasena tuleks kindlasti vältida tasustamist tiitli või positsiooni alusel.

Kuigi töös analüüsiti mitmeid tegureid, mis võivad avaldada mõju sellele, kui inimkesksena töötajad ettevõtet tajuvad, ei saa läbiviidud uuringu põhjal ühtegi neist pidada põhjuslikuks. See, kuivõrd tööandja oma töötajaid väärtustab, sõltub pigem konkreetsest ettevõttest. Seetõttu võib öelda, et edaspidiseks uurimiseks on soovituslik läheneda juhtumipõhiselt ning leida inimkeskse strateegia põhimõtete rakendamise määr ühes kindlas ettevõttes. Sellise uuringu tulemused on täpsemad ning võimaldavad uuritaval tööandjal saada detailne ülevaade organisatsiooni võimest kasutada oma töötajate potentsiaali maksimaalselt. Lisaks sellele on kindlasti vajalik uuring selgitamaks välja, milline on reaalne kasutegur tööandjale, edendades töökohas töötajate väärtustamist. Saadud tulemust saab võrrelda teoorias esitatud argumentidega inimkeskse strateegia kasutamise eelistamiseks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli leida kas ja kuidas rakendavad tööandjad inimkeskse strateegia meetodeid oma töötajate individuaalsuse rõhutamiseks ettevõttes. Selle sihini jõudmiseks püstitati esmalt uurimisülesanded, mis võimaldaksid teha kindlaks, millised ettevõtet ja töötajat iseloomustavad tegurid omavad mõju vastavalt ettevõttes tajutavale inimkesksusele. Probleemi lahendamiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring, mille jaoks koguti andmeid ankeetküsimustiku abil, kus vastajad andsid hinnanguid oma tööandjate inimkesksusele. Saadud vastused rühmitati ning neid analüüsiti, et tekiks üldarusaam ettevõtete inimkesksusest ja selle tunnetamisest. Uuringu tulemusena selgus, et

- Ettevõtte suuruse ning inimkesksuse vahel puudub korrelatiivne seos
- Töötajate vanus, sugu, positsioon, tööstaaž ja haridustase ei oma seost sellega, kuidas nad hindavad tööandja võimekust töötaja väärtustamiseks.
- Ettevõtete inimkesksus erineb valdkonniti. Näiteks info ja side ettevõtted väärtustavad töötajaid rohkem, kui majutus ja toitlustuses on inimkesksus töökeskkonnas märgatavalt väiksem.
- Finants ja raamatupidamisega seotud ametialadel on tugevalt tajutav töötajakesksus, seevastu klienditeeninduses on see pigem nõrgalt tajutav.
- Kõrgema haridustaseme ja positsiooniga töötajad tunnetavad end töökohas rohkem väärtustatuna
- Võimalus ettevõttes oma võimekust rakendada omab seost töötaja motiveerituse ning usaldusega tööandja vastu.

Uuringu läbiviimisel järeldus, et kasutatud valimi korral korrelatiivseid seoseid ettevõtte ega töötajate tunnuste ning tunnetatava inimkesksuse vahel ei esinenud. Seega võib öelda, et pigem oleneb tööandja töötaja väärtustamise võime konkreetsest ettevõttest ning valdkonna ega suuruse järgi ei saa ettevõtte inimkesksuse kohta järeldusi teha.

Sellegipoolest usub autor, et töös peitub tõestus sellele, et ettevõtte töötajat väärtustav suhtumine toob endaga kaasa motiveeritud ning võimeka töötajaskonna. Töö eesmärgiks oli leida, kas ja kuidas rakendavad ettevõtted inimkeskse strateegia meetmeid töötajate unikaalsuse rõhutamiseks ning see sai täidetud. Leiti, et uuritavate tööandjate keskmine tase inimkesksuse tagamisel on pigem tugevapoolne ning detailsemalt sai uuritud töötajate väärtustamise võimet valdkonna ning suuruse alusel. Töö juhtis tähelepanu kriitilistele valdkondadele, kus inimkesksuse näitajad olid nõrgad ning millega oleks vaja tööd teha. Lisaks sellele toodi välja tunnused, mis iseloomustavad töötajaid, kes tunnevad end töökohas vähem väärtustatuna ning kellele tööandja peaks suuremat tähelepanu pöörama.

