

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Elin Põiklik

**TÖÖGA SEOTUSE SUURENDAMINE SISETURUNDUSLIKE
MEETMETE KAUDU AS R-KIOSK HARJUMAA NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE,
peaeriala ettevõtetmajandus

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8086 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Elin Põiklik

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154659BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: elin.poiklik@hotmail.com

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖGA SEOTUSE JA SISETURUNDUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	7
1.1. Tööga seotuse käsitlus ja mõiste definitsioonid	7
1.2. Tööga seotust mõjutavad tegurid.....	9
1.3. Siseturunduse olemus ja mõju tööga seotusele.....	11
1.4. Tööga seotuse väljundid	14
2. AS R-KIOSK TÖÖGA SEOTUSE UURING.....	16
2.1. AS R-Kiosk lühitutvustus ja uurimisprobleemi kirjeldus	16
2.2. Uurimiseesmärk, valim ja meetodika.....	17
2.3. AS R-Kiosk tööga seotuse uuringu analüüs	19
2.4. Järeldused ja ettepanekud	28
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	36
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	39
LISAD	43
Lisa 1. Gallup Q12 näidisküsitlus	43
Lisa 2. Töötajate tööga seotust mõjutavate tegurite keskmised hinnangud ametipositsioonide lõikes.....	44
Lisa 3. Vastuolud juhtkonna ja töötajate vahel.....	46
Lisa 4. Ankeetküsitlus	47
Lisa 5. Süvaintervjuu küsimused.....	57

LÜHIKOKKUVÕTE

Mõiste tööga seotus on leidnud laialdast kasutust mitmetes organisatsioonides, kus peamiseks ja tähsaimaks ressursiks ning kasumi mõjutajaks on inimtööjõud. Töötajate vaheldumine kasvatab ettevõtte kulutusi uute töötajate otsimise ning koolitamise näol. Nende vähene motiveeritus üheskoos töökohalt lahkumisega avaldab otseselt mõju pakutavale teenuse kvaliteedile ning lõpptulemusena kajastub ettevõtte majandustulemustes. Lõputöö uurimisobjektis on jaekett AS R-Kiosk Harjumaa, kus 2018. aasta seisuga oli personali voolavus võrreldes teiste maakondadega suurim (38%).

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada AS R-Kiosk Harjumaa töötajate tööga seotuse tase ning tegurid, mis seda mõjutavad. Tööga seotuse taset hinnatakse ametipositsioonide lõikes ning uuritakse kui rahulolu, kaasatuse ja entusiasmi sümbioosi. Eesmärgist tulenevalt püstitatakse neli uurimisküsimust, kus igale küsimusele vastuse leidmiseks tuginetakse esimeses peatükis kajastatud tööga seotuse ja siseturunduse teooriatele ning teises peatükis autori läbiviidud uuringule.

Teoreetilises osas antakse ülevaade mõiste sisust, hindamise vajalikkusest ning teguritest, mis seda mõjutavad. Samuti käsitletakse tööga seotust läbi siseturundusliku kontseptsiooni. Empiirilises osas antakse ülevaade ettevõttest, kirjeldatakse nii uuringu eesmärki, valimit kui ka meetodikat, viiakse läbi analüüs ning tehakse vastavad järeldused ja ettepanekud.

Lõputöö uuring põhineb nii kvantitatiivsel kui ka kvalitatiivsel meetodil. Kvantitatiivse (osaliselt ka kvalitatiivse) uuringu meetodina kasutatakse ankeetküsitlust, mille tagapõhja moodustavad Arnold B. Bakker ja Wilmar B. Schaufeli poolt loodud UWES-9 skaala ning Arnold B. Bakker ja Evangelia Demerouti poolt aluse pandud JD-R mudel. Kvalitatiivse meetodina kasutatakse Gallupi teadlaste poolt arendatud Gallup Q12 küsimustel põhinevat poolstruktureeritud süvaintervjuud, mis kohandatakse ettevõtte sisekeskkonnaga.

Uuringu tulemusena selgub, et tööga seotuse tase ettevõttes AS R-Kiosk on suhteliselt kõrge ning ametipositsioonide lõikes pigem kasvav. Kõige rohkem on oma tööga seotud juhtkonna liikmed ning kõige vähem eesliini töötajad. Esimesel juhul mõjutavad tööga seotust suhted kolleegidega. Teisel juhul aga tasustamine ja otsustamise õigus. Kvalitatiivsest uuringust tulenevad mitmed vastuolud nii juhtkonna liikmete kui ka töötajate vahel. Peamised lahkkelid esinevad tegurite töökeskkond ja juhid hindamisel. Täiendavalt avaldavad kvalitatiivse uuringu põhjal tööga seotusele mõju kommunikatsioon, informatsiooni levik ja töötajate keeleline võimekus.

Võtmesõnad: tööga seotus, siseturundus, UWES-9 skaala, JD-R mudel, Gallup Q12, töötajad, juhtkond, AS R-Kiosk.

SISSEJUHATUS

Nüüdisaja kiiresti muutuv maailmas konkureerivad organisatsioonid tööjõu pärast ning otsivad võimalusi nii nende teadmiste ja potentsiaali maksimaalseks realiseerimiseks kui ka talentide kinnihoidmiseks. Mitmete uuringute põhjal on leitud, et sellele aitab kaasa töötajate tööga seotuse tugevdamine. Peamine põhjus tööga seotuse suurendamiseks on asjaolu, et töötajate tööalane käitumine ja suhtumine avaldab otseselt mõju organisatsiooni tulemuslikkusele, tootlikkusele, finantstulemustele ning aktsionäride tulule (Villavicencio-Ayub *et al.* 2014, 47). Töötajate tööga seotust saab käsitleda ka kui ühte tööjõu volavuse alustala. Töötajad, kes on oma tööga tugevalt seotud, pakuvad tööl olles positiivset energiat ning mõtlevad töökohavahetusele vähem. (Gupta *et al.* 2017, 137)

Töötajate tööga seotuse olulisust tunnetavad paljud ettevõtted eelkõige läbi suureneva töötajate volavuse, mis annab tunnistust, et on aspekte, millega töötajad rahul ei ole ja seetõttu otsivad uusi väljakutseid. Põhjused, miks töötajate volavus on suur, võib liigitada materiaalsete (palk, hüved jms) kui ka sisemiste (motivatsioon, töökeskkond, juhtkonna ning töötajate suhted jms) hulka. Töötajate vaheldumine ja nende vähenenud motiveeritus avaldab mõju pakutavale teenuse kvaliteedile ja lõpptulemusena kajastub ettevõtte majandustulemustes.

