

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Margaret Idasaar

**TÖÖJÕU AGIILSUS JA SELLE SEOS PSÜHHOLOOGILISE JA  
STRUKTUURSE VÕIMESTAMISEGA**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8560 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Margaret Idasaar 14.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178024HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: margaretidasaar@hotmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

15.mai.2020

(allkiri, kuupäev)



Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann PhD

Lubatud kaitsmisele

15.mai 2020

(nimi, allkiri, kuupäev)



# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
ABSTRACT .....	6
SISSEJUHATUS .....	7
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	10
1.1. Organisatsiooniline agiilsus .....	10
1.2. Tööjõu agiilsus .....	11
1.2.1. Tööjõu agiilsus ja võimestamine .....	14
1.3. Struktuurne võimestamine .....	15
1.4. Psühholoogiline võimestamine .....	16
2. EMPIIRILINE UURIMUS .....	18
2.1. Uuringu eesmärk .....	18
2.2. Uuringu meetodika .....	18
2.3. Valim .....	19
2.4. Protseduur .....	20
2.5. Andmeanalüüs .....	21
2.6. Tulemused .....	22
2.6.1. Sisereliaabluse hindamine .....	22
2.6.2. Kirjeldav statistika .....	23
2.6.3 T- testi ja dispersioon analüüsi tulemused .....	25
2.6.4 Korrelatsioonianalüüs .....	27
2.6.5 Koosmõjukomponentidega regressioonanalüüs .....	29
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED .....	34
3.1 Ettepanekud .....	38
KOKKUVÕTE .....	42
SUMMARY .....	44
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	47
LISAD .....	53
Lisa 1. Uuringu ankeet .....	53
Lisa 2. T-testi tulemused .....	57
Lisa 3. Dispersioonanalüüs .....	58
Lisa 4. Korrelatsioonanalüüs .....	61

Lisa 5. Anova.....	62
Lisa 6. Lihtlitsents.....	63

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleem keskendub võimestamise ja töajõu agiilsuse seoste välja selgitamisele. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada mil määral töajõu psühholoogiline ja struktuurne võimestamine mõjutab töajõu agiilsuse vorme (proaktiivsus, kohanemine ja säilenõtkus).

Magistritöö teoreetiline ülevaade keskendub agiilsusele ning võimestamisele. Agiilsuse teoreetilises osas tehakse ülevaade organisatsioonilisest agiilsusest, mis on aluseks töajõu agiilsusele. Seejärel tehakse ülevaade töajõu agiilsuse teooriast ning töajõu agiilsuse ja võimestamise omavahelisest seosest. Võimestamise teoreetilises osas tuuakse välja struktuurse võimestamise teooria ja seejärel psühholoogilise võimestamise teooria.

Kvantitatiivse analüüsi tegemiseks koostati ankeet, mis koosnes psühholoogilise- ja struktuurse võimestamise ja töajõu agiilsuse väidetest. Psühholoogilise võimestamise osa koosnes Menoni (2001) loodud küsimustikust, struktuurse võimestamise osa koosnes Kanteri (1993) küsimustikust ja töajõu agiilsuse osa koosnes Sherehiy (2008) küsimustikust. Uuringus osales mugavusvalimi teel 144 inimest.

Tulemustest selgub, et psühholoogilise võimestamise kõikidel alaskaaladel, milleks on tajutud kontroll; tajutud kompetentsus ja eesmärkide omaks võtmine, esineb keskmise tugevusega seoseid töajõu agiilsuse alaskaaladega, milleks on proaktiivsus; kohanemisvõime ja säilenõtkus. Psühholoogilise võimestamise ja töajõu agiilsuse koguskaalade vahel esineb samuti keskmise tugevusega seos. Struktuurse võimestamise võimaluste alaskaalal esines keskmise tugevusega seoseid töajõu agiilsuse alaskaaladega, milleks oli proaktiivsus ja säilenõtkus. Kohanemisvõime skaalal oli võimaluste skaalaga seos nõrk. Teiste struktuurse võimestamise alaskaalade ja töajõu agiilsusel arvestatavat seost ei olnud. Struktuurse võimestamise ja töajõu agiilsuse koguskaalade vahel siiski nõrgapoolne keskmise tugevusega positiivne seos. Samuti leiti, et struktuurse võimestamise mediaatoriks on psühholoogiline võimestamine.

Võtmesõnad: Psühholoogiline võimestamine, struktuurne võimestamine, töajõu agiilsus, agiilsus

## **ABSTRACT**

### **TÖÖJÕU AGIILSUS JA SELLE SEOS PSÜHHOOLIGILISE JA STRUKTUURSE VÕIMESTAMISEGA**

Margaret Idasaar

The research problem of this master's thesis is focused on finding correlations between empowerment and workforce agility. The aim of the study was to find out to what extent the employee's psychological and structural empowerment influences the employee's forms of agility (proactivity, adaptivity and resilience).

The theoretical overview of the master's thesis is focused on agility and empowerment. The theoretical part of agility provides an overview of organisational agility, which forms the basis for workforce agility. Thereafter, an overview is provided of workforce agility theory and the relationship between workforce agility and empowerment is reviewed. Theoretical part of empowerment highlights the theory of structural empowerment and then the theory of psychological empowerment.

Questionnaire was developed to conduct the study and perform the quantitative analysis, this consisted of statements which were related to psychological and structural empowerment but also to workforce agility. The part regarding psychological empowerment consisted of a questionnaire developed by Menon (2001), structural empowerment was addressed with a questionnaire developed by Kanter (1993) and workforce agility part consisted of a questionnaire developed by Sherehiy (2008). Overall, 144 people participated in this study, participants were found using a convenience sample.

The results show that psychological empowerment on all subscales of perceived control; perceived competence and acceptance of goals go hand-in-hand with a moderate correlation with the subscales of workforce agility (proactivity, adaptability and resilience). The absolute scales of psychological empowerment and workforce agility only indicate moderate correlations. The subscale of structural empowerment also exhibited moderate correlations with the workforce agility sub-scales of pro-activity and resilience. The agility scale however had a weak link with the opportunity scale. The other sub-scales of structural empowerment and workforce agility have not exhibited significant correlation. However, there is a positive link of medium strength between the structural scales and the overall agility scales of the workforce. Samui was found to be mediated by psychological empowerment

Keywords: Psychological empowerment, structural empowerment, workforce agility, agility

## SISSEJUHATUS

Uus ettevõtluskeskkond on suurendanud survet ettevõtetele pakkuda kaupu ja teenuseid tõhusamalt ja paindlikumalt kui kunagi varem (Dyer, Ericksen 2005). Selles konkurentsitihedas ja muutavas ärikeskkonnas edu saavutamiseks ja isegi selles ellujäämiseks kasutavad organisatsioonid agiilsust kui kogu ettevõtte strateegiat (Gartside *et al.* 2014). Organisatsioonides tuleb pidevalt sisse viia erinevaid muudatusi, et olla konkurentsivõimeline. Mitmed uuringud on eelnevalt näidanud, et paljudel juhtudel organisatsioonides sisse viidud muudatused ebaõnnestuvad ja peamiseks põhjuseks on töötajate ebapiisav muudatustes osalemine (Alas, Pramann Salu 2005). Selleks, et organisatsioon oleks agiilne, on oluline osa inimestel, kes seal organisatsioonides töötavad.

Agiilsust on Eesti Keele Instituudi andmetel defineeritud järgmiselt: “väle, kiire, paindlik, kohanev, kergesti kohandatav; muutlik, kiiresti muutuv”. Agiilne tööjõud suurendab tootlikkust, kasumeid ja turuosasid ning võimaldab arendada ettevõtlust konkurentsivõimelisel turul, kus toimuvad pidevalt ootamatud muutused ning parandab organisatsioonide väljavaateid jääda püsima muutlikus ja ülemaailmses ärikeskkonnas (Muduli 2013). Need eelised on organisatsioonide edu jaoks eluliselt olulised ja ettevõtete juhid peavad tagama, et nende organisatsioonide kõige olulisemad aspektid toetaksid tööjõu agiilsust (Jackson, Johansson 2003). Agiilne tööjõud võib suurendada organisatsiooni potentsiaali jääda püsima ebastabiilses ülemaailmses ärikeskkonnas (Katayama, Bennett 1999).

On selge, et ettevõtted sooviksid, et nende töötajad oleksid agiilsed ja seeläbi aitaksid neil toime tulla ja saavutada edu konkurentsivõimelises keskkonnas. Organisatsiooni sise- ja väliskeskonna teguritest tingitud muudatuste rakendamine, võib osutuda keeruliseks, kui organisatsioonides olevad inimesed ei suuda või ei soovi muudatustega kaasa tulla. Võib eeldada, et need inimesed, kas oma isiksusest või keskkonnast tingituna, ei ole suutelised olema piisavalt agiilsed. Agiilne töötaja on oma käitumises kiire ja paindlik, läheb muudatustega kaasa ning tuleb uutes olukordades hästi toime. Küsimusi tekitab aga see, millistele juhtimis- ja organisatsiooni praktikatele ettevõtted rõhku peaksid panema, et saavutada tulemus, kus tööjõud

on agiilne. Autor uuris erinevaid varasemaid uuringuid ning leidis, et võimestamist on peetud üheks tööjõu agiilsuse arendamise võtmeks (Van *et al.* 2001; Kelly 2008). Muduli (2017) uuringu tulemused näitavad, et psühholoogilise võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel on positiivne seos. Alavi *et al.* (2014) kinnitab, et võimu jagamine aitab positiivselt kaasa tööjõu agiilsuse arengule. On leitud, et psühholoogilise võimestamise suurendamise praktikad aitavad oluliselt kaasa proaktiivse suhtumise kujunemisele ja suurendavad paindlikkust, hõlbustades samal ajal ka otsustusprotsessi, koordineerimise ja tegutsemise kiirust (Muduli 2009). Teema aktuaalsuse tõttu otsustas autor võimestamise ja agiilsuse vahelisi seoseid uurida ka Eestis. Sealjuures uurides eraldi ka psühholoogilise võimestamise ja struktuurse võimestamise seoseid tööjõu agiilsusega.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleem keskendub võimestamise ja tööjõu agiilsuse seoste välja selgitamisele. Teema on aktuaalne ja uudne ning autorile teada olevalt ei ole tööjõu agiilsust varem Eestis uuritud. Ka väliskirjanduses ei ole palju uuringuid, mis käsitleksid tööjõu agiilsuse ja võimestamise seoseid. Autori hinnangul on oluline nimetatud seoseid uurida, et välja selgitada, kas leidub tugevamaid seoseid ja mõjusid, mille tulemusel oleks võimalik rakendada muudatusi organisatsiooni juhtimisstrateegiasse ja seeläbi parendada tööjõu agiilsust

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada mil määral töötaja psühholoogiline ja struktuurne võimestamine mõjutab töötaja agiilsuse vorme (proaktiivsus, kohanemine ja säilenõtkus). Uuringu eesmärgi saavutamiseks ja läbiviimiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Missugused on seosed psühholoogilise võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel?
2. Missugused on seosed struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel?

Magistritöö teoreetiline ülevaade keskendub agiilsusele ning võimestamisele. Agiilsuse teoreetilises osas tehakse ülevaade organisatsioonilisest agiilsusest, mis on aluseks tööjõu agiilsusele. Seejärel tehakse ülevaade tööjõu agiilsuse teooriast ning tööjõu agiilsuse ja võimestamise omavahelisest seosest. Võimestamise teoreetilises osas tuuakse välja struktuurse võimestamise teooria ja seejärel psühholoogilise võimestamise teooria.

Uuringu läbiviimiseks ja kvantitatiivse analüüsi tegemiseks koostati ankeet, mis koosnes psühholoogilise ja struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse väidetest. Psühholoogilise võimestamise osa koosnes Menoni (2001) loodud küsimustikust, struktuurse võimestamise osa



koosnes Kanteri (1993) küsimustikust ja tööjõu agiilsuse osa koosnes Sherehiy (2008) küsimustikust. Küsimustikus oli kokku 69 väidet. Käesolevas uuringus osales kokku 144 inimest, kes leiti mugavusvalimi teel. Kvantitatiivses uuringus esitati kirjeldav statistika, arvutati sisemise reliaabluse koefitsendid ja viidi läbi t-test, dispersioonanalüüs, korrelatsioonanalüüs, koosmõjukomponentidega regressioonanalüüs ning lineaarne regressioonanalüüs. Tulemustes toodi välja kvantitatiivse uuringu tulemused ning selgitati nende omavahelisi seoseid. Järeldustes toodi välja vastused uurimisküsimustele ja tehti ettepanekud lähtuvalt lõputöös saadud tulemustele.

Käesolev magistritöö koosneb sissejuhatusest, teoreetilisest ülevaatest, empiirilisest uurimisest, tulemustest, järeldustest ning kokkuvõttest.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilise ülevaate peatükis antakse ülevaade teemadest, milleks on organisatsiooniline agiilsus, tööjõu agiilsus, psühholoogiline võimestamine ja struktuurne võimestamine ning nende seos tööjõu agiilsusega.

## 1.1. Organisatsiooniline agiilsus

Organisatsioonilist agiilsust on määratletud, kui "... konkurentsi aluste edukas kasutamine (kiirus, paindlikkus, uuenduste ennetamine, kvaliteet ja kasumlikkus) integreerides korrigeerivaid ressursse ja parimaid tavasid teadmisterikkasse keskkonda, et pakkuda kliendikeskseid tooteid ja teenuseid kiiresti muutuvasturukeskkonnas" (Yusuf *et al.* 1999, 37). Kidd (1994) on defineerinud organisatsioonilist agiilsust kui organisatsiooniliste elementide kiire ja ennetava kohanemise ebakindlate ja ootamatute muudatustega. See aitab ettevõtetel tegutseda kasumlikult konkurentsivõimelises keskkonnas, kus klientide võimalusi iseloomustab pidev ja ootamatu muutlikkus (Goldman *et al.* 1995). On selge, et organisatsiooniline agiilsus ja suutlikkus tegutseda tõhusalt ja konkurentsivõimeliselt on ettevõtte edukuse jaoks oluline.

Qumer ja Henderson (2008) defineerisid agiilsust, kui üksuse pidevat käitumist või võimet, mis väljendub oodatavate või ootamatute muudatustega kiirelt toimetulemises, kusjuures see võime avaldub väikseima võimaliku ajavahemiku jooksul ning selle avaldumist iseloomustab kokkuhoidlike, lihtsate ja kvaliteetsete vahendite kasutamine dünaamilises keskkonnas; agiilsust saab mõõta paindlikkuse, kiiruse, asjatundlikkuse, õppimise ja reageerimisvõime abil. Võib eeldada, et organisatsioonid, kes peavad tegelema ootamatute muutustega, ei oska sealjuures alati arvestada teguritega, mis neid konkurentsivõimelisena hoiab. Näiteks ei suudeta piisavalt kiirelt vastu võtta vajalikke ja adekvaatseid otsuseid ning sealjuures arvestada ettevõtte ja selle huvigruppidega heaolu.

Teece *et al.* (2016) nimetavad organisatsioonilist agiilsust paindlikkuse sünonüümiks. Weber ja Tarba (2014) määratlevad seda kui organisatsioonilist võimekust jääda paindlikuks uute arengute

ees. Overby *et al.* (2006) peavad organisatsioonilist agiilsust võimeks tuvastada keskkonnamuudatusi ja reageerida neile hõlpsalt. Ravichandran (2018) peab agiilsust kompetentsiks, mis võimaldab ettevõtetel kohaneda keskkonnaga kaasnevate situatsioonidega. Sarnaselt defineerib ka Ngai *et al.* (2011) organisatsioonilist agiilsust kui organisatsiooni võimet reageerida ootamatutele turumuutustele ja pöörata need muutused äri võimalusteks. Park *et al.* (2017) määratleb organisatsioonilist agiilsust kui kombinatsiooni tunnetuse, otsustamise ja käitumise agiilsusest.

