

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Diana Rästas

**TÖÖ TÄHENDUSE, TÖÖJUURDUMUSE JA PSÜHHOLOOGILISTE LEPETE SEOS
TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMISEGA ESMATASANDI TÖÖTAJATE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 14294 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Diana Rästas

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood:

Üliõpilase e-posti aadress: diana.rastas@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
ABSTRACT.....	6
SISSEJUHATUS	7
1. TEOREETILINE TAUST	10
1.1 Töö tähendus.....	10
1.2 Tööjuurdumus.....	14
1.3 Psühholoogilised lepped	16
1.4 Väärtuspakkumine	22
2. EMPIIRILINE UURING	25
2.1 Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused.....	25
2.2 Uuringu meetod	25
2.2.1 Uuringus kasutatud küsimustikud.....	26
2.2.2 Valimi moodustamine ja kirjeldus	27
2.2.3 Statistilise analüüsi meetodid.....	29
2.3 Uuringu tulemused.....	31
2.3.1 Töö tähendus.....	31
2.3.2 Tööjuurdumus	34
2.3.3 Psühholoogilised lepped	36
2.3.4 Väärtuspakkumine	39
2.3.5 Korrelatsioonianalüüs töö tähenduse, tööjuurdumuse, psühholoogiliste lepete ja väärtuspakkumise vahel.....	44
3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	48
3.1 Töö tähendus.....	48
3.2 Tööjuurdumus.....	50
3.3 Psühholoogilised lepped	52
3.4 Väärtuspakkumise seosed töö tähenduse, tööjuurdumuse ja psühholoogiliste lepetega	54
KOKKUVÕTE	58
SUMMARY	60
KASUTATUD KIRJANDUS	63
LISAD.....	68
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	68
Lisa 2. Spearmani korrelatsioonianalüüs	72

Lisa 3. Valimi detailne tunnustepõhine ülevaade	74
Lisa 4. Lihtlitsents.....	76

LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti tööturumaastikul ning ühiskonnas üldiselt on lihttöö pigem negatiivse maine ja madalama tasuga töö. Levinud on arvamus, et tegemist on kerge, rutiinse ja igava tööga ning seda tehakse pigem viimase valikuvõimalusena. See aga mõjutab kandidaatide valikut, töötajate suhtumist, motivatsiooni ning töökäitumist ja tööl püsivust. Kuigi madalama kvalifikatsiooniga tehtava töö eest makstaksegi üldjuhul tööturul madalamat töötasu, on võimalik töötaja töökäitumist ning motivatsiooni mõjutada ka läbi teiste tööelementide nagu töö tähendus, tööjuurdumus ning psühholoogilised lepped.

Sellest tulenevalt uurib autor käesoleva magistritööga kuidas on omavahel seotud töö tähendus, tööjuurdumus ja psühholoogilised lepped ning milline on nende seos tööandja väärtuspakkumisega. Leitud seosed aitavad suurendada teema teadlikkust, võimaldavad kitsaskohtadele rohkem fookust seada ning mõjutada lihttöö mainet nii töötaja enda silmis kui ka organisatsiooni sees ja ühiskonnas üldiselt.

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset andmekogumise meetodit ankeetküsimustiku abil, millele vastas ühe ettevõtte 172 esmatasandi töötajat 18-st Eesti asukohast.

Uuringu tulemustest selgusid selged seosed nii tööelementide enda vahel kui ka seotus tööandja väärtuspakkumisega, läbi mille on võimalik mõjutada töö tähenduse, tööjuurdumuse ning töötajate poolt tajutavate psühholoogiliste lepete tugevust. See teadmine annab tööandjatele võimaluse kujundada oma organisatsiooni väärtuspakkumist selliselt, mis vastaks võimalikult hästi töötajate peamistele vajadustele ja loob mitmekülgsema töötaja kogemuse. Toetades töötajaid töö tähenduse loomisel, tugevneb ka tööjuurdumus ning suureneb psühholoogiliste lepete paindlikkus.

Võtmesõnad: töö tähendus, tööjuurdumus, psühholoogilised lepped, väärtuspakkumine

ABSTRACT

THE CONNECTIONS BETWEEN FIRST LINE EMPLOYEES` MEANING OF WORK, JOB EMBEDDEDNESS, PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AND EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

In the Estonian labor market landscape and in society in general, manual labor has a rather negative and poorly paid work reputation. It is widely believed that this kind of work is easy, not interesting and is done as a last option. However, this affects the available selection of candidates, employees' attitudes, motivation, work behavior and job retention. Although it is common in the labor market to pay less for work that is done by lower qualification, it is possible to influence an employee's work behavior and motivation through other work elements, such as the meaning of work, job embeddedness and psychological contracts.

Consequently, the author examines with this master's thesis how the meaning of work, job embeddedness and psychological contracts are interrelated and what kind of connection do they have with the employee's value proposition. The discovered connections help to increase awareness of the topic, allow more focus to be placed on obstacles and influence the reputation of manual labor both in the eyes of the employee and within the organization and in the society in general.

To conduct the study, the author used a quantitative data collection method using a questionnaire, which was answered by 172 first line employees of one company from 18 locations in Estonia.

The results of the study revealed clear connections between the work elements and with the employee's value proposition, through which it is possible to influence the meaning of work, job embeddedness and the strength of psychological contracts perceived by employees. This knowledge gives employers the opportunity to design their value proposition in a way that meets the needs of their employees and creates a more diverse employee experience. By supporting employees in creating the meaning of work, job embeddedness will also be strengthened and the flexibility of psychological contracts will increase.

Keywords: meaning of work, job embeddedness, psychological contracts, value proposition

SISSEJUHATUS

Personalijuhtimise väljakutsed on olnud läbi aegade vähemal või suuremal määral pidevas muutumises – vajadus kohaneda ühiskonna demograafiliste iseärasustega ja ärivaldkondade innovatsioonist ja globaliseerumisest tulenevate muutustega ning ideaalis neist kaks sammu eespool olla – on täna üsna tavapärane ootus kvaliteetsele personalijuhtimisele. Ettevõtluse edukaks toimimiseks vajavad organisatsioonid töötajaid, kes on motiveeritud, pühendunud, lojaalsed ja teevad oma tööd hästi ning selle tagamiseks eeldatakse personalijuhtimise strateegia toimimist. Olukorras, kus tööjõuturul võidab tihti see, kes suudab suuremat töötasu või paremat motivatsioonipaketti pakkuda, peab organisatsiooni personalijuhtimine fookust seadma ka teistele töötaja töörahulolu ning tööga seotust mõjutavatele elementidele, mille kaudu olla töötaja jaoks atraktiivsem, turvalisem ning esmane valik. Seda võimaldab teha tööandja väärtuspakkumine, mille puhul on tegemist tervikliku kogumiga kõigest, mida töötajad kogevad olles osa organisatsioonist – kultuur, keskkond, kolleegid, hüved ja töö ise (Michael *et al.*, 2001).

Sõltuvalt organisatsioonist ja selle tegevusalast, on ametikohtade vajadus erinev – palju kõlapinda on leidnud probleem, kus kogemusega ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid on kohalikult tööjõuturult raske leida, üle ostmine ei pruugi õnnestuda ning lahendusi otsitakse lisaks organisatsiooni siseselt ka üle maailma. Sarnaselt oluline on aga ka olukord lihttööjõuga – töötajaid võib küll leida, kuid probleemiks osutub kõrge tööjõu volavus, rahulolematuse madal kvalifikatsiooniga tehtava töö eest makstava tasuga ning üleüldine meelestatuse, mis võib tööandja mainet pigem kahjustada kui toetada. Lisaks on lihttöö ametikohtade maine ühiskonnas pigem madal ja väiksemates asukohtades kandideerivate töötajate alternatiivsed valikuvõimalused tööjõuturul piiratud. Märts 2021 seisuga on Eestis vabasademe ametikohti esmatasandi ametikohtadel 3186 (spetsialist/juhi ametikohtadel 726), millest 75% asukohas Harju, Ida-Viru ja Tartu maakond (Töötukassa, 2021).

Samas on just lihttöö tegijad täna need, keda ühiskond kõige rohkem vajab. Alates 2020. aasta pandeemia algusest ning eriti riikliku eriolukorra ajal sõltus esmatarbekaupade kättesaadavus müüjate ning teiste poeetöötajate olemasolust, veebipoodidest tellitavate kaupade logistika ning tarne pakisorteerijate, kullerite, klienditeenindajate panusest ning maakohtades viisid vanemaealiste elanikeni pensioneid endiselt postitöötajad. Neil ei olnud võimalik liikuda kodukontorisse ning jätkata tööd distantsilt vaid pidid koostöös tööandjaga kiirelt kohanema nii enda kui teiste tervist ohustava keskkonnaga. Arvestades algseid riiklikke tarneraskuseid

desinfitseerimisvahendite ning maskide osas, oli tegemist igati keeruka olukorraga, kus võtmeroll lasus esmatasandi töötaja valmidusel panustada ning tööandja võimekusel teda selles toetada.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada esmatasandi töötajate töö tähendus, tööjuurdumus, tajutud organisatsiooni kohustused ja lubadused (psühholoogilised lepped), nende omavaheline seotus ning seosed tööandja väärtuspakkumisega. Võimalike seoste leidmine aitaks suurendada teema teadlikkust ning arengukohtadele fookuse seadmist. Lisaks võimaldaksid uuringu tulemused arendada tööandja väärtuspakkumist võimalikult mitmekülgset, et see toetaks töötajate subjektiivseid ootuseid ja vajadusi valitud tööandja suhtes.

Sarnast lähenemist saab kaaluda ka teiste töötajate segmentides, sest tegemist pole lihttöö spetsiifilise lähenemisega vaid universaalsema võimalusega uurida tööandja poolt pakutava ning töötaja poolt tajutava töösuhte ning sellega kaasnevate hüvede sobivust ning kvaliteeti. Läbi töö tähenduse ja tööjuurdumuse on võimalik mõista töötajale olulisi aspekte oma töö juures, mis annab võimaluse neid võimendada sobilikuma väärtuspakkumise abil. Psühholoogiliste lepete uurimine annab aga infot, kuidas töötaja tajub tööandja poolsete kohustuste ning lubaduste täitmist ja millised lepped mõjutavad enim töötaja töökäitumist.

Esmatasandi tööjõu volavus, rahulolematuse ning negatiivne meelestatus töö suhtes on probleemiks paljudele lihttööd pakkuvatele organisatsioonidele. Sellest tulenevalt on juhtide jaoks oluline mõista, millised on organisatsiooni poolsed võimalused hoida oma töötajaid ning mõtestada ja tähtsustada tehtavat tööd ja toetada töötajate tööga rahulolu.

Töö eesmärgist lähtuvalt otsib töö autor vastuseid alljärgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millised psühholoogilised lepped domineerivad töötaja ja tööandja suhtes?
2. Millisena tajuvad töötajad psühholoogilistest lepetest kinnipidamist nii enda kui tööandja seisukohalt?
3. Millised töö tähenduse elemendid on töötajatele olulised ja kas neis on erinevusi tööstaaži, hariduse, vanuse lõikes?
4. Milline on tööjuurdumus erinevate asukohtade ning vanusegruppide lõikes?
5. Kas tööandja väärtuspakkumist tajutakse erinevate ametikohtade, asukohtade, tööstaaži- ning vanusegruppide lõikes erinevalt?

6. Kuidas on omavahel seotud töö tähendus, tööjuurdumus, psühholoogilised lepped ja tööandja väärtuspakkumine?

Iga organisatsiooni püüdluseks peaks olema leida võimalikke lahendusvariante töötajate hoidmiseks muul viisil kui vaid töötasu tõstmise teel. Teades töötajate ootusi ja vajadusi, on võimalik töötaja käitumist ning meelestatust mõjutada ning tööandja tegevusi korrigeerida, saavutades mõlemaid osapooli rahuldavaid lahendusi. Lisaks võiks antud töö anda piisavalt materjali ning mõtteainet murdmaks lihttööga seotud ühiskonnas levinud stereotüüpe, mille kohaselt on tegemist rutiinse ja igava tööga, millega saaks hakkama igäüks ning millel puudub sügavam mõte või tähendus.

Käesoleva magistritöö uuringu eesmärgi saavutamiseks ning uurimisküsimustele vastamiseks kasutas töö autor uuringumeetodina ankeetküsimustikku, mida sai täita nii digitaalselt kui paberandjal kolmes keeles.

Magistritöö koosneb kolmest osast, millest esimene annab ülevaate teoreetilistest seisukohtadest töö tähenduse, tööjuurdumuse, psühholoogiliste lepete ning väärtuspakkumise osas. Teine osa tööst kirjeldab empiirilist uuringut, selle metoodikat, valimit ning tulemusi. Kolmandas osas arutleb töö autor uuringu tulemuste üle tehes nii järeldusi kui ettepanekuid edasisteks võimalikeks tegevusteks.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1 Töö tähendus

Sõna „tähendus“ on pärit kahest allikast. Ladinakeelsest sõnast *sensus*, mis tähendab võimet muljeid kogeda, neid teadvustada ja hinnata. Samuti ideed või kujutluspilti, mida tekitab mingit laadi kogemus. Germaani päritolu *sumo* tähendab aga millegi suunda või orientatsiooni (Morin, 2008).

Pratt ja Ashforth (2003) sõnul on tähendus aru saamine mingist asjast või mida see asi tähistab; nagu individid tõlgendab, mida ta töö tähendab või mis rolli tema töö mängib elu kontekstis – näiteks töö on palgalipik, kõrgem kutsumus, millegi tegemine, rõhuline (viidatud Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Töö tähendused hõlmavad olulist osa sellest kuidas töötajad mõistavad oma kogemusi organisatsioonides – saavad aru, mida nad tööl teevad kui ka selle tähtsusest (Wrzesniewski, Dutton, & Gelaye, 2003).

Töö tähenduse uurimine on keskendunud küsimustele, kuidas töötajad leiavad oma tööle mõtestatust, kuidas sarnastele töödele antakse erinevad tähendused, kuidas töö tähendused on aja jooksul ja kultuuride lõikes muutunud ning millised on isiklikud ja organisatsioonilised tagajärjed erinevate töö tähenduse uskumuste korral. Organisatsiooniteadlaste huvi selle teema vastu on võimendanud isiklikud ja organisatsioonilised tagajärjed, mida seostatakse töö tähenduse ning tähenduslikkusega (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010).

Steger, Dik ja Duffy (2012) pakuvad töö tähenduse uurimisel välja mitmemõõtmelise mudeli, mille kohaselt töö on kui subjektiivselt tähendusrikas kogemus, mis koosneb positiivse tähenduse kogemisest tööl, samal ajal tunnetades töö võtmetähtsust mõtte loomisel ning tajudes, et seda tehakse millegi suurema hüvanguks.

Hoolimata teadlaste suhteliselt hiljutisest huvi suurenemisest töö tähenduse teema uurimise vastu, pole tänaseks välja arendatud hästi-sõnastatud töö tähenduse teooriat – töö tähenduse rahvusvahelise uurimismeeskonna (MOW-International Research Team, 1987) teedrajava töö tulemus väljendus vaid heuristilises mudelis, kus „tähendus“ põhineb sotsioloogilistel ja psühholoogilistel määratlustel nagu olulisus, uskumused, definitsioonid ning väärtus, mida üksikisikud ja grupid omistavad tööle kui põhielemendile inimtegevuses, mis avaldub suuremas osas nende elus (Harpaz & Fu, 2002).

Järjepidev debatt töö tähenduse kirjanduses keskendub eelkõige sellele, kas töö tähendus määratakse kindlaks sisemiselt (ehk individuaalselt) või väliselt (ehk töö ja laiema keskkonna

abil) (Wrzesniewski, Dutton, & Gelaye, 2003). Wrzesniewski, Dutton ja Gelaye (2003) arvates tehakse seda mõlemal tasandil – töökoha tähendus, roll ning inimene ise moodustavad kokku töö tähenduse. Töö tähendus luuakse läbi erinevate vihjete, mida töötajad vahetavad üksteisega läbi käies ning mis aitavad töötajatel lahti mõtestada oma töökoha tähendust, rolli ja iseennast; vihjed kujundavad töötajate suhtlemismustreid nii organisatsiooni sees kui väljas. Sellele mõttele toetudes on oluline luua töötajatele võimalikult sobilik töökeskkond nii avatud juhtimiskultuuri, ühiste väärtuste kui ka usalduse vaates, et omavahel jagatud tööalast käitumist mõjutavad vihjed looks pigem positiivseid kui negatiivseid reaktsioone. Töötajate hoiakute mõju oma töö kvaliteedile, tööandja mainele ning organisatsioonisisestele suhetele võib olla nii väärtust loov kui kahandav kuid igal juhul oluline, nii tööandja kui töötaja kogemuse vaates.

Enamus täiskasvanutest inimestest peavad töötama, et ennast ja oma perekonda üleval pidada, tehes sellega tööst paratamatu vajaduse. Mis aga hämmastab teadlasi enim, on antud kohustusliku eluvaldkonna niivõrd suur kogemuste erisus – alates ebaseeldivast vajadusest kuni rõõmu allikani (Wrzesniewski, 2003). Chen (2007) järgi saab töö tähenduse kogemust kategoriseerida läbi kahe dimensiooni vastastikkuse mõju: see kuulub teatud valdkonda ja tal on spetsiifiline fookus. Ehk teisisõnu teema või mis on antud töö juures tähendusrikas ning inimene, keda antud töö mõjutab – loovad omavahelises koostöös tööle tähenduse (Chen, 2007; Isaksen, 2000).

Thomas (2009) järgi ootavad tänapäeva töötajad (eriti teadmustöötajad) oma töölt tähendust ja rahuldust – ilmselt seetõttu, et on nad haritumad kui eelnevad põlvkonnad, omavad kõrgemat elustandardit ning näevad rohkem võimalusi tähenduseks oma töös (Thomas K. W., 2009).

Rikkalik organisatsiooniuringute ajalugu näitab, et tähenduslik töö on seotud tulemustega, mida töötajad hindavad, nagu suurenenud töö rahulolu, stressi ja depressiooni vähenemine, eneseteadlikkuse selgus, paranenud töösooritus, pingutus, pühendumine, tõusnud tööstaaž ning ka kõrgem kliendirahulolu (Michaelson, Pratt, Grant, & Dunn, 2014; Chen, 2007).

O`Toole ja Lawler (2007) sõnul ei anna uuringud kahjuks lihtsat vastust küsimustele, mis selgitaks, mida töötajad ootavad oma töölt ja tööandjalt. Inimesed, kellel on erinevad huvid, ressursid, isiksused ning perekonna nõuded soovivad erinevaid asju erinevatel eluetappidel. Arvestades, et tööandjatel ei ole võimalik vastata töötajate pidevalt kasvavatele ootustele, on kasulik keskenduda sellele, mida nad vajavad ning kuidas neid vajadusi rahuldada (O`Toole & Lawler, 2007). Aastakümnete pikkused uuringud kinnitavad, et tasulise tööga saab rahuldada kolme peamist inimvajadust:

- 1) vajadus peamiste majandusressursside ning turvalisuse järele, mis võimaldaks head elu;
- 2) vajadus teha tähendusrikast tööd ning võimalust kasvada ning areneda inimesena;
- 3) vajadus toetavate sotsiaalsete suhete järele (O`Toole & Lawler, 2007).

Isaksen (2000) arvates pole töö tähendus täielikult määratletav läbi töötingimuste – tema uuring keskendus töötajatele, kelle tööks on lihtsate kuid korduvate tööülesannete täitmine, mis võivad negatiivselt mõjuda nii vaimsele kui füüsilisele tervisele (nt stress, lihasvalu). Viies läbi 28 vestlust restoranitöötajatega jõudis ta järeldusele, et tööle on võimalik anda tähendus, hoolimata psühhosotsiaalsetest tingimustest, milles tööd tehakse.

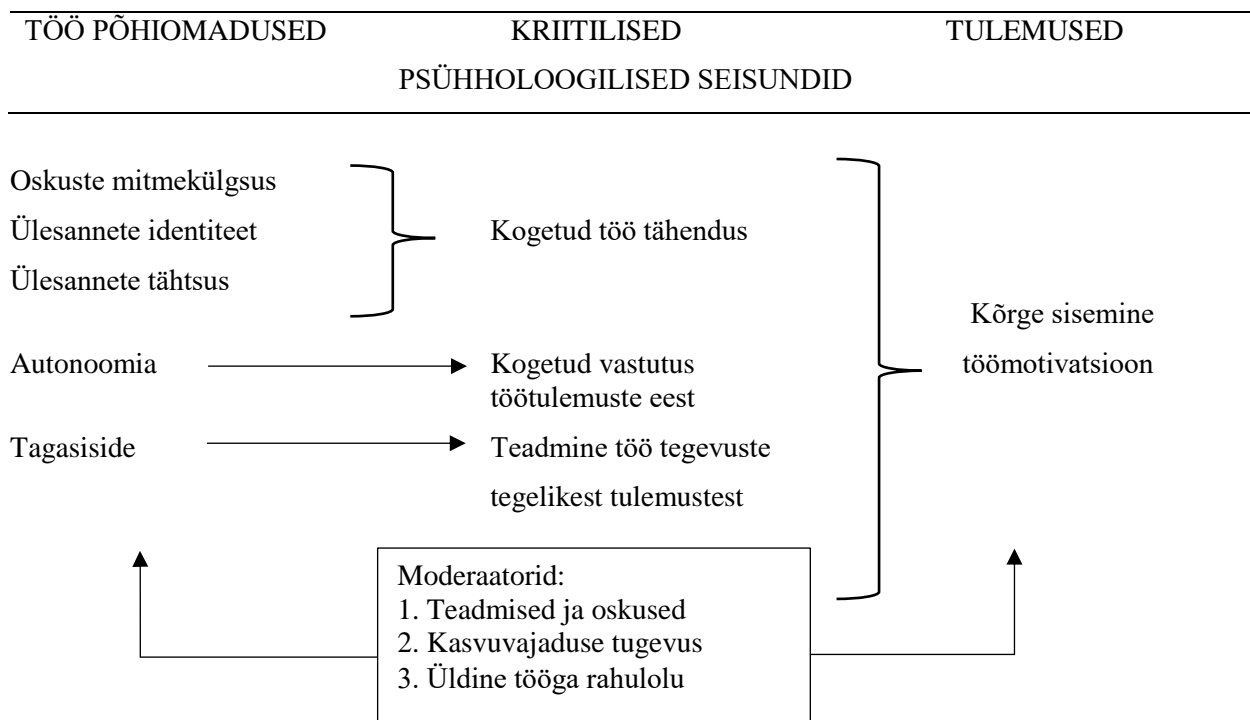
Sellest tulenevalt defineerib (Isaksen, 2000) töö tähenduse kategooriad all järgnevalt:

- 1) Tähendus läbi töötaja seotuse töökoha ja selle protsessidega;
- 2) Tähendus sotsiaalsetes suhetes osalemise ja teiste eest hoolitsemise kaudu;
- 3) Tähendus tajudes, et töö on vajalik ja oluline osa millestki suuremast;
- 4) Tähendus läbi tunde, et töö, mida tehakse on vajalik teiste inimeste heaoluks;
- 5) Tähendus eneseteostuse ja tööõppimise rõõmu kaudu;
- 6) Tähendus läbi tunde, et töötaja panustab tööprotsesside ja töötingimuste parendamisse;
- 7) Tähendus läbi vastutustunde ning töö üle uhkuse tundmise kaudu;
- 8) Tähendus läbi autonoomia kogemuse, mis tekitab vabaduse tunde.