Lõputöö keskendub tööjõu volavuse põhjuste uurimisele AS-is R-Kiosk, mis on osaliselt frantsiisilepingute põhimõttel töötav ettevõte. R-Kioski müügipunktid on esindatud üle-Eestiliselt, ettevõttes töötavad erineva positsiooniga inimesed ning tööjõu volavus ettevõttes on kõrge. Lõputöö võtab vaatluse alla töötajate tööga seotuse nähtuse kui ühe töörahulolu põhjuste uurimise.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada AS R-Kiosk Harjumaa töötajate tööga seotuse tase ning organisatsioonisisemed tegurid ja potentsiaalsed faktorid, mis seda mõjutavad. Tööga seotuse taset uuritakse ametipositsioonide lõikes. Eesmärgist tulenevalt on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

- Milline on tööga seotuse üldine tase AS-is R-Kiosk?
- Kuidas erineb tööga seotuse tase ametipositsioonide lõikes?

- Millised organisatsioonisisemed tegurid mõjutavad tööga seotust ametipositsioonide lõikes?
- Millised siseturunduslikud tegurid mõjutavad otseselt tööga seotust ametipositsioonide lõikes?

Töö esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade mõiste tööga seotus olemusest, hindamise vajalikkusest ja üldistest teguritest, mis seda mõjutavad. Täiendavalt käsitletakse tööga seotust ja sellega seonduvaid mõjutegureid siseturunduslikust kontseptsioonist lähtuvalt.

Töö teises osas antakse lühiülevaade ettevõttest, kirjeldatakse nii uuringu eesmärki, valimit kui ka meetodikat, viiakse läbi analüüs ning tehakse vastavad järeldused ja ettepanekud. Empiirilises osas kasutas autor nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uuringu meetodikat. Kvantitatiivse ning mõnel juhul ka kvalitatiivse meetodina kasutati ankeetküsimustikku, kus uuringu tagapõhja moodustasid Arnold B. Bakker ja Wilmar B. Schaufeli poolt aluse pandud UWES-9 skaala, mis mõõdab töötajate tööga seotuse üldist taset ning Arnold B. Bakker ja Evangelia Demerouti poolt loodud JD-R mudel, mis kaardistab tööga seotust mõjutavaid organisatsioonisisemisi tegureid.

Lisaks viis autor kvalitatiivse meetodina läbi Gallupi teadlaste poolt loodud Gallup Q12 küsimustel põhineva poolstruktureeritud süvaintervjuu AS R-Kiosk töötajate seas. Intervjuu eesmärgiks oli tuvastada töötajate tööga seotuse tekkekohad ja erinevuste põhjused ametipositsioonide lõikes. Samuti soovis autor intervjuu abil kaardistada need siseturunduslikud tegurid, mille kaudu juhtkond tööga seotust suurendab.

Uuringu kogumi moodustasid 150 Harjumaa töötajat, neist 113 olid eesliini töötajad, 30 kontorispetsialistid ja seitse juhtkonna liiget. Ankeetküsitlus edastati juhtkonna liikmetele ja kontorispetsialistidele personalijuhhi poolt ettevõtte meililisti kaudu. Eesliini töötajatega kohtus autor isiklikult. Poolstruktureeritud süvaintervjuu puhul moodustasid uuringu valimi neli eesliini töötajat, neli kontorispetsialisti ning kolm juhtkonna liiget. Intervjuu viidi intervjuueeritavate tiheda graafiku tõttu läbi telefoni teel ja kestvuseks oli maksimaalselt 30 minutit.

1. TÖÖGA SEOTUSE JA SISETURUNDUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Mõiste tööga seotus tähendab psühholoogilist seisundit (nt kaasatus, pühendumus, kiindumus, meeleolu), soorituse tulemuslikkust (nt jõupingutuse ulatus, suhtumine, käitumine), dispositsiooni (nt positiivne tulem) või nende tegurite sümbioosi (Admasachew *et al.* 2010). Käesolevas töös kasutab autor tööga seotust läbi Harter *et al.* (2002) definitsiooni, kus tööga seotus tähendab ühtviisi nii kaasatust, rahulolu kui ka entusiasmi tehtava töö osas (Iddagoda *et al.* 2015, 7).

1.1. Tööga seotuse käsitlus ja mõiste definitsioonid

Mõiste tööga seotus võttis esmakordselt kasutusele teadlane William A. Kahn, kes leidis, et seotus tähendab töötaja psühholoogilist ja füüsilist kohalolekut organisatsiooni tööülesannete ning -rolli täitmisel. Kahn (1990) lisas, et töötaja kohalolek väljendub läbi kolme dimensiooni: füüsiline, emotsionaalne ja kognitiivne ehk tunnetuslik seotus. (Lolitha *et al.* 2016, 42) Füüsilise seotuse alusel hinnatakse töötajapoolset energiakulu töörollidega samastumisel. Kognitiivne seotus avaldub läbi tõekspidamiste ja uskumuste, millele on aluse pannud organisatsioon, juhid ja töökeskkond. Emotsionaalne seotus väljendub läbi töötaja negatiivse või positiivse suhtumise juhtidesse, töökeskkonda ja organisatsiooni tervikuna. (Kular *et al.* 2008, 3)

Töötaja, kes on tugevalt seotud eelnimetatud dimensioonidega identifitseerib end oma tööülesannetega ning seetõttu on tema kohalolek tööl ja valmidus panustada oma energiat töörollide täitmiseks kõrge (Schaufeli 2012, 3). Samuti iseloomustavad seda töötaja soov lisada väärtust ja tähendust oma tööle, kindlustunne töökoha säilimise osas ning tööks vajalike füüsiliste ja vaimsete võimete olemasolu (Knight *et al.* 2016, 793). Vastupidiselt oli Kahn veendunud, et mitteseotud töötaja vaimne ja füüsiline kohaolek on madal, mistõttu avaldab see negatiivset mõju töörolli täitmisele (Leon *et al.* 2015, 88). Tulenevalt sellele leidis Kahn, et tööga seotus on eelduseks positiivseks tulemiks nii individuaalsel (isiklik kasv ja areng) kui ka organisatsioonilisel (töö tulemuslikkus) tasandil (Schaufeli 2012, 4).

