

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Laura Roosmaa

**KLIENDITEENINDAJATE TÖÖGA SEOTUS, SEDA
MÕJUTAVAD TEGURID JA SEOSSED TÖÖRAHULOLU
PÜHENDUMISE JA LAHKUMISKAVATSUSEGA FOOTLONG
OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Merle Lõhmus, MA

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikaadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Laura Roosmaa

“ “ 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Merle Lõhmus, MA

“ “ 2016

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

KLIENDITEENINDAJATE TÖÖGA SEOTUS, SEDA MÕJUTAVAD TEGURID JA SEOSSED TÖÖRAHULOLU, PÜHENDUMISE JA LAHKUMISKAVATSUSEGA FOOTLONG OÜ NÄITEL

Laura Roosmaa

Klienditeenindajate emotsionaalselt nõudlik töö, keskmisest madalam töötasu ning pikad tööpäevad muudavad töötajate tööga sidumise teenindussektoris keeruliseks, mistõttu seisavad paljud teenindusettevõtted silmitsi kõrge personalivoolavuse, töötajate tööalaste rikkumiste ning teeninduse kvaliteedi varieeruvusega. Sellest tulenevalt on vajalik uurida, mida saab ettevõtte teha klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks, et tagada heade töötajate ettevõttes hoidmine.

Magistritöö eesmärk on teha kindlaks Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotuse tase, selgitada välja, millised tegurid mõjutavad Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotust ning kuidas mõjutab tööga seotus töötajate töörahulolu, organisatsioonile pühendumist ja lahkumiskavatsust. Uuringu tulemustest lähtuvalt töötatakse välja ettepanekud Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks.

Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kvantitatiivne uuring Footlong OÜ klienditeenindajate seas. Andmekogumismeetodina kasutatakse valideeritud skaaladega ankeetküsitlust.

Tulemustest selgub, et kõige kõrgem on klienditeenindajate kognitiivne tööga seotus ja kõige madalam on nende emotsionaalne tööga seotus. Töö omadustest mõjutavad tööga seotust kõige enam oskuste mitmekesisus ja autonoomia. Töökeskkonna aspektidest avaldavad tajutav organisatsiooni, kolleegide ja juhi toetus, koolitus- ja arenguvõimalused ning rahulolu töögraafikuga tööga seotusele mõõdukat mõju. Tasu ja tunnustusega seotud aspektidest peavad klienditeenindajad kõige olulisemaks palgatõusu, töökoha kindlust, kolleegide lugupidamist ja juhi tunnustust. Klienditeenindajate tööga seotus avaldab omakorda tugevat mõju nende töörahulolule, organisatsioonile pühendumisele ning lahkumiskavatsusele.

Võtmesõnad: klienditeenindaja, tööga seotus, töörahulolu, organisatsioonile pühendumine, lahkumiskavatsus.

ABSTRACT

KLIENDITEENINDAJATE TÖÖGA SEOTUS, SEDA MÕJUTAVAD TEGURID JA SEOS TÖÖRAHULOLU, PÜHENDUMISE JA LAHKUMISKAVATSUSEGA FOOTLONG OÜ NÄITEL

Laura Roosmaa

“Customer Service Employees’ Work Engagement, Its Antecedents and Relationships with Job Satisfaction, Commitment and Turnover Intention on the Example of Footlong Ltd.”

The emotionally demanding job of customer service employees, lower than average wages and long working hours make employee engagement in the service industry difficult, which is why many service companies are facing high staff turnover, employees’ violations and variability in service quality. Consequently, it is necessary to examine what the company can do to increase employee engagement in order to ensure the retention of valuable employees.

The aim of the master’s thesis is to determine the level of work engagement of Footlong Ltd.’s customer service employees, to identify the antecedents of customer service employees’ work engagement and to find out how work engagement influences employees’ job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. Based on the results, proposals are made to increase the work engagement of Footlong Ltd.’s customer service employees.

In order to achieve this aim, a quantitative survey is carried out among the customer service employees of Footlong Ltd. A questionnaire with validated scales is used for gathering data.

The results indicate that customer service employees’ cognitive engagement is the highest and their emotional engagement is the lowest. Job characteristics that influence work engagement the most are skill variety and autonomy. The aspects of work environment that influence work engagement moderately are perceived organizational, colleague and supervisor support, training and development opportunities and work schedule satisfaction. Rewards and recognition aspects that employees consider most important are pay raise, job security, respect from colleagues and praise from the supervisor. Customer service employees’ work engagement has, in turn, a strong influence on their job satisfaction, organizational commitment and turnover intention.

Keywords: customer service employee, work engagement, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISUKORD	5
SISSEJUHATUS	7
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	10
1.1 Tööga seotuse teoreetilised lähtekohad	10
1.1.1 Tööga seotuse mõiste ja käsitlused	10
1.1.2 Tööga seotus teenindussektoris	12
1.2 Tööga seotust mõjutavad tegurid	15
1.2.1 Tööga seotuse eeldused	16
1.2.2 Tööga seotust mõjutavad tegurid teenindussektoris	19
1.3 Tööga seotuse väljundid	21
1.3.1 Tööga seotuse mõju töörahulolule, pühendumisele ja lahkumiskavatsusele	21
1.3.2 Tööga seotuse väljundid teenindussektoris	23
2. EMPIIRILINE UURIMUS	26
2.1 Footlong OÜ lühitutvustus ja uuringu vajadus	26
2.2 Metoodika	27
2.2.1 Küsitlusankeet	28
2.2.2 Tulemuste analüüsi meetodid	30
2.3 Tulemused	31
2.3.1 Valimi kirjeldus	32
2.3.2 Tööga seotusele antud hinnangud	33
2.3.3 Tööga seotust mõjutavatele teguritele antud hinnangud	34
2.3.3.1 Töö omadustele antud hinnangud	34
2.3.3.2 Töökeskkonna aspektidele antud hinnangud	35
2.3.3.3 Tasu ja tunnustuse aspektidele antud hinnangud	37

2.3.4 Tööga seotuse väljunditele antud hinnangud	38
3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD	41
3.1 Klienditeenindajate tööga seotuse tase	41
3.2 Klienditeenindajate tööga seotust mõjutavad tegurid	42
3.3 Klienditeenindajate tööga seotuse väljundid	46
3.4 Ettepanekud klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks.....	47
KOKKUVÕTE	49
RESUME	52
KASUTATUD KIRJANDUS	55
LISAD	60
LISA 1.....	60
LISA 2.....	64
LISA 3.....	65
LISA 4.....	66
LISA 5.....	67
LISA 6.....	68
LISA 7.....	69
LISA 8.....	70
LISA 9.....	71
LISA 10.....	73
LISA 11.....	74

SISSEJUHATUS

Vananeva rahvastiku, kõrge väljarände ja üha suureneva konkurentsi tingimustes on enamikul Eesti ettevõtetel üha keerulisem uusi töötajaid leida ning häid töötajaid ettevõttes hoida. Palgainfo Agentuuri (2015) läbiviidud uuring näitas, et juba kaks kolmandikku Eesti tööandjatest tunnetavad tööjõupuudust. Euroopa Komisjoni majandusproгноosi (2015) kohaselt on tööjõu pakkumise probleem Eestis eriti tugev vanusegrupis 19-35. Teenindussektoris, kus suure osa töötajatest moodustavad just sellesse vanusegruppi kuuluvad inimesed (Broadbridge, Maxwell & Ogden, 2007), on probleem eriti terav. Töötajate nappus ja suur personalivoolavus mõjuvad teenindusettevõtete äritegevusele kahjulikult, sest takistavad strateegiate elluviimist ning pikaajaliste kliendisuhete loomist (Boshoff & Allen, 2000). Lisaks vähendab tööjõuvoolavus teenindussektoris kasumit kuni neli korda (Subramony & Holtom, 2012). Seega on heade klienditeenindajate ettevõttes hoidmine konkurentsivõime säilitamiseks kriitilise tähtsusega.

Käesoleva magistr töö uurimisobjektiks on toidlustusvaldkonnas tegutsev ettevõtte Footlong OÜ, mis opereerib Subway võileivakohvikute ketti Eestis. Ettevõtte plaanib laiendada, kuid seda takistavad mitmed esile kerkinud probleemid: klienditeenindajate suur vabatahtlik voolavus, sagedased tööalased rikkumised ning teeninduse kvaliteedi varieeruvus. Mitmed varasemad uuringud on tõestanud, et töötajate tööga seotuse (*work engagement*) ning personalivoolavuse vahel on negatiivne seos (Park & Gursoy, 2012). Lisaks on uuringud näidanud positiivset seost tööga seotuse ning organisatsioonile pühendumise (Paek, Schuckert, Kim & Lee, 2015) ning tööga seotuse ja teeninduse kvaliteedi vahel (Salanova, Agut & Peiro, 2005). Seega võib oletada, et töötajate tööga seotuse tõstmine aitaks ka Footlong OÜ'l nimetatud probleemidega võidelda.

Tööga seotuse mõiste on Eestis alles küllaltki uus ning seetõttu väheuuritud. Autorile teadaolevalt on Eestis uuritud küll oskustöölise tööga seotust ja seda mõjutavaid tegureid (Lipasaar, 2015; Ruus, 2015), samuti õpetajate tööga seotust mõjutavaid tegureid (Tobias, 2015), kuid klienditeenindajate tööga seotus on seni tähelepanuta jäänud. Küll aga on teenindajate tööga seotust uuritud välismaistes uuringutes. Käesoleva magistr töö seisukohast kõige olulisem uuring on Kimi, Shini ja Swangeri (2009) läbiviidud uuring USA Subway võileivakohvikute klienditeenindajate seas. Selles uuringus on aga vaadeldud vaid tööga seotust mõjutavate tegurite poolt. Käesoleva magistr töö uudsus seisneb selles, et uuritakse nii klienditeenindajate tööga seotust mõjutavaid tegureid kui ka tööga seotuse väljundeid. Keskendutakse just ettevõtte rollile töötajate tööga seotuse kujundamisel.

Eelpool kirjeldatud probleemistikust lähtuvalt on magistritöö eesmärgiks teha kindlaks Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotuse tase, selgitada välja, millised tegurid mõjutavad klienditeenindajate tööga seotust ning kuidas mõjutab tööga seotus töötajate töörahulolu, organisatsioonile pühendumist ja lahkumiskavatsust. Sellest lähtuvalt töötatakse välja ettepanekud Footlong OÜ's vajalikeks tegevusteks, mis võimaldavad klienditeenindajate tööga seotust suurendada. Seeläbi soovib autor aidata ettevõttel vähendada klienditeenindajate suurest voolavusest tingitud kulutusi ning töötajaid ettevõttes hoida ja maksimaalselt organisatsiooni hüvanguks tööle rakendada. Kuna varasemad uuringud on näidanud, et töötajate tööga seotus võib demograafiliste näitajate, nagu sugu, vanus, tööstaaž, töökoormus, haridustase ja ametikoht, lõikes erineda (James, Mckechnie & Swanberg, 2011; Park & Gursoy, 2012), on vajalik välja tuua ka erinevused Footlong OÜ töötajate tööga seotuses demograafiliste tunnuste lõikes.

Magistritöö probleemi lahendamisele kaasa aitamiseks otsib autor vastust järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kui kõrge on Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotuse tase?
2. Millised tegurid mõjutavad Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotust?
3. Kas ja mil määral mõjutab Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotus nende töörahulolu, organisatsioonile pühendumist ja lahkumiskavatsust?
4. Millised tegevused aitaksid Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotust tõsta?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda kirjanduse põhjal ülevaade peamistest tööga seotuse käsitlustest, tööga seotust mõjutavatest teguritest ja tööga seotuse väljunditest. Tuua iga alateema juures välja teenindussektoris läbiviidud uuringute tulemused.
2. Viia läbi empiiriline uurimus Footlong OÜ klienditeenindajate seas, et teha kindlaks nende tööga seotuse tase.
3. Selgitada välja, millised tegurid mõjutavad Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotust.
4. Selgitada välja, kas ja mil määral mõjutab Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotus nende töörahulolu, organisatsioonile pühendumist ja lahkumiskavatsust.
5. Empiirilise uuringu tulemustest lähtuvalt teha Footlong OÜ juhatusele ettepanekuid tegevusteks, mis aitaksid klienditeenindajate tööga seotust tõsta.

Magistritöö käigus viidi läbi kvantitatiivuuringu, mille valimi moodustasid Footlong OÜ klienditeenindajad. Andmete kogumiseks kasutati valideeritud skaaladega ankeetküsitlust. Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, korrelatsioon- ja dispersioonanalüüsi.

Magistritöö on jaotatud kolmeks peatükiks. Esimene peatükk loob magistritöö teoreetilise raamistiku käsitledes tööga seotuse teoreetilisi lähtekohti, tööga seotust mõjutavaid tegureid ning peamisi tööga seotuse väljundeid. Teises peatükis kirjeldatakse lühidalt ettevõtet, kus uuring läbi viidi, klienditeenindaja töö iseärasusi ning tutvustatakse uuringu metoodikat ja tulemusi. Kolmandas peatükis arutleb autor uuringu tulemuste üle, teeb järeldusi ning ettepanekuid klienditeenindajate tööga seotuse suurendamiseks.

Magistritöö tulemustest ja tehtud ettepanekutest on kasu eelkõige Footlong OÜ'le, mille juhatus saab tehtud muudatusettepanekuid klienditeenindajate töö korraldamisel arvestada. Lisaks võivad tehtud ettepanekutest kasu saada ka teised Eesti toitlustusettevõtted, kes saavad muudatusettepanekuid oma ettevõtte vajadustele vastavaks kohandada. Seega annab magistritöö ka laiemat lisaväärtust probleemistikuga tegelemiseks teenindusvaldkonnas ning eelkõige toitlustuses.

Magistritöös tehtud järeldustel on ka piirangud. Esiteks uuriti vaid ühe ettevõtte töötajaid, mistõttu ei saa uuringu tulemusi üldistada teistele teenindusettevõtetele. Teiseks oli antud magistritöös tegemist ristlabilõikeuuringu, mis ei võimalda näidata tegurite mõju muutumist aja jooksul. Kolmandaks ei ole magistritöös käsitletud tööga seotust mõjutavate tegurite ja väljundite nimekiri lõplik. Edasistes uurimustes võib valimisse kaasata erinevate teenindusettevõtete töötajaid, et tulemusi saaks suuremale populatsioonile üldistada. Tööga seotuse tegevuskava rakendamisest tingitud muutuste välja selgitamiseks võib sama uuringut sama sihtgrupiga mõne aasta pärast korrata ning saadud tulemusi käesoleva magistritöö tulemustega võrrelda. Lisaks võib tulevikus uuringutesse kaasata ka muid tööga seotust mõjutavaid tegureid, nagu näiteks töö- ja eraelu tasakaalu võimaldamine ning muid tööga seotuse väljundeid, nagu näiteks klienditeenindajate rolliülene käitumine.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilises ülevaates on loodud varasemate uuringute ja teaduskirjanduse analüüsi põhjal raamistik empiirilise uuringu läbiviimiseks. Esmalt annab autor ülevaate tööga seotuse teoreetilistest lähtekohtadest ning senistest tööga seotuse uuringutest teenindussektoris. Seejärel on käsitletud tööga seotust mõjutavaid tegureid ja neid kajastanud uuringuid. Lõpuks on kirjeldatud tööga seotuse väljundeid ning neid käsitletud uuringuid.

1.1 Tööga seotuse teoreetilised lähtekohad

Töötajate tööga seotuse mõiste on alles küllaltki uus ning ilmus akadeemilisse kirjandusse umbes kaks aastakümnet tagasi (Simpson, 2009). Huvi tööga seotuse vastu hakkas tõusma eelkõige seetõttu, et mitmed autorid tõestasid, et töötajate tööga seotuse ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel on selge seos (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Salanova *et al.*, 2005). Sellest tulenevalt on tänapäeva tiheda konkurentsi ning kiire tehnoloogia arenguga maailmas töötajate tööga seotuse saavutamine konkurentsivõime säilitamiseks äärmiselt oluline (Albdour & Alatarawneh, 2014). Järgnevalt on antud ülevaade peamistest tööga seotuse käsitlustest.

1.1.1 Tööga seotuse mõiste ja käsitlused

Üks esimesi akadeemilisi tööga seotuse käsitlusi oli William Kahni käsitlus. Kahni (1990) arvates tähendab tööga seotus psühholoogilist kohalolekut töörolli täitmisel, mis väljendub selles, et töötaja kasutab töörolli täites oma füüsilisi, kognitiivseid ja emotsionaalseid võimeid. Seevastu tööga mitteseotuse korral taandab töötaja end töörolli täitmisest ega rakenda oma võimeid maksimaalselt. Kahni loodud mudelis sõltub tööga seotus kolmest psühholoogilisest tingimusest: tähenduslikkusest, turvalisusest ja kohalolekust. Selle mudeli järgi on töötaja enda tööga rohkem seotud juhul, kui ta tunneb, et tema töö on tähenduslik, ta tunneb end tööülesannete täitmisel turvaliselt ega pea muretsema negatiivsete tagajärgede pärast ning ta viibib nii füüsiliselt, emotsionaalselt kui ka psühholoogiliselt kohal. (Kahn, 1990)

Kahni mudelit testisid May, Gilson ja Harter (2004), kes leidsid kindlustusettevõtte töötajate seas läbiviidud uuringus, et tähenduslikkuse, turvalisuse ja kohaloleku ning tööga seotuse vahel on positiivne seos. Lisaks leidsid nad, et töö rikastamine ja rolli sobivus aitavad kujundada tähenduslikkust, positiivsed suhted kolleegide ja juhiga aitavad kujundada turvalisust ning töö tegemiseks vajalike ressursside olemasolu aitab kujundada kohalolekut. (May *et al.*, 2004)

Teine oluline tööga seotuse käsitlus pärineb läbipõlemist käsitlevast kirjandusest, kus tööga seotust peetakse läbipõlemise vastandiks. Moodustub kontiinum, mille ühte äärmust ehk tööga seotust iseloomustavad energia, kaasatus ja tõhusus ning teist äärmust ehk läbipõlemist iseloomustavad kurnatus, küünilisus ja ebaefektiivsus. Töötaja paikneb igal ajahetkel kusagil sellel kontiinumil. Huvitav ja sisukas töö võib erinevatel põhjustel muutuda aja jooksul töötaja jaoks ebaeeldivaks ja mõttetuks, mistõttu asendub energia kurnatusega, kaasatus küünilisusega ning tõhusus ebaefektiivsusega. Need põhjused peituvad autorite arvates järgmistes tööelu valdkondades: töökoormus, kontrollitunne, tasu ja tunnustus, kogukonna ja sotsiaalne toetus, tajutav õiglus ja väärtustamine. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001)

Maslach *et al.* välja pakutud mudelit testisid Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker ja Lloret, kes tõestasid telekommunikatsiooniettevõtte ja kindlustusettevõtte töötajate seas läbiviidud uuringus, et kaks peamist läbipõlemise sümptomit, kurnatus ja küünilisus, on tõepoolest kahe tööga seotuse tunnuse, tarmukuse ja pühendumise, vastandid (2006).

Kahni ja Maslach *et al.* käsitlused kajastasid küll tegureid, mis on vajalikud tööga seotuse saavutamiseks, kuid need ei selgitanud, miks on samades tingimustes töötavad inimesed erineva kaasatuse astmega (Saks, 2006). Selle mõistmiseks tuleb vaadelda sotsiaalse vahetuse teooriat (*ibid.*). Selle teooria kohaselt kujuneb kahe osapoole vahel usalduslik suhe, kui nad järgivad oma tegevuses teatud vahetuse reegleid (Cropanzano & Mitchell, 2005). Töö kontekstis tähendab see seda, et kui töötaja saab ettevõttelt erinevaid ressursse, siis tunneb ta end kohustatuna vastama ettevõttele samaväärse tööga seotusega.

Kolmas oluline ning ühtlasi käesoleva magistr töö aluseks võetud käsitlus oli Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ja Bakkeri (2002) käsitlus ning nende loodud kolme-faktori mudel, mida on kasutatud tööga seotuse uurimiseks paljudes riikides. Autorite arvates ei ole Maslach *et al.* käsitlus tööga seotuse ja läbipõlemise vastandumisest korrektne, sest kõrgelt tööga seotud töötaja võib kogeda samuti tugevat läbipõlemist. Sellest tulenevalt leidsid autorid, et õigem on läbipõlemist ja tööga seotust eraldiseisvate mõistetena vaadelda. Schaufeli *et al.* on tööga seotust defineerinud kui positiivset tööga seotud seisundit, mida iseloomustavad kolm faktorit: tarmukus (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja süvenemine (*absorption*). Kõrge tarmukuse tase tähendab kõrget energiataset ja vaimset vastupidavust töö tegemisel, samuti valmisolekut teha jõupingutusi heade tulemuste saavutamiseks ning püsivust ka raskuste ilmnemisel. Kõrget pühendumist seostatakse selliste märksõnadega nagu entusiasm, inspiratsioon, uhkustunne,

väljakutsed. Pühendunud töötaja jaoks on tema töö tähenduslik ning ta identifitseerib end oma töö kaudu. Kõrget süvenemise taset kirjeldatakse kui oma tööle keskendumist ja sellest haaratud olemist, mistõttu aeg möödub kiiresti ning raske on töölt lahkuda. Autorid peavad erinevalt Maslach *et al.* käsitlusest tööga seotust küllaltki püsivaks seisundiks, mis ei ole keskendunud mingile konkreetsele sündmusele, inimesele ega käitumisele. (Schaufeli *et al.*, 2002)

Senistele käsitlustele tuginedes võib öelda, et tööga seotus hõlmab füüsilist (tarmukus), emotsionaalset (pühendumine) ja kognitiivset (süvenemine) komponenti ning väljendub positiivsetes käitumisviisides, mida aitavad kujundada teatud tegurid. Käesolev magistr töö keskendub töötajate üldisele tööga seotuse määrale, mitte tööga seotusele erinevatel ajahetkedel.