Hackman ja Oldham (1980) pakkusid välja mudeli, mille eesmärgiks on selgitada kuidas tööomaduste ja individuaalsete erinevuste omavahelise koostoime kaudu mõjutatakse töötajate motivatsiooni, rahulolu ja produktiivsust (Morin, 2008). Joonisel 1 on kujutatud Hackman ja Oldham (1980) tööomaduste mudel (*Job Characteristics Model*), mille järgi mõjutavad töötaja sisest motivatsiooni kolm psühholoogilist seisundit – töö tähendus, töö eest vastutuse võtmine ning töö lõpptulemuse teadvustamine. Neid aga mõjutavad omakorda viis tööomadust, millest esimesed kolm on peamised töö tähenduse loojad:

1. Oskuste mitmekülgsus (*Skill variety*) – kui töö koosneb mitmekülgsust ülesannetest, mis vajavad mitmekülgsid oskuseid;

2. Ülesannete identiteet (*Task identity*) – kui tööülesanded, võimaldavad töötajal teha miskit algusest lõpuni ning töötulemus on käegakatsutav ja töötaja tunneb oma töö tulemuse eest vastutust;
3. Ülesannete tähtsus (*Task significance*) – kui tööülesannetel on oluline mõju teiste inimeste tööle, kas organisatsiooni või kogukonna sees;
4. Autonoomia (*Autonomy*) – kui tööülesanded võimaldavad piisavalt vabadust ning iseseisvust, organiseerida oma tööaega, -meetodeid, läbi mille töötaja kogeb vastutust oma töö tulemuste eest.
5. Tagasiside (*Feedback*) – kui töötulemustele antakse tagasisidet, mis võimaldab töötajal paremini mõista oma töötulemusi ning neid parandada, et saavutada talle seatud eesmärgid.



Joonis 1. Töö omaduste mudel (allikas: Hackman, Oldham, 1980: 83)

Joonisel 1 kujutatud moderaatorid on kolm peamist omadust, mis reguleerivad töötajate positiivset või negatiivset reaktsiooni kõrge motivatsioonipotentsiaaliga töödel – inimeste personaalsed teadmised, oskused, kasvuvajaduse tugevus ning üldine tööga rahulolu mõjutab töö omaduste ja sisemise motivatsiooni omavahelist suhet, seetõttu on just need kolm omadust võtmetähtsusega võimalike tööga seotud muudatuste planeerimiseks (Hackman & Oldham, 1980).

1.2 Tööjuurdumus

Tööjuurdumus on suhteliselt uus kontseptsioon, mis pakub potentsiaali selgitamiseks miks inimesed püsivad oma töökohtadel (Clinton, Guest, & Knight, 2012). Nii isiklikud kui organisatsioonilised kulud on töökohalt lahkumisel tihti kõrged seega pole üllatav, et ka kõrgema taseme juhtide huvi on pöörata tähelepanu tööjõu voolavusele (Mitchell *et al.* 2001). Lisades siia erinevate ametikohtade tööjõuturu konkurentsi aspekti, kus organisatsioonid võitlevad tihti samade töötajate pärast, on ilmselt mõistlikum keskenduda organisatsiooni sisestele võimalustele viia ellu muutusi, mille eesmärgiks on nii töötaja pikem tööstaaž ja tööga seotus kui ka produktiivsem töösooritus ja motiveerivam töötaja kogemus.

Tuginedes varasematele uuringutele tööjuurdumuse teemal, tõstavad tajutud töö turvalisus ning töö paindlikkus töötajate motivatsiooni olla veelgi rohkem juurdunud oma töös ning võimendub töötajate valmidus võtta lisaks ülesandeid läbi innovatiivsema ning loomingulisema käitumise (Karatepe, 2013; Chen, 2017).

Tööjuurdumuse peamine mõiste sisaldab kahte mõõdet – organisatsioonisisene (*on the job embeddedness*) ning organisatsiooniväline ehk kogukonna juurdumus (*off the job embeddedness*), kus iga mõõde liigitub veel kolmeks sõltumatuks osaks – sidemed, sobivus, ja ohverdus (Rahimnia, Eslami, & Nosrati, 2019). Kui organisatsioonisisene mõõde kuvab kuiõrd on töötaja oma organisatsioonis kinnistunud, nt mõjutatud pensionist, karjääri edendamise võimalustest, siis organisatsiooniväline mõõde näitab kuiõrd juurdunud on töötaja oma kogukonnas, nt peresõbralik keskkond, kvaliteetse vaba aja veetmise võimalused (Crossley, *et al.* 2007; Lee *et al.* 2013). Käesoleva magistr töö empiirilise uuringu osas kasutab autor organisatsioonisisese tööjuurdumuse puhul mõistet – töökoha juurdumus ning organisatsioonivälise tööjuurdumuse puhul mõistet – elukoha juurdumus.

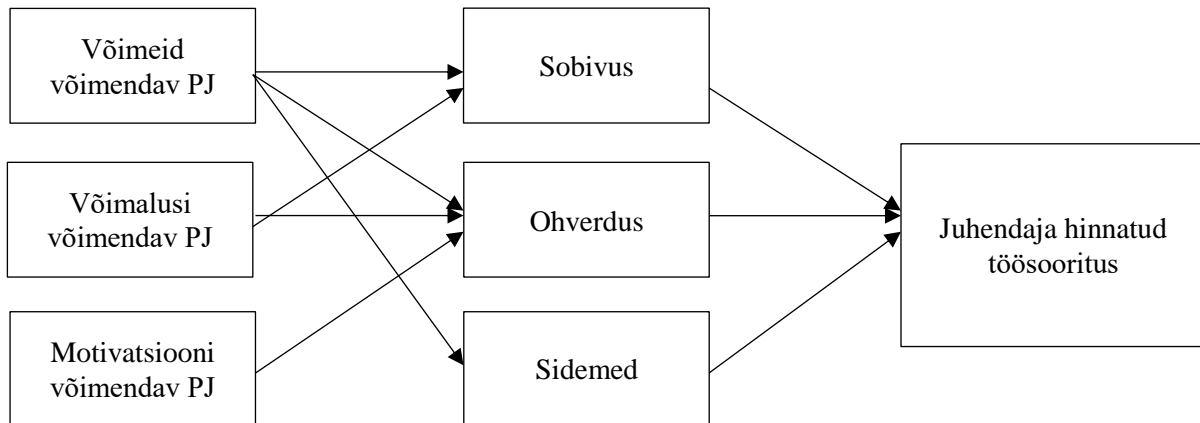
Sidemed on ametlikud ja mitteametlikud suhted inimese ja teiste institutsioonide või indiviidide vahel ning mida mitmekülgsemad need sidemed on, seda suurem on tööjuurdumus ning väiksem soov lahkuda organisatsioonist (Mitchell *et al.* 2001; Karatepe, 2016). Sobivuse all mõistetakse töötaja tajutud sobivust ning mugavust organisatsiooni ja selle keskkonnaga – töötaja väärtushinnangud, karjäärieesmärgid ja plaanid tulevikuks peavad sobituma nii organisatsiooni kultuuri kui ka tööle seatud nõudmistega nagu teadmised, oskused ja võimed (Mitchell *et al.* 2001).

Ohverdus sisaldab aga endas tajutud kulu materiaalsete või psühholoogiliste hüvede kaotamisel kui töötaja peaks lahkuma töölt – näiteks loobumine kolleegidest, huvitavatest projektidest või meeldivatest hüvedest (Mitchell *et al.* 2001).

Tööjuurdumust on defineeritud kui kombineeritud organisatsiooniliste ja kogukondlike jõudude kogumit, mis takistab töötajat lahkumast oma töölt ning on mõjutatud muuhulgas töötaja perekondlikust staatusest, kogukonna kaasatusest ning tööstaažist (Crossley, *et al.* 2007). Lisaks mõjutab töötaja tööjuurdumust tema vanus, organisatsiooni suurus, ka ametikoht, millel töötab ning töötaja isiksus (Mitchell *et al.* 2001).

Osa tööjuurdumuse uuringutest on jõudnud järeldusele, et vabatahtlikke lahkumisplaane toetavad madal tööga rahulolu kui ka laiem tööalaste võimaluste valik, teine osa on rõhutanud fakti, et suurem osa tööjuurdumuse aspektides on seotud töötaja kogukonnaga – sõbrad, naabrid, keskkond, sobilik infrastruktuur jne (Lee *et al.* 2013; Mitchell *et al.* 2001). Arvestades mõlemaid fakte, on tööjuurdumuse tugevus seotud nii madalama töörahulolu ja organisatsiooniväliste tööalaste võimaluste valikuga kui ka kogukonna tähtsusega töötaja elus – kuigi esimene pool on seotud pigem töötaja organisatsioonist lahkumise põhjustega ning teine pool organisatsiooni jäämisega, on neil kõigil kandvaks mõtteks töötaja seotus organisatsiooniga. Jiang *et al.* (2012) jõudsid aga oma uuringus järeldusele, et organisatsiooni sisene tööjuurdumus on suuremas seoses töötaja töölt lahkumisega kui väline kuid organisatsioonist lahkumisel on lisaks neile kahele oluline roll ka pühendumisel, töörahulolul, kui ka organisatsiooni välistel tööalastel alternatiividel. Põhjus, miks osades piirkondades on suuremaks lahkumiskriteeriumiks väline või sisene tööjuurdumus võib tingitud olla ka kultuurilistest ning rahvuslikest erinevustest (Lee *et al.* 2013).

Kuigi tööjuurdumust on uuritud kui peamist vabatahtliku voolavuse „takistajat“, on piisavalt tõendeid, et sellel on ka mõju töösooritusele – nii tööülesannete täitmise kui organisatsioonilise käitumise raames; lisaks on kahe tööjuurdumuse põhilise mõõde osas organisatsioonilisel juurdumusel töösooritusele suurem mõju kui kogukonna juurdumisel (Lee *et al.* 2004). Sellega seoses uurisid Tian *et al.* (2016) personalijuhtimise praktikate mõju tööjuurdumuse tugevdamisele ning töösoorituse parandamisele ning uuringu tulemusena selgusid Joonisel 2 kujutatud mudeli osade omavahelised mõjujooned.



Joonis 2. Personalijuhtimise praktikate mõju tööjuurdumusele (Allikas: Tian *et al.* 2016: 959)

Tian *et al.* (2016) jõudsid oma uurimuses järeldusele, et kuigi uuringu alguses oli hüpoteesina püstitatud kõigi kolme personalijuhtimise praktika mõju kõigile kolmele tööjuurdumuse alamfaktorile, siis tegelikkuses on tegemist kompleksema kooslusega omavahelistest suhetest – üksnes võimeid võimendav personalijuhtimine omas mõju kõigile kolmele juurdumuse mõõtmele, võimalusi võimendav kahele ning motivatsiooni võimendav ühele. Viimane tulemus võib aga tulla põhjusest, et motivatsiooni võimendav personalijuhtimine on tihti seotud väliste motivatsioonifaktoritega nagu tulemustasud, kõrgem tasu, hüved kuid Gagnè ja Deci (2005) arvates on organisatsioonile pühendumine pigem seotud siseste kui väliste motivatsioonifaktoritega (viidatud Tian *et al.* 2016).

1.3 Psühholoogilised lepped

Tänapäeva organisatsioonid saavad õnnestuda üksnes siis, kui nende töötajad on nõus panustama organisatsiooni missiooni ning ellujäämisse, arvestades aga aina kasvavat innovaativsust, lamedat struktuuri ja geograafiliselt hajutatud tööd, on keeruline motiveerida töötajaid vaid läbi rahaliste stiimulite või järelvalve (Rousseau, 2004). Töötaja ja tööandja omavahelises suhtes on kesksel kohal vastastikused kohustused, mis on küll osaliselt kirjas töölepingutes kuid mis suuremas osas on pigem kaudsed, varjatud ning harva käsitletavat ehk psühholoogilised lepped (Anderson & Schalk, 1998).

Kuigi algselt defineerisid psühholoogilist lepet Argyris (1960), Levinson (1962) ja Schein (1980) iseloomustades seda kui tööalase suhte subjektiivset loomust, on tänase kontseptsiooni põhirõhk inimese enda uskumustel ja lepete tõlgendamisel, mis toob koheselt kaasa ka võimaluse, kus ühe osapoole tõlgendus ei pruugi kattuda teise osapoole tõlgendusega

(Robinson, 1996). Rousseau (1989) järgi on psühholoogilised lepped individuaalsed uskumused vastastikes kohustustes inimese ja organisatsiooni vahel. Uskumused aga muutuvad lepingulisteks kui inimene usub, et võlgneb tööandjale teatud panuseid (nt lojaalsus, ohverdused, raske töö) vastutasuks tööandja panuste eest (nt stabiilne töökoht, kõrgem tasu, head töötingimused) (Rousseau, 1990).

Oluline on mõista psühholoogiliste lepete ja laiema ootuste kontseptsiooni erinevust – kuigi kõik psühholoogilised lepped sisaldavad endas ootust inimese või organisatsiooni teatud laadi käitumises, ei ole kõik ootused lepingulised (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Psühholoogilistes lepetes sisalduvate ootuste erinevus seisneb faktis, et nad on pärit tajutud vastastikest lubadustest (Rousseau, 1990). Levinson *et al.* tuvastas mitmeid eri tüüpi töötaja ootusi – nii teadlikke kui alateadlikke, millest teadlikud on pigem selged ootused töösoorituse, oskuste, tööturvalisuse, rahalise tasu osas ning alateadlikud pigem psühholoogilised nagu hoolimine (Roehling, 1997).

Kuigi osaliselt võib psühholoogiliste lepete sisu olla kaetud ka töölepinguga, on see mõiste siiski seotud pigem osapoolte sisemiste väärtushinnangute ja põhimõtetega seega siinkohal on oluline mõista, et ühe osapoolte poolt tajutud vastastikune kohustus, ei tähenda, et teine osapool sellega nõustuks või seda isegi tajuks (Anderson & Schalk, 1998; Conway & Briner, 2006).

Isegi kui kirjalikud koostöölepped on sõlmitud, arenevad psühholoogilised lepped Shore & Tetrick (1994) sõnul mitmel erineval põhjusel:

1. Töölase ebakindluse vähendamine – isegi kui paljud töölepingud on piisavalt sisutihedad, ei ole võimalik reguleerida kõiki töösuhetega kaasnevaid aspekte, seega pakub psühholoogiline lepe töötajale turvatunnet, et nii tema kui tööandja on vastastikest kohustustest aru saanud;
2. Töötaja käitumise kujundamine ilma juhtimisalase sekkumiseta – kuna töötaja jälgib ja kujundab ise oma käitumist uskudes, et see viib teatud laadi tasuni (kas lühema või pikema perioodi jooksul), siis puudub vajadus seda käitumist juhtimisalasel suunata ja organisatsioonis arenevad vastutustundlikud töötajad.
3. Töötaja tajutud teadmine, et ta saab ise oma käekäiku organisatsioonis mõjutada – kuna töötaja tunnetab ennast ühe osapoolena psühholoogilises leppes, tajub ta võimalust valida, kas ja kuidas ta omapoolseid kohustusi täide viib.

Psühholoogiliste lepetega on võimalik luua tulevikku – inimesi, kes on valmis pühenduma ja kohustusi võtma, saab prognoosida ning planeerida, sest nende käitumine on paremini

defineeritav ning ennustatav nii teistele kui neile endale (Rousseau, 1995). Lisaks tekitab see usaldust ja turvatunnet lepete mõlemale osapoolle, sest kokku on lepitud nn kirjutamata reeglid, millest osapooled lähtuvad. Siinkohal ongi oluline mõista, et töötaja tunnetus tööandja poolsetest kohustusest ja ka ootustest tekib juba enne organisatsiooni sisenemist – märgates tööandja brändi, töökuulutusel kajastatud tööülesandeid, lubadusi, hüvesid, üleskutset liitumaks organisatsiooniga. Seejärel kujuneb töötaja arvamus vastavalt värbamisprotsessile, kohtumistele organisatsiooni liikmetega, vestlustel käsitletule ja tegelikult ka väljavalituks mitteosutumisele – viis kuidas kandidaadile ära öeldakse kujundab tema arvamust tööandjast ka tuleviku perspektiivis („Kas ma kandideeriksin tulevikus uuesti?“). Piir ootuste ja tajutud kohustuste vahel on hägune – üks neist tekib erinevate kogemuste koostöö mõjul, teine aga luuakse tajutud lubaduste abil. Arvestades psühholoogiliste lepete subjektiivset olemust on ilmselt iga töötaja väljakujunev arvamus osapoolte kohustustest individuaalne ja vastava töötaja iseloomulikest omadustest tulenev (väärtushinnangud, põhimõtted, vanus, roll, perekondlik staatus, asukoht jne).

Kuigi Rousseau (1989) järgi võib psühholoogilised lepped kõige üldisemalt jagada kaheks - tehingutepõhiseks ja suhetepõhiseks, on tänapäevaste töölepingute juures oluline arvestada ka ajalist raamistikku ning töösoorituse nõudeid, mis 2x2 raamistikku asetades moodustavad kokku neli eri tüüpi leppeid, millel on selge käitumuslik mõju töötajatele (Tabel 1).

Tabelis 1 välja toodud lepetest on Rousseau (1995) järgi:

- Tehingute lepped – piiratud kestvusega täpselt määratletud töösoorituse nõuetega.
- Ülemineku ehk „ilma garantiiga“ lepped – sisuliselt jaotus lepingutes, milles puuduvad tulevase töö kohustused ning lisaks sisaldab vähesel määral või üldse mitte selgesõnalisi tulemusnõudeid või hüvesid.
- Suhete lepped – tähtajatu kestvusega kuid piiratud või ebaselgete töösoorituse nõuetega jätkuva liikmelisuse osas.
- Tasakaalustatud lepped – tähtajatu kestvusega ja suhetele orienteeritud töösuhe koos selgelt määratletud töösoorituse nõuetega, mis võivad aja jooksul muutuda.

Tabel 1. Psühholoogiliste lepete tüübid

		TÖÖSOORITUSE NÕUDED	
		Määratletud	Määramata
KESTVUS	Lühiajaline	Tehningute lepped (nt hooajaline töö) * madal ebaselgus * lihtne väljumine/kõrge tööjõu voolavus * madal pühendumine * vabadus astuda uutesse lepetesse * vähe õppimist * nõrk seostamine/identifikatsioon	Üleminekute lepped (nt organisatsiooni kärped, üleminekud, ühinemised) * ebaselgus/ebakindlus * kõrge tööjõu voolavus/töölepingu lõpetamine * ebastabiilsus
	Pikaajaline	Tasakaalustatud lepped (nt kõrge kaasatusega meeskonnad) * kõrge liikmete pühendumine * kõrge seostamine/identifikatsioon * pidev areng * ühine toetus * dünaamiline	Suhete lepped (nt perefirma liikmed) * kõrge liikmete pühendumine * kõrge afektiivne pühendumine * kõrge seostamine/identifikatsioon * stabiilsus

Allikas: Rousseau (1995: 98)

Psühholoogilise leppe rikkumine on subjektiivne kogemus, kus üks osapool tajub, et teine osapool pole lubatud kohustusi täitnud ehk töösuhetes töötaja tunnetus, et organisatsioon pole töötaja panusele vastanud nii nagu töötaja arvab, et tööandja peaks (Rousseau, 1989). Antud rikkumine võib toimuda ka siis kui tegelikkuses pole rikkumist toimunud, sest taandub osapoole isiklikule uskumusele – nt töötaja poolt tajutud tööandja poolne kohustuste rikkumine tasu, ametikõrgenduse, tööalase arengu, tööturvalisuse, vastutuse, karjääri osas (Robinson, 1996).

Psühholoogilise leppe kandvaks faktoriks on usaldus, mis areneb uskumusest, et panused on vastastikused ja eksisteerib suhe, kus ühe osapoole tegevused on siduvaks teisele osapoolele (Rousseau, 1989). Kui see on juba algselt kõrgem, võib töötaja tööandja poolsele kohustuste rikkumisele mitte reageerida kuid kui see on madalam, võib töötaja näha lepete rikkumist ka olukordades, kus seda juhtunud pole (Robinson, 1996).

Tabelis 2 on välja toodud psühholoogilist lepete võimalikud rikkujad ja rikkumised töötaja seisukohalt (Rousseau, 1995).

