

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Melissa Padjus

**TÖÖTAJATE SÕNAJULGUSE SEOTUS
TÖÖORIENTATSIOONI, TÖÖST HAARATUSE JA PAINDLIKE
TÖÖKORRALDUSLIKE VORMIDEGA**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 12 313 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Melissa Padjus, 09.05.2023

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE KÄSITLUS.....	9
1.1. Töötajate sõnajulgu ja vaikimine	9
1.2. Tööorientatsioon.....	12
1.3. Tööst haaratus.....	14
1.4. Töötajate sõnajulgu, tööorientatsiooni ja tööst haaratuse vahelised seosed.....	16
1.4.1. Töötajate sõnajulgu ja tööorientatsioon	16
1.4.2. Tööorientatsioon ja tööst haaratus	17
1.4.3. Tööst haaratus ja töötajate sõnajulgu	19
2. EMPIIRILINE UURING.....	20
2.1. Metoodika.....	21
2.2. Valimi kirjeldus	22
2.3. Uuringu tulemused ja analüüs	24
2.3.1. Uuringu tunnuste kirjeldav statistika.....	24
2.3.2. Uuringu tunnuste võrdlev statistika.....	27
2.3.3. Töötajate sõnajulgu, tööorientatsioonide ja tööst haaratuse vahelised seosed.....	30
2.3.4. Sõnajulgust mõjutavad tunnused	34
3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD.....	37
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	47
LISAD	52
Lisa 1. Eestikeelne küsimustik	52
Lisa 2. Inglise keelne küsimustik	57
Lisa 3. Väidete keskmised väärtused ning standardhälbed	62
Lisa 4. Võrdleva statistika tabelid	65
Lisa 5. Korrelatsioonitabelid	70
Lisa 6. Lihtlitsents	72

LÜHIKOKKUVÕTE

Paindlikud töökorralduslikud vormid, töötajate hoiakud töösse ning nende tööst haaratus võivad mõjutada seda, kui palju eelistavad töötajad oma tööalaseid arvamusi ja ettepanekuid jagada. Töötajad peaksid panustama organisatsiooni arengusse ja edukusse ning üheks võimaluseks, kuidas nad saavad oma pühendumist ja kaasatust näidata, on sõnajulgeus. Paljud töötajad, eriti just IT sektoris, eelistavad kaugtöö võimalust, mis võib tekitada olukorra, kus töötajatel ei õnnestu niipalju tööalastes asjades kaasa rääkida, mistõttu võib ettevõtetel palju informatsiooni puudu jääda.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on Eesti IT ettevõtete töötajate näitel välja selgitada, kuidas töötajate sõnajulgeus (*employee voice*) on seotud tööorientatsiooni (*work orientation*), tööst haaratuse (*work engagement*) ja paindlike töökorralduslike vormidega ning millised tunnused mõjutavad sõnajulguse kasutamist enam. Sõnajulgust mõjutavate tunnustena uuringus käsitletakse tööorientatsiooni, tööst haaratust ja paindlikke töökorralduslikke vorme.

Eesmärgi täitmiseks viidi läbi küsitlus Eesti IT töötajate hulgas, millele vastas 209 inimest. Tulemused näitasid, et aktiivset töötajate sõnajulgust mõjutab positiivselt karjääri tööorientatsioon ja tööst haaratus. Aktiivse sõnajulguse kasutamine on veel positiivselt seotud kutsumuse ja sotsiaalse kuuluvuse tööorientatsioonidega. Antud tööorientatsioonidel on veel positiivne seos tööst haaratusega. Passiivsete töötajate sõnajulguse ja vaikimise ning tööst haaratuse vahel on negatiivne seos. Passiivseid töötajate sõnajulgusi mõjutavad positiivselt „töö“ ja „hõivatus“ tööorientatsioonid ning negatiivselt tööst haaratus, kusjuures „töö“ tööorientatsioonil on veel tööst haaratusega negatiivne seos. Paindlikud töökorralduslikud vormid sõnajulguseid ei mõjuta ega anna seoseid.

Võtmesõnad: sõnajulgeus, tööorientatsioon, tööst haaratus, paindlikud töökorralduslikud vormid

SISSEJUHATUS

Tänases globaliseerunud maailmas on info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (edaspidi IKT või IT) areng jätkuvalt väga olulisel kohal. IKT on väga suuresti muutnud elu lihtsamaks ja mugavamaks ning hõlbustanud andmeotsingut, suhtlemist ja ka kaupade ning teenuste osutamist. Tänu IKT'le on suured muudatused toimunud ka ettevõtete juhtimise ja tootmise praktikates, mis on töökorralduse muutnud kiiremaks ja tõhusamaks ning muutnud viisi, kuidas ettevõtted loovad väärtust. (Eesti Statistika; Cascio & Montealegre 2016, lk 350) Eestis on IKT-sektor üks peamisi Eesti majanduskasvu vedajaid, kus info ja side sektor on moodustanud 30% kogu majanduse lisandväärtuse kasvust. Eesti idufirmade kasv on Euroopas olnud üks suuremaid, mis on üle viie aasta olnud juba 20-30% aastas. (EXCITE 2021, lk 6) Eestis on IKT ametialadel töötavaid inimesi umbes 31 000, mis moodustab 4,7% Eesti töötajatest (Mets 2021, lk 11).

Kui IKT sektor on lihtsustanud tänapäeva igapäevaelu ja ärimaailma, siis on ka töömaastikul märgata suuri erinevusi võrreldes eelnevate põlvkondadega. Tehnoloogiaga on muutunud töö tegemise viis ehk see, kuidas ja kus tehakse tööd ning kuidas on korraldatud suhtlus. (Cascio & Montealegre 2016, lk 6) Kui varasemalt toimus kontoritöö kontoris kella üheksast viieni, siis nüüdseks on nii töökoht kui ka -aeg muutunud paindlikuks. On leitud, et kui töötajaid usaldatakse ja nad saavad oma tööaega ise kontrollida, siis sellel on positiivne seos innovatsiooniga, mis tähendab seda, et töötajad saavad olla enesejuhtivad ning enda tööd ise reguleerida. (Godart *et al.* 2017, lk 894) Paindliku töövormi kasutamist hoogustas eriti hiljutine Covid-19 pandeemia, kus nii paljudki ettevõtted pidid muutma olemasolevaid tööviise ja -protsesse, et jääda konkurentsivõimelisteks, mis omakorda tõi palju kaasa ka innovatsiooni, uusi lahendusi ja toodete täiustamisi. Seega tundub, et paindlik töövorm on kujunenud tänapäeva töömaailmas normaalsuseks, mida eeldavad kõik töötajad oma olemasolevalt kui ka tulevastelt tööandjatelt ja seda eriti just IT sektoris. Seejuures (lisaks innovatsiooni kasvule) on tugevad usalduslikud töösuhted, vaatamata distantse suurenemisele, kujunenud üheks kõige tähtsamaks teguriks, mis võimaldab ettevõtetel areneda jätkates efektiivset koostööd. Kui suhe on usalduslik, siis see võimaldab töötajatel olla kaasatum, mistõttu on nad julgemad erinevatel teemadel või probleemidega kaasa rääkima, mis on paindliku töövormi korral üha olulisemaks muutunud.

Töökorralduslike vormide muutustega ajas on muutunud ka see, kuidas töötajad ise oma töösse suhtuvad ning millised on nende hoiakud töösse (tööorienteeritus ehk *work orientation*). Väga suurel hulgal loovad töötajad tänapäeval oma tööd ise (*job crafting*) ehk töötajad kujundavad ja kohandavad oma tööd ümber viisil, mis suurendaks vastupidavust, edukust ning tööga rahulolu ja tööst haaratust. (Berg *et al.*, 2007, lk 1). Mida rohkem on töötajad tööst haaranud, seda õnnelikumad nad on ehk neil on rohkem energiat, nad on oma töös entusiastlikumad, nad soovivad oma eesmärgi täita, nad tahavad olla edukad ning nad juhivad oma aega ise. Tööst haaratus puudutab ka seda, kuidas töötajad suhtuvad oma töösse ehk kui palju nad panustavad probleemide lahendamisesse, inimestega ühenduse loomisesse ning innovaatiliste teenuste arendamisesse. (Bakker & Leiter, 2010, lk 2) Kui töötajate tööhoiak on suunatud arengule ning kasvule, siis töötajad on valmis oma tööd ja aega ise reguleerima, mis eeldab, et nad on ka rohkem tööst haaranud, mis omakorda peaks suurendama töötajate sõnajulgust.

Organisatsioonide efektiivsuse tõusuks on oluline, et töötajad väljendaksid ja jagaksid konstruktiivset informatsiooni, arvamusi ning väärtuslikke ideid. Sõnajulgust või ka töötajate häälekasutust (*employee voice*) on uuritud erinevate töökeskkonda mõjutavate tegurite kaudu nagu näiteks on üritatud sõnajulguse avaldumist ennetada võimestava juhtimise, organisatsiooni õppimisvõime, suhte juhiga (ja nende usalduse) (Ward, 2013, lk 5), tööga rahulolu, tööst haaratus (Rees *et al.*, 2013, lk 2780), organisatsiooni usalduse, organisatsiooniga identifitseerimise ja kommunikatsiooni kaudu. (Mishika, 2020, lk 1) Töötajaid julgustab rohkem rääkima avatud ja läbipaistev kommunikatsioon (Shan, 2014, lk 5) ja osalemist toetav kultuur (Kwon, 2017, lk 3), kaasav töökeskkond (Paolillo, 2021, lk 1), töösooritus tulemus (Ng & Feldman, 2012, lk 216) ning kaasav (Alang *et al.*, 2022, lk 209; Jolly & Lee, 2021, lk 1092) ja transformatiivne (Liu *et al.*, 2010, lk 189) juhtimine. Töötajad väljendavad sõnajulgust rohkem, kui organisatsioon kinnitab, et töötajad ei peaks kartma kättemaksu ning et nende idee või mure võetakse kuulda ja lahendatakse tõhusalt. (Kwon & Farndale, 2020, lk 9) Järgnevad tegurid nagu kollektivism ja maskuliinsus (ülesannetele orienteeritus) (Kwon, 2017, lk 3), tööstress (Ng & Feldman, 2012, lk 216) ning ebaselged tööeeskirjad ja korduv töötajate vaigistamine aja jooksul (Meares *et al.*, 2004, lk 4) vähendavad sõnajulguse väljendamist.

Paindlike töökorralduslike vormide, töösuhete ja töötajate enda tööhoiakute muutuste juures ei ole tähtsust kaotanud see, et töötajad on oma tööga rahulolevamad kui nad on rohkem tööst haaranud. Töötajatelt oodatakse oma panust organisatsiooni arengusse ja edukusse ning üheks oluliseks teguriks, millega saavad töötajad oma kaasatust näidata, on nende sõnajulgus. Kui töötajad olid

enamasti kontoris, siis probleemide või muu sarnase märkamine ja jagamine oli lihtsam. Väga paljud töötajad eelistavad eriti just IT sektoris kaugtöö võimalust, mis võib tekitada olukorra, kus töötajatel ei ole niipalju võimalusi erinevates tööalastes asjades kaasa rääkida ning tagasisidet anda või eelistataksegi hoopis vaikida. On leitud, et kaugtöö puhul on kõige keerulisemaks osutunud säilitada efektiivset koostööd ja suhtlemist kolleegidega. (Flores, 2019, lk 40) See olukord tekitab uurimisprobleemi, kus seoses uue töövormiga ei pruugi enam toimida need samad sotsiaalsed praktikad, mistõttu ei tule ideed või probleemid arutlusele ning ettevõtetel võib jääda palju informatsiooni puudu, mis on aga oluline tagamaks ettevõtte jätkusuutlikkust ja arengut. Käesolevas uurimistöös soovib autor välja selgitada, mis paneb töötajaid rääkima või vastupidi vaikima paindliku töövormiga keskkonnas ning kuidas on see seotud töötajate enda hoiakuga töösse ja ka tööst haaratusse. Uuringus on keskendutud Eesti töömaastikule, sest autorile teadaolevalt ei ole Eestis töötajate sõnajulgust nii palju uuritud ja seda eriti just IT sektoris, mis on Eestis üheks põhilisemaks majanduskasvu allikaks.

Antud uurimistöo eesmärgiks on Eesti IT ettevõtete töötajate näitel välja selgitada, kuidas töötajate sõnajulge (*employee voice*) on seotud tööorientatsiooni (*work orientation*), tööst haaratuse (*work engagement*) ja paindlike töökorralduslike vormidega ning millised tunnused mõjutavad sõnajulguse kasutamist enam. Töötajate sõnajulgust mõjutavate tunnustena uuringus käsitletakse tööorientatsiooni, tööst haaratust ja paindlikke töökorralduslikke vorme.

Antud töö eesmärgi ja uurimisprobleemi väljaselgitamiseks on esitatud järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas on tööorientatsioonid seotud töötajate sõnajulgusega?
2. Kuidas on paindlikud töökorralduslikud vormid (kontori-, hübriid-, kaugtöö) seotud töötajate sõnajulgusega?
3. Kuidas on tööst haaratus seotud töötajate sõnajulgusega?
4. Kuidas on tööorientatsioonid seotud tööst haaratusega?
5. Milline mõju on tööorientatsioonidel, tööst haaratusel ja paindlikel töökorralduslikel vormidel töötajate sõnajulguse kasutamisele?

Antud töös uurib autor sõnajulgust töötaja tasandil, sest siin liigub põhiliselt tööd ja töökeskkonda puudutav informatsioon, mis ei pruugi olla vahetult juhtidele kättesaadav. Teadaolevalt on tööst haaratud töötajad organisatsiooniga rohkem seotud ehk siinkohal eeldab autor, et nad märkavad, panustavad ning väljendavad oma arvamust tööd puudutavates küsimustes rohkem.

Tööorientatsiooni on oluline uurida, kuna ka see võib mõjutada töötajate sõnajulgust. Kui organisatsioonis on töötajad, kes oma tööhoiaku ehk -orientatsiooniga või kaugtöö eelistamise tõttu on vähekontaktset, siis tuleks organisatsioonil luua selline kommunikatsioonisüsteem, mis kaasaks ka neid ja aitaks oma häälega olla aktiivsemad. Tööorientatsiooni mõõtmiseks kasutatakse Willner *et al.* (2020) ning järgmisel aastal Lipshits-Braziler *et al.* (2021) uuringutest välja toodud tööorientatsioone, milleks on kutsumus (*calling*), töö (*job*), karjäär (*career*), sotsiaalne kuuluvus (*social embeddedness*) ning hõivatus (*busyness*). Tööst haaratuse mõõtmiseks toetub autor Utrechti tööst haaratuse küsimustikule (Utrecht Work Engagement Scale) (Seppälä *et al.*, 2009) ning töötajate sõnajulguse mõõtmiseks kasutatakse Jung ja Yoon (2019) ning Liu *et al.* (2010) uuringutes kasutatud küsimustikke.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline ülevaade, empiiriline uuring ning arutelu, järeldused ja ettepanekud. Töö esimese osa moodustab teoreetiline ülevaade, kus autor keskendub töö põhimõistetele, milleks on töötajate sõnajulgus, tööorientatsioon ning tööst haaratus, ning kirjeldab nendevahelisi seoseid tuginedes eelnevatele sarnastele uuringutele. Töö teise osa moodustab empiiriline uuring, kus töö autor kirjeldab Eesti IT töötajate seas läbiviidud uuringut ning analüüsib saadud tulemusi. Kolmandas osas vastab autor eelnevalt püstitatud uurimisküsimustele ja viib neid kokku teooria osas kirjeldatuga, toob välja töö võimalikud piirangud, esitab ettepanekud, tulemuste kasutusvõimalused ja teema võimalikud edasiarendused.

1. TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Töötajate sõnajulgus ja vaikimine

Töötajate sõnajulgus (*employee voice*) käsitleb endas kõiki viise ja vahendeid, mille kaudu saavad töötajad väljendada oma ettepanekuid, mõtteid, muresid või probleeme, mis mõjutavad nende tööd, tööprotsesse ja üldist organisatsiooni toimimist. See hõlmab endas erinevaid teemasid ning toimub erinevate kanalite kaudu (otsesed ja kaudsed, formaalsed ja mitteametlikud, individuaalsed ja kollektiivsed). (Torre *et al.*, 2022; Malodia *et al.*, 2021, lk 9) Töötajate sõnajulguse termini all kasutatakse vahel ka järgnevaid mõisteid nagu töötajate kaasamine (*employee involvement*), kommunikatsioonistrateegia (*communication strategy*), tööst haaratus (*work engagement*), jõustamine (*empowerment*), töötajate osalemine (*worker participation*) ja tööstusdemokraatia (*industrial democracy*). Sõnajulgusest arusaamine võib erineda kultuuride ja riikide vahel oluliselt. (Barry *et al.*, 2018, lk 252)

Kui töötajad edastavad vabatahtlikult teavet probleemide kohta või tööga seotud arvamusi kellelegi kõrgemal positsioonil, siis on see ülespoole suunatud sõnajulgus ehk otsene suhtluskanal. (Morrison, 2014, lk 173) Kaudsete kanalite kaudu väljendavad töötajad oma mõtteid kolleegidele või teatud väljavalitud gruppidele, kes neid sõnajulguses esindab. Sõnajulgust võib veel liigitada edendavaks (*promotive*) ja keelavaks (*prohibitive*). Edendava puhul on sõnajulguse kasutamine suunatud tulevikku, mis keskendub organisatsiooni toimimise parandamisele. Keelav sõnajulgus keskendub olevikule ning olemasolevate tööpraktikate ja töötajate käitumiste puudujääkidesse. (Liu *et al.*, 2022, lk 2)

Liu *et al.* uuringust selgus, et töötajad teevad kindlat vahet otsese (juhile) ja kaudse (kolleegidele) informatsiooni ja mõtete jagamise vahel ning nad eelistavad rääkida neile, kellega nad enim samastuvad. Kui töötajad samastuvad isiklikul tasandil juhiga, kes on neile eeskujuks, siis see julgustab töötajad otse juhiga rääkima. Kui töötajad samastuvad sotsiaalsel tasandil organisatsiooni keskkonnaga, siis see julgustab neid oma mõtteid jagama kolleegidele. (Sherf *et al.*, 2019, lk 447)

Lisaks on transformatiivsel juhtimisstiilil otsene ja positiivne seos sõnajulgusega. Antud juhtimisstiil aitab kaasa usaldusväärse, psühholoogiliselt turvalise ja avatud kultuuriga keskkonna kujunemisele, mis omakorda soodustab informatsiooni jagamise julgust oma kolleegidele. (Liu *et al.*, 2010, lk 198-199) Sherf *et al.* uuringust tuli välja asjaolu, et selleks, et ka juhid ise julgustaksid rohkem oma töötajaid rääkima, peavad nad ise tajuma diskreetsust ja isiklikku mõju, et oma meeskonda mõjutada ja seda ainult siis, kui nad ise usuvad, et see muudatus toob kasu pikemas perspektiivis. (Sherf *et al.*, 2019, lk 447)

Töötajate sõnajulgust iseloomustab nii see, mida edastatakse (sisu) kui ka see, kuidas seda edastatakse. Näiteks sama sisuga informatsiooni erinevalt edastamine võib teistele teistmoodi kohale jõuda. Kui töötajad edastavad informatsiooni konstruktiivselt, siis selle sisu on arusaadavam ja vastuvõetavam. Kui informatsiooni edastamine ei ole konstruktiivne, siis see võib jääda tähelepanuta, seda ignoreeritakse või lükatakse tagasi olenemata sellest kui potentsiaalne väärtus organisatsioonile sellest oli. (Romney, 2021, lk 2022)

Kui töötajad tunnevad, et organisatsioon usaldab neid, siis nad saavad olla truud oma väärtustele ja mõtetele, mis paneb neid rohkem erinevates tööalastes asjades kaasa rääkima. Usalduslik õhkkond ja töötajate autentsuse suurendamine julgustab töötajaid enam sõna võtma. (Liu *et al.*, 2022, lk 12) Kui töötajad tunnevad usaldust oma organisatsiooni, siis see tähendab, et nad tunnevad end psühholoogiliselt turvaliselt. Psühholoogiliselt turvalises keskkonnas tunnevad töötajad end turvaliselt ideede väljaütlemises, nad on valmis ausat tagasisidet andma ja ka saama, nad soovivad teha koostööd, on valmis võtma riske ja katseda uusi viise, kuidas asju teha. (Newman *et al.*, 2017, lk 521) Psühholoogiliselt turvalise keskkonna loomine mitte ainult toetab loovust, teabevahetust ja otsuste kvaliteeti, vaid ta mõjutab ka seda, kui konstruktiivselt häält kasutatakse. (Romney, 2021, lk 2041-2042)

Sõnajulgusel võib olla veel nii positiivne kui ka negatiivne pool ja see tuleneb sellest, kuidas teised sellele suhtuvad. Kui töötaja julgeb rääkida, siis see võib näidata tema kompetentsust, pühendumist ja imetlusväarsust, kuid teisalt võib see teistele näida kurtmisena, kritiseerimisena või millegi soovimatu edastamisena. (Chen *et al.*, 2021, lk 1085) Jung ja Yoon leidsid, et sotsiaalne õõnestamine (*social undermining*) mõjutab negatiivselt töötajate sõnajulgust ja positiivselt töötajate vaikimist. Sotsiaalse õõnestamise all võib silmas pidada inimese käitumist, mis on suunatud teistele ning mis mõjutab negatiivselt isiklikke suhteid, töö tulemuslikkust ja töötajate

mainet. Välja tuli ka asjaolu, et vaikimine suurendas organisatsiooni vastu suunatud tahtlikku kahjulikku käitumist. (Jung & Yoon, 2019, lk 223)