1.1.2 Tööga seotus teenindussektoris

Käesolevas magistr töö uuritakse klienditeenindajate tööga seotust teenindusvaldkonnas, täpsemalt tootlustuses. Sellest lähtuvalt on oluline vaadelda teenindussektori ja klienditeenindaja töö eripärasid ning seniste teenindussektoris läbiviidud uuringute tulemusi.

Teenindussektori eripära seisneb selles, et kliendiga otseselt kokkupuutuvad töötajad täidavad võtmerolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel (Constanti & Gibbs, 2005; Slåtten & Mehmetoglu, 2011). Oma tööülesandeid täites puutuvad paljud klienditeenindajad kokku väga nõudlike ja tihti ka ebaviisakate klientidega, mistõttu nimetatakse sellist tüüpi tööd tihti emotsionaalselt nõudlikuks tööks (*emotional labour*) (Hochschild, 1983). Lisaks sagedasele näost-näku suhtlusele seostatakse tööd teeninduses pikkade töötundide, keskmisest madalamate palkade ja töösuhete ebakindlusega, mistõttu ei nähta seda kuigi atraktiivse karjäärivõimalusena (Broadbridge *et al.*, 2007). Ka vahetustega töö on selles valdkonnas tavapärane, mis tähendab, et teenindajad peavad olema tihti tööl ajal, kui teised inimesed puhkavad (Pienaar & Willemse, 2008). Kirjeldatud tingimused muudavad töötajate tööga sidumise teenindussektoris küllaltki keeruliseks.

Järgnevalt on vaadeldud seniseid klienditeenindajate tööga seotuse taset mõõtnud uuringute tulemusi teenindussektoris. Kim *et al.* (2009) uurisid USA Subway teenindajate tööga seotust kasutades Schaufeli *et al.* kolme-faktori mudelil põhinevat Utrechti tööga seotuse skaalat. Leiti, et teenindajate tööga seotuse tase oli 5-pallisel skaalal üle keskmise ($M=3,38$). Kõige kõrgem oli nende tarmukuse näitaja ($M=3,50$), mis tähendab, et tööd tehes on nad energilised ja vastupidavad. Järgnes pühendumise näitaja ($M=3,12$), mis näitab enese identifitseerimist läbi

oma töö ning madalaima tulemuse sai süvenemise näitaja ($M=2,92$), mis näitab, et teenindajad ei ole oma tööst kuigi haaratud. (Kim *et al.*, 2009)

Ka mitmed teised autorid on Utrechti tööga seotuse skaalat kasutades sarnased tulemused saanud. Salanova *et al.* (2005) leidsid Hispaania restoranide ja hotellide teenindajate seas läbiviidud uuringus, et nii tarmukuse ($M=5,28$), pühendumise ($M=4,43$) kui süvenemise ($M=4,02$) näitajad olid teenindajatel 7-pallisel skaalal üle keskmise. Kõige kõrgem oli nende füüsiline tööga seotus, mida väljendab tarmukus ning kõige madalam oli nende kognitiivne tööga seotus, mida väljendab süvenemine. (Salanova *et al.*, 2005)

Pienaar ja Willemse (2008) leidsid Lõuna-Aafrika restoranide ja baaride töötajate seas läbiviidud uuringus samuti, et klienditeenindajate tööga seotuse tase oli 7-pallisel skaalal veidi üle keskmise. Samas jäid nende uuringus selgunud tarmukuse, pühendumise ja süvenemise näitajad Salanova *et al.* uuringu omadele alla. Kõige kõrgem oli taas klienditeenindajate tarmukuse näitaja ($M=4,15$), järgnes pühendumise näitaja ($M=4,03$) ning madalaima tulemuse sai süvenemise näitaja ($M=3,50$). Autorid soovitasid tööga seotuse tõstmiseks pakkuda teenindajatele teenindusolukordadega toimetuleku koolitusi. Nende arvates on oluline jagada uuele töötajale kohe alguses näpunäiteid keeruliste klientidega toimetulekuks ja enesekehtestamiseks. (Pienaar & Willemse, 2008)

Park ja Gursoy (2012) leidsid USA ja Kanada hotellides töötavate klienditeenindajate seas läbiviidud uuringus sarnaselt eelnevatele uuringutele, et nii tarmukuse ($M=3,58$), pühendumise ($M=3,57$) kui süvenemise ($M=3,30$) näitajad olid teenindajatel 5-pallisel skaalal üle keskmise. Nende uuringus olid aga erinevalt eelnevatest uuringutest teenindajate füüsiline ja emotsionaalne tööga seotus peaaegu võrdsed, samas kui kognitiivne tööga seotus oli teistest madalam. (Park & Gursoy, 2012)

Karatepe (2013) uuringu tulemused Rumeenia hotellides töötavate klienditeenindajate seas erinesid aga eelnevalt kirjeldatud uuringute tulemustest. Nimelt oli nende uuringus kõige kõrgem klienditeenindajate emotsionaalne tööga seotus ($M=3,39$). Peaaegu sama kõrgeks osutus klienditeenindajate kognitiivne tööga seotus ($M=3,36$). Füüsilise tööga seotuse näitaja jäi aga teistele alla ($M=3,18$), millest võib järeldada, et vastajad ei tunne end tööd tehes kuigi energilisena. (Karatepe, 2013)

Mõistmaks erinevusi töötajate tööga seotuse tasemes tuleb vaadelda demograafiliste tunnuste mõju tööga seotusele. Mitmetes uuringutes on leitud, et vanus avaldab mõju tööga seotusele. Park ja Gursoy leidsid, et vanemate klienditeenindajate (sündinud 1946-1964) tarmukuse, pühendumise ja süvenemise näitajad olid kõrgemad kui keskmises vanuses (sündinud 1965-1980) ja nooremate (sündinud 1981-1999) klienditeenindajate näitajad (2012). Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et noorte töötajate jaoks ei ole töö elus nii kesksel kohal kui vanemate töötajate jaoks, mistõttu ei panusta nad oma töörolli täitmisesse nii palju energiat kui vanemad töötajad (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Ka James, McKechnie ja Swanberg, kes uurisid jaekaubandusettevõtte klienditeenindajate tööga seotust leidsid, et kõige madalam oli tööga seotus vanuses 18-24 ning kõige kõrgem oli tööga seotus vanuses 66+ (2011). Seega võib nende uuringute põhjal järeldada, et mida noorem on töötaja, seda madalam on tema tööga seotus.

Peale vanuse on mitmed uuringud näidanud ka ametikoha ja tööga seotuse vahelist seost. Kim *et al.* leidsid oma uuringus, et juhtide ja vahetusevanemate tööga seotuse kõik kolm tegurit, tarmukus, pühendumine ja süvenemine, olid kõrgemad kui klienditeenindajate vastavad näitajad (2009). Sarnasele järeldusele jõudsid ka Schaufeli, Bakker ja Salanova, kelle uuringust selgus, et juhtivatel ametikohtadel olevate töötajate tööga seotus on kõrgem kui nende alluvatel (2006).

Klienditeenindajate soo ja tööga seotuse vahelisi seoseid vaadelnud uuringud on andnud vastakaid tulemusi. James *et al.* leidsid, et kõikides vanusegruppides peale 25-39-aastaste olid naised kõrgemalt tööga seotud kui mehed (2011). Valdavas osas uuringutes statistiliselt olulisi seoseid soo ja tööga seotuse vahel aga leitud ei ole (Kim *et al.*, 2009; Pienaar & Willemse, 2008; Schaufeli *et al.*, 2006).

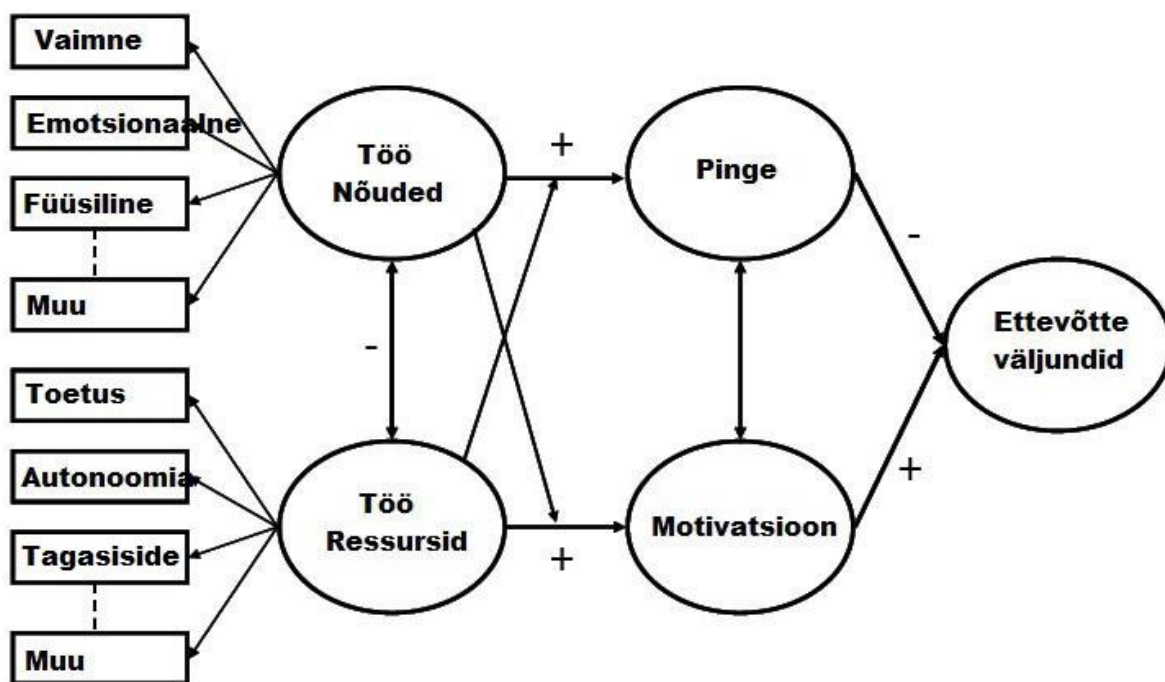
Ülejäänud demograafiliste tunnuste ja tööga seotuse seoseid käsitletud uuringute tulemustes on erinevusi. Kim *et al.* uurisid haridustaseme ja tööstaaži mõju tööga seotusele, kuid statistiliselt olulisi erinevusi ei tuvastatud (2009). Küll aga leidsid James *et al.* (2011), et haridustase ning töökoormus mõjutavad töötajate tööga seotust. Kahes nooremas vanusegrupis (18-24-aastased; 25-39-aastased) avaldas haridustase tööga seotusele negatiivset mõju (*ibid.*). See tähendab, et tööga seotus oli seda väiksem, mida kõrgem oli vastajate haridustase. Kahes vanemas vanusegrupis (55-65-aastased; 66+aastased) avaldas tööga seotusele olulist mõju töökoormus (*ibid.*). Osalise koormusega töötajad olid vähem tööga seotud kui täiskoormusega töötajad (*ibid.*). Seega võib selle uuringu põhjal teha järelduse, et ka haridustase ja töökoormus võivad töötaja tööga seotust mõjutada.

Kokkuvõttes võib öelda, et teenindussektoris, kus klienditeenindajad täidavad olulist rolli ettevõtte eesmärkide täitmisel, ei ole kuigi palju võimalusi töötajate kõrge tööga seotuse kujundamiseks. Enamik uuringuid teenindusettevõtetes on näidanud, et kõige kõrgem on teenindajate füüsiline tööga seotus, samas kui emotsionaalne ja kognitiivne tööga seotus jäävad madalamaks. Demograafilistest tunnustest on täheldatud eelkõige vanuse ja ametikoha seost tööga seotusega, kuid mõnel juhul ka soo, haridustaseme ja töökoormuse seost tööga seotusega.

1.2 Tööga seotust mõjutavad tegurid

Töötajate tööga seotuse suurendamiseks on esmalt vaja välja selgitada tegurid, mis motiveerivad töötajaid oma tööülesandeid efektiivselt täitma (Bakker & Demerouti, 2008). Käesoleva peatüki sissejuhatavas osas on antud ülevaade töö nõuete-ressursside mudelist, mis aitab tööga seotust mõjutavaid tegureid ning nende toimemehhanismi mõista. Seejärel on kirjeldatud antud magistritöös uuritud tööga seotust mõjutavaid tegureid. Lõpuks on antud ülevaade senistest tööga seotust mõjutavaid tegureid käsitletud uuringutest teenindussektoris.

Schaufeli ja Bakkeri (2004) arvates on erinevatel ametikohtadel erinevad tööga seotust mõjutavad tegurid, kuid olenemata ametikohast on võimalik jaotada need tegurid kahte gruppi: töö nõueteks ja ressursideks. Joonis 1 kujutab autorite loodud töö nõuete-ressursside mudelit.



Joonis 1 Töö nõuete-ressursside mudel (Bakker & Demerouti, 2007)

Selle mudeli kohaselt avaldavad ühest küljest töö nõuded, nagu näiteks suur pinge töökohas, ebasobiv füüsiline töökeskkond ja emotsionaalselt nõudlik suhtlemine klientidega, töötaja tööle pühendumisele negatiivset mõju (Bakker & Demerouti, 2007). Need töö nõuded ei pruugi igas olukorras negatiivset mõju avaldada, kuid kui nendega toime tulemine nõuab töötajalt suurt füüsilist ja/või vaimset pingutust, siis võivad need stressi tekitada (Schaufeli & Bakker, 2004). Teisest küljest avaldavad töö pakutavad ressursid, nagu näiteks juhi ja kolleegide toetus, autonoomia, tagasiside, karjäärivõimalused ning erinevate oskuste kasutamise võimalus, töötaja tööle pühendumisele positiivset mõju (Bakker & Demerouti, 2007). Ressursid aitavad suurendada töötajate motivatsiooni ning on ühtlasi vajalikud töö nõuete tasakaalustamiseks (Schaufeli & Bakker, 2004). Selle mudeli järgi on töötaja seda enam tööga seotud, mida sobivamad on töö ressursid ning see avaldab otsest mõju ettevõtte väljunditele.

1.2.1 Tööga seotuse eeldused

Käesoleva magistr töö autor on tööga seotust mõjutavate tegurite käsitlemisel võtnud aluseks Alan Saksi (2006) loodud mudeli, mis on kujunenud üheks enim kasutatavaks tööga seotuse mudeliks. See mudel kajastab ühest küljest tööga seotust mõjutavaid tegureid ehk eeldusi ning teisest küljest tööga seotuse väljundeid (joonis 2). Tööga seotusel on selle mudeli järgi vahendaja roll (*ibid.*). Saksi mudelis välja toodud tööga seotuse eeldused sarnanevad Kahni ja Maslach *et al.* käsitlustes kajastunud teguritega ning nendeks on töö omadused, tajutav organisatsiooni toetus, tajutav juhi toetus, tasu ja tunnustus, protseduuriline õiglus ja jaotav õiglus (*ibid.*). Järgnevalt on nende tegurite mõju tööga seotusele põhjalikumalt selgitatud.



Joonis 2 Töötaja tööle pühendumise eelduste ja väljundite mudel (Saks, 2006)

Töö omadused mõjutavad olulisel määral seda, kui tähenduslikuna töötaja oma tööd näeb (Kahn, 1990). Saks lähtus töö omaduste käsitlemisel Hackmani ja Oldhami (1980) töö omaduste mudelist, mille kohaselt on viis peamist töö omadust oskuste mitmekesisus (*skill variety*), ülesande olemus (*task identity*), ülesande olulisus (*task significance*), autonoomia (*autonomy*) ja tagasiside (*feedback*). Oskuste mitmekesisuse all peetakse silmas seda, mil määral saab töötaja oma töös erinevaid oskusi ja teadmisi kasutada. Ülesande olemuse all mõistetakse seda, mil määral saab töötaja tegeleda tervikülesannetega, millel on selge algus ja lõpp. Ülesande olulisus näitab seda, kui suurt mõju avaldab töö teistele inimestele ja organisatsioonile. Kolm esimest töö omadust, oskuste mitmekesisus, ülesande olemus ja ülesande olulisus aitavad kujundada töö tähenduslikkuse. Autonoomia näitab, kui palju on töös iseseisvust ja otsustusvabadust. See töö omadus aitab kujundada töötaja vastutuse oma töötulemuste eest. Tagasiside näitab aga seda, kui võrd on töötaja teadlik oma töö tulemustest. (Hackman & Oldham, 1980)

Tajutavat organisatsiooni ja juhi toetust peetakse väga olulisteks tööga seotust mõjutavateks teguriteks. Juba Kahn väitis oma varases uuringus, et organisatsiooni ja juhi toetus võimaldavad töötajal kasutada oma ressursse ilma, et ta peaks kartma negatiivsete tagajärgede pärast (Kahn, 1992, viidatud Saks, 2006). Hilisemad uuringud on Kahni väidet tõestanud. May *et al.* leidsid, et juhi toetus aitab tõsta psühholoogilist turvatunnet ja seeläbi tööga seotust (2004). Cheah ja Tay tuvastasid tugeva positiivse korrelatsiooni tajutava juhi toetuse ja töötaja tööga seotuse vahel (2011). Ka Maslach *et al.* mudelis on sotsiaalne toetus oluline tööga seotust mõjutav tegur ning selle puudumine võib viia läbipõlemiseni (2001). Vastupidi hea suhe juhiga võib vähendada töö nõuete negatiivset mõju töötajal (Bakker & Demerouti, 2007). Mitmed autorid rõhutavad otsese juhi rolli oma alluvate tööga seotuse kujundamisel sellel põhjusel, et suur osa töötajade tööga seotust mõjutavaid aspekte on otseselt või kaudselt juhi kontrolli all (Harter *et al.*, 2002; Zhang, Zhang & Xie, 2015). Lisaks organisatsiooni ja juhi toetusele rõhutatakse tihti ka kolleegide toetust emotsionaalselt nõudliku tööga toimetulekul ja tööga seotuse kujunemisel (Hochschild, 1983). Kolleegide toetus võimaldab töö tähtaegselt tehtud saada ja vähendab seeläbi stressi (Bakker & Demerouti, 2007). Kolleegide toetus on ka üks kuluefektiivsemaid tööga seotust kujundavaid tegureid, mida saab kasutada ka piiratud eelarve tingimustes (Andrew & Sofian, 2012).

Tasu ja tunnustus aitavad tööga seotust tõsta seetõttu, et töötaja tajub, et ta saab oma panuse eest ka midagi tagasi, mis seostub sotsiaalse vahetuse teooriaga (Saks, 2006). Alan Saks ei pea tasu ja tunnustuse teguri all silmas vaid kitsalt palka ja suusõnalist tunnustust, vaid lisaks ka teisi

tööandja poolt pakutavaid ressursse nagu töökoha kindlus, edutamine, vabadus otsustamisel, kolleegide lugupidamine, väljakutseid pakkuvad tööülesanded ja avalik kiitus (*ibid.*). Ka Maslach *et al.* leidsid, et tasu ja tunnustus on olulised töötaja tööga seotuse suurendamisel, sest ebapiisav tasu ja tunnustus võivad viia läbipõlemiseni (2001). Nende hinnangul viib kõige kiiremini läbipõlemiseni just see, kui töötaja suuri pingutusi ignoreeritakse (*ibid.*)

Protseduuriline ja jaotav õiglus on Saksi mudeli järgi samuti olulised tööga seotust mõjutavad tegurid. Protseduuriline õiglus viitab sellele, kui õiglasena tajuvad töötajad protsesse, mille alusel neid puudutavaid otsuseid tehakse (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Jaotav õiglus viitab aga sellele, kui õiglasena tajuvad töötajad ressursside jaotamist organisatsioonis (*ibid.*). Protseduuriline õiglus on positiivselt ning olulisel määral seotud tööga seotusega (Cheah & Tay, 2011). See tähendab, et töötajate tööga seotus on seda suurem, mida enam juhid arvestavad otsuste tegemisel nende arvamusega. Jaotava õigluse ja tööga seotuse vahel on veelgi tugevam positiivne seos (*ibid.*). See tähendab, et kui töötajad tajuvad, et nende pingutusi tasustatakse õiglaselt, püüavad nad ka ise oma rolli täites õiglaselt käituda ning see kajastub suuremas tööga seotuses.

Mõned autorid on hiljem Saksi mudeli eelduste poolt korrigeerinud ja täiendanud. Andrew ja Sofian (2012) täiendasid Saksi mudelit lisades mudeli eelduste poolele kommunikatsiooni töötajatega ning töötajate arendamise ja koolitamise. Kommunikatsiooni all on mõeldud seda, et töötajatel on võimalus enda arvamust avaldada, nad on kursis sellega, mis ettevõttes toimub ning nad saavad oma juhilt pidevat tagasisidet (*ibid.*) Just tagasiside andmise olulisust on näidanud ka teised uurimused (Schaufeli & Bakker, 2004). Samuti aitab tööga seotust suurendada töötajate arendamine ja koolitamine, mis hõlmab ühest küljest õppiva organisatsioonikultuuri ülesehitamist ning teisest küljest igale töötajale individuaalse arenguplaani loomist (Andrew & Sofian, 2012). Töötajate arendamise ja koolitamise olulisust nende tööga seotuse kujundamisel rõhutasid oma uuringus ka Salanova *et al.* (2005). Seega on hilisemad uuringud näidanud, et ka kommunikatsioon ja arenguvõimaluste pakkumine on olulised töötajate tööga seotust mõjutavad tegurid.