Breu *et al.* (2002) on koostanud ülevaate agiilsuse omadustest mis “koosnevad keskkonna skaneerimisest, muutustele reageerimisest, oskuste hindamisest ja arendamisest, töötajate mõjuvõimu suurendamisest ning töötajate autonoomia soodustamisest otsuste tegemisel, teabe ja teadmiste kättesaadavusest, koostööst ja virtuaalsest organisatsioonist, äriprotsesside integreerimisest, infosüsteemide integratsioonist, töövoost, info- ja sidetehnoloogiatest ja mobiilsest tehnoloogiast.” Nagu selgub eelneva teooria põhjal, siis organisatsiooniline agiilsus sõltub väga paljudest erinevatest teguritest ning nende terviklik mõõtmine võib olla keeruline protsess.

On aga selge, et töäjõud, kes on organisatsiooni oluline osa, mõjutab samuti organisatsiooni võimet olla agiilne. Agiilne organisatsioon vajab agiilset tööjõudu (Breu *et al.* 2002; Muduli 2013). Tööjõu agiilsust on peetud oluliseks ettevõtete kasvuteguriks konkurentsivõimelistel turgudel, mis seisavad silmitsi pidevate ja ootamatute muudatustega (Gehani 1995). Järgnevas peatükis toob autor välja tööjõu agiilsuse teoreetilised vaatekohad.

## **1.2. Tööjõu agiilsus**

Tööjõu agiilsuse uuringus täheldas Beatty (2005), et agiilse tööjõu juhtimine võimaldab ettevõtetel saavutada oma eesmärgid innovatsiooni kaudu, suurendab strateegilisi võimalusi ja võib vähendada tööjõu struktuurset kulusid. Vaatamata levinud arusaamale, et tööjõu konkurentsivõime saavutamine on otsustava tähtsusega, ei ole tööjõu agiilsuse mõistet veel süstemaatiliselt uuritud (Gunasekaran 1999). Ka Breu *et al.* (2001) ja Sherehiy (2008) on väitnud, et tööjõu agiilsuse kohta ei ole välja töötatud täpset definitsiooni ega teooriat.

Töøjõu agiilsus hõlmab kahte põhielementi: töøjõu võime reageerida muutustele sobival viisil ja õigel ajal; ning töøjõu võime kasutada muutusi ära ja näha neid, kui võimalusi (Kidd 1994). Samuti peab ka Chonko ja Jones (2005) töøjõu agiilsuse olulisteks aspektideks seda, et töøjõud suudab muutustele kiirelt reageerida ja nendega efektiivselt kohaneda ning töøjõud on võimeline kasutama muutuste positiivseid aspekte firma hüvanguks. Töøjõu agiilsus ei seisne üksnes reaktiivses, vaid ka proaktiivses käitumises (Sherehiy 2008). Ettenägelikkus, õppimine, isiklik algatusvõime, loovus, enesetõhusus ja innovaativsus on olulised omadused edukuse saavutamiseks (Sharp *et al* 1999). Seega koosneb agiilne töøjõud inimestest, kellel on lai visioon ja võimalused turgude ebastabiilsusega toimetulekuks, nähes ära selliste dünaamiliste tingimuste eelised nagu äkilised muutused klientide eelistustes ja raamatupidamise struktuuris (Zhang, Sharifi 2000). Töøjõu agiilsust on seostatud ka avatusega vastu võtta erinevaid rolle ja aktsepteerida erinevat vastutustaset sõltuvalt projekti nõuetest (Muduli 2016). Teadlaste sõnul on üheks oluliseks agiilse töøjõu tunnuseks koostöö ja teabe jagamise väärtustamine (Breu *et al.* 2001).

Järgnevalt toob autor välja erinevate autorite käsitluse töøjõu agiilsuse omadustest ja atribuutidest (vt Tabel 1).

Tabel 1. Töøjõu agiilsuse teoreetiline ülevaade

Töøjõu agiilsus	
Kidd (1994) Chonko ja Jones (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- töøjõu võime reageerida muutustele;</li> <li>- töøjõu võime näha muutusi, kui võimalusi.</li> </ul>
Plonka (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiivne suhtumine õppimisse ja enesearengusse;</li> <li>- head probleemilahenduse oskused;</li> <li>- muutustega kohanemine;</li> <li>- uued ja innovatiivsed ideed,</li> <li>- moodsad tehnoloogiad;</li> <li>- valmisolek uuteks kohustusteks.</li> </ul>
Gunasekaran (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- infotehnoloogilised oskused;</li> <li>- teadmised meeskonnatööst, läbirääkimisoskustest, arenenud tootmisstrateegiatest ja tehnoloogiatest;</li> <li>- võimestatud töøjõud;</li> <li>- multifunktsionaalne töøjõud;</li> <li>- mitmekeelne töøjõud;</li> <li>- isejuhtivad meeskonnad.</li> </ul>

Breu <i>et al.</i> (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reageerimine välistele muutustele;</li> <li>- oskusteabe hindamise võrdlusalus,</li> <li>- oskuste arendamise kiirus;</li> <li>- kohanemise kiirus uutes töökeskkondades;</li> <li>- infole juurdepääsu kiirus;</li> <li>- IT muutumise kiirus;</li> <li>- mobiilsete tehnoloogiate kasutamine;</li> <li>- töökoha sõltumatus;</li> <li>- mobiilse teabe kättesaadavus;</li> <li>- koostöötehnoloogiad;</li> <li>- virtuaalne meeskond;</li> <li>- teadmiste jagamine ja töötajate võimestamine.</li> </ul>
Griffin, Hesketh's (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proaktiivne käitumine;</li> <li>- reaktiivne käitumine;</li> <li>- tolerantne käitumine.</li> </ul>
Dyer, Shafer (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proaktiivne</li> <li>- kohanemisvõimeline</li> <li>- genereeriv</li> </ul>
Sherehiy <i>et al.</i> (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proaktiivsus;</li> <li>- kohanemisvõime</li> <li>- resilentsus ehk säilenõtkus</li> </ul>

Allikas: autori koostatud

Magistritöö uuringus otsustati kasutada Sherehiy (2007) poolt loodud “Tööjõu Agiilsuse Skaalat” (*Workforce Agility Scale - WAS*) ning järgnevalt tehakse ülevaade nimetatud autori poolt väljatoodud tööjõu agiilsuse dimensioonide definitsioonid ja kirjeldused.

Tabel 2. Tööjõu agiilsuse dimensioonid

Dimensioon	Definitsioon	Kirjeldus
Proaktiivsus	Tegevuste algatamine, millel on positiivne mõju muutunud keskkonnale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- muutustega seotud probleemide ennetamine;</li> <li>- tegevuste algatamine, mis viivad muutustega seotud probleemide lahendamiseni ja töö parenduseni;</li> <li>- lahendused muutustega seotud probleemidele.</li> </ul>

Adaptiivsus e kohanemisvõime	Enda käitumise muutmine või kohandamine, et sobituda uude keskkonda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inimestevaheline ja kultuuriline kohanemisvõime;</li> <li>- uute ülesannete ja kohustuste omandamine;</li> <li>- professionaalne paindlikkus.</li> </ul>
Resilentsus e säilienõtkus	Tõhus toimimine stressi korral, vaatamata muutuvale keskkonnale või siis, kui rakendatud strateegiad ja lahendused on ebaõnnestunud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiivne suhtumine muutustesse, uutesse ideedesse ja tehnoloogiasse;</li> <li>- sallivus ebakindla suhtes ja sellega toimetulek;</li> <li>- stressiga toimetulek.</li> </ul>

Allikas: Sherehiy (2008)

Nagu näha võib töäjõu agiilsus olla väga laiahaardeline ja ühest definitsiooni keeruline välja tuua. Autori hinnangul on üldistatult töäjõu agiilsus omaduste kogum, mis aitab kohaneda ümbritsevate muutustega, et olla oma tegevustes edukas.

### 1.2.1. Töäjõu agiilsus ja võimestamine

Töäjõu agiilsuse arendamisele aitavad positiivselt kaasa võimu jagamise praktikad (Alavi *et al.* 2014). Töäjõu agiilsusele mõju avaldavatest võimestamise praktikatest on enim esile kerkinud detsentraliseeritud otsustamine, töötajate autonoomia, vähene formaliseerimine ja ühetasandiline ettevõtte struktuur (Sherehiy 2014; Muduli 2009; Alavi 2014). Hopp ja Van (2004) jõudsid järeldusele, et võimu jagamise praktikad pakuvad kõige rohkem potentsiaali töäjõu agiilsuse arendamiseks, muutes koolituste, multitegumtöö ja koostöö tõhusamaks. Võimestamisel ja autonoomial on võtmetähtsus otsuste langetamise oskuse arendamiseks, mis aitab kaasa töäjõu agiilsusele (Kidd 1994; Van *et al.* 2001). Uurides töäjõu agiilsuse edendamist, jõudsid Sumukadas ja Sawhney (2004) järeldusele, et ainult kõrgetasemelised praktikad, näiteks tööülesannete mitmekesistamine ja isejuhitavad meeskonnad, aitavad kaasa töäjõu agiilsusele. Kathuria ja Partovi (1999) vaatluste kohaselt aitavad need kõrgetasemelised töötaja kaasamise praktikad juurutada agiilsust. Kui inimesed tunnevad, et nad on mõjukad, järgneb sellele proaktiivne käitumine nagu paindlikkus, vastupidavus ja püsivus (Thomas, Velthouse 1990). Toetudes teorialle on näha, et võimestamisel on positiivne mõju töäjõu agiilsusele. Autori soov on selgeks teha millised võimestamise komponendid käesolevas uuringus täpsemalt seostuvad töäjõu agiilsusega.

### 1.3 Struktuurne võimestamine

Struktuurset võimestamist defineeritakse kui ligipääsu organisatsioonilistele struktuuridele töökeskkonnas läbi kommunikatsiooni, toetuse, informatsiooni ja ressursside, mis pakuvad töötajatele võimalusi võtta osa otsustamisprotsessidest, assisteerida ressursside kontrollis ning oma töös areneda (Conger, Kanungo 1988; Kanter 1993; Mechanic 1962; Salanick 1978). Struktuurse võimestamise põhiolemus keskendub töökorraldusele, mis muudab juhtimise rolli ning suunab vastutuse ja kohustused meeskonna liikmetele (Mathieu *et al.* 2006, 97-98).

Võim organisatsioonis võib Kanteri (1979) sõnul olla kas produktiivne või rõhuv ja võib määrata süsteemi tõhususe. Ta väidab, et võim peegeldab ressursside mobiliseerimise võimet, mitte domineerimist ja mõjuvõimu. Võim on selle teooria keskne mõiste ja jaguneb formaalseks ja informaalseks võimuks. Formaalne võim tuleneb töökohtadest, mis edendavad läbipaistvust, toetavad valikuvabadust, pakuvad tunnustust ja aitavad kaasa organisatsiooni peamiste eesmärkide saavutamisele. Mitteformaalne võim tähendab isiklikke suhteid või ühendusi, mis on loodud süsteemis, näiteks sponsorite, eakaaslaste ja alluvatega, koos väliste ametialaste kontaktidega. Need liidud asuvad organisatsioonis ja väljaspool seda ning suurendavad ressurssidele ja teabele juurdepääsu võimalusi, suurendades seeläbi töö efektiivsust ja eesmärkide saavutamist. (*Ibid.*) Samuti väidab Kanter (1979), et formaalne ja mitteformaalne võim pakuvad juurdepääsu kahele organisatsiooni struktuurile, mis edendavad töökoha võimestamist: võimaluste struktuur ja võimu struktuur. Kanter väidab veel, et võimalusteta inimesed on vähem motiveeritud oma tegevustes õnnestuma ja on seetõttu vähem produktiivsed. (*Ibid.*)

Struktuurne võimestamine keskendub võimu üleminekule ja vastutuse edasi kandmisele kõrgemast juhtkonnast töötajale. Struktuurses võimestamises on peamiselt vaatluse all organisatsioonilised seisundid, mille kohaselt võim, otsuste tegemine ning formaalne kontroll ressursside üle on jagatud. See põhineb töö kavandamisel ja tööle iseloomulike joonte teadusuuringutel. (Maynard *et al.* 2012, 1234) Ghoshi (2013) nimetab võimustamist kui protsessi, mille käigus antakse võim ja vastutus üle hierarhias madalamal tasandil olevale

töötajale. Kui inimesele antakse kontroll oma töö üle ning võim ja vastutus, saab ta ise otsuseid vastu võtta ja efektiivselt saavutada töö eesmärged (*Ibid.*)

Kanter (1979) on seisukohal, et võimestavad töökohad on need, mis annavad töötajatele juurdepääsu teabele, toele, ressurssidele ja võimalustele, et nad saaksid oma tööd parimal viisil teha. Juurdepääs teabele tähendab organisatsiooni formaalsete ja mitteformaalsete sündmustega kursis olemist. Juurdepääs toetusele viitab töötaja võimele reageerida olukorrale uuendusmeelselt ja võtta riske ilma organisatsioonilise bürokraatiata. Juurdepääs ressurssidele, nagu raha, materjalid ja tarvikud, on veel üks võimestav tööstruktuur. (Kanter 1979) Võimalust nimetas Kanter (1977) kui võimet organisatsioonis edasi liikuda läbi kontaktide, eksponeerimise ja nähtavuse või võimet õppida ja kasvada professionaalselt ametikohal. Tema sõnul kogevad töötajad jõuetust, kui neil puudub juurdepääs teabele, toele, ressurssidele ja võimalustele. Need, kellel on juurdepääs organisatsiooni võimu- ja võimaluste struktuuridele, on kõrgelt motiveeritud ja võimelised ka teisi motiveerima ja võimestama. (Kanter 1979)

Kanteri väitel on juhtimis- ja organisatsiooniliseks efektiivsuseks vaja kolme struktuurset komponenti: võimalus, võim ja inimeste proportsionaalne jaotumine. Võimalused viitavad kasvule, väljakutsetele, suurenenud oskustele ja preemiatele. Võim viitab töötajate töö autonoomia tasemele, mis sõltuvad informatsioonist, toetusest ja ressurssidest. Isikute proportsionaalne jaotumine viitab organisatsiooni soolisele ja rassilisele kooslusele ja sellele kuidas erinevad grupid näevad organisatsiooni erinevalt. Koos moodustavad determinandid Kanteri struktuurse võimestamise teooria. (Kanter 1993) Käesolevas magistritöös kasutatakse Kanteri poolt loodud struktuurse võimestamise küsimustikku, mis koosneb eelnimetatud kolmest komponendist: võimalused, võim ja proportsioon.

