

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maris Ojala

**KÕNEKESKUSE TÖÖTAJATE HEAOLU, NEID MÕJUTAVAD
TÖÖSTRESSORID AVATUD KONTORIS JA SEOS
LAHKUMISKAVATSUSEGA**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, Personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2019

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 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maris Ojala

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178026HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: marisojala@hotmail.com

Juhendaja: Velli Parts, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja kõnekeskuse töötajate heaolu mõjutavad tegurid ning hinnata empiirilisel tööheaolu näitajate ja tööstressi põhjustavate tegurite seost töötajate organisatsioonist lahkumise kavatsusega.

Magistritöö teoreetilises osas annab autor ülevaate avatud kontorite olemusest töökeskkonnana, tutvustab erinevate autorite uurimusi kõnekeskuse töötajate heaolu ja neid mõjutavate tööstressorite teemal ja selgitab tööõudmiste ja –ressursside teemat ning tööheaolu indikaatoreid. Töö empiirilises osas annab autor ülevaate uuritavast kõnekeskusest, kirjeldab uuringu metoodikat, esitab uuringutulemused ja teeb järeldused ja ettepanekud kõnekeskusele.

Andmete kogumiseks kasutab autor veebipõhist ankeetküsitlust. Ankeet koostatakse nelja küsimustiku põhjal - *Incivility from Customers Scale*, COPSOQ III, VBBA küsimustik ja Oldenburgi läbipõlemise uuring (OLBI). Uuringu viib autor läbi inglise keeles. Andmetöötluseks kasutab autor statistilise andmeanalüüsimise programmi PSPP ning tabelarvutusprogrammi Excel.

Uuringu tulemustest selgub, et kõnekeskuse töötajate seas on ebaviisakate klientidega kokkupuude iganädalaselt esinev probleem. Samuti selgub uurimistulemustest, et kõnekeskuse töötajate seas esineb mingil määral ka rollikonflikti, kus töötaja puutub kokku vastuoluliste nõudmiste, tööülesannetega. Lisaks selgub, et uuritavas kõnekeskuses on oluliseks probleemiks puudulik privaatsus, suurenenud tihelioleku tunne ning liigne müra. Suurimaks probleemiks on kõnekeskuses aga töötajate ebapiisav tunnustus ning töösoorituse hindamine. Positiivse uuringutulemusena on uuritavas organisatsioonis aga tugev ja toimiv meeskonnatöö ning sotsiaalne toetus, mis on üks põhilisi põhjuseid organisatsiooniga töösuhet jätkata.

Võtmesõnad: tööheaolu, tööstress, läbipõlemine, kõnekeskus, lahkumiskavatsused

ABSTRACT

KÕNEKESKUSE TÖÖTAJATE HEAOLU, NEID MÕJUTAVAD TÖÖSTRESSORID AVATUD KONTORIS JA SEOS LAHKUMISKAVATSUSTEGA

Maris Ojala

The purpose of this thesis is to find out the common factors that impact the well-being of the call center employees and evaluate the connection between the well-being and the job stressors of the employees and their decision on resigning.

In the theoretical part of the thesis an overview is given of the open office as a job environment. Then, an introduction of different author's researches on call center employees' well-being and main job stressors that affect them is given and finally, a job demand and -resources theory and different job well-being indicators is explained. In the empirical part the author gives an overview of the organization, explains the research method, presents the results of the survey and makes conclusions and suggestions.

To collect the data, the author uses an Internet-based survey. The survey is created based on four different world-known surveys - Incivility from Customers Scale, COPSOQ III, VBBA questionnaire and the Oldenburg Burnout scale (OLBI). The survey will be conducted in English. The data is analyzed with the help of statistical data analysis program PSPP and MS Excel.

The results show that incivility is an active problem among the call center agents as they usually have to deal with verbally abusive customers weekly. It is also found out that there is some role conflict occurring, where employees deal with controversial demands and job tasks. In addition it is found out that the lack of privacy and crowding in the call center, plus the heightened noise in the office are an important job stressors. The biggest problem however is the lack of recognition and a faulty performance appraisals. One of the positive results is a strong and working team work and social support which is also one of the main reasons why the employees would continue to work in the organization.

Keywords: well-being at work, job stress, burnout, call center, intentions of resigning

SISUKORD

Lühikokkuvõte.....	3
Abstract.....	4
Sisukord.....	5
Sissejuhatus.....	7
1. Teoreetilised lähtekohad.....	9
1.1. Avatud kontor töökeskkonnana.....	9
1.2. Kõnekeskuse töötajate heaolu mõjutavad tegurid.....	12
1.2.1 Öised vahetused ja vahetustega töö.....	13
1.2.2 Klientide verbaalne agressiivsus ja töötaja suutlikkus sellega toime tulla.....	14
1.2.3 Töötaja soorituse hindamine ja tagasiside, rollikonflikt.....	15
1.2.4 Töötajate tunnustamine.....	16
1.2.5 Vähene autonoomsus.....	17
1.2.6 Meeskonnatöö ja sotsiaalse toe puudumine.....	18
1.2.7 Müratase.....	18
1.2.8 Privaatsuse puudumine ja tajutud tiheliolek.....	19
1.3 Töönõudmised ja -ressursid ning tööheaolu indikaatorid.....	20
2. Empiiriline uuring.....	23
2.1. Uuritava kõnekeskuse tutvustus.....	23
2.2. Eesmärk ja uurimisküsimused.....	26
2.3. Meetod ja andmete analüüsi strateegia.....	26
2.3.1 Valim.....	29
2.4. Tulemused.....	29
2.4.1 Töönõudmised.....	29
2.4.2 Töökeskkonnast tingitud tööstressorid.....	32
2.4.3 Tööressursid.....	36
2.4.4 Üldine tööheaolu.....	42
2.5 Järeldused ja ettepanekud.....	46
Kokkuvõte.....	50
Summary.....	52
Kasutatud allikate loetelu.....	55
Lisad.....	60

Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	60
Lisa 2. Töönõudmised.....	65
Lisa 3. Töökeskkonnast tingitud tööstressorid.....	66
Lisa 4. Tööressursid.....	67
Lisa 5. Üldine tööheaolu.....	68
Lisa 6. Korrelatsioonide koondtabel.....	69

SISSEJUHATUS

Kõnekeskused on tänapäeva ärimaailmas üheks olulisemaks osaks, kus töötab miljoneid inimesi üle maailma ning on erinevatele ettevõtetele põhiliseks kommunikatsioonikanaliks organisatsiooni ja kliendi vahel. Kõnekeskuse töö nõuab emotsionaalset pingutust, sest töötajat survestab ühelt poolt ettevõtte poolt seatud tootlikkuse eesmärkide saavutamine ja teiselt poolt kvaliteetse klienditeeninduse pakkumine. Psühholoogilisest kurnatusest tingituna kannatavad kõnekeskuse töötajad sageli tööstressi ja läbipõlemise all, mis koos tööga rahulolematusega ning vähenenud tööheaoluga võib kaasa tuua organisatsioonist lahkumise (Rod, Ashill 2013).

Johnson *et al* (2005) on määratlenud viis põhilist tööstressi allikat:

- 1) Töötingimused, sealhulgas töökeskkond, ülekoormus ja ajaline surve;
- 2) Töötaja roll organisatsioonis, sealhulgas rolli ebaselgus ja rollikonflikt;
- 3) Karjääri- ja arenguvõimalused ning tunnustamine;
- 4) Suhted töökohal (nii kolleegide kui ülemustega), konfliktid, meeskonnatöö, sotsiaalne toetus;
- 5) Organisatsiooniline struktuur, kliima, muuhulgas ka töötajate otsustusvõimalused ja autonoomsus.

Uuritav ettevõtte on rahvusvaheline allhanke ja renditöö teenusele suunatud organisatsioon, mille Eestis asuv kontor pakub rahvusvahelise kõnekeskusena reisikorraldusteenust ühele suurimale lennufirmale Euroopas. Uuritavas kõnekeskuses ei ole varem töötajate tööheaolu ja -stressi uuritud, seetõttu on antud uuring organisatsioonis vägagi tervitatav. Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja kõnekeskuse töötajate heaolu mõjutavad tegurid ning hinnata empiirilisel tööheaolu näitajate ja tööstressi põhjustavate tegurite seost töötajate organisatsioonist lahkumise kavatsusega. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- Koostada teoreetiline ülevaade kõnekeskuse töötajate tööheaolu mõjutavatest teguritest;
- Viia läbi empiiriline uuring hindamaks tööheaolu taset, tööstressorite avaldumist ning organisatsioonist lahkumise kavatsust kõnekeskuse töötajatel;
- Empiirilisele uuringule tuginedes teha järeldusi ning tuua parendusettepanekuid organisatsioonile.

Magistritöö on empiiriline uurimus, mis koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis annab autor ülevaate avatud kontorite olemusest töökeskkonnana, seejärel tutvustatakse erinevate autorite uurimusi kõnekeskuse töötajate heaolu ja neid mõjutavate tööstressorite teemal. Kolmanda teemana käsitletakse töönõudmiste ja –ressursside teemat ning tööheaolu indikaatoreid. Magistritöö teises, empiirilises osas, tutvustatakse uuritavat kõnekeskust, seejärel kirjeldatakse uuringu metoodikat ning analüüsitakse uuringutulemusi ja viimaks tuuakse uuringu tulemuste põhjal välja autoripoolsed järeldused ja parendusettepanekud organisatsioonile.

Magistritööle teoreetilise tausta loomisel kasutab autor paljude erinevate teoreetikute teoseid. Avatud kontorite ülevaate puhul saab olulisemana nendest välja tuua Brennan, Chugh ja Kline võrdleva artikli „Traditional versus open office design. A longitudinal Field Study”. Kõnekeskuste osas tugineb autor suuresti Bharat ja Paul'i artiklile „A cross sectional study on psychological problems among call handlers employed in international call centers in the national capital region of Delhi, India”, Molino *et al* artiklile „Inbound call centers and emotional dissonance in the job demands – resources model“ ning Miller ja Hendrickse artiklile „Differences in call centre agents' perception of their job characteristics, physical work environment and wellbeing“.

Empiirilises uuringus kasutatakse andmete kogumiseks veebipõhist ankeetküsitlust. Ankeet luuakse tuginedes neljale erinevale küsimustikule - *Incivility from Customers Scale*, *COPSOQ III*, *VBBA* küsimustikule ja Oldenburgi läbipõlemise uuringule (*OLBI*). Uuritava organisatsiooni rahvusvahelist töökeskkonda silmas pidades viib autor küsitluse läbi inglise keeles, et tagada maksimaalne vastajate arv. Organisatsiooniga kokkuleppeliselt jääb organisatsiooni nimi anonüümseks. Andmetöötluseks kasutab autor statistilise andmeanalüüsimise programmi *PSPP* ning tabelarvutusprogrammi *Excel*.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Kõnekeskust on defineeritud kui keskkonda, kus töötajate igapäevased tööülesanded on sooritatud arvuti ja telefoni vahendusel. Esimesed kõnekeskused tekkisid 1970ndatel Rootsis ja sellest alates on kõnekeskuste areng ja populaarsus suure kiirusega kasvanud. Enamikes tänapäeva kõnekeskustes, sealhulgas ka tugikeskustes, toimub töö niinimetatud avatud kontorite keskkonnas, kus iseloomulikuks tunnuseks on suure hulga töötajate töö korraldus ühes suures ruumis, mitte eraldi kontoritubades (Smagowska 2010). Seetõttu on antud magistritöös käsitletud kõnekeskuseid ja avatud kontoreid koos.

Töö teoreetiline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis antakse lühiülevaade avatud kontorite olemusest, nende määratlustest ning iseärasustest, tuginedes erinevate autorite teostele. Teine alapeatükk keskendub kõnekeskuse töötajate heaolule ja neid mõjutavatele tööstressoritele, mis töökeskkonnas tüüpiliselt esile kerkivad. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade tööõudmistest ja -ressurssidest ning tööheaolu indikaatoritest.

1.1. Avatud kontor töökeskkonnana

Avatud plaaniga kontorid tekkisid 1950ndatel aastatel, laiemalt võeti avatud kontorid kasutusele aga 1970ndate alguses. Põhilisteks argumentideks avatud kontorite puhul on nende paindlikkus ning tundlikkus organisatsiooni suuruse ja struktuuri suhtes. Töökohti on võimalik vajadusel kiiresti ja minimaalsete kuludega ümber paigutada, samuti usutakse, et ettevõttesiseste füüsiliste tõkete puudumine hõlbustab nii üksikisikute, gruppide kui ka kogu osakonna avatud suhtlemist, mis omakorda parandaks töötajate moraali ja produktiivsust. Lisaks kaasneb avatud kontoriruumide loomise ja säilitamisega hinnanguliselt 20%-line kulude kokkuhoid (Brennan, Chugh, Kline 2012).

Töökeskkonna keskne aspekt, mis töötajaid mõjutab, on kontoripindade paigutus. Kui traditsiooniliste töökohtade disainilahendused pakuvad oma töötajatele pigem suletud ja privaatseid kontoreid, siis avatud kontoreid iseloomustavad just maast laeni seinade ja sisepiiride

puudumine. Madalate kulude ja mugavuse tõttu on avatud kontorid muutunud aastatega järjest populaarsemaks ning erineva disainiga avatud kontorite, sealhulgas kuubikute ja jagatud töökohtade kasutuselevõtt aina suureneb (Kamarulzaman *et al* 2011).

Sarnaselt selgitavad ka Smith-Jackson ja Klein (2008, viidatud Kamarulzaman *et al* 2011, 263 vahendusel) avatud planeeringuga kontorit kui avatud ruumis paiknevaid mitmeid eraldiseisvaid töökohti, kus maast laeni seinad töökohtade vahel puuduvad. Erinevalt Kamarulzaman *et al*-ist liigitavad Smith-Jackson ja Klein avatud kontorite alla ka traditsioonilised kontoriruumid, kus on rohkem kui üks töötaja. Autorid toovad lisaks välja, et avatud kontorite eesmärgiks on suurendada töö tõhusust läbi suhtluse lihtsustamise. Ühtlasi on avatud planeeringuga kontorite eesmärgiks vähendada ehitus- ja varustuskulutusi.

Brennan, Chugh ja Kline (2012) toovad välja, et avatud plaaniga kontorite puhul eristatakse põhiliselt kahte tüüpi kontoreid - niinimetatud "*bull pen*" tüüpi, kus laudad on seatud korrektsetesse ridadesse ning "*landscape*" tüüpi kontoreid, kus on kasutatud niinimetatud süstematiseeritud mööblit ja eri kõrgustel tasapindu. Avatud kontorite puhul on ühes osakonnas töötavate inimeste tööpinnad üldjuhul asetatud lähestikku ja geomeetriliselt, mis väljendaks töögruppide töömustreid. Töökohad ja erinevad tööalad võivad olla eraldatud toataimede, madalate liigutatavate ekraanide, kappide või muu mööbliga. Autorid väidavad, et avatud plaaniga kontorite puhul on palju varieeruvusi ja pisi-detailide suhtes erinevusi ning toovad põhiliste varieeruvustena välja:

- 1) töötajate tööpinda ümbritsevate vaheseinte arvu;
- 2) ruumilise asustustiheduse ehk kasutatava ruumi suuruse töötaja kohta;
- 3) kontori üldise avatuse ehk kontori ruutmeetrite suhe siseseinte ja vaheseinte kogupikkusega;
- 4) arhitektuurilise ligipääsetavuse ehk mil määral on töötaja individuaalne tööruum kolleegide jaoks kättesaadav.

Oluline on arvestada sellega, et kontoritüübist tingitud töökeskkond mõjutab nii töötaja käitumist, taju, töö tulemusi, töötaja heaolu kui ka tulemuslikkust mõjutavaid protsesse (Kamarulzaman *et al* 2011). Kontoritöötajad veedavad suurema osa oma ajast tööandja siseruumides, seetõttu on kontori ja töökoha füüsiline töökeskkond hea ja tervisliku töökeskkonna arendamise aspektist väga oluline (*Ibid*). Samuti on oluline töökeskkonna kujundamisel arvesse võtta tööülesannete eripärasid - organisatsioonid peaksid looma sobivad ja toetavad tingimused töötegevuste läbiviimiseks (Soriano *et al* 2018).

Avatud kontorite mõju töötajatele on rahvusvaheliselt uuritud palju (Oldham, Brass 1979; Sundstrom, *et al* 1980; Zalesny, Farace 1987; Brennan, Chugh, Kline 2002; Maher, von Hippel 2005; Smith-Jackson, Klein 2009; Haapakangas, *et al* 2018). Paljud uuringud on avatud kontorite puhul täheldanud töötajate omavahelise suhtluse paranemist, produktiivsuse kasvu, ülemuste kõrgemaid hinnanguid töötajate suhtes ning üleüldist grupi sotsiaalsuse kasvu. Samas on paljud uuringud rõhutanud ka avatud kontorite negatiivset mõju töötajatele. Täheldatud on üleüldise soorituse ja efektiivsuse langust, psühholoogilise privaatsuse puudumist, rahulolematust töökeskkonnaga, vähem võimalusi sõprussuheteks kolleegidega, ülemuste puudulikkude tagasisidet, mürataseme tõusu, segavate faktorite suurenemist ja keskendumisvõime vähenemist, lisaks ka liigset tiheli oleku tunnet (Brennan, Chugh, Kline 2002).

Avatud kontorite populaarsuse taga on uskumus, et töötajad, kelle jaoks nende töö on igav, võivad leida kolleegidega suhtlemises piisavat stimulatsiooni, et selle tagajärjel nende produktiivsus suureneks. Brennan, Chugh ja Kline (2002) toovad aga välja Sundstromi väite, et vahetu kontakt teise inimesega ja sotsiaalsus võib ületada optimaalse piiri, mis omakorda tekitab töötajas ülerahvastatuse tunde – eriti siis, kui töötaja jaoks on privaatsust vähe. See tekitab töötajas ebamugavust, mis omakorda mõjub negatiivselt töötaja töösooritusele. Rahulolematust avatud kontori keskkonnaga on tingitud töötajate tunnetatud kontrolli puudumisest ümbritseva suhtes - puudub privaatsus ja kommunikatsiooni konfidentsiaalsus, lisaks kontroll kolleegidega kokkupuute üle.

Privaatsust kontoriruumis on käsitletud kahest eri aspektist lähtuvalt - üleüldine privaatsus ja kõneprivaatsus. Üldist privaatsust on selgitatud kui kontrollitunnet enda või oma rühma ligipääsetavuse üle. Avatud kontoris, kus visuaalne ja kuuldav eraldatus on ebapiisav, väheneb tajutav privaatsus ning see mõjub töötajale häirivana. Kontoriruumides on häirivad tegurid üldjuhul tingitud kaastöötajatest - vestlustest, liikumisest kontoris (Haapakangas *et al* 2018). Kõneprivaatsust on seevastu defineeritud kui vestluste mõistmise võimetust, seega on hea kõneprivaatsus saavutatud juhul, kui sissetulevad helid ei ole selgelt arusaadavad (Lee, Jeon 2013).

Kontor ja töökeskkond peaksid olema koht, mis ettevõtte töötajaid positiivselt mõjutavad (Veitch *et al* 2007). Töökoha karakteristikud, nagu näiteks müratase, valgustus ja saadaolev ruum ühe töötaja kohta mängivad olulist rolli töötajate volavuse suurenemisel ning tööga rahulolu ja soorituse vähenemisel (Maher, von Hippel 2005). Töötajate rahulolu oma töökeskkonnaga on

seega ettevõtete jaoks oluline, sest see on otseselt seotud töötajate tööga rahuloluga ning kaudselt seotud ka tööga seotuse ning personalivoolavusega.

1.2. Kõnekeskuse töötajate heaolu mõjutavad tegurid

Kõnekeskuste tegevusharu on üks kiiremini kasvavatest tegevusharudest maailmas ning on saanud oluliseks kommunikatsiooniallikaks äritegevuses kliendi ja ettevõtte vahel, olenemata sellest, kas tegemist on sissetuleva informatsiooni jagamisega (*inbound*), kus kliendid oma probleemide ja murede lahendamiseks ise helistavad või väljamineva informatsiooni jagamisega (*outbound*), kus potentsiaalsete klientidega ise ühendust võetakse ja etteantud skripti alusel suheldakse, näiteks telemarketing. Kõnekeskused elimineerivad kuluka üks-ühele vahetu suhtluse kliendiga, mis omakorda tähendab kulusäästlikust ettevõttele. Samas on aga jäänud tähelepanuta kõnekeskuse töö karakteristikud ja füüsiline töökeskkond, mis töötajate heaolu otseselt mõjutab – öiste vahetustega töö, madalad palgad, töö rutiinsus, tööandja kõrged ootused töötajale, töötajapoolne vähene kontroll oma töö üle, piiratud sotsiaalne toetus ning vähesed koolitus- ja arenguvõimalused (Miller, Hendrickse 2016). See on ühtlasi kaasa toonud raskuse uute töötajate leidmisel ja hoidmisel. Hinnanguliselt on voolavus kõnekeskustes keskmiselt 35-50% aastas, mis ühelt poolt on suuresti tingitud just kõnekeskuste töö olemusest – kõrge stressitasemest, ülekoormusest ja paljudel juhtudel töötajate ebapiisavast väljaõppest ja täiendkoolituste puudumisest, teiselt poolt aga inimese-organisatsiooni mitesobivusest – töötajate värbamisel ei võeta arvesse isiksusetüüpi. (Sawyers, *et al* 2009).