Maslach ja Leiter (1997) defineerisid tööga seotust kui läbipõlemise vastandit, moodustades kontiiniumi, kus positiivses osas on tööga seotus ja negatiivses läbipõlemine. Tööga seotust iseloomustavad kõrge töö- ja teotahe, kaasatus ning tõhusus. Seevastu läbipõlemist kurnatus, küünilisus ja ebaefektiivsus. Tööga seotuse mõõtmiseks pani Maslach (2011) aluse läbipõlemise mudelile MBI (*Maslach Burnout Inventory*). Mudeli alusel mõõdetakse tööga seotust läbipõlemise kaudu, mistõttu hinnatakse tööga seotuks neid töötajaid, kes ei ole kogunud läbipõlemist. (Ruslan *et al.* 2014, 2)

Erinevalt Maslachi *et al.* teooriast leidsid Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ja Bakker (2002), et kui tööga seotus on positiivne vastand läbipõlemisele, siis on tegemist eraldi mõistega ning seetõttu pole seda võimalik läbipõlemise mudeli MBI abil mõõta. Nad defineerisid tööga seotust kui positiivset, rahulolevat ja tööga seotud meeleolu, mida iseloomustavad tarmukus (*vigor*), pühendumus (*dedication*) ja haaratus (*absorption*). (Knight *et al.* 2016, 793)

Tarmukuse all mõeldakse kõrge töö- ja teotahtega, energilist töötajat, kes on valmis oma töösse panustama ning suudab toime tulla erinevates keerulistes ja probleemsetes olukordades. Töötajad kõrge tarmukuse tasemega on tööl olles märkimisväärselt aktiivsemad ja energilisemad kui madala tarmukuse tasemega töötajad. Pühendumine on seotud töötaja töö tähenduslikkusega. Kõrge pühendumise tasemega töötajad tunnevad oma töö üle uhkust ja näevad seda kui tähendusliku, inspireeriva ja väljakutset esitava kogemusena. Madala pühendumuse tasemega töötajad, kellel üldjuhul puudub oma töö vastu ka huvi ja entusiasm, ei näe tähendust tehtaval tööl. Haaratus näitab töötaja seotust tööga. Kõrge haaratuse tasemega töötajate kogu tähelepanu on suunatud tööle. Vastupidiselt töötajatega, kes omavad madalat haaratuse taset, tunnevad nad, et tööpäevad mööduvad kiiresti ning paratamatult leiavad nad end olukorrast, kus neil on keeruline töö juurest eemalduda. (Gonzalez *et al.* 2017, 511) Tarmukus, pühendumus ja haaratus on tööga seotuse mudeli UWES (*Utrecht'i Work Engagement Scale*) alustalaks.

Utrechti tööga seotuse skaala (UWES) lühendatud versiooni on välja töötanud Wilmar B. Schaufeli ja Arnold B. Bakker (Petrovic *et al.* 2017, 2). Selle alusel koosneb tööga seotud skaala UWES-9 kolmest alaskaalast, millest tarmukust, pühendumust ja haaratust saab mõõta kolme väitega (vt Tabel 1).

Tabel 1. UWES-9 ankeetküsitluse tugevusastmega väited

Tarmukus	Tööd tehes tunnen, et pakatan energias
	Tööd tehes tunnen end enesekindla ja jõudsana
	Hommikul tõustes lähen hea meelega tööle
Pühendumus	Tunnen ennast entusiastlikuna tööülesandeid täites
	Minu töö inspireerib mind
	Olen oma töö üle uhke
Haaratus	Intensiivselt töötamine paneb mind hästi tundma
	Tööl olles süvenen täielikult oma tööülesannete täitmisele
	Satun tööd tehes hoogu

Allikas: Schaufeli, Bakker (2003)

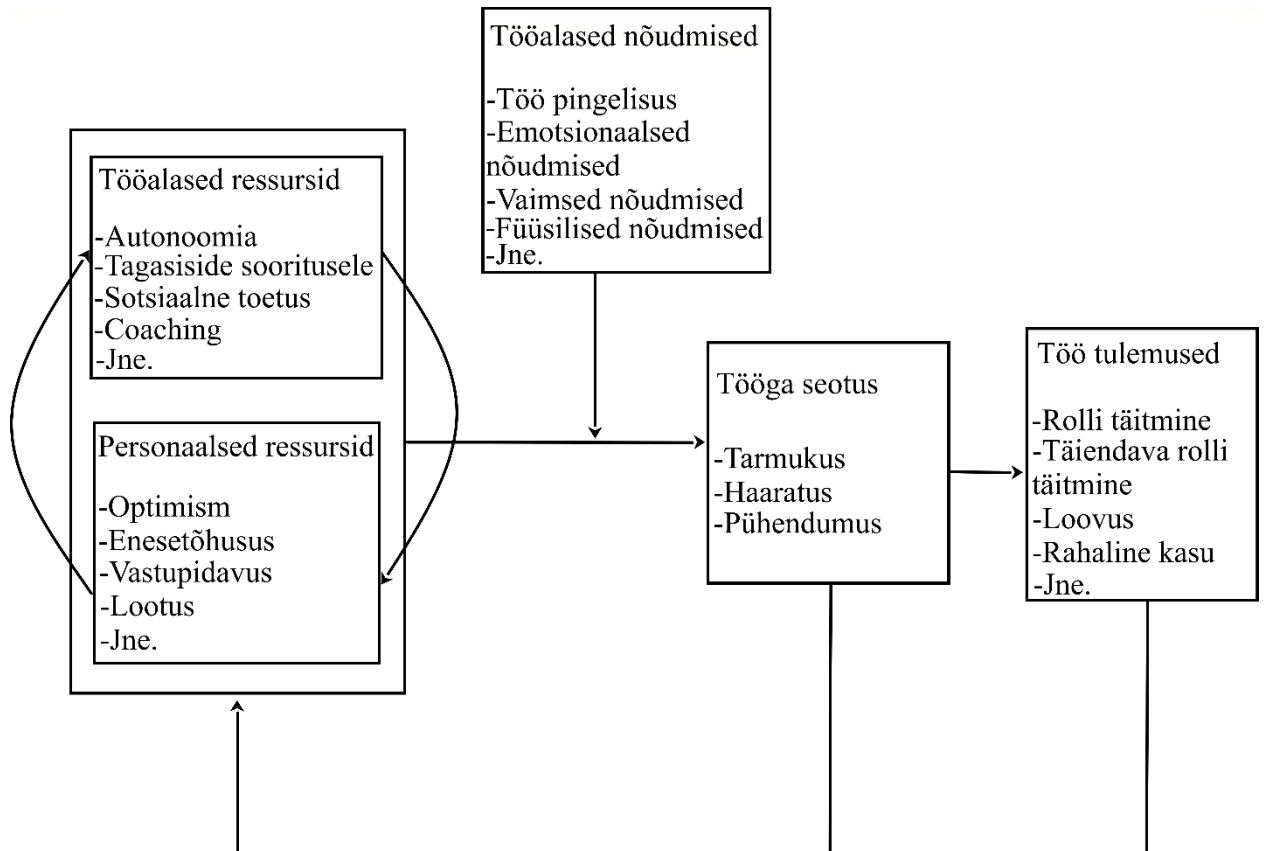
UWES-9 on laialdaselt kasutatav instrument töötajate tööga seotuse mõõtmiseks (Fong *et al.* 2011, 392). 2017. aasta andmete kohaselt on UWES-9 tööga seotuse skaalat tõlgitud 23. erinevasse keelde ning rakendatud edukalt paljudes kultuurilistes kontekstides, sealhulgas Hiinas, Soomes, Ameerika Ühendriikides ja mitmetes Mandri-Euroopas asuvates riikides (Vallieres *et al.* 2015, 42). See on ka põhjuseks, miks autor on valinud UWES-9 skaala AS R-Kiosk töötajate tööga seotuse taseme väljaselgitamiseks ning selle võrdlemiseks ametipositsioonide lõikes.