#### **1.4. Psühholoogiline võimestamine**

Randolph (2000) defineerib võimestamist kui praktikate kogumit, mis sisaldab info jagamist, võimu delegeerimist ja töötaja iseseisvuse suurendamist. Võimestamist peetakse tegevuseks, mille käigus antakse võim inimesele, kes saab võimestatud (London 1993). Psühholoogilist võimestamist on nimetatud "invidiidi sisemise motiveerituse kogemuseks, mis põhineb tema tajul ja suhestumisel oma rolliga töökohas" (Spreitzer 1995, 1444). Conger ja Kanungo (1988) defineerisid psühholoogilise võimestamise, kui enesetõhususe tunde tõstmise protsessi



organisatsiooni liikmete hulgas ning seda läbi võimetust soodustavate tingimuste tuvastamise ja nende eemaldamist, nii formaalsete organisatsiooni praktikate, kui ka efektiivsuse tõstmise mitteametlike tehnikate kaudu. Marghany (2015) on leidnud oma uurimistöös, et psühholoogilise võimestamise fookus on indiviidi või meeskonna seisundil, mis lubab neil uskuda, et nad omavad kontrolli oma töö üle. Thomas ja Velthouse (1990) defineerisid psühholoogilist võimestamist laiemalt: suurenenud sisemine motivatsioon tööülesanneteks, mis väljendub neljas tunnetuses, mis peegeldavad indiviidi orienteeritust oma rolliga töökohas: tähenduslikkus, kompetents, enesemääramine ja mõju. Ka Spreitzer (1995) on neid nimetanud psühholoogilise võimestamise neljaks dimensiooniks ning tema sõnul on nende mõju suurim vaid kõigi koostoimel. Tähenduslikkus viitab tööülesande või eesmärgi väärtust, seoses indiviidi suhtumisega oma ideaalidesse ja standarditesse (Thomas, Velthouse 1990). Kompetents või enesetõhusus on indiviidi usk oma võimesse rakendada motivatsiooni, kognitiivseid ressursse ja toimimisviise, mis on vajalikud teatud olukordade jaoks (Muchinsky 2006). Madal enesetõhusus paneb inimesi vältima olukordi, mis nõuavad asjakohaste oskuste rakendamist (Bandura 1977). Enesemääratlus defineeritakse kui töötaja tunnetust oma vastutuse ulatusest, mis tuleneb saadud autonoomiast (Thomas, Velthouse 1990). Mõju esindab seda, mil määral võib üksikisik mõjutada töö strateegilist, administratiivset ja operatiivset tulemust (Ashforth 1989).

Menon (2001) mõtestas psühholoogilise võimestamise kui tunnetusliku olukorra, mis on iseloomustatav läbi kolme tahu: tajutud kontroll (*perceived control factor*), tajutud kompetentsus (*competence factor*) ja eesmärkide omaks võtmine (*goal internalisation factor*). Tajutud kontroll sisaldab uskumusi iseseisvuse kohta, otsuste tegemise vabadust, ressursside kättesaadavust, autonoomsust planeerimisel ja töösooritusel (Menon 1999). Tajutud kompetentsust peegeldab rolli meisterlikkust, mis eeldab edukaid sooritusi ühe või rohkemate ülesannete korral ning lisaks nõuab toimetulekut mitterutiinsetes rolliga seotud situatsioonides (*Ibid.*). Kolmandaks oluliseks komponendiks peetakse eesmärkide omaks võtmist. Eesmärkide omaks võtmine nõuab muutusi töötajate hoiakutes ja uskumustes kooskõlas organisatsiooni missiooni ja eesmärkidega. (*Ibid.*) Autor on kasutanud oma uurimustöös Menon'i psühholoogilise võimestamise küsimustikku, mis koosneb ka juba eelnimetatud komponentidest, milleks on tajutud kontroll, tajutud kompetents ja eesmärkide omaks võtmine. Autori hinnangul on küsimustik usaldusväärne ja seetõttu sobilik .

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS**

### **2.1. Uuringu eesmärk**

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada kas töötaja psühholoogiline võimestamine (tajutud kontroll, tajutud kompetentsus ja eesmärkide omaks võtmine) ning struktuurne võimestamine (võimalused, võim ja proportsioon) mõjutavad positiivselt tööjõu agiilsust (proaktiivsus, kohanemine ja säilenõtkus).

Uuringu eesmärgi läbiviimiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Missugused on seosed psühholoogilise võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel?
2. Missugused on seosed struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel?

### **2.2. Uuringu meetodika**

Magistritöö uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit ning andmete kogumiseks kasutati eFormulari keskkonda. eFormulari abil koostati ankeetküsimustik, mida oli võimalik täita vahemikus 26.09-28.10.2019. Küsimustik koosnes 69-st küsimusest ning küsimustiku täitmiseks kulus eeldatavalt 15-20 minutit. Vastajad hindasid küsimustikus esitatud väiteid Likert-tüüpi skaalal vahemikus 1-5. Valikus olid: 1= Ei nõustu üldse, 2= Pigem ei nõustu, 3= Osaliselt nõustun, 4= Nõustun, 5= Nõustun täielikult. Küsimustik koosnes kolmest väidete plokist, neljandas osas küsiti demograafilisi andmeid.

Esimene küsimuste plokk koosnes Menoni (2001) psühholoogilise võimestamise küsimustikust, milles oli 15 küsimust. Teine plokk koosnes Kanteri (1993) struktuurse võimestamise küsimustikust, milles oli 15 küsimust. Kolmas plokk koosnes Sherehiy (2008) tööjõu agiilsuse küsimustikust, milles oli 39 küsimust. Sherehiy küsimustikku ei ole teadaolevalt varasemalt Eestis kasutatud ning seega on küsimustik autori poolt tõlgitud ja juhendamisel korrigeeritud.

Demograafilistest andmetest küsiti vastaja vanust, positsiooni, osakonna suurust ja valdkonda. Küsimustik on leitav lisas 1.

### **2.3. Valim**

Andmete saamiseks kasutati mugavusvalimit. „Mugavusvalimisse kaasatakse liikmeid nii-öelda mugavalt, uurijale kergesti kättesaadavate huvialuste hulgast” (Õunapuu 2014, 142). “Seejuures lähtutakse lihtsa kättesaadavuse, leitavuse, käsitletavuse, koostöövalmiduse põhimõttest” (Õunapuu 2010). Täidetud küsimustikke saabus tagasi 144.

Uuringule vastajatelt küsiti demograafilistest andmetest sugu, vanust, positsiooni organisatsioonis, osakonna suurust ja valdkonda (vt Tabel 3). Vanus, positsioon ja osakonna suurus jaotati ümber gruppidesse. Vanused jaotati järgnevalt: kuni 25 aastased, 26-35, 36-45, 46 ja enam. Positsioonid jaotati ümber järgnevalt: töötajad, spetsialistid ja juhid. Osakonna suurus jaotati ümber gruppidesse: 1-10, 11-30, 31-50, 51-150 ja enam töötajat. Kuna vastajate valdkonnad olid väga erinevad, siis neid ümber grupeerima ega analüüsima ei hakatud.

Mehi oli vastajatest 56 isikut ehk 39%. Naisi oli vastajatest 88 isikut ehk 61%. Naissoost vastajad on ülekaalus, kuid siiski on vastajate seas arvestatav hulk mehi. Vanuselises jaotuses oli ülekaalus vanusegrupp 26-35, milles vastajaid 66 isikut ehk 46% ja vanusegrupp 36-45, milles oli vastajaid 43 ehk 30%. Vastajate selline jaotus oli eeldatav, kuna selles vanuses on enim tööga hõivatud inimesi ning kuna küsimustik levis üldiselt interneti teel, ei pruugi see vanema vanusegruppi jõuda. Kuni 25 aastaseid vastajaid oli 11 ehk 8% ning vanusegrupis 45 ja enam oli vastajaid 23 ehk 16%. Spetsialiste oli vastajate seas 94 ehk 65%, mis oli enim esinenud positsioon. Töötajaid oli vastajate seas 23 ehk 16% ja juhte 27 ehk 19%. Vastajaid, kes töötas osakondades, kuhu kuulus 1-10 inimest, oli 67 ehk 47%. 11-30 inimesega osakonnas töötas 55 inimest ehk 38%. 31-50 inimesega osakonnas töötas 10 inimest ehk 7% ja 51-150 inimesega osakonnas töötas 12 inimest ehk 8%.

Tabel 3. Valimi jagunemine taustaandmete järgi

Demograafilised andmed	Tunnus	Arv	Osakaal %
Sugu	mees	56	39
	naine	88	61
Vanus	alla 25	11	8
	26-35	66	46
	36-45	43	30
	46 ja enam	23	16
Positsioon	töötaja	23	16
	spetsialist	94	65
	juht	27	19
Osakonna suurus	1-10	67	47
	11-30	55	38
	31-50	10	7
	51-150	12	8

Allikas: autori koostatud

## 2.4. Protseduur

Ankeedi valmimisel viidi esmalt läbi pilootuuring viie inimese seas. Vastanute tagasiside põhjal tehti mõned kujunduslikud muudatused ja parandused sõnastuses. Pilootuuringus osalejatel kulus küsimustikule vastamiseks aega keskmiselt 15 minutit. Küsimustikku sai täita vahemikus 26.09-28.10.2019. Valimi saamiseks jagas autor küsimustikku oma tuttavate, pereliikmete ja kursusekaaslaste seas ning sotsiaalmeedia gruppides.

## 2.5. Andmeanalüüs

Andmete töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutati SPSS programmi. Saadud andmete kirjeldamiseks on kasutatud kirjeldava statistika meetodit. Kirjeldava statistika esitamiseks kasutati aritmeetilist keskmist ( $m$ ) ja standardhälvet ( $SD$ ). Küsimustiku usaldusväärsuse mõõtmiseks arvutati sisemise reliaabluse koefitsient Cronbachi alpha ( $\alpha$ ), mis näitab, kui sarnaselt erinevad küsimused sama nähtust mõõdavad. Usaldusväärseks näitajaks peetakse tulemust  $\alpha > 0,7$  (Streiner 2003, 102).

Kahe grupi keskmiste võrdlemiseks kasutati T-testi, kus statistilise olulisuse tõenäosuse nivooiks võeti  $p < 0,05$ . T-test põhineb t-statistikul, mille väärtus arvutatakse välja, kasutades gruppide keskmisi ja standardhälbeid ning võttes arvesse ka vastajate arvu grupis.

Gruppidevaheliseks võrdluseks kasutati dispersioonanalüüsi, mis võimaldab võrrelda enam kui kahte gruppi nende keskväärtuste põhjal. Täpsemalt kasutati One-Way ANOVA Post Hoc Tamhane testi, kus olulisuse tõenäosuse määraks võeti  $p < 0,05$ .

Nähtuste vahel seoste leidmiseks kasutati Spearmani korrelatsioonanalüüsi ( $\rho$ ), mis näitab seoste tugevust. Spearmani korrelatsioonikordajaga saab mõõta seost kahe arvulise või pikema skaalaga järjestustunnuse vahel. Tulemusi vahemikus 0,3–0,69 peetakse mõõdukalt tugevas seoses olevateks ning tulemused, mis on suuremad kui 0,7 peetakse tugevas seoses olevateks (Russel 2018). Nõrka või nõrgemat lineaarset seost näitab  $\rho < 0,3$ . (*Ibid.*)

Töös koostati koosmõjukomponentidega regressioonanalüüs, et välja selgitada, kas psühholoogilisel võimustamisel on ka vahendav mõju tööjõu agiilsusele. Viidi läbi ka lineaarne regressioonanalüüs, et välja selgitada milliste psühholoogilise võimestamise komponentide poolt on tööjõu agiilsus enam mõjutatud. Lineaarse regressioonimudeli sõltuvaks tunnuseks oli tööjõu agiilsus ja sõltumatuteks tunnusteks psühholoogiline võimestamine elemendid (tajatud kontroll, tajatud kompetents, eesmärkide omaks võtmine). Analüüs viidi läbi *Stepwise* meetodiga ja usaldusnivooiks võeti 95%.

Viidi läbi ka Somersi Delta analüüs, mis hindab tunnustevahelist seost, määrates eelnevalt, kumma tunnuse muutus kutsub teises esile suurema muutuse.

## 2.6. Tulemused

### 2.6.1. Küsimustike skaalade sisereliaabluse hindamine

Psühholoogiline võimestamise teemaplokk koosnes 15 väitest, mis olid jaotatud alamgruppidesse. Alamgruppideks olid tajutud kontroll, tajutud kompetentsus ja eesmärkide internaliseerimine ehk eesmärkide omaks võtmine. Kõik alamgrupid koosnesid viiest väitest.

Selleks, et hinnata küsimustiku usaldusväarsust, kasutati teemaplokkide sisereliaabsuse koefitsienti Cronbachi Alpha ( $\alpha$ ). Tabelis 4 on välja toodud skaalade sisereliaablused ja nende põhjal võib öelda, et kõik alamskaalad on kõrge reliaablusega ning seega on nad usaldusväärsed.

Tabel 4. Psühholoogilise võimestamise sisereliaablused

	Standardiseeritud Cronbachi $\alpha$	N
Psühholoogiline võimestamine	0,88	15
Tajutud kontroll	0,82	5
Tajutud kompetentsus	0,82	5
Eesmärkide omaks võtmine	0,90	5

Allikas: Autori koostatud

Struktuurse võimestamise teemaplokk koosnes 15 väitest, mis olid jaotatud samuti kolme alamgruppi. Alamgruppideks olid võimalused, võim ja proportsioon. Kõik alamgrupid koosnesid viiest väitest. Usaldusväarsuse hindamiseks viidi läbi sisereliaablus kontroll. Kuna proportsiooni alamgrupis esines väide, mille seotus skaalaga oli nõrk (0,04) siis eemaldati see skaalast. Väiteks oli: “Meie organisatsioon survestab kohanduma ja tegema vähem vigu” ning koos selle väitega oli reliaablus 0,73. Ka koos eelnimetatud väitega on tulemus reliaabne, kuid ilma selle väiteta tõusis Cronbachi Alpha 0,83 peale. Tabelis 5 on välja toodud ka teiste skaalade sisereliaablused ja nende põhjal võib öelda, et skaalad on kõrge reliaablusega ehk usaldusväärsed.

Tabel 5. Struktuurse võimestamise sisereliaablused

	Standardiseeritud Cronbachi $\alpha$	N
Struktuurne võimestamine	0,93	14
Võimalused	0,85	5

Võim	0,83	5
Proportsioon	0,83	4

Allikas: Autori koostatud

Tööjõu agiilsuse skaala koosnes 39 väitest, mis olid jaotatud kolme peamisesse alamgruppi, millest üks alamgrupp jaotati omakorda neljaks. Alamgruppideks olid proaktiivsus 11 väitega, kohanemisvõime 13 väitega ja säilenõtkus 12 väitega. Andmete analüüsimisel jaotati kohanemisvõime nelja alamgruppi, milleks olid kohanemine teiste inimestega; kohanemine uute tegevustega; kohanemine uute töösituatsioonidega ja tegutsemisviiside muutmine. Proaktiivsuse ja säilenõtkuse skaalal esines kaks negatiivset väidet, mille hindamiskaala pöörati enne analüüsi teostamist. Säilenõtkuse skaalalt eemaldati väide “Ma olen võimeline oma tööd tegema nii, et ei näe tervikpilti”, kuna selle seos skaalaga oli negatiivne (-,223) ning viis seetõttu reliaablust alla. Kõik skaalad, välja arvatud “tegutsemisviiside muutmine”, olid suhteliselt kõrge reliaablusega (vt Tabel 6). “Tegutsemisviiside muutmine” skaalat võib pidada aktsepteeritavaks, kuid madalama reliaablusega, kui teised.

Tabel 6. Tööjõu agiilsuse sisereliaabsused

	Standardiseeritud Cronbachi a	N
Tööjõu agiilsus	0,92	38
Proaktiivsus	0,79	11
Kohanemine teistega	0,73	4
Kohanemine uute tegevustega	0,81	4
Kohanemine uute töösituatsioonidega	0,73	5
Tegutsemisviiside muutmine	0,63	3
Säilenõtkus	0,77	11

Allikas: Autori koostatud

## 2.6.2. Kirjeldav statistika

Järgnevalt toob autor välja kõigi alaskaalade aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälbed (SD) (vt Tabel 7). Psühholoogilise võimestamise alaskaalade tulemused andsid kokku kõrgeima keskmise tulemuse, milleks oli 4,16 (SD 0,75). Kõrgemalt hinnati tajutud kompetentsi skaalat,

mille keskmiseks hindeks oli 4,37 (SD 0,55). Võib öelda, et käesoleva uuringu vastajad tunnevad ennast tööalaselt piisavalt kompetentsena, mis võiks olla ka eeldatav, kuna tegemist on suures osas spetsialistidega. Tajutud kontrolli hinnati keskmise tulemusega 4,07 (SD 0,74) ja organisatsiooni eesmärkide omaks võtmist tulemusega 4,06 (SD 0,82).