Kõnekeskustes on enamjaolt kasutusel avatud plaaniga kontorid kuna nende paigutus on paindlik ning meeskondasid ja töökohti on seetõttu kergesti võimalik ümber paigutada. Paraku on avatud kontoreid seostatud pigem töötajate stressi suurenemise, privaatsuse kao ja tihelioleku suurenemisega ja seetõttu ka kolleegidevahelise kehva läbisaamise, töökeskkonnaga rahulolematusega ja kliendiorienteerituse vähenemisega (Miller, Hendrickse 2016).

Klienditeenindajad, sealhulgas kõnekeskuste agendid on iga teenustele suunatud organisatsiooni eesliiniks. Need töötajad on tihtipeale kohustatud taluma klientide kaebusi ja frustratsiooni koos muude võimalike tööstressoritega: madalad palgad, piiratud tööaeg, pidev tööandjapoolne kontroll, järelvalve jne (Sliter, *et al* 2010). Kõnekeskuse agentide töösooritust ja heaolu mõjutavad töötingimused on organisatsiooni edus väga olulise tähtsustega, sest mõjutavad kaudselt ettevõtte tulu, klientide rahulolu ja töötajate töölt puudumise ja voolavuse määra

(Molino, *et al* 2016). Alljärgnevalt on alapeatükkidena antud lühiülevaade põhilistest kõnekeskuse töötajate tööheaolu mõjutavatest teguritest tuginedes erinevate autorite teooriatele.

1.2.1 Öised vahetused ja vahetustega töö

Vahetustega töö mõiste all peetakse silmas tööaegade korraldust, kus töötab kaks või enam meeskonda, pikendamaks tööaega võrreldes traditsioonilise tööajaga. Tavapäraseks on muutunud vahetustega töö kontseptsiooni kohaldamine ka struktureerimata ja ebaregulaarsetele töörühmadele ning püsivalt öistel aegadel töötavatele töörühmadele (Åkerstedt 1990).

Kõnekeskuses töötamine hõlmab endas tavaliselt pikki, sealhulgas ka öiseid vahetusi. Rahvusvaheliste kõnekeskuste puhul on kliendid väga erinevatest riikidest ja maailmajagudest, seega on kõnekeskuste töötajad ajatsoonide erinevuse tõttu sunnitud töötama tihti just öösiti. Selliseid vahetusi on erinevate autorite poolt nimetatud ka “surnuaia-vahetusteks” (Bharat, Paul 2016), kus tööaeg on ajavahemikus 00.00-05.00 ning töötaja uneaeg päevasel ajal (Fritschi *et al* 2018).

Erinevaid vahetustega töö tüüpe on mitmeid, põhiliselt eristatakse aga fikseeritud vahetusi, kus töötaja töötab vaid päevastes või öistes vahetustes ja muutuvaid vahetusi, kus töötaja graafik on muutuv ning ta on sunnitud töötama päevastes ja öistes vahetustes segamini. Uuringute kohaselt on muutuvate vahetustega graafikute alusel töötavate agentide tööstressi tase ja unehäired suuremad ning terviseprobleeme rohkem, kui fikseeritud graafiku alusel töötavate agentide puhul (Rameshbabu, *et al* 2013).

Vahetustega, sealhulgas öiste vahetustega tööd on otseselt seostatud töötaja heaoluga, sest mõjutab tihtipeale negatiivselt töötaja tervist. Rameshbabu *et al* (2013) väidavad, et kõnekeskuste töötajate seas on ebapiisav uneaeg ja pidev väsimus tavapärane probleem. National Sleep Foundation (2008) toob lisaks välja, et vahetustega töötavate inimeste seas on vähem kui kuus tundi und öö jooksul sagedane. Åkerstedt (1990) toob välja, et muutuva graafikuga töötajate unepikkus on enamasti 1-4 tundi väiksem, kui kindla graafikuga töötavatel inimestel. Lisaks toob ta välja ka asjaolu, et vahetustega graafiku alusel töötavate agentide väsimus kestab ka vabadel päevadel, sest keskmiselt kulub inimesel kaks unetsükli ehk kaks ööd saavutamaks normaalne madal väsimuse tase (Åkerstedt 2003).

Åkerstedt (1990) väidab, et üheks jõudluse suurendamise ja kurnatuse vähendamise võimaluseks on muuta tööaegade pikkust. Lisaks väidab autor, et öövahetustega töö puhul võiks muuta ka

ajakava pöörlemis-suunda, ehk hommik-lõuna-õhtu. Tema sõnul on sellistel vahetustel, mille algusaeg liigub viivitusega päripäeva suunas, on töötajatele positiivsem mõju, kui vahetustel, mille algusaeg liigub vastupäeva, sest töötajatel on rohkem aega ennast uue vahetuse alguseks välja puhata.

1.2.2. Klientide verbaalne agressiivsus ja töötaja suutlikkus sellega toime tulla

Paljud uuringud on välja toonud töökeskkonna seotuse kõnekeskuse töötajate stressi- ja ärevuse taseme suurenemisega. Bharat ja Paul (2016) toovad oma uuringus rahvusvaheliste kõnekeskuste kõrge stressi, ärevuse ja depressioonitaseme põhilise põhjusena lisaks pikale tööajale, öistele vahetustele ja suurele survele töandja poolt püstitatud eesmärkide täitmiseks välja klientide poolse verbaalse agressiivsuse. Nad rõhutavad, et kõnekeskuse töötajad peavad tihti kannatama klientide poolseid solvanguid ja vihapurskeid, mis töötajate stressi ja ärevust süvendavad.

Molino *et al* (2016) toovad samuti välja, et kõnekeskustes on töötajatele antud ranged nõuded ebaviisakatest ja vihastest klientidest tingitud negatiivsed emotsioonid alla suruda. Kliendipoolne verbaalne agressiivsus on tihtipeale tahtlik ja eesmärgiga kõnekeskuse töötajat läbi sõnade, hääletooni või käitumisviisi, sealhulgas vulgaarse sõnavaliku, karjumise ja sarkasmi, kahjustada. Agentidelt eeldatakse aga sellest olenemata kliendikeskset suhtumist ja oskust jääda rahulikuks, kannatlikuks, empaatiliseks ja aktiivselt klienti kuulata ka juhul, kui klient on verbaalselt agressiivne. See võib töötajates põhjustada võimetuse tunnet, sest enda eest seista justkui võimalik ei ole.

Andersson ja Pearson (1999) selgitavad töökoha võimetust (*workplace incivility*) sarnaselt agressiivsusele kui kõrvalekalduvat käitumist. Erinevalt agressiivsusele on töökoha võimetus aga vähem intensiivne ja seda võib teise indiviidi kahjustamise kavatsuste osas mõista kaheti. See on ebaviisakas käitumine, mis rikub vastastikuse austuse norme ning näitab teise indiviidi suhtes üles puudulikku suhtumist. Nad rõhutavad, et töökohal tunnetatud võimetust võivad tekitada nii organisatsiooni kliendid kui ka organisatsioonisiselt kolleegid ja juhendajad.

Park *et al* (2018) väidavad, et lugupidamatut või hoolimatut käitumist teise indiviidi suhtes on seostatud erinevate hädaindikaatoridega, sealhulgas depressiooni, läbipõlemise, tööga rahulolematusega ja voolavuse suurenemisega. Kõnekeskustes on lisaks telefonisuhtlusele enamjaolt kasutusel ka alternatiivsed suhtlusmeetodid - e-mailid, *chat*, vms. Virtuaalsel suhtlusel on aga mitmeid omadusi, mis võivad töötaja töövõimetust suurendada. Virtuaalse suhtluse puhul

võivad tihtipeale jääda selgusetuks erinevad suhtlusnormid, mida näost näkku suhtluse puhul kasutatakse, seetõttu võivad inimesed virtuaalseid kanaleid kasutades öelda selliseid asju, mida nad vahetu suhtluse puhul ei ütleks. Kõnekeskuse agendil on siinkohal aga situatsiooni üle võrdlemisi vähene kontroll, sest neil ei ole enamjaolt lubatud klientide või kolleegide e-kirju eirata. Ühtlasi ei ole näiteks e-maili teel suheldes võimalik tajuda olulisi mitteverbaalseid märke, näiteks näoilmeid ja kehakeelt, mistõttu võib nii kliendiga kui ka kolleegiga suhtlemisel jääda palju detaile arusaamatuks ja sõnumit võib seetõttu tõlgendada valesti, see omakorda tekitab aga lisapinget. Töökoha võimetusega toimetulek kurnab aga töötajat nii vaimselt kui füüsiliselt ning tihtipeale jätkub negatiivsete emotsioonide mõju töötajale ka koduses keskkonnas.

1.2.3 Töötaja soorituse hindamine ja tagasiside, rollikonflikt

Kõnekeskuste agentidele viiakse ettevõttesse tööle asumise alguses sisseelamisperioodi raames üldjuhul läbi mõnenädalane koolitusperiood. Seejärel toimub töötajate põhjalik jälgimine, sest agent on vastutav sadade kliendinõuete ja –probleemide lahendamise eest. Sarnaselt liinitööle on ka kõnekeskuse töötaja igapäeva töö rutiinne, põhjalikult jälgitud ja kontrollitud (Tjosvold *et al* 2014).

Kõnekeskuse töötajatele tagasiside andmine tugineb suuresti soorituse jälgimisele ja statistilistele hinnangutele, sellest puudub üldjuhul personaalsus (Miller, Hendrickse 2016). Töö sooritust jälgides tuginetakse eeskätt kõnestatistikale – vaadatakse sissetulevate kõnede arvu, ootel olevate kõnede arvu, ooteaja pikkust, vastatud kõnede hulka, keskmist kõnede pikkust ja kõnedele vastamise kiirust. Lisaks on kõnede kvaliteeti ja vastavust organisatsiooni nõuetele ja standarditele lihtsasti võimalik kontrollida läbi kõnede lindistamise või töötaja teadmata samaaegselt kuulamise. Olulise kontrollimismeetodina kasutatakse ka niinimetatud testkõnede tegemist (Molino *et al* 2016). Antud informatsiooni kasutatakse enamasti distsiplineerimise eesmärgil ja mõjub tihti töötajale ähvardavana, sest mõjutab otseselt töötaja töötasu. Ühtlasi võib kõnekeskuse töö piiratuse tõttu muutuda sooritusele põhinev tagasiside ajapikku ennast kordavaks ja ebavajalikuks (Holman, Axtell 2016). Sellist soorituse jälgimist peetakse töökoha nõudeks, see on aga seotud töötaja heaolu vähenemisega (McGuire, McLaren 2007).

Tuten ja Neidermeyer (2004) toovad välja asjaolu, et kirjeldatud kontrolliv soorituse hindamine tekitab töötajas rollikonflikti. Ühelt poolt julgustavad juhid kõnekeskuse töötajaid kliendiprobleeme lahendama ning ootavad agentidelt klientidele pühendumist ja orienteeritust. Teiselt poolt on tulemuslikkuse hindamine rangelt kulukeskuspõhine, kus jälgitakse numbrilisi

kriteeriumeid nagu näiteks vastuvõetud või tehtud kõnede arv, helistaja ooteaeg, vastamata jäänud kõnede arv, saadud tulu. Ka de Ruyter *et al* (2001) väidavad, et rollikonflikt ja sellest tingitud stress tekib, kui töötajad kogevad ettevõtte, juhtkonna, aga ka klientide poolt vastuolulisi nõudmisi. Sellest lähtuvalt otsivad agendid erinevaid võimalusi kõneaega lühendada, et tööpäeva jooksul kõrgemaid statistilisi numbreid saavutada, samal ajal siiski kliendile standardite ja nõuetekohast klienditeenindust pakkudes.

Ananthram *et al* (2017) selgitavad, et intensiivne töötajate jälgimine ja kontrollimine mõjutab töötajat kahest erinevast aspektist lähtuvalt - see suurendab töötaja kurnatust ja ammendumist ning tööst võõrandumist. Kurnatus ja tööst ammendumine eeldab ülekoormust, mis on tingitud intensiivsest füüsilisest, afektiivsest ja kognitiivsest pingest ning millega kõnekeskuse töötajad igapäevaselt kokku puutuvad. Agentidelt nõutakse pidevalt kiiret tegutsemist, pikki töötunde, suurt kõne- ja e-mailikontaktide hulka ning kõrget kvaliteeti. See mõjub agentidele aga emotsionaalselt kurnavana ning selle ainukese lahendusena leiavad töötajad tihtipeale organisatsioonist lahkumist. Tööst võõrandumise all peetakse silmas töö sisust, töö objektist ja tööst üleüldiselt kaugenemist. See mõjutab töötaja suhtumist ja tööga samastumist ning soovi samal ametikohal jätkata.

1.2.4 Töötajate tunnustamine

Töötajate tunnustamine on üks suurimaid tegureid töötajate motiveerimisel ning nende enesehinnangu ja tööga seotuse hoidmisel, sest tekitab töötajates saavutustunnet ning aitab neil professionaalselt kasvada ja areneda (Dobre 2013). Manzoor (2011) toob välja, et tunnustusvajadus on inimkonnas fundamentaalne. Seetõttu on oluline, et organisatsioon näitaks oma töötajatele, et hindab nende panust ettevõttesse ja tunnustaks neid tehtud töö eest, sest see pakub töötajatele sisemist rahuldust ja suurendab tööga rahulolu. Lisaks suurendab see töötajate efektiivsust, sest inimesed pingutavad rohkema tunnustuse saamiseks enam. Upadyaya, *et al* (2016) lisavad, et ülemuse poolset tagasisidet ja tunnustust on seostatud positiivselt ka töö nautimisega ja seeläbi tööga seotusega.

Elmadağ ja Ellinger (2018) väidavad, et töö tulemused paranenevad, kui töötajad tajuvad, et organisatsioon nende pingutust märkab ning õiglaselt ka premeerib. Samas toovad nad välja, et erinevat tüüpi preemiad mõjuvad töötajate tööga seotud tulemustele erinevalt. Sisemised preemiad, eelkõige sotsiaalne tunnustus ja pidev tagasiside tugevdab töötaja kuuluvustunnet ja sisemist motiveeritust, mis on pigem pikaajalise mõjuga. Välimised preemiad seevastu, näiteks

palk, erinevad lisahüved, edutamise võimalused, töö füüsilised tingimused, on pigem lühiajaliseks motiveerimiseks, kuid on eelkõige madalapalgaliste töökohtade juures, ka kõnekeskuse töö juures, väga suure osakaaluga (Elmadağ, Ellinger 2018).

Ramlall (2004) väidab, et töötajate heaolu ei mõjuta mitte ainult oma töö eest saadud sisemised ja välimised preemiad, vaid ka see, et need oleksid tasakaalus kolleegide saadud preemiatega, ehk töötajad oleksid premeeritud õiglaselt. Kui inimesed tajuvad, et nende pingutuse-tasu suhe ei ole tasakaalus, tekivad pinged. Seetõttu on organisatsiooni jaoks väljakutseks luua sellised tunnustussüsteemid, mida töötajad peaksid õiglaseks.

1.2.5 Vähene autonoomsus

Paljudel juhtudel ei ole kõnekeskuse töötajatel võimalik oma oskusi täiel määral ära kasutada, sest neil on lubatud teha vaid väikest osa kogu protsessist ja ülejäänud saadetakse edasi *backoffice* spetsialistidele, kes ülesande lõpetavad. Tööülesanded ei ole keerukad ega varieeruvad, samas on need piiratud, standardiseeritud ja pigem lühiajalised (Miller, Hendrickse 2016). Sarnaste ülesannete kordamine, nende lihtsus ja agendi teadmiste, oskuste ja tegelike võimete kasutamise vajaduse puudumine tekitab rutiini ja töö monotoonsust, mis omakorda suurendab töötajate voolavust ettevõttes (Grebner *et al* 2003).

Olulise stressifaktorina saab välja tuua ka asjaolu, et töötajatel on limiteeritud autonoomsus oma tööülesannete ja töökeskkonna üle. Neil ei ole võimalik otsustada seda, milliseid meetodeid nad oma tööülesannete täitmiseks kasutada saavad või kuidas kliendikõnesid käsitleda tohivad - kohandada oma vastuseid ja käitumist vastavalt olukorrale ja kliendi iseärasustele (Molino *et al* 2016). Lisaks ei ole neil võimalik oma töö tegemiseks seada endale ise ajakava. Tehtav töö on väga monotoonne ja korduv – töö ja kasutatavad meetodid on rangete ettekirjutustega, mistõttu ei paku töö enamjaolt töötajate jaoks piisavalt väljakutseid ning võimalust endale ise eesmärgi seada. Samas töötavad kõnekeskuse agendid karmide efektiivsuse nõuete järgi, kus eesmärgid püstitatakse vastamata jäänud kõnede ning kõnede vastamise kiiruse põhjal (Miller, Hendrickse 2016).

Ananthram *et al* (2017) väidavad, et kõnekeskuste töötajatelt oodatakse igapäevaselt suurt hulka vastu võetud kõnede arvu ning samal ajal laitmatut kõnekvaliteeti. Need ootused on aga omavahel vastuolus, mistõttu on lahendusena agentidele vestlus ehk skript nii-öelda ette kirjutatud. See tähendab ühtlasi aga seda, et kontroll töö üle on agendilt ära võetud ja kindlalt

juhtkonna käes. Kontrolli puudumine on aga oluliseks tööstressoriks ning soodustab töötaja depressiooni ja läbipõlemist. Seevastu kontroll oma töö üle võib töötajatel aidata toime tulla kõrgete tööle ja sooritusele seatud nõuetega. Samuti võimaldab töötajatele tagatud autonoomsus valida oma töö tegemiseks ja ülesannete lahendamiseks sobivaimad meetodid, mis ühtlasi toetab töötajate positiivsemat suhtumist oma töösse ning suurendab töötajate tööga rahulolu (Holman, Axtell 2016).

1.2.6 Meeskonnatöö ja sotsiaalse toe puudumine

Enamikes kõnekeskustes hõlmab töö kõnekeskuse agendi ja kliendi vahelist dünaamilist suhtlust, mitte aga niivõrd töötajate omavahelist meeskonnatööd (Sawyer *et al* 2009). Erinevad täiendtreeningud ja stiimulid kõnekeskustes on tavaliselt välja töötatud edendamaks töötaja töösooritust ja heaolu. Tjosvold *et al* (2014) toovad aga välja, et töötajate heaolus mängib kriitilist rolli just tihipeale puuduolev meeskonnatöö. Meeskonnatöö ja selle tugevdamine (*team building*) läbi erinevate arendustegevuste ja ühisürituste suurendab töötajates läbi kolleegide omavaheliste heade suhete organisatsiooniga seotuse tunnet ning ühtlasi toetab üksteiselt õppimist, maandab stressi ja parandab töösooritust. Autorid toovad välja, et vaid kord nädalas tund aega 6-liikmelistes meeskondades erinevate situatsioonide läbi arutamine ja kogemuste jagamine suurendab töösooritust ja tööga rahulolu. Töötaja, tema kolleegide ja juhendaja omavaheline üksteise toetus võib töötajat ühtlasi kaitsta ka emotsionaalse kurnatuse eest, mis kõrgete nõudmiste täitmise püüdega tekkida võib (Miller, Hendrickse 2016).

1.2.7 Müratase

Müra on selgitatud kui ümbritsevat stressorit, mis mõjutab, sõltumata müraallikast, töötaja tulemuslikkust ja alandab tööga rahulolu. Pikemas perspektiivis võib pidev mürarikkas keskkonnas töötamine suurendada ka stressi (Bos *et al* 2017). Avatud kontorites tekkinud müra allikaid saab laias laastus jagada nelja kategooriasse (Smagowska 2010):

- 1) Inimtegevusest tulenev müra, sealhulgas töötajate liikumine kontorites, klientidega telefoni teel vestlus ning omavaheline suhtlus;
- 2) Kontoritehnikast tulenev müra - arvutid, printerid, telefonihelinad jms;
- 3) Hoone süsteemidest tulenev müra - ventilatsioonimüra, õhukonditsioneerist tulenevad helid, liftisüsteemidest tingitud helid jms;
- 4) Väljaspool kontorit tulenevad helid - enamjaolt liikluse müra.

Kuigi müraallikaid on palju, on kõnekeskustes suurimaks probleemiks siiski telefonivestlused. Tundlikkus müra suhtes on individuaalne ja erinev, samas on oluline välja tuua, et klientidega telefoniteel suhtlevad agendid kipuvad üldjuhul rääkima valjemini kui tavaliselt, samuti on sagedased valjud telefonihelinad häirivaks asjaoluks (Bos *et al* 2017). Ebaoluline, kuid kuuldav ja arusaadav kolleegidelt tulenev kõne on häiriv ning mõjutab negatiivselt agendi produktiivsust ülesannetes, mis nõuavad kognitiivset töötlust. Avatud kontorites on müra tõttu töötajate tulemuslikkus keskmiselt kaks korda väiksem, kui privaatsetes kontorites töötavatel inimestel kuna müra segab keskendumist ja seetõttu on niinimetatud raisatud tööaeg suurem. Kontrollimatu müra on seetõttu seotud ka ülesannete lahendamise motivatsiooni vähenemisega (Kim, de Dear 2013).