Tabel 2. Psühholoogiliste lepete rikkumised ja nende võimalikud põhjustajad

Põhjustajad	Rikkumised
Lepete sõlmijad:	
Värbajad	* ei tunne tegelikku tööd * ülelubamine
Juhid	* ütlevad üht, käituvad teisiti
Kolleegid	* ei suuda pakkuda tuge
Juhendajad	* liiga vähe lõpule viimist * liiga vähe kontaktis olekut
Juhtkond	* segased sõnumid
Süsteem:	
Tasu	* muutuvad kriteeriumid * seotud staažiga, madal tööturvalisus
Hüved	* muutuv katvus
Karjäär	* sõltuv juhist * vastuoluline taotlemine
Tulemuste ülevaatus	* õigeaegselt tegemata * vähe tagasisidet
Koolitus	* õpitakse oskusi, mis pole tööga seotud
Dokumentatsioon	* kirjas olevad protseduurid ei vasta tegelikkusele

Allikas: Rousseau (1995: 114)

Psühholoogiliste lepete rikkumisega kaasnevad erinevatele kohustustele alljärgnevad tagajärjed (Robinson *et al.*, 1994):

1. Tehingutepõhised kohustused – rikkumine tekitab ebavõrdsuse majanduslikus suhtes, kus tajutav panus ja tajutav hüvitis pole omavahel tasakaalus ja selle tulemusena tunneb töötaja ebaõiglust ning võib vähendada tajutud kohustusi ja suurendada tajutud õigusi.
2. Suhetepõhised kohustused – rikkumine toob endaga kaasa sotsiaalse suhte muutumise, mille käigus võib töötaja usk ja usaldus tööandja vastu langeda. Sellest tulenevalt langeb ka töötaja tööpanus, lojaalsus tööandja vastu ja tagajärjeks võib olla ka organisatsioonist lahkumine.
3. Tehingutepõhised ja suhetepõhised kohustused – kuigi lepete rikkumine tekitab ebavõrdsust nii tehingutepõhistes kui suhetepõhistes kohustustes, on tehingutepõhistes kohustustes võimalik antud ebavõrdsust tasakaalustada läbi panuse ja hüvitise

reguleerimise. Suhetepõhistes kohustustes võib aga rikkumine olla niivõrd suure mõjuga, et seda ei suudetagi taastada.

Varasemate uuringute põhjal kujundatakse psühholoogilisi leppeid suures osas töötaja organisatsiooni sotsialiseerumisprotsessi käigus – töötajad, kes omavad töösuhte alguses tugevamat taju omapoolsetest kohustustest, arendavad suurema tõenäosusega paremaid suhteid juhendajatega, kolleegidega, mis omakorda lihtsustab nende tööga kohanemist (Delobbe *et al.* 2016). Lisaks soovib töötaja kõigepealt veenduda tööandja usaldusväärsuses ning töö sobivuses ja turvalisuses enne kui läheb eraelus suuremaid sissetulekuga seotud otsuseid tegema – laenu võtmine, koolis käimine töö kõrvalt jne (Rousseau, 1995).

Uue töötaja kohustused võivad kujuneda mõjutatuna organisatsiooni sisestest normidest ja need vähenevad tööandja poolsete kohustuste rikkumisel – selline muutus toimub üldjuhul töösuhte alguses, tihti esimese 3 kuu jooksul pärast organisatsiooni sisenemist (Thomas & Anderson, 1998; Robinson *et al.*, 1994).

Tänaseni on vaadeldud tööandjat kui peamist psühholoogiliste lepete suhte algatajat – uuringud on keskendunud sellele kuidas uued töötajad reageerivad tööandja poolsetele lubadustele või nende murdmisele (psühholoogiliste lepete rikkumised) (Delobbe *et al.* 2016). Tunnetatud lubaduste murdmist toimub tõenäoliselt vähem kui uus töötaja tunneb, et on organisatsioonis toetatud ja saab vajalikku infot, et kujundada realistlikumad psühholoogilised lepped oma tööandjaga (Robinson & Morrison, 2000; Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Tänapäeva kiiresti muutuv ja kohanemist nõudvas ühiskonnas on suurenenud ka nõudmised töötajatele – paindlikud lepingud erinevate ülesannete jaoks, muutuvad meeskonnad, kiire tempo tehniliselt arenevas keskkonnas – sellest tulenevalt on mõistetav, et ka psühholoogilised lepped muutuvad ajas (Freese *et al.* 2011).

Rousseau (1995) järgi muutuvad psühholoogilised lepped kahel viisil – organisatsiooni siseselt ja väliselt:

1. Sisemine muutus ehk leppe kõrvalekalle:

- Pikema staažiga töötajad teevad teistlaadi tööd kui samal ametikohal olevad uued kolleegid;
- Organisatsioon võimaldab pikema staažiga töötajatele või tipptegijatele paindlikumat töökorraldust kui teistele töötajatele;
- Töösoorituse nõuded laienevad aastate jooksul, aga töötajad ei kurda selle üle.

2. Väline muutus:

- Liikumine personaalselt panuselt meeskonna panusele ja lühiajalistelt finantstulemustelt kliendirahulolule (Handy, 1989, viidatud Rousseau, 1995);
- Liikumine mentaliteedilt „töö elu lõpuni“ töölase konkurentsivõime tugevdamisele (Kelly & Harrison, 1992, viidatud Rousseau, 1995);
- Erinevate lepingutüüpide kasutuse suurendamine vastavalt töö iseloomule ja paindlikkuse vajadusele;
- Tööjõu sisseostu suurendamine välja arvatud kriitiliste ning organisatsiooni tuumikrollide korral (Handy, 1989, viidatud Rousseau 1995).

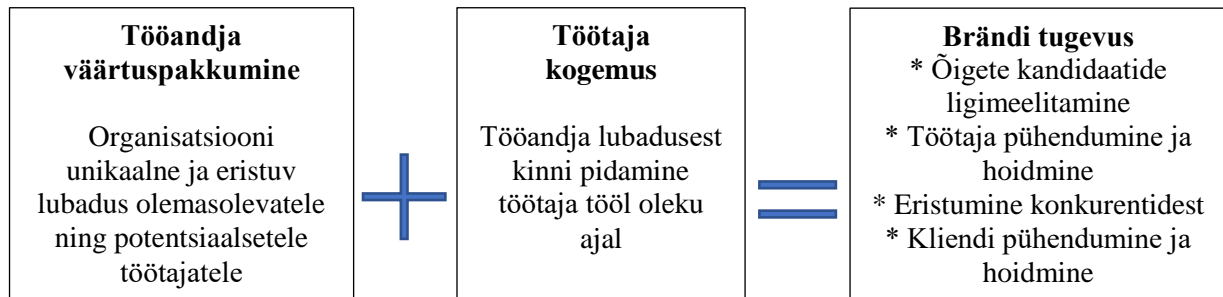
Töötajatel, kellel on organisatsioonis pikem tööstaaž ja sellega seoses pikema aja jooksul välja kujunenud psühholoogilised lepped, on raskem kohaneda muutustega töösuhetes kui töötajatel, kes on organisatsiooniga liitunud pärast muudatusi (Rousseau D. M., 2001). Muudatused tekitavad ärevust, segadust ning piiratud ning hästi läbi mõtlemata kommunikatsiooniga suureneb tunnetus lepete rikkumisest ning vastukaaluks väheneb töötajate tööpanus, tööga rahulolu ning tööjõu voolavus (Freese *et al.* 2011; Rousseau, 1995). Ka Dabos & Rousseau (2004) leiavad, et regulaarse avatud kommunikatsiooniga on võimalik tagada osapoolte ühine arusaamine vastastikest kohustustest ja läbi selle ennetada võimalikke rikkumisi.

1.4 Väärtuspakkumine

Tänapäevase tööturu maastikul on toimumas igapäevane võitlus parimate kandidaatide pärast ning organisatsioonid on sunnitud aina rohkem arendama nii tööandja brändi kui läbi selle ka tööandja väärtuspakkumist, mis võiks neist teistest eristada või esile tõsta. Personali-, kommunikatsiooni-, turundusosakondades käib tõsine töö, et leida see iseloomulik ja atraktiivne nišš, mis võiks organisatsioonile vajalikke kandidaate ligi meelitada ning olemasolevaid töötajaid paigal hoida. Ilmselt on olemasolevate töötajate säilitamine soodsam kui tööjõuturult uute leidmine kuid kiirelt muutuv maailmas ja suurtes organisatsioonides on raske püsida tempos, millega uusi ja põnevaid väljakutseid töötajatele tööjõuturul pakutakse.

Botha *et al.* (2011) järgi on tööturul tegemist olukorraga, kus talentide kogum kahaneb pidevalt ja organisatsioonid kasutavad tööandja brändi, et meelitada ligi ja hoida talente, kuid paljud organisatsioonid ei taju kahjuks antud töövahendi võimsust ja ei tegele teemaga piisavalt.

Rosenthorn *et al.* (2009) leiavad, et väärtuspakkumine on tööandja poolne lubadus olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajale ning seda tuleb vaadelda samas valguses, mis kliendi väärtuspakkumist – see võimaldab tabada psühholoogiliste lepete kirjalike ja kirjutamata aspektide mõju või kasu (Joonis 3).



Joonis 3. Tööandja brändi elluviimine (Allikas: Rosethorn *et al.*, 2009: 20)

Tööandja brändi valikut uurisid Ronda *et al.* (2018) ning tõid välja kolm peamist valikute mõjutajat:

1. Tööandja hüved – hüved, mida tööandja pakub oma töötajatele (nt tasu, täiendav ravikindlustus, koolitusvõimalused, reisimine jne);
2. Töötaja hüved – töötaja tõlgendus tööandja hüvedest (tunnustus, uhkus, enesehinnang, professionaalne areng jne);
3. Töötaja tajutud väärtused – töötaja üldine tajutud hinnang tööandja hüvedele, mis toetab eesmärkide saavutamist (funktsionaalne, kogemuslik ja sotsiaalne väärtus).

Berthon *et al.* (2005) uuringu tulemused tõid esile viis peamist väärtust, mis mõjutavad tööandja atraktiivsust töötajate silmis:

1. Huvi väärtus – huvitav ja põnev on töökeskkond, innovaatilised tööpraktikad, loovuse võimaldamine, kõrge kvaliteet nii toodetes kui teenustes;
2. Sotsiaalne väärtus – lõbus, rõõmus töökeskkond, mis võimaldab häid suhteid kolleegidega ja head õhkkonda tiimis;
3. Majanduslik väärtus – keskmisest kõrgem tasu, motivatsioonipaketid, edutamise võimalus, tööturvalisus;
4. Arengu väärtus – tunnustamine, enesekindluse ja enesehinnangu tugevdamine, karjääri arendamise võimalus, hüppelaud järgmisele töökohale;

5. Rakenduslik väärtus – oskuste ja teadmiste rakendamise võimalus, teadmiste jagamise toetamine, nii kliendikeskne kui töötajakeskne organisatsioon.

Kuigi ülalmainitud uuringute tulemused kajastavad pigem organisatsiooni veel sisenemata töötajatele olulisi tööandja brändi atraktiivseid tunnuseid, on oluline selgitada ja vastata ka olemasolevate töötajate vajadustele. Väärtuspakkumine on oluline osa tööandja brändist – see defineerib pakkumise töötajatele, mida viiakse ellu läbi tööandja brändi tegevuste (Browne, 2012). Varasemate uuringute põhjal on väärtuspakkumist defineeritud kui terviklikku töötaja kogemust, unikaalset kombinatsiooni rahalistest ja mitterahalistest tööandja poolt pakutavatest hüvedest, mida vahetatakse töötaja oskuste, teadmiste ja kogemuste vastu organisatsiooniga liitudes (Botha *et al.*, 2011). Browne (2012) selgitus väärtuspakkumise mõistele on vastus küsimusele: „Mis kasu mina sellest saan?“ ja „Mida te veel pakute?“ ja Michaels *et al.* (2001, lk 43) kirjeldavad väärtuspakkumist nii:

„Tööandja väärtuspakkumine on terviklik kogum kõigest, mida inimesed kogevad ja saavad, olles osa organisatsioonist – kõik alates töö sisemisest rahulolust kuni keskkonna, juhtkonna, kolleegide, kompensatsioonide ja muuni. Kuivõrd hästi organisatsioon täidab inimeste vajadusi, nende ootusi, isegi unistusi. Tugev tööandja väärtuspakkumine meelitab ligi häid inimesi nagu lill mesilasi. Tugev tööandja väärtuspakkumine ergutab inimesi endast igapäevaselt parimat andma, nad on põnevil ja suhtuvad kirglikult oma töösse.“

Just see, millest Michaels *et al.* (2001) räägivad seostub kõige paremini käesoleva magistritöö läbiva eesmärgiga – kuidas toetada tööandja väärtuspakkumise tugevust läbi töötajate subjektiivsete tajude, mis väljenduvad töö tähenduse, tööjuurdumuse ning psühholoogiliste lepete kaudu. Ilmselt oleks lihtne tõsta rahaliste hüvede väärtust ja proovida nii sisemist kui välist tööandja atraktiivsust nn kinni maksta kuid eelnevates peatükkides käsitletud teoreetilised seisukohad toetavad pigem sisemise motivatsiooni arendamist. Läbi sisemiselt motiveeritud töötajate on organisatsioonis rohkem pühendunud ja lojaalseid töötajaid, kelle kaudu saab lisaks produktiivsematele töötulemustele ka tööandja brändi tugevdada – parim brändisaadik on oma töö, töötingimuste ja tööandjaga rahul olev töötaja.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1 Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Esmatasandi töötajate puhul kipub levima arvamusi, et tööd tehakse seetõttu, et see on lihtne nii oskuste kui teadmiste osas, ainus võimalik valik mingis olukorras ning sel puudub töötaja jaoks sügavam mõte. Käesoleva magistritööga soovib töö autor välja tuua aspekte, mis toetaks vastupidist ja annaks esmatasandi tööle sügavama mõtte kui see, mis üldises kontekstis ühiskonnas levinud on.

Antud töö eesmärgiks on välja selgitada esmatasandi töötajate töö tähendus, tööjuurdumus, tajutud organisatsiooni kohustused ja lubadused (psühholoogilised lepped), nende omavaheline seotus ning seosed tööandja väärtuspakkumisega.

Arvestades ülaltoodud eesmärki otsib autor uuringu abil vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Millised psühholoogilised lepped domineerivad töötaja ja tööandja suhetes?
2. Millisena tajuvad töötajad psühholoogilistest lepetest kinnipidamist nii enda kui tööandja seisukohalt?
3. Millised töö tähenduse elemendid on töötajatele olulised ja kas neis on erinevusi tööstaaži, hariduse, vanuse lõikes?
4. Milline on tööjuurdumus erinevate asukohtade ning vanusegruppide lõikes?
5. Kas tööandja väärtuspakkumist tajutakse erinevate ametikohtade, asukohtade, tööstaaži- ning vanusegruppide lõikes erinevalt?
6. Kuidas on omavahel seotud töö tähendus, tööjuurdumus, psühholoogilised lepped ja tööandja väärtuspakkumine?

2.2 Uuringu meetod

Töös püstitatud eesmärgi saavutamiseks kasutas autor ankeetküsimustikku veebikeskkonnas (*Microsoft Sharepoint*), kuhu vastajad oma isiklike andmeid salvestamata ligi pääsevad ning millele vastamine on tehtud võimalikult mugavaks ja kiiresti läbitavaks. Uuringu meetodiks valiti ankeetküsimustik seetõttu, et see võimaldab vastuseid numbriliselt väljendada, analüüsida ning vastuseid on lihtsam omavahel võrrelda.

Küsimustiku veebilink saadeti 500-le esmatasandi töötajale, kelle puhul võis eeldada ametikoha iseloomust tulenevalt arvutile ligipääsu. Küsimustikule vastaja sai valida kolme keele vahel – eesti keel, vene keel ja inglise keel. Lisaks saatis autor eraldi e-maili esmatasandi töötajate juhtidele paludes nende poolset tuge töötajatega antud teemal suheldes ning selgitades ankeetküsimustiku eesmärki ja tuues välja olulisemad teemablokid, mille kohta küsimustikuga infot kogutakse. Soovi korral oli võimalik küsimustikku kõigis kolmes keeles välja printida ning paber kandjal täita ja esitada. See võimalus loodi neile, kellel puudus võimalus täita küsimustikku veebikeskkonnas.

Küsitlus viidi läbi perioodil 19.03.2021.a. kuni 04.04.2021.a. Esmatasandi töötajate juhtidel paluti oma töötajatele saata meeldetuletus küsimustiku täitmiseks teise nädala lõpus. Küsimustiku täitmine oli vabatahtlik ja vastajatele oli garanteeritud anonüümsus.

Küsitlusperioodi lõpuks laekus 172 täidetud ankeeti.

2.2.1 Uuringus kasutatud küsimustikud

Ankeetküsimustik, koosnes neljast peamisest teemablokist, mis on sisustatud erinevate väidetega, millele tuleb anda oma hinnang nõustumise osas. Kokku koosneb küsimustik 77-st väitest (Lisa 1).

Töö tähenduse teemabloki väited on pärit Morin ja Chérre (1999) töö tähenduse omaduste ning vastavate väidete loetelust, millele on viidanud Estelle Morin (2008). Antud väidetega on võimalik mõõta töö tähenduse alaskaalasid nagu: ühiskondlik panus, praktilisus, töökoormus, koostöö, tasu, oskuste rakendamine, õppimisvõimalused, iseseisvus, vastutus, väärtushinnangud, tervis ja turvalisus; tunnustamine. Kokku on töö tähenduse teemablokis 26 väidet.

Tööjuurdumuse mõõtmiseks kasutas autor Michael Clintoni *et al.* (2012) tööjuurdumuse väiteid. Antud väited aitavad mõõta nii organisatsiooni sisest (töökoha juurdumus) kui organisatsiooni välist (elukoha juurdumus) tööjuurdumust. Kokku on tööjuurdumuse teemablokis 13 väidet.

Psühholoogiliste lepete mõõtmiseks kasutas autor Denise M. Rousseau (2008) loodud skaala väiteid tööandja poolsete kohustuste osas (*Psychological Contract Inventory*) ning lisas antud teemabloki lõppu neli töötaja ja tööandja poolset psühholoogiliste lepete täitmise väidet. Töötaja poolsed kohustused jättis autor ankeetküsimustiku psühholoogiliste lepete teemablokist

välja tuginedes käesoleva magistritöö teoreetilises osas välja toodud seisukohtadele, mille järgi on tööandja enamasti psühholoogiliste lepete protsessi eestvedaja ning kui töötaja tunnetus tööandja lepetest kinni pidamises on kõrgem, on ka töötaja poolsed kohustused, lubadused ning nendest kinnipidamine kõrgem. Lisaks on tööandja väärtuspakkumine tööandja poolt kujundatav ning töötajate tagasiside lepetest kinnipidamise kohta aitab korrigeerida ja arendada ka väärtuspakkumise subjektiivselt tajutavat osa (organisatsiooni kultuur, väärtused, juhtimiskvaliteet, kommunikatsioon). Kokku on psühholoogiliste lepete teemablokis 25 väidet.

Väärtuspakkumise teemablokis kasutas autor väiteid, mille kaudu uuris, kas olemasolev sisu on sobilik esmatasandi töötajatele, kas hüvesid kasutatakse ja milline on üldine teadlikkus tööandja väärtuspakkumisest. Kokku on väärtuspakkumise teemablokis 13 väidet.

Kõiki ankeetküsimustikus sisalduvaid väiteid sai hinnata Likerti viieballiskaalal, kus:

1 – ei nõustu üldse; 2 – pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun täielikult.

Ankeetküsimustiku lõpus palus autor esitada üldistatud kujul demograafilisi andmeid nagu: sugu, vanus, ametikoht, asukoht, haridustase, tööstaaž.

2.2.2 Valimi moodustamine ja kirjeldus

Käesoleva magistritöö valimi moodustasid ettevõtte X töölepingulised esmatasandi töötajad. Ettevõtte X puhul on tegemist 100% Eesti riigile kuuluva äriühinguga, mille põhitegevusala on posti-, logistika- ja infologistikateenuste osutamine ning e-arvete käitlemine. Eestis töötab 1800 inimest, kellest 75% on esmatasandi töötajad ning ettevõtte üksused paiknevad üle Eesti. Asukohtade mitmekesisus aitab paremini uurida magistritöö ühte läbivatest teemadest – tööjuurdumust ning võimaldab järeldusi teha laiahaardelisemalt kogutud info põhjal. Ametikohtade gruppides on muu alla koondatud ametikohad, millel töötab vähem kui 15 inimest. Valimi tunnustepõhine jaotus on näidatud Tabelis 3.

Uuringus osales kõige rohkem naissoost töötajaid, mis oli oodatav, sest ettevõtte töötajatest on ligi 70% naised. Vanusegruppidest olid suuremad 45-54 aastaste (28,5%) ja 55-64 aastaste (26,7%) töötajate grupid ning vastajate seas oli enamus keskharidusega 39% ja kutseharidusega 35,5%. Edaspidises andmeanalüüsis grupeeris töö autor vanuseliselt ühte gruppi 18-24 aastased ja 25-34 aastased töötajad, hariduse lõikes liideti ühte gruppi lõpetamata põhiharidusega ja põhiharidusega vastajad.

Tabel 3. Valimi tunnustepõhine jaotus

ESMATASANDI TÖÖTAJAD		N	%
Sugu	Mees	33	19,19
	Naine	139	80,81
Vanus	18-24	8	4,65
	25-34	32	18,6
	35-44	24	13,95
	45-54	49	28,49
	55-64	46	26,74
	65+	13	7,56
Haridus	Lõpetamata põhiharidus	1	0,58
	Põhiharidus	13	7,56
	Keskharidus	67	38,95
	Kutseharidus	61	35,47
	Kõrgharidus	30	17,44
Ametikoht	Klienditeenindaja	41	23,84
	Klienditoe konsultant	5	2,91
	Postitöötaja	41	23,84
	Pakisorteerija	23	13,37
	Postikuller	22	12,79
	Kuller	4	2,33
	Andmesisestaja	8	4,65
	Kirjakandja	7	4,07
	Muu	21	12,21
Tööstaaž (aastates)	0-4	51	29,65
	5-10	45	26,16
	11-20	27	15,7
	21-30	27	15,7
	31+	22	12,79
Asukoht	Tallinn	59	34,3
	Harju maakond	26	15,12
	Tartu	13	7,56
	Jõgeva maakond	7	4,07
	Valga maakond	4	2,33
	Tartu maakond	3	1,74
	Võru maakond	3	1,74
	Viljandi maakond	2	1,16
	Põlva maakond	1	0,58
	Ida-Viru maakond	22	12,79
	Narva	6	3,49
	Lääne-Viru maakond	4	2,33
	Pärnu	6	3,49
	Pärnu maakond	4	2,33
	Saare maakond	4	2,33
	Järva maakond	3	1,74
Rapla maakond	3	1,74	
Lääne maakond	2	1,16	

Allikas: autori koostatud

Ametikohtadest oli enim esindatud klienditeenindajad (23,8%) ja postitöötlejad (23,8%), mis on tõenäoliselt tingitud sellest, et nendel ametikohtadel on töö iseloomust tulenevalt ligipääs arvutile igapäevane. Edaspidises andmete analüüsis on tööiseloomu sarnasustest tulenevalt ühte gruppi paigutatud klienditeenindajad ja klienditoe konsultandid (edaspidi - klienditeenindajad) ning postikullerid ja kullerid (edaspidi - postikullerid).