Psühholoogilise võimendamise kõige kõrgema hinnanguga väiteks oli “Ma olen huvitatud, et meil läheks organisatsioonina hästi”, mille tulemus oli 4,60 (SD 0,69). Kuna organisatsiooni edukus võib mõjutada ka töötaja heaolu ja võimalusi, siis on mõisteta, miks antud väide kõrge tulemuse sai. Psühholoogilise võimendamise madalaima keskmise tulemuse sai väide “Ma oman võimu, et teha tööl otsuseid”, mille tulemus oli 3,68 (SD 0,88). Võib järeldada, et üldiselt ei saa vastajad alati iseseisvalt tööalaseid otsuseid vastu võtta, vaid omavad selleks osaliselt võimu.

Tööjõu agiilsuse skaala sai keskmiseks hinnanguks 3,79 (SD 0,27) Kõrgeima hinnanguga alaskaalaks oli “Kohanemine uute tegevustega”, mille tulemus oli 4,23 (SD 0,54) Alaskaala küsimustest võib järeldada, et vastajad omandavad üsna kergelt uusi tööülesandeid ja töömeetodeid ning õpivad kergelt uute seadmete kasutamist. Järgnevad ka teiste alaskaalade tulemused: “Kohanemine uute situatsioonidega” 4,04 (SD 0,54); “Kohanemine teistega” 3,93 (SD 0,61); “Proaktiivsus” 3,82 (SD 0,53); “Tegutsemisviiside muutmine” 3,70 (SD 0,61) ning “Säilenõtkus” 3,44 (SD 0,58).

Tööjõu agiilsuse skaala kõreima hinnanguga väiteks oli “Kui esineb keeruline situatsioon, siis ma püüan tekkinud probleemiga toime tulla”, mille tulemus oli 4,41 (SD 0,77). Madalaima hinnanguga väide oli “Mulle on vastumeelne, kui pean kohandama või muutma oma tööd”, mis pöörati ümber positiivseks, ning mille tulemuseks oli 2,44 (SD 1,53). Tulemus näitab, et on piisav hulk inimesi, kelle jaoks tekitab stressi muutuste lisamine tööülesannetesse. Samas on ka selle väite puhul standardhälve üsna suur, et teha üldisi järeldusi.

Struktuurse võimendamise skaalade keskmine tulemus oli 3,47 (SD 0,11). Kõrgeima hinnanguga alaskaalaks oli “Võim”, mille tulemus oli 3,63 (SD 0,85). Järgnesid “Võimalused” 3,43 (SD 0,88) ja “Proportsioon” 3,33 (SD 0,90). Kõik alaskaalad on veidi üle keskmise ning vastajad nõustuvad suures ulatuses osaliselt alaskaalade väidetega. Kõrgeima tulemuse struktuurse võimendamise skaalal sai väide “Inimesed meie organisatsioonis on koostööaltid ja valmis teisi aitama”, mille tulemus oli 3,97 (SD 1,01). See tulemus näitab, et üldiselt on vastajatel kaaskolleegide head töösuhted ja nad saavad vajadusel neilt toetust ja abi. Madalaima hinnangu



sai väide “Meie organisatsioon võimaldab igale töötajale võrdset võimalust liikuda suuremat vastutust nõudvatele ametikohtadele, sh juhipositsioonidele”, mille tulemus oli 2,94 (SD 1,17) Ehk siis vastajad tunnevad, et neil pole organisatsioonis piisavalt võimalusi karjäärialaselt areneda.

Tabel 7. Skaalade aritmeetilised keskmised ja standardhälbed

		m	SD
Psühholoogiline võimestamine	Tajutud kompetentsus	4,37	0,55
	Tajutud kontroll	4,07	0,74
	Eesmärkide omaks võtmine	4,06	0,82
	Psühholoogiline võimestamine (kogu skaala)	4,16	0,75
Tööjõu agiilsus	Kohanemine uute tegevustega	4,23	0,54
	Kohanemine uute situatsioonidega	4,04	0,54
	Kohanemine teistega	3,93	0,61
	Proaktiivsus	3,82	0,53
	Tegutsemisviiside muutmine	3,70	0,61
	Säilenõtkus	3,44	0,58
	Tööjõu agiilsus (kogu skaala)	3,79	0,27
Struktuurne võimestamine	Võim	3,63	0,85
	Võimalused	3,43	0,88
	Proportsioon	3,33	0,90
	Struktuurne võimestamine (kogu skaala)	3,47	0,11

Allikas: Autori koostatud

### 2.6.3 Dispersioon analüüsi tulemused

Selleks, et välja selgitada, kas vastajate sugu või vanus mõjutavad nende hinnanguid psühholoogilise ja struktuurse võimestamise ning tööjõu agiilsuse kohta, viidi läbi dispersioonanalüüs. Sugudevahelise erinevuse leidmiseks kasutati T-testi ja vanuseliste

erinevuste leidmiseks kasutati One-Way-ANOVA Post Hoc testi Tamhane meetodiga, et võrrelda keskväärtusi paarisviisiliselt.

T-testi tulemus näitas, et naiste ja meeste hinnangutes esines statistiline erinevus tajutud kontrolli ja eesmärkide omaks võtmise väidetes ( $t=3,24$ ,  $p < 0,05$ ). Mehed hindasid tajutud kontrolli keskmise hinnanguga 4,3 ja naised 3,9. Nagu näha siis hinnangud on erinevad, kuid valimi väiksuse tõttu ei saaks üldistavat järeldust teha. Võib öelda, et mehed tajuvad kontrolli mõnevõrra kõrgemalt kui naised. Eesmärkide omaks võtmist ( $t=-2,19$ ,  $p < 0,05$ ) hindasid mehed keskmiselt tulemusega 3,9 ja naised tulemusega 4,2. Võib öelda, et naised võtavad organisatsiooni eesmärke mõnevõrra rohkem omaks, kui mehed.

Selleks, et näha, kas vanuseliselt esineb psühholoogilise võimestamise, struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel erinevusi, viis autor läbi ühemõõtmelise dispersioonanalüüsi. Vanused olid gruppidesse jaotatud järgnevalt: vanusegrupp 1 (kuni 25 aastased); vanusegrupp 2 (26-35 aastased); vanusegrupp 3 (36-45 aastased) ja vanusegrupp 4 (46 ja vanemad).

Tulemustest ilmnes, et statistilised erinevused esinesid järgmistel alaskaaladel: eesmärkide omaks võtmine; võimalused; võim ja kohanemisvõime. Teistes alaskaalades vanuseliselt statistilisi erinevusi ei ilmnud. Eesmärkide omaks võtmise skaalal esines erinevus vanusegrupi 1 ja vanusegrupi 2 vahel ( $F=2,43$ ,  $p=0,02$ ). Vanusegrupp 1 hindas eesmärgi omaks võtmist keskmiselt tulemusega 4,49 ja vanusegrupp 2 tulemusega 3,94. Võib järeldada, et noorem vanusegrupp on rohkem inspireeritud organisatsiooni eesmärkide omaks võtmisest, kui vanem grupp. Võimaluste skaalal esines samuti erinevusi vanusegrupi 1 ja 2 vahel ( $F= 2,92$ ,  $p=0,01$ ). Vanusegrupp 1 hindas võimalusi keskmiselt tulemusega 3,69 ning vanusegrupp 2 tulemusega 3,30. Tulemustest on näha, et noorem vanusegrupp hindab organisatsiooni poolt pakutavaid võimalusi kõrgemalt, kui vanem grupp. Võimu skaalal esines erinevusi vanusegrupi 1 ja 2 vahel ( $F= 4,09$ ,  $p=0,02$ ) ning vanusegrupi 2 ja 3 vahel ( $F=4,09$ ,  $p=0,03$ ). Vanusegrupp 1 hindas võimu keskmise tulemusega 4,15; vanusegrupp 2 tulemusega 3,45 ja vanusegrupp 3 tulemusega 3,88. On näha, et vanusegrupp 2 hindab oma võimu ja õigusi organisatsioonis nõrgemalt, kui teised väljatoodud grupid. Kohanemisvõime alaskaalal esines erinevusi vanusegrupp 2 ja 4 vahel ( $F=3$ ,  $p=0,04$ ). Vanusegrupp 2 hindas kohanemisvõimet keskmise tulemusega 4,03 ja vanusegrupp 4 tulemusega 3,83. Võib järeldada, et üle 45 aastastel on vähesel määral rohkem raskusi kohanemisega, kui nooremal vanusegrupil.

## 2.6.4 Korrelatsioonianalüüs

Selleks, et saada vastused püstitatud uurimisküsimustele, viis autor tunnuste vahel läbi korrelatsioon analüüsi (vt Tabel 8). Seoste leidmiseks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ), et välja selgitada seoste tugevus ning suund. Nõrka seost näitab tulemus, kus  $\rho < 0,3$ . Keskmise tugevusega seoseks peetakse tulemusi, kus  $\rho$  on vahemikus 0,3 – 0,69, tugevaks seoseks peetakse  $\rho$ , mis on suurem kui 0,7.

Magistritöö eesmärgiks oli leida psühholoogilise ja struktuurse võimestamise vahel seoseid tööjõu agiilsusega. Autor toob järgnevalt välja tulemused uuritavate nähtuste alaskaalade vahel.

Tabel 8. Tööjõu agiilsuse, struktuurse ja psühholoogilise võimestamise korrelatsioonimaatriks

	P1	P2	P3	S1	S2	S3	T1	T2	T3	T4	T5
<b>Psühholoogiline võimestamine</b>											
Tajutud kontroll (P1)	1,00										
Tajutud komp. (P2)	<b>0,44**</b>	1,00									
Eesmärkide omaks võtmine (P3)	<b>0,35**</b>	<b>0,44**</b>	1,00								
<b>Struktuurne võimestamine</b>											
Võimalused (S1)	<b>0,40**</b>	0,29**	<b>0,69**</b>	1,00							
Võim (S2)	<b>0,31**</b>	0,19*	<b>0,54**</b>	<b>0,78**</b>	1,00						
Proportsioon (S3)	<b>0,33**</b>	0,23**	<b>0,55**</b>	<b>0,72**</b>	<b>0,75**</b>	1,00					
<b>Tööjõu agiilsus</b>											
Proaktiivsus (T1)	<b>0,47**</b>	<b>0,48**</b>	<b>0,38**</b>	<b>0,33**</b>	0,19*	0,21*	1,00				
Kohanemine teistega (T2)	<b>0,31**</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,31**</b>	<b>0,30**</b>	0,17*	0,23**	<b>0,36**</b>	1,00			
Kohanemine uute tegevustega (T3)	0,19*	<b>0,45**</b>	0,14	0,09	-0,00	0,09	<b>0,35**</b>	<b>0,47**</b>	1,00		
Kohanemine uute töösituatsioonidega (T4)	0,26*	<b>0,35**</b>	<b>0,36**</b>	<b>0,30**</b>	0,23**	0,22*	<b>0,38**</b>	<b>0,54**</b>	<b>0,63**</b>	1,00	
Tegutsemisviiside muutmise (T5)	0,29**	<b>0,33**</b>	0,26**	0,15	0,14	0,10	<b>0,38**</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,38**</b>	<b>0,52**</b>	1,00
Säilenõtkus (T6)	<b>0,33**</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,34**</b>	<b>0,34**</b>	0,24**	0,24**	<b>0,49**</b>	<b>0,48**</b>	<b>0,37**</b>	<b>0,52**</b>	<b>0,51**</b>

Allikas: Autori koostatud

### Psühholoogiline võimestamine ja tööjõu agiilsus

Tööjõu agiilsuse alaskaalal proaktiivsus esines kõikide psühholoogilise võimestamise alaskaaladega keskmiselt mõõdukas seos. Alaskaaladeks olid tajutud kontroll ( $r = 0,47$ ), tajutud kompetentsus ( $r = 0,48$ ) ja eesmärkide omaks võtmine ( $r = 0,38$ ). Kohanemine teistega alaskaalal esines veidi madalam, kuid samuti keskmiselt mõõdukas seos psühholoogilise võimestamise alaskaaladega. Seoste tugevusteks olid tajutud kontroll ( $r = 0,31$ ), tajutud kompetentsus ( $r = 0,33$ ) ja eesmärkide omaks võtmine ( $r = 0,31$ ). Kohanemine uute tegevustega alaskaalal oli keskmise tugevusega seos tajutud kompetentsusega ( $r = 0,45$ ), kuid teiste nähtustega olulist seost ei esinenud. Kohanemine uute töösituatsioonidega alaskaalal esines keskmise tugevusega seos tajutud kompetentsusega ( $r = 0,345$ ) ja eesmärkide omaks võtmise vahel ( $r = 0,36$ ). Tegutsemisviiside muutmise alaskaalal esines keskmiselt tugev seos vaid tajutud kompetentsusega ( $r = 0,33$ ). Kohanemisvõime alaskaalad kokkuvõetuna andsid keskmise tugevusega seose kõikide psühholoogilise võimestamise alaskaaladega ( $r = 0,33$ ;  $r = 0,47$ ;  $r = 0,34$ ). Säilenõtkuse alaskaalal oli kõikide psühholoogilise võimestamise alaskaaladega keskmise tugevusega seos. Seoste tugevusteks olid tajutud kontroll ( $r = 0,33$ ), tajutud kompetentsus ( $r = 0,33$ ) ja eesmärkide omaks võtmine ( $r = 0,34$ ). Seega psühholoogilise võimestamise kõikidel alaskaaladel, milleks on tajutud kontroll; tajutud kompetentsus ja eesmärkide omaks võtmine, esineb keskmise tugevusega seoseid tööjõu agiilsuse alaskaaladega, milleks on proaktiivsus; kohanemisvõime ja säilenõtkus.

### Struktuurne võimestamine ja tööjõu agiilsus

Tööjõu agiilsuse alaskaalal proaktiivsus esines keskmise tugevusega seos võimaluste alaskaalalga ( $r = 0,33$ ). Kohanemine teiste inimestega ja uute situatsioonidega alaskaaladel esines mõõdukas seos samuti võimaluste alaskaalaga ( $r = 0,3$ ), kuid võimu ja proportsiooniga mitte. Kohanemisvõime alaskaalad kokkuvõetuna andsid tööjõu agiilsuse skaaladega nõrga seose. Säilenõtkuse alaskaalal esines keskmise tugevusega seos organisatsiooni võimalustega ( $r = 0,34$ ). Seega vaid struktuurse võimestamise võimaluste alaskaalal esines keskmise tugevusega seoseid tööjõu agiilsuse alaskaaladega, milleks oli proaktiivsus ja säilenõtkus. Kohanemisvõime skaalal oli võimaluste skaalaga seos nõrk, kuid kohanemisvõime alaskaaladel “kohanemine teiste inimestega” ja “kohanemine uute töösituatsioonidega” esines mõõdukas seos.

Autor tõstab esile ka teised alaskaalade vahelised seosed, mis said tugeva seose. Struktuurse võimendamise alaskaalad võim ja võimalused ( $r=776$ ), proportsioon ja võimalused ( $r=724$ ) ning proportsioon ja võim ( $r=745$ ) said tugeva seose. Kõik tööjõu agiilsuse alaskaalad olid omavahel keskmise tugevusega seoses.