1.2.8 Privaatsuse puudumine ja tajutud tiheliolek

Kim ja de Dear (2013) väidavad, et avatud plaaniga kontorite eesmärgiks on enamjaolt tagada suurem kasutatav ala, suurem niinimetatud asustustihedus ja lihtne ümberpaigutamise võimalus. Usutakse, et avatud kontoritel on ka töötajatele positiivne mõju, sest see hõlbustab omavahelist suhtlemist, eemaldades nii-öelda sisemised seinad ja seeläbi peaks paranema ka nii individuaalne kui organisatsiooniline töötulemuslikkus. Samas on avatud kontorites töötamisel ka mitmeid negatiivseid mõjusid töötajatele. Mitmed uuringutulemused on näidanud, et avatud plaaniga kontorites töötamisel on negatiivne mõju töökeskonnaga rahulolule, sest igapäevaselt puutuvad agendid kokku suurema hulga segavate faktoritega, samuti on täheldatud tunnetatud privaatsuse kadu. Väikese isikliku ruumi tõttu ei suuda avatud planeering isoleerida soovimatuid helisid ehk tagada heliprivaatsust ega soovimatut vaatlust ehk tagada visuaalset privaatsust, mistõttu avatud plaaniga kõnekeskuste töötajad tunnevad privaatsuse ja isikliku kontrolli puudumist oma töökoha üle. Kolleegide lähedusest tingitud liigne kontrollimatu sotsiaalne kontakt ja segajad mõjuvad liigselt stimuleerivana ja põhjustavad seetõttu töö füüsilise keskkonna suhtes negatiivset hoiakut.

Tajutud tiheliolekut on selgitatud kui motiveerivat seisundit, mis on suunatud tajutava ruumilise piirangu leevendamisele. Suurenenud sotsiaalne tihedus, mis suurendab tihelioleku tunnetust, on oluliseks stressiteguriks, mis võib põhjustada käitumishäireid, nagu frustratsiooni ja madalat tolerantsi ümbritseva suhtes. See võib ühtlasi süvendada nii-öelda õpitud abituse tunnet ja alandada motivatsiooni (Veitch 2011).

1.3 Töönõudmised ja -ressursid ning tööheaolu indikaatorid

Töönõudmiste ja -ressursside teooria kirjeldab, kuidas kaht eri tüüpi töötingimused võivad mõjutada töötaja tervist negatiivselt ning olla samas töemotivatsiooni allikaks (Bakker, Demerouti 2007). Töönõudmised on tööga seotud füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed või organisatsioonilised aspektid, mis nõuavad püsivat füüsilist ja/või psühholoogilist (kognitiivset ja emotsionaalset) jõupingutust ja oskusi ning on seeläbi seotud teatud füsioloogilise ja/või psühholoogilise „kulutustega“ (Bakker, Demerouti, 2007). Töönõudmised ei ole definitsiooni kohaselt negatiivsed; nad muutuvad tööstressi põhjusteks siis, kui nende nõudmiste täitmine nõuab indiviidilt suurt jõupingutust, millest inimene ei suuda adekvaatselt taastuda (Meijman and Mulder, 1998). Töönõudmiste alla kuuluvad näiteks töömaht, probleemid tööks vajaliku tehnikaga, pikad vahetused, ajaline surve, emotsionaalne pingutus (Upadyaya, *et al* 2016).

Tööressursid on sellised töö füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed või organisatsioonilised aspektid, mis on funktsionaalsed töö eesmärkide saavutamise seisukohalt (aitavad sellele kaasa), vähendavad töönõudmisi ja seonduvaid füsioloogilisi ja psühholoogilisi kulutusi ja/või stimuleerivad töötaja arengut (uute oskuste õppimist jms) (Meijman, Mulder, 1998). Tööressursside alla kuuluvad näiteks töötaja isiklik efektiivsus, vastupidavus ja juhendamise kvaliteet. Kõrge tööga seotud stressorite tase ja tööressursside puudumine võib selle teooria järgi negatiivselt mõjutada töötajate heaolu ja tööga seotust ning suurendada läbipõlemise sümptomeid - kurnatust, küünilisust, huvi kaotust, ebapädevuse tunnet (Upadyaya, *et al* 2016).

Tööga seotust on määratletud kui positiivset, rahuldust pakkuvat, tööle orienteeritud vaimset seisundit, mida kirjeldavad kolm põhilist faktorit - vaimne energilisus; pühendumus tööle, sealhulgas ka töö mõttekuse ja väljakutse tunne ning haaratus tööst ehk täielik keskendumine ja hõivatuse tunne (Innanen, *et al* 2014). Mitmed töönõudmised ja tööressursid mõjutavad tööga seotust. Läbipõlemine ja tööga seotus on aga vastandlikud konstruktsioonid, mis mõlemad mõjutavad töötaja tööheaolu (Upadyaya, *et al* 2016).

Kõnekeskuses töötamisega käib tihtipeale kaasas liigne töömaht, ajaline surve eesmärkide täitmiseks, kuritarvitavad ja solvavad kliendid. Emotsionaalne, füüsiline ja vaimne väsimus võib töötaja viia lõpuks läbipõlemiseni (Miller, Hendrickse 2016). Maslach ja Jackson (1981, viidatud Sawyerr *et al* 2009 vahendusel) kirjeldavad läbipõlemist kui töökeskkonnas esinevatest tööstressoritest tingitud emotsionaalset kurnatust ja apaatsust oma töö suhtes. Nad toovad välja läbipõlemise kolm põhilist dimensiooni:

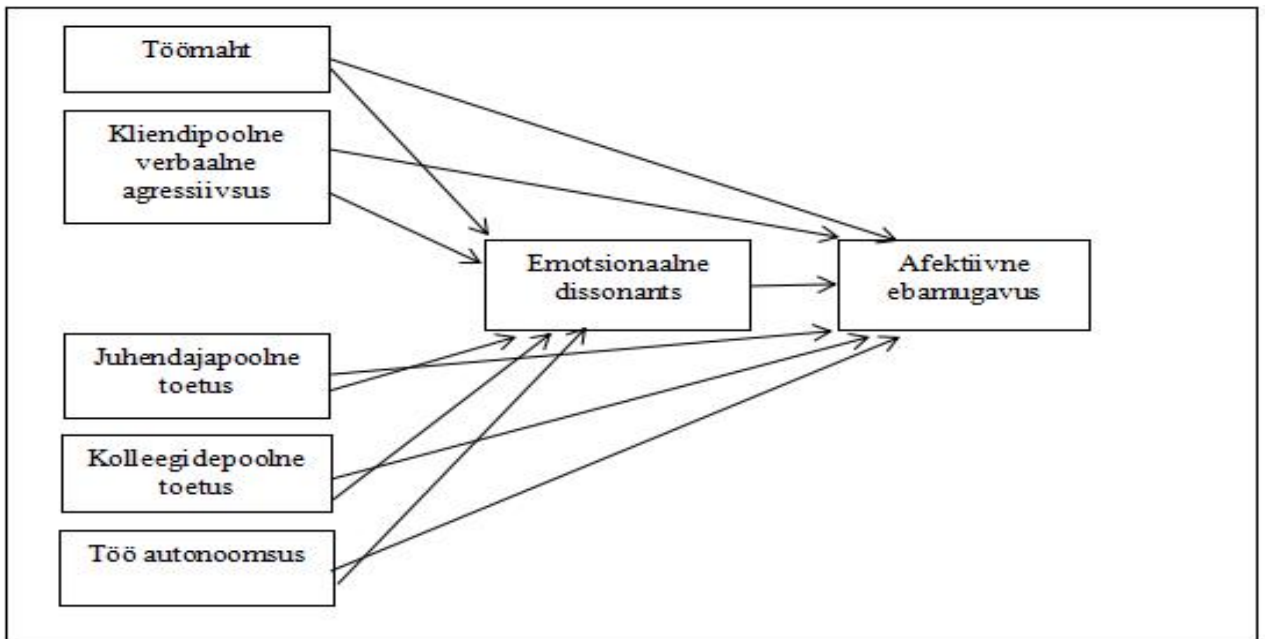
- 1) Emotsionaalne kurnatus;
- 2) Depersonalisatsioon;
- 3) Teostuse puudumise tunne.

Emotsionaalse kurnatuse all peetakse silmas vaimset ja emotsionaalset väsimust ja energiatühja tunnet. Depersonalisatsioon tähendab apaatiatunnet ja negatiivset suhtumist oma klientidesse ja kaaskolleegidesse. Teostuse puudumise tunnet on selgitatud kui madalat enesehinnangut ja negatiivset suhtumist iseendasse. Neist kolmest on just emotsionaalset kurnatust peetud läbipõlemise võtmefaktoriks, eriti, kui tegemist on ettevõttega, näiteks kõnekeskusega, kus stressitase on keskmisest kõrgem (Sawyer *et al* 2009).

Tööpäeva jooksul seisavad inimesed silmitsi paljude erinevate tööõudmistega. Nendega tegelemine eeldab füüsilist tööd, tähelepanu ja keskendumist, mis on suureks energiakuluallikaks. Energiakulu on aga see, mis inimesi tööpäeva lõpuks väsitab, sest nende ressursid on ammendunud, nii energiliselt kui ka emotsionaalselt. Seetõttu on oluline, et inimesed saaksid emotsionaalse kurnatuse vältimiseks pärast tööd piisavalt taastuda (Zijlstra, Sonnentag 2006).

Tööst taastumise all peetakse silmas seda, kuid võrd inimesed suudavad ennast tööasjadest pärast tööd välja lülitada. Uuringud on näidanud, et töö intensiivsus mängib selles olulist rolli - intensiivsetes töötingimustes töötavatel inimestel on õhtul keerulisem lõõgastuda võrreldes inimestega, kes teevad sarnast tööd, kuid töötavad vähem intensiivsetes tingimustes. Lisaks on oluline ka töö autonoomsuse tase, sest see võimaldab inimestel oma töötempot ise reguleerida (*Ibid*). Tööst taastumine mõjutab otseselt ka tööga seotuse kolme põhifaktorit. Töötajad, kes ei ole piisavalt tööst taastunud, tunnevad ennast vähem energilisena ja panustavad seetõttu vähem energiat tööülesannete täitmisele. Samuti häirib ebapiisav tööst taastumine töötajate pühendumist tööle, sest kulutab veelgi enam nende energiat. Lisaks põhjustab ebapiisav tööst taastumine töötajates ka keskendumishäireid (Sonnentag 2003).

Graafiku alusel töötavate agentide seas on uuringute kohaselt rohkem kurnatust, kui päevasel ja kindlatel aegadel töötavate agentide seas. Erinevates uuringutes on graafiku alusel töötavad inimesed tunnistanud ka öiste vahetuste ajal magama jäämist. Ekstreemne kurnatus agentide seas mõjutab seega töötaja sooritust ning reageerimiskiirust, tööväljundeid, tööst taastumist, aga ka ohutust (Åkerstedt 1990).



Joonis 1. Töötaja heaolu mõjutavad tegurid

Joonisel 1 on kujutatud põhilisi kõnekeskuse töötajate heaolu mõjutavaid faktoreid Molino *et al* (2016) järgi, kes toovad tööõudmistena välja töömahu ja kliendipoolse verbaalse agressiivsuse ning tööressurssidena näevad juhendaja ja kolleegide toetust ning töö autonoomsust.

Kõnekeskuste stressirohket töökeskkonda on mitmetes erinevates uuringutes rõhutatud. Ka Sawyerr *et al* (2009) toovad oluliste stressi suurendavate teguritena välja kõnekeskuste töö rutiinsust, samuti töötajale seatud rangeid piiranguid, sealhulgas iseseisvuse puudumist, otsustusvõimetust ja niinimetatud skriptide ja ettekirjutuste kasutamise kohustust, mis kokkuvõttes vähendavad tööga seotust ja tööheaolu ning suurendavad tööst tingitud stressitaset.

Ka vähene kontroll oma töö üle nõrgestab töötajate heaolu ja tervist. Töötajad, kes puutuvad rohkem kokku niinimetatud ettekirjutatud dialogide ja intensiivse soorituse jälgimisega, kannatavad enamasti ka suurema stressitaseme all. Töötajatele on määratud kõrged tööalased eesmärgid, näiteks vastata teatud arvule kõnedele päevas. See tekitab töötajas aga nii ajalast pinget kui ka survet antud eesmärgi täita. Kõrged nõudmised ja vähene toetus kolleegidelt ja juhendajatelt suurendab stressitaset ning võib lõpuks töötaja viia läbipõlemiseni (Miller, Hendrickse 2016).

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Uuritava kõnekeskuse tutvustus

Uuritav ettevõtte on rahvusvaheline allhanke ja renditöö teenusele suunatud organisatsioon, mis pakub oma teenust 19-nes riigis. Ettevõttel on kokku 72 kontorit üle terve maailma ja rohkem kui 120 klienti ning tegutseb mitmetes eri tegevusharudes – finantsteenustest ja kindlustusest meedia ja kommunikatsiooni ning lennunduseni. Ettevõtte missiooniks on ühildada inimesed ja tehnoloogia ning aidata tugevdada oma klientide brändi läbi töökorralduse uuendamise. Eesti filiaalis töötab hetkel kokku umbkaudu 100 inimest, kellest 85 töötab kõnekeskuse agentidena. Töötajaskond on rahvusvaheline - ettevõttes töötab inimesi Eestist, Soomest, Lätist, Poolast, Itaaliast, Etiopiast ja mujalt. Organisatsiooniga kokkuleppeliselt jääb organisatsiooni nimi anonüümseks.

Eestis asuv kontor pakub rahvusvahelise kõnekeskusena reisikorraldusteenust ühele suurimale lennufirmale Euroopas. Klientideks on nii üksikisikud kui ka reisibürood üle terve maailma - Euroopast, Põhja- ja Lõuna-Ameerikast, Aafrikast, Austraaliast, Aasiast. Eesti filiaal haldab enamikest lennufirma protseduuridest - lennupiletite broneerimine, muutmine, tühistamine, lisavõimaluste ja erivajaduste korral tugiteenuste tellimine ja kinnitamine, püsikliendiprogrammi alased küsimused, reisikonsultantide assisteerimine spetsiifiliste küsimuste korral ning muud administreerivad ülesanded. Kontoris on praegusel hetkel kokku seitse osakonda:

- 1) Erakliendile suunatud osakond;
- 2) Erakliendi lojaalsusprogrammile suunatud osakond;
- 3) Ärikliendi lojaalsusprogrammile suunatud osakond;
- 4) Gruppidele ja reisikonsultantide assisteerimisele ja nende tehnilistele küsimustele suunatud osakond;
- 5) Reisijärgsete küsimuste, kaebuste ja nõuetega tegelev osakond
- 6) Kõnekeskuse agentide soorituse hindamisega tegelev osakond ehk *quality control*
- 7) Administratiivosakond, kuhu kuuluvad personalitöötajad, raamatupidajad, IT-tugi jms.

Organisatsioonis toimub igapäevane töö avatud planeeringuga kontoris. Kontoris on kasutusel niinimetatud “*bull pen*” stiil, kus lauad on korrektselt rivisse paigutatud, ühes rivis on enamjaolt

2-4 töökohta. Töökohtade vahel puuduvad vaheseinad, samuti on osaliselt tegu funktsionaalsete töökohtadega. See tähendab, et organisatsioonis on füüsilisi töökohti vähem kui töötajaid, seega on mõningates osakondades tegemist jagatud töökohtadega. Olenevalt osakonnast, istub ühes kontoritoas korraga keskmiselt 20-35 töötajat, mistõttu on kontoris ka võrdlemisi kõrge müratase.

Uuritav kõnekeskus on avatud 24/7, seetõttu on tegemist vahetustega tööga, mis hõlmab lisaks päevastele vahetustele ja töötamist öösiti ja nädalavahetuseti. Ühe vahetuse pikkuseks on 8,5 tundi, millest 30 minutit on ette nähtud tasustamata lõunapausiks ja 30 minutit tasustatud kohvipausideks. Eraklientidele suunatud osakonnas on töötaja lõunapaus töögraafikusse sisse kirjutatud, seega ei ole selle osakonna töötajatel ise võimalik otsustada, millal lõunale minna. Ülejäänud osakondades on see pisut vabam - graafikusse on lõunapaus küll sisse kirjutatud, kuid töötajad saavad soovi korral oma lõunapausi pisut nihutada. Oluline on vaid jälgida, et üht telefoniliini katvad inimesed pausil ei viibiks korraga. Kohvipausid võib töötaja jagada vahetuse peale omal soovil.

Antud kõnekeskuses on töö põhiliseks ülesandeks aidata lennufirma kliente nende lennubroneeringute, erivajaduste ja -soovidega, lennu ajal toimuvate ebamugavustega jms. See tähendab, et väga suur osa klientidest helistab just erinevate probleemide ja nõudmistega, mille lahendused kliendi jaoks alati parimad ei tundu. Seetõttu puutuvad kõnekeskuse töötajad oma igapäevatöös pidevalt kokku vihaste klientidega, kes oma pettumust ja frustratsiooni väga agressiivselt väljendavad. Kõnekeskuse töötajal ei ole aga õigus kõne kergekäeliselt lõpetada. Juhul, kui klient muutub agressiivseks, väga sarkastiliseks, solvangutega isiklikuks või vulgaarseks, peab agent ettekirjutuste kohaselt eelnevalt klienti hoiatama, et kui klient maha ei rahune, siis on agent sunnitud kõne lõpetama. Mõningatel juhtudel hoiatus toimib ja suhtlus saab viisakalt jätkuda, samas olukordades, kus kõne on tõesti lõpetatud, saab *quality control* osakond selle kohta teate ja antud kõne kuulatakse üle selgitamiseks, kas kõne lõpetamine oli tegelikult õigustatud või mitte. Juhul, kui leitakse, et agent ei oleks pidanud kõne lõpetama, saab agent enamjaolt esialgu hoiatuse.

Ettevõttes puuduvad arenguvestlused. Selle asemel viiakse kord aastas kõigi kõnekeskuse töötajate seas läbi individuaalsed *performance appraisal*'id ehk tulemuslikkuse hindamine. Üks kord aastas arutatakse läbi töötaja töötulemused numbrilistes näitajates, mis tähendab, et enne vestlust hindab nii töötaja kui ka tema ülemus töötaja tulemusi numbrilises skaalas ning selle alusel pannakse paika eesmärgid järgmiseks aastaks. See tähendab aga, et vestlus on pigem ühepoolne, sest tuginetakse vaid süsteemi poolt koostatud numbritele ja statistikale.

Ettevõttes viiakse töösoorituse hindamist läbi ka igakuiselt, kasutades selleks niinimetatud kvaliteedihinnangu sessiooni. Kõnekeskuses on kvaliteedihinnangu osakond, kus osakonna *quality coach* 'id hindavad ettevõtte töötajate töösooritust kõnede põhjal. Kõik sissetulevad kõned ettevõttesse salvestatakse ning igal kuul valitakse kuu lõikes suvaliselt välja töötaja kaks kõne, mis tunniajase *coaching* sessiooni jooksul arutlusele tulevad ja mille põhjal antakse töötajatele hinnang, kui hästi on nad oma tööga sellel kuul hakkama saanud, mida tehakse hästi ja mis vajaks tähelepanu. Hindamisele tulevad lennufirma poolt etteantud standardite alusel erinevad aspektid nagu näiteks see, kas töötaja vastab kõnele ja lõpetab kõne ettekirjutatud standardite kohaselt, milline on töötaja hääletoon kliendiga suheldes, kas ja kui palju kasutatakse kõne jooksul positiivseid või negatiivseid (keelatud) sõnu, kas töötaja on pannud tähele ja kuulunud hoolikalt kliendi soovi või peab ta midagi üle küsima, kas on pakutud lisaabi jne. Kõikide niinimetatud "rikkumiste" eest võetakse hinnangusessiooni ajal punkte maha ning kahe kõne tulemusena antakse töötajale protsentuaalne koondhinne. Selleks, et soorituse hindamise tulemus oleks positiivne ja läbitud, on töötajal vajalik saada kokku vähemalt 85%, väiksema tulemuse korral jääb töötaja ilma oma kuu jooksul teenitud boonusest.

Antud organisatsioonis, nagu enamik kõnekeskustest, on keskmisest tunduvalt suurem töötajate voolavus - igal aastal vahetub ettevõttes peaaegu pool töötajaskonnast. Ettevõttest lahkunud töötajate rekordarv juhtus 2017. aastal, kus vaid esimesel poolaastal lahkus ettevõttest umbkaudu 60 töötajat. Ühelt poolt võibki olla probleemiks inimese ja töökeskkonna mittesobivus - kõnekeskuse töö on küllaltki stressirohke, samuti on töö suures osas õhtuste vahetustega, mis paljude jaoks pikaajalises perspektiivis ei ole sobiv. Teiselt poolt võib töötajate lahkumise põhjuseks olla hoopis ebapiisav ettevalmistus ja nõrk sisseelamisprogramm. Uued töötajad läbivad küll enne realselt tööle asumist põhjaliku kuuajalise koolituse, et saada selgeks programm, millega tööle asutakse ning lennufirma ja üleüldise lennunduse reeglid ja poliitika, kuid pärast klassiruumist lahkumist võib töötajatele jääda mulje, et nad on oma töös üksi, sest osakonna peale on enamasti tööl vaid 1-2 juhendajat, kelle käest vajadusel abi küsida. Uuel töötajal on aga alguses vaja abi pidevalt.