Asukoha järgi oli suurim vastajate hulk Tallinnast (34,3%) ja Harjumaaalt (15,1%). Vähese esindatuse tõttu osades asukohtades (näiteks Põlvas $n=1$ ning Viljandi ja Lääne maakonnas $n=2$), grupeeris töö autor edaspidiseks andmeanalüüsiks asukohad paljude Eesti riiklike institutsioonide näitel suurematesse regioonidesse – Tallinn; Harjumaa; Lääne-Saare (Pärnu, Pärnu maakond, Lääne maakond, Rapla maakond, Järva maakond ja Saare maakond); Lõuna (Tartu, Tartu maakond, Viljandi maakond, Valga maakond, Võru maakond, Põlva maakond, Jõgeva maakond) ja Ida-Viru (Narva, Ida-Viru maakond, Lääne-Viru maakond).

Valimi koosseisu detailsem analüüs on esitatud Lisas 3.

2.2.3 Statistilise analüüsi meetodid

Andmeanalüüsi meetoditest kasutati kvantitatiivse uuringuga kogutud andmete analüüsimiseks statistilist analüüsi IBM SPSS Statistics Subscription tarkvara programmis (versioon 1.0.0.1508) ja tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel. Andmeid töödeldi kasutades kirjeldava statistika meetodeid ja korrelatsioonianalüüsi.

Andmeanalüüsi alustati kirjeldava statistika kogumisega, analüüsides hinnangute keskmisi ja standardhälbeid. Lisaks analüüsiti iga alaskaala sisereliaablust ehk usaldusväarsuse taset. Selleks kasutati Cronbach alfa (α) reliaabluskoeffitsenti, mille eesmärgiks on näidata kuivõrd tugevalt mõõdavad üksikväärted uuritavat nähtust jäädes vahemikku 0-1 (Gliem & Gliem, 2003). Käesoleva uuringu analüüsis kasutati George ja Mallery (2003) tõlgendust, mille järgi jaguneb koeffitsendi tugevus järgnevalt: $\alpha > 0.9$ – suurepärase, $\alpha > 0.8$ – hea, $\alpha > 0.7$ – aktsepteeritav, $\alpha > 0.6$ – nõrk, $\alpha < 0.5$ – mitteaktsepteeritav.

Alaskaalade kontrolliks ja välja selgitamiseks kasutati faktoranalüüsi, mis on meetod suure hulga tunnuste omavahelise seose esiletoomiseks neid mõjutatavate ehk latentsete tunnuste varal (Tooding, 2014). Enne faktoranalüüsi uuris autor ka kasutatavate tunnuste hajuvusastet ja omavahelisi korrelatsioonikordajaid. Vähese variatiivsuse korral on ka korrelatsioon nõrk (konstant ei korreleeru millegagi) ning samuti pole mõistlik kasutada teineteist dubleerivaid

tunnuseid, sest siis võib vastav omadus kujuneda omaette faktoriks teisi tunnuseid kaasamata (Tooding, 2015).

Selleks, et võrrelda erinevate gruppide keskmisi, testida statistilist olulisust ning tuvastada, milliste gruppide vahel statistiliselt olulised erinevused esinevad kasutati dispersioonianalüüsi meetodit One Way ANOVA, mille abil on võimalik võrrelda omavahel rohkem kui kahte gruppi. Post Hoc testi (täpsemalt Tamhane) abil selgusid statistiliselt olulised erinevused gruppide vahel ning kirjeldav statistika andis eelmainitud gruppide keskmised hinnangud ja standardhälbed.

Statistilise olulisuse hinnangud põhinesid p-väärtustel olulisusnivool $\leq 0,05$, mille tundlikkus on seotud valimi suurusega – mida väiksem, seda tundlikum. Kui tegemist on suurte valimitega võivad olulised olla ka väiksemad rühmadevahelised erinevused (Tooding, 2007).

Tunnustevaheliste seoste uurimiseks kasutas autor korrelatsioonianalüüsi Spearman'i astakorrelatsioonikordajaga, mis võib paikneda vahemikus -1 kuni 1. Spearman'i astakorrelatsioonikordaja mõõdab seose lähedust täielikule positiivsele seosele ($\rho = 1$) või täielikule negatiivsele seosele ($\rho = -1$) ning väärtus 0 vastab seose puudumise olukorrale (Tooding, 2015). Valimi sees oleva efekti suuruse tugevuse hindamiseks kasutas töö autor Cohen'i delta statistilist näitajat ning korrelatsiooniseoses oleva kahe faktori omavahelise mõju tugevuse hindamiseks Somers'i delta analüüsi.

Töö analüüsis kasutatakse lühendeid: M – keskmine, SD – standardhälve, p – statistiline olulisus, ρ – korrelatsioonikordaja, α – Cronbach alfa.

2.3 Uuringu tulemused

2.3.1 Töö tähendus

Töö tähenduse teemablokk koosneb 26-st väitest, millega vastaja saab Likerti skaala põhiselt nõustuda või mitte nõustuda (vahemikus 1-5). Morin ja Chérre (1999) järgselt on antud väited jagatud alaskaaladeks, millest töö autor ka algselt lähtus. Antud alaskaalade kirjeldav statistika on näidatud Tabelis 4.

Tabel 4. Töö tähenduse algsed alaskaalad

	Cronbach alfa	M	SD
Ühiskondlik panus	0,88	4,24	0,88
Koostöö	0,83	4,07	0,88
Oskuste rakendamine	0,87	3,99	0,93
Vastutus	0,68	3,88	0,91
Tunnustamine	0,91	3,80	1,07
Väärtushinnangud	0,82	3,79	1,06
Iseseisvus	0,70	3,76	0,98
Töökoormus	0,84	3,72	1,07
Tervis ja turvalisus	0,84	3,66	1,08
Õppimisvõimalused	0,84	3,65	1,12
Tasu	.	2,74	1,31

Allikas: autori koostatud

Kuna algsed alaskaalad koosnesid kohati ühest kuni kolmest väitest, otsustas autor läbi viia kogu töö tähenduse teemablokis olevale tunnustevalikule faktoranalüüsi, et selgitada, kas ja millised on suuremad ehk tähenduslikumad komponendid ehk faktorid. Selleks, et faktorlaadungid oleksid kontrastsemad oma suuruste poolest ning võimaldaks selgemat tõlgendust, kasutas autor varimaksmeetodit faktorite pööramiseks. Varimaksmeetodiga on võimalik saavutada olukord, kus faktor on korreleeritud vähese arvu tunnustega, kuid tugevalt ning kergem on seletada, mida faktor mõõdab (Tooding, 2014). Antud faktoranalüüsi käigus selgus, et töö tähenduse alaskaalaid (komponente) joonistus välja kolm:

- 1) Töö ise – antud alaskaalasse kuuluvad väited, mis on seotud töökäitumise ja sisemise motivatsiooniga, kuidas töötaja tunnetab töörolli selgust ja selle piiritletust. Faktori sisekorrelatsioonid jäävad vahemikku 0,52 – 0,74.

- 2) Isiklik areng – siia alaskaalasse kuuluvad väited, mis on seotud töötaja isikliku ja tööalase arenguga, turvatunde ning isiksusega. Faktori sisekorrelatsioonid jäävad vahemikku 0,50 – 0,72.
- 3) Koostöö (sotsiaalne mõõde) – siia alaskaalasse paigutuvad väited, mis hõlmavad koostööd teistega, ühiskondlikku kasulikkust, sotsiaalseid suhteid ning kolleegide toetust. Faktori sisekorrelatsioonid jäävad vahemikku 0,53 – 0,81.

Faktoranalüüsi tulemusena jäi välja üks väide – „Teen tööd, mida võin teha nii, nagu on minu arvates kõige efektiivsem“ – sest antud faktor ei laadunud piisavalt selgelt ühegi eelmainitud komponendi alla.

Ülalmainitud faktoranalüüsi tulemustest lähtuvalt kasutab töö autor edaspidises uuringu analüüsis töö tähenduse puhul kolme alaskaalat – töö ise, isiklik areng ning koostöö. Antud alaskaalade kirjeldav statistika on näidatud Tabelis 5. Nendest kõrgeima hinnangu on saanud koostöö alaskaala, millele järgneb isiklik areng ning töö ise. Pea kõikide alaskaalade sisereliaablus ehk usaldusväärsus on suurepärane ning standardhälbed pigem sarnased.

Tabel 5. Töö tähenduse alaskaalad

	Cronbach alfa	M	SD
Koostöö	0,89	4,23	0,77
Isiklik areng	0,95	3,74	0,95
Töö ise	0,95	3,68	0,97

Allikas: autori koostatud

Statistiliselt oluliste erinevuste tuvastamiseks hinnangutes töö tähendusele demograafiliste tunnuste lõikes viis autor läbi One Way ANOVA Post Hoc testi Tamhane meetodil.

Analüüsi tulemusena selgus, et haridustasemete lõikes One Way ANOVA tulemused näitavad erisuste olemasolu hinnangutes koostööle ($F=4,37$; $p=0,005$), kuid Post Hoc test ei toonud välja statistiliselt olulisi erinevusi haridustasemete võrdluses. Samas esinevad erinevused keskmistes hinnangutes. Selleks, et selgitada, kas esineb erinevuse efekt valimi sees ja kui suure tugevusega on hinnangutes esinenud erinevused, kasutas autor Coheni delta statistilist näitajat, mille kohaselt on $d=0.2$ väikese efektiga; $d=0.5$ keskmise suuruse efektiga ning $d=0.8$ suure efektiga (Cohen, 1992). Hinnangutes koostöö alaskaalale võrdles autor kahte gruppi: kõrgharidusega

töötajad (M=4,30; SD=0,72; n=30) võrdluses põhiharidusega töötajad (M=3,54; SD=1,05; n=14) ning sai tulemuseks $d = (3,54 - 4,3) / 0,90 = 0,84$, mida võib tõlgendada tugeva efektiiviga valimi sees olevaks erisuseks.

Töö tähenduse ja soo lõikes ilmnevad erinevused isikliku arengu (F=13,19; p<0,001) ja koostöö hinnangutes (F=18,19; p<0,001), kus naiste hinnang mõlemale (vastavalt M=3,86; SD=0,88; ja M=4,35; SD=0,66) on kõrgem kui meestel (vastavalt M=3,21; SD=1,06 ja M=3,74; SD=1,00).

Töö tähenduse ja vanuse lõikes esinevad gruppide vahelised statistiliselt olulised erinevused kõigi kolme alaskaala hinnangutes, mis on näidatud Tabelis 6.

Tabel 6. Vanuse gruppide statistiliselt olulised erinevused hinnangutes töö tähendusele

Töö tähendus	Võrreldavad vanusegrupid	M	SD	F	p	
Töö ise	18-34 a		3,28	1,00	4,12	0,026
	55-64 a	18-34 a	3,93	0,96		
	65+ a	18-34 a	4,27	0,65		
Isiklik areng	18-34 a		3,18	1,07	7,44	0,001
	55-64 a	18-34 a	3,70	0,92		
	65+ a	18-34 a	4,10	0,79		
	45-54 a	65+ a	3,70	0,92		
Koostöö	18-34 a		3,86	0,88	5,07	0,029
	55-64 a	18-34 a	4,51	0,58		
	65+ a	18-34 a	4,55	0,59		

Allikas: autori koostatud

Kõikide töö tähenduse alaskaalade hinnangutes on noorema vanusegrupi hinnagud madalamad kui vanemate vanusegruppide omad, millest võib järeldada, et vanemaealised tajuvad oma tööd selgemalt, tunnetavad isiklikku arengu võimalusi sobilikumalt ning hindavad sotsiaalseid suhteid koostöö raames olulisemaks kui nooremad.

Ka ametikohtade ja töö tähenduse alaskaalade lõikes on näha statistiliselt olulisi erinevusi kõigil kolmel alaskaalal. Nendest suurimad esinevad töö ise alaskaalal (F=6,21; p=0,001), kus pakisorteerijate hinnang on oluliselt madalam (M=3,19; SD=1,12; n=23) kui muude ametikohtade esindajatel (M=4,13; SD=0,72; n=21). Ka klienditeenindajad hindavad tööd ise kõrgemalt (M=4,15; SD=0,72; p=0,014; n=46) kui pakisorteerijad. Isikliku arengu alaskaalal (F=5,59) annavad madalaima hinnangu jällegi pakisorteerijad (M=3,02; SD=1,22) ning

kõrgeima hinnangu muud ametikohad ($M=4,14$; $SD=0,75$; $p=0,013$) ja klienditeenindajad ($M=4,14$; $SD=0,80$; $p=0,007$). Koostöö ($F=5,18$; $p<0,001$) on võrreldes teiste alaskaaladega üldiselt kõrgemate hinnangutega kuid madalaim on antud postikulleri ametikohalt ($M=3,74$; $SD=0,72$; $n=26$) ning kõrgeim klienditeenindaja ametikohalt ($M=4,57$; $SD=0,49$). Kokkuvõtvalt tajuvad pakisorteerijad töö tähenduse alaskaaladid kõige madalamalt ning klienditeenindajad kõige kõrgemalt, samas on ka pakisorteerijate grupis kõige kõrgem standardhälve.

Tööstaaži osas on statistiliselt olulisi erinevusi näha nii töö ise ($F=2,60$; $p=0,038$) kui ka isikliku arengu ($F=4,06$; $p=0,004$) hinnangutes. Tööstaažiga 5-10 aastat ($M=3,40$; $SD=0,90$; $n=45$) hindavad tööd ise madalamalt kui tööstaažiga 11-20 aastat ($M=4,03$; $SD=0,71$; $n=27$). Isikliku arengu hinnangutes on kõige kõrgema hinnangu andnud tööstaažiga 31+ aastat ($M=4,20$; $SD=0,66$) ning kõige madalama 5-10 aastat ($M=3,49$; $SD=0,90$). Koostöö hinnangutes on kõikide tööstaaži gruppide keskmised hinnangud kolmest alaskaalast kõige kõrgemad (>4) ning statistiliselt olulisi erinevusi ei esine. Seega tunnevad organisatsioonis kauem tööl olnud töötajad tugevamalt töö tähenduse elemente kui nende kolleegid lühema tööstaažiga.

2.3.2 Tööjuurdumus

Tööjuurdumuse teemablokk koosneb 13-st väitest, mille eesmärgiks on mõõta vastajate taju nii organisatsiooni välise ehk elukoha juurdumuse kui organisatsiooni sisese ehk töökoha juurdumuse osas. Antud 13 väitele tegi autor ka faktoranalüüsi, mis kinnitas kahe komponendi eristumist. Ülevaade tööjuurdumuse alaskaaladest on Tabelis 7.

Tabel 7. Tööjuurdumuse alaskaalad

Tööjuurdumus	Cronbach alfa	M	SD
Elukoha juurdumus	0,77	3,92	0,80
Töökoha juurdumus	0,86	3,62	0,81

Allikas: autori koostatud

Analüüsidest tööjuurdumuse alaskaalade hinnanguid tööstaaži osas One Way ANOVA välja statistiliselt olulise erinevuse töökoha juurdumuse ja tööstaaži vahel ($F=5,27$; $p<0,001$). Post Hoc test Tamhane meetodil näitab, et 31+ tööstaažiga töötajad ($M=4,31$; $SD=0,65$; $n=22$)

hindavad töökoha juurdumust kõrgemalt kui töötajad 0-4 tööstaažiga ($M=3,79$; $SD=0,85$; $n=51$). Seega tunnevad organisatsioonis kauem tööl olnud töötajad paremini üleüldist sobivust tööandja juures, omades seal ka sõpru ning tugevamaid sidemeid kolleegidega, lisaks on aastate jooksul ilmselt tekkinud mitmeid elemente, millest loobumine tööandja juurest lahkumisel kurvastaks neid.

Vanuste lõikes on erinevused märgatavad nii elukoha juurdumuse osas ($F=4,82$; $p=0,002$) kui ka töökoha juurdumuse osas ($F=3,85$; $p=0,005$). Elukoha juurdumust hindavad 55-64 vanusegrupi töötajad ($M=4,27$; $SD=0,610$; $n=46$) kõrgemalt kui 18-34 vanusegrupi töötajad ($M=3,60$; $SD=0,90$; $n=40$). Seega on vanemaealistele töötajatele sobilikum asukoht, kus nad paiknevad, seal on piisavalt tegevusi ka töövälisel ajal ning tunnetatakse ka tugevamaid sidemeid asukoha ning kogukonnaga läbi pere ja sõprade. Sealt lahkumine tooks kaasa mitmeid isiklikke ja/või perekondlikke ohverdusi.

Töökoha juurdumuse osas on olukord sarnane – vanemaealised töötajad vanusegruppides 55-64 ($M=3,87$; $SD=0,81$; $p=0,010$) ja 65+ ($M=3,98$; $SD=0,65$; $p=0,042$; $n=13$) hindavad töökoha juurdumust kõrgemalt kui nooremaelised vanusegrupis 18-34 ($M=3,28$; $SD=0,80$). Lisaks ei anna ükski vanusegrupp töökohajuurdumuse alaskaalal keskmiselt kõrgemat hinnangut kui 3,98, elukoha juurdumuses on aga vanemaealiste hinnang 4,27.

Hariduse ja tööjuurdumuse osas näitab One Way ANOVA analüüs erinevusi elukoha juurdumuse alaskaala hinnangutes ($p=0,015$), kuid Post Hoc test Tamhane meetodil statistiliselt olulisi erinevusi välja ei too. Coheni statistilise näitajaga on aga tugev erinevuse efekt ($d = (4,1 - 3,37)/0,88 = 0,82$) keskharidusega töötajate ($M=4,10$; $SD=0,75$; $n=67$) ning põhiharidusega töötajate ($M=3,37$; $SD=1,00$; $n=14$) valimi sees elukoha juurdumuse alaskaalal.

Tööjuurdumuses asukohtade jaotuses on erinevustega nii elukoha juurdumus ($F=2,65$; $p=0,035$) kui ka töökoha juurdumus ($F=2,50$; $p=0,045$). Elukoha juurdumust hindavad töötajad regioonis Lääne-Saare ($M=4,22$; $SD=0,64$; $n=22$) kõrgemalt kui töötajad regioonis Harjumaa ($M=3,56$; $SD=0,92$; $n=26$). Töökoha juurdumus on aga kõrgemalt hinnatud regioonis Ida-Viru ($M=3,92$; $SD=0,63$; $n=32$) ning madalamalt regioonis Harjumaa ($M=3,30$; $SD=0,78$).

Ametikohtade lõikes joonistuvad erinevused välja elukoha juurdumuse hinnangutes ($F=4,38$; $p<0,001$), kus pakisorteerijad hindavad madalamalt ($M=3,30$; $SD=0,99$; $n=23$) kui klienditeenindajad ($M=4,21$; $SD=0,67$; $n=46$). Ka töökohajuurdumus on erisustega ($F=3,14$; $p=0,006$) – pakisorteerijad hindavad madalamalt ($M=3,13$; $SD=0,76$) kui muud ametikohad ($M=3,95$; $SD=0,79$; $n=21$).

2.3.3 Psühholoogilised lepped

Psühholoogiliste lepete teemablokis on 25 väidet, millega mõõdetakse töötajate ja tööandja vaheliste lepete olemust. Antud teemabloki eesmärgiks on selgitada milliseid ja mis tugevusega lepete tüüpe esmatasandi töötajad tajuvad, lisaks mõõta ka psühholoogilistest lepetest kinnipidamise taset nii töötaja kui tööandja seisukohalt.

Psühholoogilised lepped jagunevad neljaks alaskaalaks, mida on käsitletud ka antud töö teoreetilises osas, uuringu tulemuste analüüsis on töö autor sõnastanud lepete nimetused mõnevõrra ümber eesmärgiga need alaskaalal olevate väidetega rohkem kooskõlla viia – tehingupõhised, suhetepõhised, ebakindlad ja tasakaalustatud.

Ülevaade psühholoogiliste lepete alaskaalade keskmistest ja standardhälvetes leiab Tabelis 8.

Tabel 8. Psühholoogiliste lepete alaskaalad

Psühholoogilised lepped (n=172)	Cronbach alfa	M	SD
Suhetepõhised	0,72	4,32	0,72
Tasakaalustatud	0,88	3,39	0,89
Tehingupõhised	0,64	2,51	0,72
Ebakindlad	0,86	2,24	0,89

Allikas: autori koostatud

Kõige kõrgemalt hindavad esmatasandi töötajad suhetepõhiseid leppeid, millele järgnevad tasakaalustatud, tehingupõhised ja ebakindlad lepped. Arvestades ettevõtte viimaste aastate mitmeid muudatusi üle organisatsiooni ja eeldades sellega seotud ärevust ning ebakindlust, oli huvitav näha, et esmatasandi töötajad ei hinnanud ebakindlaid leppeid kuigi kõrgeks. Ilmselt võib antud asjaolu taga peituda põhjus, et suuremad struktuurilised, strateegilised muutused ei pruugi jõuda esmatasandi töötajani, kelle töö sisu töö iseloomust ning vajadusest tulenevalt tihti oluliselt ei muutugi.

Töötaja ja tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste täitmise hinnangutes hinnati kõrgemalt enda kui töötaja poolt kohustustest ja lubadustest kinni pidamist ning madalamalt tööandja kohustustest ja lubadustest kinni pidamist. Ülevaade on kuvatud Tabelis 9.