Korrelatiivsed seosed uuritavate nähtuste vahel on keskmise tugevusega. Kõige tugevamad seosed on psühholoogilisel võimendamisel tööjõu agiilsuse ja struktuurse võimendamisega. Nõrgapoolse keskmise tugevusega on struktuurse võimendamise ja agiilse tööjõu vaheline korrelatiivne seos (vt Tabel 9).

Tabel 9. Korrelatiivsed seosed tööjõu agiilsuse, struktuurse ja psühholoogilise võimendamise vahel

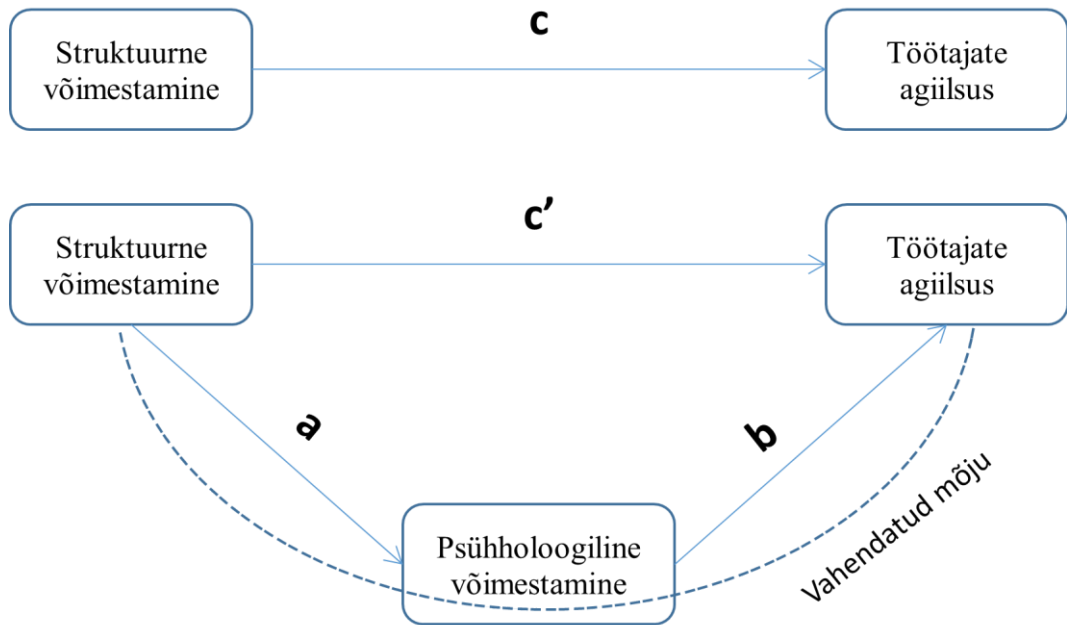
	Tööjõu agiilsus	Struktuurne võimendamine	Psühholoogiline võimendamine
Tööjõu agiilsus	1,000		
Struktuurne võimendamine	,320**	1,000	
Psühholoogiline võimendamine	,552**	,590**	1,000

Allikas: autori koostatud

\*\*  $p < 0,001$

### 2.6.5 Koosmõjukomponentidega regressioonanalüüs

Erinevad uuringud (nt. Kanter 1993; Spreitzer 1996; Siegall, Gardner 2000; Laschinger *et al.* 2001; Robbins *et al.* 2002; Dee *et al.* 2003; Wagner *et al.* 2010) on näidanud, et struktuurne võimendamine loob tingimused psühholoogilise võimendamise kujunemiseks, mis omakorda on positiivselt seotud nii töötulemuslikkuse kui positiivsete töökohaste hoiakutega. Struktuurne võimendamine iseseisvalt positiivseid töötulemusi ja töökäitumist esile ei kutsu, selleks vahendavaks teguriks loetakse psühholoogilist võimendamist. Nende seoste kontrollimiseks lõi autor koosmõjukomponentide mudeli vahendava tunnuse kaudu tekkivate mõjude hindamiseks. Sõltuvaks tunnuseks mudelis on tööjõu agiilsus, sõltumatuks tunnuseks on struktuurne võimendamine ja vahendavaks tunnuseks ehk mediaatoriks on psühholoogiline võimendamine (vt Joonis 1).



Joonis 1. Psühholoogilise võimestamise roll mõju vahendajana struktuurse võimestamise ja töötajate agiilsuse suhtes

Allikas: autori koostatud

Täielikuks vahendamiseks saab pidada tulemust, kus sõltumatu tunnuse ei mõjuta sõltuvat tunnust pärast vahendava tunnuse lisamist loodud seosesse. Osaliseks vahendamiseks loetakse tulemust, kus sõltumatu tunnuse mõju sõltuvale tunnusele on säilinud, kuid mõju tugevus on oluliselt vähenenud. Vahendusmudel pakub välja, et sõltumatu tunnus mõjutab vahendavat tunnust, mis omakorda mõjutab sõltuvat tunnust (Mackinnon 2008).

Mediaatori efekti hinamiseks viidi läbi koosmõjukomponentidega regressioonanalüüs ja selleks kasutati A.F.Hayesi (2017) poolt loodud SPSS-is rakendatavat Process analüüsi.

Koosmõjukomponentidega regressioonanalüüsi tulemused näitavad, et psühholoogilisel võimestamisel on oluline vahendav mõju, see tähendab, et struktuurse võimestamise mõjud rakenduvad psühholoogilise võimestamise kaudu (vt Tabel 10).

Tabel 10. Koosmõjukomponentidega regressioonanalüüsi tulemused

Kontrollitav seos	mittestand. B	standard viga	95% CI	standard. $\beta$	p
seos c: sõltuv tunnus = tööjõu agiilsus					
R <sup>2</sup> =0,091 F=13,879 p<0,001					
sõltumatu tunnus: struktuurne võimestamine	0,163	0,044	0,076 - 0,249	0,301	< 0,001
seos a: sõltuv tunnus = psühholoogiline võimestamine					
R <sup>2</sup> =0,353 F=75,908 p<0,001					
sõltumatu tunnus: struktuurne võimestamine	0,425	0,049	0,328 - 0,521	0,594	< 0,001
seos b ja c': sõltuv tunnus = tööjõu agiilsus					
R <sup>2</sup> =0,349 F=36,967 p<0,001					
sõltumatu tunnus: struktuurne võimestamine (c')	-0,040	0,046	-0,131 - 0,051	-0,074	0,387
sõltumatu tunnus: psühholoogiline võimestamine	0,477	0,065	0,350 - 0,605	0,632	< 0,001
Vahendatud mõju: mediaator = psühholoogiline võimestamine				<b>0,375</b>	<b>&lt; 0,001</b>

Allikas: autori koostatud

Käesolevas töös viidi läbi ka lineaarne regressioonanalüüs, et kindlaks teha, milliste psühholoogilise võimestamise komponentide poolt on tööjõu agiilsus enam mõjutatud. Regressioonimudelite eesmärgiks on seletada kuivõrd sõltuva tunnuse variatiivsus on seletatav sõltumatute tunnuste kaudu (Tooding 2015). Regressioonanalüüsis kasutati *Stepwise* ehk sammhaaval meetodit, mille usaldusnivooks võeti 95%. Antud meetodi korral lisatakse tunnused mudelisse alates suurima kirjeldusvõimega tunnusest. Tunnuseid lisatakse juurde seni, kuni nende olulisuse tõenäosus vastab kriteeriumile 0,5. Uuringus valiti sõltuvaks tunnuseks tööjõu agiilsus ja sõltumatuteks tunnusteks võeti psühholoogilise võimestamise elemendid (tajutud kontroll, tajutud kompetents, eesmärkide omaks võtmine).

Tööjõu agiilsuse parima kirjeldusastmega mudelisse kuulusid kõik psühholoogilise võimestamise muutujad, milleks olid tajutud kompetents, tajutud kontroll, eesmärkide omaks võtmine ja nende determinatsioonikordajaks oli 0,367 (vt Tabel 11). Tulemus kirjeldab 36% valimi tööjõu agiilsuse varieeruvust.

Determinatsioonikordaja  $R^2$  ütleb, kui suure osa uuritavate tunnuste varieeruvuse mudel ära kirjeldab,  $0 \leq R^2 \leq 1$  ning mida suurem on determinatsioonikordaja, seda parem on mudeli kirjeldusvõime. Regressioonikordajate standardhälve näitab, kui palju prognoos keskmiselt vale on ning mida väiksem näit, seda täpsem on hinnang (Tooding 2007).

Tabel 11. Tööjõu agiilsuse regressioonimudeli kokkuvõte

Mudel	R	$R^2$	Kohandatud $R^2$	Mudeli standardviga
1	0,529 a	0,280	0,275	0,353
2	0,584 b	0,341	0,331	0,339
3	0,606 c	0,367	0,353	0,333

a. Seletatavad tunnused: (Konstant), tajutud kompetentsus

b. Seletatavad tunnused: (Konstant), tajutud kompetentsus, tajutud kontroll

c. Seletatavad tunnused: (Konstant), tajutud kompetentsus, tajutud kontroll, eesmärkide omaks võtmine

Allikas: autori koostatud

Kõige suurema mõjuga tunnuseks on tajutud kompetents, seejärel tajutud kontroll ning eesmärkide omaks võtmine (vt tabel 12). Kõikide sõltumatute tunnuste seosed on statistiliselt olulised. Regressiooni dispersioonanalüüsi ANOVA läbiviimisel leiti F-statistik, milleks on 26,5 ja mille olulisuse tõenäosus on väiksem kui 0,00 (vt Lisa 5). F-statistikut kasutatakse statistilise olulisuse hindamiseks, ehk siis kas analüüsitava tunnu vahel on oluline lineaarne seos (Tooding, 2007). Tulemustest selgub, et mudel on statistiliselt oluline. Varieeruvusindeksi VIF, mis näitab argumendi mõju regressiooniparameetri hajuvusele, tulemused olid kõik 1-1,35 punkti vahel. See näitab, et seletatavad tunnused ei ole üksteisega seotud ja tegemist ei ole multikollineaarsusega. Kui VIF väärtus ületab 4,0 siis võib multikollineaarsusega probleeme olla (Hair *et al.* 2010).

Tabel 12. Tööjõu agiilsuse regressioonimudeli koefitsiendid

Tunnus	Standardiseeritud Beeta	t	Olulisus tõenäosus
Konstant		7,089	0,000
Tajutud kompetents	0,361	4,586	0,000
Tajutud kontroll	0,220	2,923	0,004
Eesmärkide omaks võtmine	0,189	2,389	0,018

Allikas: autori koostatud



Regressioonanalüüsi tulemustest selgus tööjõu agiilset käitumist mõjutab psühholoogiline võimestamine ja tulemused on statistiliselt olulise väärtusega.

Nii korrelatsiooni (vt Tabel 9) kui regressioonanalüüsi (vt Tabel 10) tulemused näitasid mõõduka tugevusega seost struktuurse ja psühholoogilise võimestamise vahel. Oluliselt nõrgem positiivne otsene seos oli struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel. Samas omab psühholoogiline võimestamine tugevat vahendavat mõju struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse seoses. Sellest tulenevalt huvitas autorit kas struktuurse ja psühholoogilise võimestamise omavahelises seoses on üks tunnus dominantsem ehk kas muutused ühes tunnuses kutsuvad teises esile suuremad muutused kui muutused temas endas. Dominantse tunnuse väljaselgitamiseks viis autor läbi Somersi delta analüüsi.

Tabel 13. Somersi delta analüüsi tulemused

		r	standard- viga	p
Somers' d	Sümmeetriline	0,428	0,045	0,000
	Struktuurne võimestamine (sõltuv tunnus)	0,431	0,045	0,000
	Psühholoogiline võimestamine (sõltuv tunnus)	0,426	0,045	0,000

Allikas: autori koostatud

Analüüsi tulemused näitavad, et mõlemad tunnused omavad suhteliselt võrdset seletusjõudu muutuste suhtes. Muutused psühholoogilises võimestamises võimaldavad mõneti suuremal määral selgitada muutusi struktuurses võimestamises.

### 3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Arutelu ja järelduste peatükis toob autor välja vastused püstitatud uurimusküsimustele. Samuti arutletakse keskmiste hinnangute, vanuseliste ja sooliste erinevuste ja leitud seoste üle. Lõpuks toob autor välja ettepanekud tööjõu agiilsuse arendamiseks, vastavalt saadud tulemustele ning tuginedes eelnevale teooriale.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada mil määral töötaja psühholoogiline ja struktuurne võimestamine mõjutab tööjõu agiilsust. Järgnevalt annab autor vastused püstitatud uurimusküsimustele:

#### 1. Missugused on seosed psühholoogilise võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel?

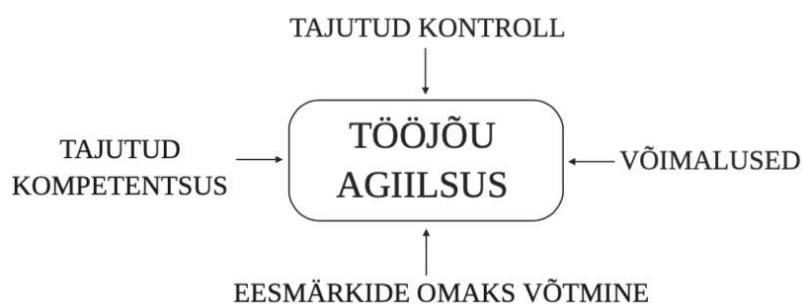
Psühholoogilise võimestamise kõikidel alaskaaladel, milleks on tajutud kontroll; tajutud kompetentsus ja eesmärkide omaks võtmine, esineb nõrgapoolseid ja keskmise tugevusega positiivseid seoseid tööjõu agiilsuse alaskaaladega, milleks on proaktiivsus; kohanemisvõime ja säilenõtkus. Psühholoogilise võimestamise ja tööjõu agiilsuse koguskaalade vahel esineb samuti keskmise tugevusega seos. Regressioonanalüüsi tulemused kinnitavad tööjõu agiilsuse seoseid psühholoogilise võimestamisega. Tööjõu agiilsus on eelkõige mõjutatud tajutud kompetentsist, seejärel tajutud kontrollist ning viimasena eesmärkide omaks võtmisest.

#### 2. Missugused on seosed struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel?

Struktuurse võimestamise alaskaaladel esines nõrgapoolseid keskmise tugevusega seoseid vaid võimaluste ja proaktiivsuse ning säilenõtkuse vahel. Kohanemisvõime skaalal oli võimaluste skaalaga seos nõrk, kuid kohanemisvõime alaskaaladel “kohanemine teiste inimestega” ja “kohanemine uute töösituatsioonidega” esines nõrgapoolne keskmise tugevusega seos. Struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse koguskaalade vahel esines samuti nõrgapoolne keskmise tugevusega positiivne seos. Leiti, et struktuurse võimestamise mediaatoriks on

psühholoogiline võimestamine ehk struktuurse võimestamise mõjud rakenduvad psühholoogilise võimestumise kaudu.

Tulemused kinnitasid ka varasemaid uuringuid, kus leiti samuti seoseid psühholoogilise võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel. Käesoleva magistritöö korrelatsioonanalüüsi tulemused näitavad, et kõik psühholoogilise võimestamise komponendid mõjutavad positiivselt tööjõu agiilsust (vt Joonis 2). Struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel on suures osas nõrgad seosed, välja arvatud võimaluste skaalal. Selgus ka see, et psühholoogilise ja struktuurse võimestamise ning tööjõu agiilsuse vahel ei esinenud ühtegi väga tugevat seost.