Uuritav organisatsioon ise viib kord aastas vähemalt kuus kuud ettevõttes töötanud agentide seas läbi üldise rahulolu uuringu, mille eesmärgiks on uurida organisatsioonikultuuri ja töötajate suhtumist ja hoiakuid oma tööandjasse. Läbiviidava uuringu küsimused on igal aastal samad - soovitakse teada, kas töötajad on uhked, et töötavad antud organisatsioonis, kuivõrd soovitaksid nad ettevõtet ka oma tuttavatele, kuivõrd töötajad oma tööandjat usaldavad, kas ettevõttesisest kommunikatsiooni vaadeldakse pigem avatuna ja ausana jne. Uuringu tulemusi võrreldakse

eelmise aasta tulemustega ja tehakse siis järeldused ja võimalikud parendused. On positiivne, et ettevõtte jaoks tema töötajate arvamus oluline on ja nende arvamus, kriitikat ja ettepanekuid kuulda võtab. Kahjuks ei keskendu ettevõttes läbiviidav uuring aga töötajate heaolule ega hinda tööstressi taset ega põhjuseid.

2.2. Eesmärk ja uurimisküsimused

Uuritavas kõnekeskuses ei ole varem töötajate tööheaolu ja -stressi uuritud ning antud uuring täidab ettevõtte jaoks selle lünga. Kuigi antud uuring on ühe ettevõtte põhine ning uuringutulemuste põhjal ei tee autor suuri üldistusi ega väga kaugeleulatuvaid järeldusi, saab uurimistulemusi teatud vea piirides laiendada tegelikult kõigile sarnastele - sama suurusega ja sama tegevusvaldkonnaga ettevõtetele.

Empiirilise uuringu fookuseks on kõnekeskuse avatud kontorist töötamisega seotud tööstressorid (töönõudmised ja töökeskkonnast tulenevad stressorid, sh klientide ebaviisakus), töö ressursid, töötaja heaolu (tööst taastumine, tööga seotus ja läbipõlemine) ja nende seos lahkumiskavatsusega. Uuringu eesmärgiks on leida vastused järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kui tihti puututakse kokku ebaviisakate klientidega ning kui hästi töötajad sellega toime tulevad?
2. Mil määral esineb igapäevatoos rollikonflikti?
3. Kuivõrd on privaatsus ja tihelolek ning müratase kontorist tööpinge allikateks?
4. Kui kõrge on nelja tööressursi tase (autonoomsus; meeskonnatöö ja sotsiaalne toetus; töötaja väärtustamine; tagasiside töösooritusele) kõnekeskuse töötajatel?
5. Kui kõrge on töötajate tööheaolu tase (indikaatoriteks on tööga seotus, läbipõlemine ja tööst taastumine)?
6. Kui suur on töötajate osakaal, kes on viimase aasta jooksul mõelnud töölt lahkumisele?
7. Kuidas on seotud töölt lahkumise kavatsus erinevate töö nõudmistega, töö ressurssidega ning tööheaolu näitajatega?

2.3. Meetod ja andmete analüüsi strateegia

Uuringu eesmärkide saavutamiseks valiti kvantitatiivne uurimisstrateegia; andmeid koguti veebipõhise ankeetküsitlusega kasutades *SurveyMonkey* uuringukeskkonda. Kutse uuringus

osaleda edastati kõikidele kõnekeskuse agentidele läbi sotsiaalmeedia 15.03.2019 kuupäeval. Nendele töötajatele, kes sotsiaalmeediat ei kasuta, saadeti uuringus osalemise kutse e-maili teel. Küsitluskeskkond sulgeti 23. märtsi õhtul. Küsimustiku täitjatel oli võimalus jääda anonüümseks. Uuritava organisatsiooni rahvusvahelist töökeskkonda silmas pidades viidi küsitlus läbi inglise keeles, et tagada maksimaalne vastajate arv.

Uuringu koostamisel järgis autor Stokols ja Scharf'i soovitusi (1990, viidatud Veitch *et al* 2007: 177 vahendusel), kes töötasid välja neli kriteeriumit töökeskkonna standardiseeritud uuringu jaoks:

- 1) Esiteks peaks küsimustik olema nii pikkuselt kui ka sõnastuselt lihtsasti täidetav;
- 2) Teiseks peaks sisu olema piisavalt laiaulatuslik, et olulised aspektid tähelepanuta ei jääks;
- 3) Kolmandaks tuleks lisaks töökeskkonna omadustele arvesse võtta ka muid muutujaid, näiteks uuringus osalejate biograafilised andmed ning tööga seotud muutujad, sealhulgas osakond, tööga rahulolu jms;
- 4) Neljandaks peab küsitlus olema otseselt seotud organisatsiooni probleemide lahendamise strateegiatega. See tähendab, et uuringutulemused peaksid pakkuma välja konkreetseid organisatsioonilised ja keskkonnaalased disainistrateegiad, mida uuringus tuvastatud probleemide lahendamiseks kasutada.

Ankeetküsimustiku koostamisel võttis autor aluseks neli erinevat küsimustikku. Esimese bloki küsimuste koostamiseks tugines autor *Incivility from Customers Scale* küsimustikule (Wilson, Holmvall 2013), kust kasutas erinevaid väiteid klientide ebaviisaka käitumise kohta. Uuringus osalejatel palus autor hinnata erinevaid väiteid 7-punktilisel skaalal, kui tihti nad teatud kliendipoolsete käitumismustritega kokku puutuvad. Valik tuli teha skaalal, kus äärmuslikeks valikuteks oli "mitte kunagi" ja "rohkem kui 3 korda päevas".

Teise bloki küsimuste koostamiseks kasutas autor kolme erinevat küsimustikku. Esiteks tugines autor COPSOQ III küsimustikule (Burr *et al* 2018), kust võttis väiteid töö- ja töökeskkonna eri aspektide kohta. COPSOQ uuring on loodud psühhosotsiaalsete riskide hindamise ja organisatsiooni arendamise universaalseks töövahendiks, mida saab kasutada kõikide töökohtade ja organisatsioonide puhul (Llorens *et al* 2018). Teiseks toetus autor oma ankeetküsitluse koostamisel VBBA küsimustikule, mis keskendub pärast tööd taastumisele. VBBA küsimustikus on tööst taastumist mõõdetud 11-ne väitega, mis uurivad tööst taastumise pikkust ja sümptomeid, mis vihjaksid sellele, et töötaja ei ole tööst tulenevatest pingutustest ja pingetest täielikult

taastunud. Selliste sümptomite hulka kuuluvad näiteks tähelepanu- ja keskendumishäired tööpäeva lõpus ning motivatsiooni vähenemine pärast tööd pere või sõpradega kvaliteetaega veeta (Veldhoven, Broersen 2003). Kolmandaks tugines autor oma küsimustiku koostamisel Oldenburgi läbipõlemise uuringule (OLBI), mis sisaldab endas 16 erinevat väidet töötaja läbipõlemise kohta. OLBI küsimustik on võrreldav Maslachi läbipõlemise taset hindava küsimustikuga, kuid erinevalt Maslachi küsimustikust on OLBI uuring kahe-dimensiooniline ja mõõdab läbipõlemise kaht dimensiooni: pühendumise vähenemist ja kurnatust. OLBI uuringu kasuks räägib ka asjaolu, et mõlemad dimensioonid sisaldavad endas nii positiivseid kui ka negatiivseid väiteid, mis kokkuvõttes annavad täpsema tulemuse (Khan, Yusoff 2016).

Küsimustiku teises blokis oli kokku 56 väidet, mida vastajatel paluti hinnata skaalal ühest seitsmeni, kus üks tähistab “väga rahulolematu” ja seitse “väga rahulolev”. Väited sai laias laastus jagada nelja tööheaolu mõjutajate kategooriatesse - töökeskkonnast tingitud stressorid, kõrged töö nõudmised (ebaviisakad kliendid, töötaja võimetus nende klientidega toime tulekuks, rollikonflikt), vähesed tööressursid ning üldine tööheaolu (töoga seotus, taastumine pärast tööd, läbipõlemine).

Küsimustiku kolmandas osas keskenduti töötaja tööaegadele ning füüsilisele töökeskkonnale ja töötaja lahkumiskavatsustele. Samuti küsiti töötaja taustatunnuseid - tööstaaži, vanust täisaastates ning sugu.

Uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutas autor statistilise andmeanalüüsimise programmi PSPP ning tabelarvutusprogrammi Excel. Andmete analüüsimisel jälgis autor andmete esinemise osakaalu, andmete aritmeetilist keskmist (M) ja standardhälvet (SD). Tööheaolu mõjutavate väidete blokkide usaldusväärsuse mõõtmiseks arvutati sisereliaabluse näitaja Cronbachi α (alfa), kus tulemust alates 0,7 loeti usaldusväärseks (Rämmer 2014). See tähendab, et saadud tulemused ei olnud juhuslikud (Hirsjärvi *et al* 2004). Samuti kasutas autor andmeanalüüsiks Pearsoni korrelatsioonianalüüsi, mille abil leidis tunnustevahelised seosed (r). Antud analüüsi valiku põhjenduseks oli, et see võimaldas kirjeldada nii seoste suunda kui ka seoste tugevusi. Küllaltki tugevaks seoseks loeti korrelatsiooniseoseid tugevusega üle 0,5 (Rootalu 2014). Korrelatsioonide koondtabel on leitav lisa 6. Kõik uuringu analüüsis välja toodud tabelid ja joonised on autori koostatud.

2.3.1 Valim

Uuring kavandati kõikse valimiga ning koguvalimi moodustasid kõik uuritava organisatsiooni avatud kontoris töötavad inimesed (n=85). Valimisse ei kaasanud autor ettevõtte administratiivosakonda sel põhjusel, et need töötajad teevad igapäevaselt tööd privaatsetes kontoriruumides. Antud uuringu raames läbiviidud ankeetküsituse puhul taotles autor 95%-list usaldusnivood, seega taotles autor vähemalt 82%-list osalust, ehk 70 vastajat. Usaldusnivood arvestava valimi suuruse arvutamisel kasutas autor internetis leiduvat Sample Size Calculatorit.

Uuringus osales kokku 74 ettevõtte töötajat (37 naist ja 37 meest). Vastajate vanus oli vahemikus 19-49 eluaastat, kusjuures vastajate keskmiseks vanuseks oli 28 aastat (SD= 5,8). Töötajate keskmine tööstaaž ettevõttes oli 2 aastat ja 8 kuud, kusjuures 27 vastajat oli vastamise hetkeks kõnekeskuses töötanud staažiga kuni 1 aasta ning 24 vastajat alla kolme aasta. Lühima tööstaažiga vastaja oli ankeedi täitmise hetkeks töötanud ettevõttes 5 kuud ja pikima tööstaažiga vastaja 17 aastat.

2.4. Tulemused

2.4.1 Töönõudmised

Kõrgete töönõudmiste alla koondatud väidetega sooviti välja selgitada, kui tihti kõnekeskuse agendid oma töös ebaviisakate klientidega kokku puutuvad ja kui hästi nad sellega toime tulevad. Samuti sooviti välja selgitada seda, mil määral esineb agentide igapäevatoos rollikonflikte. Selle tuvastamiseks hindasid vastajad esmalt kaheksat erinevat väidet 7-palli skaalal, kus "1" tähistas vastusevarianti "mitte kunagi", "2 - üks või kaks korda", "3 - igakuiselt", "4 - iganädalaselt", "5 - igapäevaselt", "6 - 2-3 korda päevas" ja "7" tähistas vastusevarianti "rohkem, kui 3 korda päevas". Väidete usaldusväarsust hinnati Cronbachi alpha abil - arvutuslik tulemus oli $\alpha=0,85$, mis andis reliaabse tulemuse. Lisas 2 on võimalik näha klientide ebaviisaka käitumise kirjeldavat statistikat.

Tulemustest võib välja lugeda, et klientide ebaviisaka käitumise üldine vastusemäär keskmine on $M=3,57$ (SD=1,3). Selle põhjal võib järeldada, et keskmiselt puutuvad kõnekeskuse töötajad ebaviisakalt käituvate klientidega kokku iganädalaselt. Kõrgeima tulemuse saavutas väide "kui tihti kliendid on kaevelnud vaatamata sinu pingutustest neid aidata", kus $M=4,19$ (SD=1,40), kusjuures antud väite puhul ei olnud vastusevarianti "mitte kunagi" kasutatud kordagi. Sellele

järgneb väide “Kui tihti on kliendid sulle kaebelnud sinu organisatsiooni teenuste ja toodete hinna üle”, kus $M=4,03$ ($SD=1,40$), samuti keskmiselt iganädalaselt. Madalaima tulemuse saavutas väide “kui tihti on kliendid nurisenud selle üle, et korraga on ettevõttes tööl liiga vähe töötajaid”, kus $M=2,78$ ning standardhälve ühtlasi väikseim ($SD=1,29$) - keskmiselt igakuiselt.

Küsimustiku teises väidete blokis paluti vastajatel anda hinnang erinevatele töötajaid mõjutavatele tööstressorite samuti 7-palli skaalal, kuid siinkohal kasutati Likerti-tüüpi vastusskaalat, kus “1” tähistas “ei nõustu üldse” (strongly disagree) ning “7” tähistas “nõustun täielikult” (strongly agree). Lisas 2 on näha väidete kirjeldav statistika ning jooniselt 4 väidete vastused eraldiseisvatena.



Joonis 4. Klientide ebaviisakas käitumine ja töötaja võimetus

Vastustest on näha, et töötajad puutuvad oma igapäevatöös tihti kokku verbaalselt agressiivsete klientidega - positiivselt (somewhat agree - strongly agree) hindas väidet 47 töötajat, see on 63,5% kogu vastajatest ($M=4,5$; $SD=1,64$). Samuti väitis üle poolte vastajatest, 58% ehk 43 töötajat, et tunnevad ennast demotiveeritult, kui on sunnitud verbaalselt agressiivsete klientidega tegelema ($M=4,47$; $SD=1,8$). Ülekaalukalt positiivselt hindasid vastajad oma oskust verbaalselt agressiivsete klientidega hakkama saada – 63 vastajat ehk 85%, et tulevad keeruliste klientidega hästi toime. Vaid 6 vastajat hindasid ennast antud aspektis pigem nõrga tulemusega. Vastuste aritmeetiline keskmine oli 5,2 ($SD=1,25$). Küllaltki võrdselt jagunesid vastused väite kohta “Mul on erinevaid ressursse kaitsmaks ennast verbaalselt agressiivsete klientide eest”, kus “nõustun”

poole kaldus 52% ehk 39 vastajat ja “ei nõustu” poole kaldus 40% ehk 30 vastajat ($M=4,05$; $SD=1,8$). Väite “Olen sunnitud oma emotsioone tööl varjama” puhul oli hinnang samuti ülekaalukalt nõustuv – 56 töötajat ehk 75% vastajatest andis väitele nõustuva hinnangu ($M=5,1$; $SD=1,65$). Kõrgeima tulemuse saavutas väide “Olen sunnitud olema lahke ja avatud kõikidega, olenemata nende käitumisest”, kus $M=5,879$ ($SD=1,18$). Väitega nõustus 68 uuringus osalejat, see on 92% kõikidest vastajatest.

Antud väidete bloki hinded olid üleüldiselt pigem kõrged, ning kaldusid “nõustun” poole. Sellest saab järeldada, et uuritavas organisatsioonis on kokkupuude ebaviisakalt käituvate klientidega pidev probleem, mis aga on ühtlasi oluliseks tööstressi allikaks.

Korrelatsioonianalüüs näitas mõõdukalt positiivset seost ($r=0,53$) ebaviisakate klientidega kokkupuute ja läbipõlemise vahel – ehk siis, mida tihedamini kõnekeskuse töötajad ebaviisaka kliendikäitumisega kokku puutuvad, seda suurem on töötajate seas oht läbipõlemiseks. Samuti oli positiivne seos ($r=0,47$) ebaviisakate klientidega kokkupuutumise ja tööst taastumise vahel (mida rohkem ebaviisakate klientidega kokkupuutumist raporteeriti, seda rohkem vajati töövahetuse järel aega, et tööst taastuda). Olukorrad, kus töötajad puutuvad tööpäeva jooksul kokku ebaviisaka kliendikäitumisega, võivad seega häirida töötajatel pärast tööd end töömõtetest välja lülitada ja suurendada taastumiseks vajatavat aega. Keskmise tugevusega negatiivne seos ($r=-0,46$) oli ka ebaviisakate klientide ja tööga seotuse vahel, mis lubab järeldada, et mida rohkem on kõnekeskuse töötajate igapäevatöös kokkupuuteid ebaviisakate klientidega, seda väiksem on töötajate tööga seotus. Korrelatsioonianalüüs ebaviisakate klientide ja töötajate lahkumiskavatsuste vahel näitas aga nõrka seost ($r=0,27$), millest võib järeldada, et kuigi ebaviisakatest klientidest tingitud olukorrad ja töötaja võimetus mõjutab kõnekeskuse töötajate tööst taastumiseks kuluvat aega, tööga seotust ja läbipõlemist, ei ole ebaviisakad kliendid ja töötaja võimetus kõnekeskuse agentide ettevõttest lahkumisel enamasti siiski määravaks.

Rollikonflikti kohta oli ankeetküsimustikus üks väide, mille vastused jagunesid järgmiselt:

- 1) 32 vastajat (43%) andsid väitele pigem mittenõustuva hinnangu,
- 2) 31 vastajat (42%) pigem nõustusid või nõustusid suurem määral sellega, et neil esineb töös sageli rollikonflikti ning
- 3) 11 vastajat jäid neutraalsele seisukohale.

Seitsmepunktilisel skaalal oli vastuste keskvärtuseks 3,73 punkti ($SD=1,66$; $min=1$; $max=7$).

Korrelatsioonianalüüs näitas keskmise tugevusega seost ($r=0,41$) rollikonflikti ja läbipõlemise vahel. See tähendab, et mida rohkem on töötajate igapäevatoos organisatsiooni ja klientide poolt tekitatud vastandlike nõudmisi, seda rohkem tekitab see töötajates stressi ning seda suurem on ka oht agentide seas läbi põleda. Korrelatsioonianalüüs rollikonflikti ja tööst taastumise vahel näitas seost $r=0,42$, millest võib järeldada, et rollikonflikti tekitavatel olukordadel on töötajatele piisavalt suur mõju, mis takistab neid pärast tööd tööasjadest välja lülituda. Rollikonflikti ja tööga seotuse vahel oli keskmise tugevusega negatiivne seos ($r=-0,30$), millest saab järeldada, et suurem rollikonflikt vähendab töötajate tööga seotust. Mõõduka tugevusega seos ($r=0,31$) oli ka rollikonflikti ja lahkumiskavatsuste vahel. Sellest võib järeldada, et kui töötaja puutub oma töös tihti kokku vastandlike nõudmiste või ülesannetega, mis töötaja jaoks ei tundu õiged või vajalikud, mõjutab see töötaja otsust organisatsiooniga töösuhte lõpetada.