SUMMARY

ENHANCEMENT OF EMPLOYEES' INDIVIDUALITY USING PRINCIPLES OF HUMAN-CENTERED STRATEGY

Triin Tiismaa

At the beginning of 20th century financial capital was company's main competitive advantage, which allowed an organization to expand to new markets. At that time, money was insufficient resource and could give a company substantial advantage. In the next 50 years the times changed and a key to success believed to be in technological assets instead. But time has shown that none of these could ensure a stable success.

Nowadays financial capital is easy to access and technology can be imitated without trouble. In the 21st century people are considered as the most valuable asset of an organization. According to this a new management idea is gaining popularity, that stresses the importance of human resource and places its needs in the center of an organization. As every employee is unique individual with its abilities and competence, it is in company's best interest to ensure that people can fulfill their goals within an organization and use their skills to the maximum. The main aspects to ensure that is to make the work environment as flat as possible and support each person to find their strenghts and work towards improving them. Employees who can use their skills at the workplace are more productive and motivated.

The aim of this study is to find indicative trends in ensuring human-centered workplace and enhancing employees' individual skills in an organization. First of all, it is important to get a detailed understanding of how different aspects influence the company's attitude towards mentioned workflow.

A survey was conducted in order to find out which organizations are more human-centered and if this has in any way been influenced by the size or the business area of a company. In addition the study analyzed the possible effect of respondents' sex, age, position, education

or working experience on how they could apprehend their employer's willingness to respond to their needs. According to the findings there is no correlation between the company's size and centrality of human and also respondents' features have no particular effect on how they perceive their workplace.

Despite this the data analysis showed that there is one business area with extremely low ability to value its employees and it was accommodation and catering. The most critical aspect in this field was that the employees perceived that organization does not offer any possibilities for career and development. Due to this, also the motivation level was low. People who most often felt that their employer does not value its employees were with lower levels of education and not on high positions.

The study was conducted to find indicative trends in enhancing employees' skills and ensure favorable workplace. To conclude the most important changes concern providing career paths inside an organization and finding appropriate use for employees' unique skills. This should also have a positive effect on their motivation and trust in an organization credibility.

Viidatud allikad

- Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2007) *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press
- Burke, R.J., Cooper, C.L. (2008) *Building more effective organizations. HR Management and performance in practise*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Crouse, N. (2005) *Motivation is an inside job*. New York: iUniverse, Inc.
- Ginzberg, E. (1988) *Executive Talent: Developing and Keeping the Best People*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ghuri, P., Gronhaug, K. (2004) *Äriuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim
- Gratton, L. (2000) *Elav strateegia: inimesed ettevõtte südames*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Gravetter, F.J., Forzano, L.B. (2015) *Research Methods for the Behavioral Sciences*. 5th ed. Stamford: Cengage Learning
- Grünig, R., Kühn, R. (2015) *Process-based Strategic Planning*. 3rd ed. Berlin: Springer
- Katzenbach, J.R. (2000) *Peak performance: Aligning the hearts and minds of your employees*. Boston, Massachusetts: McKinsey & Company, Inc.
- Mahoney, J. T., Kor, Y.Y. (2015) *Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches*. *Academy of Management Perspectives*. Aug2015, Vol. 29 Issue 3, p296-308. 13p.
- McKenna, E.F. (2000) *Business Psychology and Organizational Behaviour: A Student's Handbook*. 3rd ed. Hove: Psychology Press Ltd
- Miner, J. B. (2015) *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*. New York: Routledge
- O'Toole, J., Lawler, E.E. (2006) *The new American workplace*. New York: Palgrave MacMillan

Palmer, S. (1998) People and Self-Management. Oxford: Butterworth-Heinemann

Scott-Morgan, P. (1994) The Unwritten Rules of the Game: Master Them, Shatter Them, and Break Through the Barriers to Organizational Change. New York: McGraw-Hill

Sparrow, P., Scullion, H., Tarique, I. (2014) Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context. Cambridge: Cambridge University Press

Tooding, L. (2007) Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Tulgan, B. (2001) Winning the talent wars. London: Nicholas Brealey Publishing

Eesti majanduse tegevusalad (EMTAK). Riigi Infosüsteemi Amet
<https://www.eesti.ee/est/teenused/ettevotja/emtak/emtak.html>

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Inimkeskse juhtimisstrateegia rakendamine tööandjate seas

Tänapäeval peetakse inimkapitali ettevõtte kõige tähtsamaks konkurentsieeliseks. Sellest lähtuvalt on üha rohkem ettevõtteid hakanud kasutama inimkeskset strateegiat, et suurendada organisatsiooni produktiivsust rõhutades oma töötajate individuaalseid oskuseid ja unikaalsust. Käesolev uuring on koostatud Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna bakalaureusetöö raames, hindamaks Eesti töötajate taju alusel tööandjate inimkesksust ja individuaalsuse ning unikaalsuse väärtustamist.