Eelöeldust selgus, et tööga seotust võivad mõjutada mitmed tegurid. Nendeks on töö omadused, tajutav organisatsiooni toetus, tajutav juhi toetus, tajutav kolleegide toetus, tasu ja tunnustus, protseduuriline õiglus, jaotav õiglus ning kommunikatsioon ja töötajate arendamine ja koolitamine.

1.2.2 Tööga seotust mõjutavad tegurid teenindussektoris

Teenindussektoris, kus töötamist ei nähta tihti kuigi aktraktiivse karjäärivõimalusena (Broadbridge *et al.*, 2007; Maxwell, Ogden & Broadbridge, 2010) on eriti oluline mõista, millised tegurid töötajate tööga seotust enim mõjutavad. Järgnevalt on antud ülevaade senistest uuringutest, milles on vaadeldud tööga seotust mõjutavaid tegureid teenindussektoris.

Kim *et al.* (2009) keskendusid oma uuringus kahe töö omaduse, autonoomia ja oskuste mitmekesisuse, mõjule tööga seotusele. Autonoomia hindamiseks kasutatud skaala sisereleiaablus jäi madalaks, mistõttu seda töö omadust edasistesse analüüsidesse ei kaasatud. Küll aga leiti, et oskuste mitmekesisus avaldab tugevat positiivset mõju tööga seotusele. Sellest järeldati, et töötajatele tuleb pakkuda võimalust täita erinevaid ülesandeid, sest see suurendab nende tööga seotust. Lisaks jõudsid autorid järeldusele, et erinevate teadmiste ja oskuste kasutamise võimaldamine on eriti oluline ametikohtadel, kus tööülesanded on lihtsad ja rutiinsed nagu klienditeenindajatel. (Kim *et al.*, 2009)

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ja Schaufeli (2009) viisid oma uuringu läbi sarnases sihtgrupis, kiirtoidurestorani töötajate seas. Nad kasutasid klienditeenindajate tööga seotust mõjutavate tegurite välja selgitamiseks esmalt intervjuusid, mille tulemusel selgus, et nende tööga seotust mõjutasid kõige enam autonoomia, juhendav *coaching* ja meeskonna sisekliima. Järgnevas küsitluses kontrolliti nende tegurite mõju teenindajate tööga seotusele ning leiti, et kõige tugevamat mõju avaldas tööga seotusele juhendav *coaching*. (Xanthopoulou *et al.*, 2009)

Salanova *et al.* (2005) kasutasid sarnaselt eelnevalt kirjeldatud uuringule tööga seotust mõjutavate tegurite välja selgitamiseks intervjuusid. Autorid leidsid, et klienditeenindajate tööga seotust mõjutasid kõige enam kolm tegurit: koolitus ja arendamine, autonoomia ja tehnoloogia. Jõuti järeldusele, et kui klienditeenindajad tajuvad, et organisatsioon pakub neile neid kolme ressursi, siis on nende tööga seotus kõrge. (Salanova *et al.*, 2005)

Slåtten ja Mehmetoglu (2011) leidsid Norra hotellide ja restoranide teenindajate seas läbiviidud uuringus positiivse seose autonoomia ja tööga seotuse vahel. Sellest järeldati, et juhtidel tuleb anda oma alluvatele tööülesannete täitmisel võimalikult palju vabadust ja otsustusõigust. Selleks tuleb klienditeenindajaid aga eelnevalt koolitada ning toetada, et nad julgeksid iseseisvalt otsuseid vastu võtta. Lisaks leidsid autorid, et teenindajate tööga seotust aitab tõsta neile isiklike karjääriplaanide koostamine. (Slåtten & Mehmetoglu, 2011)

Karatepe (2013) uuris Rumeenia hotellides töötavate teenindajate tööga seotust mõjutavaid tegureid. Ta leidis, et töötajate tööga seotust mõjutavad positiivselt järgmised tegurid: tasu ja tunnustus, koolitamine ja võimustamine. Tasu ja tunnustus mõjutavad tööga seotust seeläbi, et kui ettevõttes märgatakse ja hinnatakse töötajate panust, siis tunnevad töötajad end väärtustatuna. Koolitamine ja võimustamine aitavad aga töötajatel keerulistes teenindusolukordades edukamalt toime tulla ning suurendavad seeläbi nende tööga seotust. (Karatepe, 2013)

Teenindussektoris töötab traditsiooniliselt väga palju noori (Broadbridge *et al.*, 2007), mistõttu on mõned uuringud keskendunud just noorte klienditeenindajate tööga seotust mõjutavate tegurite uurimisele. Maxwell *et al.* (2010) uurisid toidlustuses ja hotellinduses töötavate noorte (sündinud 1977-1994) tööga seotust mõjutavaid tegureid, eristades lühiajalist ning pikaajalist tööga seotust. Uuringu tulemusel selgus, et noorte lühiajalise tööga seotuse kujunemisel mängivad kõige enam rolli karjäärivõimalused, isiklike eesmärkide saavutamine, motiveeriv töötasu, koolitus- ja arenguvõimalused ja juhi toetus. Noorte pikaajalise tööga seotuse kujunemisel lisandusid nendele teguritele edutamine, töökoha kindlus ja ettevõtte positiivne sisekliima. (Maxwell *et al.*, 2010)

Mõned autorid on uurinud, kas tööga seotust mõjutavad tegurid erinevad demograafiliste tunnuste lõikes. James *et al.* (2011) võrdlesid tööga seotust mõjutavaid tegureid vanuse lõikes ning leidsid, et erinevate vanusegruppide tööga seotust mõjutavad tegurid on sarnased. Juhi toetus ja tunnustus, rahulolu töögraafikuga ja töörolli selgus avaldasid positiivset mõju kõikide vanusegruppide tööga seotusele. Erinevus ilmnes vaid arenguvõimaluste mõjus tööga seotusele, mis ei avaldanud mõju 66-aastaste ja vanemate tööga seotusele. (James *et al.*, 2011)

Pitt-Catsouphe ja Matz-Costa (2009) leidsid erinevalt James *et al.* uuringust, et erinevas vanuses töötajate tööga seotust mõjutavad erinevad tegurid. Nooremate klienditeenindajate (sündinud pärast 1980. aastat) tööga seotust mõjutas kõige enam töökoha ja tööaja paindlikkuse võimaldamine. Vanemate klienditeenindajate (sündinud enne 1955. aastat) tööga seotust mõjutas aga kõige enam juhi toetus. Seega jõuti järeldusele, et ei saa kasutada samu tegureid erinevas vanuses töötajate tööga seotuse tõstmiseks. (Pitt-Catsouphe & Matz-Costa, 2009)

Kuigi ühtset arusaama klienditeenindajate tööga seotust mõjutavatest teguritest ei leidu, siis võib seniste uuringute põhjal siiski öelda, et klienditeenindajate tööga seotust teenindussektoris mõjutavad autonoomiat ja mitmekesiseid tööülesandeid võimaldav töö, juhi toetus, positiivne sisekliima, koolitus- ja arenguvõimalused, rahulolu töögraafikuga, motiveeriv tasu ja tunnustus.

1.3 Tööga seotuse väljundid

Käesolevas peatükis on esmalt antud ülevaade peamistest tööga seotuse väljunditest. Seejärel on kirjeldatud käesolevas magistritöös uuritud tööga seotuse väljundeid. Lõpuks on antud ülevaade senistest tööga seotuse väljundeid kajastanud uuringutest teenindussektoris.

Juba William Kahn uskus oma varases uuringus, et tööga seotus mõjutab nii individuaalseid kui ka organisatsioonitasandi väljundeid (Kahn, 1992, viidatud Saks, 2006). Ka Maslach *et al.* arvasid, et tööga seotus avaldab sarnaselt läbipõlemisele mõju töörahulolule ja pühendumisele (2001). Hilisemad uuringud on Kahni ja Maslach *et al.* seisukohti tõestanud.

Enamik seniseid käsitusi on keskendunud tööga seotuse positiivsele mõjule. Tööga seotuse väljundite uurimise tulemusel on selgunud, et tööga seotus avaldab positiivset mõju töörahulolule, vähendab absenteismi, personalivoolavust, suurendab organisatsioonile pühendumist ja töö tulemuslikkust (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez & Schaufeli, 2003).

Paraku võib liiga kõrgel tööga seotusel ka negatiivne mõju olla. Ekstreemsetel juhtudel võib liiga suur töösse süvenemine, mis väljendub selles, et inimene ei suuda oma töömõtetest eemalduda ka töövälisel ajal, põhjustada töönarkomaaniat (Griffiths & Karanika-Murray, 2012). On tõestatud, et töönarkomaania on aga negatiivselt seotud töörahuloluga (Burke & MacDermid, 1999). See tähendab, et liiga kõrgelt tööga seotud töötajate töörahulolu võib väheneda.

1.3.1 Tööga seotuse mõju töörahulolule, pühendumisele ja lahkumiskavatsusele

Tööga seotuse väljundite täpsemal kirjeldamisel on aluseks võetud peatükis 1.2.1 välja toodud Alan Saksi mudel, mis võtab kokku mitmed varasemad tööga seotuse väljundite käsitlused. Selle mudeli järgi on valdkonnad, mida töötaja tööga seotus mõjutab järgmised: töörahulolu, organisatsioonile pühendumine, lahkumiskavatsus ja organisatsiooni kodanikukäitumine (Saks, 2006).

Töörahulolu on üks valdkondadest, mida tööga seotus mõjutab. Töörahulolu on defineeritud kui töötaja emotsionaalset kiindumust oma töösse või selle teatud aspektidesse (Tett & Meyer, 1993). Saks leidis, et tööga seotuse ja töörahulolu vahel on positiivne seos (2006). Ka Schaufeli ja Salanova tõestasid, et kui töötajate tööga seotuse tase tõuseb, siis kasvab nende töörahulolu (2007). Tööga seotuse teguritest avaldavad eelkõige tarmukus ja pühendumine töörahulolule

positiivset mõju (Karanika-Murray, Duncan, Pontes & Griffiths, 2015). Seega töötajad, kelle energiatase on kõrge ning kes tunnevad ettevõttega emotsionaalset sidet, on ka rahulolevad.

Organisatsioonile pühendumine on järgmine Saksi mudeli kajastuv tööga seotuse väljund. Organisatsioonile pühendumine on indiviidi psühholoogiline seotus ettevõttega (Tett & Meyer, 1993). Allen ja Meyer (1990) eristavad emotsionaalset (*affective*), normatiivset (*normative*) ja alalhoidlikku (*continuance*) pühendumist. Emotsionaalne pühendumine näitab kuivõrd töötaja identifitseerib end oma ettevõtte kaudu ning kui palju ta naudib selle ettevõtte liikmeks olemist (*ibid.*). Normatiivne pühendumine näitab kuivõrd töötaja tunneb, et ta on ettevõttele võlgu ja on kohustatud seetõttu ettevõttesse jääma (*ibid.*). Alalhoidlik pühendumine tähendab seda, et töötaja võrdleb enda ettevõttes töötamist võimalike alternatiividega ning lahkumisega kaasnevate kuludega ja teeb selle põhjal otsuse ettevõttesse jääda (*ibid.*). Mitmed uuringud on tõestanud, et töötajate tööga seotuse ja emotsionaalse pühendumise vahel on positiivne seos (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001; Maslach *et al.*, 2001; Saks, 2006). Vähem on aga uuritud tööga seotuse mõju ülejäänud kahele pühendumise valdkonnale. Albdour ja Alatarawneh läbiviidud uuringus panganduse sektori klienditeenindajate seas eristati neid kolme pühendumise liiki ning leiti, et tööga seotuse ning normatiivse pühendumise vahel on tugevam positiivne seos kui tööga seotuse ning emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumise vahel (2014).

Lahkumiskavatsus on üks olulisemaid tööga seotuse väljundeid, sest igal ettevõttel on raske oma ärieesmärke täita, kui paljud töötajad lahkuvad vabatahtlikult (Boshoff & Allen, 2000). Lahkumiskavatsus kujutab endast töötaja vabatahtlikku ning teadlikku soovi ettevõtetest lahkuda (Tett & Meyer, 1993). Akadeemilistes uuringutes on uuritud töötajate lahkumiskavatsust kui lähimat tööjõu volavusega seotud muutujat (Zhang *et al.*, 2015). Mitmed autorid on leidnud, et tööga seotus on negatiivselt seotud töötajate lahkumiskavatsusega (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Seda võib seletada asjaoluga, et tööga seotud töötajad tunnevad end ettevõtte osana, mistõttu lahkuvad nad väiksema tõenäosusega kui vähem tööga seotud töötajad (Schaufeli & Bakker, 2004). Seega võimaldab tööga seotus väärtuslikke töötajaid ettevõttes hoida.

Organisatsiooni kodanikukäitumine on viimane Saksi mudelis välja toodud tööga seotuse väljund. Organisatsiooni kodanikukäitumise all mõistetakse seda, et töötaja teeb rohkem kui temalt nõutakse ning aitab seeläbi kaasa ettevõtte edukale toimimisele (Zabibi, Hashemzahi & Hashemzahi, 2012). Saks leidis, et kõrge tööga seotus suurendab organisatsiooni kodanikukäitumist (2006).

Eelöeldust selgus, et töötajate kõrge tööga seotus aitab suurendada töörahulolu, organisatsioonile pühendumist ja organisatsiooni kodanikukäitumist ning vähendada töötajate lahkumiskavatsust ning seeläbi personalivoolavust.

1.3.2 Tööga seotuse väljundid teenindussektoris

Klienditeenindajate emotsionaalselt nõudlikku tööd teenindussektoris seostatakse sageli kõrge stressi, madala töörahulolu ja kõrge personalivoolavusega (Pizam, 2004). Eelnevas alapeatükis selgus, et töötajate tööga seotuse suurendamine aitab nende probleemidega võidelda. Järgnevalt on antud ülevaade uuringutest, mis käsitlevad tööga seotuse väljundeid teenindussektoris.

Salanova *et al.* (2005) uurisid klienditeenindajate kollektiivse tööga seotuse väljundeid. Nad leidsid oma uuringus, et kõrge kollektiivne tööga seotus võimaldab tõsta ja ühtlustada teeninduse kvaliteeti ja parandada teeninduskeskkonda (*ibid.*). Seeläbi aitavad kõrgelt tööga seotud klienditeenindajad suurendada kliendilojaalsust (*ibid.*). Lojaalsed kliendid ostavad aga rohkem ettevõtte tooteid ja teenuseid, soovivad ettevõtet oma tuttavatele ning annavad rohkem tagasisidet, mis kõik viib ettevõtte äritulemuste paranemiseni (*ibid.*). Sarnasele järeldusele jõudsid ka Harter *et al.* (2002), kes uurisid tööga seotust üksuse tasandil. Nad leidsid, et töötajate seotus üksuse tasandil on positiivselt seotud kliendirahulolu, produktiivsuse, töötajate ettevõttes hoidmise ning kasumiga (*ibid.*). Seega tõestavad kirjeldatud uuringud tööga seotuse seost ettevõtte äritulemustega.

Mitmed uuringud teenindussektoris on tõestanud, et kõrge tööga seotus paneb klienditeenindajaid tegema rohkem kui neilt oodatakse. Karatepe tõestas oma uuringus, et kõrgelt tööga seotud klienditeenindajad teevad rohkem kui nende roll neilt eeldab, mis väljendub selles, et nad pingutavad enam, et selgitada välja klientide vajadusi ning lahendada nende probleeme (2013). Lisaks on kõrgelt tööga seotud töötajad julgemad oma ideid avaldama ning innovaatilisi lahendusi pakkuma kui madalamalt tööga seotud töötajad (Slåtten & Mehmetoglu, 2011).

Park ja Gursoy (2012) uurisid tööga seotuse mõju töörahulolule ja lahkumiskavatsusele. Nad leidsid, et tööga seotus on positiivselt seotud töörahuloluga ja negatiivselt seotud lahkumiskavatsusega. Lisaks tuvastati, et ka töörahulolu ja lahkumiskavatsuse vahel on tugev negatiivne seos. Seega võib järeldada, et mida rohkem tööga seotud ja rahulolevad on töötajad, seda väiksema tõenäosusega lahkuvad nad organisatsioonist. (Park & Gursoy, 2012)

Yeh (2013) uuris Tai hotellides töötavate klienditeenindajate seas läbiviidud uuringus tööga seotuse mõju töörahulolule. Ta leidis tugeva positiivse seose tööga seotuse ja töörahulolu vahel, mis tähendab, et kui suureneb töötajate tööga seotus, siis suureneb ka nende töörahulolu. Töötajate töörahulolu teenindussektoris on autori hinnangul aga väga oluline, sest vaid rahulolevad klienditeenindajad suudavad kvaliteetset ja kliendi vajadusi rahuldavat teenindust pakkuda. (Yeh, 2013)

Karatepe, Beirami, Bouzari ja Safavi (2014) uurisid Küprose hotellide töötajate seas läbiviidud uuringus tööga seotuse mõju emotsionaalsele pühendumisele ja töösooritusele. Leiti, et tööga seotus avaldab emotsionaalsele pühendumisele ja töösooritusele olulist positiivset mõju. Tööga seotuse positiivne mõju emotsionaalsele pühendumisele oli aga palju tugevam kui töösooritusele. Seega järeldati, et tööga seotuse tõstmine on efektiivne viis tõstmaks eelkõige töötajate emotsionaalset ühtekuuluvustunnet ettevõttega. (Karatepe *et al.*, 2014)

Paek *et al.* (2015) uurisid hotellinduse valdkonna klienditeenindajate seas läbiviidud uuringus tööga seotuse mõju töörahulolule ja emotsionaalsele pühendumisele. Nad leidsid tugeva positiivse seose tööga seotuse ja töörahulolu ning tööga seotuse ja emotsionaalse pühendumise vahel. Tööga seotuse mõju töörahulolule oli veidi tugevam kui emotsionaalsele pühendumisele. Leitud seoste põhjal järeldati, et teenindajate kõrge tööga seotus aitab suurendada nende töörahulolu ning kiindumust ettevõttesse. Töörahulolu ja pühendumise tõstmine aitavad aga autorite hinnangul parandada töötajate suhtumist oma töösse ning vähendada tööalaseid rikkumisi. (Paek *et al.*, 2015)

Mõned autorid on uurinud, kas tööga seotuse mõju erineb demograafiliste tunnuste lõikes. Park ja Gursoy (2012) uurisid tööga seotuse mõju töörahulolule ja töötajate lahkumiskavatsusele vanuse lõikes. Nad leidsid, et tööga seotusel on võrdselt tugev positiivne mõju kõikide vanusegruppide töörahulolule. Erinevusi leiti aga tööga seotuse mõjus erinevate vanusegruppide lahkumiskavatsusele. Nooremad töötajad (sündinud 1981-1999) lahkusid keskmises vanuses (sündinud 1965-1980) ja vanematest töötajatest (sündinud 1946-1964) suurema tõenäosusega ettevõttest juhul, kui nad kogesid töörolli täites madalat energiataset. Samuti kui noorte pühendumine vähenes, siis kasvas nende lahkumiskavatsus enam kui vanematel töötajatel. Ka lahkusid noored töötajad vanematest töötajatest suurema tõenäosusega siis, kui nad ei olnud oma tööle keskendunud ja sellesse süvenenud. (Park & Gursoy, 2012)

Kokkuvõttes on senised teenindussektoris läbiviidud uuringud näidanud, et klienditeenindajate tööga seotuse tõstmine aitab võidelda peamiste selle valdkonnaga seostatavate probleemidega: suure personalivoolavuse, madala töörahulolu ja madala organisatsioonile pühendumisega. Lisaks võimaldab kõrge tööga seotuse kujundamine tõsta teeninduse kvaliteeti ning panna teenindajaid tegema rohkem kui nende töörolli täitmine eeldab.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Käesolevas peatükis tutvustatakse lühidalt magistritöö uurimisobjektiks olevat ettevõtet Footlong OÜ ning toitlustusvaldkonna klienditeenindaja töö iseärasusi, antakse ülevaade uurimuse metoodikast ning esitatakse uuringu tulemused.

2.1 Footlong OÜ lühitutvustus ja uuringu vajadus

Footlong OÜ on toitlustusvaldkonnas tegutsev ettevõtte, mis opereerib frantsiisilepingu alusel Subway võileivakohvikute ketti Eestis. Ettevõtte tootevalik koosneb peamiselt kihulistest võileibadest, salatitest ja karastusjookidest. Ettevõtte loodi 2013. aasta alguses. Tänapäevaks on ettevõttel kümme toitlustuskohta, millest kaheksa asuvad Tallinnas, üks Keilas ja üks Pärnus. Ettevõtte plaanib laiendada käesoleva aasta jooksul ka Tartusse ning 2020. aastaks plaanib ettevõtte kasvatada võileivakohvikute arvu Eestis 20-ni.