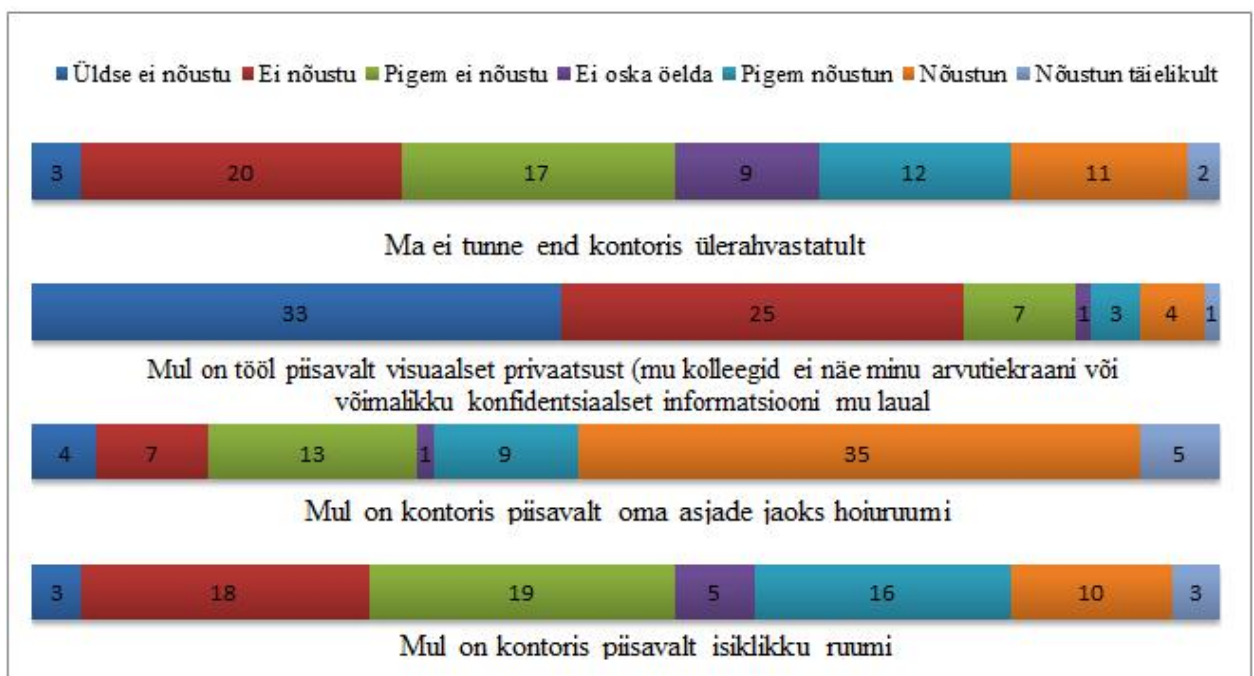
2.4.2 Töökeskkonnast tingitud tööstressorid

Töökeskkonnapõhiste tööstressorite alla on koondatud töötajate privaatsus ja tihelioleku tunne, lisaks müratase avatud kontoris töötades. Väidetega sooviti välja selgitada, kuivõrd on privaatsus, tiheliolek ning müratase kontoris tööpinge allikaks. Hindamiseks paluti kõnekeskuse agentidel hinnata väiteid 7-palli Likerti-tüüpi skaalal, kus "1" võrdus "üldse ei nõustu" ja "7" tähistas "nõustun täielikult". Töötajate tunnetatud privaatsuse ja tihelioleku väidete üldine aritmeetiline keskmine oli $M=3,5$ ja standardhälve $SD=1,63$ (lisa 3). Väidete Cronbachi alpha arvutuslik tulemus oli $\alpha=0,78$ ehk reliaabne tulemus. Jooniselt 5 on näha vastuste tulemused kõikide väidete kohta eraldi.

Kõige kõrgema tulemusega hinnati väidet „Mul on piisavalt ruumi oma asjade hoidmiseks“, kus $M=4,73$ ($SD=1,79$). Positiivselt (vahemikus pigem nõus – nõustun täielikult) hindas antud väidet 66% ehk 49 vastajat; 32% ehk 24 vastajat leidis, et neil ei ole piisavalt ruumi oma isiklike asjade jaoks töölaua ümbruses. Vaid üks vastaja jäi antud väite juures neutraalseks. Pigem positiivne tulemus võib olla tingitud sellest, et 2019. aasta alguses paigaldas organisatsioon kontori ooteruumidesse garderoobinurga, kuhu töötajatel on võimalik oma üleriided ja vahetusjalatsid jätta, selle asemel, et neid oma töölaua juurde kaasa võtta. Samuti paigaldas ettevõtte kontoris privaatsed lukustatud kapid, kuhu töötajatel on soovi korral võimalik jätta tööajaks oma isiklikud asjad. Selliseid kappe ei ole aga hetkel veel piisavalt kõikide töötajate jaoks, samuti võib osade töötajate negatiivse hinnangu põhjuseks olla asjaolu, et ühe osakonna puhul on tegemist jagatud töökohtadega, mistõttu isiklike asju töökohale jätta ei ole võimalik.

Väite „Tunnen, et mul on kontoris piisavalt isiklikku ruumi“ puhul andis nõustuva hinnangu 39% kõikidest vastajatest, see on 29 vastajat, samas 54% kõikidest vastajatest ehk 40 töötajat antud väitega rohkemal või vähemal määral nõus ei olnud. 5 vastajat ehk 7% jäid antud väite osas neutraalseks. Väite aritmeetiline keskmine oli $M=3,68$ ($SD=1,65$). Sarnane tulemus oli ka väite puhul „Mul ei ole kontoris olles ülerahvastatuse tunnet“, kus väitega nõustus 34% ehk 25 inimest kogu vastajaskonnast ja ei nõustunud 54% ehk 40 vastajat ($M=3,53$; $SD=1,62$). Ettevõtte kontoris on kaks korrust, mille peale kokku 5 avatud plaaniga kontorituba. Töötajad on tubadesse jaotatud osakonniti, kuid et eri osakondades töötab erinev arv inimesi, siis on töötajad tubases ebavõrdselt jaotatud. Seetõttu töötab mõnes toas igapäevaselt alla kümne inimese, samas teises toas võib mõningatel juhtudel töötajate arv küündida isegi üle 40-ne.

Madalaima hinnangu pälvis väide visuaalse privaatsuse piisavuse kohta kontoris, kus vastuste aritmeetiliseks keskmiseks oli $M=2,07$ ja standardhälbeks $SD=1,46$. Jooniselt 5 on näha, et antud väidet hindas negatiivselt 88% kõikidest vastajatest, see on 65 inimest, kusjuures enim häáli (33) sai vastusevariant “ei nõustu üldse”. Vaid 11% vastajatest (8) andis väitele positiivse hinnangu. Sellest võib järeldada, et uuritavas organisatsioonis on töötajate poolt tunnetatud visuaalne privaatsus puudulik ning see on oluliseks probleemiks, arvestades, et ettevõtte üheks eesmärgiks on tagada töös täielik konfidentsiaalsus ja klientide privaatsus.



Joonis 5. Privaatsus ja tiheli olek kontoris

Korrelatsioonianalüüs näitas mõõdukat seost ($r=0,53$) töökohal piisava privaatsuse olemasolu ning tööga seotuse vahel (ehk siis mida rohkem on tagatud kõnekeskuse töötajale isiklikku ruumi ja privaatsust, seda rohkem tööga seotuna nad ennast tundsid). Mõõdukas negatiivne seos ($r=-0,50$) oli ka töökohal piisava privaatsuse ja tiheloleku puudumise ning tööst taastumise vahel, millest võib järeldada, et mida rohkem kõnekeskuse töötajad tajusid oma töökeskkonda ülerahvastatuna, seda rohkem vajasisid nad privaatsust pärast tööd, mistõttu kulus töötajate kauem aega, et end tööst täielikult puhununa tunda. Privaatsuse puudumine on seotud antud uuringu tulemustes ka suurema läbipõlemisega ($r=-0,42$), mis tähendab, et nende töötajate tööheaolu, kelle jaoks privaatsust oli kontoris vähem ja kes tajusid et kontor on ülerahvastatud, oli madalam. Piisava privaatsuse ja töötajate lahkumiskavatsuste vahel oli aga pigem nõrk seos ($r=-0,24$), millest võib järeldada, et töötajate vähene privaatsus ja tiheloleku tunne ei ole lahkumismõtete puhul otsustavaks faktoriks, kuid võib sellegipoolest mõjutada töötaja otsust ettevõttest lahkuda.

Teise olulise töökeskkonnast tingitud tööstressorina uuriti töötajate hinnangut kontoriruumide mürataseme suhtes. Otseselt müratasemele keskendus küsimustikus 5 väidet, lisaks andis üks väide informatsiooni kahe erineva aspekti kohta, seega sai väidet liigitada kahte erinevasse kategooriasse (lisas 3 kaldkirjes). Väidete kirjeldav statistika on välja toodud lisas 3, jooniselt 6 on näha täpsed vastused väidete kaupa. Väidete Cronbachi alpha arvutuslik tulemus oli $\alpha=0,67$, ehk keskmise reliaabsusega tulemus.

Kõrgeima tulemuse saavutas väide “Vestlused mu ümber hajutavad tihti mu tähelepanu”, kus 66% ehk 49 vastajat andsid pigem nõustuva hinnangu ning 28% ehk 21 vastajat leidsid, et nende ümber toimuvad vestlused neid töö tegemisel üldjuhul pigem ei sega ($M=4,58$; $SD=1,63$). Küllatki võrdselt jagunesid tulemused väite “Kannatan tihti pärast tööd peavalu käes” puhul, kus 53% ehk 39 vastajat väitega nõus ei olnud, sealhulgas “ei nõustu” varianti valis 23 vastajat ning “üldse ei nõustu” ja “pigem ei nõustu” varianti võrdselt 8 vastajat. 43% ehk 32 vastajat hindas antud väidet nõustuvalt, kusjuures 17 vastajat olid väitega vaid pigem nõus ($M=3,6$; $SD=1,9$). Sarnase tulemuse saavutas ka väide “Leian, et kontori töökeskkond on piisavalt vaikne tööle keskendumiseks”, kus vastuste keskmiseks oli 3,5 ($SD=1,83$). 62% ehk 46 vastajat leidis, et kontori keskkond on liigselt lärmakas, et tööle keskenduda, samas 38% ehk 28 vastajat antud väite puhul suurt probleemi ei täheldanud. Ka väite “Kontoris on piisavalt vahendeid müra summutamiseks” tulemus kaldus pigem mittenõustuva poole ($M=3,18$; $SD=1,67$). 60% vastajatest (44) väitega nõus ei olnud, 28% vastajatest (21) leidsid, et kontoris on müra vähendamiseks piisavalt ressursse. Mõlema väite tulemus võib olla tingitud asjaolust, et

mõningates kontoritubades töötab koos vähem inimesi kui teises, mistõttu müra hajub ning ei mõju niivõrd häirivana.

Väide “Mul on rohkem keskendumist vajavate ülesannete puhul ligipääs vaiksematele kohtadele kontorisis, kus 73% ehk 54 töötajat kaldusid oma vastuste puhul mitte-nõustuva suunas. Vaid 18% vastajatest (13) leidis, et selline võimalus on kontorisis olemas (M=2,74; SD=1,48). Madalaima ning ühtlasi ükshääelseima tulemuse saavutas aga väide “Mul on kontorisis piisavalt helipriivaatsust”, kus lausa 96% vastajatest leidis, et kontorisis ei ole piisavalt helipriivaatsust, see on 71 vastajat. Vaid 2 vastajat leidis, et helipriivaatsus ei ole kontorisis probleemiks ning üks uuringus osaleja jäi antud väite juures neutraalseks.



Joonis 6. Müratase kontorisis

Korrelatsioonianalüüs näitas mõõdukat seost ($r=0,52$) madala mürataseme ja tööga seotuse vahel, mis näitas, et mida madalamalt hindasid töötajad oma töökeskkonda vaikseks, seda vähem tööga seotuna nad ennast tundsid ehk kui kontorisis on kõrge müratase, siis on töötaja ümber rohkem segavaid faktoreid, mistõttu väheneb tööga seotus. Mõõdukas negatiivne seos ($r=-0,38$) oli ka madala mürataseme ja tööst taastumise vahel, millest võis järeldada, et mida kõrgemana tajusid töötajad kontori mürataset, seda rohkem vajasid nad pärast tööd taastumisaega. Samuti oli mõõdukas negatiivne seos ($r=-0,37$) madala mürataseme ja läbipõlemise vahel, mis andis alust järeldada, et nende töötajate läbipõlemisindikaatorid olid suuremad, kes tundsid, et töökeskkond ei ole töö tegemiseks piisavalt vaikne. Madala mürataseme ja töötajate lahkumismõtete vahel oli

mõõdukas negatiivne seos ($r=-0,38$), mis näitas, et töötajad, kes leidsid, et kontor ei ole töö tegemiseks piisaval vaikne, mõtlesid tihedamini ettevõttest lahkumisele.

2.4.3 Tööressursid

Tööressursside alla koondati väited töötajate autonoomsuse, meeskonnatöö ja sotsiaalse toetuse kohta, lisaks töötajate tunnustamise ja töö soorituse hindamise kohta. Eesmärgiks oli teada saada, kui kõrge on nende nelja tööressursi tase töötajate seas. Kõiki väiteid paluti vastajatel samamoodi hinnata 7-palli Likerti-tüüpi skaalal, kus “1” tähistas täielikku mitte-nõustumist ning “7” täielikku nõustumist.

Töötajate autonoomsust hindavaid väiteid oli küsimustikus kokku kuus. Väidete üldine keskmine oli $M=4,07$ ($SD=1,65$). Lisas 4 on esitatud väidete kirjeldav statistika. Väidete Cronbachi alpha arvutusliku tulemus oli $\alpha=0,72$, ehk reliaabne tulemus.

Ülekaalukalt kõrgeima tulemuse sai väide “Erinevad piirangud reguleerivad minu tööd”, kus vastuste keskmiseks oli 6,19 ($SD=1,15$). Väitega nõustus 96% vastajatest, mis on kokku 71 töötajat, sealhulgas „nõustun“ ja „täielikult nõustun“ hinnangut valis 63 töötajat. Vaid 3 vastajat ehk 4% andis väitele eitava hinnangu (joonis 7). Kõrge keskmise hinnangu saavutas ka väide “Tunnen ennast tööl liigselt kontrollituna” ($M=5,16$; $SD=1,69$). 74% ehk 55 vastajat oli nõus väitega, töötajad on kontoris liigselt kontrollitud, 18% ehk 13 vastajat ei tundnud end liigselt kontrollituna ning 6 vastajat jäi antud väite juures neutraalseks. Väite „Kontrolliv keskkond mõjub mu jaoks ähvardavana“ vastused jagunesid aga seevastu võrdselt – nii nõustuva kui mittenõustuva hinnangu andsid 34 vastajat (46%) ($M=3,89$; $SD=1,68$). Seevastu küllalki üksmeelselt hinnati oma töö tegemiseks ise meetodite valimise võimalust. 51 vastajat ehk 69% sellist võimalust oma töös ei näinud, seevastu 17 vastajat (23%) leidis, et neil on oma töö tegemisel vabad käed. Erinevus võib osaliselt olla tingitud osakondade erinevatest töö iseloomudest ja tööülesannete keerukusest – kõikidele osakondadele on küll ette antud piirangud ja ettekirjutused, mida tuleks järgida, kuid neil osakondadel, mis tegelevad lisaks kõnedele ka e-mailide või *chat*’iga, on vabadus tööülesandeid prioritseerida.



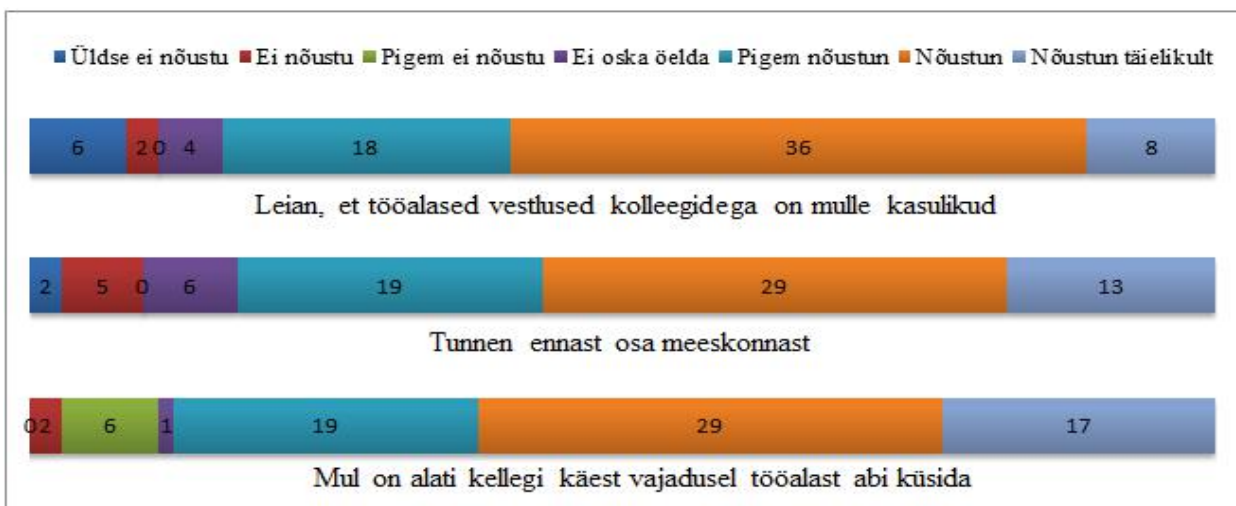
Joonis 7. Autonoomsus

Küllaltki võrdselt jagunesid vastused väite puhul, mis uuris töötajate otsustusõigust oma pauside suhtes. 37 vastajat (s.o. 50%) leidsid, et neil oma pauside suhtes otsustusõigus vähemal või suuremal määral puudub. 30 vastajat ehk 41% seevastu saavad oma pauside aegade üle ise otsustada. 7 vastajat selle väite juures seisukohta ei võtnud. Madalaima tulemuse saavutas aga väide, mis palus töötajatel hinnata oma vabadust töölt ilma eriloata vajadusel lahkuda. Ülekaalukalt 50 vastajat (68%) hindas antud väidet negatiivselt ehk ei nõustu, sealhulgas „üldse ei nõustu“ ja „ei nõustu“ hinnangu andis väitele 46 vastajat. 27% vastajatest (16) leidis, et neil on võimalus vajadusel töölt ära käia. Väidete tulemused võivad olla tingitud sellest, et osakonnas, mis tegeleb vaid eraklientide kõnedega, on oluline, et korraga oleks valmis kõnesid võtma kindel arv inimesi, sest sissetulevate kõnede hulk on suurem, kui näiteks grupireisidega tegelevas osakonnas, kus enamik hinnapäringuid tehakse e-posti teel. Seetõttu on eraklientidega tegelevas osakonnas pausid ja tööaeg rangelt piiritletud, samas grupiosakonnas on töötajatel pisut rohkem vabadust oma tööaegade üle otsustada.

Korrelatsioonianalüüs näitas mõõdukat positiivset seost ($r=0,41$) autonoomia ja tööga seotuse vahel, mis tähendas, et mida kõrgemalt hindasid töötajat enda vabadust ja iseseisvust oma töös, seda rohkem tööga seotuna nad end tundsid. Mõõdukas negatiivne seos ($r=-0,35$) oli autonoomsuse ja tööst taastumise vahel, millest sai järeldada, et kui igapäeva töös esineb palju piiranguid ja ettekirjutusi, kuidas tööd teha või millal puhata, mõjub see töötaja jaoks kurnavana ja ta vajab rohkem aega, et end pärast tööd tööasjadest välja lülitada. Ka autonoomia ja

läbipõlemise vahel oli mõõdukas negatiivne seos ($r=-0,32$), mis näitas, et autonoomia vähesus/puudumine suurendab töötajate emotsionaalset kurnatust ja negatiivset suhtumist oma töösse. Küsimuse “Mis motiveeriks sind töösuhet jätkama või lõpetama?” juures selgitas üks vastaja, et “*töö ise on huvitav ja väljakutseid pakkuv, kuid liigselt kontrolliv töökeskkond vähendab oluliselt motivatsiooni tööd teha*”. Samas oli autonoomia ja töötajate lahkumiskavatsuste vahel nõrk negatiivne seos ($r=-0,25$), mis andis alust järeldada, et kuigi vähene autonoomsus töökohal mõjutab negatiivselt töötajate üldist tööheaolu, ei ole autonoomia vähesus töösuhte lõpetamisel määravaks.

Töötajate tunnetatud meeskonnatöö ja sotsiaalse toetuse hindamiseks paluti vastajatel hinnata kolme väidet. Kõik kolm väidet saavutasid küllalasti sarnase tulemuse. Väite „Ma saan kasu tööalastest vestlustest oma töökaaslastega“ puhul andis nõustuva hinnangu 62 vastajat, mis on 84% kõikidest vastajatest ($M=5,19$; $SD=1,64$). Vaid 8 vastajat leidis, et tööalastel vestlustel kolleegidega ei ole neile olulist kasu. Osana meeskonnast tundis end 61 vastajat (83%) , 7 vastajat hindas väidet mitte-nõustuvalt ($M=5,27$; $SD=1,56$). Kõrgeima tulemuse saavutas väide „Mul on alati kellelki vajadusel tööalast abi küsida“, kus 65 vastajat ehk 88% oli väitega nõus (joonis 8).



Joonis 8. Meeskonnatöö ja sotsiaalne toetus

Kolme väite keskmiseks oli $M=5,35$ ($SD=1,49$), mida võib lugeda pigem nõustuvaks (lisa 4). Kolme väite Cronbachi alpha oli $\alpha=0,67$ ehk tulemusega võib rahule jääda. Selline tulemus on väga positiivne, eriti uute töötajate seas, kes esimestel kuudel alles töösse sisse elavad. Samuti on ühtekuuluvustunne töötajatele oluliseks motivaatoriks ja tugevdab seotust organisatsiooniga.

Korrelatsioonianalüüs näitas nõrka negatiivset seost läbipõlemise ja meeskonnatöö ja sotsiaalse toetuse tajumise ($r=-0,19$, $p=0,09$) vahel samas kui sotsiaalse toetuse tajumise ja tööga seotuse vahel on nõrk positiivne seos ($r=0,290$, $p=0,03$). Meeskonnatöö ja sotsiaalne toetus oli üks kõrgemini hinnatud tööheaolu mõjutavatest teguritest, millest saab järeldada, et kõnekeskuses on kolleegide omavahelised suhted väga head ning sotsiaalne toetus ja meeskonnatöö toimiv. Samuti oli nõrk seos meeskonnatöö ja töötajate lahkumiskavatsuste vahel ($r=-0,21$). Uuringu küsimuse: “Mis on põhilised põhjused, mille tõttu ettevõttesse tööle jääda?” oli populaarseimaks vastuseks just “kolleegid”, samas selgus küsimusega „Kui tihti oled viimase aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele?“, et kõigil vastajatel on viimase aasta jooksul mingil hetkel lahkumismõtted olnud, seega saab järeldada, et kõnekeskuse meeskonnatöö ja sotsiaalne toetus ei mõjuta töötajate otsust ettevõttega töösuhte lõpetada.