Palun hinnake allpool olevaid organisatsiooni töökeskkonda ja -korraldust puudutavaid tegureid, valides igale küsimusele teie praegust töösuhet arvestades kõige sobilikum vastus. Küsitlus on anonüümne.

1. Kas tööd ja selle korraldust puudutavad tegurid (näiteks palk, tööaeg jms.) on teie töökohas läbiräägitavad?

1-Ei

2-Harva

3-Raske öelda

4-Tihti

5-Alati

Lisa 1 järg

2. Kas teie töökohas on töötajatel võimalik ise valida sobiv töö tegemise viis?

1-Kõik ülesanded tuleb täita protseduurireeglitele vastavalt

2-Enamus ülesandeid tuleb täita reeglitepäraselt

3-Raske öelda

4-Enamus ülesandeid võib täita enesele sobival viisil

5-Kõiki ülesandeid võib täita enesele sobival viisil

3. Millisena tunnetate oma töökoha struktuuri?

1- Väga hierarhiline struktuur

2-Pigem hierarhiline struktuur

3-Raske öelda

4-Pigem horisontaalne struktuur

5-Väga horisontaalne struktuur

4. Millisena tunnetate oma töökoha töökeskkonda?

1-Väga bürookraatlik ja formaalne

2-Pigem bürookraatlik ja formaalne

3-Raske öelda

4-Pigem vaba ja mitteametlik

5-Väga vaba ja mitteametlik

Lisa 1 järg

5. Millisena tunnetate töökohas juhtide ja alluvate vahelisi suhteid?

- 1-Väga ranged ja formaalsed
- 2-Pigem ranged ja formaalsed
- 3-Raske öelda
- 4-Pigem vabad ja mitteformaalsed
- 5-Väga vabad ja mitteformaalsed

6. Kui tihti jagate tööol kollektiivselt mõtteid ja arvamusi?

- 1-Üldse mitte, töötan individuaalselt
- 2-Harva, paar korda kuus
- 3-Raske öelda
- 4-Tihti, paar korda nädalas
- 5-Iga päev

6.1. Juhul kui jagate, siis kas tunnete, et teie mõtteid ja arvamusi võetakse ka arvesse?

- 1-Mitte kunagi
- 2-Harva
- 3-Raske öelda
- 4-Tihti
- 5-Alati

Lisa 1 järg

7. Kuidas hindate enda karjäärivõimalusi praeguse tööandja juures?

- 1-Eduamine on töökohas väga ebatõenäoline
- 2-Karjäär töökohas on võimalik, kuid väga raskesti saavutatav
- 3-Raske öelda
- 4-Töökohas on head võimalused teha karjääri oma osakonnas
- 5-Töökohas on head võimalused teha karjääri kogu organisatsiooni ulatuses

8. Kui tihti toimuvad tööl individuaalsed arenguestlused?

- 1-Mitte kunagi
- 2-Väga harva
- 3-Kord kahe aasta tagant
- 4-Kord aastas
- 5-Veel tihedamini

9. Kui seotult tunnete end praeguse positsiooniga töökohas?

- 1-Väga seotult, see on töökohas minu jaoks ainuke positsioon
- 2-Küllaltki seotult, kuid töökohas võib olla ka mõni teine positsioon, mis mulle võiks sobida
- 3-Raske öelda
- 4-Mitte väga seotult, töökohas on kindlasti mõni positsioon, mis mulle võiks sobida
- 5-Üldse mitte, töökohas on kindlasti palju teisi positsioone, mis mulle võiks sobida

Lisa 1 järg

10. Kui hästi olete kursis tööandja tuleviku eesmärkidega?

- 1-Üldse mitte
- 2-Mitte eriti
- 3-Raske öelda
- 4-Üsna kursis
- 5-Väga kursis

10.1. Kui vastasite, et olete ettevõtte eesmärkidega kursis, siis palun nimetage mõni neist.

11. Kui kõrgelt hindate enda panust nende eesmärkide täitmisel?

- 1-Minu isiklik panus ei oma üldse tähtsust
- 2-Minu isiklik panus ei oma erilist tähtsust
- 3-Raske öelda
- 4-Minu isiklik panus on küllaltki tähtis
- 5-Minu isiklik panus on väga tähtis

12. Kuidas hindate tööandja poolt pakutavaid eneseteostusvõimalusi?

- 1-Olematud
- 2-Mitte eriti head
- 3-Raske öelda
- 4-Päris head
- 5-Väga head

Lisa 1 järg

12.1. Kui hindasite eelnevas küsimuses eneseostusvõimalusi heaks, siis kirjeldage, milliseid isiklikke eesmärke endale ettevõttes püstitate.