Vaikimise puhul hoiavad töötajad tagasi ning ei jaga antud sisendit, mistõttu võib organisatsioon ilma jääda kriitilisest või potentsiaalselt kasulikust teabest. (Torre *et al.*, 2022; Malodia *et al.*, 2021, lk 9) Isegi kui ettevõtetes on kindlad süsteemid, mis peaksid sõnajulguse avaldumist toetama, võib nendes ettevõtetes ikka vaikimist esineda. (Barry *et al.*, 2018, lk 252) Töötajate vaikimine võib seotud olla erinevate juhiga seotud teguritega, individuaalsete hoiakutega, tööalaste arusaamadega, heaoluga, tööhoiakutega ja tulemustega. (Hao *et al.*, 2022, lk 1059)

Parke *et al.* panevad küsimärgi alla töötajate vaikimisest tulenevale kahjule ning väidavad, et töötajad võivad olla kaasatud strateegilisse vaikimisse, mis tähendab, et nad varjavad ideid või muresid tahtlikult, et neid esile tõsta olukordades, kus nende sõnavõtt jõuab juhtidele paremini kohale. Uuringu tulemused näitasid, et juhid hindavad kvaliteetset sõnajulgust ja sellest tulenevalt hindavad töötajate tulemuslikkust kõrgemalt. Töötajad peaksid läbi mõtlema, kas antud probleem on relevante praeguste eesmärkidega, kas neil on piisavalt andmeid või lahendusi, et seda probleemi tõstatada ning kas tunnetuslikult on juht valmis antud informatsiooni vastu võtma. (Parke *et al.*, 2019, lk 1-16)

Mitmed psühholoogilised tegurid võivad töötajate sõnajulgust soodustada või takistada. Sõnajulgust saab suurendada kui töötajad tunnevad psühholoogilist turvalisust, vastutust olla konstruktiivse muutuse eestvedajaks ning kui nende enesehinnang organisatsioonis on kõrge. Juhid saavad siinkohal selle soodustamiseks omalpoolt näidata avatud suhtumist töötajate ideedesse ning pakkuda ametlikke või mitteametlikke meetmeid sõnajulguse väljendamiseks tuletades töötajatele meelde, et nad on hinnatud organisatsiooni liikmed, kes on suutelised pakkuma väärtuslikku sisendit, milleks võivad olla soovitusel ja ettepanekud parandada ebatõhusaid protsesse. Kokkuvõtvalt on oluline siinkohal pakkuda töötajatele positiivset kogemust oma arvamuste ja mõtete väljendamisel, sest siis on ka suurem tõenäosus, et töötajad on tulevikus rohkem oma sõnajulguses kaasatud. (Liang *et al.*, 2012, lk 88-89)

1.2. Tööorientatsioon

Tööorientatsiooni või ka -hoiaku mõiste käsitleb endas inimese arusaamu, teadmisi, uskumusi, tundeid ja hinnaguid tööle või selle erinevatele aspektidele. (Furåker, 2011, lk 11). Tööorientatsiooni määravad sisemised väärtused, püüdlused ja töötamise kogemused. (Sperry, 2011, lk 163) Tööorientatsioon võib seotud olla ka selliste mõistetega nagu töökesksus (tähtsus, mille inimene omastab oma tööle võrreldes teiste eluvaldkondadega), tööeetika, instrumentalism ja tööle pühendumus. (Furåker, 2011, lk 11)

Varasemalt oli töö oluline majanduslikel põhjustel – selleks, et ellu jääda ja rahaliselt hakkama saada. Kuna tänapäeval on ostujõud kasvanud ja tegemist on tarbimisühiskonnaga, siis on töö muutunud vahendiks erinevate kaupade ja teenuste ostmiseks ja tarbimiseks (instrumentalism). Instrumentaalse tööorientatsiooniga inimesed soovivad tööd teha selleks, et toetada elu, mis asetseb väljaspool töökohta. Teine võimalus, kuidas võivad inimesed töösse suhtuda on moraalne kohustus, mis tuleneb tööeetika survest ühiskonnas, kus on töötegmine kõrgelt hinnatud tegevus ja vajalik selleks, et ühiskond töötaks kui üks tervik. Tööle on omistatud ka muid mitterahalisi „sisemisi“ tööväärtusi nagu näiteks motiveerivad tööülesanded, probleemide lahendamise võimalused, kunstilised tegevused kui ka sotsiaalsed suhted kolleegidega, klientidega jne. Töö aitab inimestel lisaks sissetuleku funktsioonile saavutada nii luksuslikumat eluviisi kui ka luua suhteid. Isegi kui inimesed on võitnud loteriiga, siis üheks motiiviks töötamist jätkata, on jääda „normaalseks“. (Furåker, 2011, lk 13-17).

Willner *et al.* (2020) toovad välja, et Bellah *et al.* (1985) olid esimesed, kes uurisid tööorientatsiooni kontseptsiooni ning kes tõid välja kindlad töötähendused. Esimesed kolm tööst tulenevat orientatsiooni olid: 1) töö, 2) karjäär ja 3) kutsumus. „Töö“ tööorientatsiooni tähenduses keskendutakse pigem rahalistele hüvitistele ehk töötamise põhiline väärtus on materiaalne hüve, millega on võimalik nautida aega väljapool tööd (Sperry, 2011, lk 163). Karjäärile keskendunud töötajad väärtustavad enim tasu, mis tuleb töö edukusest, ning nad soovivad töökohal omandada kõrgemat sotsiaalset staatust, võimu ja edutamist. Kui töö ja karjääri tööorientatsioonid on pigem enesekesksed, siis kutsumuse tööorientatsiooniga töötajad on pigem teistele keskendunud (*Ibid*). Nad näevad töös sotsiaalset väärtust – nad usuvad, et nende töö aitab maailma muuta paremaks paigaks ja tunnevad, et nende töö ongi see, mida nad oma elus peaksid tegema. (Willner *et al.*, 2020, lk 111)

Shea-Van Fosseni ja Vredenburgi uuring näitas, et töö, karjääri ja kutsumuse tööorientatsioonid erinevad teineteisest eelkõige sellega, kui palju eelistavad inimesed vastu võtta keerukat tööd. „Töö“ tööorientatsiooniga inimesed väldivad väljakutseid, kutsumuse tööorientatsiooniga inimesed eelistavad väljakutseid ning karjääri tööorientatsiooniga inimesed jäid ükskõikseks. (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014, lk 115) Sama tulemuse leidsid ka Lipshits-Braziler ja Gati (2020), kus kutsumuse tööorientatsiooniga töötajad olid väljakutseteks rohkem valmis võrreldes teiste tööorientatsioonidega. Uuringus vaadati ka tööõnne, millega kõik kolm tööorientatsiooni olid positiivselt seotud.

Pitacho *et al.* toetusid Bellah *et al.* (1985) tööorientatsiooni mudelile ning leidsid, et tööorientatsioonid mõjutavad teineteist. Kui eelmised sarnased uuringud on leidnud kinnitust, et töö ja kutsumuse tööorientatsioonid mõjutavad teineteist, siis nende uuringust tuli välja, et ka karjääri tööorientatsioon on nendega seotud. Karjääri tööorientatsioonil on positiivne mõju „töö“ tööorientatsioonile ehk inimesed, kes suhtuvad oma töösse kui karjääri, seostavad palgatõusu sotsiaalse staatuse ja professionaalse arenguga. Mõju oli ka vastupidiselt positiivne ehk inimesed, kellel on „töö“ tööorientatsioon, seostavad palgatõusu karjääriarenguga. Samuti on tugev positiivne seos kutsumuse ja karjääri tööorientatsioonide vahel, kus kutsumuse suurenedes suureneb ka karjäär. (Pitacho *et al.*, 2019, lk 487-488)

Pitacho *et al.*, toetudes Shea-Van Fossen ja Vredenburg 2014 aasta uuringule, uurisid, kas tööorientatsioonid võiksid omavahel põimuda ning kas neid võiks organiseerida prioriteetide süsteemis. Nad leidsid, et hübriidorientatsioonid eksisteerivad, näiteks nagu karjäär-kutsumus ja karjäär-töö. Kuna uuring viidi läbi 2008 ja 2012 aastate vahel, kus toimus majanduslangus, siis nende tulemustest ei tulnud välja „puhta“ kutsumuse tööorientatsiooniga töötajaid. Seega võib ajalooline, sotsiaalne ja majanduslik kontekst mõjutada samuti inimeste psühholoogilist töö tähendust. Puhta „töö“ tööorientatsiooniga moodustasid eelkõige inimesed, kes olid keskkoolis ja ei olnud juhtivatel kohtadel. Kõige suurema hulga moodustasid karjäär-kutsumuse tööorientatsiooniga inimesed, kellel oli enamasti ülikooliharidus ja juhtiv roll. Uuringust tuli välja ka veel „ükskõikne“ tööorientatsioon, mis tähendas seda, et vastajatel ei olnud tööorientatsioonide osas kalduvusi. Autorid seega nõustuvad Willneri uuringu tulemustega (2020), kus nad väidavad, et tööorientatsioone on rohkem kui kolm. (Pitacho *et al.*, 2021, lk 8-9)

Willner *et al.* lisasid 2020 aasta uuringus juurde veel kaks töötähendust, milleks on 1) sotsiaalne kuuluvus ning 2) hõivatus. Sotsiaalsele kuuluvustundele keskendunud inimesed töötavad

peamiselt selleks, et olla osaks grupis või organisatsioonis. Nad tahavad tunda, et nende töö pakub neile tuge ja ühtekuuluvustunnet. Hõivatuse tööorientatsiooniga inimesed töötavad peamiselt selleks, et oma aega sisustada. Üheks põhiliseks demograafiliseks rühmaks antud tööhoiakuga on näiteks pensionärid, kes soovivad jätkata tööd ja olla hõivatud. Sinna kuuluvad ka inimesed, kes eelistavad jätkata töötamist ka siis, kui neil tegelikult pole seda elatise nimel vaja või kui nad tunnevad, et ilma tööta hakkab igav või kui nad tunnevad end muidu kasutuna. (Willner *et al.*, 2020, lk 111)

1.3. Tööst haaratus

Tööst haaratuse terminist räägiti esmakordselt 1990ndatel Gallupi organisatsioonis. Töötajate tööst haaratus on sisuliselt organisatsiooniline pühendumus (täpsemalt emotsionaalne seotus organisatsiooniga), jätkuv pühendumus (st soov jääda organisatsiooni) ning rolliväline käitumine (isikliku äranägemise järgi toimuv käitumine, mis edendab organisatsiooni efektiivset toimimist). Tööst haaratud töötajad näevad oma töös palju vaeva, sest nad samastuvad sellega. Tööst haaratus toodab positiivseid tulemusi nii individuaalsel tasandil (isiklik kasv ja areng) kui ka organisatsioonilisel tasandil (jõudluse kvaliteet). (Schaufeli, 2012, lk 3-4)

Ahmed *et al.* (2018, lk 493) leidsid, et organisatsiooni vooruslikkus ehk keskkond, mida iseloomustab ausus, inimlikkus, andestamisvalmidus ja usaldus, ennustab positiivselt töötajate heaolu ja tööst haaratust, mis omakorda mõjutavad ka nende tulemuslikkust. Tööst haaratust ja organisatsioonilist pühendumist mõjutab veel positiivselt töö tähenduslikkus. Selle all mõeldakse täpsemalt töökesksust, töölt oodatavat panust, majanduslikku kasu töötegemisest, suhteid kolleegidega ja töö atraktiivsust, mis mõjutavad märkimisväärselt seda, kui tööst haaratud on töötajad. Mida enam on nad tööst haaratud, seda enam on ka organisatsiooni pühendunud. (Jung & Yoon, 2016, lk 59-60)

Töötajate tööst haaratust organisatsioonis mõjutab veel juhtimisstiil. Ghadi *et al.* leidsid, et transformatiivse juhtimisstiili korral töö tähenduslikkuse tajumine mõjutab tööst haaratust erinevalt. Transformatiivse juhtimisstiili ja tööst haaratuse vahel on otsene seos ehk need töötajad antud juhtimisstiili korral on palju energilisemad, pühendunud ja teevad tööd innukamalt. Töö tähenduslikkuse tajumine on antud suhte puhul mediaatoriks ehk vahendajaks. (Ghadi *et al.*, 2013, lk 545) Töö tähenduslikkus võib veel vahendada töö kohandamise ja tööst haaratuse vahelist

positiivset suhet ehk teatud töö kohandamise viiside puhul kerkib esile tööst haaratus siis, kui töötajate töö tähenduslikkus selle juures suureneb. (Letona-Ibañez *et al.*, 2021, lk 1) Töö tähenduslikkuse suurenemine võib tuleneda sellest, kui töötajad saavad oma tööd ise kujundada, mis omakorda suurendab tööst haaratust ja töö tulemuslikkust. (Dan *et al.*, 2020, lk 10)

Harju, Hakanen ja Schaufeli uurisid 1630 kõrgelt haritud Soome töötajate seas esmakordselt töökoha loomise või ka kujundamise (*job crafting*), tööigavuse ja tööst haaratuse vahelisi seoseid pikas perspektiivis. Nende tulemused näitasid, et mida enam on töötajad valmis vastu võtma väljakutseid pakkuvat tööd, seda suurem on nende tööst haaratus ja seda vähem tunnevad nad töö igavust. Sellest tulenevalt rakendavad töötajad ka rohkem töökoha loomise või kujundamise praktikaid. Seega võib vabatahtlik väljakutsete otsimine olla tõhusaks viisiks säilitamiseks kõrgelt haritud töötajate heaolu ja proaktiivsust. (Harju *et al.*, 2016, lk 17-18) Kui töötajate töö tähenduslikkus suureneb, neil on võimalik oma tööd enda järgi kohendada ja nad on ise valmis väljakutseid vastu võtma, siis see tähendab, et nad samastuvad oma tööga ja on seetõttu rohkem tööst haaratud.

Mida rohkem on töötajad oma tööst haaratud, seda suurem on ka nende tööga rahulolu ja elu heaolu. Sellele leiab kinnitust näiteks Ng *et al.* (2021, lk 797) tervishoiutöötajate seas läbiviidud uuringu tulemus, mis näitas, et töö rahulolu on positiivselt seotud tööst haaratusega ning organisatsiooni liikmelisust väljendava käitumisega (*organizational citizenship behaviour*). Sellele leidis kinnitust ka Ferreira *et al.* 2020 aasta Portugali suurettevõtete 571 vastaja seas läbiviidud uuring, kust tuli välja, et eluga rahulolu on seotud tööst haaratusega. Ehk tööst haaratus ei ole ainult seotud töökoha ja organisatsiooniga, vaid see sõltub ka inimesest endast. Alessandri *et al.* leidsid, et mida positiivsemalt suhtuvad töötajad oma töösse, seda paremad on nende töötulemused ja seda kõrgem on ka tööst haaratus. Positiivne hoiak viitab siinkohal heale enesehinnangule, elu healole ja optimismile, mis on põhilisteks teguriteks tagamaks indiviidi tööalase kaasatuse säilitamist. (Alessandri *et al.*, 2015, lk 768, lk 781).

1.4. Töötajate sõnajulguse, tööorientatsiooni ja tööst haaratuse vahelised seosed

1.4.1. Töötajate sõnajulge ja tööorientatsioon

Organisatsioonidel on oluline luua meetodeid töötajate hääle julgustamiseks. Sõnajulguse ja innovaatilise käitumise vahel on positiivne seos, mis tähendab seda, et kui töötajad on motiveeritud muudatuste ettepanekuid ellu viima, siis selle tulemusena suureneb nende prestiiž, austus ja toetus. Pakkudes oma panust organisatsiooni tõhususe parandamiseks, võib töötaja omale kasu saada näiteks edutamise, palgatõusu, positiivsete töötulemuste, austuse ja tunnustuse näol. Mida kõrgem on antud tunnuste näol töötaja staatus, seda enam on ta valmis muudatusi tegema ja oma ideid ja ettepanekuid ellu viima ehk need töötajad, kes on tulemustele orienteeritud, on sõnajulgemad. (Chen *et al.*, 2021, lk 1084-1085)

Õppimise eesmärgile orienteeritus (*learning goal orientation*) on positiivselt seotud edendava sõnajulgusega. Õppimisele orienteeritud inimesed kalduvad otsima enesearenguvõimalusi ning tajuvad väljakutseid õppimisvõimalustena ja seega pingutavad nad tõenäolisemalt rohkem ettepanekute tegemisel ja ideede ning arvamuste jagamisel. Õppimiseesmärkidele orienteeritud inimesed püüavad oma pädevust arendada uute oskustega kogedes seeläbi rohkem energiat, mis kaasab neid rohkem sõnajulguse edendamisesse, et parandada olemasolevat tööolukorda. Mida jõudsamalt saavad töötajad areneda, seda enam räägivad nad tööalastes asjades kaasa. (Son *et al.*, 2022, lk 8355, lk 8363) Tulemustele ja õppimisele orienteeritud töötajate tööhoiak on sarnane karjääri tööorientatsiooniga, kus nad väärtustavad enim omandada töökohal kõrgemat sotsiaalset staatust, võimu ja edutamist ehk nad peaksid olema suunatud arengule ja seega tööalastes asjades olema sõnajulgemad.

Töötajate kutsumuse tunne või see, mil määral nad tunnevad, et nad on oma tööga seotud, kujundab nende sõnajulguse edastamise viisi ja eriti seda, millist tüüpi probleeme nad edastavad ning kuidas. Kutsumusega töötajad kasutavad oma sõnajulgust selleks, et täita oma „kutsumust“ ja nad on üldiselt motiveeritud rohkem pingutama. (Romney, 2021, lk 2041) Kim, Pak ja Son uurisid, kas kutsumuse tööorientatsiooniga töötajad on valmis võtma vastutust ning kas nad osalevad oma töös proaktiivselt algatamaks töökohal soovitud muudatusi. Tulemused näitasid, et kutsumuse tööorientatsiooniga, mis tuleneb sisemisest motivatsioonist, inimesed on julgemad oma arvamust avaldama ja uusi ideid ellu viima. Samuti suurendab sisemine motivatsioon nende tööst haaratust viia ellu positiivseid muudatusi töökohal. Kutsumuse tööorientatsiooniga töötajaid juhib

nende pühendumus organisatsiooni ja tööst haaratus. Selleks, et kutsumusega töötajad tunneksid end töökeskkonnas hästi ja näitaksid üles proaktiivust, peavad juhid andma neile autonoomsust ja toetama nende iseseisvust. Töötajate tööhoiak võib mõjutada seda, kui proaktiivsed nad on ning kui palju nad oma käitumisega on valmis võtma vastutust. (Kim *et al.*, 2023, lk 10-11) Mida rohkem on töötajad valmis võtma vastutust, seda sõnajulgemad peaksid nad olema (eriti just karjääri ja kutsumuse tööorientatsiooniga töötajad).

1.4.2. Tööorientatsioon ja tööst haaratus

Inimeste tööorientatsioonid on mõjutatud nende tööst ja sellest tulenevast kogemusest. Tööga rahulolu sõltub inimeste ootustest ja hoiakutest ehk sellest millise orienteeritusega nad oma töösse suhtuvad. (Furåker, 2011, lk 11) Uuringud seovad tööorientatsiooni elu rahuloluga, eneseteostusega ja isikliku heaoluga (Sperry, 2011, lk 164-165), mis on omakorda seotud ka tööst haaratusega.