Tabel 9. Kohustuste ja lubaduste täitmine

Kohustuste ja lubaduste täitmine (n=172)	M	SD
Kuivõrd olete kinni pidanud lubadustest, mida olete organisatsioonile andnud?	4,62	0,58
Kuivõrd olete täitnud oma kohustusi organisatsiooni ees?	4,55	0,59
Kuivõrd on tööandja pidanud kinni lubadustest, mida on Teile andnud?	4,15	1,00
Kuivõrd on tööandja täitnud oma kohustusi Teile ees?	4,15	0,95

Allikas: autori koostatud

Kuigi töötajad tajuvad, et on oma kohustusi ja lubadusi täitnud suuremal määral kui tööandja, on üldised hinnangud siiski kõik pigem positiivsed. Tööandja kohustuste ja lubaduste täitmise osas on küll standardhälbed mõnevõrra suuremad kui töötaja enda hinnangutes.

Uurides psühholoogiliste lepete alaskaalade hinnanguid tööstaaži lõikes toob One Way ANOVA analüüs välja erinevused tasakaalustatud lepete puhul ($F=2,61$; $p=0,038$) kuid Post Hoc test Tamhane meetodil erinevusi gruppides ei näita. Coheni statistilise näitajaga esineb keskmise tugevusega erisuse efekt tasakaalustatud lepetes 31+ tööstaažiga töötajate ($M=3,77$; $SD=0,91$; $n=22$) ja 5-10 aastase tööstaažiga töötajate ($M=3,13$; $SD=0,91$; $n=45$) vahel ($d = (3,13 - 3,77)/0,91 = 0,70$).

Vanuselises jaotuses esinevad erinevused jällegi tasakaalustatud lepete osas ($F=3,68$; $p=0,007$), kus vanemates vanusegruppides 65+ ($M=3,85$; $SD=0,69$; $p=0,023$; $n=13$) ning 55-64 ($M=3,62$; $SD=0,94$; $p=0,042$; $n=46$) hinnatakse tasakaalustatud leppeid kõrgemalt kui nooremas vanusegrupis 18-34 aastat ($M=3,05$; $SD=0,85$; $n=40$). Seega tajuvad vanemaealised töötajad tugevamalt tööandja toetust töötaja püüdlustele oma tööd paremini teha, kõrgemaid eesmärke saavutada, töösooritusele esitatavate uute nõudmistega kohanemisel ning oskuste arendamisel.

Ametikohtade osas on hinnangute statistiliselt olulised erinevused nähtavad nii tasakaalustatud ($F=5,02$; $p<0,001$) kui ka ebakindlate lepete puhul ($F=3,81$; $p=0,001$). Tasakaalustatud leppeid hindavad muud ametikohad ($M=3,90$; $SD=0,67$; $n=21$) kõrgemalt kui pakisorteerijad ($M=3,00$; $SD=1,01$; $p=0,027$; $n=23$) ning postikullerid ($M=3,03$; $SD=0,93$; $p=0,012$; $n=26$). Ebakindlaid leppeid hindavad postitöötajad kõrgemalt ($M=2,59$; $SD=0,83$; $n=41$) kui klienditeenindajad ($M=1,93$; $SD=0,96$; $n=46$).

Uurides kuidas vastajad hindavad tööandja poolsete kohustuste täitmist psühholoogiliste lepete alaskaalade lõikes leiab One Way ANOVA analüüs statistiliselt olulisi erinevusi nii

suhetepõhiste ($F=22,78$; $p<0,001$), tasakaalustatud ($F=22,54$; $p<0,001$) kui ka ebakindlate lepete ($F=9,50$; $p<0,001$) puhul (Tabel 10). Tehingupõhiste lepete osas erinevusi ei esine.

Tabel 10. Tööandja poolsete kohustuste täitmine psühholoogiliste lepete lõikes

	On täitnud (n=141)		Mõningal määral on täitnud (n=24)		Ei ole täitnud (n=7)	
	M	SD	M	SD	M	SD
Suhetepõhised	4,47	0,56	3,74	0,92	3,29	1,13
Tasakaalustatud	3,58	0,8	2,61	0,76	2,26	0,66
Ebakindlad	2,1	0,89	2,83	0,63	2,86	0,74

Allikas: autori koostatud

Suhetepõhiste ja ebakindlate lepete osas esinevad erinevused hinnangute „on täitnud“ ja „mõningal määral on täitnud“ vahel ehk vastajad tajuvad suhetepõhiseid leppeid tugevamini ning ebakindlaid nõrgemalt kui tööandja on omapoolseid kohustusi täitnud. Küll aga langeb ja tõuseb vastavate lepete hinnang kui vastaja tunneb, et tööandja pole oma kohustusi täies mahus täitnud. Tasakaalustatud lepete puhul esineb suurim langus samuti hinnangute „on täitnud“ ning „mõningal määral on täitnud“ vahel ehk tunnetus tööandja poolsest toetusest võimaldada töötajal arendada oskusi, saavutada eesmärke, ning püüda oma tööd paremini teha nõrgeneb silmnähtavalt kui töötaja tunneb, et tööandja ei ole oma kohustuste täitmisel järjekindel.

Ka tööandja poolsete lubaduste täitmisel on hinnangud ning erinevused sarnased esinedes nii suhetepõhiste ($F=24,80$; $p<0,001$), tasakaalustatud ($F=14,23$; $p<0,001$); kui ka ebakindlate lepete osas ($F=5,39$; $p=0,005$) (Tabel 11).

Küll aga võrreldes kohustuste täitmisega on vastajad mõnevõrra leebemalt hinnanud tasakaalustatud ning ebakindlaid leppeid juhul, kui tajutakse, et tööandja pole omapoolseid lubadusi täitnud.

Tabel 11. Tööandja poolsete lubaduste täitmine psühholoogiliste lepete lõikes

	On täitnud (n=143)		Mõningal määral on täitnud (n=20)		Ei ole täitnud (n=9)	
	M	SD	M	SD	M	SD
Suhetepõhised	4,47	0,55	3,73	0,96	3,26	1,02
Tasakaalustatud	3,54	0,83	2,78	0,8	2,39	0,84
Ebakindlad	2,14	0,9	2,74	0,58	2,67	0,91

Allikas: autori koostatud

Uurides Spearmani korrelatsiooniseoseid tööandjapoolsete kohustuste ja lubaduste täitmise ning psühholoogiliste lepete ja töö tähenduse lõikes, ilmnevad mõõdukad ja nõrgad korrelatsioonid faktorite vahel (Tabel 12).

Tabel 12. Korrelatsiooniseosed tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste täitmisel

	Tööandja poolsete kohustuste täitmine	Tööandja poolsete lubaduste täitmine	Olulisus
	ρ		p
Elukoha juurdumus	0,43	0,44	0,01
Töökoha juurdumus	0,42	0,39	0,01
Suhetepõhised lepped	0,60	0,63	0,01
Tasakaalustatud lepped	0,57	0,52	0,01
Ebakindlad lepped	-0,45	-0,43	0,01
Töö ise (töö tähendus)	0,65	0,58	0,01
Isiklik areng (töö tähendus)	0,51	0,44	0,01
Koostöö (töö tähendus)	0,46	0,46	0,01

Allikas: autori koostatud

Mõõdukad positiivsed korrelatsiooniseosed esinevad tööandja poolsete kohustuste täitmise ja suhetepõhiste ($\rho=0,60$) ja tasakaalustatud ($\rho=0,57$) lepete vahel. Mõõdukatest tugevaim esineb tööandja kohustuste täitmise ja töö tähenduse alaskaala töö ise ($\rho=0,65$) vahel ning veidi nõrgema seotusega kuid siiski mõõdukas on töö tähenduse alaskaala isiklik areng ($\rho=0,52$). Tööandja poolsete lubaduste kinni pidamisel on korrelatsiooniseosed sarnased – suhetepõhised lepped ($\rho=0,63$), tasakaalustatud lepped ($\rho=0,52$) ning töö ise ($\rho=0,58$), millest viimased on küll mõnevõrra madalama tugevusega kui kohustuste täitmise puhul.

Selleks, et mõista, milline kahest korrelatsiooniseoses olevast faktorist on oma mõjult tugevam (st mõjutab teist tugevamalt) viis töö autor läbi Somers`i delta analüüsi, mille kaudu selgus, et tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste täitmine on tugevam mõjutaja. Seega, mida suuremal määral tööandja oma kohustusi ja lubadusi täidab, seda suuremal määral on mõjutatud töötaja psühholoogilised lepped, töö tähendus ning elukoha ja töökoha juurdumus.

2.3.4 Väärtuspakkumine

Väärtuspakkumise teemablokk koosneb 13-st väitest, millega uuritakse kuidas tunnetavad esmatasandi töötajad täna kehtivat tööandja väärtuspakkumist – kas pakutav kõnetab neid, võimaldab oma oskusi ja teadmisi arendada, on neil võimalik karjääri teha, oma tervise eest

hoolitseda ja kuidas tööandja töötaja arvates eelmainitusse suhtub. Selleks, et väärtuspakkumise väiteid oleks võimalik terviklikumalt mõõta, moodustas töö autor väärtuspakkumise alaskaalad – teadlikkus, sobivus, kasutus, tervis ja areng.

Väärtuspakkumise alaskaalade hinnangute jaotus keskmiste ja standardhälvete lõikes on näha Tabelis 13. Põhjus, miks teadlikkuse, sobivus ja kasutuse alaskaalade osas pole võimalik Cronbach alfat näidata seisneb selles, et antud alaskaalad koosnevad ühest väitest.

Tabel 13. Väärtuspakkumise alaskaalade jaotus

	Cronbach alfa	M	SD
Teadlikkus	.	4,04	1,04
Areng	0,80	3,80	0,85
Tervis	0,90	3,76	0,99
Sobivus	.	3,59	1,22
Kasutus	.	3,37	1,33

Allikas: autori koostatud

Uurides väärtuspakkumise alaskaalaid asukohtade lõikes, esineb statistiliselt olulisi erinevusi kasutuse hinnangutes ($F=3,89$; $p=0,005$), kus Tallinna regiooni hinnangud ($M=3,78$; $SD=1,12$; $n=59$) on kõrgemad kui Lõuna regiooni omad ($M=2,79$; $SD=1,41$; $n=33$). Mõlema regiooni puhul on ka standardhälbed suuremad. Seega tunnevad töötajad Tallinnas, et saavad väärtuspakkumist paremini kasutada kui nende kolleegid Lõuna regioonist.

Vanuselises jaotuses on erinevused leitavad nii sobivuse ($F=4,24$; $p=0,003$), arengu ($F=3,11$; $p=0,170$) kui ka tervise osas ($F=4,37$; $p=0,002$). Sobivuse hinnangutes on noorema vanusegrupi 18-34 hinnang madalam ($M=2,95$; $SD=1,22$; $n=40$) kui 55-64 vanusegrupil ($M=3,94$; $SD=1,18$; $n=46$). Arengu puhul hindab vanusegrupp 55-64 ($M=4,09$; $SD=0,76$) arenguvõimalusi kõrgemalt kui 35-44 vanusegrupp ($M=3,57$; $SD=0,75$; $n=24$) ning tervise osas tunneb 55-64 vanusegrupp ($M=4,16$; $SD=0,91$), et tööandja panustab ja võimaldab tervise eest hoolitseda paremini erinevalt 18-34 vanusegrupi arvamusest ($M=3,31$; $SD=1,00$). Seega vanuselises jaotuses joonistub igas statistiliselt olulises erinevuses välja vanemate vanusegruppide suurem rahulolu kui nende nooremate kolleegide oma.

Ametikohtade lõikes esinevad erinevused väärtuspakkumise alaskaaladel - teadlikkus ($F=6,71$; $p<0,001$), kasutus ($F=3,04$; $p=0,008$), areng ($F=7,52$; $p<0,001$) ning tervis ($F=5,87$; $p<0,001$).

Teadlikkuse alaskaalal annavad klienditeenindajad ($M=4,59$; $SD=0,58$; $n=46$) kõrgema hinnangu kui nende kolleegid postikulleri ($M=3,42$; $SD=1,17$; $n=26$) positsioonilt. Ilmselt on siinseks mõjutaks ka töö iseloom, kus klienditeenindaja on pigem paikne ning arvutiga töötav omades seeläbi ka ligipääsu erinevatele informatsiooni jagamise allikatele ettevõtte sees ning postikullerid pigem ringi liikuvad ning arvutiga töötavad harva. Kasutuse alaskaalal on kõrgemad hinnangud andnud andmesisestajad ($M=4,13$; $SD=0,64$; $n=8$) ning madalamalt on hinnanud postikullerid ($M=2,73$; $SD=1,34$). Arengu puhul on jällegi rohkem rahul tööandja poolt pakutavate arengut toetavate võimalustega klienditeenindajad ($M=4,23$; $SD=0,63$) ning vähem postikullerid ($M=3,30$; $SD=0,77$). Tervise osas on erinevused sarnased eelnevatele, kus klienditeenindajad ($M=4,20$; $SD=0,88$) tunnevad ennast paremini kui nende kolleegid pakisorteerijad ($M=3,20$; $SD=1,16$; $n=23$).

Tööstaaži ja väärtuspakkumise lõikes on statistilised olulised erinevused teadlikkuse ($F=2,60$; $p=0,038$), sobivuse ($F=2,63$; $p=0,037$), kasutuse ($F=2,57$; $p=0,040$) ja arengu ($F=3,06$; $p=0,018$) alaskaaladel. Teadlikkust hindavad 31+ tööstaažiga töötajad ($M=4,41$; $SD=0,73$; $n=22$) kõrgemalt kui 5-10 tööstaažiga töötajad ($M=3,73$; $SD=1,12$; $n=45$). Ka sobivuses eristuvad samad tööstaaži grupid, kus 31+ aastat ettevõttes töötanud töötaja hindab väärtuspakkumise sobivust kõrgemalt ($M=4,10$; $SD=0,92$) kui 5-10 aastat ($M=3,20$; $SD=1,14$) töötanud töötaja. Kasutuse osas annavad jällegi kõrgema hinnangu 31+ tööstaažiga töötajad ($M=4,00$; $SD=1,09$) ning madalama 5-10 tööstaažiga töötajad ($M=3,07$; $SD=1,25$). Arengu puhul hindavad aga kõrgemalt 11-20 tööstaažiga töötajad ($M=4,15$; $SD=0,75$, $n=27$) ning madalamalt 5-10 tööstaažiga töötajad ($M=3,60$; $SD=0,71$). Seega tööstaaži lõikes tunduvad enamik juhtudel teistest tööstaaži gruppidest vähem rahul olevat töötajad tööstaažiga 5-10 aastat ning pigem on rahul pikema tööstaažiga töötajad. Ilmselt võib seda olukorda ka põhjendada sellega, et 5-10 aastase tööstaažiga töötajad ootavad mitmekülgsemaid arengu, karjääri ja hüvede võimalusi kui nende kolleegid, kes on ettevõttes aastate jooksul mitmeid eelmainitud võimalusi kogeda saanud.

Kui uurida vastajate hinnanguid väärtuspakkumise teadlikkuse, sobivuse ja kasutuse osas (Tabel 14) on küll näha enamus vastajate täielikku ($n=69$) või suurel määral ($n=62$) teadlikkust, kuid väärtuspakkumise sobivuse ja kasutuse osas on siiski piisaval määral vastajaid, kellele pakutavad hüved ei sobi ja neid ei kasuta või tehakse seda vähesel määral.

Tabel 14. Vastajate hinnangud väärtuspakkumise alaskaalades

Hinnang	Teadlikkus		Sobivus		Kasutus	
	n	%	n	%	n	%
1	6	3,5	10	5,8	23	13,4
2	9	5,2	23	13,4	18	10,5
3	26	15,1	48	27,9	47	27,3
4	62	36,0	38	22,1	40	23,3
5	69	40,1	53	30,8	44	25,6

Allikas: autori koostatud

Sellest tulenevalt komplekteeris töö autor andmeanalüüsis vastajad kolme gruppi (Tabel 15), millest esimene koosnes vastajatest, kes olid väärtuspakkumise sobivust ja kasutust hinnanud punktidega 1 – üldse ei nõustu ja 2 – pigem ei nõustu; teine grupp moodustus vastajatest, kelle hinnang oli 3 – nii ja naa, ning kolmas grupp koosnes vastajatest, kes hindasid 4 – pigem nõustun ja 5 – nõustun täielikult. Seejärel andis One Way ANOVA analüüs ülevaate, kas antud gruppide tööjuurdumuse, psühholoogiliste lepete, töö tähenduse alaskaalade ning tööandja kohustuste ja lubaduste täitmise vahel esineb statistiliselt olulisi erinevusi. One Way ANOVA tõi välja, et erinevused esinevad kõikide alaskaalade osas välja arvatud tehingupõhised lepped ning Post Hoc test toetas seda.

Väärtuspakkumise sobivuse ja elukohajuurdumuse osas tuvastab One Way ANOVA analüüs statistiliselt olulisi erinevusi ($F=18,08$; $p<0.001$) kolmandal grupil nii esimese kui teise grupiga ehk vastajad, kellele väärtuspakkumine sobib täielikult või suurel määral on ka elukohajuurdumuses kõrgema hinnangu andnud. Töökohajuurdumuse osas on olukord sarnane ($F=39,48$; $p<0.001$) ja töötajad, kellele väärtuspakkumine ei sobi või sobib vähesel määral on töökohajuurdumusele veelgi madalama hinnangu andnud kui elukoha juurdumusele. Sarnast tendentsi näeb ka väärtuspakkumise kasutuse osas kuid siinkohal võib ehk eeldada, et selleks, et väärtuspakkumist kasutada peaks see ennekõike ka töötajale sobima.

Suhetepõhiste lepetega on väärtuspakkumise sobivuse osas tugev erisus ($F=30,41$; $p<0.001$) kolmanda ja esimese grupi vahel ehk töötajad, kes hindavad väärtuspakkumise sobivust madalalt tunnetavad ka suhetepõhiseid leppeid madalamalt, väärtuspakkumise sobivuse korral, on aga ka suhetepõhised lepped silmnähtavalt kõrgemalt hinnatud.

Tabel 15. Väärtuspakkumise sobivus ja kasutus tööjuurdumuse, töö tähenduse ja psühholoogiliste lepete alaskaalade lõikes

		Sobivus			Kasutus		
		1 (n=33)	2 (n=48)	3 (n=91)	1 (n=41)	2 (n=47)	3 (n=84)
Elukoha juurdumus	M	3,42	3,69	4,23	3,59	3,74	4,19
	SD	0,93	0,77	0,63	0,85	0,84	0,67
Töökoha juurdumus	M	2,91	3,34	4,03	3,05	3,36	4,05
	SD	0,68	0,68	0,66	0,76	0,67	0,66
Suhetepõhised	M	3,68	4,17	4,63	3,74	4,24	4,65
	SD	0,84	0,73	0,45	0,89	0,58	0,48
Tasakaalustatud	M	2,49	3,02	3,91	2,69	3,15	3,87
	SD	0,68	0,75	0,63	0,86	0,71	0,70
Ebakindlad	M	2,75	2,37	1,98	2,54	2,31	2,05
	SD	0,70	0,81	0,91	0,82	0,78	0,94
Tööandja kohustuste täitmine	M	2,45	2,71	2,93	2,46	2,81	2,92
	SD	0,71	0,54	0,29	0,71	0,45	0,32
Tööandja lubaduste täitmine	M	2,42	2,75	2,92	2,44	2,85	2,90
	SD	0,79	0,53	0,31	0,81	0,36	0,33
Töö ise	M	2,49	3,37	4,27	2,76	3,51	4,22
	SD	0,78	0,74	0,61	0,96	0,77	0,66
Isiklik areng	M	2,74	3,37	4,29	2,96	3,49	4,26
	SD	0,81	0,73	0,67	0,91	0,81	0,69
Koostöö	M	3,50	4,05	4,59	3,65	4,09	4,59
	SD	0,74	0,74	0,55	0,89	0,70	0,52

Allikas: autori koostatud

Tasakaalustatud lepped on samuti tugevalt mõjutatud ($F=62,38$; $p<0.001$) väärtuspakkumise sobivusest või kasutusest, hinnangute vahe täieliku mittenoustumise ja nõustumise vahel on mõlemal juhul üle ühe punkti. Ebakindlate lepete puhul ($F=10,88$; $p<0.001$) on näha, et väärtuspakkumise sobivus ja kasutus mõjutavad töötaja tunnetust ebakindluse osas, küll aga on gruppide hinnangute vahed väiksemad kui teiste alaskaalade puhul. Sarnast olukorda on näha ka tööandja kohustuste ja lubaduste täitmise osas (vastavalt $F=13,23$ ja $F=12,38$; $p<0.001$) – kuigi mõju gruppide vahelistes hinnangutest on märgatav, ei ole see nii suur kui näiteks tasakaalustatud lepete puhul.

Olulised erinevused ning suuremad hinnangute vahed esinevad töö tähenduse alaskaalade ja väärtuspakkumise sobivuse ja kasutuse korral ($p<0.001$). Ilmselt tuleneb see sellest, et oluline osa töö tähendusest on töötaja jaoks mitmekülgsed tööülesanded, mis eeldab ka võimalust areneda, õppida uusi oskuseid, samuti võimalust töötada iseseisvalt, saada konstruktiivset ning

edasiviivat tagasisidet. Kui töötaja tunneb, et tööandja läbi väärtuspakkumise eelmainitud ei toeta ega võimalda, on ka töö tähendus sellest negatiivselt mõjutatud.

Uurides Spearmani korrelatsiooniseoseid tööandjapoolsete kohustuste ja lubaduste täitmise ning väärtuspakkumise alaskaalade läbi, ilmnevad mõõdukad ja nõrgad korrelatsioonid faktorite vahel (Tabel 16).

Tabel 16. Korrelatsiooniseosed tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste täitmise ja väärtuspakkumise alaskaalade vahel

	Tööandja poolsete kohustuste täitmine	Tööandja poolsete lubaduste täitmine	Olulisus
	ρ		p
Areng	0,47	0,44	0,01
Tervis	0,60	0,57	0,01
Teadlikkus	0,39	0,40	0,01
Sobivus	0,45	0,43	0,01
Kasutus	0,40	0,36	0,01

Allikas: autori koostatud

Kuigi enamus seosed on pigem nõrgad, on tegemist siiski positiivsete korrelatsioonidega, kus tööandjal on võimalik läbi omapoolsete kohustuste ja lubaduste täitmise kvaliteedi tõsta ka töötaja rahulolu väärtuspakkumise alaskaalade kaudu, eriti tervise osas.