Footlong OÜ's töötab kokku 57 töötajat. Kõikides võileivakohvikutes on enamvähem võrdne arv töötajaid. Töö on vahetustega. Igas toitlustuskohas on kaks vahetusevanemat, kes vastutavad kohviku igapäevase toimimise eest ning ülejäänud töötajad on klienditeenindajad (*Sandwich Artist*). Tugiteenused ostetakse sisse lepingulistelt teenusepakkujatelt. Klienditeenindaja tööülesanded Footlong OÜ's on järgnevad: kliendi tervitamine, menüü tutvustamine ja kliendi nõustamine, toidu valmistamine vastavalt standarditele, kliendi teenindamine kassas ning kliendiprobleemide lahendamine. Vahetusevanemad tegelevad lisaks klientide teenindamisele ka töögraafikute koostamise, inventuuride läbiviimise, toiduainete tellimise ja töötajate juhendamise. Tulenevalt sellest, et nende põhitööks on siiski klienditeenindus, on magistritöös nendele edaspidi viidatud samuti kui klienditeenindajatele. Footlong OÜ klienditeenindaja töötasu koosneb põhipalgast ja tulemustasust, mida makstakse meeskondlike müügieesmärkide saavutamisel. Lisaks motiveeritakse töötajaid soodushinnaga sportimisvõimaluste, tasuta lõunate, ühisürituste ning „Kuu töötaja“ valimisega.

Teoreetilises osas refereeritud uurimustest selgus, et klienditeenindajate tööga seotus mõjutab otseselt teeninduskvaliteeti, kliendirahulolu ning seeläbi ettevõtte äritulemusi (Harter *et al.*, 2002; Salanova *et al.*, 2005; Yeh, 2013). Paraku on Footlong OÜ's mitmeid probleeme, mis viitavad sellele, et töötajate tööga seotus ei ole kuigi kõrge. Käesoleva uurimustöö probleemistiku moodustavad klienditeenindajate suur voolavus, sagedased tööalased rikkumised ning teeninduse kvaliteedi varieeruvus. Kui 2014. aastal oli Footlong OÜ töötajate vabatahtlik

voolavus 43,2% aastas, siis 2015. aastal oli see tõusnud 49,7%-ni aastas. Seega on tööjõu voolavus kasvanud aastaga 6,5%. Teine probleem, tööalased rikkumised, väljendub mitmete töötajate sagedastes hilinemistes ning töölt puudumistes. Viimane probleem, teeninduse kvaliteedi varieeruvus, on ilmnunud tänu ettevõttes teostatud testostude metoodika kasutamisele (*mystery shopping*). Kirjeldatud probleemid takistavad ettevõtte strateegiliste eesmärkide täitmist ning laienemist.

2.2 Metoodika

Töö empiirilises osas viidi läbi uurimus, mille eesmärk oli teha kindlaks Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotuse tase, selgitada välja, millised tegurid mõjutavad klienditeenindajate tööga seotust ning kuidas mõjutab klienditeenindajate tööga seotus nende töörahulolu, organisatsioonile pühendumist ja lahkumiskavatsust. Uurimus oli oma olemuselt kvantitatiivne ning andmekogumismeetodiks oli ankeetküsitlus. Valiti küsitlusmeetod, sest see võimaldab haarata korraga palju vastajaid, säästab uurija aega ja vaeva ning andmeid saab kiiresti talletada ja arvuti abil analüüsida (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005). Küsimustiku reliaabluse tagamiseks viidi esmalt läbi pilootuuring kolme klienditeenindajaga. Pilootuuringu tulemusel korrigeeriti küsimuste sõnastust ja skaalat ning pärast arutelu ettevõtte tegevjuhiga eemaldati ankeedist selguse ja asjakohasuse huvides tööga seotust mõjutavate tegurite osast õigluse plokk ning väljundite osast organisatsiooni kodanikukäitumise plokk.

Põhiuurimus viidi läbi 2016. aasta veebruaris. Ankeet esitati vastajatele paber kandjal, sest klienditeenindajatel puudub asutuse meiliaadress. Autor viis ankeedid ise kohvikutesse klienditeenindajatele täitmiseks. Pärast ankeedi täitmist oli teenindajal võimalik ümbrik sulgeda ja tagastada see siseposti teel anonüümselt. Ankeedi tagastamiseks anti vastajatele kaks nädalat aega.

Valim koosnes kõikidest Footlong OÜ klienditeenindajatest, seega oli tegu kõikse valimiga. Laiali jagatud 57 ankeedist tagastati 52 ankeeti ehk 91,2%. Kõrget vastamise protsenti aitas tagada see, et teavitustöösse kaasati ettevõtte tegevjuht, kes selgitas teenindajatele uuringus osalemise olulisust. Usaldusnivoo 95% ja lubatud veapiiri 5% korral pidanuks usaldusväärne valim olema vähemalt 50 vastust ehk 87,7% koguvalimist, seega oli antud juhul tegu usaldusväärse valimiga ning uuringu tulemusi saab kõikidele Footlong OÜ klienditeenindajatele üldistada.

Magistritöö autor esitas uuringu tulemused ning soovitusel klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks ettevõtte tegevjuhile. Koostöös tegevjuhiga plaanitakse välja töötada tegevuskava klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks.

2.2.1 Küsitlusanneet

Küsitlusanneet koosnes ühest vastajate taustaandmeid puudutavast osast ja kolmest sisulisest osast (lisa 1) ning selle täitmine võttis aega kuni 15 minutit. Taustaandmetest küsiti vastajate sugu, vanust, tööstaazi, töökoormust, haridustaset ja ametikohta. Küsiti just neid näitajaid, sest magistritöö teoreetilises osas refereeritud uuringutest selgus, et need näitajad võivad kõige enam mõjutada töötajate tööga seotust.

Esimeses sisulises osas mõõdeti klienditeenindajate **tööga seotuse** taset. Tööga seotuse taseme mõõtmiseks kasutati Utrechti tööga seotuse skaala (UWES) lühendatud versiooni, mille arendasid välja Schaufeli ja Bakker (2003). See skaala põhineb peatükis 1.1.1 kirjeldatud Schaufeli *et al.* kolme-faktori mudelile sisaldades kolme muutujat: tarmukus, pühendumine ja süvenemine (2002). UWES tööga seotuse skaalat on valideeritud mitmetes riikides ning selle kolmefaktoriline struktuur on osutunud üheks parimaks tööga seotuse mõõdikuks (Bakker & Demerouti, 2008).

Küsitlusanneedi teine sisuline osa keskendus **tööga seotust mõjutavatele teguritele**. Tööga seotust mõjutavate tegurite valikul võeti aluseks Alan Saksi mudel, milles käsitletud teguritest uuriti järgnevaid: töö omadused, tajutav organisatsiooni toetus, tajutav juhi toetus ning tasu ja tunnustus (2006). Saksi mudelit kohandati ja täiendati magistritöö autori poolt vastavalt teenindusettevõtte eripäradele, mille tulemusel asendati protseduurilise õigluse ja jaotava õigluse tegurid mitmetes hilisemates uurimustes kajastunud tajutava kolleegide toetuse, koolitus- ja arenguvõimaluste ning töögraafikuga rahulolu teguritega. Edaspidi on neid tegureid (tajutav organisatsiooni toetus, tajutav juhi toetus, tajutav kolleegide toetus, koolitus- ja arenguvõimalused, rahulolu töögraafikuga) nimetatud töökeskkonna aspektideks. Tabelis 1 on välja toodud magistritöös käsitletud tööga seotust mõjutavad tegurid ja nende uurimiseks kasutatud skaalad.

Tabel 1

Empiirilises uurimuses käsitletud tööga seotust mõjutavad tegurid ja kasutatud skaalad

	Tööga seotust mõjutav tegur	Teguri mõõtmiseks kasutatud skaala
	Töö omadused	Töö diagnostika küsimustiku esimene osa (Hackman & Oldham, 1974)
Töökeskkonna aspektid	Tajutav organisatsiooni toetus	Tajutava organisatsioonipoolse toetuse küsimustik (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001)
	Tajutav juhi toetus	Tajutava organisatsioonipoolse toetuse küsimustik (Rhoades <i>et al.</i> , 2001)
	Tajutav kolleegide toetus	Ducharme ja Martini (2002) skaala lühendatud versioon
	Koolitus- ja arenguvõimalused	James <i>et al.</i> (2011) uurimuses kasutatud skaala
	Rahulolu töögraafikuga	James <i>et al.</i> (2011) uurimuses kasutatud skaala
	Tasu ja tunnustus	Saksi (2006) välja töötatud skaala

Allikas: autori koostatud

Tabelist 1 nähtub, et töö omaduste mõõtmiseks kasutati Hackmani ja Oldhami (1974) töö diagnostika küsimustiku esimest osa, millega hinnatakse viite töö omadust: oskuste mitmekesisus, ülesande olemus, ülesande olulisus, autonoomia ja tagasiside. Tajutava organisatsiooni toetuse ja tajutava juhi toetuse mõõtmiseks kasutati tajutava organisatsioonipoolse toetuse küsimustikku (Rhoades *et al.*, 2001). Autor lisas eraldi tegurina ka tajutava kolleegide toetuse, mille mõõtmiseks kasutati Ducharme ja Martini (2002) välja töötatud skaala lühendatud versiooni. Koolitus- ja arenguvõimaluste ning töögraafikuga rahulolu mõõtmiseks kasutati James *et al.* (2011) uurimuses kasutatud skaalaid. Tasu ja tunnustuse olulisuse mõõtmiseks kasutati Saksi (2006) poolt välja töötatud instrumenti, kus vastajal paluti märkida, kui olulised on talle erinevad tasu ja tunnustusega seotud aspektid.

Ankeedi kolmas sisuline osa keskendus **tööga seotuse väljunditele**. Taas võeti aluseks Saksi mudel, milles käsitletud väljunditest uuriti magistr töö seisukohast olulisemaid: töörahulolu, organisatsioonile pühendumist ja lahkumiskavatsust (2006). Tabelis 2 on välja toodud magistr töö käsitletud tööga seotuse väljundid ja nende uurimiseks kasutatud skaalad (tabel 2).

Tabel 2

Empiirilises uurimuses käsitletud tööga seotuse väljundid ja kasutatud skaalad

Tööga seotuse väljund	Väljundi mõõtmiseks kasutatud skaala
Tööraahulolu	Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh (1983) skaala lühendatud versioon
Organisatsioonile pühendumine	Rhoades <i>et al.</i> (2001) skaala
Lahkumiskavatsus	Boshoffi ja Alleni (2000) skaala

Allikas: autori koostatud

Tabelist 2 nähtub, et töörahulolu uurimiseks kasutati Cammann *et al.* (1983) skaala lühendatud versiooni. Pühendumise uurimiseks kasutati Rhoades *et al.* (2001) loodud skaalat. Töötajate lahkumiskavatsuse mõõtmiseks kasutati Boshoffi ja Alleni (2000) välja töötatud skaalat.

Küsimustiku sisuliste osade väidete hindamiseks kasutati Likerti tüüpi skaalat ühest neljani, mis võimaldab antud magistritöö seisukohast piisavat vastuste diferentseerimist. Originaalis olid küsimustikud erinevate skaaladega, kuid andmetöötuse lihtsustamiseks ning andmete võrdlemiseks skaalad ühtlustati. Enamikus teemaplokkides tähistas 1 vastusevarianti „ei nõustu üldse“ ja 4 tähistas vastusevarianti „nõustun täielikult“. Töö omaduste teemaplokis tähistas 1 vastusevarianti „väga vähe“ ja 4 tähistas vastusevarianti „väga palju“. Tasu ja tunnustuse teemaplokis tähistas 1 vastusevarianti „väga ebaoluline“ ja 4 tähistas vastusevarianti „väga oluline“.

2.2.2 Tulemuste analüüsi meetodid

Uurimuse käigus kogutud andmete analüüsiks kasutati statistilist analüüsi SPSS programmis (versioon 22.0).

Taustaandmetest küsiti vastaja vanust ja tööstaaži avatud küsimusena, kuid andmete analüüsiks jagati vastused gruppideks ning kodeeriti. Lähtuvalt Pitt-Catsouphe ja Matz-Costa (2009) soovituselt vanusest tulenevate erinevuste välja selgitamiseks uuritava grupi siseselt jaotati töötajad vanuse alusel kahte alagruppi: „17-21“ ja „22-26“ aastased. Grupid kodeeriti järgnevalt: 1 tähistas vastusevarianti „17-21“ ja 2 tähistas vastusevarianti „22-26“. Tööstaaži alusel jaotati vastused kahte alagruppi: „0-1“ ja „2-3“ aastat. Kuna ettevõtte on 3 aastat vana, siis ei saa tööstaaž ettevõttes üle selle olla. Grupid kodeeriti järgnevalt: 1 tähistas vastusevarianti „0-1“ ja 2 tähistas vastusevarianti „2-3“. Sisuliste osade vastuste analüüsimiseks kodeeriti andmed skaalale 1-4, kus 1 tähendas kõige negatiivsemat hinnangut ja 4 tähendas kõige positiivsemat hinnangut.

Küsimustiku skaalade sisereliaabluse hindamiseks kasutas autor Cronbachi alfa analüüsi, mis võimaldab välja selgitada, kui sarnaselt mõõdavad erinevad küsimused ühte ja sama fenomeni (Klaster, 2015). Cronbachi alfa väärtus jääb 0 ja 1 vahele (Gliem & Gliem, 2003). Mida lähemal on väärtus ühele, seda suurem on skaala sisereliaablus (*ibid.*). Lähtuvalt George ja Mallery (2003) soovituselt on koefitsienti magistritöös järgmiselt tõlgendatud: „ $\alpha > 0,9$ – suurepärase, $\alpha > 0,8$ – hea, $\alpha > 0,7$ – aktsepteeritav, $\alpha > 0,6$ – küsitav, $\alpha > 0,5$ – ebapiisav, $\alpha < 0,5$ – mitteaktsepteeritav“ (viidatud Gliem & Gliem, 2003).

Tööga seotusele ja seda mõjutavatele teguritele antud hinnangute väljaselgitamiseks kasutati kirjeldavat statistikat ning leiti tegurite aritmeetilised keskmised ja standardhälbed.

Erinevate tegurite ja tööga seotuse seoste ning tööga seotuse ja töörahulolu, organisatsioonile pühendumise ja lahkumiskavatsuse seoste analüüsimiseks kasutati korrelatsioonanalüüsi. Seoste suuna ja tugevuse kindlaks määramiseks kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat, sest see võimaldab välja selgitada kahe muutuja vahelise lineaarse korrelatsiooni suuna ja tugevuse. Kahe muutuja täieliku positiivse seose korral on korrelatsioonikordaja väärtuseks +1 ning täieliku negatiivse seose korral on korrelatsioonikordaja väärtuseks -1 (Ghauri & Grønhaug, 2004). Nullilähedane väärtus näitab seda, et muutujate vahel seos puudub (*ibid.*). Käesolevas magistritöös on korrelatsioonikordajaid tõlgendatud järgnevalt: 0-0,1 seos puudub, 0,1-0,3 nõrk seos, 0,3-0,5 mõõdukas seos, 0,5-0,8 tugev seos, 0,8-1,0 väga tugev seos.

Erinevate demograafiliste gruppide vastuste statistiliste erinevuste leidmiseks kasutati dispersioonanalüüsi One-Way ANOVA, mille abil saab võrrelda enam kui kahte gruppi nende keskväärtuste põhjal (Ghauri & Grønhaug, 2004). Käesolevas magistritöös võimaldas ANOVA analüüs välja tuua vastuste erinevused soo, vanuse, tööstaaži, töökoormuse, haridustaseme ja ametikoha lõikes. Selle tulemusel saadud olulised statistilised erinevused võimaldasid võrrelda erinevate gruppide vastuste keskmisi paarikaupa Post Hoc testi (Bonferroni) abil. Kahe grupi keskmiste võrdlemiseks kasutati Welchi T-testi, mida sobib kasutada olukorras, kus valimite hajuvus või normaaljaotus ei ole ühesugused (Legendre, 2009). Käesolevas töös ei olnud valimite hajuvus ühesugune, mistõttu oli Welchi T-testi kasutamine õigustatud. Statistilise olulisuse nivooks võeti $p < 0,05$.

2.3 Tulemused

Järgnevalt on antud ülevaade magistritöö tulemustest. Sarnaselt ankeetküsitluse teemaplokkidele, on tulemused esitatud nelja alapeatükina. Esimeses alapeatükis on kirjeldatud valimi taustaandmeid, teises on antud ülevaade klienditeenindajate tööga seotuse tasemest, kolmandas on esitatud hinnangud tööga seotust mõjutavatele teguritele ja neljandas on esitatud hinnangud tööga seotuse väljunditele.

2.3.1 Valimi kirjeldus

Käesolevas peatükis on antud ülevaade valimi taustaandmete jagunemisest (tabel 3).

Tabel 3
Valimi taustaandmete jagunemine

		N	%
Sugu	Mees	16	30,8
	Naine	36	69,2
Vanus	17-21	28	53,8
	22-26	24	46,2
Tööstaaž	0-1	35	67,3
	2-3	17	32,7
Töökoormus	Täiskoormus	19	36,5
	Osaline koormus	33	63,5
Haridustase	Põhiharidus	5	9,6
	Keskharidus (kesk-eri)	37	71,2
	Kõrgharidus	10	19,2
Ametikoht	Vahetusevanem	19	36,5
	Klienditeenindaja	33	63,5

Allikas: autori koostatud

Kõigist Footlong OÜ 57-st klienditeenindajast vastasid küsimustikule 52 töötajat (91,2%). Vastajatest 16 (30,8%) olid mehed ja 36 (69,2%) olid naised.

Vastajate keskmine vanus oli 21,1 aastat. Enam vastajaid oli nooremas vanusegrupis 17-21. aastased (53,8%) ning veidi vähem vastajaid oli vanemas vanusegrupis 22-26. aastased (46,2%). Vastajate sooline ja vanuseline jaotus on väga sarnased koguvalimi soolisele ja vanuselisele jaotusele, mistõttu saab vastuste põhjal üldistusi teha kogu ettevõtte töötajate kohta.

Vastajate keskmine tööstaaž ettevõttes oli 0,98 aastat. Tööstaaži järgi olid rohkem esindatud vastajad, kes olid ettevõttes 0-1 aastat töötanud. Neid oli 35 (67,3%). Vähem oli vastajaid, kes olid ettevõttes 2-3 aastat töötanud. Neid oli 17 (32,7%).

19 vastajat (36,5%) töötasid ettevõttes täiskoormusega ning 33 vastajat (63,5%) töötasid osalise koormusega.

Haridustaseme järgi oli vastajate hulgas kõige enam keskharidusega (kesk-eri) inimesi – 37 töötajat (71,2%), mis teenindusettevõtte puhul on ootuspärane tulemus. Järgnesid kõrgharidusega inimesed – 10 töötajat (19,2%). Kõige vähem oli põhiharidusega töötajaid – 5 (9,6%).

Ametikoha järgi olid 19 vastajat (36,5%) vahetusevanemad ning 33 vastajat (63,5%) olid klienditeenindajad.

2.3.2 Tööga seotusele antud hinnangud

Käesolevas alapeatükis on esitatud UWES tööga seotuse skaala kolme teemaploki, tarmukuse, pühendumise ja süvenemise, tulemused. Tabelis 4 on välja toodud nende kolme teemaploki sisereliaabluskoeffitsendid Cronbachi alfa, keskmised (M) ning standardhälbed (SD).

Tabel 4
Klienditeenindajate tööga seotus teemaplokkide kaupa

Tööga seotuse tegur	Cronbachi alfa	Keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Tarmukus	0,80	2,69	0,74
Pühendumine	0,87	2,65	0,86
Süvenemine	0,79	2,82	0,81

Allikas: autori koostatud

Tabelist 4 selgub, et kõikide teemaplokkide sisereliaablus oli hea või aktsepteeritav, mida näitab $\alpha > 0,7$. Kõige kõrgem oli klienditeenindajate kognitiivne tööga seotus, mida väljendab süvenemine (M=2,82). Järgnes füüsiline tööga seotus, mida väljendab tarmukus (M=2,69). Kõige madalam oli töötajate emotsionaalne tööga seotus, mida väljendab pühendumine (M=2,65).

Lisas 2 on välja toodud UWES tööga seotuse skaala vastuste täpsem jagunemine, keskmised ja standardhälbed. Selgub, et kõige kõrgema keskmisega hinnati väidet „Oma ametis tunnen end kindla ja jõudsana“ (M=3,04) ning kõige madalama keskmisega hinnati väidet „Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema“ (M=2,27), mis mõlemad kuuluvad tarmukuse teemaplokki.

Selleks, et välja selgitada tööga seotuse erinevused demograafiliste tunnuste lõikes, on analüüsitud taustaandmete mõju tööga seotusele. Lisa 3 annab ülevaate soo, vanuse, tööstaaži, töökoormuse, haridustaseme ja ametikoha mõjust tööga seotusele. Ainus ANOVA analüüsi teel saadud statistiliselt oluline tulemus ilmnis teenindajate haridustasemest tingitud hinnangutes tarmukusele ($p=0,03$). Post Hoc (Bonferroni) testi abil leiti olulised erinevused põhiharidusega teenindajate (M=3,40) ja keskharidusega teenindajate (M=2,61) tarmukuse näitajates ($p=0,02$).

2.3.3 Tööga seotust mõjutavatele teguritele antud hinnangud

Käesolevas peatükis on välja toodud klienditeenindajate hinnangud töö omadustele, töökeskkonna aspektidele ning tasu ja tunnustusega seotud aspektidele.

2.3.3.1 Töö omadustele antud hinnangud

Järgnevalt käsitletakse klienditeenindajate hinnanguid töö omadustele. Tabel 5 kujutab töö omadustele antud hinnangute keskmiseid ja standardhälbeid.