Joonis 2. Tööjõu agiilsuse seosed võimestamisega

Allikas: Autori koostatud

Magistritöö tulemustest selgub, et uuringule vastajad hindasid kõige kõrgema keskmise tulemusega psühholoogilist võimestamist. Sealjuures kõrgeima hinnangu sai tajutud kompetents ja seejärel tajutud kontroll ning eesmärkide omaks võtmine. Autori hinnangul näitab see, et vastajad tunnevad ennast töökeskkonnas üsna enesekindla ja kompetentsena. Võib järeldada, et vastajatel on piisavalt autonoomsust oma ülesannete tätmisel ja nad täidavad ettevõttega ühist eesmärki. Kuna tegemist oli suures mahus spetsialistidega, siis võib öelda, et tulemus on eeldatav.

Struktuurse võimestamise skaala sai vastajate seas madalaima hinnangu, kuid kõik alaskaalad jäid siiski mõnevõrra üle keskmise. Siit võib järeldada, et vastajad ei ole piisavalt veendunud, et neil on organisatsioonis võimalusi arenemiseks ja karjääri tegemiseks. Samuti võivad nad tunda, et organisatsioon ei paku neile piisavalt toetust ja ressursse oma töö tegemiseks.

Tööjõu agiilsuse skaalal hindasid vastajad kõrgeimaks kohanemise skaalasiid, seejärel proaktiivsust, tegutsemisviiside muutmist ja madalaima tulemusega säilenõtkust. Tulemustest selgub, et vastajad usuvad, et nad kohanevad uutes situatsioonides ja tegevustes üsna hästi. Samas säilenõtkust, kui võimet kohaneda ja toime tulla muutustega, on hinnatud madalamaks. Autori hinnangul võib see näidata ka seda, et inimene võib küll enda hinnangul kohaneda kiiresti uutes olukordades, kuid tema toimetulekuvõime ei pruugi olla nii hea.

Magistritöös uuriti ka vastajate vanuselisi ja soolisi erinevusi skaalade hinnangutes. Tulemustest selgus, et mehed tajuvad kontrolli veidi kõrgemalt kui naised ja võib öelda, et naised võtavad organisatsiooni eesmäärke vähesel määral rohkem omaks, kui mehed. Selgus, et kuni 25 aastased vastajad on rohkem inspireeritud organisatsiooni eesmärkide omaks võtmisest ja hindavad organisatsiooni poolt pakutavaid võimalusi kõrgemalt, kui 26-35 aastased. 26-35 aastased hindavad oma võimu ja õigusi organisatsioonis nõrgemalt, kui teised väljatoodud grupid. Tulemustest võib ka järeldada, et 45 aastastel ja vanematel on vähesel määral rohkem raskusi kohanemisega, kui eelneval vanusegrupil, milleks on 36-45 aastased.

Korrelatsioonanalüüsi tulemustest selgub, et mida kõrgem on inimese psühholoogilise võimestamise tase, seda proaktiivsem ta töökeskkonnas on. Kui inimene tajub iseseisvust, otsustusvabadust ja autonoomsust oma töös ning teda ei piira formaalne töökeskkond, siis võib see mõjutada tema proaktiivset käitumist positiivselt. Samuti leiti, et inimene kohaneb teiste inimestega paremini, kui ta on psühholoogiliselt võimestatud. Uuringust selgus, et kui inimene tajub oma kompetentsust kõrgemalt, on tal lihtsam kohaneda uute tegevustega ja uute töösituatsioonidega. Siit võib järeldada, et enesekindlus enda töös ja rollis lihtsustab kohanemist uutes olukordades. Kui kompetentsust tajutakse madalalt, siis autori arvamusel võib see ebakindlus raskendada kohanemist erinevates tööalastes situatsioonides. Selgus ka see, et mida kõrgem on tajutud kompetentsus, seda kergem on oma vanu tegutsemisviise vajadusel muuta. See näitab jällegi tajutud kompetentsi olulisust, sest muutustega kaasa minemine ja vanade tegutsemisviiside muutmine on ettevõttes kriitilise tähtsusega. Ka organisatsiooni eesmärkide omaks võtmine võib aidata kohaneda uute töösituatsioonidega. Ehk inimene, kes on motiveeritud täitma organisatsiooni eesmäärke, võib kohaneda paremini uute situatsioonidega, kui see, kelle jaoks organisatsiooni eesmärgid ei ole vastuvõetavad. Tulemused näitasid, et psühholoogiline võimestamine võib positiivselt mõjutada inimese säilenõtkust ehk võimet edukalt kohaneda ja

arenda raskes keskkonnas. Regressioonanalüüsi tulemusel saadi kinnitust, et tööjõu agiilsust mõjutab psühholoogiline võimestamine.

Struktuurse võimestamise tulemuste analüüs näitas, et see, kui head võimalused organisatsioon töötaja jaoks loonud on, mõjutab ka mõõdukalt positiivselt proaktiivset käitumist. Selgus, et inimese võimet kohaneda erinevate inimestega ja situatsioonidega, mõjutavad tema organisatsioonilised võimalused. Organisatsiooni võimalused mõjutavat positiivselt ka võimet olla säilenõtkke ehk kohaneda ja arenda keerulistes tingimustes. On näha, et struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse skaaladel esines mõõdukaid seoseid vaid võimaluste skaalaga. Seega võim ja proportsioon otse tööjõu agiilsust antud uuringu põhjal tugevalt ei mõjuta. Samas struktuurse võimustamise koguskaalat arvesse võttes esines tööjõu agiilsusega nõrgapoolne keskmine seos. Analüüsi tulemusel selgus aga see, et struktuurse võimestamise mõjud rakenduvad psühholoogilise võimestamise kaudu. Seega organisatsioon saab mõjutada psühholoogilist võimustamist läbi organisatsiooni struktuursete tingimuste loomisega.

On selge, et vähem-formaalsed tööpõhimõtted motiveerivad töötajaid olema proaktiivsemad ja lõppkokkuvõttes saavad ettevõttes kasu töötajate algatustest paremate ja innovaatilistemade toodete väljatöötamiseks (Chen *et al.* 2010). Uuringu tulemused toetasid eelnevalt välja öeldud arusaama, et tööjõu agiilsus vajab võimestamist ja otsuste tegemisel autonoomiat (Goldman, Nagel 1993; Kidd 1994; Van Oyen *et al.* 2001). Charbonnier-Voirin ja El Akremi (2011) kinnitavad samuti, et võimestamisel on positiivne mõju töötaja kohanemisvõimelisele käitumisele. Muduli (2017) on leidnud, et agiilsust soodustavad psühholoogilise võimestamise faktorid nagu mõju, enesemääratlus, tähenduslikkus ja kompetents. Sumukadas ja Sawhney (2004) selgitasid välja, et võimu jagamise tehnikad (töökoha rikastamine ja mitmekesistamine, isejuhtivad meeskonnad, kvaliteediringid, ettepanekusüsteemid) avaldasid tugevat ja märkimisväärset mõju tööjõu agiilsusele. Charbonnier-Voirin ja El Akremi (2011) toetasid ka võimestamise praktikate positiivset mõju töötajate kohanemisvõimele.

Autori hinnangul näitavad tulemused, et tööjõu agiilsust on võimalik võimestamisega mõjutada ning ettevõttes peaksid lisaks struktuursele võimestamisele erilist tähelepanu juhtima ka psühholoogilisele võimestamisele. Mõnevõrra üllatav oli näha, et struktuurse võimestamise ja tööjõu agiilsuse vahel ei leitud tugevaid seoseid, kuna struktuurset võimestamist võib pidada aluseks psühholoogilisele võimestamisele. Aga nagu tulemustest selgub, siis struktuurse võimestamise mõju avaldub psühholoogilise võimestamise kaudu. Autori hinnangul on huvitav

teada, et töötaja agiilsus, mis pigem tundub olevat seotud isiksusega, on mõjutatav läbi organisatsiooni praktikate ja võimendamise. See kuidas inimene tajub oma kompetentsi, autonoomsust, ettevõtte eesmärke ja võimalusi, korreleerub käesoleva uuringu järgi mõõdukalt sellega, kui agiilne ta töökeskkonnas on.

Järgnevalt toob autor välja ka ettepanekud tööjõu agiilsuse tõstmiseks, toetudes eelnevale teoreetilisele osale ja oma hinnangutele. Ettepanekud tehakse nende nähtuste kohta, mis korreleerusid tööjõu agiilsusega.

### **3.1 Ettepanekud**

Käesoleva uuringu tulemusena võib välja tuua olulisemad ettepanekud tööjõu agiilsuse parendamiseks:

1. Psühholoogilise võimendamise rakendamine organisatsiooni juhtimisse.

Uuring näitas, et kõik psühholoogilise võimendamise komponendid mõjutasid tööjõu agiilsust. Seega oleks oluline keskenduda organisatsioonis psühholoogilise võimendamise faktoritele. Töötajad kujundavad oma taju selle põhjal kuidas nad tajuvad organisatsioonikliimat - kas piirava või võimendavana (Conger *et al* 1988; Thomas *et al* 1990). Selleks, et hoida ja tõsta tööjõu agiilsust, oleks oluline, et organisatsioonikliima oleks võimendav. Võimendamist toetavateks praktikateks oleksid näiteks teabe jagamine, oskuste omandamine ja arendamine, piiride kaudu autonoomia, meeskonna vastutus, tasustamissüsteem ja töökoha sõltumatus ning paindlikkus (Muduli 2008). Autor teeb ülevaate uuringus läbiviidud psühholoogilise võimendamise komponentidest ja nende võimalikust implementeerimisest organisatsioonis.

#### Tajutud kontroll

Nagu eelnevalt teoorias välja toodud, sisaldab tajutud kontroll uskumusi iseseisvuse kohta, otsuste tegemise vabadust, ressursside kättesaadavust, autonoomsust planeerimisel ja töösooritusel (Menon 1999). Seega autori hinnangul peaks organisatsiooni juhtimises rakendada tööprotsessid nii, et töötajal oleks võimalik rohkem teha ise otsuseid, mis on seotud tema tööga. Tuleks kindlustada, et töötajale oleksid võimaldatud kõik tööks vajaminevad ressurssid ning tema töö ei peaks takerduma selle taha, et pidevalt oma juhtidelt otsuste kohta kinnitust saada.

On selge, et see vajab piisavalt usaldust töötaja vastu, kuid kui töötaja on oma töös kompetentne ja ennast tõestanud, ei tasuks tema autonoomsust piirata. Autonoomsuse ja otsustuvabaduse lubamist töötajale tuleks ka selgelt kommunikeerida, et töötaja mõistaks oma võimalust olla töös iseseisev. Autori arvates on see vajalik, et ei tekiks erinevaid arusaami autonoomsusest ja töötaja tunneks, et tema otsuseid usaldatakse.

### Tajutud kompetents

Menoni (1999) teooria järgi peegeldab tajutud kompetentsust enesetõhusust ja enesekindlust rollinõuete osas ja usku enese toimetulemisel rutiinsetes ning mitterutiinsetes rolliga seotud situatsioonides. Autori arvates peaks ettevõtte esmalt veenduma, et töötajad on ettevõttes õigel ametikohal ja teevad oma oskustele ja võimetele vastavat tööd. Oluline oleks juba värbamisprotsessis olla põhjalik ja leida ametikohale õigete kompetentsidega inimene. Või siis olenevalt ettevõtte võimalustest, leida inimesele vastavalt tema oskustele ja kompetentsidele ettevõttes sobilik töö. Kui olemasolevad töötajad tunnevad, et nad ei saa oma tööga hakkama nii nagu peaks, siis võiks leida neile võimalus töö ümberkujundamiseks vastavalt nende oskustele. Autori arvates võib tööülesannetega mitte hakkama saamine isikut mõjutada psühholoogiliselt ning selle tõttu kannatab tema heaolu ja motivatsioon teha tööd tulemuslikult. Seega oleks oluline, et töötaja tunneks ennast oma töörollis enesekindla ja kompetentsena. Sellele võib kaasa aidata ka töötaja julgustamine ja tagasisidestamine, mis annaks talle kindlust, et ta saab oma tööga hästi hakkama. Samuti võiks töötaja ebakindluse korral võimaldada talle koolitusi ja mentorlust, et arendada kompetentsi ja seeläbi tema taju enda enesetõhususse ja võimekusse.

### Eesmärkide omaks võtmine

Menoni teooria järgi nõuab eesmärkide omaks võtmine muutusi töötajate hoiakutes ja uskumustes kooskõlas organisatsiooni missiooni ja eesmärkidega. Kui indiviid usub ja väärtustab organisatsiooni eesmärke siis on ta valmis nende nimel tegutsema. (Menon 1999) Seetõttu peaks organisatsioon juba tööandja kuvandi loomisel ja värbamisel selge pildi looma, millised on ettevõtte missioon ja eesmärgid. Autor usub, et selleks, et inimene võtaks omaks ettevõtte eesmärke on oluline roll sellel, kuidas ettevõtte eesmärkidest kuvandi on loonud ja kuidas neid eesmärke tutvustatakse. Seetõttu mängib olulist rolli ka see, mil viisil ja kui inspireerivalt tulevastele ja olemas olevatele töötajatele ettevõtte eesmärke tutvustatakse. Oluline oleks rakendada organisatsioonis juhtimispraktikaid nagu visiooniline ja inspireeriv juhtimine (Bass 1985) ning üldisemalt transformatiivne juhtimine (Burns 1978). Seega autori hinnangul mängib

juhtimine ettevõtte eesmärkide omaks võtmises olulist rolli ning sellele peaks keskendumata, kui töötajad ei lähe ettevõtte missiooniga piisavalt entusiastlikult kaasa.

## 2. Struktuursete tingimuste parendamine organisatsioonis.

Psühholoogilist võimendamiseks peavad organisatsioonil esmalt loodud olema vastavad struktuursete tingimused. Seega psühholoogilist võimendamist saab mõjutada läbi väliste tegurite, mida organisatsioon pakub. Kanteri (1979) teooria järgi saavutatakse organisatsiooni eesmärgid siis, kui töötaja saab piisavalt toetust, kui ta omab ligipääsu teabele ja ressurssidele ning võimalused õppimiseks ja kutsealaseks arenguks. Organisatsiooni struktuursete võimalused mõjutavad ka otse mõõdukalt tööjõu agiilsust ja seega toob autor need ka eraldi välja.

### Võimalused

Kanteri sõnul mõjutab organisatsiooniline võimaluste pakkumine oluliselt töötajate motivatsiooni ning organisatsioonile ja tööle pühendumust. Võimalused viitavad kasvule, väljakutsetele, suurenenud oskustele ja preemiatele. (Kanter 1979)

Ehk siis organisatsioon võiks anda töötajatele võimaluse ka ettevõtte siseselt karjääri teha ja liikuda kõrgemale ametipositsioonile või pakkuda uut väljakutset. Samuti peaks rõhku panema võimalusele, et töötaja saaks ennast arendada ning õppida uusi teadmisi ja oskusi. Võimalusel võiks ettevõttes kasutusel olla koolitusplaan ja programm, et arendada töötajate teadmisi ja oskusi ning seeläbi ka motivatsiooni. Ka motivatsioonipaketid ja preemiad võiksid olla tööjõule meelepärased – selle selgeks tegemiseks võiks läbi viia ettevõtte sisesel rahulolu küsitluse või selgitada välja see arenguestlustel. Mida kõrgemalt töötaja organisatsiooni poolt pakutavaid võimalusi hindab, seda paremini kohaneb ta teiste inimestega ja uute tööolukordidega ning on olemuselt proaktiivsem ja säilienõtkem.