Töötajatel paluti küsimustikus anda ka hinnang organisatsioonipoolsele töötajate tunnustamisele. Antud faktorit paluti hinnata viie erineva väitega 7-palli Likerti skaalal. Kõik viis väidet saavutasid küllaltki sarnase tulemuse, hinnangute keskmine oli $M=3,45$, standardhälve $SD=1,67$ (lisa 4). Cronbachi alpha arvutuslik tulem oli $\alpha=0,86$, mis andis usaldusväärse tulemuse.

Joonisel 9 on välja toodud kõikide väidete detailsem kokkuvõte. 46 vastajat (62%) leidsid, et nad ei saa oma töö eest piisavalt tunnustust, seevastu 24 töötajat ehk 32% vastasid väitele pigem positiivselt ($M=3,38$; $SD=1,72$). Pigem mitte-nõustuva poole kaldus ka tulemus väite “Tunnen, et olen oma tööandja poolt väärtustatud” puhul, kus väitega nõustus 24 töötajat (32%), samas 39 inimest (53%) ennast tööandja poolt väärtustatuna ei tundnud. 11 vastajat ei osanud selle väite puhul seisukohta võtta ($M=3,18$; $SD=1,68$). Küllaltki võrdselt jagunesid tulemused väite puhul “Mind koheldakse tööl õiglaselt”, kus 32 vastajat (43%) väitega nõustus ning 36 vastajat (49%) andis väitele mitte-nõustuva hinnangu. Vastuste keskmiseks oli $M=3,70$, standardhälbeks $SD=1,75$. Oma töö eest õiglaselt tasustatuna tundis ennast vaid 22 vastajat (30%), seevastu 45 vastajat (60%) leidis, et nad ei saa oma töö eest väärilist tasu ($M=3,15$; $SD=1,55$). See oli ühtlasi ka antud väidetebloki madalaim tulemus. Kõrgeimalt hinnati ettevõtte treeningsüsteemi - 51% vastajatest (38) leidis, et nad ei saa piisavalt treeninguid, et oma tööd kvaliteetselt teha, samas 46% vastajatest (34) leidis, et tööks vajalikke treeninguid on piisavalt. Selline tulemus võis olla tingitud ühelt poolt uute töötajate ebakindlusest sisseelamisperioodi ajal, teiselt poolt võis põhjuseks olla asjaolu, et vajadusel, näiteks juhtudel, kui ühe liini peal on töötajate defitsiit, kuid sissetulevaid kõnesid on palju, on ülejäänud töötajad sunnitud võtma ka neid kõnesid, mis nende igapäevatöö hulka ei kuulu.



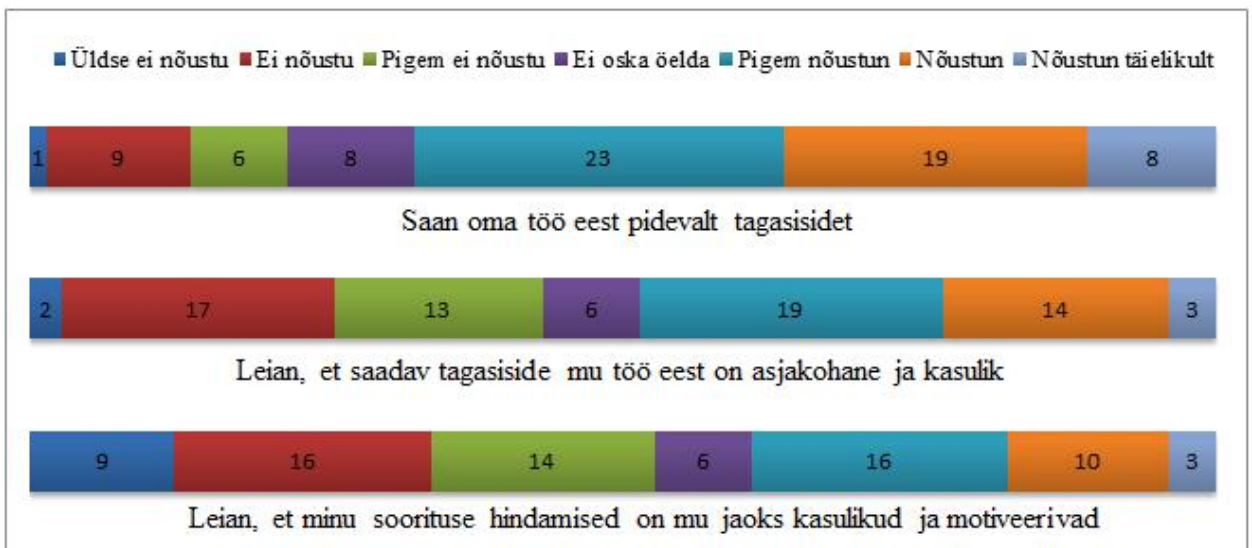
Joonis 9. Töötajate tunnustamine

Korrelatsioonianalüüs näitas tugevat negatiivset seost ($r=-0,71$) töötajate tunnustamise ja läbipõlemise vahel, millest võib järeldada, et kui töötajaid hea töö eest tunnustatakse ja premeeritakse, suurendab see neis saavutusvajadust ja tunnet, et nad on oma tööandja poolt väärtustatud ja õiglaselt koheldud, mis aga omakorda alandab nende tööstressi ja sellest tingitud läbipõlemise ohtu. Mõõdukas seos ($r=0,57$) oli töötajate tunnustamise ja tööga seotuse vahel, mis näitab, et mida rohkem töötajaid nende hea töö eest tunnustatakse, seda positiivsemalt nad oma töösse suhtuvad ja seda suurem on nende tööga seotus. Samuti oli mõõdukas negatiivne seos ($r=-0,65$) tunnustuse ja pärast tööd taastumisaja vahel. Sellest saab järeldada, et kui töötajad tunnevad, et nende organisatsioon neid väärtustab ja premeerib, kulub neil vähem aega tööst välja puhkamiseks, sest nende üleüldine suhtumine oma töösse on positiivsem. Töötajate tunnustamine oli seotud ka töötajate lahkumiskavatsustega ($r=-0,56$), mis annab alust väita, et kui töötajad tunnevad, et nende tööd ei hinnata, on see töösuhte lõpetamisel üheks määravaks faktoriks. Üks vastaja tõi küsimuse “Mis motiveeriks sind töösuhet jätkama või lõpetama?” juures välja järgmise: “Kaalaksin ettevõttesse jäämist juhul, kui tunneksin end ettevõtte jaoks olulisena. Hetkel antakse töötajatele üha rohkem tööülesandeid, kuid töö tegemiseks ei tagata piisavalt põhjalikku koolitust ning suurenenud töömaht ei ole õiglaselt kompenseeritud”.

Viimase heaolu mõjutajana paluti vastajatel anda hinnang töösoorituse hindamisele ettevõttes. Selle alla oli koondatud kolm erinevat väidet, mille kirjeldav statistika on lisas 4. Väidete

keskmise oli $M=4,06$ ning $SD=1,70$, Cronbachi alpha oli $\alpha=0,69$, mida võib lugeda usaldusväärseks.

Väidet “Saan oma töö eest pidevat tagasisidet” hindas nõustuvalt 50 ehk 68% töötajatest. Väitega ei nõustunud vähemal või rohkemal määral 16 ehk 22% vastajatest. Väite keskmiseks oli $M=4,68$ ($SD=1,64$), mis oli ühtlasi ka kõrgeim tulemus. Saadavat tagasisidet hindas kasulikuks 36 ehk 49% vastajatest, samas 32 (43%) ei pidanud saadavat tagasisidet enda jaoks kasulikuks ($M=3,96$; $SD=1,68$). Madalaima hinnangu saavutas väide iga-aastaste soorituse hindamise kasulikkuse ja motiveeritavuse kohta. 29 ehk 39% leidis, et soorituse hindamised on nende jaoks kasulikud ja motiveerivad, seevastu 39 inimest ehk 53% väitega nõus ei olnud ($M=3,54$; $SD=1,78$).



Joonis 10. Töösoorituse hindamine

Korrelatsioonianalüüs näitas mõeldukat negatiivset seost ($r=-0,37$) töösoorituse hindamise ja läbipõlemise vahel. See tähendab, et kui töötajad ei saa oma töö kohta asjakohast tagasisidet, mõjutab see negatiivselt nende suhtumist ja motiveeritust ehk vähene töösoorituse hindamine suurendab töötajate läbipõlemise ohtu. Ka töösoorituse ja tööga seotuse vahel oli mõeldukas seos ($r=0,44$), millest saab järeldada, et mida rohkem kasulikuks tagasisidet kõnekeskuse töötajad oma töö eest saavad, seda suuremat seotust nad oma töö suhtes tunnevad. Töösoorituse hindamise ja pärast tööd taastumise vahel oli mõeldukas negatiivne seos ($r=-0,33$), mille põhjal võib väita, et töösoorituse hindamise puudumine, vähesus ja/või asjakohatus suurendab kõnekeskuse töötajate stressitaset, mis omakorda suurendab tööst taastumiseks vajatavat aega. Töösoorituse hindamise ja töötajate lahkumismõtete vaheline seos oli $r=-0,40$, mis annab alust väita, et kui töötajad

saavad oma töö eest asjakohast, kasulikku ja motiveerivat tagasisidet, vähendab see nende lahkumiskavatsusi, sest tagasiside võimaldab neil organisatsioonios õppida ja areneda.

2.4.4 Üldine tööheaolu

Üldise tööheaolu alla oli koondatud 3 erinevat aspekti – tööga seotus; taastumine pärast tööd ja läbipõlemine. Iga mõjutaja hindamiseks paluti vastajatel hinnata erinevaid väiteid 7-palli Likerti skaalal.

Väideteblokk tööga seotuse teemal sisaldas endas nelja erinevat väidet. Väidete keskmine hinnang oli $M=3,82$ ($SD=1,51$), mis viitab sellele, et töötajate tööga seotus on pigem nõrk. Kirjeldav statistika on näha lisa 5 ning väidete eraldiseisvad vastused joonisel 11. Nelja väite Cronbachi alpha andis tulemuseks $\alpha=0,81$, seega reliaabne tulemus.

Kõrgeimalt hindasid töötajad oma võimekust töömahuga hakkama saada ($M=5,18$; $SD=1,42$). 59 ehk 80% vastajatest arvas, et saavad üldjuhul töömahuga edukalt hakkama, vaid 10 vastajat (14%) leidis, et töömaht on nende jaoks liialt suur. Edasi kaldusid väidete tulemused pigem mitte-nõustuva poole. 26 vastajat (35%) väitsid, et tunnevad ennast tööl energiliselt, seevastu 37 ehk 50% antud väitega nõus ei olnud ($M=3,50$; $SD=1,58$). Üha enam tundis ennast tööga seotuna 23 ehk 31% vastajatest, samas 37 ehk 50% vastajatest ennast tööga seotuna ei tundnud ($M=3,26$; $SD=1,45$). Väite “Leian, et minu töö on positiivne väljakutse” vastuste keskmiseks oli $M=3,35$ ($SD=1,59$). 23 ehk 31% vastajatest leidis, et nende töö on nende jaoks positiivne väljakutse, samas 33 töötajat (45%) antud väitega nõus ei olnud.



Joonis 11. Tööga seotus

Teise töötajate üldise heaolu mõjutava tegurina hinnati taastumist pärast tööd. Uuringus sooviti teada saada kuivõrd ja kui kiiresti töötajad suudavad ennast pärast tööd tööasjadest välja lülitada. Töötajatel paluti hinnata enda pärast tööd taastumisaega viie erineva väitega. Väidete kirjeldav statistika on välja toodud lisas 5, üldiseks keskmiseks vastuseks tuli $M=4,48$ ($SD=1,81$), mis kaldub pigem nõustuva poole, seega võib järeldada mõningasi probleeme töötajate tööjärgse taastumisega. Väidete Cronbachi alpha oli $\alpha=0,87$ ehk tegu on kõrge sisemise reliaabsusega.

Energiatühja tünnet pärast tööd tunnistasid 57 ehk 77% vastajatest, seevastu 13 vastajat ehk 18% sellist tünnet ei täheldanud ($M=5,09$; $SD=1,50$). Väite “Mul on pärast tööd keeruline lõõgastuda” puhul jagunesid vastused küllaltki võrdselt. 37 vastajat ehk 50% sellega probleeme ei näinud, samas 45% vastajatest nõustus väitega. 4 vastajat jäid väite juures neutraalseks ($M=3,81$; $SD=1,90$). 55 töötajat (74%) vastasid, et nad vajavad pärast tööd üksiolemise aega ($M=4,95$; $SD=1,86$), ning, 44 vastajat (59%), väitsid, et vajavad täielikult tööst taastumiseks vähemalt tund aega ($M=4,43$; $SD=1,81$). Seevastu 39 (5%) vastajat nõustusid väitega, et nad on pärast tööd muude tegevuste jaoks liiga väsinud. 31 vastajat (42%) aga leidsid, et neil on pärast tööd energiat ja töövälise tegevuste jaoks ($M=4,14$; $SD=1,96$).

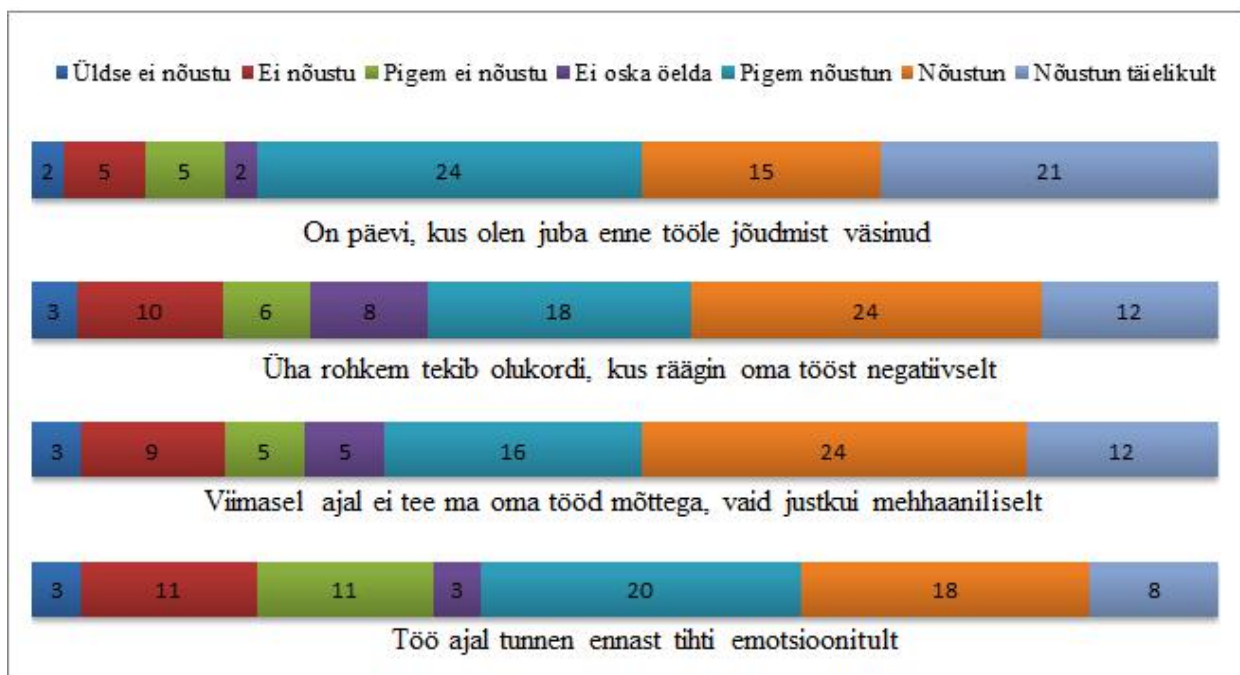


Joonis 12. Taastumine pärast tööd

Kolmanda töötaja heaolu mõjutava tegurina paluti vastajatel hinnata väiteid, mis viitasid töötaja läbipõlemisele. Vädeteblokk koosnes neljast erinevast väitest ning lisaks andis üks väide informatsiooni kahe erineva aspekti kohta, seega sai väidet liigitada kahte erinevasse kategooriasse (lisas 5 kaldkirjes). Väidete üldine keskmine oli $M=4,45$ ning standardhälve $SD=1,80$, millest võib järeldada, et töötajate tööstressitase on pigem kõrge ja seetõttu on kõnekeskuse töötajate seas suurem oht läbipõlemiseks. Cronbachi alpha arvutuslik tulemus oli $\alpha=0,86$ ehk reliaabne tulemus.

Kõrgeimalt hindasid vastajad väidet “On päevi, kus tunnen end väsinuna juba enne tööle jõudmist” ($M=5,27$; $SD=1,65$). Väitega nõustus rohkemal või vähemal määral 60 töötajat, see on 81% kogu vastajatest. 12 (16%) vastajat seevastu väitega nõus ei olnud. Kõrgelt hindasid vastajad ka väidet “Viimasel ajal ei ole ma mõttega töö juures ja teen tööd justkui mehhaaniliselt”, kus $M=4,85$ ja $SD=1,81$. Väitega nõustusid 52 vastajat (70%), mittenõustuva hinnangu andsid väitele aga 17 vastajat (23%). Sarnase tulemuse saavutas ka väide “Üha rohkem juhtub, et ma räägin oma tööst negatiivselt”, kus antud väidet hindas nõustuvalt 47 töötajat (64%), samas 19 vastajat antud situatsiooni ei täheldanud. 8 vastajat jäi antud väite juures neutraalseks ($M=4,66$; $SD=1,90$). Töötajal emotsionaalset kurnatust täheldas 46 vastajat (62%) ning 25 vastajat (34%) vastas antud väitele eitavalt. Väite “Kannatan tihti pärast tööd peavalu käes” puhul vastasid 53% ehk 39 vastajat eitavalt, sealhulgas “ei nõustu” varianti valis 23 vastajat ning “üldse ei nõustu” ja “pigem ei nõustu” varianti võrdselt 8 vastajat. 43% ehk 32

vastajat hindas antud väidet nõustuvalt, kusjuures 17 vastajat olid väitega vaid pigem nõus (M=3,6; SD=1,9).



Joonis 13. Läbipõlemine

Tööheaolu ja lahkumiskavatsuste vahelise seose leidmiseks koondas autor tööheaalu võtmefaktorid (töoga seotuse, tööst taastumise ja läbipõlemise) ühe koondtunnuse alla. Korrelatsioonianalüüs näitas positiivset seost ($r=0,65$) üldise heaolu ja töötajate lahkumiskavatsuste vahel. See andis alust järeldada, et vähene töoga seotus, pikk tööst taastumiseks vajatav aeg ning suurenenud tööstress ja kalduvus läbipõlemisele mõjutavad tugevalt töötaja otsust ettevõttega töösuhte lõpetada - ehk töötajad lahkuvad suurema tõenäosusega ettevõttest, kui töö ei ole nende jaoks mõttekas ja haarav, kui töö ei tekita neis positiivseid emotsioone (või üldse mingisuguseid emotsioone) ning kui nad ei suuda end töövabal ajal uueks tööpäevaks piisavalt välja puhata.

Küsimusele „Kui tihti oled viimase aasta jooksul mõelnud töökoha vahetamisele?“, paluti anda hinnang skaalal „mitte kunagi – harva – mõnikord – tihti“. Suurima osakaaluga oli vastusevariant „tihti“, mida märkis 35 vastajat ehk 47%. Vastusevarianti „mõnikord“ valis 29 vastajat ehk 39%. Varianti „harva“ märkis kokku 10 vastajat ehk 14%, varianti „mitte kunagi“ ei valinud aga ükski töötaja. Korrelatsioonianalüüs ei tuvastanud olulist seost töötajate põhiliste tööaegade ja lahkumiskavatsuste vahel, mis tähendab, et see, kas töötajad töötavad põhiliselt hommikustes või õhtustes vahetustes ning muutuva või fikseeritud graafiku alusel, ei oma uuritavas kõnekeskuses töötajate lahkumismõtetes olulist tähtsust. Küsimuse „Mis on põhilised

põhjsed, mis mõjutaksid sind ettevõttesse tööle jääma või ettevõttest lahkuma?” kommentaaridest selgus, et ettevõttes töötab palju üliõpilasi, mistõttu on paindlik töögraafik nende jaoks just oluliseks faktoriks ettevõttesse tööle jäämisel, vähemalt õpingute lõpetamise hetkeni. Samas mainisid paljud õppivad agendid, et erialasema tööpakkumise tõttu lahkuksid nad siiski ettevõttest. Olulist seost ei tuvastatud ka töökoha ja lahkumiskavatsuste seas, ehk töötaja lahkumismõtteid ei mõjuta see, kas neil on töötamiseks oma kindel laud või töötavad nad eri päevadel erinevate laudade taga.