Tabel 5
Klienditeenindajate hinnangud töö omadustele

Töö omadus	Keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Oskuste mitmekesisus	2,52	0,96
Ülesande olemus	2,96	1,03
Ülesande olulisus	3,35	0,74
Autonoomia	2,42	1,11
Tagasiside	2,42	0,67

Allikas: autori koostatud

Tabelist 5 selgub, et kõige kõrgemalt hindasid klienditeenindajad töö omadust „ülesande olulisus“ (M=3,35). Küllaltki kõrge keskmise hinde sai ka töö omadus „ülesande olemus“ (M=2,96). 4-pallisel skaalal üle keskmise tulemuse sai ka „oskuste mitmekesisus“ (M=2,52). Madalaimad hinnangud said töö omadused „autonoomia“ (M=2,42) ja „tagasiside“ (M=2,42). Lisas 4 on välja toodud töö omadustele antud hinnangute täpsem jagunemine, keskmised ja standardhälbed.

Lisa 5 annab ülevaate valimi taustatunnuste mõjust töö omadustele. Taustatunnustest andsid ANOVA analüüsil statistiliselt olulise tulemuse soost tingitud hinnangud oskuste mitmekesisusele (p=0,04). Welchi T-testi abil selgitati välja, et meeste hinnangud (M=2,94) erinesid naiste hinnangutest (M=2,33) oskuste mitmekesisusele (p=0,02). Vanuse ega tööstaaži alusel statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud. Statistiliselt olulise tulemuse andsid aga töökoormusest tingitud hinnangud ülesande olulisusele (p=0,01). Täiskoormusega vastajate hinnangud (M=3,00) erinesid osalise koormusega vastajate hinnangutest (M=3,55) ülesande olulisusele (p=0,03). Hariduse alusel statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud. Viimasena andsid statistiliselt olulise tulemuse ametikohast tingitud hinnangud ülesande olulisusele (p=0,01). Vahetusevanemate hinnangud (M=3,00) erinesid klienditeenindajate hinnangutest (M=3,55) ülesande olulisusele (p=0,03).

Korrelatsioonanalüüsi tulemused tööga seotuse ja töö omaduste vahelise seose välja selgitamiseks on esitatud tabelis 6.

Tabel 6
Seosed klienditeenindajate tööga seotuse ja töö omaduste vahel

Töö omadus		Tarmukus	Pühendumine	Süvenemine
Oskuste mitmekesisus	r	0,47**	0,56**	0,37**
Ülesande olemus	r	0,17	0,14	0,36**
Ülesande olulisus	r	0,47**	0,06	0,38*
Autonoomia	r	0,45**	0,47**	0,35*
Tagasiside	r	0,30*	0,20	0,32*

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

**Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Tabelist 6 selgub, et töö omadustest mõjutab klienditeenindajate tööga seotust kõige enam oskuste mitmekesisus (tarmukus $r=0,47$, pühendumine $r=0,56$, süvenemine $r=0,37$). Oskuste mitmekesisuse ja pühendumise vahel on lausa tugev positiivne seos. Ka mõjutab klienditeenindajate tööga seotust mõõdukalt autonoomia (tarmukus $r=0,45$, pühendumine $r=0,47$, süvenemine $r=0,35$) ehk võimalus ise otsustada, kuidas oma töö tegemist organiseerida. Ülejäänud töö omadused avaldavad mõju vaid osadele tööga seotuse teguritele. Kõige vähem mõjutab tööga seotust ülesande olemus, mis avaldab mõõdukat mõju vaid süvenemisele ($r=0,36$).

2.3.3.2 Töökeskkonna aspektidele antud hinnangud

Järgnevalt käsitletakse klienditeenindajate hinnanguid töökeskkonna aspektidele: tajutavale organisatsiooni, juhi ja kolleegide toetusele, koolitus- ja arenguvõimalustele ja rahulolule töögraafikuga. Tabel 7 annab ülevaate nimetatud teemaplokkide sisereliaabluskoefitsientidest Cronbachi alfa, keskmistest ning standardhälvetest.

Tabel 7
Klienditeenindajate hinnangud töökeskkonna aspektidele

Töökeskkonna aspekt	Cronbachi alfa	Keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Tajutav organisatsiooni toetus	0,90	3,07	0,78
Tajutav juhi toetus	0,90	3,12	0,80
Tajutav kolleegide toetus	0,86	3,19	0,83
Koolitus- ja arenguvõimalused	0,79	2,66	0,94
Rahulolu töögraafikuga	0,71	3,55	0,71

Allikas: autori koostatud

Tabelist 7 selgub, et kõikide teemaplokkide sisereliaablus oli suurepärase, hea või aktsepteeritava, mida näitab $\alpha > 0,7$. Kõige kõrgema keskmisega hindasid klienditeenindajad rahulolu töögraafikuga (M=3,55). Küllaltki kõrge keskmisega hinnati tajutavat kolleegide (M=3,19), juhi (M=3,12) ja organisatsiooni toetust (M=3,07). Teistest tunduvalt madalama keskmise hinde said aga koolitus- ja arenguvõimalused (M=2,66).

Lisas 6 on esitatud klienditeenindajate hinnangute täpsem jagunemine töökeskkonna aspektidele, samuti tegurite keskmised ja standardhälbed. Kõige kõrgemalt hinnati töögraafikuga seotud väiteid „Minu eelistustega arvestatakse töögraafiku koostamisel“ (M=3,52), „Mul on võimalik oma töögraafikut muuta, kui mul on vaja isiklikke või perekondlikke kohustusi täita“ (M=3,58) ja „Ma olen rahul oma eelmise kuu töögraafikuga“ (M=3,54). Kõige madalamalt hinnati aga koolitus- ja arenguvõimaluste teemaploki väiteid „Mul on piisavalt võimalusi ettevõttes karjääri teha“ (M=2,37) ja „Mul on head võimalused saada edutatud“ (M=2,38).

Lisa 7 annab ülevaate valimi taustaandmete mõjust tajutavale organisatsiooni, juhi ja kolleegide toetusele, koolitus- ja arenguvõimalustele ning töögraafikule. ANOVA analüüs taustaandmete alusel statistiliselt olulisi erinevusi klienditeenindajate hinnangutes nendele töökeskkonna aspektidele ei näidanud.

Korrelatsioonanalüüsi tulemused tööga seotuse ja töökeskkonna aspektide vaheliste seoste välja selgitamiseks on esitatud tabelis 8.

Tabel 8
Seosed klienditeenindajate tööga seotuse ja töökeskkonna aspektide vahel

Töökeskkonna aspekt		Tarmukus	Pühendumine	Süvenemine
Tajutav organisatsiooni toetus	r	0,58**	0,69**	0,40**
Tajutav juhi toetus	r	0,51**	0,52**	0,24
Tajutav kolleegide toetus	r	0,57**	0,66**	0,40**
Koolitus- ja arenguvõimalused	r	0,43**	0,44**	0,18
Rahulolu töögraafikuga	r	0,58**	0,49**	0,31*

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

**Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$

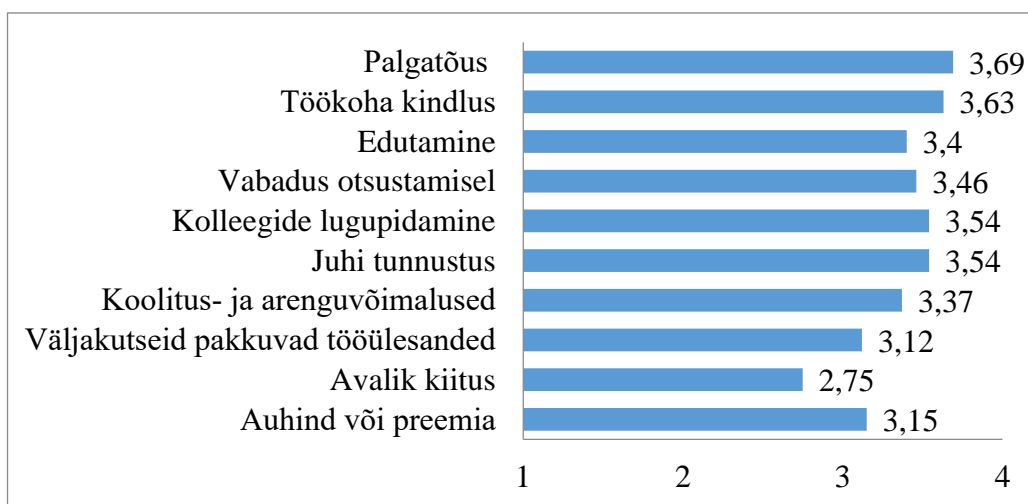
Allikas: autori koostatud

Tabelist 8 selgub, et tööga seotusele avaldavad kõige tugevamat mõju tajutav organisatsiooni toetus (tarmukus $r=0,58$, pühendumine $r=0,69$, süvenemine $r=0,40$) ja tajutav kolleegide toetus (tarmukus $r=0,57$, pühendumine $r=0,66$, süvenemine $r=0,40$). Ka töögraafikuga rahulolu mõju

eelkõige tarmukuse tegurile on tugev ($r=0,58$). Tajutav juhi toetus avaldab tugevat mõju vaid tarmukuse ($r=0,51$) ja pühendumise ($r=0,52$) teguritele, kuid mitte süvenemisele. Koolitus- ja arenguvõimalused avaldavad mõõdukat mõju tarmukusele ($r=0,43$) ja pühendumisele ($r=0,44$).

2.3.3.3 Tasu ja tunnustuse aspektidele antud hinnangud

Järgnevalt on vaadeldud klienditeenindajate hinnanguid erinevatele töötasu ja tunnustust puudutavatele aspektidele. Joonis 3 kujutab klienditeenindajate hinnangute keskmisi.



Joonis 3 Klienditeenindajate hinnangute keskmised tasu ja tunnustusega seotud aspektidele 4-pallisel skaalal (allikas: autori koostatud)

Jooniselt 3 selgub, et kõik käesolevas magistritöös vaadeldud tasu ja tunnustusega seotud aspektid said 4-pallisel skaalal üle keskmise hinnangu. Kõige kõrgema keskmisega hinnati palgatõusu ($M=3,69$). Lähtuvalt keskväärtusest jäi oluliselt teiseks aspektiks töökoha kindlus ($M=3,63$). Järgnesid võrdse keskmise hinnangu saanud aspektid kolleegide lugupidamine ($M=3,54$) ja juhi tunnustus ($M=3,54$). Veidi madalama keskmisega hinnati vabadust otsustamisel ($M=3,46$), edutamist ($M=3,4$), koolitus- ja arenguvõimalusi ($M=3,37$), auhinda või preemiat ($M=3,15$) ning väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid ($M=3,12$). Teistest aspektidest tunduvalt madalama keskmisega hindasid vastajad avalikku kiitust ($M=2,75$). Lisas 8 on välja toodud klienditeenindajate hinnangute täpsem jagunemine, keskmised ja standardhälbed.

Lisa 9 annab ülevaate valimi taustatunnuste mõjust tasu ja tunnustusega seotud aspektidele. Taustaandmetest andsid ANOVA analüüsil statistiliselt olulise tulemuse vastajate soost tingitud hinnangud juhi tunnustusele ($p<0,01$), avalikule kiitusele ($p<0,01$) ja auhinnale või preemiale

($p=0,02$). Welchi T-testi abil selgitati välja, et meeste hinnangud ($M=3,13$) erinesid naiste hinnangutest ($M=3,69$) juhi tunnustusele ($p=0,01$), meeste hinnangud ($M=2,17$) erinesid naiste hinnangutest ($M=2,72$) avalikule kiitusele ($p<0,01$) ning meeste hinnangud ($M=2,96$) erinesid naiste hinnangutest ($M=3,31$) auhinnale või preemiale ($p=0,04$). Vanuse alusel statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud. Tööstaaži alusel andsid statistiliselt olulise tulemuse hinnangud töökoha kindlusele ($p=0,02$), vabadusele otsustamisel ($p=0,03$), kolleegide lugupidamisele ($p<0,01$), juhi tunnustusele ($p=0,02$) ja väljakutseid pakkuvatele tööülesannetele ($p<0,01$). Welchi T-testi abil selgitati välja, et 0-1-aastase staažiga töötajate hinnangud ($M=3,62$) erinesid 2-3-aastase staažiga töötajate hinnangutest ($M=3,92$) töökoha kindlusele ($p=0,01$), 0-1-aastase staažiga töötajate hinnangud ($M=3,33$) erinesid 2-3-aastase staažiga töötajate hinnangutest ($M=3,77$) vabadusele otsustamisel ($p=0,02$), 0-1-aastase staažiga töötajate hinnangud ($M=3,49$) erinesid 2-3-aastase staažiga töötajate hinnangutest ($M=3,92$) kolleegide lugupidamisele ($p<0,01$), 0-1-aastase staažiga töötajate hinnangud ($M=3,31$) erinesid 2-3-aastase staažiga töötajate hinnangutest ($M=3,85$) juhi tunnustusele ($p=0,01$) ning 0-1-aastase staažiga töötajate hinnangud ($M=3,10$) erinesid 2-3-aastase staažiga töötajate hinnangutest ($M=3,85$) väljakutseid pakkuvatele tööülesannetele ($p<0,01$). Töökoormuse alusel andsid statistiliselt olulise tulemuse hinnangud väljakutseid pakkuvatele tööülesannetele ($p<0,01$). Welchi T-testi abil selgitati välja, et täiskoormusega töötajate hinnangud ($M=3,50$) erinesid osalise koormusega töötajate hinnangutest ($M=3,00$) väljakutseid pakkuvatele tööülesannetele ($p<0,01$). Haridustaseme alusel andsid statistiliselt olulise tulemuse hinnangud edutamisele ($p=0,04$) ja koolitus- ja arenguvõimalustele ($p=0,02$). Bonferroni Post Hoc testi abil selgitati välja, et põhiharidusega töötajate hinnangud ($M=3,67$) erinesid keskharidusega töötajate hinnangutest ($M=3,24$) edutamisele ($p=0,04$) ning põhiharidusega töötajate hinnangud ($M=4,00$) erinesid keskharidusega töötajate hinnangutest ($M=3,63$) koolitus- ja arenguvõimalustele ($p=0,01$). Ametikoha alusel andsid statistiliselt olulise tulemuse hinnangud väljakutseid pakkuvatele tööülesannetele ($p<0,01$). Welchi T-testi abil selgitati välja, et vahetusevanemate hinnangud ($M=3,72$) erinesid klienditeenindajate hinnangutest ($M=3,06$) väljakutseid pakkuvatele tööülesannetele ($p<0,01$).

2.3.4 Tööga seotuse väljunditele antud hinnangud

Käesolevas alapeatükis on välja toodud teenindajate hinnangud tööga seotuse väljunditele: tööraahulolule, organisatsioonile pühendumisele ja lahkumiskavatsusele. Tabel 9 kujutab nende teemaplokkide sisereliaabluskoeffitsiente Cronbachi alfa, keskmisi ning standardhälbeid.

Tabel 9
Klienditeenindajate hinnangud töörahulole, organisatsioonile pühendumisele ja lahkumiskavatsusele

Tööga seotuse väljund	Cronbachi alfa	Keskmine (M)	Standardhälve (SD)
Töörahulolu	0,93	3,04	0,83
Organisatsioonile pühendumine	0,87	2,23	0,93
Lahkumiskavatsus	0,94	2,14	1,04

Allikas: autori koostatud

Tabelist 9 selgub, et kõikide teemaplokkide sisereliaablus oli suurepärase või hea, mida näitab $\alpha > 0,8$. Kõige kõrgema keskmisega hindasid klienditeenindajad oma töörahulolu ($M=3,04$). Tunduvalt madalama keskmise hinde sai aga organisatsioonile pühendumine ($M=2,23$). Kõige madalama keskmise hindega hinnati lahkumiskavatsust ($M=2,14$).

Lisas 10 on välja toodud klienditeenindajate hinnangute täpsem jagunemine, keskmised ja standardhälbed. Kõige kõrgema keskmisega hinnati töörahulolu teemaploki väidet „Üldiselt mulle meeldib selles organisatsioonis töötada“ ($M=3,10$). Kõige madalama keskmisega hinnati aga organisatsioonile pühendumise teemaploki väidet „See organisatsioon omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust“ ($M=1,96$).

Lisa 11 annab ülevaate soo, vanuse, tööstaaži, töökoormuse, haridustaseme ja ametikoha mõjust tööga seotusele. Demograafiliste tunnuste alusel statistiliselt olulisi erinevusi klienditeenindajate hinnangutes töörahulole, organisatsioonile pühendumisele ega lahkumiskavatsusele ei leitud.

Korrelatsioonanalüüsi tulemused tööga seotuse ja töörahulolu, organisatsioonile pühendumise ning lahkumiskavatsuse vahelise seose välja selgitamiseks on esitatud tabelis 10.

Tabel 10
Seosed klienditeenindajate tööga seotuse ja töörahulolu, organisatsioonile pühendumise ja lahkumiskavatsuse vahel

Tööga seotuse väljund		Tarmukus	Pühendumine	Süvenemine
Töörahulolu	r	0,72**	0,75**	0,45**
Organisatsioonile pühendumine	r	0,62**	0,68**	0,54**
Lahkumiskavatsus	r	-0,63**	-0,69**	-0,31*

*Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,05$

**Korrelatsioon on oluline olulisusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Tabelist 10 selgub, et nii töörahulolu, organisatsioonile pühendumine kui ka lahkumiskavatsus mõjutavad oluliselt tööga seotust. Kui töörahulolu ja tööga seotuse (tarmukus $r=0,72$, pühendumine $r=0,75$, süvenemine $r=0,45$) ning organisatsioonile pühendumise ja tööga seotuse (tarmukus $r=0,62$, pühendumine $r=0,68$, süvenemine $r=0,54$) vahel on tugev positiivne seos, siis lahkumiskavatsuse ja tööga seotuse vahel on tugev negatiivne seos (tarmukus $r=-0,63$, pühendumine $r=-0,69$, süvenemine $r=-0,31$). Kõige nõrgemat mõju avaldab töörahulolule, organisatsioonile pühendumisele ning lahkumiskavatsusele tööga seotuse teguritest süvenemine.

3. ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Käesolevas peatükis on arutletud läbiviidud uuringu tulemuste üle. Tulemuste analüüsi põhjal on tehtud ettepanekuid klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks Footlong OÜ's.

3.1 Klienditeenindajate tööga seotuse tase

Klienditeenindajate vastustest selgus, et tööga seotuse teguritest on kõige kõrgem nende süvenemise näitaja ($M=2,82$). Seega on klienditeenindajad oma tööle keskendunud ning sellest haaratud. Järgnes tarmukuse näitaja ($M=2,69$), mis näitab, et klienditeenindajate energiatase ja vaimne vastupidavus on 4-pallisel skaalal keskmisest kõrgemad. Üle keskmise oli ka vastajate pühendumise näitaja ($M=2,65$). Seega klienditeenindajad tunnetavad oma tööd keskmisest tähenduslikumana. Kognitiivsele ja füüsilisele tööga seotusele jäi see emotsionaalset tööga seotust väljendav tulemus aga alla ning selle tõstmiseks on ettevõttes veel arenguruumi. Asjaolu, et töötajad end kuigi tugevalt enda töö kaudu ei identifitseeri võib olla ka üks Footlong OÜ suure personalivoolavuse põhjuseid.

Saadud tulemused erinesid mõnevõrra Kim *et al.* (2009) läbiviidud uuringu tulemustest USA Subway klienditeenindajate seas. Kuigi Kim *et al.* kasutasid oma uurimuses erinevalt käesolevast uurimusest 5-pallist UWES skaalat, saab öelda, et sarnaselt käesolevale magistritööle olid ka nende uurimuses kõik kolm tööga seotuse tegurit teenindajatel 5-pallisel skaalal üle keskmise (tarmukus $M=3,50$, pühendumine $M=3,12$, süvenemine $M=2,92$). Käesoleva uuringu tulemused erinesid Kim *et al.* uuringu tulemustest aga selle poolest, et kui Kim *et al.* uuringus sai klienditeenindajate süvenemise näitaja teistest teguritest madalama hinnangu, siis käesolevas uurimuses sai see kognitiivset tööga seotust väljendav tegur kõige kõrgema hinnangu. Seega tunnevad Subway teenindajad Eestis, et nad on rohkem tööle keskendunud kui Subway teenindajad USAs. Leitud erinevuste põhjused vajavad aga edasist põhjalikumalt uurimist.

Enamik demograafilisi tunnuseid klienditeenindajate tööga seotust ei mõjutanud. Ainus statistiliselt oluline tulemus leiti teenindajate haridustasemest tingitud hinnangutes tarmukusele. Põhiharidusega teenindajate antud hinnangud olid kõrgemad keskharidusega teenindajate antud hinnangutest. Saadud tulemus ühtib uuringu tulemustega, mille kohaselt teenindajate tööga seotus haridustaseme kasvades väheneb (James *et al.*, 2011). Ametikohast tingitud statistiliselt olulisi erinevusi tööga seotuses, mis ilmnisid USA Subway töötajate seas läbiviidud uurimuses, antud uurimuses ei leitud (Kim *et al.*, 2009). Footlong OÜ vahetusevanemate tarmukuse,

pühendumise ja süvenemise näitajad olid küll klienditeenindajate omadest kõrgemad nagu võis eeldada ka töö teoreetilises osas refereeritud uuringute põhjal (Kim *et al.*, 2009; Schaufeli *et al.*, 2006), kuid need erinevused ei olnud statistiliselt olulised. Demograafiliste andmete väikest mõju tööga seotuse teguritele võib seletada asjaoluga, et uuringu valim oli väike ja küllaltki homogeenne sisaldades vaid ühe valdkonna töötajaid (Kim *et al.*, 2009).

Kokkuvõttes võib öelda, et kõige kõrgem on Footlong OÜ klienditeenindajate kognitiivne tööga seotus ja kõige madalam on nende emotsionaalne tööga seotus. USA Subway töötajate tööga seotusest erineb tulemus eelkõige klienditeenindajate kõrge süvenemise näitaja poolest.