1.2. Tööga seotust mõjutavad tegurid

Kahn (1990) leidis, et tööga seotust mõjutavad nii individuaalsed kui ka organisatsioonilised tegurid, mis soodustavad selliste töötajate hoiakute ja käitumiste kujunemist nagu lahkumiskavatsused ning organisatsiooniline pühendumine. Tööga seotust mõjutavad tegurid põhinevad töö nõudmiste ja ressursside mudelil (*Job Demands-Resources model*, edaspidi JD-R mudel), millele on aluse pannud Arnold B. Bakker ja Evangelia Demerouti. (Borst *et al.* 2017, 2) Tulenevalt JD-R mudelist sisaldab iga töökoht talle omaseid nõudmisi ja ressursse (vt Joonis 1) (Schaufeli 2017, 121).

Tööalased nõudmised on JD-R mudeli kohaselt tööga seotud füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed ja organisatsioonilised aspektid (pidev ajasurve, suur töökoormus, ebameeldiv

töökeskond jms), mis avaldavad otseselt mõju töötaja tervisele, energiatasemele ja vaimsele vastupidavusele. Mida kõrgemad on tööalased nõudmised, seda rohkem aega ja energiat tuleb töötajatel nende täitmiseks investeerida. Paratamatult hakkab taoline lähenemine mõjutama töö- ja eraelu tasakaalu ning pikemas perspektiivis võib see olla peamiseks läbipõlemise, stressi, madala kaasatuse ja pühendumise ning lahkumiskavatsuse põhjuseks. (Adil *et al.* 2018, 120; Demerouti *et al.* 2011)



Joonis 1. Organisatsioonisiseste tegurite mõju tööga seotusele
Allikas: Bakker, Demerouti (2007, 22)

Tööalaste ressursside puhul on tegemist nende füüsiliste, psühholoogiliste, sotsiaalsete või organisatsiooniliste aspektidega, mis (Schaufeli 2017, 121; Demerouti *et al.* 2011):

- aitavad kaasa tööalaste eesmärkide saavutamisele (toetav keskkond);
- võimaldavad vähendada tööalaseid nõudmisi (töökontroll);
- on aluseks õppivale organisatsioonile (tulemuspõhine tagasiside).

Hackmani ja Oldhami (1980) töömuduste teooria kohaselt suurendavad tööalased ressursid töötaja motivatsiooni tööülesannete täitmisel läbi autonoomia, töö eest saadava tagasiside ning

ülesande tähenduslikkuse. Nende motiveeriv mõju võib olla nii sisemine kui ka väline. Sisemise motivatsiooni kohaselt on tööalaste ressursside rolliks soodustada töötaja isikliku kasvu ja arengut. Näiteks paneb tulemuspõhine tagasiside aluse töötaja õppimisele, suurendades seeläbi tööalast pädevust ja kompetentsi. Teisalt rahuldavad avaram otsustusulatus ja sotsiaalne toetus töötaja vajadust autonoomia ja kuulumise järele. Välimise motivatsiooni puhul kasutatakse neid vahendina ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Näiteks soodustavad sotsiaalne toetus ja tulemuspõhine tagasiside edukat eesmärkide saavutamist nii isiklikul kui ka organisatsioonilisel tasandil. (Bakker *et al.* 2006, 312-314)

Tööalased ressursid stimuleerivad tööga seotuse kujunemist ning on omakorda abiks organisatsiooni jaoks positiivsete väljundite saavutamisel, tagades klientide rahulolu, töörolli tulemuslikkuse ja paremad ettevõtte majandustulemused. Lisaks tööalastele ressurssidele soodustavad tööga seotust personaalsed ressursid ehk töötaja vastupidavusega seotud tegurid, mis tingivad tema võime kontrollida ja mõjutada edukalt oma töökeskkonda. Sii hulka kuuluvad optimism, enesetõhusus, vastupidavus, lootus jms. Erinevalt tööalastest ja personaalsetest ressurssidest on tööalaste nõudmiste puhul tegemist pigem negatiivsete teguritega, mis võivad viia stressi ja läbipõlemiseni. (Sløtjes 2012, 7)

Täiendavalt avaldavad tööga seotusele mõju ka töö sisu ehk tähenduslikkus, töötajate koolitamine tunnustamine ning toetamine, töökeskkond ja kaastöötajad. Kuna nimetatud tegurid on siseturunduse kontseptsiooni alustalaks, siis käsitleb autor siseturundust eraldi alapeatükina ning toob välja seosed siseturunduse ja tööga seotuse vahel.

1.3. Siseturunduse olemus ja mõju tööga seotusele

Siseturunduse mõiste võeti kasutusele 1970. aastatel organisatsioonide teenuse kvaliteedi parendamiseks (ELSamen *et al.* 2012, 84). Mitmed teadlased on käsitlenud ja täiendanud seda aastate jooksul. Varasemad definitsioonid käsitlesid siseturundust ainult läbi pakutava teenuse kvaliteedi, mistõttu oli ettevõtete peamine fookus kõrgkvaliteediliste toodete tootmisel klientidele, mitte töötajatel, kes selle toote valmis tegid. Nüüdisaja teooria kohaselt on kvaliteetse teenuse pakkumise eelduseks motiveeritud ja klienditeadlike töötajate olemasolu. Näiteks Berry ja Parasuraman (1991) defineerisid siseturundust kui kontseptsiooni, kus ettevõtte töötajaid koheldakse siseklientidena ja töökohta kui toodet, mis rahuldab nende soove ja vajadusi.