Töötajate võimendamist on peetud üheks võimsaimaks ja efektiivseimaks inimressursi juhtimise praktikaks. Võimendamine võimaldab saada maksimaalse panuse inimestelt, kes on võimelised andma lisaväärtust toodetele ja teenustele, tõstest tööga ja karjääriga rahulolu ning organisatsioonilist pühendumist. (Ghosh 2013) Võimekad töötajad on efektiivsemad, innovatiivsemad ja õnnelikumad kui teised, ning saavutavad kvaliteetsemad tulemused (Nasiripour *et al.* 2013). Hea keskkond võimendamiseks on detsentraliseeritud, lameda struktuuriga organisatsioonis, kus töötavad juhid on tõenäolisemalt vähem kontrollivad, rohkem



valmis jagama alluvatele informatsiooni, arendama neid ning suunama paremate tulemuste saavutamise poole. Kõrge bürokraatia tasemega organisatsioonis tunnetatakse piiranguid otsuste tegemisel, mis toodab võimu puudumise mentaliteeti. (Kanter 1993).

Käesoleva magistritöö valimi suurus ei ole piisav, et teha üldistavaid järeldusi, kuid näitab, et keskmiselt tugevad ja statistiliselt olulised seosed uuritavate nähtuste vahel on olemas. Autor soovib tööjõu agiilsuse seoseid ka tulevikus uurida nii võimendamise, kui teiste personalijuhtimise valdkonnas olevate oluliste nähtustega ja juhtimisstrateegiatega.

## KOKKUVÕTE

Arvatakse, et tööjõu agiilsus suurendab ettevõtte tootlikkust, protsesse ja turuosa (Goldman *et al.* 1995) ning suurendab organisatsioonide ellujäämisvõimalusi üha enam muutlikus ja globaalses ärikeskkond (Katayama, Bennett 1999). Võttes arvesse tänapäeva kiiresti muutuvat keskkonda, on ettevõtetel aina raskem püsida konkurents. Organisatsioonidel on tähtis olla agiilne ja kohane kaasnivate muutustega, sealjuures ka töötajatel, kes on oluline organisatsiooni osa.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleem keskendus võimendamise ja tööjõu agiilsuse seoste välja selgitamisele. Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kas psühholoogiline ja struktuurne võimendamine mõjutab positiivselt tööjõu agiilsust. Selle ni jõudmiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Missugused on seosed psühholoogilise võimendamise ja tööjõu agiilsuse vahel?
2. Missugused on seosed struktuurse võimendamise ja tööjõu agiilsuse vahel?

Esmalt koostati teoreetiline ülevaade struktuursest ja psühholoogilisest võimendamisest, organisatsioonilisest ja tööjõu agiilsusest ning selle seosest võimendamisega. Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Et leida vastused uurimisküsimustele, koostati ankeet, mis koosnes Menoni (2001) psühholoogilise võimendamise küsimustikust, Kanteri (1993) struktuurse võimendamise küsimustikust ja Sherehiy (2008) tööjõu agiilsuse küsimustikust. Psühholoogilise võimendamise alaskaaladeks olid tajutud kontroll, tajutud kompetents ja eesmärkide omaks võtmine. Struktuurse võimendamise alaskaaladeks olid võim, võimalused ja proportsioon. Tööjõu agiilsuse alaskaaladeks olid proaktiivsus, kohanemisvõime, tegutsemisviiside muutmine ja säilenõtkus.

Küsimustiku andmed töödeldi ja analüüsiti ning toodi välja saadud tulemused. Korrelatsioonanalüüsi tulemusena leiti, et kõik psühholoogilise võimendamise komponendid mõjutavad mõõduka tugevusega tööjõu agiilsust. Struktuursest võimendamisest leidis kinnitust võimaluste nõrgapoolne mõõdukas mõju tööjõu agiilsusele. Küll aga leidis kinnitust, et

struktuurse võimendamise oluliseks vahendajaks on psühholoogiline võimendamine. Regressioonanalüüsi tulemusel selgus, et tööjõu agiilsust mõjutab psühholoogiline võimendamine ja kõige tugevama mõjuga elemendiks on tajutud kompetents ja tajutud kontroll ning seejärel eesmärkide omaks võtmine. Tulemustest lähtuvalt võib järeldada, et mida kõrgem on inimese võimendamise tase, seda proaktiivsem, kohanemisvõimelisem ja säilenõtkem ta töökeskkonnas on. Tulemused näitasid küll ainult mõõduka tugevusega seost, kuid siiski on autori hinnangul saadud tulemus oluliseks näitajaks, et positiivne seos on olemas ning töötaja agiilsust on võimalik positiivselt mõjutada. Töös toodi välja ettepanekud, kuidas organisatsioonid saaksid võimendamist rakendada, tuginedes läbi töötatud teooriale. Ettepanekud sisaldasid psühholoogilise võimendamise rakendamist organisatsiooni juhtimisse, võttes sealjuures arvesse tajutud kompetentsi, tajutud kontrolli ja eesmärkide omaks võtmise komponente. Samuti tehti ettepanek struktuursete võimaluste parendamiseks organisatsioonis.

Autor soovib tööjõu agiilsuse seoseid ka tulevikus uurida nii võimendamise, kui teiste personalijuhtimise valdkonnas olevate oluliste nähtustega ja juhtimisstrateegiatega, et saada selgem pilt, mis võib positiivselt tööjõu agiilsust mõjutada ning kas leidub ka tugevamaid seoseid tööjõu agiilsusega.

## **SUMMARY**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKFORCE AGILITY AND STRUCTURAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT**

Margaret Idasaar

Agile workforce can increase the potential for an organisation to survive in an unstable global business environment (Katayama and Bennett, 1999). It is clear that companies would like their employees to be agile and thus help them to cope and succeed in a competitive environment. The results of the study by Mudul (2017) indicate that psychological empowerment and workforce agility are positively correlated. Alavi et al. (2014) confirms that sharing power contributes positively to the development of workforce agility.

The research problem of this master's thesis is focused on finding correlations between empowerment and workforce agility. This is a topical and novel research problem as to the author's knowledge this is a topic not studied in Estonia before. The aim of the study was to find out to what extent the employee's psychological and structural empowerment influences the employee's forms of agility (proactivity, adaptivity and resilience). To achieve the aim of the thesis and to conduct the necessary research, the following research questions were envisaged:

1. What are the links between psychological empowerment and workforce agility?
2. What are the links between structural empowerment and workforce agility?

The theoretical overview of the master's thesis is focused on agility and empowerment. The theoretical part of agility provides an overview of organisational agility, which forms the basis for workforce agility. Thereafter, an overview is provided of workforce agility theory and the relationship between workforce agility and empowerment is reviewed. Theoretical part of empowerment highlights the theory of structural empowerment and then the theory of psychological empowerment.

Questionnaire was developed to conduct the study and perform the quantitative analysis, this consisted of statements which were related to psychological and structural empowerment but also to workforce agility. The part regarding psychological empowerment consisted of a questionnaire developed by Menon (2001), structural empowerment was addressed with a questionnaire developed by Kanter (1993) and workforce agility part consisted of a questionnaire developed by Sherehiy (2008). Overall, 144 people participated in this study, participants were found using a convenience sample. The quantitative study provided descriptive statistics, internal reliability coefficients were calculated and t-test, analysis of variance, correlation analysis, regression analysis with interaction components and linear regression analysis were performed.

The author now answers the research questions:

1. What are the links between psychological empowerment and workforce agility?

All subscales of psychological empowerment (perceived control, perceived competence and goal internalization) weak to moderate positive correlations with the subscales of workforce agility (proactivity, adaptivity and resilience). There is also a moderate correlation between the absolute scales of psychological empowerment and workforce agility. The results of the regression analysis confirm the links between workforce agility and psychological empowerment. The agility of the workforce is primarily influenced by perceived competence, then by perceived control and, lastly, by the acceptance of goals.

2. What are the links between structural empowerment and workforce agility?

The subscales of structural empowerment only exhibited moderate correlation between opportunity and proactivity, and flexibility. The adaptability scale had a weak correlation with the opportunity scale however the adaptability sub-scales “adaptability to other people” and “adaptability to new work situations” only exhibited a weak to moderate correlation. There was also moderate positive correlation between the absolute scales of structural empowerment and workforce agility. It was found that the mediator for structural empowerment was psychological empowerment, i.e. the effects of structural empowerment are applied via psychological empowerment.

The author is of the opinion that the results indicate empowerment being able to influence the agility of the workforce, meaning also that companies should dedicate special attention to psychological empowerment in addition to structural empowerment. According to this study, the way a person perceives their competence, autonomy, company goals and opportunities is moderately correlated with how agile they will be in a work environment.

The sample size of the study conducted in this master's thesis is not sufficient to draw general conclusions, however it does show that there are moderately strong and statistically significant links between the studied phenomena. The author recommends that the links between workforce agility would in the future be studied both in terms of significant phenomena and management strategies in the field of empowerment but also in terms of significant phenomena and management strategies of other human resource management areas.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Pramann Salu, M. (2005). *Muudatuste meistrikläss*. Äripäeva Kirjastus.
- Alavi, S., Wahab, D.A., Muhamad, N., Behrooz, A.S. (2014). Organic structure and organizational learning as the main antecedents of workforce agility. *Int. J. Prod.*, 52, 6273–6295.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2) 207-242.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beatty, R. (2005). *Workforce agility: The new frontier for competitive advantage*. New York: Price Waterhouse Coopers, LLP.
- Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M. and Bridger, D. (2001), “Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy”, *Journal of Information Technology*, 17, 21-31.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., Vandenberghe, C., (2010). Leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group Organ.* 35 (6), 699-726.
- Chen, Chung, Jing Wen Huang, Yung Chang Hsiao. (2010). “Knowledge Management and Innovativeness: The Role of Organizational Climate and Structure.” *International Journal of Manpower* 31 (8): 848–870.
- Chonko, L.B., Jones, E. (2005). “The need for speed: agility selling”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25, 371-382.
- Conger, J., Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471–482.
- Dee, J. R., Alan, B., Henkin, A. B., Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Teacher Empowerment*. 41(3), 257- 277.

- Dyer, L., Ericksen, J. (2005). "In pursuit of marketplace agility: applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability". *Human Resource Management*, 44, 183-188.
- Dyer, L., & Shafer, R. (2003). *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People*. In R. S. Peterson, E. A. Mannix (Ed.). *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Gartside, D., Silverstone, Y., Cantrell, S.M. (2014). "Redesigning HR for agility", *Training*, January.
- Gehani, R. Ray. (1995). "Time-based Management of Technology." *International Journal of Operations and Production Management* 15 (2): 19–35.
- Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management*, 30(1) 95- 107.
- Goldman ,S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold, NY.
- Goldman, S., Nagel, R. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1), 18–38.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Gunasekaran, A. (1999). "Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development", *International Journal of Production Economics*, 62(1)(2), 87-105.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Hayes, A.F. (2017) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, 2nd Edition. Guilford Press.
- Hopp, W. J., Van Oyen, M. P.(2004). "Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross Training and Coordination", *IIE Transactions*, 36 (10), 919-940.
- Jackson, M. and C. Johansson (2003), "Agility analysis from a production system perspective". *Integrated Manufacturing Systems* 14(6), 482–488.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65–75.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1997). *Frontiers of Management*. Boston: Harvard School Press.



- Katayama, H., Bennett, D. (1999) Agility, adaptability and leanness: a comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, 62(1/2), 43–51.
- Kathuria, R., & Partovi, F. Y. (1999). Work force management practices for manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 18(1).
- Kelly, A. (2008). *Changing Software Development: Learning to Become Agile*. 1st Edition, John Wiley & Sons, Chichester, England.
- Kidd, P. T. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. 1st Edition, Addison- Wesley, MA.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*. 31(5), 260-272.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 55–69.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York: Erlbaum.
- Marghany, M. (2015). Effects of Empowerment on Employee Performance in the Workplace. [https://www.researchgate.net/publication/280053427\\_Effects\\_of\\_Empowerment\\_on\\_Employee\\_Performance\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/280053427_Effects_of_Empowerment_on_Employee_Performance_in_the_Workplace) (20.03.2016).
- Mathieu, J.E., Gilson, L.L. and Ruddy, T.M. (2006). Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model. *Journal of Applied Psychology*. 91, 97-108.
- Maynard, M., Gilson, L., & Mathieu, J. (2012). Empowerment - Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*. 1231–1281.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 349–364.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*. 50(1), 153–180.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. – *Canadian Journal of Behavioural Science*. 31(3), 161–164.
- Muchinsky, P.M (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Delhi: Thomson Cengage Learning.
- Muduli, A. (2008). Exploring the Determinants of Empowerment Climate in Indian Industry. *Management and Labour Review*. 33, 354-372.

- Muduli, A. (2009). Understanding the Critical Attributes of Workforce Agility and Exploring it's Determinants: An Empirical Study. *Manpow. J.*, 130, 25–48.
- Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature, *The IUP Journal of Management Research*. 12, 55-65.
- Muduli, A. (2016). "Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study," *Management Research Review, Emerald Group Publishing*. 39(12),1567-1586.
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Glob. Bus. Organ. Excell*, 36, 46–56.
- Nasiripour, A. A., Naveh-Ebrahim, A., Tabibi, S., J., Ebraze, A. (2013). The Analysis of Psychological Empowerment Factors in Iranian Public Hospitals. *Journal of Society for Development in New Environment in B&H*, 7(5), 1600-1605.
- Ngai, E.W.T., Chau, D.C.K., Chan, T.L.A., (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: findings from case studies. *J. Strateg. Inform. Syst.* 20 (3), 232–249.
- Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *Eur. J. Inform. Syst.* 15, 120–131.
- Park, Y., El Sawy, O., Fiss, P.C. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. *J. Assoc. Inform. Syst.* 18 (9), 648–686.
- Plonka, F. S. (1997). “Developing a Lean and Agile Workforce”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. 7(1), 11-20.
- Qumer, A., Henderson-Sellers, B. (2008). “An Evaluation of the Degree of Agility in Six Agile Methods and Its Applicability for Method Engineering”. *Information and Software Technology*. 50, 4, 280-295.
- Randolph, W. A. (2000). Re-thinking empowerment: Why is it so hard to achieve? *Organizational Dynamics*, 29:94-107.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *J. Strateg. Inform. Syst.* 27 (1), 22–42.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.
- Russell, J. A. (2018). *Statistics in music education*. Oxford.
- Salanick, G. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Sharp, J., Zahir I., Desai, S. (1999). “Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry.” *International Journal of Production Economics* 62 (1–2): 155–169.

- Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J.K. (2007). "A review of enterprise agility: concepts, frameworks and attributes". *International Journal of Industrial Ergonomics*. 37, 445-460.
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility*. Kentucky: University of Louisville.
- Siegall, M., Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*. 29(6), 703-722.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 38, 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*. 39, 483-504.
- Streiner, D.I. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*. 80, 99-103.
- Sumukadas, N., Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *lie Transactions*, 36(10), 1011-1021.
- Zhang, Z., Sharifi, H. (2000). "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations". *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 496-513.
- Teece, D.J., Peteraf, M., Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility", *California Management Review*, 58 (4), 13-35.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*. 15(4), 666–681.
- Tooding, L.-M. (2007). *Andmete tõlgendamise ja analüüsi sotsiaalteenustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Tooding, L.-M. (2015). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteenustes*. Teine, täiendatud väljanne toim. s.l.:Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Wagner, J.I., Cummings, G., Smith, D.L., Olson, J., Anderson, L., Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18: 448-462.
- Van Oyen, M.P., Gel, E.G.S., Hopp, W.J., (2001). Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work system. *IIE Transactions* 33, 761–777.
- Weber, Y., Tarba, S.Y. (2014). Strategic agility: a state of art. *California Management Review*, 56. 5, 5-12.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. (E. Kärner, Toim.) Tartu: Tartu Ülikool.

Õunapuu, L. 2010. *Valim, valimi moodustamise meetodid*. TÜ Viljandi Kultuuriakadeemia. Loengukonspekt.

Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*. 62, 1- 2. 33-43.