On leitud, et kutsumuse tööorientatsiooniga töötajad tunnevad kõrgemat töö- ja eraeluga rahulolu, võrreldes töö ja karjääri tööorientatsiooniga töötajatega. (Sperry, 2011, lk 164-165; Willner *et al.*, 2020, lk 110-111) Lan *et al.* uuring andis sarnase tulemuse, kus kõige rahulolevamad töötajad olid kutsumuse tööorientatsiooniga ning kõige rahulolematud „töö“ tööorientatsiooniga töötajad. (Lan *et al.*, 2013, lk 637) Kolodinsky *et al.* ning Mantler *et al.* leidsid aga seose tööorientatsiooni ja tööst haaratuse vahel, kus esimesed uurisid milleeniumi põlvkonna töötajaid ning teised keskealisi töötajaid. Kutsumuse tööorientatsiooniga töötajad olid oma tööst rohkem haaratud (ja nad on ka töökesksemad, Mantler 2022) ehk neid iseloomustas kõrge energia, entusiasm ja samastumine tööolukorraga. Madalaim tööst haaratus oli „töö“ tööorientatsiooniga töötajatel ning karjääri tööorientatsiooniga töötajad jäid vahepeale (sama tulemuse leidis ka Bamunge 2021 aasta uuringus). Madalaim tööst haaratus „töö“ tööorientatsiooniga keskealistel võib tuleneda sellest, et nad on oma tööga juba jõudnud punkti, kus nende tasu, boonused ning kohustused on tipus, mistõttu võib väheneda organisatsioonile pühendumus, tööga rahulolu ning tööst haaratus. (Kolodinsky *et al.*, 2018, lk 419; Mantler *et al.*, 2022, lk 1160-1161)

Bamunge keskendus tööorientatsioonide sisusse veidi lähemalt ning leidis, et kutsumuse tööorientatsiooniga töötajad olid kõige kindlamad oma karjääri edukusega ja kõige vähem kindlamad olid „töö“ tööorientatsiooniga töötajad. (Bamunge, 2021, lk 56-57) Kutsumuse tööorientatsiooniga inimesed tunnevad tööst suuremat rahulolu kui vabaajast ning nende tööga rahulolu, tulemuslikkus ja tööstaaž on kõrgemad ja tööstress madalam. Eeldatavasti võivad

kutsumuse tööorientatsiooni alla kuuluda enamasti inimesed, kelle elukutsed on abistavad. (Sperry, 2011, lk 164-165) Karjääri tööorientatsiooniga töötajate hoiak karjääri edukusse on positiivne ja mõõdukas. (Bamunge, 2021, lk 56-57) Karjäärile orienteeritud inimesed on seotud kõrge saavutusvajadusega, lühema töötamisajaga ning suurema tööjõuvoolavuse kavatsustega. Need, kes on karjäärile orienteeritud, võivad olla oma tööst haaratud, kuid nad ei pruugi olla oma karjääri edukusega niivõrd rahul, mistõttu otsivad nad alati järgmisi karjäärivõimalusi. (Mantler *et al.*, 2022, lk 1160-1161)

Erinevate tööorientatsioonidega inimesi eristab see, kuidas nad suhtuvad oma töösse ning mis suurendab nende tööst haaratust. (Mantler *et al.*, 2022, lk 1163) Tööst haaratus mängib organisatsioonides väga olulist rolli eesmärkide saavutamisel, kaasa arvatud töötajate produktiivsuse tõus, rollivälised käitumised, organisatsiooniline pühendumine ja töötajate hoidmine. Soovituslik oleks tööorientatsiooni kaasata, kui üheks kriteeriumiks, värbamis- ja valikuprotsessis. (Kolodinsky *et al.*, 2018, lk 419) Ilmselt kandidaadid, kes näitavad üles huvi, proaktiivsust ning kirge oma töö suhtes, on ka rohkem tööst haaratud ehk organisatsiooni rolliks on siinkohal hoida töötajaid kaasatuna, rahulolevatena ning pakkuda võimalust areneda ja vastutust võtta. Selle juures on kindlasti hästi oluline ka tervislik, usalduslik ja toetav töökeskkond.

Teades oma töötajate tööorientatsioone saavad organisatsioonid neid paremini toetada ning motiveerida. Kutsumusega seotud töötajad on ilmselt oma töösse kõige positiivsemalt meelestatud ehk nad saavad enim kasu sellest, kui neil on võimalik keskenduda oma tööle ja panustada ka teiste heaolusse. Karjäärile orienteeritud töötajaid tasub samuti hoida, sest nad on oma tööst haaratud ning panustavad palju, kuid nad on motiveeritud arenguvõimalustest. Neid saaks meelitada väljaspool nende rolli olevate kohustustega, kus neil oleks võimalik veelgi enam organisatsiooni tundma õppida ning rohkem oma panust anda. (Mantler *et al.*, 2022, lk 1160-1161) Tööga orienteeritud inimeste prioriteedid elus võivad olla küll teised (finantsilised), kuid ka neid on võimalik motiveerida pakkudes neile tunnustust ja tasu tehtud töö eest. Töötajad ka ise teades oma tööorientatsiooni võivad enda töö kohandamisest ning loomisest (*job crafting*) kasu saada. Kui näiteks „töö“ tööorientatsiooniga inimesed saavad omale luua meelepärast tööd, siis see suurendab ka nende tööst haaratust, mille tulemusena on nende jaoks töö midagi enam kui lihtsalt rahaline tasu. (Mantler *et al.*, 2022, lk 1163)

1.4.3. Tööst haaratus ja töötajate sõnajulgus

Kavandatud sõnajulguse praktikad loovad töötajatele võimaluse olla kaasatud organisatsiooniliste otsuste tegemisse, mistõttu tunnevad nad rohkem tööst haaratust. (Kwon *et al.*, 2016, lk 334) Rees, Alfes ja Gatenby uurisid töötajate sõnajulguse ja tööst haaratuse vahelist seost. Nad leidsid, et sõnajulgusel on nii otsene kui ka kaudne mõju tööst haaratusele. Otsest seost vahendab nii töötajate usaldus juhtkonda kui ka töötaja ja tema otsese juhi suhe. Tulemused näitasid, et töötajad, kes otsustasid oma arvamusi ja soovitusi välja rääkida, on oma tööst rohkem haaratud. Usaldus ning suhted töötajate ja juhi vahel siinkohal mängivad väga olulist rolli. Tööst haaratus on ilmselt suurem organisatsioonides, kus on kvaliteetsed sotsiaalsed suhted. (Rees *et al.*, 2013, lk 2792-2793)

Sarnase tulemuseni jõudsid ka Weiss ja Zacher, kes leidsid, et olles kaasatud sõnajulguses suureneb tööst haaratus ehk töötajad, kes julgesid rääkida, olid aja möödudes oma tööst haaratumad, sest nad tundsid, et nad on teiste poolt hinnatud. Nad leidsid ka seda, et emotsionaalne stabiilsus suurendas haaratust läbi sõnajulguse, sest kõrgema emotsionaalse stabiilsusega töötajad keskenduvad oma sõnajulguse positiivsetele tagajärgedele ja ei lase end hirmutada võimalikest negatiivsetest tagajärgedest. (Weiss & Zacher, 2022, lk 11-12)

Töötajate tööst haaratus on oluline tegur saavutamaks organisatsioonides innovatsiooni ja konkurentsivõimelisust, mis on aga saavutatav läbi kommunikatsiooni ja koostöö. Ruck, Welch ja Menera uurisid, kuidas on ettevõttesisene kommunikatsioon seotud tööst haaratusega. Kommunikatsiooni all võib mõista seda, kui palju saavad töötajad oma mõtteid avaldada ning kuidas suhtub sellesse juhtkond. Nad leidsid, et ülessuunatud sõnajulguse ja emotsionaalse organisatsioonilise tööst haaratuse vahel on positiivne seos. (Ruck *et al.*, 2017, lk 904) On veel leitud, et töötajate tööst haaratus vahendab töötajate sõnajulguse ja organisatsiooni tõhususe vahelist suhet ehk mida enam on töötajad tööst haaratud, seda enam räägivad nad kaasa tööalastes asjades, mille tulemusena suureneb organisatsiooni efektiivsus. (Jha *et al.*, 2019, lk 699) Mida enam suureneb organisatsiooni efektiivsus, seda enam kasvab innovatsioon ja seda suurem on konkurentsieelis.

2. EMPIIRILINE UURING

Antud uurimistöö käesolevas teises osas kirjeldatakse lähemalt empiirilise uuringu läbiviimise protsessi, kirjeldatakse valimit ja viiakse läbi tulemuste analüüs ehk esitatakse kirjeldav ja võrdlev statistika. Lisaks tuuakse välja tööorientatsioonide, tööst haaratuse ja töötajate sõnajulguse vahelised seosed ning sõnajulgust mõjutavad tunnused. Tööorientatsioonid või ka -hoiakud ehk töö tähendus on inimeste suhtumise töösse, milleks on: 1) töö, 2) karjäär, 3) kutsumus, 4) sotsiaalne kuuluvus ja 5) hõivatus. Tööst haaratus on positiivne vastand läbipõlemisele, mida iseloomustab positiivne, rahuldust pakkuv ja tööga seotud meeleseisund. Sõnajulgus on kõik viisid, mille kaudu saavad töötajad avaldada arvamust või kaasa rääkida otsustes, mis mõjutavad nende tööd ja organisatsiooni üldist toimimist. Vaikimine on selle vastand.

Magistritöö eesmärgiks on Eesti IT ettevõtete töötajate näitel välja selgitada, kuidas töötajate sõnajulgus (*employee voice*) on seotud tööorientatsiooni (*work orientation*), tööst haaratuse (*work engagement*) ja paindlike töökorralduslike vormidega ning millised tunnused mõjutavad sõnajulguse kasutamist enam. Sõnajulgust mõjutavate tunnustena uuringus käsitletakse tööorientatsiooni, tööst haaratust ja paindlikke töökorralduslikke vorme. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks sai läbi viidud kvantitatiivne uuring, kus autor kasutas järgnevaid küsimustikke:

- 1) Tööorientatsiooni mõõtmiseks kasutati Willner *et al.* (2020) ning järgmisel aastal Lipshits-Braziler *et al.* (2021) uuringutest välja toodud küsimustikke.
- 2) Tööst haaratuse mõõtmiseks kasutati Utrechti tööst haaratuse küsimustikku. (Seppälä *et al.* 2009)
- 3) Töötajate sõnajulguse mõõtmiseks kasutati Van Dyne *et al.* 2003 aasta küsimustiku lühemat versiooni, mille panid kokku Jung ja Yoon (2019) ning sellele lisati juurde ka Liu, Zhu ja Yang (2010) küsimustikut *speaking up* (juhile) ja *speaking out* (kolleegidele) küsimused sõnajulguse eristamiseks.

2.1. Metoodika

Töö eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks kasutati antud töös kvantitatiivset analüüsimeetodit. Selleks koostati andmete kogumiseks ankeetküsitlus nii eesti (Lisa 1) kui ka inglise keeles (Lisa 2) *Google Forms* keskkonnas. Küsimustik oli kättesaadav mõlemas keeles, kuna lisaks eesti keelt kõnelevatele isikutele töötab IT ettevõtetes ka palju välismaalasi ning enamasti on kõikides nendes ettevõtetes töökeeles inglise keel. Enne küsitluse avaldamist viidi läbi pilootuuring, kus autor palus oma lähedastel ja tuttaval küsimustikku täita, et välja selgitada, kas kõik väited ja küsimused on arusaadavad. Tagasisideks tuli, et kõik väited olid selged ja lihtsasti arusaadavad nii eesti kui ka inglise keeles. Lisaks mainiti seda, et töö teema on tänapäeval väga aktuaalne ja oluline ning väited küsimustikus olid huvitavad ja panid neid endi üle rohkem mõtlema. Paar tagasiside andjat pakkusid enda abi küsitluse jagamiseks enda ettevõttes ja tutvusringkonnas.

Küsimustik oli avatud 21.02-15.03.2023. Küsimustikku jagas autor esimest korda enda ettevõttes ning palus jagada seda ka lähituttavatel oma ettevõtetes. Teise asjana pöördus autor personaalselt oma *LinkedIn*'i esimeses tutvusingis olevatele IT valdkonnas töötavatele inimestele. Selleks kasutati *Waalaxy* rakendust, mis aitas automaatselt saata 50 *LinkedIn* sõnumit päevas, et jõuda võimalikult suure hulga töötajateni (kokku 549 sõnumit). Küsimustik oli vastajatele anonüümne ehk nimesid, ettevõtteid või muud infot neilt ei küsitud, mille abil oleks võinud neid tuvastada. Küsimustik koosnes 4 osast, kus 1. osas tuli neil hinnata erinevaid väiteid tööst haaratuse kohta (9 väidet), 2. osas tööorientatsioonide kohta (5 tööorientatsiooni korda 4 väidet ehk kokku 20 väidet) ning 3. osas sõnajulguse (16 väidet) ja vaikimise (9 väidet) kohta. Väidete hindamisel palus autor vastajatel toetuda enda kogemusele ja hinnata nii nagu nad end hetkel tundsid. Neljandas osas küsiti üldiseid andmeid vastaja ja organisatsiooni kohta. Väiteid tuli vastajatel hinnata Likerti tüüpi 6-palli skaalal, kus 1 – „Kindlasti ei nõustu“, 2 – „Ei nõustu“, 3 – „Pigem ei nõustu“, 4 – „Pigem nõustun“, 5 – „Nõustun“ ja 6 – „Kindlasti nõustun“.

Antud uurimistöös on kasutatud kirjeldavat ja võrdlevat statistikat ning korrelatsiooni- ja regressioonianalüüsi ja selleks kasutati IBM SPSS ja MS Excel programme. Kõigepealt kodeeriti küsimustiku vastused programmis IBM SPSS Statistics andmetöötlusprogrammis. Küsimuste skaalade reliaabluse või ka usaldusvääruse hindamiseks kasutati Cronbachi alfati (α) väärtust, mis ütleb kui tihedalt on küsimused rühmas seotud. Kõikide tunnuste Cronbachi alfa väärtused on välja toodud järgmisel lehel Tabelis 1, kus on näha, et kõik väärtused jäävad vahemikku 0,800 („hea“)

kuni 0,916 („suurepärase“). Tööorientatsiooni – kutsumus – Cronbachi alfa esialgne väärtus oli 0,771. Reliaabluse analüüsi tulemusena ilmses, et kui välja jätta väide „Mulle meeldib oma tööst teistega rääkida“, siis Cronbachi alfa väärtus suureneb, milleks tuleb 0,826. Seega antud väide eemaldati ehk kutsumuse tööorientatsiooni kirjeldab ainult 3 väidet võrreldes teistega, kus on kokku 4 väidet.

Tabel 1. Reliaabluse analüüsi tulemus

Tunnus		Cronbachi alfa (α)
Tööst haaratus		0,900
Tööorientatsioon	Töö	0,801
	Karjäär	0,869
	Kutsumus	0,826
	Sotsiaalne kuuluvus	0,838
	Hõivatus	0,847
Sõnajulgus	Nõustuv	0,812
	Kaitsev	0,916
	Prosotsiaalne (kolleegidele)	0,817
	Prosotsiaalne (juhile)	0,871
Vaikimine	Nõustuv	0,916
	Kaitsev	0,891
	Prosotsiaalne	0,813

Allikas: autori koostatud

2.2. Valimi kirjeldus

Uuringu valimi moodustasid Eestis IT valdkonnas töötavad töötajad. Planeeritavaks valimiks oli algselt vähemalt 100 inimest. Küsimustikule oli lõpuks vastanud 209 inimest. Nendest 75 inimest ehk 35,9% vastasid eesti keeles ning 134 ehk 64,1% vastasid inglise keeles. Mehi vastas rohkem kui naisi, vastavalt 158 (75,6%) ja 48 (23%). Üle poole (53,1%) ehk 111 vastajat olid 30 – 39 aastased, 64 vastajat ehk 30,6% olid kuni 29 aastased ning 30 vastajat (14,4%) olid vanuses alates 40 aastat ja vanemad (nendest 25 inimest olid vanuses 40-49 aastat ja ainult 5 inimest olid üle 50 aasta vanad). Keskmine vanus oli 33, kõige noorem vastaja oli 20 aastane ja kõige vanim 56 aastane. (Tabel 2 järgmisel lehel)

Enam kui pooled vastanutest (135 inimest ehk 64,6%) on oma praeguses organisatsioonis töötanud 1-3 aastat, alla aasta on töötatud 23 inimest (11,2%), 4-9 aastat on töötanud 37 inimest (18%) ning üle 10 aasta on töötanud 10 inimest (4,9%) samas organisatsioonis, kellest 3 inimest omab

tööstaaži üle 21 aasta. Keskmise tööstaaž oli kuskil 3 aastat, lühim tööstaaž oli 1 kuu ja pikim 30 aastat. Selgus veel, et vastajatel asub enamasti tiim samas riigis ja linnas (59,3% vastanutel ehk 124 inimest), samas mõnedel asub tiim samas riigis, kuid erinevas linnas (28 inimest vastas nii ehk 13,4%). 57 inimest (27,3%) vastas, et nende tiimiliikmed on üle maailma laiali. Vastajatel paluti veel vastata küsimusele „Kas Su tiim on projektipõhine?“, kus vastuste osakaal on üsna sarnane: 45,9% inimestel on töö projektipõhine ja 54,1% ei ole. (Tabel 2)

Tabel 2. Vastajate andmed ja osakaalud

Vastajate andmed		Vastanute arv (n)		Osakaal (%)	
Sugu	Mees	158		75,6	
	Naine	48		23	
Vanus	Kuni 29 a	64		31,2	
	30 – 39 a	111		54,1	
	40 ja vanemad	30		14,6	
Tööstaaž	Alla aasta	23		11,2	
	1 – 3 aastat	135		65,9	
	4 – 9 aastat	37		18	
	10 aastat ja enam	10		4,9	
Tiimi asukoht	Samas riigis ja linnas	124		59,3	
	Samas riigis, aga erinevas linnas	28		13,4	
	Tiimiliikmed on üle maailma laiali	57		27,3	
Projektipõhine töö	Ei ole projektipõhine	113		54,1	
	On projektipõhine	96		45,9	
Kontor	100% kontoris	35	68	16,7	32,5
	75% kontoris	33		15,8	
Hübriid	50% kontoris	45	84	21,5	40,2
	25% kontoris	39		18,7	
Kaugtöö	2-3 korda kuus kontoris	24	72	11,5	27,3
	100% kodukontoris	48		15,8	

Allikas: autori koostatud

Tabelis 2 on veel välja toodud vastajate paindlike töökorralduslike vormide eelistused. Osakaalud on suhteliselt sarnased: 16,7% vastanutest eelistab töötada kontoris kõik tööpäevad; 15,8% eelistab 3-4 tööpäeva nädalas; 21,5% eelistab kontoris töötada 2-3 tööpäeva nädalas ehk 50% tööajast; 18,7% eelistab töötada kontoris 1-2 tööpäeva nädalas ning 11,5% vastanutest käivad kontoris 2-3 korda kuus. 15,8% eelistavad töötada 100% oma tööajast kodukontoris, kust 8,6% vastanutest käivad kontoris kord iga paari kuu tagant. Ainult kolmandik (32,5%) vastajatest eelistab tööd teha pigem kontoris (100% koos 75% tööajast kontoris ehk 68 inimest). Ülejäänud pigem eelistavad hübriidvormi või teevad kaugtööd. Tulemus on oodatav, kuna tänasel ajal ei ole paindlik tööviis enam kui lihtsalt tööandjalt pakutav hüve, vaid see on töökorraldus, mida pakuvad juba kõik IT

valdkonnas tegutsevad ettevõtted. Väga paljudel töötajatel toimuvadki näiteks erinevad kohtumised või koosolekud paar päeva nädalas kontoris ning ülejäänud aeg kulub keskendunult tööülesannete täitmisele, mida paljudel on mugavam teha kodust.

2.3. Uuringu tulemused ja analüüs

2.3.1. Uuringu tunnuste kirjeldav statistika

Järgnevas Tabelis 3 on välja toodud tööst haaratuse, tööorientatsiooni, sõnajulguse ja vaikimise tunnuste keskmised (M), mediaanid (Me) ja standardhälbed (Sd). Antud tunnuste kõikide küsimustikus olevate väidete keskmised väärtused (M ja Me) ning standardhälbed on välja toodud eraldi Lisas 3. Vastuste keskmised jäävad järgneva skaala vahemikku, kus: 1 – „Kindlasti ei nõustu“, 2 – „Ei nõustu“, 3 – „Pigem ei nõustu“, 4 – „Pigem nõustun“, 5 – „Nõustun“ ja 6 – „Kindlasti nõustun“. Kõikide tunnuste miinimum- ja maksimumväärtusteks on „1“ ja „6“. Tabelist 3 on näha, et standardhälbed on pigem suured ehk vahemikus 0,8-1,16. See tähendab seda, et vastused on üldisest keskmisest kaugel ehk vastuste hajuvus on suur. Kui vaadata Lisas 3 väidete standardhälbeid, siis ka seal on näha, et väidetele on erinevalt vastatud (Sd on 1 punkti juures).

Tabel 3. Tunnuste keskmised, mediaanid ja standardhälbed

Tunnus		Keskmine (M)	Mediaan (Me)	Standardhälve (Sd)
Tööst haaratus		4,5	4,55	0,8
Tööorientatsioon	Töö	3,52	3,5	1,12
	Karjäär	4,79	5	0,94
	Kutsumus	3,12	3	1,16
	Sotsiaalne kuuluvus	3,89	4	0,98
	Hõivatus	2,61	2,5	1,16
Sõnajulgus	Nõustuv	2,38	2,33	0,92
	Kaitsev	1,93	2	0,96
	Prosotsiaalne (kolleegidele)	4,71	4,75	0,8
	Prosotsiaalne (juhile)	4,44	4,5	0,89
Vaikimine	Nõustuv	2,32	2	1,05
	Kaitsev	2,11	2	0,99
	Prosotsiaalne	5,10	5,33	0,93

Allikas: autori koostatud

Tööst haaratus

Vastajad hindasid tööst haaratuse väiteid suhteliselt võrdselt ehk kõikide väidete keskmised väärtused (M) jäid vahemikku 4,09-4,84 ehk vastajate vastused olid „pigem nõustun“ ja „nõustun“.