Paralleelse tegevusena oodatakse töötajalt ettevõtte eesmärkide saavutamist. Seevastu Rafiq ja Ahmed (2000) kirjeldasid siseturundust kui planeeritud turundustegevuse rakendamist organisatsiooniliste muutuste elluviimiseks ja töötajate orienteerituse suunamiseks kliendile. Hoolimata küllaltki erinevatest mõistete käsitlustest, on jõutud järeldusele, et organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks tuleb pöörata tähelepanu oma töötajatele ehk teisisõnu rahuldada nende soove ja vajadusi, mis omakorda suurendab viimaste rahulolu, organisatsioonilist pühendumist ja lojaalsete klientide arvu. (Amangala *et al.* 2013, 1-2)

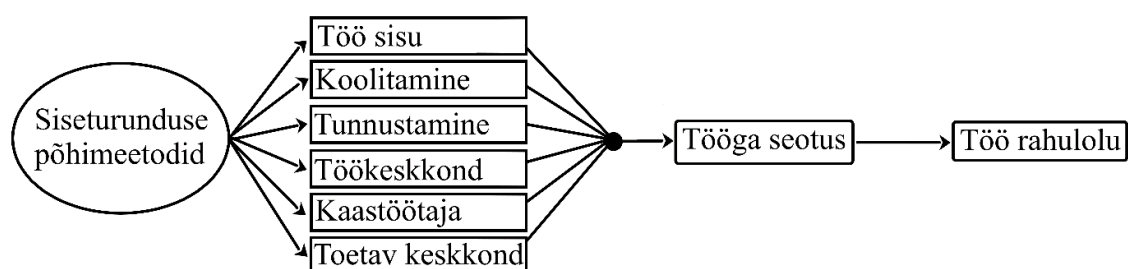
Mitmete empiiriliste uuringute põhjal on leitud, et mõisted töörahulolu, organisatsiooniline pühendumine, töötajate käitumine ja töökohal püsimine on iseloomulikud tööga seotud töötajale. Sellest tulenevalt on jõutud järeldusele, et organisatsiooniliste eesmärkide saavutamisel on tööga seotusel oluline roll ning seda tuleks võrrelda teiste organisatsiooniliste teguritega (sh siseturundusega). Küll aga teadusliku poole pealt puuduvad empiirilised tõendid, mis kinnitaksid või lükkaksid ümber seose tööga seotuse ja siseturunduse vahel. (Yildiz 2016, 153)

Mitchell (2000) hinnangul peavad organisatsioonid keskenduma töötajate organisatsioonilise pühendumuse loomisele, sest kui viimased on oma töökohaga emotsionaalselt seotud, siis suureneb ka ettevõtte üldine tulemuslikkus. Das (2003) oli arvamisel, et personalijuhtide peamiseks eesmärgiks on tööga seotuse loomine, mis omakorda tagab töötajate positiivse meelestatuse oma organisatsiooni suhtes ning annab aluse positiivsele siseturunduse keskkonna loomisele. Seevastu Czaplewski *et al.* on arvamisel, et siseturundus on peamine vahend töötajate motiveerimiseks, säilitamiseks ehk volavuse vähendamiseks ning tööga seotuse tugevdamiseks. Welbourne (2003) lisas, et kuna organisatsiooni edukus sõltub töötajatest, siis tuleb tööga seotust pidevalt mõõta ja analüüsida. (Shahzad *et al.* 2013, 63) Lõputöös tugineb autor kahele viimasele teooriale, sest on veendunud, et siseturunduslikud põhimeetodid mõjutavad olulisel määral töötajate tööga seotust ja seeläbi ka ettevõtte majandustulemusi (vt Joonis 2).

Meeldiv töökeskkond kindlustab töötajate heaolu ja võib kaasa tuua suurema jõupingutuse täidetavate töörollide osas, mis on omakorda eelduseks tööga seotuse ning kõrgema tootlikkuse tekkimisel. Sehgal (2012) lisas, et töökeskkond mõjutab töötajate pühendumust, motivatsiooni, tööga seotust ja töökohal saadavaid tulemusi. (Gladys *et al.* 2017, 878) Sarnase järelduseni jõudis ka Anitha (2014), kes leidis, et töökeskkond avaldab suurel määral mõju nii töötaja tööga seotusele kui ka personali volavusele. Eelkõige on see tingitud töötajate soovist omada turvalist ja toetavat

töökeskkonda. (Mohd *et al.* 2016, 421) Sellest tulenevalt peavad organisatsioonid pöörama tähelepanu järgnevatele aspektidele (*Ibid*):

- töötajate soovide ja vajaduste rahuldamine;
- töötaja heaolu pärast muretsemine;
- positiivse ja konstruktiivse tagasiside edastamine;
- töötajate koolitamine ja arendamine;
- üheskoos tööalaste probleemide lahendamine.



Joonis 2. Siseturunduslikud põhimeetodid kui tööga seotuse mõjutegurid

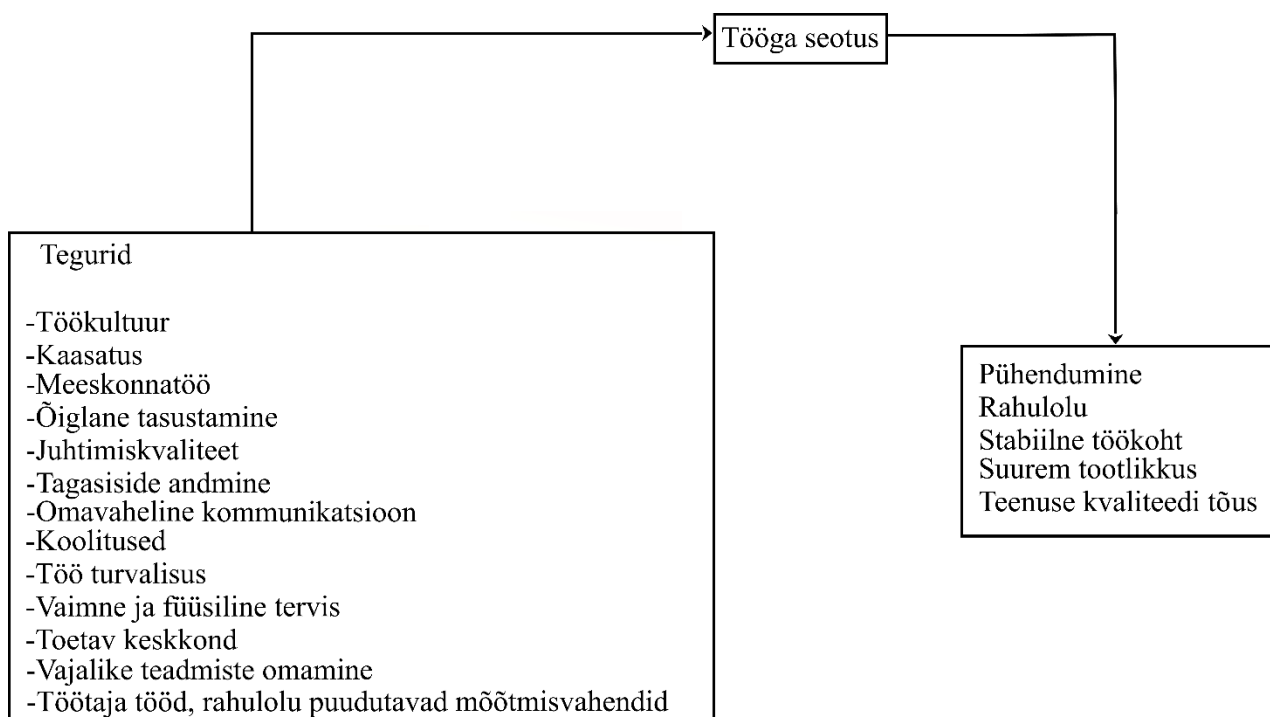
Allikas: Shahzad *et al.* (2013, 63)