3.2 Klienditeenindajate tööga seotust mõjutavad tegurid

Töö omadustest hindasid klienditeenindajad kõige kõrgemalt ülesande olulisust ($M=3,35$), mis tähendab, et nad tunnevad, et nende töö on vajalik ning avaldab suurt mõju teiste inimeste, antud juhul eelkõige klientide, heaolule. Korrelatsioonanalüüs ülesande olulisuse ja tööga seotuse alaskaalade vaheliste seoste väljaselgitamiseks näitas, et ülesande olulisus avaldab mõju eelkõige tarmukusele ($r=0,47$) ja süvenemisele ($r=0,38$), mis seletab ka seda, et neid tööga seotuse tegureid hinnati pühendumise tegurist kõrgemalt.

Kõrgelt hinnati ka ülesande olemust ($M=2,96$), millest võib järeldada, et klienditeenindajad tunnevad, et nad saavad tegeleda pigem tervikülesannetega, millel on selge algus ja lõpp. Klienditeenindaja töö iseärasusi arvestades on selgelt piiritletud ülesandeks ühe kliendi teenindamine. Korrelatsioonanalüüs ülesande olemuse ja tööga seotuse alaskaalade vaheliste seoste väljaselgitamiseks näitas aga, et see töö omadus avaldab mõõdukat mõju vaid süvenemisele ($r=0,36$). Seega ei avalda klienditeenindajate tööga seotusele erilist mõju see, kas nad saavad tegeleda tervikülesannetega või on nende töö vaid osa tervikust.

4-pallisel skaalal üle keskmise hinnangu sai oskuste mitmekesisus ($M=2,52$), mis näitab, et klienditeenindajad tunnevad, et nad saavad oma töös piisavalt teadmisi ja oskusi kasutada. Autori arvates võib see olla tingitud asjaolust, et Footlong OÜ klienditeenindajad tegelevad nii toitude valmistamise kui ka klientidega arveldamisega, mis nõuavad erinevaid teadmisi ja oskusi. Korrelatsioonanalüüs oskuste mitmekesisuse ja tööga seotuse alaskaalade vaheliste seoste väljaselgitamiseks näitas, et just see töö omadus mõjutab ka tööga seotuse kõiki tegureid kõige enam (tarmukus $r=0,47$, pühendumine $r=0,56$, süvenemine $r=0,37$). Võrdlusena näitas ka Kim *et al.* uuring, et oskuste mitmekesisuse ja tööga seotuse vahel on tugev positiivne seos (2009).

Oskuste mitmekesisus avaldas kõige tugevamat mõju emotsionaalsele tööga seotusele. Seega kui klienditeenindaja saab erinevaid tööülesandeid täita ning oma oskusi ja teadmisi kasutada, siis tajub ta enda tööd tähenduslikuna ning tema emotsionaalne tööga seotus, mida väljendab pühendumine, on kõrge. Pühendumise näitaja oli Footlong OÜ klienditeenindajatel aga tööga seotuse teguritest kõige madalam ning üheks selle tõstmise võimaluseks on just tööülesannete mitmekesisemaks muutmine.

Teistest tööomadustest madalamalt hinnati autonoomiat ($M=2,42$). Seega tunnevad teenindajad, et neil ei ole kuigi palju võimalusi oma töö tegemist organiseerida. Korrelatsioonanalüüs autonoomia ja tööga seotuse alaskaalade vaheliste seoste väljaselgitamiseks näitas, et autonoomia mõjutab tööga seotuse kõiki aspekte mõõdukalt (tarmukus $r=0,45$, pühendumine $r=0,47$, süvenemine $r=0,35$), mida võis eeldada ka töö teoreetilises osas refereeritud uuringute põhjal (Salanova *et al.*, 2005; Slåtten & Mehmetoglu, 2011; Xanthopoulou *et al.*, 2009). Seega on teenindajate tööga seotuse suurendamiseks oluline lasta neil võimalikult palju ise otsustada, kuidas oma töö tegemist korraldada. See aitab omakorda suurendada nende vastutust oma töötulemuste eest. Siiski tuleb arvestada, et võimalused selleks on toitlustusvaldkonna rangeid klienditeenindusstandardeid arvestades piiratud.

Autonoomiaga sama madalalt hinnati tagasisidet ($M=2,42$). Seega tunnevad klienditeenindajad, et nad ei saa oma töö kohta kuigi palju tagasisidet. Korrelatsioonanalüüs tagasiside ja tööga seotuse alaskaalade vaheliste seoste väljaselgitamiseks näitas, et tagasiside avaldab mõõdukat mõju tarmukusele ($r=0,30$) ja süvenemisele ($r=0,32$). Seega tuleb juhtidel klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks anda neile rohkem tagasisidet, mis aitab neil oma töö tulemustega pidevalt kursis olla.

Demograafiliste tunnuste lõikes ilmnes, et meessoost vastajad hindasid oskuste mitmekesisust kõrgemalt kui naissoost vastajad. Järelikult saavad mehed enda hinnangul kliente teenindades rohkem oma oskusi ja teadmisi kasutada kui naised. Lisaks soole täheldati ka töökoormusest ja ametikohast tingitud erinevusi klienditeenindajate vastustes. Töökoormuse lõikes hindasid osalise koormusega töötajad oma tööd olulisemaks kui täiskoormusega vastajad. Ametikoha lõikes leidsid klienditeenindajad, et nende töö mõjutab rohkem teiste inimeste heaolu kui vahetusevanemate töö. Saadud tulemus langes kokku töökoormusest tingitud hinnangutega põhjusel, et vahetusevanemad töötavad ettevõttes reeglina täiskohaga. Klienditeenindajate kõrgem hinnang ülesande olulisusele on autori hinnangul tingitud asjaolust, et klienditeenindajad

puutuvad vahetusevanematest veidi rohkem klientidega kokku, mistõttu tunnevad nad, et saavad seeläbi vahetusevanematest rohkem teiste inimeste heaolu mõjutada.

Töökeskkonna aspektidest vaadeldi antud uurimuses hinnanguid tajutavale organisatsiooni, kolleegide ja juhi toetusele, koolitus- ja arenguvõimalustele ning rahulolule töögraafikuga. Kõige kõrgemalt hindasid klienditeenindajad rahulolu töögraafikuga ($M=3,55$). See on ootuspärane, sest Footlong OÜ võimaldab klienditeenindajatel võimalikult palju ise oma töögraafiku koostamises osaleda. Üsna sarnaselt tajuti erinevaid toetuse liike: organisatsiooni ($M=3,07$), juhi ($M=3,12$) ja kolleegide ($M=3,19$) poolset toetust. Küllaltki kõrged hinnangud toetusega seotud aspektidele näitavad, et töötajad tunnevad end organisatsioonis turvaliselt (May *et al.*, 2004). Lisaks näitas tasu ja tunnustusega seotud aspektide järjestamine olulisuse alusel, et nii kolleegide lugupidamine kui ka juhi tunnustus on klienditeenindajatele väga olulised. Kõige madalamalt hinnati Footlong OÜ pakutavaid koolitus- ja arenguvõimalusi ($M=2,66$), millest võib järeldada, et mitmed töötajad ei tunne, et nad saavad oma töö tegemiseks piisavalt koolitust ning et neil on piisavalt võimalusi ettevõttes areneda. Saadud tulemus on autori hinnangul tingitud ettevõtte väiksusest, kus võrreldes suuremate ettevõtetega ei ole tõepoolest kuigi palju karjäärivõimalusi. Kuigi tasu ja tunnustusega seotud aspektide järjestamine olulisuse alusel näitas, et koolitus- ja arenguvõimalused ei ole võrreldes teiste aspektidega kõige olulisem klienditeenindajaid motiveeriv tegur, on Footlong OÜ'l siiski töötajate tööga seotuse tõstmiseks oluline panustada ka nende koolitamisse ja arendamisse. Korrelatsioonanalüüs nimetatud viie töökeskkonna aspekti ja tööga seotuse alaskaalade vaheliste seoste väljaselgitamiseks näitas, et kõik antud uurimuses vaadeldud töökeskkonna aspektid avaldavad vähemalt mõõdukat mõju tööga seotusele. Kõige tugevamalt mõjutasid vaadeldud töökeskkonna aspektid töötajate pühendumise tegurit, mis antud uurimuses oli tööga seotuse teguritest kõige madalam. Seega võib järeldada, et Footlong OÜ'l tuleb töötajate tööga seotuse tõstmiseks pakkuda neile igakülgset toetust, koolitus- ja arenguvõimalusi ja võimaldada neil osaleda oma töögraafiku kujundamises.

Demograafiliste tunnuste alusel statistiliselt olulisi erinevusi vastajate hinnangutes organisatsiooni, kolleegide ja juhi toetusele, koolitus- ja arenguvõimalustele ega töögraafikule ei esinenud. Seega hindavad erinevate demograafiliste gruppide esindajad neid tegureid sarnaselt.

Tasu ja tunnustusega seotud aspektid, mida käesolevas uuringus vaadeldi, said kõik 4-pallisel skaalal üle keskmise hinnangud. Sellest võib järeldada, et kõik need on klienditeenindajatele olulised ning panevad neid tundma, et organisatsioon väärtustab nende panust (Karatepe, 2013).

Kõige olulisemaks aspektiks peeti palgatõusu ($M=3,69$), millele järgnesid töökoha kindlus ($M=3,63$), kolleegide lugupidamine ($M=3,54$) ja juhi tunnustus ($M=3,54$). Palgatõus ja juhi tunnustus aitavad kujundada eelkõige lühiajalist tööga seotust, samas kui töökoha kindlus ja ettevõtte positiivne sisekliima aitavad kujundada pikaajalist tööga seotust (Maxwell *et al.*, 2010). Seega võib järeldada, et teenindajate pikaajaliseks ettevõttes hoidmiseks tuleb Footlong OÜ'l lisaks motiveeriva palga ja tunnustuse tagamisele tegeleda ka töökohtade kindluse ning positiivse sisekliima kujundamisega, mis on aluseks headele suhetele kolleegide vahel.

Demograafiliste tunnuste lõikes ilmnes, et juhi tunnustus, avalik kiitus ja auhind või preemia on naissoost töötajatele olulisemad kui meestele. Tööstaaži alusel ilmnes, et töökoha kindlus, vabadus otsustamisel, kolleegide lugupidamine, juhi tunnustus ja väljakutseid pakkuvad tööülesanded on pikema staažiga töötajatele olulisemad kui lühema staažiga töötajatele. Seega võib järeldada, et ettevõttes pikemalt töötanud inimeste ootused tasule ja tunnustusele aja möödudes kasvavad. Sotsiaalse vahetuse teooriat arvesse võttes võib järeldada, et nad ootavad oma panuse eest ettevõttesse vastutasuks ka üha rohkem erinevaid ressursse (Cropanzano & Mitchell, 2005). Töökoormuse alusel selgus, et täiskoormusega töötajad vajavad rohkem väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid kui osalise koormusega töötajad. Lähtudes sellest, et kõik täiskoormusega töötajate tööga seotuse alaskaaladele antud keskmised hinnangud olid kõrgemad kui osalise koormusega töötajatel, siis võib järeldada, et nad soovivad väljakutseid pakkuvaid ülesandeid täites ettevõtte arengusse rohkem panustada. Haridustaseme lõikes selgus, et põhiharidusega töötajatele on edutamine ning koolitus- ja arenguvõimalused olulisemad kui keskharidusega töötajatele. Samas tuleb arvesse võtta, et põhiharidusega vastajaid oli väga vähe ning saadud tulemus iseloomustab vaid neid konkreetseid indiviide. Ametikoha alusel ilmnes, et vahetusevanemad vajavad rohkem väljakutseid pakkuvaid tööülesandeid kui klienditeenindajad. Leitud erinevused töötajate ootustes tasu ja tunnustusega seotud aspektidele vajavad tulevikus põhjalikumat uurimist, et neid saaks arvestada ettevõtte motivatsioonipaketi kujundamisel.

Kokkuvõttes võib öelda, et töö omadustest mõjutavad teenindajate tööga seotust kõige enam oskuste mitmekesisus ja autonoomia. Lisaks töö omadustele avaldasid kõik antud uurimuses vaadeldud töökeskkonna tegurid tugevat või mõõdukast mõju klienditeenindajate tööga seotusele. Tasu ja tunnustusega seotud aspektidest peeti olulisemateks palgatõusu, töökoha kindlust, kolleegide lugupidamist ja juhi tunnustust.

3.3 Klienditeenindajate tööga seotuse väljundid

Tööga seotuse väljunditest vaadeldi antud uurimuses töörahulolu, organisatsioonile pühendumist ja lahkumiskavatsust. Oma töörahulolu hindasid klienditeenindajad küllaltki kõrgeks ($M=3,04$). Korrelatsioonanalüüs töörahulolu ja tööga seotuse alaskaalade vaheliste seoste väljaselgitamiseks näitas tugevat positiivset seost tööga seotuse ja töörahulolu vahel (tarmukus $r=0,72$, pühendumine $r=0,75$, süvenemine $r=0,45$), mis on kooskõlas töö teoreetilises osas refereeritud uuringute tulemustega (Paek *et al.*, 2015; Park & Gursoy, 2012). Seega võib teha järelduse, et klienditeenindajate tööga seotuse tõstmine aitab tõsta ka nende töörahulolu. Rahulolevad klienditeenindajad pakuvad aga omakorda kvaliteetsemat teenindust (Yeh, 2013).

Töörahulolust palju madalamalt hindasid vastajad organisatsioonile pühendumist ($M=2,23$), mis näitab, et ettevõttega ei tunta kuigi suurt ühtekuuluvustunnet. Selle põhjuseks võib olla Broadbridge *et al.* hinnangul asjaolu, et teenindajad ei seosta tihti oma tulevikku ettevõttega, kus nad töötavad, vaid töö teenindussektoris on nende jaoks ajutine etapp enne erialase töö leidmist (2007). Korrelatsioonanalüüs organisatsioonile pühendumise ja tööga seotuse alaskaalade vaheliste seoste väljaselgitamiseks näitas tugevat positiivset seost tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel (tarmukus $r=0,62$, pühendumine $r=0,68$, süvenemine $r=0,54$), mis on kooskõlas teoreetilises osas refereeritud uuringute tulemustega (Karatepe *et al.*, 2014; Paek *et al.*, 2015). Seega aitab teenindajate tööga seotuse tõstmine nende organisatsioonile pühendumist tõsta. See võimaldab omakorda parandada nende suhtumist oma töösse ning seeläbi käesoleva uurimuse üht probleemi, sagedasi tööalaseid rikkumisi, vähendada (Paek *et al.*, 2015).

Ohumärgiks võib pidada seda, et lahkumiskavatsust hinnati 4-pallisel skaalal üle keskmise kõrgeks ($M=2,14$), mis näitab, et mitmed töötajad mõtlevad töökoha vahetamisele. Saadud tulemust võib seletada asjaoluga, et klienditeenindajad ei näe tööd teeninduses atraktiivse karjäärivõimalusena ja paljud neist ei seosta oma tulevikku tööga teeninduses (Broadbridge *et al.*, 2007). Korrelatsioonanalüüs lahkumiskavatsuse ja tööga seotuse alaskaalade vaheliste seoste väljaselgitamiseks näitas sarnaselt teoreetilises osas refereeritud uuringute tulemustele (Park & Gursoy, 2012) tugevat negatiivset seost tööga seotuse ja lahkumiskavatsuse vahel (tarmukus $r=-0,63$, pühendumine $r=-0,69$, süvenemine $r=-0,31$). Kuna teoreetilises osas selgus, et eelkõige nooremad töötajad lahkuvad madala tööga seotuse korral suure tõenäosusega ettevõtetest (Park & Gursoy, 2012), siis on Footlong OÜ'1, mille töötajaskonna moodustavad eelkõige noored, väga oluline tegeleda nende tööga seotuse tõstmisega. Arvestades seda, et lahkumiskavatsus on lähim

töõjõu voolavusega seotud muutuja (Zhang *et al.*, 2015), siis võib järeldada, et tööga seotuse tõstmine aitab suure personalivoolavusega võidelda.

Demograafiliste tunnuste alusel statistiliselt olulisi erinevusi vastajate hinnangutes töörahulolule, organisatsioonile pühendumisele ega lahkumiskavatsusele ei esinenud. Seega hindavad erinevate demograafiliste gruppide esindajad neid tööga seotuse väljundeid küllaltki sarnaselt.

Kokkuvõttes võib öelda, et tööga seotus avaldab tugevat positiivset mõju klienditeenindajate töörahulolule ja organisatsioonile pühendumisele ning tugevat negatiivset mõju nende lahkumiskavatsusele. Järelikult on klienditeenindajate kõrge tööga seotuse saavutamine äärmiselt oluline, sest see aitab ühe käesoleva magistritöö põhiprobleemi, kõrge personalivoolavusega, võidelda.

3.4 Ettepanekud klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks

Eelneva arutelu põhjal on käesolevas alapeatükis tehtud ettepanekuid klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks. Ettepanekud on esitatud Footlong OÜ juhatusele.

Klienditeenindaja ja vahetusevanema ametikohad tuleb disainida selliselt, et neil on võimalik täita erinevaid tööülesandeid ja osaleda erinevates arendusprojektides, mis võimaldab neil oma töös erinevaid teadmisi ja oskusi kasutada. Võimalusi selleks pakub näiteks töö rikastamine, mille abil saab suurendada töötaja vastutust arendamises ja planeerimises. Pannes teenindajad teatud kindlate tööloikude eest vastutama, on võimalik tõsta nende tööga seotust.

Lisaks mitmekesiste tööülesannete pakkumisele, tuleb klienditeenindajatele anda piisavalt autonoomiat. Klienditeenindajaid tuleb võimustada ning anda neile piisavalt vabadust ja õigusi, et nad saaksid iseseisvalt kohapeal kliendiprobleeme lahendada ega peaks kartma negatiivsete tagajärgede pärast. See aitab suurendada klienditeenindaja vastutustunnet kliendikontakti eest.

Emotsionaalselt nõudliku tööga toimetulekuks tuleb klienditeenindajatele pakkuda eelnevalt võimalusi vajalike teadmiste ja oskuste omandamiseks. Sellega tuleb alustada kohe, kui uus töötaja ettevõttesse tuleb. Uut töötajat tuleb toetada kohanemisel, seal hulgas pakkudes talle lisaks tööalasele väljaõppele ka koolitust keeruliste klientidega toimetulekuks ja enesekehtestamiseks. Juhid peavad veenduma, et lisaks uutele töötajale saavad ka pikemalt ettevõttes olnud töötajad järjepidevalt koolitust, mis tagab vajalikud teadmised ja oskused kõrgetasemelise teeninduse pakkumiseks ja kliendiprobleemide efektiivseks lahendamiseks.

Kuigi nii väikeses ettevõttes nagu Footlong OÜ on karjäärivõimalused piiratud, tuleb ettevõttel siiski panustada töötajate karjääriplaanide koostamisse. Teenindajaid tuleb lisaks vertikaalsetele karjäärivõimalustele hoida kursis ka horisontaalsete karjäärivõimalustega. Kuna Subway võileivarestoranide kett tegutseb rohkem kui sajas riigis üle terve maailma, tuleb töötajaid hoida kursis ka karjäärivõimalustega väljaspool Eestit.

Klienditeenindajatele tuleb pakkuda igakülgset organisatsiooni ja juhtide tuge. Selleks tuleb juhtidel näidata üles huvi töötajate käekäigu ja probleemide vastu ning heade töötulemuste korral neid tunnustada. Eelkõige on juhtide igakülgne tugi vajalik kiirematel perioodidel. Kuna uuringu tulemused näitasid ka kolleegide toetuse olulisust töötajate turvatunde ja seeläbi tööga seotuse kujunemisel, siis on oluline panustada positiivse sisekliima loomisesse, soodustada meeskonnatööd ja üksteise toetamist.

Ettevõttel tuleb üle vaadata oma motivatsioonisüsteem ning veenduda, et see sisaldab käesolevas uurimuses vaadeldud tasu ja tunnustuse aspekte, mida klienditeenindajad oluliseks pidasid. Tähelepanu tuleb pöörata eelkõige regulaarsele palkade tõstmisele, töökoha kindluse tagamisele, töötajate tunnustamisele ning koolitus- ja arenguvõimaluste tagamisele. Motivatsioonisüsteem peab saatma töötajatele signaali, et organisatsioon hindab ja tunnustab nende panust, mis paneb klienditeenindajaid vastavalt sotsiaalse vahetuse teooriale omakorda rohkem oma töösse panustama.

KOKKUVÕTE

Mitmed teenindussektori ettevõtted seisavad silmitsi kõrge personalivoolavuse, klienditeenindajate tööalaste rikkumiste ja teeninduse kvaliteedi varieeruvusega. Heade töötajate ettevõttes hoidmine on aga teenindussektoris, kus klienditeenindajad täidavad võtmerolli ettevõtte eesmärkide täitmisel, võtmetähtsusega. Võimalusi heade töötajate hoidmiseks pakub tööga seotus. Käesolevas magistritöös uuriti klienditeenindajate tööga seotust, seda mõjutavaid tegureid ning tööga seotuse mõju töötajate töörahulolule, organisatsioonile pühendumisele ja lahkumiskavatsusele.