(Tabel 3) Kõige kõrgemalt hindasid nad väiteid „Olen uhke töö üle, mida teen“ (M=4,84), „Olen oma töösse süvenenud“ (M=4,78) ning „Olen innustunud oma tööd tehes“ (M=4,64). Kõige madalamad hinnangud olid väidetele „Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat“ (M=4,09) ning „Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema“ (M=4,13). Siiski on kõiki väiteid kõrgemalt hinnatud ehk tööst haaratuse tunnuse keskmine näitab, et vastajad on pigem tööst haaratud. (Lisa 3)

Tööorientatsioonid

Tabelist 3 (eelmisel lehel) on näha, et kõige kõrgemalt hinnati tööorientatsiooni „karjäär“ (M=4,79) ja teisena „sotsiaalne kuuluvus“ (M=3,89) ning kõige madalamalt hinnati „hõivatus“ (M=2,61). Karjääri tööorientatsiooni kõige kõrgem hinnang oli väitele „Ma eeldan, et olen kunagi erialaselt paremal positsioonil“ (M=5,15). Sotsiaalse kuuluvuse tunnuse puhul olid kõrgeimad hinnangud väidetele „Minu jaoks on oluline olla seotud inimestega, kellega koos töötan“ (M=4,28) ning „Minu töö on minu jaoks võimalus olla osa grupist või meeskonnast“ (M=4,27). Hõivatuse tööorientatsiooni tunnusel oli kõrgeim hinnang väitele „Mulle ei meeldi, kui mul pole mitte midagi teha ning seetõttu eelistan töötada“ (M=3,22). (Lisa 3)

Lisaks karjääri, sotsiaalse kuuluvuse ja hõivatuse tööorientatsioonidele olid veel „töö“ ja „kutsumus“. „Töö“ tööorientatsiooni hinnang kaldub „pigem nõustun“ (M=3,52) poolele ja kutsumuse tööorientatsioon „pigem ei nõustu“ (M=3,12) poolele. (Tabel 3) „Töö“ tööorientatsiooni kõige kõrgema hinnangu said väited „Töötan põhiliselt selleks, et teenida elatist, mis võimaldaks mul nautida elu väljaspool tööd“ (M=4,03) ning „Töötan põhiliselt selleks, et maksta arveid või toetada oma perekonda“ (M=3,81). Kutsumuse tööorientatsiooni puhul olid hinnangud väidetele üpriski samad (M vahemikus 2,88 kuni 3,33). (Lisa 3)

Need tulemused näitavad, et on põhjust arvata, et Eesti IT valdkonna töötajad on antud valimis suunatud arengule ja karjäärile, kusjuures on neil selle juures oluline kuuluda ka sotsiaalsesse gruppi ehk inimesed eelistavad tiimiliikmetega hästi läbi saada ja koostööd teha. See on antud valdkonnas väga oluline, sest enamasti töötavadki inimesed tiimides (pooled vastasid ka, et nende töö on projektipõhine). Näha on ka seda, et vastajad teavad, mis tööd nad teevad ja miks, sest hõivatuse tööorientatsioon sai kõige madalama hinnangu. Antud valdkonnas töötavad enamasti spetsialistid, kes on ise omale selle arengutee valinud ja ilmselt leidub väga vähe rolle, kus saab tööd teha ainult selleks, et lihtsalt „raha saada“ või „aega täita“.

Sõnajulgus

Sõnajulgusel on 3 erinevat lähenemist: nõustuv, kaitsev ja prosotsiaalne. Nõustuva sõnajulguse puhul töötajad peamiselt nõustuvad teiste arvamustega, sest nad on vähem tööst haaratud. Kaitsva sõnajulguse puhul nõustuvad nad pigem teistega selleks, et ennast kaitsta. Prosotsiaalse sõnajulgusega töötajad ka tegelikult räägivad oma ideid ja arvamusi välja (käesolevas uurimistöös sai eristatud veel, kas nad räägivad pigem juhile või kolleegidele). Nõustuv ja kaitsev sõnajulgus on passiivne ehk eelistatakse lihtsalt nõustuda grupi arvamusega, kui prosotsiaalne on aktiivne sõnajulguse vorm, kus ka tegelikult kasutatakse oma „häält“, et arvamust avaldada. (Van Dyne *et al.*, 2003)

Tabelist 3 (lehel 24) on näha, et kõige kõrgemalt hinnati prosotsiaalset sõnajulgust: kolleegidele (M=4,71) ja juhile (M=4,44) ehk vastajad valisid „pigem nõustun“ ja „nõustun“. Kaitsva ja nõustuva sõnajulguse puhul vastasid nad „ei nõustu“ ja „pigem ei nõustu“ ehk neid sõnajulguseid vastajad ei kasuta. Keskmised väärtused kaitsva ja nõustuva sõnajulguse väidetel jäid vahemikku M=1,95 ja M=2,53. Prosotsiaalse sõnajulguse kõige kõrgemalt hinnatud väiteid olid: „Kuna hoolin oma organisatsioonist, siis jagan juhiga oma ideid muudatuste tegemiseks“ (M=4,93) ning „Kuna hoolin oma organisatsioonist, siis jagan kolleegidega ideid muudatuste tegemiseks“ (M=4,88). Kõige madalamad hinnangud prosotsiaalse sõnajulgusega said väited: „Kui minu üksuses ilmnevad probleemid, siis julgen need juhtkonnale välja tuua, isegi kui see kahjustab suhteid teiste kolleegidega“ (M=4,04) ning „Teatan juhtkonnale ennetavalt võimalikest töökorralduslikest probleemidest“ (M=4,13). (Lisa 3)

Vaikimine

Vaikimise puhul on samuti 3 erinevat lähenemist: nõustuv, kaitsev ja prosotsiaalne. Nõustuva vaikimise puhul ei ole töötajad tööst haaratud ning ei jaga oma ideid. Kaitsva vaikimisega nad ei jaga oma ideid selleks, et ennast kaitsta. Prosotsiaalne vaikimine on seotud organisatsioonihuvide kaitsmisega ning ärisaladuste hoidmisega. (Van Dyne *et al.*, 2003)

Vaikimise puhul on Tabelist 3 (lehel 24) näha, et nõustuv (M=2,32) ja kaitsev (M=2,11) vaikimine on saanud madala hinnangu, kus vastajad valisid „ei nõustu“ ehk kaitsvat ja nõustuvat vaikimist nad ei kasuta. Prosotsiaalse vaikimise puhul on näha, et nad kasutavad seda, sest hinnang on kõrge ehk inimesed ei avalda organisatsiooni kohta kahjulikku teavet ega avalda organisatsioonisaladusi. Kõige kõrgemalt hinnati väidet „Keeldun avaldamast teavet, mis võib kahjustada organisatsiooni“ (M=5,28) (Lisa 3).

2.3.2. Uuringu tunnuste võrdlev statistika

Käesolevas peatükis kirjeldatakse erinevaid gruppe, viiakse läbi dispersioonanalüüs ning antakse ülevaade, kas erinevates gruppides esineb statistiliselt olulisi erinevusi tööorientatsioonide, tööst haaratuse ja töötajate sõnajulguse vahel. Gruppideks on: 1) mehed ja naised, 2) vanusegrupid, 3) tööstaažigrupid, 4) tiimi asukohapõhised grupid, 5) projektipõhised grupid ning 6) töökorralduslikud grupid. Meeste ja naiste ning projektipõhisust näitavate gruppide vaheliste erinevuste väljaselgitamiseks viidi läbi *Independent-Samples T Test* ning vanusegruppide, tööstaaži gruppide, tiimi asukohapõhiste gruppide ning töökorralduslike gruppide statistiliselt oluliste erinevuste selgitamiseks viidi läbi *One-Way Anova Test Tamhane* meetodil. Antud analüüsid hindavad, kui suur on tegelikult vastuste hajuvus ehk vastuste erisuse suurus ning kas need erinevused gruppide vahel on piisavalt suured, et oleks võimalik tulemust üldistada mitte ainult antud valimile, vaid ka populatsioonile. Analüüsi tulemused mainitud gruppide kohta on esitatud Lisas 4 (kus p on olulisuse tõenäosus, mis statistiliselt oluliste erinevuste puhul peab jääma alla 0,05 väärtuse). Statistiliselt olulised väärtused on märgitud *Bold*'is.

Analüüsi tulemustest selgub, et meeste ja naiste vahel esineb statistiliselt olulist erinevust ainult kaitsva sõnajulguse puhul. Kaitsev sõnajulgus on passiivne vorm, kus nõustatakse grupi arvamusega selleks, et ennast kaitsta. Nii mehed kui ka naised on negatiivse poole peal (meestel $M=1,86$ ja naistel $M=2,18$) ehk nad kaitsvat sõnajulgust pigem ei kasuta, kuid naistel võib seda ilmselt harvadel juhtudel ikka esineda. Kõikide teiste tunnuste puhul statistiliselt olulist erinevust meeste ja naiste vahel ei ole. Tabelist 4 Lisas 4 on ka näha, et mehed ja naised on suhteliselt sarnaselt kõiki tunnuseid hinnanud. Tööorientatsiooni „kutsumus“ (meestel $M=3,2$ ja naistel $M=2,88$) ning prosotsiaalse sõnajulguse (juhile) (meestel $M=4,49$ ja naistel $M=4,30$) vahel on veel väikesed erinevused, kus mehed on neid veidi kõrgemalt hinnanud. *Independent Samples Effect Sizes* testi järgi on antud erinevustel väikesed mõjud antud valimi raames.

Vanusegruppide vahel esines statistiliselt olulist erinevust tööorientatsioonide „karjäär“ ja „sotsiaalne kuuluvus“ ning prosotsiaalse vaikimise vahel. Nooremad ehk kuni 29 aastased ($M=4,99$) ja 30-39 aastased ($M=4,83$) on vanematest, ehk alates 40 aastast ja vanemad ($M=4,20$), rohkem karjäärile orienteeritud. Sotsiaalse kuuluvuse tööorientatsiooni erinevus tuli välja kuni 29 aastaste ($M=3,65$) ja 30-39 aastaste ($M=4,03$) vahel, kus viimased hindasid sotsiaalse kuuluvuse tööorientatsiooni kõrgemalt. Prosotsiaalse vaikimise puhul on vanemad (30-39 a; $M=5,19$ ning 40 ja vanemad; $M=5,34$) kindlameelsemad võrreldes kõige noorematega (kuni 29 aastased; $M=4,79$),

kuid samas on kõik positiivse poole peal ehk nad ei räägi organisatsiooni kohta informatsiooni välja. (Tabel 5 Lisas 4) *ANOVA Effect Sizes* testi järgi on antud valimi raames väikesed mõjud vanusegruppide erinevustes veel järgnevatel tunnustel: tööst haaratus, tööorientatsioon „kutsumus“, prosotsiaalne sõnajulgus kolleegile ning nõustuv ja kaitsev vaikimine. Näiteks on 40-aastased ja vanemad ($M=3,41$) „kutsumuse“ tööorientatsiooni veidike kõrgemalt hinnanud, kui kuni 29-aastased ($M=3,10$) ja 30-39 aastased ($M=3,06$).

Erinevate tööstaažigruppide (kuni 1 aasta, 1-3 aastat, 4-9 aastat ja 10+ aastat) vahel ei tulnud statistiliselt olulisi erinevusi välja. (Tabel 6 Lisas 4) *ANOVA Effect Sizes* testi järgi tulevad antud valimi raames tööstaažigruppide võrdlemisel välja mõningased väikese mõjuga erinevused tööorientatsioonide „karjäär“, „kutsumus“ ja „sotsiaalne kuuluvus“, nõustuv ja kaitsev sõnajulgus ning prosotsiaalne vaikimine vahel. Näiteks „karjäär“ tööorientatsiooni on väiksema tööstaažiga vastajad (kuni 3 aastat) kõrgemalt hinnanud võrreldes nendega, kes on töötanud praeguses organisatsioonis alates 4 aastat kuni 10+ aastat. Kutsumuse tööorientatsiooni on tunduvalt madalamalt hinnanud alla aastase tööstaažiga vastajad ($M=2,80$) võrreldes näiteks 10 aasta ja enam tööstaažiga vastajatega ($M=3,77$). Sotsiaalse kuuluvuse tööorientatsiooni hinnang tõuseb tööstaaži kasvuga ehk mida kauem on vastajad praeguses organisatsioonis töötanud, seda suurem on nende sotsiaalne kuuluvustunne. Nõustuva ja kaitsva sõnajulguse puhul vastasid kõrgemalt kuni 1 aastase või üle 10 aastase tööstaažiga vastajad ehk nad võivad oma sõnajulguses olla passiivsemad. Prosotsiaalset vaikimist hindasid kuni 1 aastase ja üle 10 aastase tööstaažiga vastajad veidi madalamalt võrreldes teistega.

Tulemustest selgub veel, et tiimi asukoht ei määra ära vastuseid nendele väidetele, sest statistiliselt olulisi erinevusi välja ei tulnud ehk vahet ei ole, kas tiimiliikmed töötavad: 1) samas riigis ja linnas, 2) samas riigis, aga erinevas linnas või 3) üle maailma laiali. (Tabel 7 Lisas 4) *ANOVA Effect Sizes* testi järgi võib tekkida väikese mõjuga erinevusi antud valimi raames tööst haaratuse, prosotsiaalse sõnajulguse (juhile) ja prosotsiaalse vaikimise vahel. Tööst haaratust ning prosotsiaalset sõnajulgust (juhile) hindasid tiimiliikmed, kes töötavad samas riigis, aga erinevas linnas, veidi kõrgemalt võrreldes teistega. Samas prosotsiaalset vaikimist hindasid nad teistega võrreldes veidi madalamalt.

Projektipõhiste gruppide vahel esines statistiliselt olulist erinevust ainult tööorientatsiooni „kutsumus“ vahel. Projektipõhise tööga vastajad ($M=3,31$) hindasid kutsumuse tööorientatsiooni kõrgemalt võrreldes nendega, kelle töö ei ole projektipõhine ($M=2,98$). Kõiki ülejäänud tunnuseid

on hinnatud väga sarnaselt. (Tabel 8 Lisas 4) *Independent Samples Effect Sizes* testi järgi on erinevused gruppide vahel antud valimi raames kõikide tunnuste puhul üsna suured.

Gruppidevaheliste hinnangute erinevust sai kontrollitud ka töökorralduslikust poolest ehk kui tihti nad eelistavad kontoris (või kodus) töötada, kus nad said valida 100%, 75%, 50% või 25% tööajast kontoris või siis käivad nad 2-3 korda kuus kontoris, kord paari kuu tagant kontoris või töötavad 100% tööajast kodus. (Need, kes käivad kord paari kuu tagant kontoris said kokku liidetud nendega, kes töötavad 100% kodukontoris, sest muidu olid need grupid eraldiseisvalt liiga väikesed ning lisaks nende hinnangud tunnustele olid väga sarnased.) (Tabel 9 Lisas 4) Kuigi statistiliselt olulisi erinevusi hinnangutes ei esinenud, siis valimi raames on gruppide vahel näha kõikide tunnuste puhul väikese mõjuga erinevusi (*ANOVA Effect Sizes* testi järgi). Näiteks sõnajulguse puhul eristub grupp, kes käib kontoris 2-3 korda kuus – kaitsvat ja nõustuvat sõnajulgust (passiivne) hindasid nad kõige kõrgemalt ning prosotsiaalset (aktiivne) kõige madalamalt. Samuti hindasid nad nõustuvat ja kaitsvat vaikimist kõrgemalt võrreldes teistega.

Kirjeldavas statistikas tuli välja, et prosotsiaalne sõnajulgu (nii juhile kui ka kolleegidele) said vastajate poolt kõrged hinnagud. Autor soovis siinkohal täpsemalt vaadata, kuidas erinevad omavahel need, kes vastasid „kindlasti ei nõustu“, „ei nõustu“ ja „pigem ei nõustu“ ning „pigem nõustun“, „nõustun“ ja „kindlasti nõustun“. Selleks sai loodud 2 gruppi: „Ei räägi juhile“ ja „Räägib juhile“ ning ka „Ei räägi kolleegile“ ja „Räägib kolleegile“. Esimesse gruppi kuuluvad need, kelle vastused jäid vahemikku „0-3,74“ ja teise gruppi need, kelle vastused on vahemikus „3,75-6“. Antud gruppidega viidi läbi *Independent-Samples T Test* analüüs keskmiste väärtuste võrdlemiseks. Tabelid 10 (prosotsiaalne sõnajulgu juhile) ja 11 (prosotsiaalne sõnajulgu kolleegidele) leiab Lisast 4. „Ei räägi“ gruppidesse tuli kokku 42 (juhile) ja 16 (kolleegidele) inimest ning „Räägib“ gruppidesse 167 (juhile) ja 193 (kolleegidele) inimest. Gruppide suuruste erinevus on küll suur, kuid annab mingil määral ülevaate, mis neid gruppe iseloomustab.

Tabelitest 10 ja 11 Lisas 4 on näha, et gruppide „Ei räägi juhile“ ja „Räägib juhile“ ning „Ei räägi kolleegile“ ja „Räägib kolleegile“ vahel on peaaegu kõikide tunnuste puhul statistiliselt olulised erinevused. Tulemustest selgub, et need, kes räägivad nii juhile kui ka kolleegidele oma arvamusi ja ettepanekuid, on ka tööst haaratust kõrgemalt hinnanud (vastavalt $M=4,65$ ja $M=4,59$) võrreldes nendega, kes ei räägi (vastavalt $M=3,90$ ja $M=3,43$). Tööorientatsioonide puhul on „Räägib juhile“ ja „Räägib kolleegile“ grupid hinnanud kõrgemalt „karjäär“ (vastavalt $M=4,92$ ja $M=4,83$), „kutsumus“ ($M=3,27$ ja $M=3,19$) ja „sotsiaalne kuuluvus“ ($M=3,99$ ja $M=3,96$) võrreldes „Ei räägi

juhile“ ja „Ei räägi kolleegile“ gruppidega, kus „karjäär“ tööorientatsiooni keskmine hinnang oli 4,3-4,4 juures, sotsiaalsel kuuluvusel 3-3,5 juures ning kutsumusel 2,4-2,5 juures. „Ei räägi“ grupid (juhile $M=3,85$ ja kolleegidele $M=4,08$) hindasid aga näiteks „töö“ tööorientatsiooni kõrgemalt, kus „Räägib“ gruppidel jäi keskmine vahemikku 3,44-3,48.

„Ei räägi“ grupid on nii nõustuvat kui ka kaitsvat sõnajulgust hinnanud veidi kõrgemalt võrreldes „Räägib“ gruppidega. Samas asuvad mõlemad grupid negatiivse poole peal ehk neid sõnajulguseid ei rakendata. Prosotsiaalse sõnajulguse puhul tuleb välja, et need, kes julgevad juhile rääkida, julgevad ka rohkem rääkida kolleegidele (ja ka vastupidi). Vaikimise puhul on näha, et „Ei räägi“ grupid on nõustuvat ja kaitsvat vaikimist kõrgemalt hinnanud võrreldes „Räägib“ gruppidega. Samas on mõlemad negatiivse poole peal ehk vaikimisi samuti ei rakendata. Tulemused näitavad, et mõned, kes ei räägi, võivad kasutada mõningatel juhtudel passiivseid sõnajulguse vorme rohkem ning on ka suurem võimalus, et nad võivad vaikida ja lihtsalt grupi arvamustega nõustuda.

2.3.3. Töötajate sõnajulguse, tööorientatsioonide ja tööst haaratuse vahelised seosed

Antud peatükis on kirjeldatud ja läbi viidud tööorientatsioonide, tööst haaratuse ja töötajate sõnajulguse ning vaikimise vaheliste seoste väljaselgitamiseks korrelatsioonianalüüs. Töötajate sõnajulgust mõjutatava tunnuste väljaselgitamiseks viidi läbi aga regressioonanalüüs.