Nawaz *et al.* (2014) leidis, et töötajate koolitamine, arendamine ning võimustamine kujundavad otseselt töötaja tööga seotust ning seeläbi ka töörolli täitmist. Täiendavalt tagab töötajate koolitamine uute oskuste ja teadmiste omandamise, mis muudab töötaja oma tööülesandeid täites enesekindlamaks. (Sendawula *et al.* 2018, 5) Sarnast mõju avaldavad ka töötajate tunnustamine ning kaastöötajate toetus. Näiteks on ühe uuringu puhul leitud, et tööga seotuse taseme tugevus tuleneb saadud tunnustuse ning tagasiside siirusest, õigsusest ja konkreetsusest. (Bartlomiejczuk, 2015) Kaastöötajate kaudu tööga seotuse suurendamisel on aga olulised järgnevad aspektid: toetamine, nõustamine, kuulamine, austamine, informatsiooni jagamine ja üksteisest hoolimine. Siia hulka kuulub ka töötajate isiklik arvamus töökaaslaste abivalmiduse osas tööülesannete täitmisel. (Cureton 2014, 9)

Lisaks avaldab siseturunduslikest teguritest tööga seotusele mõju ka töö tähenduslikkus. Töötajad, kes näevad oma töö sisu, kogevad suuremat heaolu ja rahulolu tunnet. Samuti võtavad nad tööd kui tähenduslikku kogemust ning tunnevad teatavat kohustust oma töökohal püsida. Sellest tulenevalt on jõutud järeldusele, et töö sisu ja seotus mängivad märkimisväärset rolli personali voolavuse vähendamisel. (Geldenhuis *et al.* 2014)

1.4. Tööga seotuse väljundid

Tuginedes eelnevale teorialele on autor jõudnud veendumusele, et tööga seotuse väljundid põhinevad töötaja tööga seotuse tasemel, mis on omakorda tingitud siseturunduslikest sisenditest (vt Joonis 3).



Joonis 3. Siseturunduslike tegurite mõju tööga seotuse väljunditele
Allikas: Somasekharam *et al.* (2017, 2)

Kõrge tööga seotuse tasemega töötajad suhtuvad oma töörolli täitmisesse entusiasmi ja põnevusega, tundes, et tööpäevad mööduvad kiiresti. Nad on valmis oma tööd tegema maksimaalselt hästi ning täitma täiendavaid ülesandeid (sh selliseid, mis ei ole tööandja poolt tasusatud). Sellest tulenevalt võib järeldada, et tööga seotud töötajad on huvitatud oma organisatsiooni käekäigust ning identifitseerivad end viimase eduga. (Sendawula *et al.* 2018, 4) Ettevõtte jaoks tähendab see aga suuremat kasumit töötaja kohta (Iddagoda *et al.* 2017, 88).

Harter *et al.* (2002) leidis, et tööga seotus on määrava tähtsusega organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Peamiselt tuleneb see asjaolust, et tööga kõrgelt seotud töötajad annavad endast kõik, et klient saaks ettevõttes parima kogemuse osaliseks, suurendades nii ka lojaalsete klientide hulka. Küll aga mitteseotud töötajate produktiivsus, kasumlikkus ja organisatsiooniline pühendumus on ettevõttes madalad. Täiendavalt töid Ortiz, Lau ja Qin (2013) välja, et mitteseotud töötajate puhul esineb ka rohkem personali voolavust. (Hanaysha 2016, 291)

Tööga seotuse väljundid ei ole alati positiivsed. Negatiivsete teguritena võib välja tuua läbipõlemise ja töönarkomaania. Läbipõlenud töötaja energiatase on madal. Teda valdavad peamiselt negatiivsed emotsioonid töö ja kolleegide suhtes. Seevastu töönarkomaanid on töötajad, kes ei suuda töö juurest eemalduda. Sellistel töötajatel on väga suur soov oma elus midagi saavutada, mistõttu on töö nende jaoks kinnisideeks. Tahes-tahtmata eelistavad sellised töötajad tööd sotsiaalsetele suhetele, mistõttu üritatakse pidevalt kõrvale hiilida kõiksugustest sotsiaalsetest üritustest. Kahjuks võib selline teguviis pikemas perspektiivis endaga kaasa tuua töötaja tervise halvenemise. (Innanen *et al.* 2014, 39)

2. AS R-KIOSK TÖÖGA SEOTUSE UURING

2.1. AS R-Kiosk lühituvustus ja uurimisprobleemi kirjeldus

AS R-Kiosk on 1993. aastal loodud jaemüügi ettevõtte, mille põhitegevusalaks on esmatarbekaupade müümine klientidele nii kioskites tänavatel, tanklates kui ka suuremates kaubanduskeskustes. (E-krediidiinfo, R-Kiosk Estonia AS) Ühingu poolt pakutavate toodete valik on äärmiselt mitmekesine – alustades joogi- ja toidukaupade ning lõpetades hügieenitarvikutega. Sellise ärimudeli keskseks ideeks on teha esmatarbekaupad klientidele kiiremini ja paremini kättesaadavamaks.

Ettevõtte AS R-Kiosk eesmärgiks on pakkuda kiire elutempoga inimestele võimalust saada osa täisväärtuslikust ja maitsvast tänavatoidust ning hädavajalikest toodetest, ilma et nad peaksid kulutama oma aega kaubanduskeskuse järjekorras. AS-i R-Kiosk keskne fookus on jalakäijatel, kes saavad oma aega ratsionaalsemalt ära kasutada. Näiteks oodates bussi on jalakäijal võimalik käia AS-is R-Kiosk einestamas. (Pane paari: R-Kioski...)