Magistritöö raames viidi läbi kvantitatiivne uuring toitlustusvaldkonna ettevõtte Footlong OÜ klienditeenindajate seas. Andmete kogumiseks kasutati ankeetküsitlust ning andmete analüüsiks kasutati kirjeldavat statistikat, korrelatsioon- ja dispersioonanalüüsi. Tänu põhjalikule teavitustööle uuringu vajalikkusest osales uuringus 91,2% teenindajatest. Seega oli tegu usaldusväärse valimiga ning tulemusi saab kõikidele Footlong OÜ teenindajatele üldistada. Uuringu tulemuste põhjal tehti ettepanekuid Footlong OÜ töötajate tööga seotuse tõstmiseks.

Uuringu tulemusel selgus, et klienditeenindajate tööga seotus oli 4-pallisel skaalal veidi üle keskmise (tarmukus $M=2,69$, pühendumine $M=2,65$, süvenemine $M=2,82$). Kõige kõrgem oli klienditeenindajate kognitiivne tööga seotus, mida väljendab süvenemine ja kõige madalam oli nende emotsionaalne tööga seotus, mida väljendab pühendumine. Demograafilistest tunnustest mõjutas tööga seotust vaid haridustase. Põhiharidusega teenindajate tööga seotus oli kõrgem kui keskharidusega teenindajate tööga seotus.

Töö omadustest mõjutasid tööga seotust kõige enam oskuste mitmekesisus ja autonoomia, mis said klienditeenindaja töö iseärasusi arvestades siiski teistest töö omadustest veidi madalamad hinnangud. Kõige kõrgemalt hindasid klienditeenindajad ülesande olulisust ja ülesande olemust, mis avaldasid mõju aga vaid osadele tööga seotuse teguritele. Demograafiliste tunnuste lõikes hindasid mehed oma tööd mitmekesisemaks kui naised. Lisaks hindasid osalise koormusega klienditeenindajad oma tööd olulisemaks kui täiskoormusega klienditeenindajad. Ka leidsid klienditeenindajad, et nende töö mõjutab vahetusevanemate omast rohkem teiste inimeste heaolu.

Töökeskkonna aspektidest vaadeldi käesolevas magistritöös tajutavat organisatsiooni, kolleegide ja juhi toetust, koostöö- ja arenguvõimalusi ning rahulolu töögraafikuga. Selgus, et kõik need

aspektid avaldasid tööga seotusele vähemalt mõõdukat mõju, millest järeldati, et töötajatele tuleb pakkuda igakülgset toetust, koolitus- ja arenguvõimalusi ning võimaldada neil osaleda oma töögraafiku kujundamises. Leiti, et need tegevused aitavad tõsta eelkõige emotsionaalset tööga seotust, mis oli klienditeenindajatel tööga seotuse teguritest kõige madalam. Demograafiliste tunnuste alusel statistiliselt olulisi erinevusi klienditeenindajate hinnangutes töökeskkonna aspektidele ei leitud.

Tasu ja tunnustusega seotud aspektidest pidasid klienditeenindajad kõige olulisemaks palgatõusu, töökoha kindlust, kolleegide lugupidamist ja juhi tunnustust, kõige vähem oluliseks aga avalikku kiitust.

Tööga seotuse väljunditest vaadeldi käesolevas magistritöös töörahulolu, organisatsioonile pühendumist ja lahkumiskavatsust. Klienditeenindajate hinnangud töörahulolule olid kõrged, kuid ohumärgiks oli madal organisatsioonile pühendumine ja keskmisest kõrgem lahkumiskavatsus. Kuna selgus, et tööga seotuse ja kõigi kolme väljundi vahel oli tugev seos, siis järeldati, et klienditeenindajate tööga seotuse tõstmine on nende ettevõttes hoidmiseks kriitilise tähtsusega. Demograafiliste tunnuste alusel statistiliselt olulisi erinevusi vastajate hinnangutes ei leitud.

Lähtuvalt saadud tulemustest tegi magistritöö autor Footlong OÜ juhatusele järgnevad ettepanekud klienditeenindajate tööga seotuse tõstmiseks:

1. disainida klienditeenindaja ja vahetusevanema ametikohad selliselt, et neil oleks võimalik täita erinevaid tööülesandeid ja osaleda erinevates arendusprojektides;
2. anda klienditeenindajale kliendiprobleemide iseseisvaks lahendamiseks piisavalt autonoomiat ja otsustusõigust;
3. toetada uusi töötajaid sisseelamisel, seal hulgas pakkudes neile koolitust keeruliste klientidega toimetulekuks ja enesekehtestamiseks;
4. pakkuda klienditeenindajatele järjepidevalt koolitust, mis tagab vajalikud teadmised ja oskused kõrgetasemelise klienditeeninduse pakkumiseks ning kliendiprobleemide efektiivseks lahendamiseks;
5. panustada töötajate karjääriplaanide koostamisse, seal hulgas hoides neid lisaks horisontaalsetele karjäärivõimalustele kursis ka vertikaalsete karjäärivõimalustega ning seda ka väljapool Eestit;

6. pakkuda töötajatele igakülgset organisatsiooni ja juhtide tuge, soodustada meeskonnatööd ning panustada seeläbi positiivse sisekliima loomisesse;
7. vaadata üle ettevõtte motivatsioonisüsteem ning veenduda, et see hõlmab regulaarset palkade tõstmist, töökoha kindluse tagamist, töötajate tunnustamist ning koolitus- ja arenguvõimalusi.

Eelpool kirjeldatud tegevused aitavad tagada kõrgelt tööga seotud klienditeenindajad, kes oskavad efektiivselt kliendiprobleeme lahendada, kes on klientide vajaduste rahuldamiseks valmis tegema rohkem kui neilt oodatakse ning kes on oma töös tulemuslikud. See aitab omakorda tõsta kliendirahulolu ning Footlong OÜ'l oma strateegilisi eesmärke täita.

RESUME

“Customer Service Employees’ Work Engagement, Its Antecedents and Relationships with Job Satisfaction, Commitment and Turnover Intention on the Example of Footlong Ltd.”

Laura Roosmaa

The emotionally demanding work of customer service employees is often characterized by lower than average wages, long working hours and instability of working relationships. These are some of the reasons why it is not considered a very appealing profession. The described conditions make employee engagement in the service industry difficult. Due to this many service organizations, as well as Footlong Ltd., are facing problems such as high staff turnover, employees’ frequent violations and variability in the quality of the service offered. The current master’s thesis examined the company’s role in increasing customer service employees’ work engagement in order to retain valuable employees.

The objective of the master’s thesis was to determine the level of work engagement of Footlong Ltd.’s customer service employees, to identify the factors that influence customer service employees’ work engagement and to find out how their work engagement influences their job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. In addition, the author’s aim was to identify whether there were statistically important differences in employees’ assessments of the antecedents and consequences of work engagement based on demographic characteristics.

In order to meet the objective of the master’s thesis, at first a theoretical framework was developed based on academic literature and previous research on employee engagement. In the theoretical chapter, antecedents and consequences of employee engagement were discussed. In the empirical chapter, a quantitative survey was carried out among the customer service employees of Footlong Ltd. Data was collected using a self-administered questionnaire and analysed using descriptive statistics, correlation analysis and analysis of variance. Analysis of the results of the empirical study was presented in the third chapter, along with proposals to increase the work engagement of Footlong Ltd.’s customer service employees.

The results of the study revealed that customer service employees’ work engagement was above average on a 4-point scale (vigor $M=2,69$, dedication $M=2,65$, absorption $M=2,82$). Their cognitive work engagement, characterized by absorption, was the highest and their emotional work engagement, characterized by dedication, was the lowest. The respondents’ level of education was the only demographic characteristic that influenced their level of engagement. The

work engagement of employees with basic education was higher than the work engagement of employees with secondary education.

Job characteristics that influenced customer service employees' work engagement the most were skill variety and autonomy. However, these job characteristics got slightly lower scores than other job characteristics, such as task identity and task significance, which influenced only some aspects of work engagement. This result can be attributed to the nature of many customer service jobs, where the possibilities to use a variety of skills and knowledge, as well as to make decisions independently, are limited. As to the demographic characteristics, men considered their job to be slightly more diverse than women. Furthermore, part-time employees considered their job to be more important than full-time employees, and customer service employees felt that their job affected other people's well-being more than the job of the heads of shift.

The work environment aspects examined in the current master's thesis were perceived organizational, colleague and supervisor support, training and development opportunities and work schedule satisfaction. The study revealed that all these aspects had at least a moderate effect on work engagement. It was concluded that customer service employees must receive different types of support, they must be provided continuous training and development and they must be offered the possibility to participate in compiling their work schedules. These activities were found to enhance emotional work engagement in particular, which was the lowest. No significant differences in employees' assessments of the work environment aspects were found.

Rewards and recognition aspects that customer service employees considered most important were a pay raise, job security, respect from colleagues and praise from the supervisor. Public recognition was considered the least important aspect.

The consequences of work engagement examined in the current master's thesis were job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. Customer service employees' assessments of job satisfaction were high. However, low organizational commitment and high turnover intention were considered a sign of concern. The study revealed a strong relationship between work engagement and job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. It was concluded that increasing customer service employees' work engagement is crucial in order to retain them. No significant differences in employees' assessments of the consequences of work engagement were found.

Based on the results of the study, the author made the following proposals to the management of Footlong Ltd. for increasing customer service employees' work engagement:

1. designing the positions of customer service employee and head of shift so that they can perform different tasks and participate in various development projects;
2. providing customer service employees with sufficient autonomy and decision-making power so that they can solve customer issues independently;
3. supporting new employees, including offering training for dealing with difficult customers and assertiveness;
4. providing customer service employees with continuous training that provides the necessary knowledge and skills for offering high-quality customer service and solving customer problems efficiently;
5. contributing to employees' career plans, including keeping them informed about horizontal, as well as vertical career opportunities both in Estonia and abroad;
6. providing comprehensive organizational and supervisor support to employees, encouraging teamwork and thereby contributing to creating a positive internal climate;
7. reviewing the company's incentive system and making sure that it includes regular pay raises, provision of job security, recognition of employees and training and development opportunities.

The above-described activities help to ensure a highly engaged workforce who can effectively solve customer issues, who are willing to do more than is expected of them and who are effective in their jobs. This, in turn, helps to increase customer satisfaction, and allows Footlong Ltd. to achieve its strategic goals.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Albdour, A., & Altarawneh, I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Andrew, C. O., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance. *International Journal of Service Industry Magagement*, 11(1), 63-90.
- Broadbridge, A., Maxwell, G., & Ogden, S. (2007). 13-2-30: Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Burke, R. J., & MacDermid, G. (1999). Are Workaholics Job Satisfied and Successful in Their Careers? *Career Development International*, 4(5), 277-282.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. In Seashore, S. E., Lawler, E. E. III, Mirvis, P. H. & Cammann, C. (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, 71-138. New York: Wiley.
- Cheah, C. S., & Tay, A. (2011). Engaging Employees to Their Jobs: Role of Exchange Ideology as a Moderator. *African Journal of Business Management*, 5(10), 3986-3994.
- Constanti, P., & Gibbs, P. (2005). Emotional Labour and Surplus Value: The Case of Holiday 'Reps'. *The Service Industries Journal*, 25(1), 103-116.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchnage Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001) Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286.

- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2002). Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction: A Test of the Buffering Hypothesis. *Work and Occupations*, 27, 223-243.
- Euroopa Komisjon. (2015). Eesti majanduskasvu prognoos. Kättesaadav: http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/forecasts/2015_spring/ee_en.pdf, 9. märts, 2016.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid: praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. Columbus, OH: The Ohio State University. Kättesaadav: <http://www.ssnpstudents.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Gliem-Gliem.pdf>, 15. jaanuar, 2016.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Griffiths, M. D., & Karanika-Murray, M. (2012). Contextualising Over-Engagement in Work: Towards a More Global Understanding of Workaholism as an Addiction. *Journal of Behavioral Addiction*, 1(3), 87-95.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Technical Report No. 4*, Department of Administrative Sciences, Yale University, New Haven.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting Employee Engagement in an Age-Diverse Retail Workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.

- Karatepe, O. M. (2013). High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132-140.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2014). Does Work Engagement Mediate the Effects of Challenge Stressors on Job Outcomes? Evidence from the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and Engagement: A Comparative Analysis Using the Big Five Personality Dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
- Klaster (2015). Kronbachi alfa. Kättesaadav: <http://klaster.ee/harra-cronbachi-leiutis/>, 16. jaanuar, 2016.
- Legendre, P. (2009) Appendix: T-test with Welch Correlation. Kättesaadav: http://biol09.biol.umntreal.ca/Beijing_Linear_model/Welch_correlation.pdf, 17. jaanuar, 2016.
- Lipasaar, K. (2015). *Oskustöölise tööga seotus ning seda mõjutavad tegurid trükkalite näitel*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maxwell, G. A., Ogden, S. M., & Broadbridge, A. (2010). Generation Y's Career Expectations and Aspirations: Engagement in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 53-61.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is Hospitality Employees' Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50(9), 9-26.
- Palgainfo Agentuur. (2015). Tööturu ja tasustamise trendid: Tööandjate ja töötajate tööturu- ja palgauring. Kevad-Suvi 2015.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation Effects on Work Engagement Among U.S. Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Pienaar, J., & Willemsse, S. A. (2008). Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in the Hospitality Industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063.

- Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. D. (2009). The Multi-Generational Workforce: Findings from the Age & Generations Study. *Issue Brief No. 20*. Chestnut Hill: Sloan Center on Aging & Work at Boston College.
- Pizam, A. (2004). Are Hospitality Employees Equipped to Hide Their Feelings? *Hospitality Management, 23*(4), 315-316.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825-836.
- Ruus, E. (2015). *Tööga seotuse määra mõjutavad tegurid Eesti tootmisettevõtetes*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-being and Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Groups Research, 34*(1), 43-73.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Version 1. *Preliminary Manual*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations. In Gilliland, S. W., Steiner, D. D., & Skarlicki, D. P. (Eds.), *Research in Social Issues in Management: Vol. 5. Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Simpson, M. (2009). Engagement at Work: A Review of the Literature. *International Journal of Nursing Studies, 46*(7), 1012-1024.

- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees: A Study from the Hospitality Industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88-107.
- Subramony, M., & Holtom, B. (2012). The Long-Term Influence of Service Employee Attrition on Customer Outcomes and Profits. *Journal of Service Research*, 15(4), 460-473.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tobias, E. (2015). *Õpetajate tööga seotust mõjutavad töö tajutud tähenduslikkuse tegurid*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Zabibi, M., Hashemzahi, R., & Hashemzahi, E. (2012) A Comprehensive Model for Development of Organizational Citizenship Behaviors. *African Journal of Business Management*, 6(23), 6924-6938.
- Zhang, J., Ling, W., Zhang, Z., & Xie, J. (2015). Organizational Commitment, Work Engagement, Person-Supervisor Fit, and Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 43(10), 1657-1666.

LISAD

LISA 1

Küsitlusankeet

Lugupeetud töötaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö- ja arenduse eriala magistriõppe üliõpilane ning palun Sinu abi oma lõputöö valmimisel. Sinu käes on küsimustik, mille abil uurin Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotust ja seda mõjutavaid tegureid. **Tööga seotuse** all peetakse silmas oma töösse pühendumist ja süvenemist, mis väljendub erinevates positiivsetes käitumisviisides. Tuginedes Sinu vastustele, on võimalik välja töötada Footlong OÜ klienditeenindajate tööga seotuse tõstmise tegevuskava.

Küsitlus on anonüümne. Sinu vastuseid kasutan uuringu tulemustes ainult üldistatuna ega seosta Sinu isikuga.

Küsimustik koosneb 60 küsimusest ja selle täitmine võtab aega kuni 15 minutit. Küsimustele vastates palun vali **üks Sinu arvamust enim väljendav vastus**.

Ette tänades,
Laura Roosmaa

TAUSTAANDMED

1. Sugu

- 1) mees
- 2) naine

2. Vanus täisaastates

3. Tööstaaž täisaastates praegusel ametikohal

4. Töökoormus

- 1) täiskoormus
- 2) osaline koormus

5. Haridustase

- 1) põhiharidus
- 2) keskharidus (kesk-eri)
- 3) kõrgharidus

6. Ametikoht

- 1) klienditeenindaja
- 2) vahetusevanem

TÖÖGA SEOTUS

Millisel määral Sa nõustud või ei nõustu alljärgnevate väidetega? Palun märgi oma valik ristikesega Sulle kõige enam sobivasse lahtrisse

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
6. Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat				
7. Oma ametis tunnen end kindla ja jõudsana				
8. Olen oma töös entusiastlik				
9. Minu töö inspireerib mind				
10. Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema				
11. Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada				
12. Olen uhke oma töö üle				
13. Tavaliselt „sukeldun“ ma oma töösse				
14. Töötades satun tihti hoogu				

TÖÖGA SEOTUST MÕJUTAVAD TEGURID

Millisel määral alljärgnevad küsimused iseloomustavad Sinu tööd? Palun märgi oma valik ristikesega Sulle kõige enam sobivasse lahtrisse

TÖÖ OMADUSED	Väga vähe	Pigem vähe	Pigem palju	Väga palju
15. Kuivõrd Sinu töö võimaldab Sul ise otsustada, kuidas oma töö tegemist organiseerida?				
16. Mil määral võimaldab Sinu töö tegeleda tervikülesannetega ehk kuivõrd on Sinu töös olemas konkreetsed töö osad, millel on selge algus ja lõpp?				
17. Kuivõrd mitmekesine on Sinu töö ehk kuivõrd saad Sa oma tööülesandeid täites kasutada erinevaid oskusi ja teadmisi?				
18. Kuivõrd oluline on Sinu töö ehk kas Sinu töötulemused võivad mõjutada teiste inimeste heaolu?				
19. Kui palju saad Sa oma töö kohta tagasisidet?				

Millisel määral Sa nõustud või ei nõustu alljärgnevate väidetega? Palun märgi oma valik ristikesega Sulle kõige enam sobivasse lahtrisse

ORGANISATSIOONI TOETUS	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
20. Minu organisatsioon hoolib minu heaolust				
21. Minu organisatsioon arvestab minu eesmärkide ja väärtustega				
22. Minu organisatsioon hoolib minu arvamusest				
23. Minu organisatsioon on valmis mind aitama juhul, kui vajan abi				
24. Minu organisatsioon on valmis andestama mulle kogemata tehtud vigu				

JUHI TOETUS	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
25. Minu juht hoolib minu arvamusest				
26. Minu juht hoolib minu heaolust				
27. Minu juht arvestab minu eesmärkide ja väärtustega				
28. Minu juht tunneb minu käekäigu vastu huvi				

KOLLEEGIDE TOETUS	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
29. Minu kolleegid hoolivad minust				
30. Minu kolleegid mõistavad mind				
31. Minu kolleegid tunnevad minu käekäigu vastu huvi				
32. Minu kolleegid aitavad mind töös				

KOOLITUS- JA ARENGUVÕIMALUSED	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
33. Ma saan oma töö tegemiseks piisavalt koolitust				
34. Mul on piisavalt võimalusi ettevõttes karjääri teha				
35. Mul on head võimalused saada edutatud				
36. Mul on selge arusaam ettevõtte karjäärivõimalustest				

TÖÖGRAAFIK	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
37. Minu eelistustega arvestatakse töögraafiku koostamisel				
38. Mul on võimalik oma töögraafikut muuta, kui mul on vaja isiklikke või perekondlikke kohustusi täita				
39. Ma olen rahul oma eelmise kuu töögraafikuga				

Palun märgi, kui olulised on Sulle alljärgnevad tasu ja tunnustusega seotud aspektid

TASU JA TUNNUSTUS	Väga ebaoluline	Pigem ebaoluline	Pigem oluline	Väga oluline
40. Palgatõus				
41. Töökoha kindlus				
42. Edutamine				
43. Vabadus otsustamisel				
44. Kolleegide lugupidamine				
45. Juhi tunnustus				
46. Koolitus- ja arenguvõimalused				
47. Väljakutseid pakkuvad tööülesanded				
48. Avalik kiitus (kuu töötajaks valimine)				
49. Auhind või preemia				

TÖÖGA SEOTUSE VÄLJUNDID

Millisel määral Sa nõustud või ei nõustu alljärgnevate väidetega? Palun märgi oma valik ristikesega Sulle kõige enam sobivasse lahtrisse

TÖÖRAHULOLU	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
50. Üldiselt olen ma oma tööga rahul				
51. Üldiselt mulle meeldib selles organisatsioonis töötada				

PÜHENDUMINE	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
52. Oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles organisatsioonis				
53. See organisatsioon omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust				
54. Ma tunnen, et organisatsiooni mured on ka minu mured				
55. Ma tunnen, et olen oma organisatsiooni emotsionaalselt kiindunud				
56. Mulle meeldib oma organisatsioonist rääkida sõpradele ja tuttavatele				
57. Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet oma organisatsiooniga				

LAHKUMISKAVATSUS	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
58. Mõtlen tihti töökoha vahetamisele				
59. Ei ole palju vaja, et lahkuksin oma praeguselt töökohalt				
60. Otsin ilmselt peagi endale uue töökoha				

LISA 2

UWES tööga seotuse skaala vastuste jagunemine arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed

			Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult	M (SD)
TARMUKUS	Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat	N %	0 0%	20 38,5%	24 46,2%	8 15,4%	2,77 (0,70)
	Oma ametis tunnen end kindla ja jõudsana	N %	0 0%	11 21,2%	28 53,8%	13 25%	3,04 (0,68)
	Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema	N %	10 19,2%	21 40,4%	18 34,6%	3 5,8%	2,27 (0,84)
PÜHENDUMINE	Olen oma töös entusiastlik	N %	4 7,7%	12 23,1%	19 36,5%	17 32,7%	2,94 (0,94)
	Minu töö inspireerib mind	N %	8 15,4%	23 44,2%	15 28,8%	6 11,5%	2,37 (0,89)
	Olen uhke oma töö üle	N %	3 5,8%	19 36,5%	24 46,2%	6 11,5%	2,63 (0,77)
SÜVENEMINE	Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada	N %	2 3,8%	14 26,9%	24 46,2%	12 23,1%	2,88 (0,81)
	Tavaliselt „sukeldun“ ma oma töösse	N %	3 5,8%	18 34,6%	22 42,3%	9 17,3%	2,71 (0,82)
	Töötades satun tihti hoogu	N %	1 1,9%	17 32,7%	22 42,3%	12 23,1%	2,87 (0,79)