Korrelatsioonianalüüsi tulemused on Lisas 5 Tabelites 12 (kõik tunnused) ja 13 (sõnajulgused, vaikimised ning muu info vastaja ja organistasiooni kohta). Tabelites on sõnajulgused märgitud „SJ“ ja vaikimised „V“. Kui vaadata, kuidas on sõnajulgused ja vaikimised seotud muude asjaoludega, mida vastajatel paluti vastata, siis ilmneb, et seoseid ei ole. Paindlikul töökorralduslikul vormil (kontori-, hübriid- ja kaugtöö) ei ole seoseid sõnajulgusega, mis oli üheks uurimisküsimuseks. Ainukesed statistiliselt olulised positiivsed ja nõrgad seosed, mis välja tulevad on „sugu“ ja „kaitsev sõnajulgus“ vahel ning „vanus“ ja „prosotsiaalne vaikimine“ vahel. (Lisa 4 Tabel 13)

Tööorientatsioonide vahelised seosed sõnajulgusega ja vaikimisega

Need vastajad, kelle tööorientatsioon on „töö“, kasutavad pigem passiivseid sõnajulguse vorme ja ei kasuta aktiivseid vorme – seosed on küll väga nõrgad, aga need on olemas. Statistiliselt oluline seos on nõustuva sõnajulgusega ($r=0,199$, $p=0,004$) (Tabel 14). Lisaks kasutavad nad vaikimisi –

nõustuvat ($r=0,174$, $p=0,01$) ja kaitsvat ($r=0,155$, $p=0,025$). Karjääri tööorientatsiooniga vastajad passiivseid sõnajulguseid ei kasuta – nõustuva ($r=-0,140$, $p=0,044$) ja kaitsva ($r=-0,167$, $p=0,015$) sõnajulgustega on nõrgad ja negatiivsed seosed. Samas prosotsiaalse sõnajulgusega on mõõdukas ja positiivne seos nii kolleegidele ($r=0,451$, $p<0,001$) kui ka juhile ($r=0,420$, $p<0,001$). Prosotsiaalsel sõnajulgusel on veel nõrgad ja positiivsed seosed „kutsumus“ (kolleegile $r=0,225$, $p=0,001$ ja juhile $r=0,259$, $p<0,001$) ja „sotsiaalne kuuluvus“ (kolleegile $r=0,268$, $p<0,001$ ja juhile $r=0,265$, $p<0,001$) tööorientatsioonidega. „Hõivatus“ on nõrgalt ja positiivselt seotud nõustuva ($r=0,195$, $p=0,005$) ja kaitsva ($r=0,193$, $p=0,005$) sõnajulgusega. (Tabel 14) Väga nõrgalt on hõivatuse tööorientatsioon seotud positiivselt kaitsva vaikimisega ($r=0,143$, $p=0,039$) ja negatiivselt prosotsiaalse vaikimisega ($r=0,138$, $p=0,046$). „Töö“ tööorientatsioon on väga nõrgalt ja positiivselt seotud nõustuva ($r=0,174$, $p=0,012$) ja kaitsva ($r=0,155$, $p=0,025$) vaikimisega. (Tabel 12 Lisas 5)

Tabel 14. Tööorientatsioonide vahelised seosed sõnajulgusega

Tunnus (r)	Nõustuv sõnajulgu	Kaitsev sõnajulgu	Prosotsiaalne sõnajulgu, kolleeg	Prosotsiaalne sõnajulgu, juht
Töö	0,199**	0,13	-0,105	-0,087
Karjäär	-0,140*	-0,167*	0,451**	0,420**
Kutsumus	0,021	0,03	0,225**	0,259**
Sotsiaalne kuuluvus	0,039	-0,08	0,268**	0,265**
Hõivatus	0,195**	0,193**	0,034	0,022

** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$

* korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud Lisas 5 toodud andmete alusel

Tööst haaratuse vahelised seosed sõnajulgusega ja vaikimisega

Tööst haaratus on seotud erinevate sõnajulgustega, kas nõrgalt või mõõdukalt ning positiivselt või negatiivselt. Tööst haaratusel on nõustuva ($r=-0,212$, $p=0,002$) ja kaitsva ($r=-0,219$, $p=0,001$) sõnajulgusega negatiivne ning nõrk seos ehk mida tugevamalt on töötajad oma tööst haaratud, seda vähem rakendavad nad passiivset sõnajulgust ehk kaitsvat ja nõustuvat sõnajulgust. Prosotsiaalse sõnajulgusega nii kolleegidele ($r=0,399$, $p<0,001$) kui ka juhile ($r=0,401$, $p<0,001$) on tööst haaratusel mõõdukas ning positiivne seos, mis tuli välja ka kirjanduse ülevaates. (Tabel 15 järgmisel lehel)

Võrreldes sõnajulguseid omavahel, tuleb Tabelist 15 veel välja see, et nõustaval ja kaitsval sõnajulgusel on mõõdukas ja negatiivne seos prosotsiaalse sõnajulgusega nii kolleegidele (nõustuv: $r=-0,395$, $p<0,001$ ja kaitsev: $r=-0,481$, $p<0,001$) kui ka juhile (nõustuv: $r=-0,349$, $p<0,001$ ja kaitsev: $r=-0,416$, $p<0,001$), kus kaitsval sõnajulgusel on see seos veidi tugevam (eriti just kolleegidele suunatud sõnajulguses). Kaitsval ja nõustaval sõnajulgusel on omavahel mõõdukas ja positiivne seos ($r=0,594$, $p<0,001$). (Tabel 15) Mida rohkem kasutatakse passiivseid sõnajulguse vorme, seda vähem aktiivsemad on nad ka päriselt oma arvamusi ja mõtteid jagama.

Tabel 15. Tööst haaratuse vahelised seosed sõnajulgusega ning sõnajulguste omavahelised seosed

Tunnus (r)	Tööst haaratus	Nõustuv SJ	Kaitsev SJ	Prosotsiaalne SJ, kolleegile	Prosotsiaalne SJ, juhile
Tööst haaratus	1	-	-	-	-
Nõustuv SJ	-0,212**	1	-	-	-
Kaitsev SJ	-0,219**	0,594**	1	-	-
Prosotsiaalne SJ, kolleegile	0,399**	-0,395**	-0,481**	1	-
Prosotsiaalne SJ, juhile	0,401**	-0,349**	-0,416**	0,818**	1

** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Alljärgnevalt Tabelist 16 on näha, et tööst haaratusel on nõustuva vaikimisega ($r=-0,399$, $p<0,001$) negatiivne ja pigem mõõdukas seos ning kaitsva vaikimisega ($r=-0,232$, $p<0,001$) negatiivne ja nõrk seos. Nõustuv vaikimine tähendas seda, et inimene eelistab vaikida, sest ta ei ole enam tööst haaratud ja siinkohal tulemused kinnitavad seda. Prosotsiaalse vaikimisega on tööst haaratusel ($r=0,163$, $p=0,018$) pigem väga nõrk, kuid positiivne seos. Mida tugevam on tööst haaratus, seda vähem kasutatakse vaikimist (nõustuvat ja kaitsvat), mida kinnitab ka eelnev tabel, kus prosotsiaalne sõnajulgus oli tööst haaratusega positiivselt seotud.

Tabel 16. Tööst haaratuse vahelised seosed vaikimisega ning vaikimiste omavahelised seosed

Tunnus (r)	Tööst haaratus	Nõustuv vaikimine	Kaitsev vaikimine	Prosotsiaalne vaikimine
Tööst haaratus	1	-	-	-
Nõustuv vaikimine	-0,399**	1	-	-
Kaitsev vaikimine	-0,232**	0,681**	1	-
Prosotsiaalne vaikimine	0,163*	-0,361**	-0,353**	1

** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$

* korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Nõustuval ja kaitsval vaikimisel on omavahel positiivne ning peaaegu väga tugev seos ($r=0,681$, $p<0,001$) ning prosotsiaalse vaikimisega on neil nõrk ja negatiivne seos (nõustuval $r=-0,361$, $p<0,001$ ja kaitsval $r=-0,353$, $p<0,001$). (Tabel 16 eelmisel lehel) Kui vaadata, kuidas on omavahel seotud vaikumised sõnajulgustega, siis tuleb välja, et nõustuval ja kaitsval vaikimisel on nõustuva sõnajulgusega (mõlemal $r=0,496$, $p<0,001$) ja kaitsva (vastavalt $r=0,550$, $p<0,001$ ja $r=0,640$, $p<0,001$) sõnajulgusega mõõdukad ja positiivsed seosed. Prosotsiaalse sõnajulgusega nii kolleegidele (nõustuv vaikimine: $r=0,419$, $p<0,001$ ja kaitsev vaikimine: $r=0,411$, $p<0,001$) kui ka juhile (nõustuv vaikimine: $r=0,417$, $p<0,001$ ja kaitsev vaikimine: $r=0,399$, $p<0,001$) on need seosed mõõdukad ja negatiivsed. Prosotsiaalsel vaikimisel on nõustuva sõnajulgusega ($r=-0,188$, $p=0,006$) väga nõrk ja negatiivne seos; kaitsva sõnajulgusega ($r=-0,351$, $p<0,001$) nõrk ja negatiivne seos ning prosotsiaalse sõnajulgusega (juhile $r=0,191$, $p=0,006$) väga nõrk ja (kolleegidele $r=0,225$, $p=0,001$) nõrk ning positiivne seos. (Tabel 12 Lisas 5)

Tööorientatsioonide vahelised seosed tööst haaratusega

Korrelatsioonianalüüsi tulemused näitavad, et tööorientatsioonide ja tööst haaratuse vahel on seoseid (va „hõivatus“ tööorientatsioon). Tabelist 17 on näha, et tööst haaratusel on karjääri ($r=0,369$, $p<0,001$), kutsumuse ($r=0,460$, $p<0,001$) ja sotsiaalse kuuluvuse ($r=0,382$, $p<0,001$) tööorientatsioonidega positiivne ning nõrk või pigem mõõdukas seos. „Töö“ tööorientatsiooniga on tööst haaratusel negatiivne ja nõrk seos ($r=-0,343$, $p<0,001$).

Tabel 17. Tööorientatsioonide vahelised seosed tööst haaratusega ning tööorientatsioonide omavahelised seosed

Tunnus (r)	Tööst haaratus	Töö	Karjäär	Kutsumus	Sotsiaalne kuuluvus	Hõivatus
Tööst haaratus	1	-	-	-	-	-
Töö	-0,343**	1	-	-	-	-
Karjäär	0,369**	-0,075	1	-	-	-
Kutsumus	0,460**	-0,178**	0,203**	1	-	-
Sotsiaalne kuuluvus	0,382**	-0,165*	0,313**	0,425**	1	-
Hõivatus	0,068	-0,153*	0,064	0,381**	0,244**	1

** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,01$

* korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud Lisas 5 toodud andmete alusel

Tööorientatsioonide omavahelistest seostest ilmneb, et „töö“ tööorientatsioon on väga nõrgalt ja negatiivselt seotud kutsumuse ($r=-0,178$, $p=0,001$), sotsiaalse kuuluvuse ($r=-0,165$, $p=0,017$) ja

hõivatuse ($r=-0,153$, $p=0,027$) tööorientatsioonidega. „Töö“ tööorientatsioonil on ainukesena negatiivsed statistiliselt olulised seosed teiste tööorientatsioonidega. Karjääri tööorientatsioon on positiivselt ja nõrgalt seotud kutsumuse ($r=0,203$, $p=0,003$) ja sotsiaalse kuuluvuse ($r=0,313$, $p<0,001$) tööorientatsioonidega. „Kutsumus“ lisaks karjäärile on positiivselt ja mõõdukalt seotud sotsiaalse kuuluvusega ($r=0,425$, $p<0,001$) ja nõrgalt hõivatusega ($r=0,381$, $p<0,001$). Ka sotsiaalne kuuluvus, lisaks karjääri ja kutsumuse tööorientatsioonidele, on nõrgalt ja positiivselt seotud hõivatusega ($r=0,244$, $p<0,001$). (Tabel 17 eelmisel lehel)

2.3.4. Sõnajulgust mõjutavad tunnused

Uuringus käsitleti sõnajulgust mõjutavate tunnustena tööorientatsiooni, tööst haaratust ja paindlikke töökorralduslikke vorme. Selleks, et hinnata, mis mõjutab töötaja sõnajulguse kasutamist, loodi mitmese lineaarse regressioonianalüüsi jaoks mudel. Mudelis on sõltuvaks tunnuseks töötaja sõnajulguse neli erinevat vormi (prosotsiaalne - kolleegile, prosotsiaalne - juhile, nõustuv ja kaitsev) ja sõltumatuteks tunnusteks võeti paindliku töökorralduse vormid, viis tööorientatsiooni ja tööst haaratus.

Mõjude hindamiseks viidi läbi mitmene lineaarne regressiooni analüüs. Statistiliselt olulist mõju prosotsiaalse sõnajulguse (kolleegile) ja prosotsiaalse sõnajulguse (juhile) kasutamisele omasid tööorientatsioon „karjäär“ ja tööst haaratus. Mõlema tunnuse mõju on positiivne. Paindlikud töökorralduslikud vormid prosotsiaalse sõnajulguse kasutust ei mõjuta. (Autor otsustas mudeli 3 ja mudeli 4 kasuks, sest nende seletusvõime oli kõige suurem, mõlemal ~24%) (Tabel 18 ja Tabel 19)

Tabel 18. Regressioon prosotsiaalne sõnajulgus – kolleegile

Mudel	Prosotsiaalne sõnajulgus - kolleegile	β	t	p
3	(Konstant)	-	6,038	<0,001
	Tööorientatsioon - karjäär	0,223	3,467	0,001
	Tööorientatsioon - sotsiaalne kuuluvus	0,107	1,608	0,109
	Tööst haaratus	0,323	4,779	<0,001
	R	Kohandatud R²	R² muutus	(Sig) F muutus
1	0,347 ^a	0,116	0,120	0
2	0,404 ^b	0,155	0,043	0,001
3	0,497 ^c	0,236	0,084	0

Allikas: autori koostatud

Tabel 19. Regressioon prosotsiaalne sõnajulgu – juhile

Mudel	Prosotsiaalne sõnajulgu - juhile	β	t	p
4	(Konstant)	-	4,080	<0,001
	Tööorientatsioon - karjäär	0,189	2,923	0,004
	Tööorientatsioon - kutsumus	0,052	0,700	0,485
	Tööorientatsioon - sotsiaalne kuuluvus	0,099	1,411	0,160
	Tööst haaratus	0,312	4,201	<0,001
	R	Kohandatud R²	R² muutus	(Sig) F muutus
1	0,317 ^a	0,101	0,101	0
2	0,394 ^b	0,155	0,055	0
3	0,415 ^c	0,173	0,018	0,038
4	0,488 ^d	0,238	0,066	0

Allikas: autori koostatud

Nõustuva sõnajulguse kasutamisele omasid statistiliselt olulist mõju tööorientatsioonid „töö“ ja „hõivatus“ ning tööst haaratus. Tööorientatsioonide mõjud on positiivsed ning tööst haaratuse mõju negatiivne. Kaitsva sõnajulguse kasutamisele omasid statistiliselt olulist mõju tööorientatsioon „hõivatus“ ning tööst haaratus. „Hõivatus“ tööorientatsiooni mõju on positiivne ning tööst haaratuse mõju on negatiivne. Paindlikud töökorralduslikud vormid nõustuvat ja kaitsvat sõnajulgust ei mõjuta. (Autor otsustas mõlemal sõnajulgusel mudeli 3 kasuks, sest nende seletusvõime oli kõige suurem, vastavalt ~12% ja ~10%) (Tabel 20 ja Tabel 21)

Tabel 20. Regressioon nõustuv sõnajulgu

Mudel	Nõustuv sõnajulgu	β	t	p
3	(Konstant)	-	4,762	<0,001
	Tööorientatsioon - töö	0,176	2,523	0,012
	Tööorientatsioon - hõivatus	0,236	3,563	<0,001
	Tööst haaratus	-0,18	-2,587	0,01
	R	Kohandatud R²	R² muutus	(Sig) F muutus
1	0,202 ^a	0,041	0,041	0,003
2	0,300 ^b	0,09	0,049	0,001
3	0,345 ^c	0,119	0,029	0,010

Allikas: autori koostatud

Tabel 21. Regressioon kaitsev sõnajulgu

Mudel	Kaitsev sõnajulgu	β	t	p
3	(Konstant)	-	4,187	<0,001
	Tööorientatsioon - töö	0,137	1,953	0,052
	Tööorientatsioon - hõivatus	0,213	3,181	0,002
	Tööst haaratus	-0,199	-2,842	0,005
	R	Kohandatud R²	R² muutus	(Sig) F muutus
1	0,173 ^a	0,03	0,03	0,012
2	0,263 ^b	0,069	0,039	0,004
3	0,323 ^c	0,104	0,035	0,005

Allikas: autori koostatud

3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Uurimistöö eesmärgiks oli Eesti IT ettevõtete töötajate näitel välja selgitada, kuidas töötajate sõnajulgus (*employee voice*) on seotud tööorientatsiooni (*work orientation*), tööst haaratuse (*work engagement*) ja paindlike töökorralduslike vormidega ning millised tunnused mõjutavad sõnajulguse kasutamist enam. Autor lisaks sõnajulgusele soovis uurida, millised on antud seosed vaikimisega. (Antud arutelus, kui ole täpsustatud nõustuv, kaitsev või prosotsiaalne vaikimine ja autor mainib „vaikimise“ kohta, siis see viitab nõustuvale ja kaitsvale vaikimisele.) Sõnajulgust mõjutavate tunnustena uuringus käsitletakse tööorientatsiooni, tööst haaratust ja paindlikke töökorralduslikke vorme.

Ülevaatlilikult tuues siinkohal välja uuringu tulemused, selgus, et vastajad on pigem tööst haaratud. Kõige kõrgemalt hinnati tööorientatsioone „karjäär“ ja „sotsiaalne kuuluvus“ ehk vastajad on peamiselt suunatud arengule ja karjäärile (seda eriti just nooremad kuni 29 a vastajad) ning eelistavad kuuluda sotsiaalsesse gruppi (mida hindasid kõrgemalt just 30-39 aastased). Sõnajulguse puhul tuli välja, et kõige kõrgema hinnangu sai prosotsiaalne sõnajulgus, kus kolleegidele suunatud sõnajulgust (võrreldes juhile) hinnati veidi kõrgemalt. Kusjuures need, kes on prosotsiaalset sõnajulgust kõrgemalt hinnanud, on kõrgemalt hinnanud ka tööst haaratust ning karjääri ja sotsiaalse kuuluvuse (ka kutsumuse) tööorientatsioone. Kaitsvat ja nõustuvat sõnajulgust vastajad ei kasuta. See näitab, et vastajad enamasti kasutavad oma „häält“ aktiivselt ja on valmis jagama oma ideid ja arvamusi. Vaikimist vastajad samuti ei kasuta, kuid kasutavad prosotsiaalset vaikimist, mis on seotud organisatsioonihuvide kaitsmisega ehk siinkohal võib oletada, et töötajad on oma tööandjatele lojaalsed. Samas mõned, kes ei räägi, võivad mõningatel juhtudel kasutada passiivseid sõnajulguse vorme rohkem, on valmis grupiarvamusega nõustuma ning on ka suurem võimalus, et nad kasutavad vaikimist. Paindliku töökorralduse gruppide vahel statistiliselt olulisi erinevusi välja ei tulnud, mida oleks saanud üldistada populatsioonile (valimis küll aga väikese mõjuga erinevusi esines).

Töö autor soovis veel lähemalt uurida, kuidas võiksid omavahel seotud olla tööorientatsioonid. Kirjanduse ülevaates tuli välja, et näiteks „töö“ ja „kutsumus“ tööorientatsioonid mõjutavad

teineteist ja ka karjääri tööorientatsioon on nendega seotud. On leitud, et karjääri tööorientatsioonil on positiivne mõju „töö“ tööorientatsioonile ehk inimesed seostavad palgatõusu professionaalse arenguga. Lisaks on leitud ka positiivne seos kutsumuse ja karjääri tööorientatsioonide vahel. (Pitacho *et al.*, 2019, lk 487-488) Käesoleva töö tulemustest selgus, et karjääri tööorientatsioonil on nõrk ja positiivne seos kutsumuse ja sotsiaalse kuuluvusega. „Töö“ tööorientatsioonil olid ainukesena negatiivsed statistiliselt olulised väga nõrgad seosed ja seda kutsumuse, sotsiaalse kuuluvuse ja hõivatusega. Töö ja karjääri tööorientatsioonide vahel seoseid ei ilmnunud. Kutsumuse ja sotsiaalse kuuluvuse vahel tuli välja mõõdukas ja positiivne suhe ning mõlemad on veel positiivselt ja nõrgalt seotud hõivatusega. Pitacho *et al.* näiteks uurisid, kas tööorientatsioonid (töö, karjäär ja kutsumus) võiksid põimuda ning leidsid, et eksisteerivad hübriidorientatsioonid nagu karjäär-kutsumus ja karjäär-töö. Käesolevas uuringus võib samuti olla vastajatel töö suhtes erinevaid hoiakuid. Näiteks inimesed, kes seostavad end oma tööga ja soovivad areneda ning karjääri luua, võivad olla karjäär-kutsumus tööorientatsiooniga ning näiteks teised, kellele on lisaks arenguvõimalustele oluline ka veel kuuluda sotsiaalsesse gruppi, võivad olla karjäär-sotsiaalne kuuluvus tööorientatsiooniga. Siinkohal soovitaks autor tulevikus lähemalt uurida hübriidorientatsioonide kohta, sest tööhoiakud võivad inimestel varieeruda. Teades täpsemalt, millised on töötajate tööhoiakud või suhtumine töösse, on võimalik luua neile selline töökeskkond, kus nad on tööst rohkem haaratud ja mida enam nad seda on, seda arvatavasti sõnajulgemad nad on.

Esimeseks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, kuidas on tööorientatsioonid seotud töötajate sõnajulgusega. Tulemustest selgus, et karjääri tööorientatsiooniga vastajad passiivseid sõnajulguseid (nõustuvat ja kaitsvat) ei kasuta ning kasutavad pigem prosotsiaalset sõnajulgust, kust tuli välja mõõdukas ja positiivne seos. Prosotsiaalsel sõnajulgusel olid veel nõrgad ja positiivsed seosed kutsumuse ja sotsiaalse kuuluvusega. „Töö“ tööorientatsiooniga inimesed kasutavad pigem passiivseid sõnajulguse vorme ning nõustuvat ja kaitsvat vaikimist (statistiliselt oluline nõrk ja positiivne seos oli ainult nõustuva sõnajulgusega). Hõivatuse tööorientatsioonil olid nõustuva ja kaitsva sõnajulgustega nõrgad ja positiivsed seosed ning väga nõrk positiivne seos kaitsva vaikimisega ja negatiivne seos prosotsiaalse vaikimisega. Ehk võimalik on, et inimesed, kes töötavad peamiselt selleks, et oma aega sisustada või et lihtsalt raha teenida, eelistavad pigem passiivseid sõnajulguse vorme või vaikimist. Neil on näiteks lihtsam nõustuda grupi arvamusega, kui et hakata enda ettepanekuid tegema, sest nad ei ole oma tööst nii haaratud ja pruugi osata kõikides asjades kaasa rääkida või ei ole nad motiveeritud rohkem pingutama.