13. Kui usaldusväärseks peate oma tööandjat?

1-Üldse mitte

2-Pigem mitte

3-Raske öelda

4-Küllaltki usaldusväärseks

5-Väga usaldusväärseks

14. Kas tunnete end praeguses töökohas töötades motiveerituna?

1-Üldse mitte

2-Pigem mitte

3-Raske öelda

4-Pigem motiveerituna

5-Väga motiveerituna

15. Kuidas tajute töökohas võimalusi oma võimekuse rakendamiseks?

1-Töökoht ei paku piisavalt võimalusi minu võimekuse rakendamiseks

2-Töökoht pakub üksikuid piiratud võimalusi minu võimekuse rakendamiseks

3-Raske öelda

4-Töökohal on pakkuda mõningaid võimalusi minu võimekuse rakendamiseks

5-Töökoht pakub palju erinevaid võimalusi minu võimekuse rakendamiseks

Lisa 1 järg

16. Kas tunnete, et tööl väärtustatakse teie personaalseid tugevusi ja oskuseid?

1-Üldse mitte

2-Harva

3-Raske öelda

4-Mõnikord

5-Alati

17. Kuidas tunnetate töökohas õiglust? (Palga, tunnustuse, tööaja jms, suhtes)

1-Üleüldine tajutav ebaõiglus

2-Ebaõiglus on vahel tajutav

3-Raske öelda

4-Ettevõttes valitseb pigem õiglus

5-Ettevõttes valitseb täielik õiglus

18. Sugu

1-Mees

2-Naine

19. Vanus

1-16-20

2-21-25

3-26-30

4-31-35

5-36-40

6-41 ja vanem

Lisa 1 järg

20. Tööstaaž ettevõttes

1-0-1 aasta

2-2-3 aastat

3-4-5 aastat

4-6-7 aastat

5-8 aastat või enam

21. Haridustase

1-Põhiharidus

2-Kutseharidus

3-Üldkeskharidus

4-Keskeriharidus

5-Kõrgharidus

22. Millisesse valdkonda kuulub teie tööandja?

1-Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük

2-Mäetööstus

3-Töötlev tööstus

4-Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine

5-Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus

6-Ehitus

7-Hulgi- ja jaekaubandus

8-Veondus ja laondus

9-Majutus ja toitlustus

10-Info ja side

Lisa 1 järg

11-Finants- ja kindlustustegevus

12-Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus

13-Haldus- ja abitegevused

14-Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus

15-Haridus

16-Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne

17-Kunst, meelelahutus ja vaba aeg

18-Muud teenindavad tegevused

22.1. Soovi korral võite avaldada ka ettevõtte nime.

23. Milline on teie töökohas töötajate arv?

1-0-9

2-10-49

3-50-249

4-250 ja rohkem

24. Milline on teie positsioon töökohas?

1-Tööline

2-Spetsialist

3-Tippspetsialist

4-Keskastmejuht

5-Tippjuht

Lisa 1 järg

25. Millisesse valdkonda liigitaksite oma ametikoha praeguse tööandja juures?

- 1-Assisteerimine/administreerimine
- 2-Finants/raamatupidamine
- 3-Ehitus/kinnisvara
- 4-Elektroonika/telekommunikatsioon
- 5-Energeetika/loodusvarad
- 6-Haridus/teadus
- 7-IT
- 8-Juhtimine
- 9-Klienditeenindus
- 10-Koolitus/personalitöö
- 11-Korraldus
- 12-Kultuur/meelelahutus
- 13-Loodusteadused/põllumajandus
- 14-Media
- 15-Mehaanika/tehnika
- 16-Merendus
- 17-Müük
- 18-Riigi- ja avalik haldus
- 19-Tervishoid/sotsiaaltöö
- 20-Toitlustus
- 21-Transport/logistika
- 22-Turism/hotellindus
- 23-Turundus/reklaam/PR
- 24-Tööstus/tootmine
- 25-Õigusala