2.3.5 Korrelatsioonianalüüs töö tähenduse, tööjuurdumuse, psühholoogiliste lepete ja väärtuspakkumise vahel

Spearmani korrelatsioonianalüüs (Lisa 2) toob esile mitmeid tugevaid ja mõõdukaid seoseid uuringu erinevate elementide vahel. Uurides töö tähenduse korrelatsioone tööjuurdumuse, psühholoogiliste lepete ja väärtuspakkumise vahel, moodustuvad alaskaalade vahel seosed, mis on kuvatud Tabelis 17.

Tabel 17. Töö tähenduse alaskaalade korrelatsioonid tööjuurdumuse, psühholoogiliste lepete ja väärtuspakkumise vahel

	Töö ise	Isiklik areng	Koostöö	Olulisus
	ρ	ρ	ρ	p
Elukoha juurdumus	0,53	0,56	0,50	0,01
Töökoha juurdumus	0,68	0,78	0,64	0,01
Suhetepõhised lepped	0,66	0,59	0,56	0,01
Tasakaalustatud lepped	0,82	0,75	0,62	0,01
Ebakindlad lepped	-0,51	-0,43	-0,37	0,01
Areng	0,79	0,82	0,68	0,01
Tervis	0,86	0,78	0,68	0,01
Teadlikkus	0,50	0,48	0,44	0,01
Sobivus	0,71	0,68	0,60	0,01
Kasutus	0,61	0,60	0,52	0,01

Allikas: autori koostatud

Kõige tugevamad seosed esinevad töö ise ja tervis vahel ($\rho=0,86$), millele järgnevad tasakaalustatud lepped ($\rho=0,82$), areng ($\rho=0,79$) ning sobivus ($\rho=0,71$). Töö ise kaudu hindavad töötajad kuivõrd tasakaalus on töökoormus töötaja võimetega, milline on keskkond, kus nad töötavad nii töotervishoiu kui väärtuste osas ning milline on juhi toetus nii tunnustamise kui eesmärkide seadmisel. Somersi delta analüüs näitab, et kõikides töö ise seostes on töö ise rohkem mõjutatud osapool, millest teistest suurema mõjuga on väärtuspakkumise alaskaalad teadlikkus, sobivus ning kasutus, seega mida rohkem panustab tööandja antud alaskaalade parendamisse, seda tugevamalt on mõjutatud töö ise.

Isikliku arengu osas on omavahelises tugevas korrelatsioonis areng ($\rho=0,82$), tervis ($\rho=0,78$), töökoha juurdumus ($\rho=0,78$) ning tasakaalustatud lepped ($\rho=0,82$). Isikliku arengu puhul hindavad töötajad võimalust ennast oma töös teostada, õppida, areneda, mõjutada ümbritsevat keskkonda, saavutada töötajale olulisi tulemusi ning ühildada tööd oma huvide ja oskustega. Ka siinsetes seostes on tugevamalt mõjutatud osapooliks isiklik areng, eriti väärtuspakkumise teadlikkuse, sobivuse ning kasutuse osas, mis jällegi peaks tööandjat suunama fookust seadma just neile kolmele väärtuspakkumise alaskaalale.

Koostööga tugevaid seoseid ei leidu kuid on mitmeid positiivseid mõõdukaid seoseid, millest tugevamad on areng ($\rho=0,68$), tervis ($\rho=0,68$), töökoha juurdumus ($\rho=0,64$) ning tasakaalustatud lepped ($\rho=0,62$). Koostöö puhul hindavad töötajad sotsiaalseid suhteid, vajalikkust ühiskonnale, meeskonnatööd, kolleegide toetust ning ka võimalust ise oma

tulemuste eest vastutada. Somersi delta leiab, et koostöö korrelatsioonis tervise, arengu, ebakindlate, tasakaalustatud lepete, elukoha ning töökoha juurdumisega on tugevamaks mõjutajaks koostöö ise. Seega peaks nendes seostes keskenduma koostöö alaskaala elementidele, mida võimendades saaks tugevamalt mõjutada ka eelmainitud alaskaalasisid. Küll aga mõjutavad suhetepõhised lepped, väärtuspakkumise teadlikkus, sobivus ja kasutus tugevamalt koostöö alaskaalat ja siin olukorras peaks teadvustama vastupidist.

Tööjuurdumuse alaskaalade - elukoha juurdumuse ja töökoha juurdumuse korrelatsioonides teiste alaskaaladega esineb vaid üks tugev seos, mõned mõõdukad ja mitmed nõrgad (Tabel 18).

Tabel 18. Tööjuurdumuse seosed töö tähenduse, psühholoogiliste lepete ja väärtuspakkumisega

	Elukoha juurdumus	Töökoha juurdumus	Olulisus
	ρ	ρ	p
Töö ise	0,53	0,68	0,01
Isiklik areng	0,56	0,78	0,01
Koostöö	0,50	0,64	0,01
Suhetepõhised lepped	0,44	0,55	0,01
Tasakaalustatud lepped	0,49	0,62	0,01
Ebakindlad lepped	-0,30	-0,35	0,01
Areng	0,42	0,64	0,01
Tervis	0,49	0,64	0,01
Teadlikkus	0,33	0,33	0,01
Sobivus	0,41	0,56	0,01
Kasutus	0,34	0,53	0,01

Allikas: autori koostatud

Kõige tugevam korrelatsioon tööjuurdumuse alaskaalade osas on töökoha juurdumuse ja isiklik areng vahel ($\rho=0,78$), sellele järgnevalt tugevuselt mõõdukad seosed töökoha juurdumuse ja töö ise ($\rho=0,68$), koostöö ($\rho=0,64$), arengu ($\rho=0,64$) ning tervise ($\rho=0,64$) vahel. Kui vaadata Somersi deltat, et selgitada, milline korrelatsiooni osapooltest omab tugevamat mõju, on töökoha juurdumuse ning töö ise ja isikliku arengu korrelatsioonis tugevamaks mõjutajaks töökoha juurdumus. Seega töötaja kinnistumise tugevus organisatsioonis mõjutab töötaja töö tähendust isikliku arengu ning töö ise alaskaaladel.

Elukoha juurdumuse seosed teiste alaskaaladega on pigem nõrgad kuid esineb ka kolm mõõduka tugevusega korrelatsiooniseost – töö ise ($\rho=0,53$), isiklik areng ($\rho=0,56$) ning koostöö

($\rho=0,50$). Nendes korrelatsioonides on osapoolte mõju tugevus sarnane töökoha juurdumisele – isiklik areng ning töö ise on mõjutatud elukoha juurdumuse poolt, ning koostöö mõjutab tugevamalt elukoha juurdumust.

Kõige tugevamad seosed psühholoogiliste lepete osas (Tabel 19) esinevad tasakaalustatud lepete ja töö ise ($\rho=0,82$), isikliku arengu ($\rho=0,75$), tervise ($\rho=0,75$) ja arengu ($\rho=0,70$) vahel. Kuna tasakaalustatud leppeid iseloomustavad töö teoreetilises osas käsitletud omadused nagu kõrge liikmete pühendumine, pidev areng, ühine toetus ning kõrge kaasatus, on mõistetav, miks esineb tugev seotus nii töö tähenduse kui väärtuspakkumise alaskaaladest arenguga. Somers'i delta tuvastab tervist ja arengut kui tugevamaid mõjutajaid korrelatsioonisuhetes tasakaalustatud lepetega ning isiklik areng ja töö ise on tugevamalt mõjutatud tasakaalustatud lepete poolt.

Kuigi suhetepõhistes lepetes tugevaid seoseid teiste alaskaaladega ei esine, on seal siiski mitmeid mõõdukaid seoseid, millest tugevamad on alaskaalaga töö ise ($\rho=0,66$) ning isiklik areng ($\rho=0,59$) ja tervis ($\rho=0,62$). Kõigis kolmes korrelatsiooniseoses on tugevamaks mõjutajaks suhetepõhised lepped.

Ebakindlates lepetes on kõikide alaskaaladega negatiivsed mõõdukad seosed erinevalt teiste lepete positiivsetest seostest, nendest tugevamad on alaskaaladega tervis ($\rho=-0,54$) ning töö ise ($\rho=-0,51$), mõlemas seoses on osapooled pea võrdse kaaluga kuid mõnevõrra tugevamaks mõjutajaks siiski ebakindlad lepped.

Tabel 19. Psühholoogiliste lepete seosed töö tähenduse, tööjuurdumuse ja väärtuspakkumisega

	Suhetepõhised	Tasakaalustatud	Ebakindlad	Olulisus
	ρ	ρ	ρ	p
Töökoha juurdumus	0,55	0,62	-0,35	0,01
Töö ise	0,66	0,82	-0,51	0,01
Isiklik areng	0,59	0,75	-0,43	0,01
Koostöö	0,56	0,62	-0,37	0,01
Areng	0,53	0,70	-0,41	0,01
Tervis	0,62	0,75	-0,54	0,01
Sobivus	0,50	0,66	-0,37	0,01
Kasutus	0,50	0,56	-0,25	0,01

Allikas: autori koostatud

3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.1 Töö tähendus

Käesoleva töö teoreetilises osas käsitletud töö tähenduse teooriatest jäi kõlama tähenduse loomise mitmetasandilisus – tööle luuakse tähendus sõltuvalt tööst, töökeskkonnast, töö tegijast, mida omakorda mõjutab ka töötaja vanus, perekondlik seis ning väärtushinnangud. Wrzesniewski, Duttoni ja Gelaye (2003) arvates luuakse tööle tähendus läbi erinevate vihjete, mida töötajad vahetavad üksteisega suheldes ning koostööd tehes, lisaks kujundavad vihjed töötajate suhtlemismustreid nii organisatsiooni sees kui väljas. Antud teooriale tuginedes on oluline, milliseks on kujunenud suhtumine teatud ametikohtadesse nii organisatsiooni sees kui väljas, kuidas neid hinnatakse, arendatakse, millist fookust neile suunatakse. Kui mõelda ühiskonnas levinud esmatasandi või lihttöö negatiivsetele stereotüüpidele ja töö tähendust mõjutavatele aspektidele, peaks organisatsiooni huvi olema neid stereotüüpe murda, et tõsta töötaja sisemist motivatsiooni läbi töö tähenduse tugevdamise.

Uuringu tulemused töö tähenduse osas näitasid, et tähenduse loomisel on olulisel kohal töö sotsiaalne mõõde (koostöö alaskaala) ehk töötajad tunnevad, et töö, mida nad teevad on teiste jaoks vajalik, kasulik ühiskonnale, toetavate kolleegidega ning võimalusega oma tulemuste eest ise vastutada. Antud hinnangut jagavad enim vanemaealised ning kõrgema tööstaažiga töötajad ning mõnevõrra madalam on arvamus nooremate ning lühema tööstaažiga töötajate puhul.

Ametikohtade lõikes hindavad töö tähendust madalamalt pakisorteerijad, kelle töö iseloom võib potentsiaalselt olla nii füüsiliselt kui vaimselt pigem raskem – tehakse lihtsaid kuid korduvaid tööülesandeid, suhtlust ning kokkupuuteid kaastöötajatega on vähem ja graafikujärgne töö võib toimuda ka hilisõhtul ja öösel. Samas leiab Isaksen (2000) restoranitöötajatega tehtud uuringu tulemustest lähtuvalt, et töö tähendus ei ole täielikult määratletav läbi töötingimuste vaid sõltub pigem erinevatest aspektidest nagu töötaja seotus töökohaga, sotsiaalsed suhted, tajudes, et tehakse midagi vajalikku, eneseteostus ning töö õppimise võimalus, uhkuse tundmine, panustamine töötingimuste ja -protsesside parendamisse, autonoomia kogemine jt. Ehk hoolimata töötingimuste keerukusest või töö raskustasemest, on võimalik töötajat töö tähenduse loomisel toetada võimaldades tal kogeda tähenduse loomist mõjutavaid tegureid. Klienditeenindaja ja klienditoe konsultandi ametikohalt hinnatakse töö tähendust käesoleva töö uuringu põhjal pigem kõrgemalt, kuid need on ka ametikohad, kus on rohkem sotsiaalseid suhted, koostööd, tagasisidestamist ning tunnustamist nii kolleegidelt kui klientidelt ja infole kergem ligipääs (läbi igapäevase arvutikasutuse). Ehk need ametikohad on rohkem kontaktis

ümbritsevaga ning paremas infoväljas. Küll aga on töö ise kõige madalama hinnanguga, ehk esmatasandi töötajad tunnevad siiski, et eesmärkide selgus, töötasu, töökoormus, tunnustamine ja juhi toetus võiksid olla paremad. Need aspektid aga mõjutavad kokkuvõtvalt töötaja töökäitumist, sisemist motivatsiooni ning seotust tööga.

Isikliku arengu hinnangud on mõnevõrra kõrgemad kui töö ise hinnangud kuid siiski madalamad kui koostöö omad. Ehk ka arengu osas on rohkem rahul pigem vanemad ja pikema tööstaažiga töötajad, mis võib tingitud olla sellest, et võrreldes nooremate või lühema tööstaažiga töötajatega on nende ootus arengu, õppimise ning teostamise osas veidi tagasihoidlikum – ootused on realistlikumad, nii elu kui töö kogemustega on juba üksjagu õpitud ning osatakse tööd nautida ning teha seda viisil, mis ühtib nii huvide kui oskustega kõige paremini. Oskus ning võimalus oma tööd hästi teha tekitab ka tugevama turvatunde ning enesekindlama isiksuse, mis omakorda võimendab töö tähenduslikkust töötaja jaoks ning seeläbi ka seotust organisatsiooniga.

Selleks, et töö tähendust esmatasandi töötajate jaoks tugevdada tuleks töö autori arvates tööandjal esmalt fookust seada esmatasandi töö olulisusele ehk lahti mõtestada ning kommunikeerida esmatasandi ametikohtade tähtsus organisatsioonis. Kuigi tegemist on lihtsama tööga, saab ka siin seoseid luua ühiskonna vajadustega ning läbi erinevate initsiatiivide (tunnustamine, esile toomine, lugude rääkimine) fookusesse tõsta esmatasandi rolle. Alustades organisatsiooni kultuuri muutmisest läbi kvaliteetsema ning inimkesksema juhtimiskvaliteedi, saab töötajatega koostöös täiendada ning parendada tööprotsesse, töökeskkonda, tuua esile kitsaskohti ning anda võimaluse töötajatel mõjutada oma tööd. Nii tekivad ka uued huvid, oskused, kaasamõtlemise motivatsioon ja kasu tekib nii tööandjale läbi motiveerituma töötaja kui töötajale läbi tähenduslikuma töö.

Hackman ja Oldham (1980) töö omaduste mudeli järgi (Joonis 1) mõjutavad töötaja sisest motivatsiooni kolm psühholoogilist seisundit – töö tähendus, töö eest vastutuse võtmine ning töö lõpptulemuse teadvustamine, mida omakorda mõjutavad viis töö omadust, millest esimesed kolm on peamised töö tähenduse loojad: oskuste mitmekülsus, ülesannete identiteet ning tähtsus. Sellele tuginedes peaks tööandja esmatasandi töö kujundamisel võimaldama töötajale mitmekülgeid tööülesandeid, käegakatsutava tulemuse iseseisvat saavutamist ning toetama töö mõju mõtestamist organisatsiooni või kogukonna sees.

Kuigi tasu ei ole alati võimalik pidevalt tõsta, eriti kui tegemist on tuhandete töötajatega, on oluline leida võimalusi läbi erinevate hüvede töötajale lisandväärtuse loomiseks pakkudes mõtteid ühistegevusteks meeskondadega, vaba aega perega veetmiseks, tuua nii vaimse kui

füüsilise tervise eest hoolitsemine töötajale lähemale (ka asukoha põhiselt) ning arendada töötajate suhtlemis- ja koostööoskuseid, samuti oskust märgata, sekkuda või esile tuua kitsaskohti, mis vajavad parandamist.

3.2 Tööjuurdumus

Kuigi tööjuurdumus on võrdlemisi uus kontseptsioon, on sel oluline roll tõlgendamaks töötaja seotust nii organisatsiooni kui oma kogukonnaga. Rahimnia *et al.*, (2019) järgi sisaldab tööjuurdumuse peamine mõiste kahte mõõdet – organisatsiooni sisene juurdumus ehk töökohajuurdumus ning organisatsiooni väline ehk elukoha juurdumus. Mõlema puhul on eesmärgiks soov tõlgendada töötaja püsivust oma töökohal – on see siis seotud tugevama kinnistumisega tööil või oma elukohas. Käesoleva töö uuringu tulemustest selgunud tööjuurdumust hinnati esmatasandi töötajate poolt kõrgemalt elukoha juurdumuse osas ning mõnevõrra madalamalt töökoha juurdumuse osas ehk töötajad tajuvad seotust oma elukoha ja sealsete võimaluste ning sidemetega tugevamalt kui seotust organisatsiooniga.

Kui uurida töötajate hinnanguid lähtudes tööstaažist on töökoha juurdumuse osas selge erisus märgatav pikema tööstaažiga töötajate hinnangute ning lühema staažiga töötajate hinnangute vahel. Töötajad, kes on töötanud tööandja juures 31 ja enam aastat on ilmselgelt kinnistunud tugevamalt organisatsiooniga, nende tööalased sidemed on neile olulised, töö ise pakub erinevaid elemente, millest loobumine organisatsioonist lahkumisel oleks raske ning kokkuvõtvalt tunnevad pikema tööstaažiga töötajad üleüldiselt paremat sobivust tööandja juures. Eeldades, et pikema tööstaažiga töötajad on ka pigem vanema vanusegrupi esindajad võib nende tööga kinnistumine olla sõltuv ka asukohast ning teistest tööalastest valikutest, mis neile kättesaadavad on. Samuti on kõrgemas vanuses töötajale oluline tööga seotud turva- ja ka mugavustunne, mis võimendub läbi aastate pikkuse kogemuse oma oskuste ja teadmiste rakendamisel ning arendamisel. Kui tööjõuturul püütakse leida pigem nooremaid, kellelt eeldatakse valmidust kiirelt kohaneda ning uusi tööloike selgeks õppida, siis vanemate vanusgruppide puhul on tööandjatel tihti eelarvamus kinnistunud põhimõtete ning oskustega töötajatest, keda kiirelt muutuv keskkonnas on pigem raskem rakendada. Ka käesolevas uuringus selgus, et nii töökoha kui ka elukoha juurdumuses andsid madalamad hinnangud nooremad ja lühema tööstaažiga töötajad, millest võib järeldada nooremate töötajate mitmekülgsemad võimalusi leidmaks tööturult teisi alternatiivseid tööpakkumisi ning samuti pealiskaudsemaid sidemeid ning seoseid organisatsiooniga.

Uurides tööjuurdumust asukohtade lõikes, oli keerukam asukohti omavahel võrrelda, sest enamasti vastajatest paiknesid regioonides Tallinn ja Harjumaa kuid siiski oli märgata kõrgemaid hinnanguid töökoha juurdumuse osas Ida-Viru regioonis ning madalamaid Harjumaal. Elukoha juurdumust hinnati kõrgemalt regioonis Lääne-Saare ning madalamalt jällegi Harjumaal. Nii töökoha kui elukoha juurdumuse osas tunnevad töötajad Harjumaal küll sobivust asukohaga kui ka üldiselt tööandjaga kuid tugevamaid sidemeid töö, kollektiivi, organisatsiooni ja elukohaga ei ole piisavalt tugevad, et nendest sõltuksid suuremal määral töötajate töö valikutega seotud edasised otsused. Ilmselt mõjutab seda ka fakt, et suurlinnades ja nende lähimates piirkondades on rohkem alternatiivseid töökoha valikuid, mis ei eelda omakorda elukoha ning kogukonna vahetust.

Ka ametikohtade lõikes tööjuurdumuse uurimine andis tulemusi, kus pakisorteerijad, kes töötavad igapäevaselt ettevõtte X Harjumaal asuvas logistikakeskuses andsid nii töökoha kui ka elukoha juurdumusele madalamad hinnangud kui nende kolleegid klienditeenindajate ja klienditoe konsultantide ametikohtadelt. Klienditeenindajad on pigem postkontorites, mis omakorda asuvad, kas suurlinnades või väiksemates asukohtades ning omavad olulist rolli kogukonnas ning klienditoe konsultandid paiknevad Jõgeval, kus on ka ettevõtte kõnekeskus ehk jällegi pigem väiksemas kogukonnas ja ilmselt ka vähemate alternatiivsete ametikohtade valikutega.

Nii Crossley *et al.* (2007) kui ka Mitchell *et al.* (2001) leiavad, et tööjuurdumust mõjutavad muuhulgas töötaja perekondlik staatus, kogukonna kaasatus, tööstaaž kui ka vanus, organisatsiooni suurus, ametikoht ning ka isiksus. Ka uuringu tulemused kinnitasid tugevat seost vanuse ja tööstaažiga kui ka ametikoha ning asukohaga.

Arvestades, et töökoha juurdumusel on oluline mõju ka vabatahtlikule tööjõu volavusele ning töötajate hoiakutele organisatsiooni suhtes, on oluline mõista, millised on need elemendid, mida erinevad ametikohad, vanused, tööstaaži grupid organisatsioonis vajavad – ilmselgelt ei ole võimalik kõikide töötajate kõiki soove täita kuid vajaduste fikseerimisel on võimalik seada fookust peamistele tööga seotust mõjutavatele faktoritele. Kuigi ettevõttes võibki olla ametikohti, kus kõrgem tööjõu volavus on aktsepteeritav ning mõistetav erinevatel põhjustel, on ka nendes rollides võimalik ka väiksemate muutuste abil luua mitmekülgsemaid töötaja kogemusi, mis omakorda loob töötajale positiivsemaid seoseid organisatsiooniga, kuhu mingi hetk oma karjääris tagasi jõuda. Tööandja poolt võimaldatud töö paindlikkus ning töö turvalisus tõstavad töötajate motivatsiooni, mis omakorda tugevdab töökoha juurdumust ning motiveerib töötajaid võtma lisäülesandeid (Karatepe, 2013; Chen, 2017).