Teiseks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, kuidas on paindlikud töökorralduslikud vormid (kontori-, hübriid, kaugtöö) seotud sõnajulgusega ning tulemused näitasid, et seoseid ei ole ehk see, kui palju inimesed julgevad tööalastes asjades kaasa rääkida, ei tulene sellest, kas nad eelistavad töötada kodust, kontorist või kasutavad hübriidvormi. Tulemus on autori arvates mingil määral üllatav, kuid samas arusaadav, sest tänapäeval eriti just IT firmades on paindlik töökorraldus vägagi tavaline. Võimalik on, et inimesed on harjunud (eriti peale Covid-19 pandeemiat) kaugtöö vormis töötama ehk nad ei näe raskusi distantsilt töötades tööalastes asjades kaasa rääkimast. Ilmselt on ka ettevõtted pidanud täiustama olemasolevaid või looma tõhusamaid kommunikatsioonisüsteeme, et ettevõtte äri ja tegevus ei kannataks ning et kõik protsessid saaksid ilma takistusteta ka edaspidi sujuvalt edasi töötada.

Kolmandaks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, kuidas on tööst haaratus seotud sõnajulgusega. Uuringu tulemustest selgus, et tööst haaratus on nõrgalt ja negatiivselt seotud nõustuva ja kaitsva sõnajulgusega ehk mida tugevamalt on töötajad tööst haaratud, seda vähem rakendavad nad passiivseid sõnajulguse vorme. Mida rohkem kasutatakse passiivseid sõnajulguse vorme, seda vähem aktiivsemad on nad ka päriselt oma arvamusi ja mõtteid jagama (prosotsiaalne sõnajulgus). Prosotsiaalse sõnajulgusega ehk aktiivse sõnajulguse vormiga on tööst haaratusel mõõdukas ning positiivne seos. Vaikimise puhul tuli välja, et mida tugevam on tööst haaratus, seda vähem kasutatakse vaikimist. Lisaks ilmselt, et mida rohkem kasutatakse passiivseid sõnajulguse vorme (kaitsev ja nõustuv), seda suurem on võimalus, et kasutatakse ka vaikimist (kaitsev ja nõustuv). Kui töötajad on lojaalsed tööandjale ja ei jaga ettevõtet kahjustavad teavet (prosotsiaalne vaikimine), siis on ka võimalik, et nad on sõnajulgemad (prosotsiaalne) ja kasutavad vähem passiivseid sõnajulguseid (kaitsev ja nõustuv).

Sarnaselt kirjanduse ülevaates leidsid Rees *et al.*, et sõnajulgus on tööst haaratusega seotud ning otsest seost vahendab töötajate usaldus juhtkonda ning töötaja ja tema otsese juhi suhe ehk mida suurem on usaldus ja mida kvaliteetsemad on sotsiaalsed suhted, seda suurem on organisatsioonides tööst haaratus. (Rees *et al.*, 2013, lk 2792-2793) Sarnaselt Weiss ja Zacher (2022) leidsid, et lisaks sõnajulgusele suurendas tööst haaratust veel töötajate emotsionaalne stabiilsus. Mida enam on töötajad tööst haaratud, seda sõnajulgemad on nad tööalastes asjades kaasa rääkima ja seda rohkem suureneb ka organisatsiooni efektiivsus (Jha *et al.*, 2019, lk 699). Seega kinnitavad käesoleva uuringu tulemused eelmisi sarnaseid uuringuid antud teemal, millest saab järeldada, et töötajad, kes on tõesti oma tööst haaratud, on julgemad rääkima. Tulemus on oodatav, sest tööst haaratus on sisuliselt töötajate pühendumus, kus nad näevad oma töös palju

vaeva ja mis toob positiivseid tulemusi nii isiklikule arengule ja kasvule kui ka organisatsiooni efektiivsuse ja jõudluse kvaliteedi kasvule. (Schaufeli, 2012, lk 3-4). Selleks, et see oleks võimalik, peavad töötajad kaasa rääkima ning diskussioonides osalema.

Neljandaks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, kuidas on tööorientatsioonid seotud tööst haaratusega. Tulemustest selgus, et tööst haaratusel on kutsumuse tööorientatsiooniga mõõdukas ning karjääri ja sotsiaalse kuuluvuse tööorientatsioonidega pigem nõrk ning positiivne seos. „Töö“ tööorientatsiooniga on tööst haaratusel negatiivne ja nõrk seos. Kirjanduse ülevaates tuli sarnaselt välja, et kutsumuse tööorientatsiooniga töötajad tundsid end oma tööst rohkem haaratud, kusjuures madalaim tööst haaratus oli „töö“ tööorientatsiooniga töötajatel (Kolodinsky *et al.*, 2018, lk 419; Mantler *et al.*, 2022, lk 1160-1161). Karjääri tööorientatsiooni ja tööst haaratuse nõrk seos antud uuringus on küll positiivne, kuid ka varasemalt on mainitud, et karjääri tööorientatsiooniga inimesed võivad olla tööst haaratud küll, aga ainult siis, kui nad on oma karjääriedukusega rahul. (Mantler *et al.*, 2022, lk 1160-1161)

Ka siin on tulemus oodatav, sest kutsumuse tööorientatsiooniga inimesed on pigem teistele keskendunud – nad näevad enda töös sotsiaalset väärtust (Willner *et al.*, 2020, lk 111) ja kuna nad tunnevad tugevat seost oma tööga, siis võib eeldada, et nad on ka tööst haaratud ehk esiteks nad tunnevad suuremat töö rahulolu (Lan *et al.*, 2013, lk 637) ning teiseks nad tunnevad kõrgemat energiat, entusiasmi ja samastumist oma tööga (Kolodinsky *et al.*, 2018, lk 419). „Töö“ tööorientatsiooni ja tööst haaratuse negatiivne seos näitabki seda, et mida rohkem suhtuvad inimesed töösse kui raha saamisesse, seda vähem tunnevad nad tööst haaratust, sest nende eesmärgiks ei ole nautida tööd, vaid nautida elu väljaspool tööd. (Sperry, 2011, lk 163). Kui vaadata käesoleva töö tulemusi, siis karjääri tööorientatsiooni hindasid kõige kõrgemalt kuni 29 aastased vastajad ning kuni 1 ja 1-3 aastase tööstaažiga vastajad, kusjuures kuni 29 aastased vastajad hindasid tööst haaratust kõige madalamalt. Ilmselt on nooremad oma karjääri algusaastatel rohkem suunatud arengule ja õppimisele ning tööst haaratus suureneb neil aja möödudes, kui on tööst juba selgem arusaam. Tööst haaratust saaks suurendada pakkudes neile õppimisvõimalusi, võimalusi ennast proovile panna, kaasates neid ja pakkudes huvitavaid väljakutseid.

Viiendaks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, milline mõju on tööorientatsioonidel, tööst haaratusel ja paindlikel töökorralduslikel vormidel töötajate sõnajulguse kasutamisele. Regressioonanalüüsi tulemused näitasid, et tööorientatsioonil „karjäär“ ja tööst haaratusel oli

prosotsiaalsele sõnajulgusele (nii kolleegidele kui ja juhile) statistiliselt oluline positiivne mõju. Nõustuvale ja kaitsvale sõnajulgusele omasid statistiliselt olulist positiivset mõju „hõivatus“ tööorientatsioon (nõustuvale sõnajulgusele ka veel „töö“ tööorientatsioon) ning negatiivset mõju tööst haaratus. Paindlikud töökorralduslikud vormid sõnajulguseid ei mõjuta. Eelnevalt mainitud tulemused näitasid, et kõige tugevamad seosed (mis olid positiivsed ja mõõdukad) ilmsid prosotsiaalsel sõnajulgusel nii karjääri tööorientatsiooni kui ka tööst haaratusega. Regressioonianalüüs näitas, et mõlemad tunnused ka tegelikult mõjutavad aktiivset sõnajulguse kasutamist positiivselt ehk inimesed, kes pürgivad ning soovivad areneda oma karjääris ja kes samal ajal on oma tööst haaratud, kasutavad oma „häält“ ja on arvatavasti erinevates diskussioonides ning arvamuste, ettepanekute ja soovide avaldamises aktiivsed.

Ettevõtteid seega peaksid oma töötajatele looma arengu- ja karjäärivõimalusi ning pakkuma neile huvitavaid ja kaasahaaravaid tööülesandeid või väljakutseid. Ettevõtetel tasuks ka mõelda, kuidas julgustada rohkem rääkima inimesi, kelle tööorientatsioonideks on „töö“, „sotsiaalne kuuluvus“ ja „hõivatus“. Üheks võimaluseks oleks luua lihtsasti kättesaadav kommunikatsioonisüsteem, kuhu inimesed saaksid oma mõtteid kirja panna. Nendele, kellele on olulised sotsiaalsed suhted, tasuks läheneda personaalselt ja näost näkku või siis leida võimalusi, et korraldada ühisviibimisi või koosolekuid, kus osaleksid kohapeal ka kaugtööd eelistavad töötajad. Kutsumuse tööorientatsiooni IT ettevõtete kontekstis väga ei avaldunud, kuid töö autor eeldab, et ka nemad võiksid olla sõnajulged, tööst haaratud ning pühendunud.

Antud uurimistöö tulemused annavad esialgse ülevaate, kuidas võiksid Eesti IT ettevõtetes omavahel seotud olla töötajate sõnajulge, tööst haaratus ja tööorientatsioonid. Ühelt poolt tähtis uuring oma eesmärgi – antud tunnuste vahel leidus seoseid ning uurimisküsimused said vastatud. Teiselt poolt tuleb antud uuringus arvestada ka võimalike piirangutega. Osade tunnuste puhul tulid välja statistiliselt olulised erinevused, mida on võimalik üldistada populatsioonile. Samas esines ka mitmete tunnuste puhul statistiliselt olulisi erinevusi ainult valimi piires. Selleks, et oleks võimalik teha kindlamaid ja üldistavaid järeldusi, tuleks laiendada ning suurendada valimit, sest antud uuringu osalejad enamasti piirdusid autori tutvusringkonnaga ja olid ühe valdkonna põhised.

Tuleks arvestada ka seda, et autorile teadaolevalt ei ole varasemalt antud sõnajulge ja tööorientatsioonide küsimustikke eesti keelde tõlgitud. Seega tuleks küsimustikke suurema valimi peal kontrollida, edasi arendada ja vajadusel tõlget kohendada. Lisaks tuli vastajatel antud

uuringus hinnata väiteid lähtuvalt oma tunnete ja kogemusele ning siinkohal ei saa kindel olla, et nad on vastamisel, vaatamata anonüümsusele, olnud ausad. Väited, mida hinnata tuli, võisid olla üsna isiklikud. Samas tuli välja, et küsimuste skaalade usaldusväärsus oli hea või isegi suurepärase, mis tähendab seda, et antud küsimustik on usaldusväärne ning võib anda häid tulemusi. Töö autor soovitakski edaspidi nii IT kui ka muude valdkondade ettevõtetal oma töötajate hulgas lisaks tööst haaratusele, uurida ka töötajate sõnajulgust ja tööorientatsioone. Teades, millised on oma töötajate hoiakud töösse, on neid palju lihtsam motiveerida ja seeläbi ka nende tööst haaratust suurendada, mis siis omakorda suurendaks sõnajulgust.

Uuringust selgus, et paindlik töövorm ei ole sõnajulgusega seotud ehk siinkohal oleks hea edasi uurida, millised tegurid või tunnused võiksid veel sõnajulgust mõjutada. Ilmselt suurema valimi puhul võiks mingeid seoseid välja tulla, kuid vaatamata sellele, on autori arvates oluline ettevõtetal mõelda, kuidas on võimalik kaugtöö tegijad paremini kaasata ning rääkima panna. Näiteks üheks teguriks, mis soodustab sõnajulgust ja töötajate tööst haaratust, on psühholoogiline turvalisus. Töötajad, kes tunnevad psühholoogilist turvalisust, on suurema tõenäosusega valmis asjadest rääkima. (Ge, 2020, lk 1) Võimalik on, et töö tegemise koht ei määra niipalju sõnajulgust, kui seda määravad muud sotsiaalsed asjaolud, milleks võiksid olla austavad töösuhted, usaldus, motivatsioon, inspireeriv ja toetav juhtimisstiil, efektiivne ja läbipaistev kommunikatsioon, toetav kultuur, kaasav töökeskkond, organisatsiooni õppimisvõime jpm. Tasuks edaspidistes uuringutes veel välja selgitada, mis tegelikult sõnajulguse kasutamist julgustab (ja kas see võiks ka hoopis tuleneda inimeste enda iseloomust), kas inimeste sõnajulguse kasutamine on suunatud tulevikku (edendav sõnajulgus) või olemasolevatesse tööpraktikate puudujääkidesse (keelav sõnajulgus) ning millal ja millistes asjaoludes inimesed passiivseid sõnajulguse vorme ja vaikimisi kasutavad.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli Eesti IT ettevõtete töötajate näitel välja selgitada, kuidas töötajate sõnajulgus (*employee voice*) on seotud tööorientatsiooni (*work orientation*), tööst haaratuse (*work engagement*) ja paindlike töökorralduslike vormidega ning millised tunnused mõjutavad sõnajulguse kasutamist enam. Uuringus käsitleti sõnajulgust mõjutavate tunnustena tööorientatsiooni, tööst haaratust ja paindlikke töökorralduslikke vorme.

Töö teoreetilises osas andis autor ülevaate tööorientatsioonidest, tööst haaratusest, sõnajulgusest ja vaikimisest ning nende omavahelistest seostest. Tööorientatsioonideks on 1) töö, 2) karjäär, 3) kutsumus, 4) sotsiaalne kuuluvus ja 5) hõivatus ning eksisteerida võib ka hübriidorientatsioone nagu näiteks karjäär-kutsumus ja karjäär-töö. Tööst haaratuse puhul näevad inimesed oma töös palju vaeva ning samastuvad sellega, lisaks võib seda mõjutada töö- ja eraelu rahulolu, positiivne hoiak, töö tähenduslikkus, juhtimisstiil ja *job crafting*. Töötajate sõnajulgus võib olla nii otsene (juhile) kui ka kaudne (kolleegidele) ning nii edendav (suunatud tulevikku) kui ka keelav (suunatud parandamisele). Kirjanduse ülevaates on välja toodud, milliseid seoseid antud tunnuste vahel on varasemalt leitud.

Töö eesmärgi täitmiseks sai läbi viidud empiiriline uuring, kus küsitleti Eesti IT ettevõtete töötajaid. Uuringule vastas 209 inimest. Tulemustest selgus, et vastajad on pigem tööst haaratud. „Karjäär“ ja „sotsiaalne kuuluvus“ tööorientatsioone hinnati kõige kõrgemalt ehk vastajad väärtustavad enamasti karjääriedukust ning ühtekuuluvustunnet. Tööorientatsioonide vahel leidis ka seoseid ehk võib oletada, et inimestel võib esineda hübriidorientatsioone. Sõnajulguse puhul tuli välja, et vastajad pigem räägivad, sest prosotsiaalset sõnajulgust hinnati kõige kõrgemalt. Passiivseid sõnajulguse vorme (kaitsvat ja nõustuvat) vastajad ei kasuta. Vaikimist (nõustuvat ja kaitsvat) vastajad samuti ei kasuta, kuid kasutavad prosotsiaalset vaikimist ehk võib öelda, et töötajad on lojaalsed ning ei jaga ärisaladusi välja.

Tulemustest selgus veel, et aktiivsel sõnajulgusel oli positiivne ja mõõdukas seos karjääri tööorientatsiooniga ning nõrk seos kutsumuse ja sotsiaalse kuuluvuse tööorientatsioonidega.

Karjääri tööorientatsiooniga vastajad passiivseid sõnajulguseid ei kasuta, aga samas kasutavad neid ja vaikimisi pigem „töö“ ja „hõivatus“ tööorientatsioonidega vastajad, kust tulid välja nõrgad ja positiivsed seosed. Paindlikud töökorralduslikud vormid sõnajulgustega seotud ei ole. Tööst haaratusel oli aktiivse sõnajulgusega mõõdukas ja positiivne seos ning passiivsete vormidega nõrgad ja negatiivsed seosed. Vaikimisega oli tööst haaratusel pigem mõõdukas ja negatiivne seos. „Kutsumus“, „karjäär“ ja „sotsiaalne kuuluvus“ olid tööst haaratusega nõrgalt või mõõdukalt ja positiivselt seotud. „Töö“ tööorientatsiooniga oli see seos negatiivne ja nõrk. Mõjude hindamisel tuli välja, et aktiivset sõnajulgust mõjutavad positiivselt tööorientatsioon „karjäär“ ja tööst haaratus. Passiivseid sõnajulgusi mõjutasid positiivselt tööorientatsioon „töö“ ja „hõivatus“ ning negatiivselt tööst haaratus. Paindlikud töökorralduslikud vormid sõnajulguseid ei mõjutanud.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal soovitaks autor personaliuuringute raames antud uuringut läbi viia kõikides erineva valdkonnaga ettevõtetes, et teada saada, millised võiksid olla töötajate hoiakud töösse. Teades, kuidas nad oma töösse suhtuvad ning kui kõrge on tööst haaratus, on võimalik seda arvestades luua keskkond, mis julgustaks inimesi rohkem kaasa rääkima, aruteludes osalema ning arvamust avaldama. Edasiarenduseks pakub autor, lisaks tööorientatsioonidele ja tööst haaratusele, uurida, kuidas võib töökeskkond ja sotsiaalsed suhted sõnajulguse kasutamist mõjutada. Varasemad uuringud on näidanud, et usaldus, juhtimisstiil, kvaliteetsed sotsiaalsed suhted ja psühholoogiliselt turvaline keskkond soodustab sõnajulguse kasutamist. Siinkohal tasuks veel välja selgitada, milliseid sõnajulguse vorme eelistatakse (kas edendavat või keelavat), miks inimesed võiksid eelistada passiivseid sõnajulguse vorme ja vaikimisi ning kuidas oleks võimalik aktiivse sõnajulguse kasutamist suurendada.

SUMMARY

THE CONNECTION OF EMPLOYEES' VOICE WITH WORK ORIENTATION, WORK ENGAGEMENT AND FLEXIBLE FORMS OF WORKING

Melissa Padjus

Flexible forms of working, employees attitudes towards work (work orientation) and work engagement might influence people on how much they prefer to share work-related issues and suggestions. Employees should contribute to the development and success of the organization, and one of the most important factors that shows their engagement is their voice. Many employees prefer working remotely, especially in the IT sector, which can lead to a situation, where employees lack of opportunities to voice their concerns and ideas, which means that the companies might miss some really useful information. The aim of the Master's thesis was to find out, using the example of Estonian IT employees, how employee voice is related to work orientation, work engagement and flexible forms of working, and how these influence the employee voice.

In the theoretical part of this study, the author gave an overview of work orientation, work engagement, employee voice and silence and their connections. Work orientations are: 1) job, 2) career, 3) calling, 4) social embeddedness and 5) busyness, and there might also exist hybrid orientations such as career-calling and career-job. Work engagement means that people put a lot of effort into their work and identify with it, in addition, it can be influenced by work and personal life satisfaction, positive attitude, meaningfulness of work, leadership style and job crafting. Employees' voice can be both direct (speaking up) and indirect (speaking out), and also promotive (looks into the future) and prohibitive (deals with current problems). The literature review shows how employee voice might be connected with work orientation, work engagement and silence.

In order to achieve the goal of this empirical study, a survey was conducted among Estonian IT employees. The number of respondents was 209. The results revealed a high level of work engagement. The work orientations "career" and "social embeddedness" were rated the highest,

which indicates that the respondents mostly value success in their career and a sense of belonging. There might also exist hybrid orientations, which should be more investigated in the future studies. ProSocial Voice was rated the highest, which means that employees are proactive and they actively use their voice. Acquiescent Voice, where employees feel disengaged, and Defensive Voice, where employees feel self-protective, are not being used. Respondents also do not use Acquiescent Silence (employees feel disengaged) and Defensive Silence (employees feel self-protective), but they do use ProSocial Silence, which is related to keeping the organizational secrets and information.

The results also revealed that ProSocial Voice is positively connected with "career", "calling" and "social embeddedness" and negatively with "job" work orientations. "Job" and "busyness" work orientations are weakly and positively connected with passive employee voices (Acquiescent Voice and Defensive Voice). The bigger is the meaning of work and the more people want to develop themselves and be part of a social group, the more they use their voice. Work engagement has a positive relationship with ProSocial Voice and negative relationship with Acquiescent Voice and Silence and Defensive Voice and Silence. The more people are proactive and use their voice, the higher is work engagement. "Calling", "career" and "social embeddedness" are positively related to work engagement. "Career" and work engagement positively affect ProSocial Voice. Acquiescent Voice and Defensive Voice are positively affected by "job" and "busyness" work orientations and negatively affected by work engagement. No connection was found between flexible forms of working and employee voice. This means that there might be other social factors that affect people to use their voice.