# LISAD

## Lisa 1. Uuringu ankeet

“Hea vastaja! Pöördun Teie poole Tallinna Tehnikaülikooli Personalijuhtimise magistritöö raames, et välja selgitada töötaja võimestamise ja agiilse töötamise vahelisi seoseid. Palun selleks vastata allolevale küsimustikule, milles on kokku 69 küsimust ja nende vastamine võtab aega ligikaudu 15-20 minutit. Küsimustiku täitmine on anonüümne ja andmeid analüüsitakse üldistatud kujul”.

*Palun loe järgnevaid väiteid ja otsusta, mil määral nõustud või ei nõustu väitega märkides ühe numbri skaalal 1-5.*

*1= Ei nõustu üldse, 2= Pigem ei nõustu, 3= Osaliselt nõustun, 4= Nõustun, 5= Nõustun täielikult*

1. Ma võin mõjutada oma osakonna töö tulemust.
2. Ma võin mõjutada otsuseid oma osakonnas
3. Ma oman võimu, et teha tööl otsuseid.
4. Ma oman võimu, et töötada tõhusalt.
5. Tähtsad kohustused on osa minu tööst.
6. Mul on vajalikud võimed, et teha oma tööd hästi.
7. Mul on vajalikud oskused, et teha oma tööd hästi
8. Mul on pädevused, et töötada tõhusalt.
9. Ma võtan vastu väljakutseid, mida mulle mu töö pakub.
10. Ma saan teha oma tööd tõhusalt.
11. Mind inspireerib see, mida me püüame saavutada organisatsioonina.
12. Mind inspireerivad organisatsiooni eesmärgid.
13. Minus on entusiasmi töötada organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.
14. Minu töö panus organisatsioonis tekitab minus entusiasmi.
15. Ma olen huvitatud, et meil läheks organisatsioonina hästi.

(Menon 2001)

16. Meie organisatsioon tekitab minus pühendumust ja ma usun selle eesmärkidesse.
  17. Meie organisatsioon paneb mind tundma, et olen pigem suurema organisatsiooni kui kohaliku üksuse liige.
  18. Meie organisatsioon toetab töötaja edendamist ja karjääri kasvu (liikumine ametiredelil).
  19. Töötaja personaalse arengu tagamiseks pakub meie organisatsioon töötajatele tippjuhtkonna toetust ja tagasisidet
  20. Meie organisatsioonil on kõrged püüdlused, mille täitmiseks esitab organisatsioon väljakutse töötajatele parendada oma oskusi ja õppida midagi uut.
  21. Meie organisatsioon pakub võimalusi töötajatele, liigub koos nendega, otsib andekaid töötajaid ja arendab neid.
  22. Meie organisatsioon delegeerib kontrolli ja võimaldab töötajatele rohkem vabadust ja otsustusvõimet.
  23. Meie organisatsioonil on kõrge grupimoraal.
  24. Inimesed meie organisatsioonis on koostööaltid ja valmis teisi aitama.
  25. Meie organisatsioon võimaldab mul vabalt suhelda tippjuhtkonnaga ning küsida abi ja nõu nendelt.
  26. Meie organisatsioon tekitab minus kuuluvustunnet.
  27. Meie organisatsioon survestab kohanduma (käituma vastavalt organisatsiooni tavadele) ja tegema vähem vigu.
  28. Meie organisatsioon võimaldab mul saada tuge kõrgema staatusega organisatsiooni liikmetelt.
  29. Meie organisatsioon võimaldab igale töötajale võrdset võimalust liikuda suuremat vastutust nõudvatele ametikohtadele, sh juhupositsioonidele
  30. Meie organisatsioon paneb mind kogema vähem personaalset stressi.
- (Kanter 1993)

*Palun loe järgnevaid väiteid ja anna hinnang alloleva skaala alusel, märkides ühe numbri skaalal 1-5*

*1=Üldse mitte, 2= Harva, 3=Mõnikord, 4= Sagedasti, 5= Alati*

1. Ma olen võimeline ette nägema probleeme, mis võivad mu töös ette tulla
2. Ma olen võimeline tööl lahendama uusi ja keerulisi probleeme
3. Ma tegelen raskustega tööülesannetes enim kui need muutuvad suurteks probleemideks.
4. Ma otsin võimalusi, et saaksin teha tööl parendusi.

5. Kui ma näen midagi, mis mulle ei meeldi, siis ma üritan seda muuta.
6. Ma üritan leida rohkem efektiivseid võimalusi kuidas oma tööd teha.
7. Ma loon uusi protseduure ja protsesse enda tööalal, et töötada efektiivsemalt.
8. Tööl olles lasen asjadel kulgeda omasoodu.
9. Ma teen tööl ainult seda, mida mulle on öeldud või kohustatud teha.
10. Ma üritan mõelda “kastist väljas”, et lahendada probleeme
- .11. Leian uusi võimalusi ressursside hankimiseks või kasutamiseks, kui ressursid pole minu töö tegemiseks piisavad.

*Kui raske või kerge on sul toime tulla järgnevate situatsioonidega?*

*1= Raske, 2= Pigem raske, 3=Nii ja naa, 4= Pigem kerge, 5= Kerge*

12. Kohandada oma käitumist, et näidata austust teiste tavade ja väärtuste vastu.
13. Muuta oma käitumist, et töötada efektiivsemalt teiste inimestega.
14. Aktsepteerida kriitilist tagasisidet
- .15. Saada hästi läbi erineva taustaga inimestega.

*Kui kiirelt või aeglaselt õpid Sa uusi teadmisi ja oskusi järgmistes situatsioonides?*

*1= Aeglaselt, 2= Pigem aeglaselt, 3= Nii ja naa, 4= Pigem kiirelt, 5= Kiirelt*

16. Uute seadmete kasutamine tööl.
17. Enda tööasjadega kursis hoidmine.
18. Uute töömeetodite kasutamine
19. Uute tööülesannete sooritamine.

*Kui raske või kerge on sul toime tulla järgnevate situatsioonidega?*

*1= Raske, 2= Pigem raske, 3= Nii ja naa, 4= Pigem kerge, 5= Kerge*

20. Kohaneda uute seadmete kasutamisega.
21. Kohaneda töötamisega gruppides, kus on erinevad tavad
- .22. Töötada üheaegselt mitmete projektidega.
23. Kohaneda uute tööprotseduuridega
- .24. Hoida häid suhteid inimestega erinevatest osakondadest.

*Kui kiirelt või aeglaselt kohaned järgmiste situatsioonidega?*

*1= Aeglaselt, 2= Pigem aeglaselt, 3= Nii ja naa, 4= Pigem kiirelt, 5= Kiirelt*

25. Enda ühest projektist teise lülitamine.

26. Oma tegutsemisviiside muutmine, et kohaneda kaastöötajatega, kellel on teistsugused viisid töö tegemiseks.

27. Oma plaanide muutmine, kui vajalikud varud või varustus ei ole äkitselt saadaval.

*Palun loe järgnevaid väiteid ja anna hinnang alloleva skaala alusel, märkides ühe numbri skaalal 1-5*

*1=Üldse mitte, 2= Harva, 3=Mõnikord, 4= Sagedasti, 5= Alati*

28. Mulle on vastumeelne, kui pean kohandama või muutma oma tööd.

29. Muutused tööl frustreerivad mind.

30. Mulle meeldib muuta oma vanu tegutsemise viise.

31. Ma olen võimeline tegema oma tööd nii, et ei näe tervikpilti.

32. Ma talun ebamääraseid situatsioone, kus asjad tunduvad segased

33. Ma olen võimeline endale selgeks tegema, mida pean tegema, kui tööjuhendid on ebaselged või puuduvad.

34. Ma jään rahulikuks, kui pean silmitsi seisma keeruliste asjaoludega.

35. Ma suudan oma tööd teha tõhusalt raskes või pingerohkes situatsioonis.

36. Ma olen võimeline töötama hästi, kui pean silmitsi seisma suure töökoormuse või pingelise ajakavaga.

37. Keerulised situatsioonid muudavad mind rahutuks.

38. Kui esineb keeruline situatsioon, siis ma püüan tekkinud probleemiga toime tulla.

39. Kui esineb kiireloomuline probleem, jätan kõik muu sinna paika, et leida probleemile lahendus.

(Sherehiy 2008)

### *Demograafilised andmed*

\* Sugu

\* Vanus

\* Positsioon organisatsioonis



## Lisa 2. T-testi tulemused

Skaalad	t	p
Psühholoogiline võimestamine		
Tajutud kontroll	3,45	<b>0,00</b>
Tajutud kompetentsus	-1,16	0,25
Eesmärkide omaks võtmine	-2,07	<b>0,04</b>
Struktuurne võimestamine		
Võimalused	-0,76	0,45
Võim	0,11	0,91
Proportsioon	0,26	0,79
Tööjõu agiilsus		
Proaktiivsus	-0,54	0,59
Kohanemine teistega	-1,82	0,07
Kohanemine uute tegevustega	-1,48	0,14
Kohane uute töösituatsioonidega	-1,62	0,11
Tegutsemisviiside muutmine	1,07	0,29
Säilenõtkus	-0,37	0,72

### Lisa 3. Dispersioonanalüüs

Skaala	Vanusegrupp		p	m	F		
Psühholoogiline võimestamine							
Tajutud kontroll	1	2	0,59	3,75	0,88		
		3	0,56				
		4	0,91				
	2	1	0,59	4,11			
		3	1,00				
		4	1,00				
	3	1	0,56	4,13			
		2	1,00				
		4	1,00				
	4	1	0,91	4,02			
		2	1,00				
		3	1,00				
	Tajutud kompetents	1	2	0,87		4,22	0,65
			3	0,94			
			4	1,00			
		2	1	0,87		4,42	
3			1,00				
4			0,87				
3		1	0,94	4,39			
		2	1,00				
		4	0,97				
4		1	1,00	4,29			
		2	0,87				
		3	0,97				
Eesmärkide omaks võtmine		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,02</b>	4,49	2,43	
			3	0,58			
			4	0,10			
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0,02</b>	3,94		
	3		0,24				
	4		1,00				
	3	1	0,58	4,24			
		2	0,24				
		4	0,66				
	4	1	0,10	3,97			
		2	1,00				
		3	0,66				

### Lisa 3 järg

Skaala	Vanusegrupp	p	m	F	
Struktuurne võimestamine					
Võimalused	1	2	<b>0,01</b>	3,96	2,92
		3	0,43		
		4	0,08		
	2	1	<b>0,01</b>	3,30	
		3	0,19		
		4	1,00		
	3	1	0,43	3,63	
		2	0,19		
		4	0,65		
	4	1	0,08	3,30	
		2	1,00		
		3	0,65		
Võim	1	2	<b>0,03</b>	4,15	4,10
		3	0,77		
		4	0,17		
	2	1	<b>0,03</b>	3,45	
		3	<b>0,02</b>		
		4	1,00		
	3	1	0,77	3,88	
		2	<b>0,02</b>		
		4	0,52		
	4	1	0,17	3,55	
		2	1,00		
		3	0,52		
Proportsioon	1	2	0,36	3,64	1,98
		3	1,00		
		4	0,63		
	2	1	0,36	3,20	
		3	0,16		
		4	1,00		
	3	1	1,00	3,55	
		2	0,16		
		4	0,63		
	4	1	0,63	3,23	
		2	1,00		
		3	0,63		

### Lisa 3 järg

Skaala	Vanusegrupp		p	m	F
Tööjõu agiilsus					
Proaktiivne käitumine	1	2	0,96	3,70	0,31
		3	0,99		
		4	1,00		
	2	1	0,96	3,86	
		3	1,00		
		4	0,99		
	3	1	0,99	3,83	
		2	1,00		
		4	1,00		
	4	1	1,00	3,79	
		2	0,99		
		3	1,00		
Kohanemisevõime	1	2	1,00	4,03	3,00
		3	0,99		
		4	0,82		
	2	1	1,00	4,11	
		3	0,19		
		4	0,04		
	3	1	0,99	3,93	
		2	0,19		
		4	0,94		
	4	1	0,82	3,83	
		2	0,04		
		3	0,94		
Säilenõtkus	1	2	1,00	3,44	0,13
		3	1,00		
		4	1,00		
	2	1	1,00	3,48	
		3	1,00		
		4	1,00		
	3	1	1,00	3,43	
		2	1,00		
		4	1,00		
	4	1	1,00	3,40	
		2	1,00		
		3	1,00		

## Lisa 4. Korrelatsioonanalüüs

	P1	P2	P3	S1	S2	S3	T1	T2	T3	T4	T5
<b>Psühholoogiline võimestamine</b>											
Tajutud kontroll (P1)	1,00										
Tajutud komp. (P2)	<b>0,44**</b>	1,00									
Eesmärkide omaks võtmine (P3)	<b>0,35**</b>	<b>0,44**</b>	1,00								
<b>Struktuurne võimestamine</b>											
Võimalused (S1)	<b>0,40**</b>	0,29**	<b>0,69**</b>	1,00							
Võim (S2)	<b>0,31**</b>	0,19*	<b>0,54**</b>	<b>0,78**</b>	1,00						
Proportsioon (S3)	<b>0,33**</b>	0,23**	<b>0,55**</b>	<b>0,72**</b>	<b>0,75**</b>	1,00					
<b>Tööjõu agiilsus</b>											
Proaktiivsus (T1)	<b>0,47**</b>	<b>0,48**</b>	<b>0,38**</b>	<b>0,33**</b>	0,19*	0,21*	1,00				
Kohanemine teistega (T2)	<b>0,31**</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,31**</b>	<b>0,30**</b>	0,17*	0,23**	<b>0,36**</b>	1,00			
Kohanemine uute tegevustega (T3)	0,19*	<b>0,45**</b>	0,14	0,09	-0,00	0,09	<b>0,35**</b>	<b>0,47**</b>	1,00		
Kohanemine uute töösituatsioonidega (T4)	0,26*	<b>0,35**</b>	<b>0,36**</b>	<b>0,30**</b>	0,23**	0,22*	<b>0,38**</b>	<b>0,54**</b>	<b>0,63**</b>	1,00	
Tegutsemisviiside muutmine (T5)	0,29**	<b>0,33**</b>	0,26**	0,15	0,14	0,10	<b>0,38**</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,38**</b>	<b>0,52**</b>	1,00
Säilenõtkus (T6)	<b>0,33**</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,34**</b>	<b>0,34**</b>	0,24**	0,24**	<b>0,49**</b>	<b>0,48**</b>	<b>0,37**</b>	<b>0,52**</b>	<b>0,51**</b>

Allikas: autori arvutused

## Lisa 5. Anova

ANOVA<sup>a</sup>

Mudel		Ruutude summa	df	Keskruut	F	Sig.
1	Regression	6,755	1	6,755	54,089	,000 <sup>b</sup>
	Residual	17,360	139	,125		
	Total	24,115	140			
2	Regression	8,222	2	4,111	35,693	,000 <sup>c</sup>
	Residual	15,894	138	,115		
	Total	24,115	140			
3	Regression	8,857	3	2,952	26,509	,000 <sup>d</sup>
	Residual	15,258	137	,111		
	Total	24,115	140			

a. Sõltuv: Tööjõu agiilsus

b. Seletatav: (Konstant), Tajutud kompetentsus

c. Seletatav: (Konstant), Tajutud kompetentsus, Tajutud kontroll

d. Seletatav: Konstant), Tajutud kompetentsus, Tajutud kontroll, Eesmärkideomaksvõtmine

## Lisa 6. Lihtlitsents

### Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Margaret Idasaar

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

TÖÖJÕU AGIILSUS JA SELLE SEOS PSÜHHOLOOGILISE JA STRUKTUURSE  
VÕIMESTAMISEGA,

mille juhendaja on Liina Randmann,

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*