2.5 Järeldused ja ettepanekud

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada kõnekeskuse töötajate heaolu mõjutavad tegurid ja uurida seost tööheaolu ning lahkumiskavatsuste vahel. Uuringu tulemustest sai järeldada, et uuritava kõnekeskuse töötajate tööheaolu näitajad ja tööstressi põhjustavad tegurid on seoses töötajate organisatsioonist lahkumise kavatsusega. Uuringutulemuste analüüs leidis vastused empiirilise uuringu eesmärkide täitmiseks seatud uurimisküsimustele.

Uuringu tulemustest selgus, et kõnekeskuse töötajate seas on ebaviisakate klientidega kokkupuude pidev probleem, sest keskmiselt esineb kokkupuuteid verbaalselt agressiivsete klientidega iganädalaselt. See on oluliseks tööstressi allikaks, sest vähendab töötajate motiveeritust oma tööd teha ja seega väheneb ka tööga seotus. Samuti võivad pidevad kokkupuuted ebaviisakate klientidega takistada töötajatel end tööasjadest välja lülitada, mis aga suurendab töötajas tööväsimust ja seeläbi ka tööstressi.

Kõnekeskuses on ranged ettekirjutused, kuidas kliendiga käituda, milliseid sõnu/väljendeid võib kasutada, milliseid mitte, jne. Sellised ettekirjutused on aga ühtlasi aluseks töötaja igakuise soorituse hindamisele, mis aga on seotud töötaja teenitava boonusega. Autori arvates peaks kõnekeskus välja töötama ettekirjutused ja võimalikud olukorra lahendused ka ebaviisakate klientidega toimetulekuks ning korraldama töötajatele vastavaid koolitusi ebaviisakate klientidega toimetulekuks. Seeläbi tagaks ettevõtte oma töötajatele rohkem vabadust ja ressursse olukottaga hakkamasaamiseks. See julgustaks ühtlasi töötajaid rohkem enda eest seisma, kui nad teavad, et nende käitumisviis (kliendi ebaviisaka käitumise takistamine, kõne omavoliline lõpetamine jms) ei too neile kaasa töö eest teenitud boonusest ilma jäämist.

Rollikonflikti analüüsitulemustest selgus, et kõnekeskuses esineb mingil määral rollikonflikte - 42% vastajatest tundsid, et nad puutuvad oma töös tihti kokku vastandlike nõudmiste või

ülesannetega, mis nende jaoks alati õiged või vajalikud ei tundu. Rollikonfliktid töökohal vähendavad aga tööga seotust ja tööst taastumist ning suurendavad töötajate tööstressi taset ja seetõttu mõjutavad töötajate otsust organisatsiooniga töösuhe lõpetada.

Kõnekeskuses reguleerivad töötajate tööd kaks eri organisatsiooni - ühelt poolt lennufirma ja selle standardid, väärtused, kliendile orienteeritus - minna kliendi nimel “ekstra miil” (*go the extra mile*); teiselt poolt allhanke ettevõtte, tema väärtused ja kulustrateegia, kellelt lennufirma kõnekeskuse teenust sisse ostab. Kohati on aga kahe ettevõtte väärtused vastuolus, mis põhjustab töötajates rollikonflikti. Autor teeb sellest lähtuvalt kõnekeskusele ettepaneku töötajatele selgeks teha kindlad väärtused, mida järgida ning koostöös töötajatega panna paika selged ja konkreetsed neile rakenduvad nõudmised, eesmärgid ning ülesanded, vajadusel teha ka muudatusi töötajate ametijuhendites.

Uuringu tulemustest selgus, et uuritavas kõnekeskuses on oluliseks probleemiks puudulik privaatsus ja suurenenud tiheloleku tunne. Kontoriruumides on töötajad jaotatud osakonniti, see aga tähendab, et mõnes toas töötab igapäevaselt alla kümne inimese, samas teises toas võib või korraga töötada lausa üle 40-ne inimese. Töötajate vastustest sai järeldada, et kontor on liiga ülerahvastatud, mistõttu ei ole töötajatel piisavalt isiklikku ruumi ega visuaalset- ja kõneprivaatsust. Tulemustest aga selgus, et mida vähem privaatsust kogevad töötajad tööajal, seda rohkem privaatsust vajasisid nad pärast tööd ehk privaatsuse puudumine põhjustas tööst taastumise aja pikenemist, tööga seotuse vähenemist ning töötaja läbipõlemise ohtu.

Autor toob kõnekeskusele ettepanekuna tagada kõikidele töötajatele isiklikud lukustatud kapid, kuhu soovi korral on võimalik oma isiklikud asjad tööajaks jätta. Samuti teeb autor kõnekeskusele ettepaneku visuaalse privaatsuse tagamiseks paigaldada kõikidele arvutiekraanidele privaatsed kaitsekiled (*privacy filter*), mis 30° nurga all muudav ekraanilt lugemise võimatuks ja kaitseb seeläbi ekraanil olevat informatsiooni võõraste pilkude eest (Sülearvuti kaitsekiled 2019). Lisaks teeb autor ettepaneku paigaldada kõikide töölauade ümber vaheseinad (töölaua ette ja mõlemale küljele), mis tagaks suurema visuaalse privaatsuse, aga suurendaks ka üldist privaatsusetunnet ning vähendaks tiheloleku tunnet.

Veel üheks oluliseks probleemiks uuritavas kõnekeskuses oli lisaks privaatsuse puudumisele ka liigne müra. Töötajad leidsid, et kontori keskkond on liigselt lärmakas, et tööle keskenduda ning lausa 96% leidsid, et kontoris ei ole piisavalt heliprivaatsust; liigne müra oli ka üheks töötajate poolt välja toodud põhjuseks, miks ettevõttest lahkuda. Antud probleemi aitaks samuti

leevendada ümber laudade paigaldatavad vaheseinad, mis lisaks füüsilise privaatsuse suurendamisele mõjuksid ka mürasummutavalt. Müra vähendamiseks aitaksid ka kvaliteetsed peakomplektid, mis kliendiga telefoni teel suheldeks kolleegide poolt tekitatud müra pisut summutaksid.

Tööressursside tulemustest selgus, et kõnekeskuses on tugev ja toimiv meeskonnatöö ning sotsiaalne toetus. Töötajad leidsid, et neil on vajadusel alati kellegi käest tööalast abi või nõu küsida, samuti hindasid nad kõrgelt kolleegidega tööalaste vestluste kasulikkust. Suurepärased kolleegid ja meeskonda kuuluvustunde oli ühtlasi ka populaarseimaks töösuhete jätkamise põhjuseks. Meeskonnatöö ja sotsiaalne tugi töökohas on väga oluliseks tööheaolu mõjutajaks, sest tugev side kolleegidega suurendab tööga seotust ning vähendab tööstressi. Seetõttu on oluline panustada rohkem teadlikule *team building*'ule, et kindlustada tugeva meeskonnatöö, kokkukuuluvustunde ja sotsiaalse toe jätkumist.

Suurimaks probleemiks selgus uuringu tulemustest töötajate vähene tunnustus. Vastustest selgus, et töötajad ei tunne ennast organisatsiooni poolt väärtustatuna, vaid pigem tunnevad ennast iseenesest mõistetavalt. Samuti tõid nad välja ettevõttes tunnustussüsteemi puudumise. Kui töötajad tunnevad, et nende tööd ei hinnata ning et neid ettevõttes õiglaselt ei kohelda, on see oluliseks tööheaolu vähendavaks teguriks ning seetõttu ka töösuhete lõpetamisel üheks määravaks faktoriks.

Autori ettepanekuks on töötada välja toimiv ja lihtsasti kasutatav tunnustussüsteem, mis mõjuks töötajaid motiveerivana. Tegemist võiks olla näiteks *online*-platvormiga, kuhu nii juhid, aga ka kaaskolleegid saaksid töötajale tema heade tulemuste või silmapaistvate tegevuste eest jagada enda poolseid kiidusõnu. Kolleegide kaasamine töötaja tunnustamisse annaks ühtlasi töötajatele rohkem vastutust, sest otsustamine hea töö üle on antud neile, kes seda tööd ise teevad (Ülavere 2014). Samuti võiksid jagatud tunnustused olla nähtavad kõikidele ettevõtte töötajatele. Lisaks võiks tunnustussüsteemiga olla seotud ka mõni lisapremia - näiteks, kindla arvu tunnustustega saab töötaja ettevõtte poolt kinkekaardi. See annaks tunnustustele ka materiaalse väärtuse.

Lisaks ülaltoodule selgus, et uuritavas kõnekeskuses on probleeme töötajate töösoorituse hindamisega. Töötajad väitsid, et saadav tagasiside töö eest on ennastkordav ning ei mõju motiveerivalt, tagasiside sessioonid ei ole personaalsed ega arvesta töötajaga, sest praegune iga-aastane töösoorituse hindamine on statistiline protsess, mis tugineb vaid kindlatele numbritele ja ettekirjutuste järgimisele. Sellise meetodi negatiivseks küljeks on töötajate loovuse ja

individuaalsuse pärssimine, mis kajastub rangete kriteeriumine ja vähese eksimisruumi kaudu. Samuti on negatiivseks küljeks ka hinnangutulemuste seotus töötaja boonustega. Autori arvates peaks organisatsioon töötajate töösoorituse hindamisel esiteks võtma rohkem arvesse töötaja isiklikku arengut ning andma juhiseid, kuidas oma töös edasi toimida, vajadusel pakkuma talle täiendkoolitusi. Teiseks tuleks autori arvates kaotada töösoorituse hindamise seotus boonustega. Juhul, kui töötaja kvaliteethinnang toimub kuu alguses ning tulemus on negatiivne (mis tähendab, et töötaja jääb kuus teenitud boonusest ilma), siis vähendab see oluliselt töötaja motivatsiooni ja soovi ülejäänud kuu pingutada. Lisaks võiks kõnekeskus autori arvates panustada ka juhtide koolitamise, et tõsta juhtide pädevust töötajate tunnustamisel ja töötajate töösoorituse hindamisel.

Uuringutulemustest selgus, et kõik küsitlusele vastajad on viimase aasta jooksul vähemal või rohkemal määral mõelnud organisatsioonist lahkumisele. Samuti selgus uuringust, et töötajate üldine tööheaolu oli pigem madal. Madal tööheaolu mõjutab aga tugevalt töötaja otsust ettevõttega töösuhe lõpetada, mistõttu peaks organisatsioon panema paika kindla tegevuskava töötajate tööheaolu suurendamiseks, et seeläbi vähendada töötajate läbipõlemise ohtu ja töölt lahkumist.

KOKKUVÕTE

Töötajate heaolu ja neid mõjutavad tööstressorid sõltuvad paljuski töö keskkonnast, tööressurssidest ja töönõudmistest. Kõnekeskuse töö on pingeline ja emotsionaalselt kurnav, tööstressi ebapiisava ennetus- ja leevendustöö tõttu kannatavad kõnekeskuse töötajad aga tihti tööstressi all, mille ainukese lahendusena nähakse tihti ettevõttest lahkumist. Käesolevas uurimistöös on uuritud ühe kõnekeskuse töötajate tööheaolu ja tööstressi tegureid ning analüüsitud nende tegurite seost organisatsioonist lahkumise kavatsusega.

Käesoleva magistr töö teoreetilises osas anti esiteks ülevaade avatud kontorites kuna enamikes tänapäeva kõnekeskustes, sealhulgas ka tugikeskustes, toimub töö just avatud kontorite keskkonnas. Teiseks selgitati erinevate autorite teooriatele tuginedes kõnekeskuse töötajate heolu ja tööstressi tegureid. Kolmandaks anti ülevaade töönõudmistest ja -ressurssidest ning tööheaolu indikaatoritest. Magistr töö empiirilises osas tutvustati uuritavat kõnekeskust, seejärel kirjeldati uuringu meetodikat, analüüsiti uuringutulemusi ja toodi uuringu tulemuste põhjal välja autoripoolsed järeldused ja parendusettepanekud organisatsioonile.

Magistr töö eesmärkide saavutamiseks viidi kõnekeskuse töötajate seas inglise keeles läbi kvantitatiivne uuring ankeetküsitluse näol. Küsimustik oli autori koostatud, kuid tugines *Incivility from Customers Scale* küsimustikule, COPSOQ III küsimustikule, VBBA küsimustikule ja Oldenburgi läbipõlemise uuringule (OLBI). Ankeetküsimustik saadeti kõigile 85-le kõnekeskuse töötajale, kokku vastas küsimustikule 74 töötajat, kellest 37 olid nehed ja 37 naised.

Uuringu tulemustest selgus, et kõnekeskuse töötajad hindasid kõrgelt organisatsioonis toimivat meeskonnatööd ja sotsiaalset toetust. Selgus, et töötajad tundsid end osana meeskonnast ning märkisid oma kolleegid põhiliseks motivaatoriks, miks organisatsiooniga töösuhet jätkata.

Kõnekeskuse töötajate heaolu vähendavad enim kokkupuude ebaviisakate klientidega, rollikonflikt, puudulik privaatsus ja suurenenud tiheloleku tunne, liigne müratase töötajate vähene tunnustus ning töösoorituse hindamine. Suurem kokkupuude negatiivsete teguritega tõi kaasa tööga seotuse vähenemise, tööst taastumisaja pikenemise, töötajate läbipõlemise ja

lahkumiskavatsuste suurenemise - uuringu analüüsist selgus, et kõik küsitlusele vastajad olid viimase aasta jooksul mõelnud ettevõttest lahkumisele.

Analüüsitulemustest selgus, et suurimaks probleemiks uuritavas kõnekeskuses oli tunnustuse puudumine. Korrelatsioonianalüüs näitas tugevat seost töötajate vähese tunnustuse ja madalate heaolu tegurite ning lahkumiskavatsuste vahel. See andis alust väita, et kui töötajad tunnevad, et nende tööd ei hinnata, on see töösuhte lõpetamisel üheks määravaks faktoriks.

Uuringu tulemustest lähtuvalt tegi autor ettevõttele ettepanekuid hetkeolukorra parandamiseks:

- Ebaviisakate klientidega toimetulekuks võiks kõnekeskus töötada välja kindlad ettekirjutused ja võimalikud lahendused, mida järgida;
- Korraldama töötajatele koolitusi ebaviisakate klientidega toimetulekuks;
- Teha töötajatele selgeks kindlad väärtused ja koos töötajatega määratleda selged nõudmised, eesmärgid, ülesanded;
- Tagada kõikidele töötajatele personaalsed lukustatud kapid isiklike asjade jaoks;
- Paigaldada kõikidele arvutiekraanidele privaatsed kaitsekiled (*privacy filter*);
- Paigaldada kõikide töölaudade ümber vaheseinad;
- Tagada töötajatele kvaliteetsed, mürasummutavad peakomplektid;
- Panustada teadlikule *team building* 'ule;
- Töötada välja toimiv ja lihtsasti kasutatav tunnustussüsteem;
- Tunnustussüsteemi kaasata nii juhid kui kaaskolleegid;
- Töötajate töösoorituse hindamine muuta töötaja põhisemaks ja võtaks arvesse töötaja isiklikku arengut
- Vajadusel pakkuma töötajale täiendkoolitusi oma töösoorituse parandamiseks;
- Kaotada töösoorituse hindamise seotus boonustega;
- Panustada juhtide koolitamisest, et tõsta juhtide pädevust töötajate tunnustamisel ja töötajate töösoorituse hindamisel.

Magistritöö uurimistulemused ja parendusettepanekud esitatakse kõnekeskusele 2019. aasta juunikuus. Seejärel saab organisatsioon panna paika kindla tegevuskava muudatuste elluviimiseks. Autor soovib aasta jooksul pärast muudatuste elluviimist töötajate seas uuesti tööheaolu ja tööstressorite uuring läbi viia, et välja selgitada, kas olukord on paranenud ja tehtud muudatused olnud asjakohased.

SUMMARY

THE WELL-BEING AND COMMON WORK STRESSORS OF CALL CENTER AGENTS IN AN OPEN-PLAN OFFICE AND THEIR CONNECTION TO THE INTENTIONS OF RESIGNING

Maris Ojala

Employee well-being and the common work stressors that affect them depend a lot from the work environment, job resources and job demands. Work in a call center is stressful and emotionally exhausting by default. Due to inadequate activities of preventing and mitigating job stress, call center staff often suffer from work-related stress and often see leaving the company as the only solution. In this study, the well-being and work stress factors of one call center have been studied and the relationship between these factors and the intention of leaving the company has been analyzed.

In the theoretical part of this thesis, firstly, an overview of open offices was given as most of today's call centers, including support centers, operate in an open office environment. Secondly, based on the theories of different authors call center well-being and job stress factors were explained. Third, an overview of job demands and -resources and indicators of job well-being was provided.

In the empirical part of this Master's thesis, the author first introduced the investigated call center, then described the research methodology, analyzed the research results and finally provided conclusions and suggestions for improvement to the organization based on the results of this study.

The aim of this thesis was to identify the factors influencing the well-being of the call center staff and to assess empirically the connection between the employee well-being and job stressors and the intention of resigning. To achieve the goals set, a quantitative survey was conducted in the form of a web-based questionnaire in English among the call center staff. The questionnaire was drafted by the author of this thesis but was based on the Incivility from Customers Scale

questionnaire, COPSOQ III questionnaire, VBBA questionnaire and Oldenburg burnout research (OLBI). The questionnaire was sent to all 85 call center agents and altogether 74 responses were received - 37 from male and 37 from female workers.

The results of the study showed that the call center staff highly appreciated the teamwork and social support within the organization. It turned out that the employees felt like part of the team and noted their colleagues as the main motivator to continue working in the organization.

It was reported that the well-being of the call center agents was mostly reduced by exposure to customer incivility, role conflicts, lack of privacy and increased sense of crowding, excessive noise level, lack of recognition and faulty performance appraisals. Increased exposure to negative factors led to reduced job engagement, longer recovery time from work, increased risk of employee burnout and increased intentions of resigning. The results of the study showed that all of the agents who filled in the survey had thought about quitting within the last year.

It was also found out that the biggest issue amongst the call center employees was the lack of recognition. A correlation analysis showed a strong connection between the insufficient recognition, low employee well-being and intentions of resigning. This provided a basis for arguing that if employees feel that their work is not being appreciated then it is one of the key factors in the decision to terminate the employment contract with the organization.

Based on the results of this study the author made following suggestions to improve the current situation:

- Call center should develop solid instructions and possible solutions of handling incivil customers;
- Organize specific trainings for their employees on how to handle customer incivility;
- Make sure that the employees understand the values of the organization and in collaboration with the employees define clear requirements, goals and tasks;
- Provide personal lockers for all employees;
- Install privacy filter screen protectors to all computers in the office;
- Install partitions around all workplaces;
- Provide high-quality, noise-reducing headsets for employees
- Contribute to team building;
- Develop an easy-to-use recognition system;
- Involve both leaders and co-workers in the recognition system;

- Make the employee performance evaluation more personal that would take into account the employee's personal development within the organization;
- If necessary, provide the employee with further trainings to improve their performance;
- Eliminate the connection between the performance evaluation and employee bonuses;
- Contribute to train the managers on employee recognition and performance reviews.

The results and suggestions of this Master's thesis will be submitted to the call center in June 2019. The organization can then set up a detailed action plan to implement the changes. The author recommends that once the changes have been implemented and the employees have had time to get adjusted to the changes, another employee well-being and job stressors survey would be conducted to determine whether the situation has been improved and the changes made have been relevant.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Åkerstedt, T. (1990). Psychological and psychophysiological effects of shift work. - *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 16, No. 1, 67-73.
- Åkerstedt, T. (2003). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. - *Occupational Medicine*, Vol. 53, 89-94.
- Anantram, S., Teo, S., Connell, J., Bish, A. (2017). Control and involvement HR practises in Indian call centres: still searching for answers. - *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 56, No. 2, 226-237.
- Andersson, L. M., Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. - *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 452-471.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *J. Manag. Psychol.* 22, 309–328. DOI: 10.1108/02683940710733115
- Bharat, P. P., Paul, B. (2016). A cross sectional study on psychological problems among call handlers employed in international call centers in the national capital region of Delhi, India. - *International Journal of Current Research*, Vol. 8, No. 1, 25709-25712.
- Bos, N., Molinaro, K., Perrone, A., Sharer, K., Greenberg, A. (2017). Workplace satisfaction before and after move to an open plan office - including interactions with gender and introversion. - *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 2017 Annual Meeting*, 455-459.
- Brennan, A., Chugh, J. S., Kline, T. (2002). Traditional versus open office design. A longitudinal Field Study. - *Environment and Behavior*, Vol. 34, No. 3, 279-299.
- Burr, H., Moncada, S., Berthelsen, H., Nübling, M., Dupret, E., Perez, J. (2018). The COPSOQ III questionnaire. Kättesaadav: <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/annex1-Dimensions-and-items-in-the-COPSOQ-III-questionnaire-060718.pdf>, 20. aprill 2019.
- de Ruyter, K., Wetzels, M., Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction. - *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 15, No. 2, 23-35.