Elukoha juurdumuses on tööandjal võimalik luua initsiatiive, mis loovad ennekõike väärtust kohalikule kogukonnale kuid tugevdab ka tööandja brändi ja mainet ning võimaldab töötajatel tunda uhkust oma töö üle. Initsiatiivid nagu üleskutsed varustada lasterikkaid peresid esmatarbekaupade, mänguasjadega, koolitarvetega ning tööandja abil kokku kogutud saadetised kohale toimetada. Samuti üleskutsed teha talgute korras korda kohaliku kogukonna grupipostkastid või korrastada parke, mänguväljakuid ja teisi kogukonnale olulisi asukohti. Läbi selliste tegevuste tugevneb ka töötaja töö tähenduslikkus ning tajutakse ennast ja oma tööd osana millestki suuremast. Positiivne töötaja kogemus võimendab töötaja seotust organisatsiooniga ning valmidust ka panustada rohkem, mis omakorda loob ettevõttele rohkem pühendunud töötajaid.

3.3 Psühholoogilised lepped

Selleks, et töötaja ja tööandja vaheline töösuhe oleks edukas ning edasiviiv, ei piisa vaid kirjalikult kokku lepitud vastastikest kohustustest vaid tuleb Anderson & Schalk (1998) sõnul arvestada ka kaudseid, varjatud ning harva käsitletavaid ehk psühholoogilisi leppeid. Rousseau (2004) arvates on oluline teadvustada, et organisatsiooni edukus sõltub sellest kuiõrd valmis on töötajad organisatsiooni missiooni panustama, ning seda valmidust ei saa mõjutada vaid läbi rahaliste stiimulite. Psühholoogilised lepped arenevad aja jooksul ning Shore & Tetrick (1994) järgi on sellel mitmeid põhjuseid, näiteks tööalase ebakindluse vähendamine, töötaja käitumise kujundamine ning töötaja enda tajutud teadmine, et ka temal on võimalik organisatsiooni käekäiku mõjutada. Seega on psühholoogilistel lepetel oluline roll mõjutamaks töötaja ja tööandja vahelise koostöö kvaliteeti, usaldusväarsust ning ka kestvust.

Kuigi psühholoogilised lepped jagunevad üldjoontes kaheks – suhetepõhised ning tehingupõhised, on käesolevas magistritöös Rousseau (1995) näitel käsitletud psühholoogiliste lepete nelja alaskaalat ehk lisaks eelnevale kahele ka ebakindlaid leppeid ning tasakaalustatud leppeid.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtte X esmatasandi töötajad hindavad enim suhetepõhiseid leppeid, millele järgnevad tasakaalustatud lepped, tehingupõhised ning ebakindlad lepped. Seega tunnevad töötajad, et töösuhe tööandja juures on turvaline, tööandja väärtustab pikaajalisi töösuhteid ning töötajad seostavad ennast organisatsiooniga. Tasakaalustatud lepete raames tajuvad töötajad tööandja poolset tuge uute tööle seatud nõudmistega kohanemisel ning samuti kõrgemate tööalaste eesmärkide saavutamisel. Tööandja poolt pakutavad tööülesanded aitavad

töötajal arendada mitmekülgsemaid oskusi, mis võivad olla vajalikud ka väljaspool organisatsiooni. Tehingupõhiseid leppeid, mis oma olemuselt kirjeldavad pigem lühiajalist, lihtsamat ning täpselt piiritletud nõudmistega tööd, olid antud uuringu raames pigem madalamalt hinnatud ehk kuigi antud ettevõttes on ka mitmeid lühiajalisi töötajaid, oli vastajate seas ilmselt pigem määramata tähtajaga pikemalt tööl olnud töötajad. Kõige madalamalt hinnati ebakindlaid leppeid, mida iseloomustab ebakindlus, ebaselgus, kõrge tööjõu voolavus ning ebastabiilsus ehk mida madalam on töötajate tunnetus ebakindlate lepete osas, seda turvalisemalt nad üldjuhul ennast organisatsioonis tunnevad. Kuid nagu eespool juba mainitud oli antud tulemus pigem üllatav, sest organisatsioon on viimastel aastatel mitmeid suuremaid muutusi läbi viinud ning võis eeldada, et mingit laadi ebaselguse tunnetus on ka töötajani jõudnud.

Uurides psühholoogilisi leppeid läbi erinevate demograafiliste faktorite, selgus, et vanema vanusegrupi töötajad (55-64 ning 65+ eluaastat) hindavad tasakaalustatud leppeid kõrgemalt kui noorema 18-34 vanusegrupi töötajad. Sarnane tulemus selgus ka tööstaaži lõikes, kus pikema tööstaažiga 31+ aastat töötajad tajusid tasakaalustatud leppeid tugevamalt kui 5-10 aastase tööstaažiga töötajad. Ehk vanemad ja organisatsioonis pikemalt olnud töötajad seostavad ennast tugevamalt organisatsiooniga, tajuvad sobilikumaid arenguvõimalusi, toetavad üksteist ning tunnevad ka tugevamat tööandja toetust.

Ametikohtade lõikes on pakisorteerijate ning postikullerite hinnang tasakaalustatud lepetele pigem madal ning postitöötajad tunnetavad ebakindlaid leppeid kõrgemini kui teised ametikohad. Tasakaalustatud lepetega on rohkem rahul muud esmatasandi ametikohad ning ebakindlaid leppeid tajuvad nõrgemalt klienditeenindajad ning klienditoe konsultandid.

Töötaja ja tööandja kohustuste ning lubadust täitmise osas on töötajad arvamusel, et nemad täidavad nii kohustusi kui lubadusi rohkem kui tööandja ehk hinnangud töötaja osas on kõrgemad kui tööandja osas. Ilmselt võib siinkohal eeldada, et teatud osa vastajatest leiab, et tööandja on omalt poolt leppeid rikkunud, sest Rousseau (1989) sõnul on psühholoogilise leppe rikkumine subjektiivne kogemus, kus üks osapool tajub, et teine osapool pole lubatud kohustusi täitnud näiteks töösuhtes töötaja tunnetus, et organisatsioon pole töötaja panusele vastanud nii nagu töötaja arvab, et tööandja peaks. Robinson (1996) arvates võib antud rikkumine toimuda ka siis kui tegelikkuses pole rikkumist toimunud, sest taandub osapoole isiklikule uskumusele – nt töötaja poolt tajutud tööandja poolne kohustuste rikkumine tasu, ametikõrgenduse, tööalase arengu, tööturvalisuse, vastutuse, karjääri osas.

Uurides tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste täitmise mõju psühholoogilistele lepetele selgub, et kõrgemalt hinnatakse suhetepõhiseid leppeid ning madalamalt ebakindlaid leppeid juhul kui töötaja tunneb, et tööandja on omalt poolt täitnud nii kohustusi kui lubadusi. Küll aga langevad ja tõusevad eelmainitud hinnangud märgatavalt kui töötaja tajub, et tööandja täidab kohustusi ja lubadusi mõningal määral või ei täida neid üldse.

Tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste täitmise seoste osas on mõõdukaid korrelatsioone näha nii suhetepõhiste kui tasakaalustatud lepete osas kuid samuti töö tähenduse alaskaalaga töö ise. Seega on tööandjal võimalik mõjutada töötajate tunnetust lepete osas läbi omapoolsete kohustuste ja lubaduste täitmise ning samal ajal ka tugevdada töötaja töö tähendust läbi töö ise alaskaala. Küll aga on selle eelduseks mõlemapoolne arusaam olemasolevatest vastastikest kohustustest ja lubadustest, et vältida olukorda, kus rikutakse leppeid, mille olemasolust osapool teadlik polnud. Selleks, et seda ei juhtuks on vaja tugevdada omavahelist avatud ning selget kommunikatsiooni, tihedamat tagasisidestamist ning üleüldist juhtimiskvaliteeti, mis toetaks dialoogi loomist ning sellest selguvate kitsaskohtadega tegelemist. Lisaks aitab muudatuste korral avatud ja hästi läbi mõeldud kommunikatsioon pikema tööstaažiga töötajatel paindlikumalt muutustega kohaneda (Freese *et al.* 2011; Rousseau, 1995).

3.4 Väärtuspakkumise seosed töö tähenduse, tööjuurdumuse ja psühholoogiliste lepetega

Käesoleva magistr töö üheks peamiseks eesmärgiks oli uurida tööandja väärtuspakkumise seoseid töö tähenduse, tööjuurdumuse ja psühholoogiliste lepetega, et selgitada, kas läbi eelmainitud seoste on võimalik mõjutada töötaja töökäitumist ning sisemist motivatsiooni. Uurides eraldiseisvalt väärtuspakkumise alaskaalaid, selgus, et töötajad hindavad kõrgemalt väärtuspakkumise teadlikkust kuid hinnangud on madalamad väärtuspakkumise sobivuse ja kasutuse osas. Ehk vastajad küll teavad, et tööandja väärtuspakkumine ettevõttes eksisteerib, kuid ei tunneta selle sobivust ja seetõttu ei saa seda piisavalt ka kasutada. Asukohtade lõikes eristuvad hinnangud regioonide Tallinn ja Lõuna vahel, kus Tallinna piirkonna töötajad on väärtuspakkumise kasutusega rohkem rahul kui Lõuna piirkonna töötajad. Kuigi antud vastajate gruppide standardhälbed on samuti suuremad ehk töötajate arvamused kasutuse osas on pigem erinevad. Vanuse lõikes esinevad erinevused sobivuse, arengu ning tervise alaskaaladel vanema vanusegrupi 55-64 ning noorema vanusegrupi 18-34 hinnangute vahel ning ka tööstaaži osas on pikema 31+ aastase staažiga töötajad väärtuspakkumise alaskaaladega rohkem rahul kui

lühema 5-10 aastase staažiga töötajad. Ehk organisatsioonis pikemalt tööl olnud ning vanema vanusegrupi töötajad tunnevad, et tööandja väärtuspakkumine on neile sobilikum, nad saavad selles sisalduvaid hüvesid kasutada ning ka tervise ja arenguga seotud väärtuspakkumise elemendid kõnetavad neid rohkem kui nooremaid või organisatsioonis lühemat aega tööl olnud töötajaid.

Ametikohtade lõikes on kõrgemad hinnangud andnud klienditeenindajad, klienditoe konsultandid, andmesisestajad, muud esmatasandi ametikohad ning madalamad hinnangud pakisorteerijad, postikullerid, postitöötajad ning kirjakandjad. Antud erisus tuleneb ilmselt töö iseloomust, kus klienditeenindajad ning andmesisestajad on pigem igapäevaselt arvutiga tööd tegevad kontoriruumides viibijad ning pakisorteerijad, postikullerid ja teised madalama hinnangu andnud pigem liikuva ja füüsilise töö tegijad. Töö iseloom määrab suuresti ka seda, kas väärtuspakkumise hüvedest kõnetab rohkem sportimisega seotud hüved või on ootus kasutada hüvesid, mis pigem leevendavad füüsilise liikumise vaevusi. Samuti on arvutikasutajale mugavam ligi pääseda intraneti kaudu koostööpartnerite soodustustele ning muule väärtuspakkumisega seotud digitaalsele infole kui mitte arvutikasutajana teha seda harva või üldse mitte.

Rosenthorn *et al.* (2009) leiavad, et väärtuspakkumine on tööandja poolne lubadus olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajale ning seda tuleb vaadelda samas valguses kui kliendi väärtuspakkumist ehk ei piisa vaid peamise fookuse seadmisest kliendi vajaduste rahuldamisele vaid seda peaks tegema võrdväärselt ka töötajate vajaduste valguses. Selleks, et tugevada tööandja brändi nii organisatsiooni sees kui sellest väljapoole, on oluline mõista olemasolevate ning organisatsiooni sisenevate töötajate peamisi vajadusi, mis tugevdaks nende kinnistumist organisatsiooni. Töökohajuurdumisel on selged mõõdukad seosed väärtuspakkumise alaskaaladega sobivus, kasutus, tervis ja areng. Elukohajuurdumisel on aga mõõdukad seosed töö tähenduse alaskaaladega, millel omakorda on mõõdukad seosed väärtuspakkumise alaskaaladega. Seega on võimalik tugevdada töötaja kinnistumist nii organisatsiooni kui kogukonnaga läbi väärtuspakkumise alaskaalade ehk keskendudes alaskaalade sisu täiendamisele, uuendamisele või muutmisele, saab tööandja motiveerida töötajat viisil, mis ei taandu vaid töötasu suurendamisele.

Ka psühholoogiliste lepete osas on tugevad seosed tasakaalustatud lepete ning väärtuspakkumise alaskaalade tervis ja areng vahel ning mõõdukad seosed sobivuse ja kasutusega. Suhetepõhiste lepete puhul esinevad mõõdukad seosed tervise, arengu, sobivuse ja

kasutusega ning töö tähendusega. Ka ebakindlates lepetes on seos väärtuspakkumise tervise alaskaalaga.

Kõige rohkem esineb seoseid nii töö tähenduse, tööjuurdumuse kui psühholoogiliste lepete osas väärtuspakkumise alaskaaladega sobivus ning kasutus ehk selleks, et mõjutada töötaja töökäitumist ning sisemist motivatsiooni mõjutavaid tööelemente on vajadus tööandja väärtuspakkumine muuta neile sobivamaks ning seeläbi ka kasutajasõbralikumaks. On ilmne, et kõikide töötajate kõiki soove ei ole võimalik täita, kuid antud valimi näitel tuleks täpsemalt uurida erinevate asukohtade, ametikohtade, vanusegruppide ning tööstaaži gruppide peamisi vajadusi lisahüvede vaates ning saadud info põhjal kaaluda enim hinnatud hüvede pakkumise võimalikkust. Lisaks on oluline arendada organisatsiooni juhtimiskultuuri, kus läbi kvaliteetsema juhtimise on töötajatel võimalus tunda tugevamalt enda kaasatust töökeskkonna, -tingimuste ning -protsesside parendamisse. Kindlasti peaks töötajaid toetama töö tähenduse loomisel läbi avatuma ning tunnustavama kommunikatsiooni, suuremate ning oluliste seoste välja toomise (millist rolli antud töö organisatsioonis või ühiskonnas omab) ning Tian *et al.* (2016) näitel läbi võimeid ning võimalusi võimendava personalijuhtimise. Ka psühholoogiliste lepete raames peaks tööandja fookust seadma kohustuste ja lubaduste täitmisele – kuigi neis esineb mõõdukas seos vaid alaskaalaga tervis, on sobivuse ja kasutuse hinnangutes selgelt märgatav hinnangute langus kui töötaja tunneb, et tööandja pole oma kohustusi ja lubadusi täitnud või on seda teinud mõningal määral. Kohustuste ja lubaduste täitmise osas on aga oluline, et osapooltel oleks sarnane arusaam eksisteerivatest kohustustest ja lubadustest ja seda võiks toetada avatud juhtimiskultuur, piisavalt tihe ning selge vastastikune kommunikatsioon ning ootuste juhtimine. Võimaldades töötajal kasutada oma töös olemasolevad oskuseid, teadmisi, täiendades neid läbi arenguvõimaluste, pakkudes piisavalt iseseisvust, et vastutada ise oma töö eest, usaldades töötajaid ning luues neile toetava töökeskkonna, on tööandjal võimalik mõjutada nii töö tähenduse, tööjuurdumuse kui ka psühholoogiliste lepete tugevust, mis omakorda mõjutab töötaja seotust organisatsiooniga ning sisemist motivatsiooni. Lisaks peaks tööandja rohkem välja tooma esmatasandi töötaja rolli olulisust ühiskonnas üldiselt – läbi tunnustava kommunikatsiooni ka organisatsioonist väljaspool, on võimalik muuta ühiskonnas levivaid stereotüüpe ning eelarvamusi esmatasandi ning lihttöö tegija osas ja seeläbi luua töötaja enda jaoks suuremat töö tähenduslikkust.

Antud magistr töö empiirilise uuringu raames selgunud tulemuste piirangud seisnevad eelkõige faktis, et valim oli ühe ettevõtte põhine. Kuigi ettevõtte valim paiknes üle Eesti erinevates piirkondades andes laialdasemat regionaalset infot, olid enamus vastajaid siiski suurematest

linnadest või maakondadest ning pigem vähem väiksematest piirkondadest. Sellest ka vajadus vastajad asukohtade lõikes regioonidesse paigutada.

Kuigi esmatasandi töötajaid, kelle töö iseloom on erinev, oli antud valimis ametikohtade lõikes mitmeid, tasub antud teemat uurida ka teiste ettevõtete esmatasandi või lihttöö ametikohtade osas, et tekiks võrdlusmoment, mis annaks laialdasemat infot esmatasandi töötajate eelistustest. Ka väärtuspakkumise hinnangud olid antud valimi puhul ühe ettevõtte põhised ning sõltuvad suuresti uuritava ettevõtte tööandja väärtuspakkumise paketist.

Edasistest uuringutes võiks väiksemate asukohtade valim olla suurem, võimaldamaks eriti tööjuurdumuse osas rohkemate tulemuste pealt järeltõlgitust teha. Samuti võiks kaaluda kombineeritud kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete uurimismeetodite kasutust, et koguda valimilt rohkem sisulist infot, mille pealt järeltõlgitust ja edasise uuringu või tegevuse planeerida.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada esmatasandi töötajate töö tähendus, tööjuurdumus, tajutud organisatsiooni kohustused ja lubadused (psühholoogilised lepped), nende omavaheline seotus ning seosed tööandja väärtuspakkumisega. Töö teema valik põhines probleemil, mille järgi on lihttöö ühiskonnas üldjuhul negatiivse maine, kõrge tööjõu voolavuse ning madala tasuga kuid vajadus esmatasandi töötajate järele on jätkuvalt kõrge. Sellest tulenevalt on oluline mõista, kas tööandja väärtuspakkumine omab piisaval määral seoseid töötajate töökäitumist ja sisemist motivatsiooni mõjutavate tööelementidega, et neid läbi väärtuspakkumise mõjutada.

Töö eesmärgi saavutamiseks otsis autor vastuseid alljärgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millised psühholoogilised lepped domineerivad töötaja ja tööandja suhetes?
2. Millisena tajuvad töötajad psühholoogilistest lepetest kinnipidamist nii enda kui tööandja seisukohalt?
3. Millised töö tähenduse elemendid on töötajatele olulised ja kas neis on erinevusi tööstaaži, hariduse, vanuse lõikes?
4. Milline on tööjuurdumus erinevate asukohtade ning vanusegruppide lõikes?
5. Kas tööandja väärtuspakkumist tajutakse erinevate ametikohtade, asukohtade, tööstaaži- ning vanusegruppide lõikes erinevalt?
6. Kuidas on omavahel seotud töö tähendus, tööjuurdumus, psühholoogilised lepped ja tööandja väärtuspakkumine?

Töö teoreetilises osas käsitletud seisukohtadele tuginedes on töö tähenduses oluline pakkuda töötajale mitmekülgeid tööülesandeid, võimalust vastutada töö tulemuste eest, olla kaasatud tööprotsesside muutmisse ning toetada töötajat oma töö lahti mõtestamisel – läbi nende elementide on võimalik töötaja sisemist motivatsiooni mõjutada ning teda organisatsiooniga tugevamalt kinnistada. Tööjuurdumuse osas saab töötajat motiveerida läbi töö paindlikkuse ja töö turvalisuse, mille abil tugevneb ka töökohajuurdumus. Psühholoogiliste lepete osas on töötajale oluline tööandja kohustuse ja lubaduste täitmine, mis tugevdab usaldusväärse ning pikaajalise töösuhte olemust ja jätkusuutlikkust. Kõiki neid elemente toetab aga

väärtuspakkumine, mis koosneb tööandja poolt pakutavatest füüsilistest ja psühholoogilistest hüvedest, mis omakorda mõjutab töötaja kogemust organisatsioonis.

Uuring viidi läbi ettevõtte X esmatasandi töötajate seas perioodil 19.03.2021 – 04.04.2021 ning valimi suuruseks kujunes 172 töötajat. Töö eesmärgi saavutamiseks kasutas töö autor ankeetküsimustikku, mis koosnes neljast teemablokist ja 77-st väitest, millele vastati Likerti viiepalliskaalal.

Uuringu tulemustest selgus, et tööandja väärtuspakkumisel on seosed töö tähenduse, tööjuurdumuse ning psühholoogiliste lepetega ja neid elemente on võimalik mõjutada läbi väärtuspakkumise sobivuse ning kasutuse. Ehk kujundades tööandja väärtuspakkumist töötajale sobilikumaks ning võimaldades seeläbi ka töötajal selles sisalduvaid hüvesid kasutada, on võimalik toetada töötajat sügavamale töö tähenduse loomisel, kinnistada tööjuurdumust ning tugevdada töötajatele olulisi psühholoogilisi leppeid. Lisaks selgus uuringu tulemustest, et olulised seosed eksisteerivad ka töötajate töökäitumist mõjutavate elementide vahel, mis võimaldab fookust seada tugevamale mõjutajale, et seeläbi teist osapoolt positiivselt mõjutada. Näiteks mõjutab väärtuspakkumine suhetepõhised leppeid, mis mõjutavad töökohajuurdumust, mis omakorda mõjutab töö tähendust.

Psühholoogilistest lepetest hindavad antud valimi esmatasandi töötajad enim suhetepõhiseid leppeid ning töö tähendusest koostöö sotsiaalset mõõdet, seega on neile oluline, millised on suhted ja sidemed teiste inimestega. Läbi sotsiaalse suhtluse kujundatakse oma töö tähendust nii organisatsiooni sees kui ühiskonnas üldiselt, mis omakorda mõjutab tööjuurdumust ja töötaja taju tööandja poolsete psühholoogiliste lepete täitmisest.