Lisa 2. Ankeetküsitlusega kogutud andmed

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	6.1.	Hinne	Tulemus	
1	-1	-1	-1	-1	0	1	2	1	-1	-1	-2	0	1	-1	-1	1	-1	-1	-6	Keskmine	
2	1	0	0	2	2	1	-1	-1	0	0	0	-1	1	1	1	2	1	1	10	Tugev	
3	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-25	Väga nõrk olematu	
4	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	Tugev	
5	-1	-1	-2	-1	1	-1	-2	-2	1	1	-1	-1	0	-2	-2	1	-1	-1	-14	Nõrk	
6	1	-1	-1	-1	1	2	2	1	-1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	19	Tugev	
7	1	-1	-1	1	1	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	10	Tugev	
8	-1	-2	-2	-1	-1	-2	2	0	-1	-1	-2	0	-1	-2	0	-1	-2	-2	-1	-24	Väga nõrk olematu
9	1	1	-1	1	1	1	0	1	-2	0	-1	0	1	0	1	1	-1	1	5	Keskmine	
10	2	-1	1	1	2	1	0	1	-1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	15	Tugev	
11	-1	1	-1	-1	1	1	-2	1	-1	-1	0	-1	1	-1	-2	1	-1	-1	-7	Nõrk	
12	-1	1	0	1	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-2	2	-1	-1	-3	Keskmine	
13	1	-1	0	-1	1	1	2	-1	-1	-1	-1	0	2	0	1	-1	-1	1	1	Keskmine	
14	2	-1	1	2	2	2	0	1	-2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	22	Väga tugev	
15	1	-1	0	1	1	2	0	1	-1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	18	Tugev	
16	1	0	1	-1	2	2	2	1	-1	0	0	0	2	2	2	2	1	2	18	Tugev	
17	-1	-2	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	1	1	1	2	1	1	0	Keskmine	
18	1	0	1	1	1	2	0	-2	-1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	17	Tugev	
19	2	2	1	2	2	1	1	1	-1	2	0	1	2	1	1	0	1	1	20	Väga tugev	
20	1	1	-1	0	2	0	1	-1	0	-2	1	-1	1	-1	-1	1	1	0	2	Keskmine	
21	-1	-2	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	5	Keskmine	
22	-1	-2	-2	-1	1	1	1	2	-1	0	1	0	1	0	1	1	-1	0	1	Keskmine	
23	0	-1	0	1	1	1	-1	-1	-1	0	-1	1	1	1	1	1	1	1	3	Keskmine	
24	1	-1	-1	-2	-1	-1	2	1	2	-1	-1	0	1	1	1	1	-1	-1	0	Keskmine	
25	-2	-1	0	-2	1	1	-2	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-2	1	-1	-1	-19	Nõrk	
26	1	-1	1	2	1	2	0	1	-1	2	1	0	1	0	1	2	1	1	15	Tugev	
27	2	-1	0	2	1	2	1	1	2	1	2	1	0	-1	1	1	-1	0	14	Tugev	
28	1	-1	0	-1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	14	Tugev	
29	0	1	0	1	1	0	-2	-2	0	1	0	0	1	0	1	1	-1	0	2	Keskmine	
30	2	-1	-1	1	1	2	-2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	14	Tugev	
31	-1	-1	-2	-1	0	1	-1	1	1	-1	-1	0	-2	-2	1	-1	1	-1	7	Nõrk	
32	1	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	2	1	1	11	Tugev	
33	1	1	2	2	2	2	2	2	-2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	29	Väga tugev	
34	-1	1	1	1	1	1	-1	1	-2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	13	Tugev	
35	-1	1	1	1	1	2	-2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	14	Tugev	
36	-2	-2	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-18	Nõrk	
37	-1	-1	0	1	1	-1	0	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	7	Tugev	
38	0	0	-1	-2	-1	-1	1	-2	0	1	-1	-1	2	1	1	1	1	0	-1	Keskmine	
39	-1	-2	1	-1	1	0	-2	0	1	-1	0	-1	0	-1	0	-2	-1	-1	-11	Nõrk	
40	-2	1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	0	-1	-1	1	0	1	1	-2	-1	-7	Nõrk	
41	1	-1	-2	1	1	1	0	2	1	0	1	0	1	0	1	-1	1	-1	6	Tugev	
42	1	0	-1	1	-1	-1	0	-2	-2	-1	0	1	-1	-2	1	1	-2	-10	Nõrk		
43	2	1	1	1	2	2	2	1	-2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	26	Väga tugev	
44	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	-1	1	1	-1	2	1	1	1	17	Tugev	
45	2	1	-1	1	1	0	1	2	-2	1	0	0	1	1	1	2	-1	2	12	Tugev	
46	0	0	1	1	1	-1	-1	-2	0	-1	-1	0	0	-2	0	0	0	0	-7	Nõrk	
47	0	-1	0	1	1	2	0	2	1	0	0	-1	1	0	-1	-1	-1	0	3	Keskmine	
48	1	-2	-1	0	1	-1	2	-2	-1	-2	-1	1	2	1	0	1	1	0	0	Keskmine	
49	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	18	Tugev	
50	1	1	-1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	Tugev	
51	2	1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	1	0	0	1	-1	-2	-1	1	0	1	Keskmine	
52	-2	-1	-1	2	1	0	-2	-2	2	-1	-1	-2	0	-2	-2	-1	-1	-1	-14	Nõrk	
53	2	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	2	1	1	2	1	2	18	Tugev	
54	2	-1	-1	1	1	2	2	-1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	Väga tugev	
55	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	1	14	Tugev	
56	0	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-2	1	0	1	-1	1	0	-1	1	-11	Nõrk	
57	0	1	0	2	1	-1	1	0	-2	0	-1	1	1	2	1	1	1	-1	7	Tugev	
58	2	1	1	1	1	2	2	1	-2	0	0	1	2	1	2	2	2	1	20	Väga tugev	
59	1	1	0	1	2	1	-1	-1	-1	0	0	0	1	1	1	2	1	1	10	Tugev	
60	2	-1	-1	0	2	1	-2	1	-2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	15	Tugev	
61	0	-2	0	1	1	0	-2	1	1	0	1	0	-1	-1	0	-2	0	-1	-4	Keskmine	