Alates 2012. aastast kuulub AS R-Kiosk Norra pereettevõttele Reitan Group, kes on läbinisti frantsiisimudeli pooldaja. Kui varem tegutses AS R-Kiosk ainult läbi palgaliste töötajate, siis nüüdseks kuulub AS R-Kioskile Eestis 96 müügipunkti, nendest 31 opereeritakse koostöös kohalike frantsiisivõtjatega. (Pane paari: R-Kioski...; Reitan Group...)

AS-i R-Kiosk puhul on tegemist suurettevõttega. Ettevõtte töötajate arv 2018. aasta seisuga on 350, kellest Harjumaal töötab 150. Viimastel aastatel seisab AS R-Kiosk, sarnaselt paljudele teistele organisatsioonidele, silmitsi tööjõu voolavusega. Statistikaameti andmetel oli 2018. aasta II kvartalis tööle võetud ja töölt lahkunute arv kokku kõige suurem hulgi- ja jaekaubanduses, töötlevas tööstuses ja ehituses (Eesti Statistikaamet 2018, pressiteade nr 97). Mitmete uuringute põhjal on leitud, et pidev tööjõu voolavus avaldab negatiivset mõju ettevõtte tootlikkusele, põhjustades liigseid kulutusi personali värbamise ja koolitamise osas ning häirides meeskonna dünaamikat (Iqbal 2010, 275).

AS R-Kiosk personalijuhi sõnul oli personali voolavus Harjumaal 2018. aasta seisuga 38%, mis on võrreldes teiste maakondadega suurim. AS-i R-Kiosk jaoks tähendab see aga suuri finantsilisi väljaminekuid. Pidev uute töötajate otsimine on avaldanud mõju nii ettevõtte töö efektiivsusele kui ka finantstulemustele. Teema aktuaalsusest tulenevalt on lõputöö põhiprobleemiks suur tööjõu liikumine AS-is R-Kiosk, mis omakorda avaldab mõju ka pakutavale teenuse kvaliteedile.

2.2. Uurimiseesmärk, valim ja meetodika

Töötajate tööga seotus korreleerub positiivselt töötajate tööalase käitumise ning suhtumisega, organisatsioonilise pühendumise, motivatsiooni, tootlikkuse ja töötajate hoidmisega. Mida kõrgem on töötajate tööga seotuse tase, seda õnnelikumad, rahulolevamad ja produktiivsemad on nad oma tööülesandeid täites. Kõrge töötajate tööga seotuse tase toob endaga kaasa ka töötajate suurema valmiduse panustada oma aega ja energiat organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. (Hlongwane *et al.* 2015, 247) Mitmete uuringute põhjal on leitud, et organisatsioonilises kontekstis on ametipositsioonide lõikes kõige vähem oma tööga seotud tunnitöötajad. (Shukla *et al.* 2015, 67)

Mitteseotud töötajate tööalane käitumine ja tegutsemine on üldjoontes vastassuunaline organisatsiooni liikumise suunaga. Nad puuduvad töölt sagedamini, kaaluvad meelsamini töökoha vahetust ning võivad oma negatiivse hoiakuga kahjustada suhteid nii klientide kui ka tarnijatega. (Hlongwane *et al.* 2015, 247) Selles tulenevalt on lõputöö põhieesmärgiks välja selgitada AS R-Kiosk töötajate tööga seotuse aste ning tegurid, mis seda mõjutavad.

Lõputöö eesmärgist tulenevalt on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

- Milline on tööga seotuse üldine tase AS-is R-Kiosk?
- Kuidas erineb tööga seotuse tase ametipositsioonide lõikes?
- Millised organisatsioonisisemed tegurid mõjutavad tööga seotust ametipositsioonide lõikes?
- Millised siseturunduslikud tegurid mõjutavad otseselt tööga seotust ametipositsioonide lõikes?

Lõputöö üldkogumi moodustasid AS R-Kiosk Harjumaal eesliini töötajad (113), kontorispetsialistid (30) ja juhtkond (7). Uuringu valimi moodustasid 103 AS R-Kiosk Harjumaal töötajat, nendest 17 olid kontorispetsialistid, 81 eesliini töötajad ja viis juhtkonna liiget.

Poolstruktureeritud süvaintervjuu valimi moodustasid neli eesliini töötajat, neli kontorispetsialisti ning kolm juhtkonna liiget. Peamine põhjus uuringu koondamiseks Harjumaale oli asjaolu, et suurem osa vabadest ametikohtadest paikneb just seal (Eesti Statistikaamet 2018, pressiteade nr 67). Sellest tulenevalt võib järeldada, et Harju maakonnas, kus on töötajate jaoks tööturul rohkem valikuvõimalusi, on ka suurim personali voolavus. Seda kinnitavad ka AS R-Kiosk viimase kolme aasta andmed, millest tulenevalt on Harjumaal võrreldes teiste maakondadega tööjõu liikumine kõige suurem.

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati nii ankeetküsitlust kui ka poolstruktureeritud intervjuud. Ankeetküsitluses olid kasutusel nii UWES-9 kui ka JD-R mudelid. Esimesel juhul hinnati tööga seotuse üldist taset küsimustega, mis olid internetis vabalt kättesaadavad. Teisel juhul tegureid, mis mõjutasid tööga seotust. JD-R teooriale tuginevad küsimused olid välja selekteeritud artiklist "*A Psychometric Evaluation of the Job Demands-Resources Scale in South Africa*". (Rothmann *et al.* 2006, 79) Süvaintervjuu tugines siseturunduse põhimeetoditel, kus iga meetodi analüüsimiseks kohandati Gallupi teadlaste poolt loodud Gallup Q12 küsitlus ettevõtte sisekeskkonnaga (vt Lisa 1). Küsitlust on arendatud üle 30 aasta ning testitud rohkem kui 15 miljoni töötaja seas (The Gallup Q12 ...). Intervjuu abil soovis autor välja selgitada tööga seotuse tekkekohad ning erinevuste põhjused ametipositsioonide lõikes. Kõik tööga seotuse mudelid koos selekteeritud valmisküsimustega kooskõlastati AS R-Kiosk personalijuhiga.

Autori poolt koostatud ankeetküsitlus edastati kontorispetsialistide ja juhtkonna liikmetele kontori meililisti kaudu. Ankeetküsitlus oli tõlgitud nii eesti kui ka vene keelde ning koosnes 44 väitest, mida vastajatel tuli hinnata 7-punktilisel Likerti skaalal. Astmestikul põhinevat küsimustüüpi kasutati peamiselt vastuste töötlemise, analüüsi hõlbustamise ning võrreldavuse tagamise eesmärgil. Andmete kogumiseks ja kätte saamiseks kasutati juhtkonna ning kontorispetsialistide puhul Google Docs keskkonda. Eesliini töötajate puhul võeti kasutusele informeeritud küsitluse vorm, mis võimaldas autoril isiklikult kohtuda sihtrühmaga ning tutvustada neile uuringu eesmärki ja ankeetküsitluse täitmise nõudeid. Eesliini töötajad said läbiviidavast uuringust teada kassateate kaudu, mistõttu oli autoril märkimisväärselt lihtsam teenindajatelt ja kioski juhatajatelt vastuseid saada.