Kuigi antud magistr töö uuringu tulemusena selgus, et tööandja poolsete kohustuste ja lubaduste täitmisel esinevad nõrgad seosed tööjuurdumusega, võiks järgnevates uuringutes laiendada vähemasustatud asukohtade valimi suurust, et teha järeldusi mitmekülgsemate andmete pealt. Ka valimi suurendamine lihttööd pakkuvate organisatsioonide pealt annaks võimaluse võrrelda esmatasandi erinevaid ametikohti ühiskonnas üldiselt. Kuigi käesolev uuring oli läbi viidud kvantitatiivse uuringumeetodil, võib kvalitatiivse meetodi kombineerimine järgnevatesse uuringutesse anda rohkem sisulist informatsiooni edasiste tegevuste planeerimiseks.

SUMMARY

THE CONNECTIONS BETWEEN FIRST LINE EMPLOYEES` MEANING OF WORK, JOB EMBEDDEDNESS, PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AND EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

Diana Rāstas

The aim of this master's thesis was to find out the interrelationship between the meaning of the work, job embeddedness, perceived obligations and promises (psychological contracts) of first line employees and the connections with the employee's value proposition. The choice of the topic was based on the problem that manual labor in society in general has a negative reputation, high labor turnover and low pay, but the need for first line employees remains high. Consequently, it is important to understand whether an employee's value proposition has sufficient links to the work elements that design employees' work behavior and intrinsic motivation to influence them through value proposition.

In order to achieve the aim of the work, the author sought answers to the following research questions:

1. Which psychological contracts dominate the employee-employer relationship?
2. How do employees perceive adherence to psychological contracts from both their own and the employer's point of view?
3. What elements of the meaning of work are important for employees and do they differ in terms of tenure, education and age?
4. What kind of job embeddedness do different locations and age groups have?
5. Is the employee's value proposition perceived differently by different positions, locations, tenure and age groups?
6. How are the meaning of work, job embeddedness, psychological contracts and the employee's value proposition connected?

Based on the views discussed in the theoretical part of the work, it is important to offer the employee a variety of tasks, the opportunity to be responsible for work results, to be involved in changing work processes and to support the employee in interpreting his / her work. In terms of job embeddedness, an employee can be motivated through job flexibility and job security, which also strengthens job embeddedness. Regarding psychological contracts, it is important

for the employees that the obligations and promises of the employer are fulfilled, which strengthens the nature and sustainability of a reliable and long-term employment relationship. However, all these elements are supported by the value proposition, which consists of the physical and psychological benefits provided by the employer, which in turn affects the employee's experience in the organization.

The survey was conducted among the first line employees of company X during the period 19.03.2021 - 04.04.2021 and the sample size was 172 employees. To achieve the aim of the work, the author used a questionnaire consisting of four topics and 77 statements, which were answered on Likert's five-point scale.

The results of the study revealed that the employee's value proposition has connections with the meaning of work, job embeddedness and psychological contracts, and these elements can be influenced through the suitability and use of the value proposition. In other words, by making the employee's value proposition more suitable for the employee and thus enabling the employee to use the benefits contained in it, it is possible to support the employee in creating a deeper meaning of work and strengthen both job embeddedness and important psychological contracts. In addition, the results of the study revealed that there are also important connections between the elements influencing the work behavior of employees, which allows focusing on a stronger influencer in order to positively influence the other party. For example, value proposition affects relationship-based contracts that affect job embeddedness, which in turn affects the meaning of work.

Of the psychological contracts, first line employees in this sample value relationship-based agreements the most and the social dimension of cooperation from the meaning of work, so it is important to them what kind of relationships and connections with other people do they have. Through social interaction, the meaning of one's work is shaped both within the organization and in society in general, which in turn influences job embeddedness and the employee's perception of the fulfillment of psychological contracts by the employer.

Although this master's thesis study revealed weak links between job embeddedness and fulfillment of obligations and promises by employer, subsequent studies could expand the sample size of less populated sites to draw conclusions from more comprehensive data. Increasing the sample of organizations who provide manual labor would also provide an opportunity to compare more diverse first line positions in society in general. Although this study was conducted using a quantitative research method, the combination of a qualitative

method with subsequent studies may provide more substantive information for planning further activities.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 637-647.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172.
- Botha, A., Bussin, M., & Swardt, L. d. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 1-12*.
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Symbiosis Institute of Business Management Pune, 29-36*.
- Chen, B. T. (2017). Service innovation performance in the hospitality industry: the role of organizational training, personal-job fit and work schedule flexibility. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 26*(5), 474-488.
- Chen, G. (9. March 2007. a.). *The Meaning of Meaningful Work: Subject-Object Meaningfulness in Knowledge Work*. Kasutamise kuupäev: 03.2021. a., allikas <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/134384/graceac.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Clinton, M., Guest, D., & Knight, T. (1. March 2012. a.). Job Embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment, 20*, 111-117.
- Cohen, J. (1992). Quantitative Methods in Psychology: A Power Primer. *Psychological Bulletin, 115*, 155-159.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2006). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press, Incorporated.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 774-781.
- Crossley, C., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1031-1042.

- Dabos, G., & Rousseau, D. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H., & De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 845-867.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4), 404-422.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. Kasutamise kuupäev: 04.2021. a., allikas <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344>
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Motivation Through the Design of Work*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 639-667.
- Isaksen, J. (2000). Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work. *The journal of humanistic psychology*, 40, 84-107.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096.
- Karatepe, O. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 119-132.
- Karatepe, O. M. (2016). Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 119-132.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2013). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *The Annual Review of Organizational Psychology*, 199-216.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (10 2004. a.). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of Business Ethics*, *121*, 77-90.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, *44*, 1102-1122.
- Morin, E. M. (2008). *The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment*. Québec: Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec.
- O'Toole, J., & Lawler, E. E. (2007). *The New American Workplace*. New York: Palgrave Macmillan Limited.
- Rahimnia, F., Eslami, G., & Nosrati, S. (1.04.2019. a.). Investigating the mediating role of job embeddedness: evidence of Iranian context. *Personnel review*, *48*(3), 614-630.
- Robinson, S. L. (Detsember 1996. a.). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, *41*(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (Veebruar 1994. a.). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, *37*(1), 137-152.
- Robinson, S., & Morrison, E. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(5), 525-546.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, *3*(2), 204-217.
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Brand Management*, *27*(5), 573-596.
- Rosethorn, H., Group, M. O., & Contributors. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Taylor & Francis Group.

- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91-127.
- Rousseau, D. (1. 5 2008. a.). *Psychological Contract Inventory*. Allikas:
<https://www.cmu.edu/tepper/faculty-and-research/assets/docs/psychological-contract-inventory-2008.pdf>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2).
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 511-541.
- Rousseau, D. M. (Veebruar 2004. a.). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive, 18*(1), 120-127.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 679-695.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in Relationship. rmt: C. L. Cooper, & D. M. Rousseau, *Trends in organizational behavior. Volume 1*. (lk 91-109). New York: Chichester.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory. *Journal of Career Assessment, 322-337*.
- Thomas, H. D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 745-767.
- Thomas, K. W. (2009). What Engagement Looks Like Today. rmt: K. W. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work* (lk 3-44). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.

- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.
- Tooding, L.-M. (2007). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Tooding, L.-M. (2014). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kasutamise kuupäev: 04.2021. a., allikas <http://samm.ut.ee/faktoranalyyis>
- Tooding, L.-M. (2015). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Töötukassa*. (Märts 2021. a.). Kasutamise kuupäev: 04.2021. a., allikas <https://www.tootukassa.ee/content/tootukassast/vabad-tookohad>
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. rmt: K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn, & Editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (lk 296-308). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Gelaye, D. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 93-135.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Tere!

Palun Teil osaleda uuringus, mille eesmärgiks on uurida seoseid töö tähenduse, tööjuurdumuse, psühholoogiliste lepete ja tööandja väärtuspakkumise vahel. Uuringut viib läbi Tallinna Tehnikaülikooli magistrant Diana Rästas.

Vastates ausalt esitatud küsimustele aitate leida ülalmainitud seoseid ning läbi selle ka tööandjal paremini mõista Teile olulisi tööga seotud aspekte ning kehtiva väärtuspakkumise võimekust neid toetada.

Teie vastused on anonüümsed ning tagatud on kogutud andmete konfidentsiaalsus, ettevõttele avaldatud andmed edastatakse vaid üldistatud kujul. Küsimustik koosneb viiest osast ja selle täitmiseks kulub aega kuni 20 minutit. Uuringu tulemusi kasutatakse Teie tööalase heaolu parendamiseks.

Olen siiralt tänulik iga vastuse eest ning olen valmis vastama kõigile uuringuga seotud küsimustele.

Lugupidamisega

Diana Rästas

E-mail: diana.rastas@gmail.com

Telefon: 5122644

Lisa 1 järg

I TÖÖ TÄHENDUS

Järgnevad väited kirjeldavad tööd, mida teete oma praeguse tööandja juures. Palun andke oma hinnang skaalal 1-5 kuivõrd nõustute all olevate väidetega oma töö kohta.

Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

Teen tööd:

- _____ mis ühtib minu oskustega
- _____ mis ühtib minu huvidega
- _____ mis lubab mul õppida ja ennast arendada
- _____ mis võimaldab mul lahendada probleeme
- _____ mida saan teha keskkonnas, kus austatakse inimesi
- _____ mis aitab mul tulevikku vaadata enesekindlalt
- _____ mis on kasulik ühiskonnale
- _____ mis võimaldab huvitavaid kontakte teiste inimestega
- _____ mis laseb mul mõjutada ümbritsevat keskkonda
- _____ mis austab minu isiklikku elu
- _____ mida võin ise teha nii, nagu on minu arvates kõige efektiivsem
- _____ mida naudin
- _____ mis hõlmab meeskonnatööd
- _____ mida tehakse tervislikus ja ohutus töökeskkonnas
- _____ kus minu oskuseid tunnustatakse
- _____ mille koormus on tasakaalus minu võimetega
- _____ kus minu tulemusi tunnustatakse
- _____ millel on selged eesmärgid
- _____ mille eest makstav tasu rahuldab mu vajadusi
- _____ mis on teiste inimeste jaoks vajalik
- _____ mis võimaldab mul saavutada isiklike eesmäärke
- _____ kus saan loota oma kolleegide abi peale kui mul on raskusi
- _____ mille tulemuste eest vastutan ise
- _____ mis aitab mul ennast teostada
- _____ kus saan loota oma juhi toetuse peale
- _____ millega saavutatakse tulemusi, mis on mulle olulised/mida väärtustan

Lisa 1 järg

II TÖÖJUURDUMUS

Alljärgnevad väited kirjeldavad töötaja tööjuurdumust. Palun andke oma hinnang skaalal 1-5 kuivõrd nõustute all olevate väidetega oma töö ja tööandja kohta.

Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

1	Minu tööandja võimaldab mul elada elu, mis sobib mulle	1	2	3	4	5
2	Üleüldiselt sobin väga hästi oma Tööandja juurde	1	2	3	4	5
3	Minu lähemad sõbrad on minu Tööandja juures	1	2	3	4	5
4	Üleüldiselt on mul tugevad sidemed töötajatega minu Tööandja juures	1	2	3	4	5
5	Jääksin igatsema põnevust, mis mu tööga kaasneb kui lahkuksin töölt	1	2	3	4	5
6	Tänase tööelu juures on mitmeid asju, millest loobumisel kurvastaksin kui lahkuksin töölt	1	2	3	4	5
7	Asukoht, kus töötan on sobilik minu perele ja sõpradele	1	2	3	4	5
8	Minu elukohas on piisavalt asju/tegevusi, mis teevad mind õnnelikuks töö välisel ajal	1	2	3	4	5
9	Isegi kui otsustan lahkuda oma Tööandja juurest jääksin elama samasse asukohta, kus täna olen	1	2	3	4	5
10	Minu perel/elukaaslasel on tugevad sidemed kogukonnaga asukohas, kus täna olen	1	2	3	4	5
11	Lahkudes tänasest elukohast tooks kaasa mitmeid isiklikke ja/või perekondlikke ohverdusi	1	2	3	4	5
12	Oleksin kurb kui peaksin lahkuma kogukonnast asukohas, kus täna olen	1	2	3	4	5
13	Töö on minu elus tähtsal kohal	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

III PSÜHHOLOOGILISED LEPPED

All olevad väited kirjeldavad töötaja ja tööandja vahelist suhet. Palun andke oma hinnang skaalal 1-5 kuivõrd nõustuste väitega pidades silmas oma tööandjat.

Palun kirjutage vastav number iga väite ette.

Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

- _____ Tööandja ei ole huvitatud pikaajalisest koostööst minuga
- _____ Tööandja pakub vaid lühiajalist töösuhet
- _____ Minu töökoht on ajutine (nt ajutiselt äraoleva töötaja asendamine)
- _____ Tööandja arvestab minuga vaid minu töövaldkonna piirides
- _____ Tööandja koolitab mind vaid niivõrd, kui see on vajalik antud töö tegemiseks
- _____ Minu tööülesanded on väga täpselt piiritletud
- _____ Töösuhe praeguse tööandjaga on turvaline
- _____ Tööandja maksab töötasud ja hüvitised välja nagu kokku lepitud
- _____ Tööandja väärtustab pikaajalisi töösuhteid
- _____ Tööandja toetab minu püüdlusi oma tööd maksimaalselt hästi teha
- _____ Tööandja toetab minu püüdlusi saavutada järjest kõrgemaid tööalaseid eesmärke
- _____ Tööandja võimaldab mul kohaneda töösooritusele esitatavate uute nõudmistega
- _____ Tööandja aitab mul arendada oskusi, mis on kasutatavad ka väljaspool seda ettevõtet
- _____ Tööandja pakub tööülesandeid, mis suurendavad minu tööalast konkurentsivõimet, ehk võimalusi leida tööd teistes ettevõtetes
- _____ Tööandja kaudu tekkinud kontaktide abil on võimalik leida tööd mujal
- _____ Tööandja ei usalda oma töötajaid
- _____ Tööandja ei jaga töötajatega olulist infot
- _____ Mul on raske ette kujutada, milliseks kujuneb tulevikus minu töösuhe tööandjaga
- _____ Minu tulevik praeguse tööandja juures on ebakindel
- _____ Töötajad ei saa olla kindlad lubadustes, mida organisatsioon on andnud
- _____ Mina isiklikult ei saa olla kindel organisatsiooni antud lubadustes

Järgnevatele küsimustele palun vastake järgmise skaala alusel:

Üldse mitte	Vähesel määral	Keskmiselt	Suures osas	Täielikult
1	2	3	4	5

- _____ Kuivõrd olete täitnud oma kohustusi organisatsiooni ees?
- _____ Kuivõrd olete kinni pidanud lubadustest, mida olete organisatsioonile andnud?
- _____ Kuivõrd on tööandja täitnud oma kohustusi Teie ees?
- _____ Kuivõrd on tööandja pidanud kinni lubadustest, mida on Teile andnud?

Lisa 1 järg

IV TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMINE

Järgnev lõik koosneb väidetest, mis kirjeldavad kehtivat Tööandja väärtuspakkumist. Palun andke oma hinnang skaalal 1-5 kuivõrd nõustute all olevate väidetega tööandja väärtuspakkumise kohta.

Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

1	Saan oma töö tegemisel kasutada oma olemasolevaid oskuseid ja teadmisi	1	2	3	4	5
2	Saan oma tööks vajalikke koolitusi ja/või täiendõpet	1	2	3	4	5
3	Saan oma töös areneda ja õppida uusi oskusi	1	2	3	4	5
4	Saan teha karjääri, mul on võimalik liikuda järgmisele ametikohale	1	2	3	4	5
5	Olen teadlik, mis hüvesid minu Tööandja juures pakutakse ja/või tean, kus nende kohta infot leida	1	2	3	4	5
6	Minu tööandja poolt pakutavad hüved sobivad mulle ning kasutan neid	1	2	3	4	5
7	Saan Tööandja poolt pakutavaid hüvesid kasutada asukohas, kus töotan/elan	1	2	3	4	5
8	Minu Tööandja hoolib minu tervisest	1	2	3	4	5
9	Minu Tööandja hoolib minu vaimsest tervisest	1	2	3	4	5
10	Minu Tööandjale on oluline töötajate töeteravishoid ja tööohutus	1	2	3	4	5
11	Minu asukohas saan kasutada sportimisega seotud soodustusi, mida minu Tööandja pakub	1	2	3	4	5
12	Minu Tööandja võimaldab mul oma tervise eest hoolitseda	1	2	3	4	5
13	Minu Tööandja pakub mulle tööks vajalikke töövahendeid (riided, kotid, jalatsid jne)	1	2	3	4	5

V ANDMED VASTAJA KOHTA

Sugu: _____

Vanus: _____

Ametikoht: _____

Haridustase: _____

Asukoht: _____

Tööstaaž: _____

Aitäh Teile!

Lisa 2. Spearmani korrelatsioonianalüüs

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Kuivõrd on tööandja täitnud oma kohustusi Teie ees?	1															
2. Kuivõrd on tööandja pidanud kinni lubadustest, mida on Teile andnud?	,844**	1														
3. Elukoha juurdumus	,434**	,436**	1													
4. Töökoha juurdumus	,419**	,386**	,605**	1												
5. Tehingupõhised	-0,069	-0,109	-,168*	-0,149	1											
6. Suhetepõhised	,597**	,627**	,439**	,547**	-0,076	1										
7. Tasakaalustatud	,568**	,524**	,492**	,620**	-0,131	,635**	1									
8. Ebakindlad	-,449**	-,430**	-,296**	-,348**	,439**	-,446**	-,431**	1								
9. Töö ise	,645**	,580**	,533**	,678**	-0,148	,656**	,819**	-,508**	1							
10. Isiklik areng	,505**	,438**	,558**	,779**	-,217**	,590**	,746**	-,425**	,889**	1						
11. Koostöö	,464**	,461**	,500**	,635**	-0,103	,562**	,621**	-,367**	,748**	,735**	1					
12. Areng	,470**	,436**	,423**	,639**	-,236**	,532**	,702**	-,407**	,792**	,823**	,675**	1				
13. Tervis	,601**	,573**	,492**	,635**	-0,13	,617**	,745**	-,535**	,864**	,780**	,682**	,746**	1			
14. Teadlikkus	,390**	,396**	,325**	,330**	-,191*	,395**	,457**	-,317**	,504**	,484**	,437**	,473**	,502**	1		
15. Sobivus	,451**	,434**	,409**	,558**	0,014	,497**	,662**	-,367**	,706**	,683**	,599**	,611**	,726**	,470**	1	
16. Kasutus	,397**	,355**	,339**	,529**	0,058	,501**	,562**	-,253**	,612**	,598**	,523**	,527**	,640**	,487**	,686**	1

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed),

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed),

Lisa 3. Valimi detailne tunnustepõhine ülevaade

Vastajate soolise ja ametikohapõhise võrdluse alusel töötab enim naisi klienditeenindaja (n=41) ja postitöötleja (n=37) ametikohal, nendele järgneb naiste seas postikulleri ametikoht (n=21), muud esmatasandi ametikohad (n=14), pakisorteerija (n=8), andmesisestaja (n=8), klienditoe konsultant (n=5), kirjakandja (n=4) ning kuller (n=1). Meessoost töötajate jaotus vastanute seas ametikohtade lõikes on pakisorteerija (n=15), muud ametikohad (n=7), postitöötleja (n=4), kirjakandja (n=3), kuller (n=3), postikuller (n=1).

Vanuselise ja ametikohtade jaotuse põhjal on enim vastajaid 55-64 vanusegrupis (n=17) töötades klienditeenindaja ametikohal, samas vanusegrupis on vastanud ka postitöötlejad (n=12). Vanusegrupis 45-54 on vastajaid võrdselt nii postitöötleja kui klienditeenindaja ametikohal (n=13) ning postikulleri ametikohal veidi vähem (n=9). Pakisorteerijatest on enamik vanusegrupis 25-34 (n=10) ning ka postitöötlejaid leiab samast vanusegrupist (n=6). Vanusegrupis 65+ on võrdselt esindatud töötajad ametikohtadel klienditeenindaja, muud ametikohad ning postitöötleja (n=4). Noorematest vanusegruppidest 25-34 on vastanud postitöötlejad (n=3) ning vanusegrupis 35-44 on pakisorteerijad ning muud ametikohad vastanud võrdses koguses (n=5).

Asukohtade ning ametikohtade jaotuse põhjal on enim vastajatest postitöötleja ametikohal ning asukohas Tallinn ja Ida-Viru maakond ning pakisorteerija ametikohal Harju maakonnas (n=14), kus asub ka ettevõtte logistikakeskus. Tallinna piirkonnas on arvuliselt suurem hulk vastajaid ka klienditeenindaja ning muud ametikohad positsioonilt (mõlemad n=12), pakisorteerijaid (n=9) ning andmesisestajaid (n=7). Ainus maakond Eestis, kus ühtegi vastajat ei tulnud, oli Hiiu maakond.

Ametikohtade jaotuses tööstaaži lõikes on enamus vastajatest postitöötleja ametikohal ning tööstaažiga 5-10 aastat (n=14). Klienditeenindajaid on kõige rohkem tööstaažiga 21-30 aastat (n=12) ning pakisorteerijaid (n=11) ja postikullereid (n=9) tööstaažiga 0-4 aastat. Vastajatest on klienditeenindajaid veel tööstaažiga 11-20 aastat (n=8), 31+ aastat (n=7), 5-10 aastat (n=7) ning 0-4 aastat (n=7). Postitöötlejaid aga tööstaažiga 31+ aastat (n=8), 11-20 aastat (n=8) ning 21-30 aastat (n=7).

Lisa 3 järg

Ametikohtade ja haridustaseme lõikes on enim vastajaid keskharidusega klienditeenindajad (n=18) ning postitöötajad (n=18), kutseharidusega on nii klienditeenindajaid (n=15) kui ka postitöötajaid (n=14). Pakisorteerijatest on enamik keskharidusega (n=10) ning postikulleritest nii keskhariduse (n=9) kui kutseharidusega (n=9).

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina Diana Rästas (sünnikuupäev: 18.05.1982)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töö tähenduse, tööjuurdumuse ja psühholoogiliste lepete seos tööandja väärtuspakkumisega esmatasandi töötajate näitel“, mille juhendaja on PhD Liina Randmann
 - 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
 - 1.3 Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 - 1.4 Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (allkiri)

11.05.2021 (kuupäev)