The author of this study would recommend to conduct a similar study in all companies with different industries. This would better help to understand employees' attitudes towards work and by knowing that and the level of work engagement, it would be possible to create an environment that would encourage people to speak more, participate in discussions and express their opinions. For further development of this study, in addition to work orientations and work engagement, the author suggests to study how the work environment and social relations can influence the use of employee voice. Previous research has shown that trust, leadership style, healthy social relationships, and a psychologically safe environment encourages employee voice. It would be useful to find out, why people might prefer Acquiescent and Defensive Voice and Silence instead of ProSocial Voice, and what encourages people to use promotive voice or prohibitive voice.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*, 37(6), 493-502.
- Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing Employee Voice and Inclusion Through Inclu-sive Leadership in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 51(3), 309–329.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Caprara, G. V., & Consiglio, C. (2015). From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16, 767-788.
- Bakker, A., & Leiter, A. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Hoboken: Psychology Press.
- Bamunuge, T. S. (2021). The Moderating Role of Work Orientation on the Relationship between Leadership Styles and Career Satisfaction and Career Development. [Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool]. TalTech Raamatukogu Digikogu. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/e0d68114-1ca9-40e7-90cc-579bf28a1086>
- Barry, M., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). Employee voice: conceptualisations, meanings, limitations and possible integration. In *The Routledge companion to employment relations* (pp. 251-265). Routledge.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. Berkley: University of California Press.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and Why Does It Matter? Michigan Ross School of Business, 1-8.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 349-375.
- Chen, L., Li, M., Wu, Y. J., & Chen, C. (2021). The voicer's reactions to voice: an examination of employee voice on perceived organizational status and subsequent innovative behavior in the workplace. *Personnel Review*, 50(4), 1073-1092.
- Dan, C. I., Roşca, A. C., & Mateizer, A. (2020). Job crafting and performance in firefighters: The role of work meaning and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 894.

- Della Torre, E., Gritti, A., & Wilkinson, A. (2022). Employee Voice: Meanings, Approaches, and Research Directions. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eesti IT Tippkeskus. EXCITE. (2021). Väikese riigi IKT-sektor plaanib kümne aastaga kümnekordset kasvu. Kättesaadav: https://issuu.com/erilahendused/docs/excite_2021_est, 10.01.2023.
- Eesti Statistika. Info- ja kommunikatsiooni–tehnoloogia. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/infotehnoloogia-innovatsioon-ja-teadus-arendustegevus/info-ja-kommunikatsiooni-tehnoloogia>, 10.01.2023.
- Ferreira, P., Gabriel, C., Faria, S., Rodrigues, P., & Sousa Pereira, M. (2020). What if employees brought their life to work? The relation of life satisfaction and work engagement. *Sustainability*, 12(7), 2743.
- Flores, M. F. (2019). Understanding the challenges of remote working and it's impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), 40-44.
- Furåker, B., Håkansson, K., & Karlsson, J. C. (2011). The Relevance of Studying Work Orientations. In *Commitment to Work and Job Satisfaction* (pp. 1-10). Routledge.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Godart, O., Görg, H., & Hanley, A. (2017). Trust-based work time and innovation. *Industrial & Labor Relations Review*, 70(4), 894-918.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039-1063.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11-20.
- Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 699-718.
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092-1113.

- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work mean to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Kim, S. S., Pak, J., & Son, S. Y. (2023). Do calling-oriented employees take charge in organizations? The role of supervisor close monitoring, intrinsic motivation, and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103812.
- Kolodinsky, R., Ritchie, W., & Kuna, W. (2018). Meaningful engagement: Impacts of a 'calling' work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 406-423.
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- Kwon, B. (2017). Analysis of the mechanisms linking employee voice practices to employee voice perceptions. The Pennsylvania State University.
- Kwon, B., Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100653.
- Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., & Cao, J. (2013). Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners. *Journal of business ethics*, 112(4), 627-640.
- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5383.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Lipshits-Brazil, Y., Abessolo, M., Santilli, S., Di Maggio, I. (2021). Work orientation questionnaire: measurement invariance and criterion validity among Swiss, Israeli, and Italian workers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 21, 187-209.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 189-202.
- Liu, X., Song, L., Zheng, J., & Wang, Y. (2022). When Chinese Employees Speak Up: The Experience of Organizational Trust and Authenticity Enhances Employees' Voice Behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15726.

- Malodia, L., Singh, K., & Vashisht, A. (2021). Understanding the Role of Employee Voice and Silence in Organizations. Strategic competency mapping for talent management and retention, 9.
- Mantler, J., Campbell, B., & Dupre, K. E. (2022). Jobs, careers, and callings: Exploring work orientation at mid-career. *Journal of Career Development*, 49(5), 1152-1167.
- Meares, M. M., Oetzel, J. G., Torres, A., Derkacs, D., & Ginossar, T. (2004). Employee mistreatment and muted voices in the culturally diverse workplace. *Journal of Applied Communication Re-search*, 32(1), 4-27.
- Mets, U., Viia, A. (2021). Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkond. Uuringu-aruanne. Tallinn: SA Kutsekoda.
- Mishika, A. (2015). *Factors influencing employee voice behavior: a predictive model* (Doctoral dis-sertation, Adventist International Institute of Advanced Studies).
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150-159.
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., & Teoh, S. Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797-804.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conserva-tion of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Paolillo, A., Sinval, J., Silva, S. A., & Scuderi, V. E. (2021). The relationship between inclusion cli-mate and voice behaviors beyond social exchange obligation: the role of psychological needs satis-faction. *Sustainability*, 13(18), 10252.
- Parke, M. R., Tangirala, S., Sanaria, A., & Ekkirala, S. (2022). How strategic silence enables employee voice to be valued and rewarded. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173, 104187.
- Pitacho, L. A., Palma, P., & Correia, P. (2019). Work orientation: Dimensionality and internal model. *Análise Psicológica*, 37(4), 479-491.
- Pitacho, L., da Palma, P. J., Correia, P., & Lopes, M. P. (2021). Why Do People Work? An Empirical Test of Hybrid Work Orientations. *Social Sciences*, 10(8), 284.

- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Romney, A. C. (2021). It's not just what you say, it's how you say it: How callings influence constructive voice delivery. *Human Relations*, 74(12), 2021-2050.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness studies*, 10(4), 459-481.
- Shan, L. (2014). A study of relationship between organisational culture and employee voice at xyz sdn bhd. Universiti Teknologi Malaysia.
- Shea-Van Fossen, R. J., & Vredenburg, D. J. (2014). Exploring differences in work's meaning: An investigation of individual attributes associated with work orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(2), 101-120.
- Sherf, E. N., Tangirala, S., & Venkataramani, V. (2019). Why managers do not seek voice from employees: The importance of managers' personal control and long-term orientation. *Organization Science*, 30(3), 447-466.
- Singh, K. (2021). Strategic competency mapping for talent management and retention.
- Son, S., Yang, T. S., & Park, J. (2022). Learning goal orientation and promotive voice: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 41(12), 8354-8367.
- Sperry, L. (2011). The Challenge of Work: The Influences of Work Orientation and Stage of Expertise on Social Interest. *Journal of Individual Psychology*, 67(2).
- Weiss, M., & Zacher, H. (2022). Why and when does voice lead to increased job engagement? The role of perceived voice appreciation and emotional stability. *Journal of Vocational behavior*, 132, 103662.
- Willner, T., Lipshits-Braziler, Y., Gati, I. (2020). Construction and Initial Validation of the Work Orientation Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 109-127.

LISAD

Lisa 1. Eestikeelne küsimustik

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise magistriõppe tudeng. Palun Sul osaleda uuringus, mille eesmärgiks on Eesti IT ettevõtete töötajate näitel välja selgitada, mis paneb töötajaid rääkima (employee voice) või vastupidi vaikima paindliku töövormiga keskkonnas ning kuidas on see seotud töötajate enda hoiakuga töösse (work orientation) ja ka tööga kaasatusse (work engagement).

Küsimustik koosneb 4 osast, kus 1 osas palun Sul hinnata erinevaid väiteid tööga kaasatuse kohta (9 väidet), 2 osas tööorientatsiooni kohta (20 väidet) ning 3 osas sõnajulguse (16 väidet) ja vaikimise (9 väidet) kohta. Väidete hindamisel palun toetu enda kogemusele ja hinda nii nagu hetkel tunned. Neljandas osas on üldised andmed vastaja ja organisatsiooni kohta.

Küsimustikule vastamine võtab aega kuni 5-10 minutit. Küsimustik on anonüümne ning tulemusi kasutan üldistatud kujul ainult magistritöö kirjutamise raames. Küsimustikule on aega vastata kuni 15.03.2023

Kui soovid uuringu tulemustega tutvuda või kui tekib küsimusi, siis palun võta minuga julgelt ühendust.

Olen Sulle vastuste eest väga tänulik ja suur-suur aitäh Sinu panuse eest!

Melissa Padjus

melissa.padjus@gmail.com

Lisa 1. järg

Palun hinda allolevaid väiteid:

1 – „Kindlasti ei nõustu“, 2 – „Ei nõustu“, 3 – „Pigem ei nõustu“, 4 – „Pigem nõustun“, 5 – „Nõustun“ ja 6 – „Kindlasti nõustun“

Tööst haaratus

1. Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat
2. Tunnen end töö juures energilise ja jõudsana
3. Olen innustunud oma tööd tehes
4. Minu töö inspireerib mind
5. Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema
6. Tunnen end hästi kui saan intensiivselt töötada
7. Olen uhke töö üle, mida teen
8. Olen oma töösse süvenenud
9. Töötades satun tihti hoogu

Tööorientatsioon

Töö

10. Kui mul oleks piisavalt raha, siis ma ei jätkaks töö tegemist
11. Töötan põhiliselt selleks, et teenida elatist, mis võimaldaks mul nautida elu väljaspool tööd
12. Töötan põhiliselt selleks, et maksta arveid või toetada oma perekonda
13. Ma töötan lihtsalt sellepärast, et mul on raha vaja

Karjäär

14. Soovin oma valdkonna ametialases hierarhias edasi liikuda ning saada täiendavaid tööülesandeid ja – vastutusi
15. Sooviksin saada oma töökohal enam mõjuvõimu
16. Sooviksin, et mind lähitulevikus edutatakse või antakse vastutusrikkamaid tööülesandeid
17. Ma eeldan, et olen kunagi erialaselt paremal positsioonil

Kutsumus

18. Mulle meeldib oma tööst teistega rääkida
19. Ma näen oma tööd kui oma elu missiooni
20. Minu töö on üks tähtsamaid asju mu elus
21. Minu töö annab mu elule mõtte

Lisa 1. järg

Sotsiaalne kuuluvus

22. Minu töö on minu jaoks võimalus olla osa grupist või meeskonnast
23. Minu jaoks on oluline olla seotud inimestega, kellega koos töötan
24. Inimesed, kellega koos töötan, on minu jaoks nagu laiendatud perekond
25. Soovin oma töökaaslastega luua tööalastest suhetest laiemaid ja isiklikemaid suhteid

Hõivatus

26. Mulle on raske ette kujutada, kuidas peaksin aega sisustama kui ma ei töötaks
27. Mulle ei meeldi, kui mul pole mitte midagi teha ning seetõttu eelistan töötada
28. Kui olen puhkuse ajal kodus, siis mul hakkab üsna kiiresti igav
29. Ilma tööta tunduks mu elu tühi ja igav

Töötajate sõnajulgus

Nõustuv sõnajulgus

30. Kuna ma ei usu, et suudan organisatsioonitasandil ise midagi mõjutada, siis ma valdavalt nõustun grupi arvamustega
31. Probleemidele lahendusi otsides tavaliselt nõustun teiste arvamustega
32. Harilikult nõustun teistega ja harva pakun välja uusi ideid.

Kaitsev sõnajulgus

33. Kartusest tulenevalt ei väljenda ma suurt midagi peale grupiga nõustumise
34. Kartusest tulenevalt väljendan ma ideid, mis suunavad tähelepanu teistele
35. Et ennast kaitsta annan selgitusi, mis viiksid tähelepanu teistele

Prosotsiaalne sõnajulgus

36. Kuna hoolin oma organisatsioonist, siis jagan kolleegidega ideid muudatuste tegemiseks.
37. Kuna hoolin oma organisatsioonist, siis jagan juhiga oma ideid muudatuste tegemiseks.
38. Teen ettepanekuid organisatsiooni puudutavates küsimustes ja räägin neist oma kolleegidele
39. Teen ettepanekuid organisatsiooni puudutavates küsimustes ja räägin neist oma juhile
40. Avaldan oma arvamust kolleegidele töö asjus isegi siis, kui nad minuga ei nõustu
41. Avaldan oma arvamust juhile töö asjus isegi siis, kui ta minuga ei nõustu
42. Teen kolleegidele konstruktiivseid ettepanekuid nende töö parandamiseks

Lisa 1. järg

Prosotsiaalne sõnajulgus

43. Teen juhile konstruktiivseid ettepanekuid tema töö parandamiseks
44. Kui minu üksuses ilmnevad probleemid, siis julgen need juhtkonnale välja tuua, isegi kui see kahjustab suhteid teiste kolleegidega
45. Teatan juhtkonnale ennetavalt võimalikest töökorralduslikest probleemidest

Töötajate vaikimine

Nõustuv vaikimine

46. Minu seotus organisatsiooniga on nõrk ja ma ei avalda oma mõtteid selle kohta, kuidas oleks võimalik tööd parandada
47. Ma ei avalda oma ideid, kuna olen kaotanud asjade vastu huvi
48. Probleemide lahendamise juures olen passiivne, ma ei avalda oma mõtteid ja ideid

Kaitsev vaikimine

49. Töölalastes aruteludes jätan enda kaitsmiseks välja asjakohased faktid
50. Kartusest tulenevalt ei võta ma sõna ega paku välja ideid muutusteks
51. Töölalastes aruteludes enesekaitseks väldin parandusideede esitamist

Prosotsiaalne vaikimine

52. Et kaitsta organisatsioonihuve, ei avalda ma organisatsiooni omandiõigusega kaitstud teavet (ärisaladus)
53. Ma pean vastu teiste survele rääkida välja organisatsioonisaladusi
54. Keeldun avaldamast teavet, mis võib kahjustada organisatsiooni

Lisa 1. järg

Vastaja andmed

55. Kui tihti Sa kontorist töötad?

- Töötan 100% ajast kontoris (kõik tööpäevad nädalas)
- Töötan kontoris 75% tööajast (3-4 tööpäeva nädalas)
- Töötan kontoris 50% tööajast (2-3 tööpäeva nädalas)
- Töötan kontoris 25% ajast (1-2 tööpäeva nädalas)
- Töötan kodukontoris 100% tööajast (töötan alati kodus)
- Tulen kontorisse 2-3 korda kuus
- Tulen kontorisse kord iga paari kuu tagant

56. Kas Su tiim on projektipõhine?

- Jah
- Ei
- ...

57. Kas enamus Sinu tiimi kaaslastest asub Sinuga samas riigis?

- Jah, samas riigis ja linnas
- Jah, samas riigis, aga erinevas linnas
- Ei, enamus minu tiimiliikmeid on üle maailma laiali

58. Olen

- Mees
- Naine

59. Vanus

- ...

60. Olen enda praeguses organisatsioonis töötanud (aastad)

- ...

Lisa 2. Inglise keelne küsimustik

Dear respondent,

I am a master's student in human resources management at Tallinn University of Technology. I would be very grateful, if you could take a moment to answer the following questionnaire. The aim of this study is to find out among Estonian IT employees, what makes them to speak out (to colleagues) and speak up (to management) or remain silent in a flexible work environment and how it is related to the employees' own attitude towards work (work orientation) and work engagement.

The questionnaire consists of 4 parts, where in part 1 I ask you to evaluate various statements about work engagement (9 statements), in part 2 work orientation (20 statements) and in part 3 employee voice (16 statements) and employee silence (9 statements). Please rely on your own experience and evaluate as you feel at the moment. The fourth part contains general information about the respondent and the organization.

Answering the questionnaire takes up to 5-10 minutes. The questionnaire is anonymous and the results are used in generalized form only for writing my master's thesis. The deadline for the answers is 15.03.2023.

If you would like to see the results of the study or if you have any questions, please feel free to contact me.

I am very grateful for your answers and thank you very much for your contribution!

Melissa Padjus

melissa.padjus@gmail.com

Lisa 2. järg

Please rate the following statements:

1 – „Definitely disagree“, 2 – „Disagree“, 3 – „Rather disagree“, 4 – „Rather agree“, 5 – „Agree“,
6 – „Definitely agree“

Work engagement

1. At my work, I feel bursting with energy
2. At my job, I feel strong and vigorous
3. I am enthusiastic about my job
4. My job inspires me
5. When I get up in the morning, I feel like going to work
6. I feel happy when I am working intensely
7. I am proud on the work that I do
8. I am immersed in my work
9. I get carried away when I'm working

Work orientation

Job

10. If I had enough money, I would not continue to work
11. My main reason for working is to earn a living that will allow me to lead my life outside of work
12. My primary reason for working is financial— to pay the bills or to support my family
13. I work just because I need the money

Career

14. I would like to advance in the professional hierarchy of my field and receive additional duties and responsibilities
15. I hope to gain influence and power in my workplace
16. I hope to get promoted in the near future
17. I expect to be in a better position in my professional field one day

Lisa 2. järg

Calling

- 18. I enjoy talking about my work with others
- 19. I view my work as my life's mission
- 20. My work is one of the most important things in my life
- 21. My work gives my life meaning

Social embeddedness

- 22. My work is an opportunity for me to be part of a group or team
- 23. It is important for me to be socially connected to the people I work with
- 24. The people I work with are like a family to me
- 25. I would like to establish relationships with my coworkers that extend beyond the workplace

Busyness

- 26. It is hard for me to imagine how I would spend my time without work
- 27. I dislike having nothing to do, so I prefer to work
- 28. When I am home during vacation, I get bored quickly
- 29. Without work my life would be empty and dull

Employee voice

Acquiescent Voice

- 30. I only express agreement with the group based on my low self-efficacy to make suggestions
- 31. I passively agree with others about solutions to problems
- 32. I passively express agreement and rarely offer a new idea

Defensive Voice

- 33. I do not express much except agreement with the group, based on fear
- 34. I express ideas that shift attention to others, because I am afraid
- 35. I provide explanations that focus the discussion on others in order to protect myself

Lisa 2. järg

ProSocial Voice

36. I suggest and speak to my colleagues about new ideas for change, based on a constructive concern for the organization
37. I suggest and speak to my supervisor about new ideas for change, based on a constructive concern for the organization
38. I develop and make recommendations to my colleagues concerning issues that affect our organization
39. I develop and make recommendations to my supervisor concerning issues that affect our organization
40. I communicate my opinions about work issues to my colleagues even if they disagree with me
41. I communicate my opinions about work issues to my supervisor even if (s)he disagrees with me
42. I give constructive suggestions to my colleagues to improve their work
43. I give constructive suggestions to my supervisor to improve the supervisor's work
44. I dare to point out problems to the management, when they appear in my unit, even if that would hamper relationships with other colleagues
45. I proactively report coordination problems in the workplace to the management

Employee silence

Acquiescent Silenc

46. I withhold ideas about how to improve the work around here, based on being disengaged
47. I passively withhold ideas, based on resignation
48. I passively keep ideas about solutions to problems to myself

Defensive Silence

49. I omit pertinent facts to protect myself
50. I do not speak up and suggest ideas for change, based on fear
51. I avoid expressing ideas for improvements, due to self-protection

Lisa 2. järg

ProSocial Silence

- 52. I protect proprietary information to benefit the organization
- 53. I withstand pressure from others to tell organizational secrets
- 54. I refuse to divulge information that might harm the organization

Respondent information

- 55. How often do you work from the office?
 - I work from the office 100% of the time (all working days in a week)
 - I work from the office 75% of the time (3-4 working days in a week)
 - I work from the office 50% of the time (2-3 working days in a week)
 - I work from the office 25% of the time (1-2 working days in a week)
 - I work 100% of time out of office (I always work at home)
 - I come to the office 2-3 in a month
 - I come to the office once every few months
- 56. Is your team project based?
 - Yes
 - No
 - Other:
- 57. Are most of your teammates located in the same country as you?
 - Yes, in the same country and city
 - Yes, in the same country, but different city
 - No, most of my team members are worldwide
- 58. I am
 - Male
 - Female
 - ...
- 59. Age
 - ...
- 60. I have worked in my current organization for
 - ...