*Veergude numbrid on vastavuses lisa 1 esitatud küsimustega

Lisa 2 jätk

	Sign	Vaesus	Tööstaaž	Haridus	Tegevusala	Töötajate arv	Positsioon	Ametiala
1	Naine	21-25	2-3 aastat	Kõrgharidus	Logistika	50-249	Tööline	Finants/raamatupidamine
2	Mees	21-25	0-1 aasta	Keskharidus	Muud teeinidavad tegevused	10-49	Tööline	Klienditeenindus
3	Naine	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Hulge- ja jaekaubandus	10-49	Spetsialist	Turundus/reklaam/PR
4	Mees	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	10-49	Spetsialist	Projektiühimine
5	Naine	21-25	2-3 aastat	Kõrgharidus	Majutus ja toetus	250 ja rohkem	Tööline	Assisteerimine/administreerimine
					Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sootsiaalkindlustus			
6	Mees	21-25	4-5 aastat	Kõrgharidus		10-49	Spetsialist	IT
7	Naine	21-25	0-1 aasta	Üldkeskharidus	Hulge- ja jaekaubandus	250 ja rohkem	Tööline	Klienditeenindus
8	Naine	21-25	2-3 aastat	Kõrgharidus	Finants- ja kindlustustegevus	10-49	Tööline	Klienditeenindus
9	Naine	21-25	2-3 aastat	Kõrgharidus	Veendus ja hooned	0-9	Spetsialist	Finants/raamatupidamine
10	Naine	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Värbamine/konsultatsioon	10-49	Spetsialist	Koostöö/personalitee
11	Mees	16-20	0-1 aasta	Põhiharidus	Majutus ja toetus	10-49	Tööline	Klienditeenindus
12	Mees	21-25	0-1 aasta	Keskharidus	Muud teeinidavad tegevused	10-49	Tööline	Klienditeenindus
13	Mees	21-25	0-1 aasta	Üldkeskharidus	Töötlev tööstus	250 ja rohkem	Tööline	Elektroonika/elektromarketing
14	Naine	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Tervishoid ja sotsiaalhoolekande	0-9	Spetsialist	Tervishoid/sootsiaaltee
15	Mees	26-30	8 aastat või enam	Üldkeskharidus	Veendus ja hooned	50-249	Tippspetsialist	Merendus
16	Naine	21-25	0-1 aasta	Üldkeskharidus	Finants- ja kindlustustegevus	250 ja rohkem	Spetsialist	Turundus/reklaam/PR
17	Naine	36-40	8 aastat või enam	Kõrgharidus	Finants- ja kindlustustegevus	10-49	Keskastejuht	Finants/raamatupidamine
18	Naine	36-40	8 aastat või enam	Kõrgharidus	Töötlev tööstus	50-249	Keskastejuht	Finants/raamatupidamine
19	Naine	21-25	0-1 aasta	Üldkeskharidus	Info ja side	10-49	Spetsialist	Finants/raamatupidamine
20	Mees	21-25	0-1 aasta	Üldkeskharidus	Hulge- ja jaekaubandus	10-49	Tööline	Turundus/reklaam/PR
21	Mees	41 ja vanem	8 aastat või enam	Keskharidus	Töötlev tööstus	250 ja rohkem	Keskastejuht	Tööstus/tootmine
22	Naine	21-25	0-1 aasta	Üldkeskharidus	Finants- ja kindlustustegevus	50-249	Tööline	Finants/raamatupidamine
23	Naine	26-30	2-3 aastat	Kõrgharidus	Finants- ja kindlustustegevus	50-249	Spetsialist	Turundus/reklaam/PR
24	Naine	16-20	0-1 aasta	Üldkeskharidus	Muud teeinidavad tegevused	10-49	Tööline	Assisteerimine/administreerimine
25	Naine	41 ja vanem	8 aastat või enam	Kõrgharidus	Hulge- ja jaekaubandus	10-49	Spetsialist	Klienditeenindus
26	Naine	41 ja vanem	8 aastat või enam	Keskharidus	Töötlev tööstus	250 ja rohkem	Tippspetsialist	Transport/logistika
27	Naine	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Meedia	250 ja rohkem	Tööline	Meedia
28	Naine	26-30	4-5 aastat	Kutseharidus	Töötlev tööstus	250 ja rohkem	Tööline	Transport/logistika
29	Naine	31-35	2-3 aastat	Kõrgharidus	Hulge- ja jaekaubandus	0-9	Spetsialist	Muutik
30	Naine	41 ja vanem	8 aastat või enam	Kõrgharidus	Hulge- ja jaekaubandus	0-9	Tippijuht	Finants/raamatupidamine