- Dobre, O.-I.** (2013). Employee motivation and organizational performance. - *Review of Applied Socio-Economic Research*, Vol. 5, No. 1, 53-60
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E.** (2018). Alleviating job stress to improve service employee work affect: the influence of rewarding. - *Service Business*, Vol. 12, No. 1, 121-141.
- Fritschi, L., Gros, J. V., Wild, U., Heyworth, J. S., Glass, D. C., Erren, T. C.** (2018). Shift work that involves circadian disruption and breast cancer: a first application of chronobiological theory and the consequent challenges. - *Occupational & Environmental Medicine*, Vol. 75, No. 3, 231-234.
- Grebner, S., Semmer, N. K., Faso, L. L., Gut, S., Kälin, W., Elfering, A.** (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. - *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 12, No. 4, 341-365.
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J., Lahtinen, M.** (2018). Benefits of quiet workspaces in open-plan offices - Evidence from two office relocations. - *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 56, 63-75.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.** (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Kirjastus Medicina.
- Holman, D., Axtell, C.** (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. - *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 21, No. 3, 284-295.
- Innanen, H., Tolvanen, A., Salmera-Aro, K.** (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: profiles, antecedents and outcomes. - *Burnout Research*, Vol. 1, 38-49
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., Millet, C.** (2005). The experience of work-related stress across occupations. - *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, 178-187
- Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., Abdul-Ghani, A. A.** (2011). An Overview of the Influence of Physical Office Environments towards Employees. - *Procedia Engineering*, Vol. 20, 262-268.
- Khan, A., Yusoff, R. B. M.** (2016). Psychometric testing of Oldenburg Burnout Inventory among academic staff in Pakistan. - *International Review of Management and Marketing*, Vol. 6, No. 4, 683-687.
- Kim, J., de Dear, R.** (2013). Workspace satisfaction: the privacy-communication trade-off in open-plan offices. - *Indoor Environmental Quality*. DOI:10.1016/j.jenvp.2013.06.007.
- Lee, P. J., Jeon, J. Y.** (2013). A laboratory study for assessing speech privacy in a simulated open-plan office. - *Indoor Air*, Vol. 24, 307-314.

- Llorens, C., Perez-Franco, J., Oudyk, J., Berthelsen, H., Dupret, E., Nübling, M., Burr, H., Moncada, S.** (2018). Agreed guidelines for the use of COPSOQ III. Kättesaadav: <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-network-guidelines-for-the-use-of-COPSOQ-III-290618sig.pdf> , 20. aprill 2019.
- Maher, A., von Hippel, C.** (2005). Individual differences in employee reactions to open-plan offices. - *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 25, 219-229.
- Manzoor, Q.-A.** (2011). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. - *European Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 3, 36-44
- McGuire, D., McLaren, L.** (2007). The impact of physical environment on employee commitment in call centres: the mediating role of employee well-being. - *Team Performance Management*, Vol. 14, No. 5. Kättesaadav: <https://ereseach.qmu.ac.uk/handle/20.500.12289/334;jsessionid=EFF9A3923D1AAF0DA17C1E7E410889FC> , 10. märts 2019.
- Meijman, T. F., Mulder, G.** (1998). "Psychological aspects of workload," in Handbook of Work and Organizational Psychology, eds P. J. D. Drenth, H. Thierry, and C. J. de Wolff (Hove: Psychology Press), pp. 5–33
- Miller, N., Hendrickse, R.** (2016). Differences in call centre agents' perception of their job characteristics, physical work environment and wellbeing. – *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 14, No. 1, 51-63.
- Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., Cortese, C. G.** (2016). Inbound call centers and emotional dissonance in the job demands – resources model. - *Frontiers in Psychology*, Vol. 7, Article 1133.
- National Sleep Foundation. (2008). *Sleep in America poll. Summary of findings*. Kättesaadav: https://www.sleepfoundation.org/sites/default/files/2018-11/2008_POLL_SOF.pdf , 10. märts 2019.
- Oldham, G. R., Brass, D. J.** (1979). Employee reactions to an open-plan office: a naturally occurring quasi-experiment. - *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 267-284
- Park, Y., Fritz, C., Jex, S. M.** (2018). Daily cyber incivility and distress: the moderating roles of resources at work and home. - *Journal of Management*, Vol. 44, No. 7, 2535-2557.
- Rameshbabu, A., Reddy, D. M., Fleming, R.** (2013). Correlates of negative physical health in call center shift workers. - *Applied Ergonomics*, Vol. 44, 350-354.
- Ramlall, S.** (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organization. - *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, No. 1, 52-63

- Rämmer, A.** (2014). Valiidsus ja reliaablus. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/valiidsus-ja-reliaablus> , 28. aprill 2019.
- Rod, M., Ashill, N. J.** (2013). The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout. - *Managing Service Quality*, Vol. 23, No. 3, 245-264
- Rootalu, K.** (2014). Korrelatsioonikordajad. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Tartu Ülikool. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad> , 06. mai 2019.
- Sawyer, O. O., Srinivas, S., Wang, S.** (2009). Call center employee personality factors and service performance. – *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, No. 5, 301-317.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., McInnerney, J.** (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. - *Journal of Occupational Health psychology*, Vol. 15, No. 4, 468-481.
- Smagowska, B.** (2010). Noise at workplaces in the call center. - *Archives of Acoustics*, Vol. 35, No. 2, 253-264.
- Smith-Jackson, T. L., Klein, K. W.** (2009). Open-plan offices: task performance and mental workload. - *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 29, 279-289
- Sonntag, S.** (2003). Recovery, work engagement, and proactive behaviour: a new look at the interface between nonwork and work. - *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, 518-528
- Soriano, A., Kozusznik, M. W., Peiro, J. M., Mateo, C.** (2018). The role of employees' work patterns and office type fit (and misfit) in the relationships between employee well-being and performance. - *Environment and Behavior*. DOI: 10.1177/0013916518794260.
- Sülearvutite kaitsekiled. Kiled24.ee. Kättesaadav: <https://www.kiled24.ee/sulearvuti-kaitsekiled> , 12.05.2019
- Sundstrom, E., Burt, R. E., Kamp, D.** (1980). Privacy at work: architectural correlates of job satisfaction and job performance. - *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 1, 101-117
- Tjosvold, D., Chen, N. Y., Huang, X.** (2014). Developing cooperative teams to support individual performance and well-being in a call center in China. - *Group Decision and Negotiation*, Vol. 23, 325-348.
- Tuten, T. L., Neidermeyer, P. E.** (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers. The effects of stress and optimism. - *Journal of Business Research*, Vol. 57, 26-34.

- Ülavere, R.** (2014). Milline on hea ja töötav tunnustussüsteem? Bestsales.ee. Kättesaadav: <https://www.bestsales.ee/article/2014/11/18/milline-on-hea-ja-tootav-tunnustussusteem> , 12.05.2019
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., Salmela-Aro, K.** (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. - *Burnout Research*, Vol. 3, 101-108
- van Veldhoven, M., Broersen, S.** (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale”. - *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 60, i3-i9. DOI: 10.1136/oem.60.suppl_1.i3.
- Veitch, J. A.** (2011). Workplace design contributions to mental health and well-being. - *HealthcarePapers*, Vol. 11, 38-46.
- Veitch, J. A., Charles, K. E., Farley, K. M. J., Newsham, G. R.** (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. - *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 27, 177-189.
- Wilson, N. L., Holmvall, C. M.** (2013). The development and validation of the incivility from customers scale. – *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 18, No. 3, 310-326.
- Zalesny, M. D., Farace, R. V.** (1987). Traditional versus open offices: a comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. - *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 2, 240-259
- Zijlstra, F. R. H., Sonnentag, S.** (2006). After work is done: psychological perspectives on recovery from work. - *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15, No. 2, 129-138

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimumstik

The well-being and common work stressors of call center agents

Introduction

This study is aimed at call center agents. The aim of the study is to find out the overall perceived well-being of the call center staff in the organization, the main work related stressors that agents face in their daily work and, based on the results, make suggestions to the organization for improvement.

The questionnaire has been compiled by Maris Ojala, a second-year student at the Tallinn University of Technology's Human Resource Management in connection to her Master's Thesis, on "The well-being and common work stressors of call center agents in an open-plan office and their connection to the intentions of resigning".

The questionnaire is anonymous and takes approximately 20 minutes to complete. The data obtained will only be used for the purpose of this study and the results of this study will be communicated to the investigated organization as suggestions for improvement.

In case you have any additional questions then feel free to contact me via e-mail at marisojala@hotmail.com

1. How often have customers...

	Never	Once or twice	Monthly	Weekly	Daily	2-3 times per day	More than 3 times per day
continued to complain despite your efforts to assist them?							
grumbled to you about slow service during busy times?							
made negative remarks to you about your organization?							
blamed you for a problem you did not cause?							
used an inappropriate manner of addressing you (e.g. Hey you!)?							
failed to acknowledge your efforts when you have gone out of your way to help them?							
grumbled to you that there were too few employees working?							
complained to you about the value/prices of your company's products and services?							

2. Please rate the below statements on a 7-point scale from "strongly agree" to "strongly disagree".

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
I find the office environment quiet enough to be able to focus on my job.							
I feel that there are enough resources to reduce the noise in the office.							
I often get distracted by the conversations around me.							
I have access to quiet places for work that require more concentration.							
I often suffer from headaches after work.							
I feel that there is enough personal space in the office.							
I feel that I have enough visual privacy at work, meaning that my colleagues are not able to see my computer screen or possible confidential information on my desk.							
I feel that I have enough sound privacy at work, meaning that my colleagues are not able hear me speaking to the customers on the phone or personal conversations with a colleague.							
I do not feel overly crowded at work.							
I feel that I receive enough recognition for my work.							
I feel that I am valued by my employer.							
I feel that I am treated fairly at my workplace.							
I receive constant feedback for my work.							
I find the received feedback relevant and useful.							
I feel that I am fairly rewarded for my job well done.							
I feel that I receive enough training to be able to perform my work tasks with top quality.							
I often feel that I am being overly controlled at work (tracked employee statistics throughout the day, recorded calls, test calls, etc).							
I feel threatened by the controlling environment at work.							

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
I think that my performance reviews are useful and motivating.							
I often sense a role conflict at work.							
I am able to decide over my break times (lunch, coffee breaks).							
I am able to leave work without special permission in case I have a private business that cannot wait until the end of the working day.							
I am able to choose different methods myself in order to do my work.							
There are different restrictions that regulate my work (scripts I need to follow, words or sentences I need to use or cannot use, etc)							
I benefit from work-related conversations with my co-workers.							
I feel like a part of the team.							
I always have somebody to turn to when I need help with my work.							
During my work, I often encounter customers who are aggressive, verbally abusive, sarcastic, vulgar, etc.							
I feel demotivated whenever need to handle a verbally abusive customer.							
I handle verbally abusive customers well.							
I have different resources to protect myself from a verbally abusive customer.							
I am required to hide my feelings and emotions at work.							
I am required to be kind and open toward everyone, regardless of their behaviour.							
By the end of the working day I often feel drained of energy.							
I find it difficult to relax at the end of my working day.							
Generally, I need more than an hour before I feel completely recovered after work.							
When I get home from work, I need to be left alone for a while.							
Often, after a day's work I feel so tired that I cannot get involved in other activities.							
There are days when I feel tired before I arrive to work.							

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
It happens more and more that I talk about my job in a negative way.							
Lately, I tend to think less at work and do my job almost mechanically.							
I find my job to be a positive challenge.							
During my work, I often feel emotionally drained.							
Usually, I can manage the amount of work very well.							
When I work, I usually feel energized.							
I feel more and more engaged in my work.							

3. In the last year I have thought about changing my job

- Often
- Sometimes
- Rarely
- Never

4. What would be the main reasons that would persuade you to stay in the current company or make you leave the current company?

.....

.....

.....

5. What are your main working hours?

- Mon-Fri, fixed hours, day shifts
- Mon-Fri, according to schedule, day shifts
- According to schedule, including weekends, day shifts
- According to schedule, including weekends, both day and night shifts
- According to schedule, including weekends, night shifts only

6. With how many people do you share the office space?

- 1-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41- ...

7. What is your current workplace like?

- Personal, permanent desk
- Permanent, but shared desk
- I do not have a permanent desk, meaning I usually sit in different places during the week

8. How long have you worked in this organization?

.....

9. How old are you (in full years)?

.....

10. I am...

- Male
- Female

Thank you for submitting your responses!

Lisa 2. Töönõudmised

Kui tihti kliendid	Min	Max	M	SD
continued to complain despite your efforts to assist them?	2.0	7.0	4.19	1.40
grumbled to you about slow service during busy times?	1.0	7.0	3.72	1.27
made negative remarks to you about your organization?	1.0	7.0	3.74	1.34
blamed you for a problem you did not cause?	1.0	7.0	3.76	1.55
used an inappropriate manner of addressing you (e.g. Hey you!)?	1.0	6.0	2.91	1.36
failed to acknowledge your efforts when you have gone out of your way to help them?	1.0	7.0	3.43	1.45
grumbled to you that there were too few employees working?	1.0	7.0	2.78	1.29
complained to you about the value/prices of your company's products and services?	1.0	7.0	4.03	1.40
Väidete keskmine	1.1	6.9	3.57	1.38
Klientide ebaviisakas käitumine, töötaja võimetus	Min	Max	M	SD
During my work, I often encounter customers who are aggressive, verbally abusive, sarcastic, vulgar, etc.	1.0	7.0	4.514	1.64
I feel demotivated whenever I need to handle a verbally abusive customer.	2.0	7.0	4.473	1.80
I handle verbally abusive customers well.	1.0	7.0	5.243	1.25
I have different resources to protect myself from a verbally abusive customer.	1.0	7.0	4.054	1.81
I am required to hide my feelings and emotions at work.	1.0	7.0	5.176	1.65
I am required to be kind and open toward everyone, regardless of their behaviour.	2.0	7.0	5.878	1.18

Lisa 3. Töökeskkonnast tingitud tööstressorid

Privaatsus ja tunnetatud tiheli olek	Min	Max	M	SD
I feel that there is enough personal space in the office	1.0	7.0	3.68	1.65
I have enough storage space in the office.	1.0	7.0	4.73	1.79
I feel that I have enough visual privacy at work, meaning that my colleagues are not able to see my computer screen or possible confidential information on my desk	1.0	7.0	2.07	1.46
I do not feel overly crowded at work	1.0	7.0	3.53	1.62
Väidete keskmine	1.0	7.0	3.50	1.63
Müratase kontoris	Min	Max	M	SD
I find the office environment quiet enough to be able to focus on my job.	1.0	7.0	3.50	1.83
I feel that there are enough resources to reduce the noise in the office.	1.0	7.0	3.18	1.67
I often get distracted by the conversations around me.	1.0	7.0	4.58	1.63
I have access to quiet places for work that require more concentration.	1.0	7.0	2.74	1.48
I feel that I have enough sound privacy at work, meaning that my colleagues are not able hear me speaking to the customers on the phone or personal conversations with a colleague.	1.0	6.0	1.72	0.99
<i>I often suffer from headaches after work..</i>	<i>1.0</i>	<i>7.0</i>	<i>3.60</i>	<i>1.90</i>
Väidete keskmine	1.0	6.8	3.22	1.58

Lisa 4. Tööressursid

Autonoomsus	Min	Max	M	SD
I often feel that I am being overly controlled at work (tracked employee statistics throughout the day, recorded calls, test calls, etc).	1.0	7.0	5.16	1.69
I feel threatened by the controlling environment at work.	1.0	7.0	3.89	1.68
I am able to decide over my break times (lunch, coffee breaks).	1.0	7.0	3.66	1.95
I am able to leave work without special permission in case I have a private business that cannot wait until the end of the working day.	1.0	7.0	2.64	1.83
I am able to choose different methods myself in order to do my work.	1.0	7.0	2.89	1.58
There are different restrictions that regulate my work (scripts I need to follow, words or sentences I need to use or cannot use, etc)	1.0	7.0	6.19	1.15
Väidete keskmine	1.0	7.0	4.07	1.65
Meeskonnatöö ja sotsiaalne toetus	Min	Max	M	SD
I benefit from work-related conversations with my co-workers	1.0	7.0	5.19	1.64
I feel like a part of the team.	1.0	7.0	5.27	1.56
I always have somebody to turn to when I need help with my work.	2.0	7.0	5.58	1.27
Väidete keskmine	1.3	7.0	5.35	1.49
Tunnustamine	Min	Max	M	SD
I feel that I receive enough recognition for my work.	1.0	7.0	3.38	1.72
I feel that I am valued by my employer.	1.0	7.0	3.18	1.68
I feel that I am treated fairly at my workplace .	1.0	7.0	3.70	1.75
I feel that I am fairly rewarded for my job well done.	1.0	6.0	3.15	1.55
I feel that I receive enough training to be able to perform my work tasks with top quality.	1.0	7.0	3.86	1.67
Väidete keskmine	1.0	6.8	3.45	1.67
Töösoorituse hindamine	Min	Max	M	SD
I receive constant feedback for my work.	1.00	7.00	4.68	1.64
I find the received feedback relevant and useful.	1.00	7.00	3.96	1.68
I think that my performance reviews are useful and motivating.	1.00	7.00	3.54	1.78
Väidete keskmine	1.00	7.00	4.06	1.70

Lisa 5. Üldine tööheaolu

Tööga seotus	Min	Max	M	SD
Usually, I can manage the amount of work very well.	1.0	7.00	5.18	1.42
When I work, I usually feel energized.	1.0	7.00	3.50	1.58
I feel more and more engaged in my work.	1.0	6.00	3.26	1.45
I find my job to be a positive challenge.	1.0	7.00	3.35	1.59
Väidete keskmine	1.0	6.75	3.82	1.51
Taastumine pärast tööd	Min	Max	M	SD
By the end of the working day I often feel drained of energy.	1.0	7.0	5.09	1.50
I find it difficult to relax at the end of my working day.	1.0	7.0	3.81	1.90
Generally, I need more than an hour before I feel completely recovered after work.	1.0	7.0	4.43	1.81
When I get home from work, I need to be left alone for a while.	1.0	7.0	4.95	1.86
Often, after a day's work I feel so tired that I cannot get involved in other activities.	1.0	7.0	4.14	1.96
Väidete keskmine	1.0	7.0	4.48	1.81
Läbipõlemine	Min	Max	M	SD
There are days when I feel tired before I arrive to work.	1.0	7.0	5.27	1.65
It happens more and more that I talk about my job in a negative way.	1.0	7.0	4.66	1.90
Lately, I tend to think less at work and do my job almost mechanically.	1.0	7.0	4.85	1.81
During my work, I often feel emotionally drained.	1.0	7.0	4.47	1.78
<i>I often suffer from headaches after work.</i>	1.0	7.0	3.60	1.90
Väidete keskmine	1.0	7.00	4.57	1.80

Lisa 6. Korrelatsioonide koondtabel

		Kliendi ebaviisakus	Töösoorituse hindamine	Tunnustamine	Sotsiaalne toetus	Autonoomia	Kontrolliv keskkond	Madal müratase kontoris	Privaatsus	Lahkumiskavatsused	Tööheaolu
Kliendi ebaviisakus	Pearson Correlation	1	-.302**	-.403**	.057	-.374**	.314**	-.358**	-.481**	.271*	.544**
	Sig. (2-tailed)		.009	.000	.630	.001	.006	.002	.000	.020	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Töösoorituse hindamine	Pearson Correlation	-.302**	1	.608**	.279*	.245*	-.489**	.381**	.382**	-.403**	-.422**
	Sig. (2-tailed)	.009		.000	.016	.036	.000	.001	.001	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Tunnustamine	Pearson Correlation	-.403**	.608**	1	.402**	.275*	-.473**	.476**	.377**	-.568**	-.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.018	.000	.000	.001	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Sotsiaalne toetus	Pearson Correlation	.057	.279*	.402**	1	.160	-.163	.139	.057	-.218	-.235**
	Sig. (2-tailed)	.630	.016	.000		.172	.166	.236	.631	.062	.044
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Autonoomia	Pearson Correlation	-.374**	.245*	.275*	.160	1	-.335**	.296*	.372**	-.249*	-.397**
	Sig. (2-tailed)	.001	.036	.018	.172		.004	.010	.001	.032	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

Lisa 6 järg

Kontrolliv keskkond	Pearson											
	Correlation	.314**	-.489**	-.473**	-.163	-.335**	1	-.475**	-.314**	.445**	.435**	
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.166	.004		.000	.007	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Madal müratase kontoris	Pearson											
	Correlation	-.358**	.381**	.476**	.139	.296*	-.475**	1	.625**	-.379**	-.456**	
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.236	.010	.000		.000	.001	.000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Privaatsus	Pearson											
	Correlation	-.481**	.382**	.377**	.057	.372**	-.314**	.625**	1	-.235*	-.535**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.631	.001	.007	.000		.043	.000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Lahkumiskavats used	Pearson											
	Correlation	.271**	-.403**	-.568**	-.218	-.249*	.445**	-.379**	-.235*	1	.655**	
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.000	.062	.032	.000	.001	.043		.000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	
Tööheaolu	Pearson											
	Correlation	.544**	-.422**	-.725**	-.235*	-.397**	.435**	-.456**	-.535**	.655**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.044	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	