Lisa 3. Väidete keskmised väärtused ning standardhälbed

Tööst haaratus	M	Me	Sd
Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat	4,09	4	1,048
Tunnen end töö juures energilise ja jõudsana	4,37	4	0,937
Olen innustunud oma tööd tehes	4,64	5	1,01
Minu töö inspireerib mind	4,49	5	1,161
Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema	4,13	4	1,217
Tunnen end hästi kui saan intensiivselt töötada	4,56	5	1,091
Olen uhke töö üle, mida teen	4,84	5	1,100
Olen oma töösse süvenenud	4,78	5	0,934
Töötades satun tihti hoogu	4,58	5	1,137
Tööorientatsioon - töö	M	Me	Sd
Kui mul oleks piisavalt raha, siis ma ei jätkaks töö tegemist	3,18	3	1,462
Töötan põhiliselt selleks, et teenida elatist, mis võimaldaks mul nautida elu väljaspool tööd	4,03	4	1,321
Töötan põhiliselt selleks, et maksta arveid või toetada oma perekonda	3,81	4	1,337
Ma töötan lihtsalt sellepärast, et mul on raha vaja	3,08	3	1,549
Tööorientatsioon - karjäär	M	Me	Sd
Soovin oma valdkonna ametialases hierarhias edasi liikuda ning saada täiendavaid tööülesandeid ja – vastutusi	4,89	5	1,180
Sooviksin saada oma töökohal enam mõjuvõimu	4,45	4	1,172
Sooviksin, et mind lähitulevikus edutatakse või antakse vastutusrikkamaid tööülesandeid	4,68	5	1,180
Ma eeldan, et olen kunagi erialaselt paremal positsioonil	5,15	5	0,953
Tööorientatsioon – kutsumus	M	Me	Sd
Ma näen oma tööd kui oma elu missiooni	3,33	3	1,312
Minu töö on üks tähtsamaid asju mu elus	3,18	3	1,357
Minu töö annab mu elule mõtte	2,88	3	1,366
Tööorientatsioon – sotsiaalne kuuluvus	M	Me	Sd
Minu töö on minu jaoks võimalus olla osa grupist või meeskonnast	4,27	4	1,150
Minu jaoks on oluline olla seotud inimestega, kellega koos töötan	4,28	4	1,173
Inimesed, kellega koos töötan, on minu jaoks nagu laiendatud perekond	3,23	3	1,311
Soovin oma töökaaslastega luua tööalastest suhetest laiemaid ja isiklikemaid suhteid	3,76	4	1,161

Lisa 3. järg

Tööorientatsioon – hõivatus	M	Me	Sd
Mulle on raske ette kujutada, kuidas peaksin aega sisustama kui ma ei töötaks	2,56	2	1,375
Mulle ei meeldi, kui mul pole mitte midagi teha ning seetõttu eelistan töötada	3,22	3	1,488
Kui olen puhkuse ajal kodus, siis mul hakkab üsna kiiresti igav	2,27	2	1,351
Ilma tööta tunduks mu elu tühi ja igav	2,37	2	1,384
Sõnajulgus – nõustuv	M	Me	Sd
Kuna ma ei usu, et suudan organisatsioonitasandil ise midagi mõjutada, siis ma valdavalt nõustun grupi arvamustega	2,44	2	1,126
Probleemidele lahendusi otsides tavaliselt nõustun teiste arvamustega	2,53	3	1,079
Harilikult nõustun teistega ja harva pakun välja uusi ideid	2,17	2	1,023
Sõnajulgus – kaitsev	M	Me	Sd
Kartusest tulenevalt ei väljenda ma suurt midagi peale grupiga nõustumise	1,95	2	1,037
Kartusest tulenevalt väljendan ma ideid, mis suunavad tähelepanu teistele	1,91	2	1,003
Et ennast kaitsta annan selgitusi, mis viiksid tähelepanu teistele	1,95	2	1,062
Sõnajulgus – prosotsiaalne	M	Me	Sd
Kuna hoolin oma organisatsioonist, siis jagan kolleegidega ideid muudatuste tegemiseks	4,88	5	0,930
Kuna hoolin oma organisatsioonist, siis jagan juhiga oma ideid muudatuste tegemiseks	4,93	5	1,024
Teen ettepanekuid organisatsiooni puudutavates küsimustes ja räägin neist oma kolleegidele	4,77	5	1,050
Teen ettepanekuid organisatsiooni puudutavates küsimustes ja räägin neist oma juhile	4,73	5	1,073
Avaldan oma arvamust kolleegidele töö asjus isegi siis, kui nad minuga ei nõustu	4,74	5	1,000
Avaldan oma arvamust juhile töö asjus isegi siis, kui ta minuga ei nõustu	4,69	5	1,030
Teen kolleegidele konstruktiivseid ettepanekuid nende töö parandamiseks	4,47	4	1,000
Teen juhile konstruktiivseid ettepanekuid tema töö parandamiseks	4,14	4	1,219
Kui minu üksuses ilmnevad probleemid, siis julgen need juhtkonnale välja tuua, isegi kui see kahjustab suhteid teiste kolleegidega	4,04	4	1,244

Lisa 3. järg

SõnajulguS – prosotsiaalne	M	Me	Sd
Teatan juhtkonnale ennetavalt võimalikest töökorralduslikest probleemidest	4,13	4	1,256
Vaikimine – nõustuv	M	Me	Sd
Minu seotus organisatsiooniga on nõrk ja ma ei avalda oma mõtteid selle kohta, kuidas oleks võimalik tööd parandada	2,40	2	1,144
Ma ei avalda oma ideid, kuna olen kaotanud asjade vastu huvi	2,38	2	1,179
Probleemide lahendamise juures olen passiivne, ma ei avalda oma mõtteid ja ideid	2,17	2	1,087
Vaikimine – kaitsev	M	Me	Sd
Töölalastes aruteludes jätan enda kaitsmiseks välja asjakohased faktid	2,30	2	1,143
Kartusest tulenevalt ei võta ma sõna ega paku välja ideid muutusteks	2,03	2	1,085
Töölalastes aruteludes enesekaitseks väldin parandusideede esitamist	2	2	1,065
Vaikimine – prosotsiaalne	M	Me	Sd
Et kaitsta organisatsioonihuve, ei avalda ma organisatsiooni omandiõigusega kaitstud teavet (ärisaladus)	5,10	5	0,983
Ma pean vastu teiste survele rääkida välja organisatsioonisaladusi	4,91	5	1,318
Keeldun avaldamast teavet, mis võib kahjustada organisatsiooni	5,28	6	0,931

Lisa 4. Võrdleva statistika tabelid

Tabel 4. Meeste ja naiste keskmised, standardhälbed ja statistiliselt olulised erinevused

Tunnus		Mees		Naine		p
		n=158		n=48		
		M	Sd	M	Sd	
Tööst haaratus		4,51	0,83	4,50	0,70	0,942
Tööorientatsioon	Töö	3,49	1,15	3,64	1,02	0,413
	Karjäär	4,81	0,93	4,82	0,93	0,909
	Kutsumus	3,2	1,17	2,88	1,13	0,097
	Sotsiaalne kuuluvus	3,92	0,96	3,78	1,08	0,375
	Hõivatus	2,64	1,13	2,51	1,26	0,485
Sõnajulgus	Nõustuv	2,36	0,94	2,43	0,87	0,648
	Kaitsev	1,86	0,98	2,18	0,86	0,041
	Prosotsiaalne (kolleegidele)	4,75	0,812	4,64	0,78	0,431
	Prosotsiaalne (juhile)	4,49	0,91	4,30	0,86	0,186
Vaikimine	Nõustuv	2,26	1,04	2,48	1,11	0,204
	Kaitsev	2,07	1,05	2,22	0,788	0,369
	Prosotsiaalne	5,11	0,93	5,06	0,96	0,725

Allikas: autori koostatud

Tabel 5. Vanusegruppide keskmised, standardhälbed ja statistiliselt olulised erinevused

Tunnus		Kuni 29 a		30-39 a		40 a +		p
		n=64		n=111		n=30		
		M	Sd	M	Sd	M	Sd	
Tööst haaratus		4,38	0,80	4,57	0,78	4,54	0,80	0,284
Tööorientatsioon	Töö	3,64	1,11	3,45	1,16	3,58	1,08	0,562
	Karjäär	4,99	0,81	4,83	0,90	4,20	1,13	0,000
	Kutsumus	3,10	1,20	3,06	1,11	3,41	1,23	0,342
	Sotsiaalne kuuluvus	3,65	0,97	4,03	0,95	3,88	1,08	0,049
	Hõivatus	2,65	1,34	2,55	1,07	2,67	1,09	0,805
Sõnajulgus	Nõustuv	2,40	0,90	2,42	0,88	2,21	1,04	0,529
	Kaitsev	1,98	0,90	1,91	0,90	1,83	1,14	0,758
	Prosotsiaalne (kolleegidele)	4,60	0,76	4,78	0,79	4,69	0,86	0,347
	Prosotsiaalne (juhile)	4,35	0,85	4,45	0,89	4,61	0,90	0,402
Vaikimine	Nõustuv	2,47	0,92	2,22	1,04	2,32	1,20	0,306
	Kaitsev	2,26	0,99	2,02	0,87	2,10	1,24	0,282
	Prosotsiaalne	4,79	1,08	5,19	0,84	5,34	0,76	0,006

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. järg

Tabel 6. Tööstaaži gruppide keskmised, standardhälbed ja statistiliselt olulised erinevused

Tunnus		~ 1 a	1-3 a	4-9 a	10 a +	p
		n=23	n=135	n=37	n=10	
		M (Sd)	M (Sd)	M (Sd)	M (Sd)	
Tööst haaratus		4,54 (0,77)	4,48 (0,77)	4,51 (0,94)	4,74 (0,70)	0,779
Tööorientatsioon	Töö	3,72 (0,91)	3,5 (1,18)	3,5 (1,08)	3,55 (1,21)	0,863
	Karjäär	4,92 (0,81)	4,86 (0,87)	4,48 (1,15)	4,55 (1,09)	0,112
	Kutsumus	2,80 (1,27)	3,16 (1,11)	3,05 (1,28)	3,77 (1,04)	0,160
	Sotsiaalne kuuluvus	3,49 (0,97)	3,89 (0,93)	4,08 (1,13)	4,18 (1,08)	0,111
	Hõivatus	2,35 (1,13)	2,64 (1,16)	2,54 (1,24)	2,83 (1,05)	0,635
Sõnajulgus	Nõustuv	2,61 (0,74)	2,34 (0,89)	2,34 (0,97)	2,57 (1,29)	0,541
	Kaitsev	2,01 (1,02)	1,87 (0,88)	1,91 (0,93)	2,47 (1,41)	0,264
	Prosotsiaalne (kolleegidele)	4,78 (0,69)	4,72 (0,81)	4,61 (0,81)	4,85 (0,74)	0,771
	Prosotsiaalne (juhile)	4,54 (0,87)	4,44 (0,87)	4,36 (0,96)	4,68 (0,78)	0,602
Vaikimine	Nõustuv	2,57 (1,08)	2,26 (0,99)	2,36 (1,08)	2,2 (1,35)	0,829
	Kaitsev	2,2 (0,96)	2,09 (0,98)	2,14 (0,99)	1,87 (0,96)	0,534
	Prosotsiaalne	4,88 (0,99)	5,10 (0,91)	5,23 (0,81)	4,93 (1,45)	0,714

Allikas: autori koostatud

Tabel 7. Tiimi asukohapõhiste gruppide keskmised, standardhälbed ja statistiliselt olulised erinevused

Tunnus		Sama riik ja linn		Sama riik ja erinev linn		Üle maailma laiali		p
		n=124		n=28		n=57		
		M	Sd	M	Sd	M	Sd	
Tööst haaratus		4,48	0,77	4,72	0,91	4,43	0,81	0,267
Tööorientatsioon	Töö	3,51	1,15	3,75	1,01	3,44	1,13	0,482
	Karjäär	4,82	0,91	4,79	0,98	4,73	0,99	0,815
	Kutsumus	3,08	1,09	3,31	1,07	3,14	1,34	0,647
	Sotsiaalne kuuluvus	3,87	0,99	4,07	0,89	3,83	1,02	0,545
	Hõivatus	2,51	1,13	2,66	1,24	2,77	1,18	0,381
Sõnajulgus	Nõustuv	2,38	0,87	2,37	1,01	2,38	0,99	0,997
	Kaitsev	1,95	0,88	1,81	0,94	1,96	1,11	0,752
	Prosotsiaalne (kolleegidele)	4,67	0,78	4,86	0,70	4,73	0,90	0,526
	Prosotsiaalne (juhile)	4,38	0,86	4,68	0,75	4,46	1,02	0,264
Vaikimine	Nõustuv	2,32	1,04	2,12	0,84	2,42	1,17	0,477
	Kaitsev	2,13	0,93	1,99	0,94	2,13	1,16	0,786
	Prosotsiaalne	5,08	0,95	4,88	1,08	5,23	0,79	0,251

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. järg

Tabel 8. Projektipõhiste gruppide keskmised, standardhälbed ja statistiliselt olulised erinevused

Tunnus		Ei ole projektipõhine		On projektipõhine		p	
		n=113		n=96			
		M	Sd	M	Sd		
Tööst haaratus		4,46	0,84	4,54	0,75	0,500	
Tööorientatsioon	Töö	3,50	1,07	3,56	1,18	0,681	
	Karjäär	4,83	0,95	4,75	0,93	0,543	
	Kutsumus	2,98	1,13	3,31	1,17	0,042	
	Sotsiaalne kuuluvus	3,82	1,02	3,96	0,94	0,306	
		Hõivatus	2,60	1,21	2,62	1,10	0,879
Sõnajulge	Nõustuv	2,34	0,93	2,43	0,90	0,444	
	Kaitsev	1,91	0,96	1,96	0,96	0,722	
	Prosotsiaalne (kolleegidele)	4,72	0,81	4,70	0,79	0,855	
	Prosotsiaalne (juhile)	4,45	0,88	4,44	0,92	0,940	
Vaikimine	Nõustuv	2,35	1,06	2,28	1,06	0,680	
	Kaitsev	2,14	1,00	2,08	1,00	0,653	
	Prosotsiaalne	5,12	0,92	5,07	0,94	0,691	

Allikas: autori koostatud

Tabel 9. Kontoriskäimiseelistusega gruppide keskmised, standardhälbed ja statistiliselt olulised erinevused

Tunnus		100%	75%	50%	25%	2-3x k	Kodus	p
		n=35	n=33	n=45	n=39	n=24	n=33	
		M (Sd)	M(Sd)	M (Sd)	M (Sd)	M (Sd)	M (Sd)	
Tööst haaratus		4,35 (0,79)	4,54 (0,67)	4,59 (0,86)	4,53 (0,90)	4,55 (0,74)	4,43 (0,81)	0,808
Tööorientatsioon	Töö	3,7 (1,37)	3,39 (1,03)	3,35 (1,13)	3,51 (1,07)	3,55 (0,92)	3,7 (1,14)	0,666
	Karjäär	4,83 (0,87)	4,73 (1,15)	4,98 (0,66)	4,86 (1,07)	4,64 (0,83)	4,60 (1,03)	0,526
	Kutsumus	3,05 (1,18)	2,94 (1,03)	3,36 (1,12)	3,18 (1,26)	3,31 (1,08)	2,90 (1,25)	0,441
	Sotsiaalne kuuluvus	4,17 (0,96)	3,85 (1,92)	3,99 (0,93)	3,99 (0,82)	3,61 (0,93)	3,55 (1,18)	0,082
	Hõivatus	2,66 (1,08)	3,01 (1,26)	2,58 (1,04)	2,41 (1,2)	2,40 (1,14)	2,58 (1,26)	0,310
Sõnajulge	Nõustuv	2,36 (1,10)	2,46 (0,84)	2,24 (0,97)	2,31 (0,77)	2,68 (0,79)	2,37 (0,96)	0,541
	Kaitsev	1,94 (1,16)	2,01 (0,86)	1,91 (0,91)	1,62 (0,74)	2,36 (0,96)	1,95 (1,02)	0,102
	Prosotsiaalne (kolleegidele)	4,66 (0,99)	4,74 (0,58)	4,76 (0,74)	4,76 (0,83)	4,39 (0,65)	4,87 (0,89)	0,328

Lisa 4. järg

Tabel 9. järg

Tunnus		100%	75%	50%	25%	2-3x k	Kodus	p
		n=35	n=33	n=45	n=39	n=24	n=33	
		M (Sd)	M (Sd)	M (Sd)	M (Sd)	M (Sd)	M (Sd)	
Sõnajulgus	Prosotsiaalne (juhile)	4,34 (1,05)	4,42 (0,79)	4,58 (0,86)	4,47 (0,83)	3,98 (0,75)	4,69 (0,95)	0,061
Vaikimine	Nõustuv	2,21 (1,14)	2,48 (1,04)	2,21 (1,10)	2,29 (0,94)	2,54 (0,98)	2,27 (1,10)	0,734
	Kaitsev	2,15 (1,22)	2,29 (0,97)	1,96 (0,91)	1,86 (0,69)	2,51 (1,10)	2,08 (1,04)	0,127
	Prosotsiaalne	5,11 (0,96)	4,81 (0,97)	5,06 (0,90)	5,19 (0,91)	5,04 (1,02)	5,34 (0,83)	0,326

Allikas: autori koostatud

Tabel 10. „Ei räägi“ ja „Räägib“ juhile gruppide keskmised, standardhälbed ja statistiliselt olulised erinevused

Tunnus		Prosotsiaalne sõnajulgus				p
		Ei räägi juhile		Räägib juhile		
		n=42		n=167		
		M	Sd	M	Sd	
Tööst haaratus		3,90	0,87	4,65	0,71	<0,001
Tööorientatsioon	Töö	3,85	1,15	3,44	1,11	0,035
	Karjäär	4,30	0,81	4,92	0,93	<0,001
	Kutsumus	2,54	1,12	3,27	1,12	<0,001
	Sotsiaalne kuuluvus	3,46	0,99	3,99	0,96	0,002
	Hõivatus	2,60	1,24	2,61	1,41	0,974
Sõnajulgus	Nõustuv	2,79	1,02	2,28	0,86	0,001
	Kaitsev	2,41	1,13	1,81	0,87	0,039
	Prosotsiaalne (kolleegidele)	3,75	0,79	4,96	0,59	<0,001
Vaikimine	Nõustuv	3	1,18	2,15	0,95	<0,001
	Kaitsev	2,62	1,19	1,98	0,90	0,007
	Prosotsiaalne	4,98	0,95	5,13	0,93	0,379

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. järg

Tabel 11. „Ei räägi“ ja „Räägib“ kolleegidele gruppide keskmised, standardhälbed ja statistiliselt olulised erinevused

Tunnus		Prosotsiaalne sõnajulgu				p
		Ei räägi kolleegile		Räägib kolleegile		
		n=16		n=193		
		M	Sd	M	Sd	
Tööst haaratus		3,43	0,98	4,59	0,72	<0,001
Tööorientatsioon	Töö	4,08	1,26	3,48	1,10	0,040
	Karjäär	4,36	0,72	4,83	0,95	0,055
	Kutsumus	2,44	1,31	3,19	1,13	0,013
	Sotsiaalne kuuluvus	3	0,95	3,96	0,95	<0,001
	Hõivatus	2,08	1,15	2,65	1,15	0,058
Sõnajulgu	Nõustuv	2,88	1,11	2,34	0,89	0,025
	Kaitsev	2,73	1,52	1,87	0,87	<0,001
	Prosotsiaalne (juhile)	2,70	0,71	4,59	0,74	<0,001
Vaikimine	Nõustuv	3,17	1,38	2,25	0,99	<0,001
	Kaitsev	2,98	1,46	2,04	0,92	0,006
	Prosotsiaalne	5,04	1,12	5,10	0,92	0,804

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Korrelatsioonitabelid

Tabel 12. Kõikide tunnuste korrelatsioonid

Tunnused	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Tööst haaratus	1												
2. Töö	- 0,343 **	1											
3. Karjäär	0,369 **	-0,075	1										
4. Kutsumus	0,460 **	-0,178 **	0,203 **	1									
5. Sots. kuuluvus	0,382 **	-0,165 *	0,313 **	0,425 **	1								
6. Hõivatus	0,068	-0,153 *	0,064	0,381 **	0,244 **	1							
7. Nõustuv SJ	- 0,212 **	0,199 **	- 0,140 *	0,021	0,039	0,195 **	1						
8. Kaitsev SJ	- 0,219 **	0,13	- 0,16*	0,03	-0,08	0,193 **	0,594 **	1					
9. Prosots. SJ, kolleeg	0,399 **	-0,105	0,451 **	0,225 **	0,268 **	0,034	- 0,395 **	- 0,481 **	1				
10. Prosots. SJ, juht	0,401 **	-0,087	0,420 **	0,259 **	0,265 **	0,022	- 0,349 **	- 0,416 **	0,818 **	1			
11. Nõustuv V	- 0,399 **	0,174 *	- 0,114	- 0,132	- 0,117	0,094	0,496 **	0,550 **	- 0,419 **	- 0,417 **	1		
12. Kaitsev V	- 0,232 **	0,155 *	-0,03	-0,04	- 0,003	0,143 *	0,496 **	0,640 **	- 0,411 **	- 0,399 **	0,681 **	1	
13. Prosots. V	0,163 *	-0,056	0,041	- 0,058	0,031	- 0,138 *	- 0,188 **	- 0,351 **	0,225 **	0,191 **	- 0,361 **	- 0,353 **	1
14. Töö-korraldus	0,04	0,055	0,079	- 0,003	- 0,165 *	- 0,105	0,028	0,037	0,006	0,009	0,026	0,001	0,115

** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0.01$

* korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0.05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. järg

Tabel 13. Vastajate andmete korrelatsioonid sõnajulguste ja vaikimistega

Tunnused	Paindlik töövorm	Projekti põhine töö	Meeskonna asukoht	Staaž	Vanus	Sugu
Nõustuv sõnajulgus	0,028	0,059	-0,037	0,032	-0,057	0,048
Kaitsev sõnajulgus	0,037	0,025	-0,063	0,06	-0,088	0,194**
Prosotsiaalne sõnajulgus, kolleegile	0,006	-0,011	0,073	0,009	0,031	-0,045
Prosotsiaalne sõnajulgus, juhile	0,009	0,012	0,08	0	0,03	-0,087
Nõustuv vaikimine	0,026	-0,028	0,015	-0,055	-0,124	0,085
Kaitsev vaikimine	0,001	-0,039	-0,05	-0,028	-0,119	0,114
Prosotsiaalne vaikimine	0,115	-0,022	0,032	0,097	0,165*	-0,026

** korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0.01$

* korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0.05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Melissa Padjus

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Töötajate sõnajulguse seotus tööorientatsiooni, tööst haaratuse ja paindlike töökorralduslike vormidega“,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Liina Randmann (PhD),

(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

09.05.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.