Lisa 2 jätk

	Sugu	Vaesus	Tööstaja	Haridus	Tegevusala	Töötajate arv	Positsioon	Ametiala
31	Naine	26-30	2-3 aastat	Kõrgharidus	Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus	250 ja rohkem	Spetsialist	Riigi- ja avalik haldus
32	Mees	31-35	6-7 aastat	Kõrgharidus	Elektrenergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	250 ja rohkem	Spetsialist	IT
33	Naine	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Info ja side	50-249	Spetsialist	Koolitus/personaliföö
34	Naine	41 ja vanem	8 aastat või enam	Kõrgharidus	Haridus	50-249	Spetsialist	Haridus/eadus
35	Naine	41 ja vanem	8 aastat või enam	Kõrgharidus	Haridus	50-249	Keskastmejuht	Juhimine
36	Naine	36-40	8 aastat või enam	Ülteskharidus	Hulgi- ja pekaubandus	10-49	Töölaine	Klienditeenindus
37	Naine	26-30	2-3 aastat	Kõrgharidus	Töölaine v tööstus	250 ja rohkem	Spetsialist	Tööstus/tootmine
38	Mees	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Elektrenergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	50-249	Spetsialist	Energeetika/loodusvarad
39	Naine	41 ja vanem	8 aastat või enam	Kõrgharidus	Veondus ja laondus	250 ja rohkem	Spetsialist	Tööstus/tootmine
40	Mees	21-25	0-1 aasta	Ülteskharidus	Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus	250 ja rohkem	Töölaine	Riigi- ja avalik haldus
41	Mees	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Info ja side	250 ja rohkem	Spetsialist	Elektronika/telekommunikatsioon
42	Mees	21-25	0-1 aasta	Ülteskharidus	Veondus ja laondus	50-249	Töölaine	Transport/logistika
43	Mees	21-25	2-3 aastat	Keskharidus	Info ja side	0-9	Keskastmejuht	Digitaalne disain
44	Mees	21-25	2-3 aastat	Ülteskharidus	Noortetihendus arendamine ja noortepoliitika eesti seiramine	0-9	Töölaine	Projekti juhtimine
45	Mees	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Meedia	10-49	Spetsialist	Meedia
46	Mees	21-25	0-1 aasta	Ülteskharidus	Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	10-49	Töölaine	Klienditeenindus
47	Naine	21-25	0-1 aasta	Ülteskharidus	Hulgi- ja pekaubandus	10-49	Töölaine	Klienditeenindus
48	Naine	21-25	0-1 aasta	Ülteskharidus	Tervishoid ja sotsiaaltoolekanne	10-49	Töölaine	Assisteerimine/admistrateerimine
49	Naine	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Hulgi- ja pekaubandus	250 ja rohkem	Spetsialist	Turundus/reklam/PR
50	Naine	26-30	2-3 aastat	Keskharidus	Turundus	0-9	Spetsialist	Turundus/reklam/PR
51	Naine	21-25	2-3 aastat	Kõrgharidus	Haridus	10-49	Tippspetsialist	Kultuur/meelelahutus
52	Naine	21-25	0-1 aasta	Ülteskharidus	Majutus ja toitlustus	0-9	Töölaine	Klienditeenindus
53	Naine	26-30	0-1 aasta	Kõrgharidus	Töölaine v tööstus	10-49	Spetsialist	Müük
54	Naine	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Finants- ja kindlustustegevus	50-249	Spetsialist	Finants/raamatupidamine
55	Naine	21-25	0-1 aasta	Ülteskharidus	Veondus ja laondus	50-249	Spetsialist	Finants/raamatupidamine
56	Naine	21-25	0-1 aasta	Kõrgharidus	Töölaine v tööstus	10-49	Spetsialist	Tööstus/tootmine
57	Naine	21-25	0-1 aasta	Ülteskharidus	Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	10-49	Töölaine	Assisteerimine/admistrateerimine
58	Mees	21-25	4-5 aastat	Ülteskharidus	Ehtus	0-9	Spetsialist	Ehtus/kinnisvara
59	Naine	21-25	2-3 aastat	Keskharidus	Muud teemad v tegevused	10-49	Töölaine	Klienditeenindus/assisteerimine
60	Naine	41 ja vanem	8 aastat või enam	Kõrgharidus	Haridus	10-49	Spetsialist	Haridus/eadus
61	Naine	36-40	2-3 aastat	Keskharidus	lambi ja elektroonika vahistamine	50-249	Töölaine	Elektronika/telekommunikatsioon