Allikas: autori koostatud

LISA 3

Töoga seotuse tegurite keskmised ja standardhälbed valimi taustaandmete lõikes

	Tarmukus		Pühendumine		Süvenemine	
	M (SD)	p**	M (SD)	p**	M (SD)	p**
Sugu						
Mees	2,71 (0,72)		2,75 (0,93)		2,81 (0,79)	
Naine	2,69 (0,59)		2,60 (0,70)		2,82 (0,63)	
Vanus						
17-21	2,80 (0,53)		2,65 (0,64)		2,94 (0,63)	
22-26	2,57 (0,72)		2,64 (0,92)		2,68 (0,72)	
Tööstaaž						
0-1	2,64 (0,59)		2,64 (0,76)		2,78 (0,67)	
2-3	2,80 (0,71)		2,67 (0,82)		2,90 (0,70)	
Töökoormus						
Täiskoormus	2,72 (0,72)		2,77 (0,96)		2,86 (0,67)	
Osaline koormus	2,68 (0,58)		2,58 (0,65)		2,80 (0,69)	
Haridustase						
Põhiharidus	3,40 (0,37)	0,02*	3,07 (0,37)		3,27 (0,28)	
Keskharidus (kesk-eri)	2,61 (0,59)		2,61 (0,83)		2,81 (0,69)	
Kõrgharidus	2,63 (0,71)		2,57 (0,67)		2,63 (0,71)	
Ametikoht						
Vahetusevanem	2,72 (0,72)		2,77 (0,96)		2,86 (0,67)	
Klienditeenindaja	2,68 (0,58)		2,58 (0,65)		2,80 (0,69)	

*Tulemus on saadud Anova Post Hoc analüüsi teel

**Tabelis on esitatud statistiliselt olulised väärtused olulisusnivool $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

LISA 4

Klienditeenindajate hinnangute jagunemine töö omadustele arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed

			Väga vähe	Pigem vähe	Pigem palju	Väga palju	M (SD)
TÖÖ OMADUSED	Kuivõrd Sinu töö võimaldab Sul ise otsustada, kuidas oma töö tegemist organiseerida?	N %	12 23,1%	19 36,5%	8 15,4%	13 25%	2,42 (1,11)
	Mil määral võimaldab Sinu töö tegeleda tervikülesannetega ehk kuivõrd on Sinu töös olemas konkreetsed töö osad, millel on selge algus ja lõpp?	N %	5 9,6%	13 25%	13 25%	21 40,4%	2,96 (1,03)
	Kuivõrd mitmekesine on Sinu töö ehk kuivõrd saad Sa oma tööülesandeid täites kasutada erinevaid oskusi ja teadmisi?	N %	8 15,4%	18 34,6%	17 32,7%	9 17,3%	2,52 (0,96)
	Kuivõrd oluline on Sinu töö ehk kas Sinu töötulemused võivad mõjutada teiste inimeste heaolu?	N %	2 3,8%	2 3,8%	24 46,2%	24 46,2%	3,35 (0,74)
	Kui palju saad Sa oma töö kohta tagasisidet?	N %	1 1,9%	32 61,5%	15 28,8%	4 7,7%	2,42 (0,67)

Allikas: autori koostatud

LISA 5

Töö omadustele antud hinnangute keskmised ja standardhälbed valimi taustandmete lõikes

	Oskuste mitmekesisus		Ülesande olemus		Ülesande olulisus		Autonoomia		Tagasiside	
	M (SD)	p**	M (SD)	p**	M (SD)	p**	M (SD)	p**	M (SD)	p**
Sugu										
Mees	2,94 (0,77)	0,02*	3,06 (0,85)		3,38 (1,02)		2,44 (1,15)		2,69 (0,70)	
Naine	2,33 (0,99)		2,92 (1,11)		3,33 (0,59)		2,42 (1,11)		2,31 (0,62)	
Vanus										
17-21	2,50 (1,00)		3,18 (0,90)		3,54 (0,51)		2,39 (1,03)		2,36 (0,68)	
22-26	2,54 (0,93)		2,71 (1,12)		3,13 (0,90)		2,46 (1,22)		2,50 (0,66)	
Tööstaaž										
0-1	2,37 (0,88)		3,14 (0,97)		3,46 (0,56)		2,26 (1,04)		2,46 (0,70)	
2-3	2,82 (1,07)		2,59 (1,06)		3,12 (0,99)		2,76 (1,20)		2,35 (0,61)	
Töökoormus										
Täiskoormus	2,47 (1,02)		2,63 (1,16)		3,00 (0,94)	0,03*	2,74 (1,19)		2,47 (0,70)	
Osaline koormus	2,55 (0,94)		3,15 (0,91)		3,55 (0,51)		2,24 (1,03)		2,39 (0,66)	
Haridustase										
Põhiharidus	2,80 (1,10)		2,80 (0,84)		3,80 (0,45)		2,00 (1,00)		1,80 (0,45)	
Keskharidus (kesk-eri)	2,35 (0,89)		2,92 (1,14)		3,35 (0,75)		2,35 (1,14)		2,46 (0,61)	
Kõrgharidus	3,00 (1,05)		3,20 (0,63)		3,10 (0,74)		2,90 (0,99)		2,60 (0,84)	
Ametikoht										
Vahetusevanem	2,47 (1,02)		2,63 (1,16)		3,00 (0,94)	0,03*	2,74 (1,19)		2,47 (0,70)	
Klienditeenindaja	2,55 (0,94)		3,15 (0,91)		3,55 (0,51)		2,24 (1,03)		2,39 (0,66)	

*Tulemused on saadud Welchi T-testi abil

**Tabelis on esitatud statistiliselt olulised väärtused olulisusnivool $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

LISA 6

Klienditeenindajate hinnangute jagunemine töökeskkonna aspektidele arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed

			Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult	M (SD)
TAJUTAV ORGANISATSIOONI TOETUS	Minu organisatsioon hoolib minu heaolust	N %	0 0%	15 28,8%	20 38,5%	17 32,7%	3,04 (0,79)
	Minu organisatsioon arvestab minu eesmärkide ja väärtustega	N %	2 3,8%	16 30,8%	22 42,3%	12 23,1%	2,85 (0,83)
	Minu organisatsioon hoolib minu arvamusest	N %	2 3,8%	21 40,4%	12 23,1%	17 32,7%	2,85 (0,94)
	Minu organisatsioon on valmis mind aitama juhul, kui vajan abi	N %	0 0%	8 15,4%	22 42,3%	22 42,3%	3,27 (0,72)
	Minu organisatsioon on valmis andestama mulle kogemata tehtud vigu	N %	1 1,9%	1 1,9%	30 57,7%	20 38,5%	3,33 (0,62)
TAJUTAV JUHI TOETUS	Minu juht hoolib minu arvamusest	N %	2 3,8%	9 17,3%	24 46,2%	17 32,7%	3,08 (0,81)
	Minu juht hoolib minu heaolust	N %	0 0%	11 21,2%	21 40,4%	20 38,5%	3,17 (0,80)
	Minu juht arvestab minu eesmärkide ja väärtustega	N %	1 1,9%	13 25%	20 38,5%	18 34,6%	3,06 (0,83)
	Minu juht tunneb minu käekäigu vastu huvi	N %	2 3,8%	5 9,6%	27 51,9%	18 34,6%	3,17 (0,80)
TAJUTAV KOLLEEGIDE TOETUS	Minu kolleegid hoolivad minust	N %	6 11,5%	4 7,7%	22 42,3%	20 38,5%	3,08 (0,97)
	Minu kolleegid mõistavad mind	N %	4 7,7%	2 3,8%	27 51,9%	19 36,5%	3,17 (0,83)
	Minu kolleegid tunnevad minu käekäigu vastu huvi	N %	4 7,7%	8 15,4%	23 44,2%	17 32,7%	3,02 (0,90)
	Minu kolleegid aitavad mind töös	N %	0 0%	4 7,7%	18 34,6%	30 57,7%	3,50 (0,64)
KOOLITUS- JA ARENGU- VÕIMALUSED	Ma saan oma töö tegemiseks piisavalt koolitust	N %	3 5,8%	17 32,7%	19 36,5%	13 25%	2,81 (0,89)
	Mul on piisavalt võimalusi ettevõttes karjääri teha	N %	8 15,4%	24 46,2%	13 25%	7 13,5%	2,37 (0,91)
	Mul on head võimalused saada edutatud	N %	11 21,2%	20 38,5%	11 21,2%	10 19,2%	2,38 (1,03)
	Mul on selge arusaam ettevõtte karjäärivõimalustest	N %	3 5,8%	12 23,1%	15 28,8%	22 42,3%	3,08 (0,95)
RAHULOLU TÖÖ- GRAAFIKUGA	Minu eelistustega arvestatakse töögraafiku koostamisel	N %	3 5,8%	2 3,8%	12 23,1%	35 67,3%	3,52 (0,83)
	Mul on võimalik oma töögraafikut muuta, kui mul on vaja isiklikke või perekondlikke kohustusi täita	N %	0 0%	3 5,8%	16 30,8%	33 63,5%	3,58 (0,61)
	Ma olen rahul oma eelmise kuu töögraafikuga	N %	1 1,9%	3 5,8%	15 28,8%	33 63,5%	3,54 (0,70)

Allikas: autori koostatud

LISA 7

Töökeskonna aspektidele antud hinnangute keskmised ja standardhälbed valimi taustaandmete lõikes

	Tajutav organisatsiooni toetus	Tajutav juhi toetus	Tajutav kolleegide toetus	Koolitus- ja arengu- võimalused	Rahulolu töögraafikuga
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
Sugu					
Mees	3,05 (0,73)	3,08 (0,83)	3,28 (0,54)	2,55 (0,98)	3,52 (0,64)
Naine	3,07 (0,64)	3,14 (0,63)	3,15 (0,77)	2,71 (0,61)	3,56 (0,55)
Vanus					
17-21	3,11 (0,58)	3,22 (0,64)	3,17 (0,62)	2,75 (0,69)	3,65 (0,50)
22-26	3,02 (0,75)	3,00 (0,74)	3,22 (0,80)	2,55 (0,79)	3,42 (0,63)
Tööstaaž					
0-1	3,13 (0,62)	3,24 (0,62)	3,11 (0,74)	2,76 (0,71)	3,52 (0,57)
2-3	2,93 (0,75)	2,88 (0,78)	3,37 (0,60)	2,44 (0,78)	3,59 (0,60)
Töökoormus					
Täiskoormus	3,05 (0,80)	2,99 (0,81)	3,20 (0,88)	2,45 (0,83)	3,46 (0,55)
Osaline koormus	3,07 (0,58)	3,20 (0,61)	3,19 (0,59)	2,78 (0,67)	3,60 (0,59)
Haridustase					
Põhiharidus	3,16 (0,36)	3,20 (0,45)	3,50 (0,47)	3,20 (0,67)	3,73 (0,37)
Keskharidus (kesk-eri)	3,02 (0,67)	3,08 (0,70)	3,04 (0,74)	2,57 (0,75)	3,50 (0,62)
Kõrgharidus	3,20 (0,77)	3,28 (0,78)	3,60 (0,43)	2,73 (0,66)	3,60 (0,49)
Ametikoht					
Vahetusevanem	3,05 (0,81)	2,99 (0,81)	3,20 (0,88)	2,45 (0,83)	3,46 (0,55)
Klienditeenindaja	3,07 (0,58)	3,20 (0,61)	3,19 (0,59)	2,78 (0,67)	3,60 (0,59)

Allikas: autori koostatud

LISA 8

Klienditeenindajate hinnangute jagunemine tasu ja tunnustusega seotud aspektidele arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed

			Väga ebaoluline	Pigem ebaoluline	Pigem oluline	Väga oluline	M (SD)
TASU JA TUNNUSTUS	Palgatõus	N %	0 0%	0 0%	16 30,8%	36 69,2%	3,69 (0,47)
	Töökoha kindlus	N %	0 0%	1 1,9%	17 32,7%	34 65,4%	3,63 (0,53)
	Edutamine	N %	0 0%	5 9,6%	21 40,4%	26 50%	3,40 (0,66)
	Vabadus otsustamisel	N %	0 0%	2 3,8%	24 46,2%	26 50%	3,46 (0,58)
	Kolleegide lugupidamine	N %	0 0%	3 5,8%	18 34,6%	31 59,6%	3,54 (0,61)
	Juhi tunnustus	N %	0 0%	3 5,8%	18 34,6%	31 59,6%	3,54 (0,61)
	Koolitus- ja arenguvõimalused	N %	0 0%	7 13,5%	19 36,5%	26 50%	3,37 (0,71)
	Väljakutseid pakkuvad tööülesanded	N %	0 0%	13 25%	20 38,5%	19 36,5%	3,12 (0,78)
	Avalik kiitus (kuu töötajaks valimine)	N %	2 3,8%	19 36,5%	21 40,4%	10 19,2%	2,75 (0,81)
	Auhind või preemia	N %	0 0%	9 17,3%	26 50%	17 32,7%	3,15 (0,70)

Allikas: autori koostatud

LISA 9

Tasu ja tunnustusega seotud aspektidele antud hinnangute keskmised ja standardhälbed valimi taustaandmete lõikes

	Palgatõus		Töökoha kindlus		Edutamine		Vabadus otsustamisel		Kollegide lugupidamine		Juhi tunnustus		Koolitus- ja arenguvõimalused		Väljakutseid pakkuvad tööülesanded		Avalik kiitus		Auhind või preemia	
	M (SD)	M (SD)	p***	M (SD)	p***	M (SD)	p***	M (SD)	p***	M (SD)	p***	M (SD)	p***	M (SD)	p***	M (SD)	p***	M (SD)	p***	
Sugu																				
Mees	3,57 (0,51)	3,57 (0,67)		3,30 (0,64)		3,39 (0,50)		3,48 (0,51)		3,13 (0,69)	0,01*	3,65 (0,49)		3,30 (0,77)		2,17 (0,65)	<0,01*	2,96 (0,83)	0,04*	
Naine	3,83 (0,38)	3,79 (0,41)		3,35 (0,61)		3,48 (0,74)		3,69 (0,60)		3,69 (0,60)		3,72 (0,59)		3,28 (0,75)		2,72 (0,10)				3,31 (0,66)
Vanus																				
17-21	3,70 (0,46)	3,63 (0,58)		3,26 (0,62)		3,37 (0,62)		3,51 (0,59)		3,37 (0,69)		3,63 (0,58)		3,19 (0,76)		2,40 (0,79)		3,12 (0,73)		
22-26	3,78 (0,44)	4,0 (0,00)		3,67 (0,50)		3,78 (0,67)		4,0 (0,00)		3,78 (0,67)		4,0 (0,00)		3,78 (0,44)		2,89 (1,27)		3,33 (0,87)		
Tööstaaž																				
0-1	3,72 (0,46)	3,62 (0,59)	0,01*	3,26 (0,64)		3,33 (0,66)	0,02*	3,49 (0,60)	<0,01*	3,31 (0,73)	0,01*	3,67 (0,58)		3,10 (0,75)	<0,01*	2,44 (0,82)		3,08 (0,70)		
2-3	3,69 (0,48)	3,92 (0,28)		3,54 (0,52)		3,77 (0,44)		3,92 (0,28)				3,85 (0,38)		3,77 (0,44)			3,85 (0,38)		2,62 (1,12)	
Töökoormus																				
Täiskoormus	3,67 (0,48)	3,63 (0,61)		3,33 (0,61)		3,33 (0,66)		3,63 (0,56)		3,53 (0,63)		3,63 (0,49)		3,50 (0,68)	<0,01*	2,67 (0,88)		3,17 (0,83)		
Osaline koormus	3,77 (0,43)	3,77 (0,43)		3,32 (0,65)		3,59 (0,59)		3,55 (0,60)		3,32 (0,78)		3,77 (0,61)		3,00 (0,76)			2,23 (0,87)		3,14 (0,64)	
Haridustase																				
Põhiharidus	3,67 (0,58)	4,00 (0,00)		3,67 (0,58)	0,04**	4,00 (0,00)		4,00 (0,00)		4,00 (0,00)		4,00 (0,00)	0,01**	3,67 (0,58)		2,67 (1,53)		3,00 (1,00)		
Keskharidus (kesk-eri)	3,74 (0,45)	3,66 (0,58)		3,24 (0,63)		3,34 (0,67)		3,47 (0,60)		3,32 (0,70)		3,63 (0,59)			3,11 (0,76)		2,45 (0,80)		3,21 (0,70)	

Kõrgharidus	3,64 (0,50)	3,73 (0,47)		3,55 (0,52)		3,64 (0,50)		3,91 (0,30)		3,73 (0,65)		3,82 (0,40)		3,82 (0,40)		2,55 (1,13)		3,00 (0,89)	
Ametikoht																			
Vahetuse- vanem	3,78 (0,43)	3,78 (0,43)		3,50 (0,51)		3,39 (0,70)		3,78 (0,43)		3,78 (0,43)		3,67 (0,49)		3,72 (0,46)	<0,01*	2,72 (1,02)		3,17 (0,86)	
Kliendi- teenindaja	3,68 (0,47)	3,65 (0,60)		3,24 (0,65)		3,47 (0,61)		3,50 (0,62)		3,26 (0,75)		3,71 (0,58)		3,06 (0,78)		2,35 (0,81)		3,15 (0,70)	

*Tulemused on saadud Welchi T-testi abil

**Tulemused on saadud Anova Post Hoc analüüsi teel

***Tabelis on esitatud statistiliselt olulised väärtused olulisusnivool $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

LISA 10

Klienditeenindajate hinnangute jagunemine tööga seotuse väljunditele arvuliselt ja protsentuaalselt, keskmised ja standardhälbed

			Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult	M (SD)
TÖÖ- RAHULOLU	Üldiselt olen ma oma tööga rahul	N %	2 3,8%	11 21,2%	25 48,1%	14 26,9%	2,98 (0,80)
	Üldiselt mulle meeldib selles organisatsioonis töötada	N %	2 3,8%	10 19,2%	21 40,4%	19 36,5%	3,10 (0,85)
ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMINE	Oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles organisatsioonis	N %	16 30,8%	23 44,2%	10 19,2%	3 5,8%	2,00 (0,86)
	See organisatsioon omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	N %	17 32,7%	24 46,2%	7 13,5%	4 7,7%	1,96 (0,88)
	Ma tunnen, et organisatsiooni mured on ka minu mured	N %	13 25%	19 36,5%	13 25%	7 13,5%	2,27 (0,99)
	Ma tunnen, et olen oma organisatsiooni emotsionaalselt kiindunud	N %	14 26,9%	19 36,5%	18 34,6%	1 1,9%	2,12 (0,83)
	Mulle meeldib oma organisatsioonist rääkida sõpradele ja tuttavatele	N %	7 13,5%	16 30,8%	18 34,6%	11 21,2%	2,63 (0,97)
	Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet oma organisatsiooniga	N %	13 25%	11 21,2%	21 40,4%	7 13,5%	2,42 (1,02)
LAHKUMIS KAVATSUS	Mõtlen tihti töökoha vahetamisele	N %	15 28,8%	15 28,8%	14 26,9%	8 15,4%	2,29 (1,05)
	Ei ole palju vaja, et lahkuksin oma praeguselt töökohalt	N %	20 38,5%	13 25%	13 25%	6 11,5%	2,10 (1,05)
	Otsin ilmselt peagi endale uue töökoha	N %	20 38,5%	17 32,7%	9 17,3%	6 11,5%	2,02 (1,02)

Allikas: autori koostatud

LISA 11

Tööga seotuse väljundite keskmised ja standardhälbed valimi taustaandmete lõikes

	Töörahulolu	Organisatsioonile pühendumine	Lahkumiskavatsus
	M (SD)	M (SD)	M (SD)
Sugu			
Mees	3,13 (0,74)	2,11 (0,85)	2,04 (0,95)
Naine	3,00 (0,83)	2,29 (0,66)	2,18 (1,01)
Vanus			
17-21	3,09 (0,81)	2,27 (0,55)	1,99 (1,00)
22-26	2,98 (0,80)	2,19 (0,89)	2,31 (0,96)
Tööstaaž			
0-1	3,04 (0,87)	2,19 (0,72)	2,14 (1,05)
2-3	3,03 (0,65)	2,33 (0,73)	2,12 (0,87)
Töökoormus			
Täiskoormus	3,03 (0,87)	2,35 (0,92)	2,35 (1,01)
Osaline koormus	3,05 (0,76)	2,17 (0,58)	2,01 (0,96)
Haridustase			
Põhiharidus	3,40 (0,42)	2,53 (0,48)	1,13 (0,18)
Keskharidus (kesk-eri)	2,99 (0,79)	2,17 (0,73)	2,24 (1,01)
Kõrgharidus	3,05 (0,96)	2,32 (0,80)	2,23 (0,88)
Ametikoht			
Vahetusevanem	3,03 (0,87)	2,35 (0,92)	2,35 (1,01)
Klienditeenindaja	3,05 (0,76)	2,17 (0,58)	2,01 (0,96)

Allikas: autori koostatud