Lisa 3. Tööandja inimkesksust mõjutavate tegurite korrelatsioonanalüüs

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	6.1	
1	1																		
2	0.262045	1																	
3	0.265941	0.431291	1																
4	0.38376	0.351794	0.49066	1															
5	0.461718	0.31993	0.476975	0.53958	1														
6	0.36355	0.263496	0.398436	0.281268	0.461799	1													
7	0.524523	0.092036	0.168001	0.063529	0.13466	0.263222	1												
8	0.365678	0.092429	0.158825	0.150588	0.305894	0.437137	0.442445	1											
9	-0.097	-0.21111	-0.2166	-0.07549	-0.20138	-0.01077	0.072437	0.028202	1										
10	0.414668	0.245496	0.361497	0.338177	0.381415	0.489299	0.21326	0.485239	0.021356	1									
11	0.412232	0.007199	0.311799	0.405757	0.384313	0.406545	0.145412	0.39598	-0.08566	0.5119	1								
12	0.585816	0.216157	0.344529	0.326997	0.345691	0.35304	0.575442	0.46979	-0.12491	0.577649	0.542983	1							
13	0.528639	0.381767	0.34605	0.233118	0.385915	0.361786	0.466766	0.207311	-0.30887	0.376087	0.309922	0.618009	1						
14	0.515479	0.239923	0.433453	0.344912	0.369437	0.307619	0.477501	0.297988	-0.25142	0.505742	0.465319	0.696262	0.721352	1					
15	0.482248	0.156633	0.417255	0.299402	0.273217	0.407542	0.454318	0.38396	-0.11712	0.546422	0.560687	0.743249	0.614042	0.798219	1				
16	0.338893	0.287335	0.170799	0.19131	0.335144	0.344571	0.336887	0.120903	-0.22944	0.33854	0.253518	0.490763	0.549995	0.529914	0.481761	1			
17	0.573673	0.213744	0.399354	0.397391	0.443592	0.2974	0.372973	0.211021	-0.23337	0.427177	0.506819	0.637232	0.602152	0.671956	0.569951	0.523774	1		
6.1	0.536123	0.243085	0.436798	0.329672	0.468188	0.487602	0.373263	0.371776	-0.20225	0.594435	0.503726	0.584739	0.602111	0.669963	0.692097	0.527628	0.568765	1	

*Tähistatud vastavalt lisa 1 esitatud küsimustele.