Uuringu käigus tekkis autoril võimalus viia struktureeritud ankeetküsitlus eesliini töötajate puhul läbi nii suuliselt kui ka kirjalikult. Peamiselt soovisid ankeetküsimustikule suuliselt vastata vanemaealised töötajad ning töötajad, kelle töökoormus ankeetküsitluse läbiviimise päeval oli

suur. Intervjuu vormi eeliseks oli asjaolu, et autor sai isiklikult töötajatega vestelda ning kaardistada need tegurid, mis avaldavad töötajate tööga seotusele negatiivset mõju. Kirjaliku vormi puhul vastasid töötajad ankeetküsimustikule tahvelarvutis. Süvaintervjuu läbiviimiseks pöördus personalijuht isiklikult töötajate poole, leidmaks vabatahtlikke, kes soovivad intervjuus osaleda. Intervjuu kestvuseks oli maksimaalselt 30 minutit ja viidi intervjuueeritavate tiheda graafiku tõttu läbi telefoni teel. Põhjus selliseks lähenemiseks tugines personalijuhi varasemal kogemusel uuringu läbiviimisel.

2.3. AS R-Kiosk tööga seotuse uuringu analüüs

Töötajate tööga seotust mõõdeti UWES-9 mudeli abil, millest tarmukust, pühendumust ja haaratust hinnati kolme küsimuse kaudu 7-pallisel skaalal (vt Tabel 2). Uuringus osalejatel tuli ankeetküsitluses esitatud väiteid hinnata vahemikus 0-6, kus 0 näitas töötajate täielikku mittenõustumist väitega ning 6 täielikku nõustumist väitega. (Põiklik 2018, 11-12)

Tabel 2. Üldine töötajate tööga seotuse tase

	UWES-9 väited	p	keskmine
Tarmukus (P=6)	Tööd tehes tunnen, et pakatan energias	4,1	4,5
	Tööd tehes tunnen end enesekindla ja jõudsana	4,8	
	Hommikul tõustes lähen hea meelelega tööle	4,6	
Pühendumus (P=6)	Tunnen ennast entusiastlikuna tööülesandeid täites	4,5	4,5
	Minu töö inspireerib mind	4,3	
	Olen oma töö üle uhke	4,6	
Haaratus (P=6)	Intensiivselt töötamine paneb mind hästi tundma	4,5	4,8
	Tööl olles süvenen täielikult oma tööülesannete täitmisele	5,1	
	Satun tööd tehes hoogu	4,8	

Allikas: Põiklik (2018, 12)

Tabelis on autor välja toonud keskmised hinnangud UWES-9 skaala üheksale väitele, kus kõige madalamalt hindasid AS-i R-Kiosk töötajad väiteid “tööd tehes tunnen, et pakatan energias” (4,1) ning “minu töö inspireerib mind” (4,3). Ülejäänud seitsmest väitest hindasid AS-i R-Kiosk töötajad kõige kõrgemalt väidet “tööl olles süvenen täielikult oma tööülesannete täitmisele” (5,1).

Tabelist järeldub ka asjaolu, et keskmiselt on töötajate tarmukuse (4,5), pühendumuse (4,5) ja haaratuse (4,8) tase ettevõttes suhteliselt kõrge. (*Ibid.*)

Üldisele töötajate tööga seotuse analüüsile järgnes sügavam analüüs, mille raames võrreldi tarmukuse, pühendumuse ja haaratuse taset ametipositsioonide lõikes. Ametipositsioonide lõikes hindas autor töötajate tööga seotust eesliini töötajate, kontorispetsialistide ning juhtkonna baasilt (vt Tabel 3). Uuringus osalejatel tuli ankeetküsitluses esitatud väiteid hinnata vahemikus 0-6, kus 0 näitas töötajate täielikku mittenoustumist väitega ning 6 täielikku nõustumist väitega. (Põiklik 2018, 14)

Tabel 3. Töötajate tööga seotus ametipositsioonide lõikes

	Eesliini töötajad (N=81)	Kontorispetsialistid (N=17)	Juhtkond (N=5)
Tarmukus (P=6)	4,4	4,8	4,8
Pühendumus (P=6)	4,4	4,7	5,1
Haaratus (P=6)	4,7	5,1	5,2
Keskmine	4,5	4,9	5,0

Allikas: Põiklik (2018, 14)

Ametipositsioonide lõikes on kõige madalam keskmine töötajate tööga seotuse tase eesliini töötajatel (4,5). Seevastu kõige kõrgem keskmine töötajate tööga seotuse tase on juhtkonnal (5,0) (*Ibid.*). Sarnaselt autori poolt koostatud uuringule on artiklis “*Employee Engagement – Role of Demographic Variables and Personality Factors*” välja toodud, et kõige madalam on töötajate tööga seotuse tase tunnitöötajatel, kes omavad oma töö üle väiksemat kontrolli- ja mõjuulatust (Shukla et al. 2015, 67).

Tööga seotud tegurite analüüs

Tegureid, mis mõjutavad töötajate tööga seotust, mõõdeti JD-R mudeli abil. Järgnevalt toob autor välja AS-i R-Kiosk töötajate keskmised hinnangud organisatsioonisisestele teguritele: töötajate ja juhtkonna vahelistele suhetele, juhtimiskultuurile, tagasiside andmise korraldusele, autonoomiale, otsustamise õigusele, kasvu- ja arenguvõimalustele, töögraafikule, tasustamisele, palga- ja boonusesüsteemi arusaadavusele (vt Tabel 4). Uuringus osalejatel tuli ankeetküsitluses esitatud

väiteid hinnata vahemikus 0-6, kus 0 näitas töötajate täielikku mittenõustumist väitega ning 6 täielikku nõustumist väitega. (Põiklik 2018, 15).

Tabel 4. Töötajate hinnangud organisatsioonisisestele teguritele

	Eesliini töötajad (N=81)	Kontorispetsialistid (N=17)	Juhtkond (N=5)
Suhted kolleegidega	4,5	4,8	3,7
Suhted juhiga	4,6	5,1	5,2
Juhtimiskultuur	5,1	4,9	5,4
Tagasiside andmise korraldus	4,5	4,8	4,9
Autonoomia	4,4	4,9	5,5
Otsustamise õigus	3,4	4,0	5,1
Kasvu- ja arenguvõimalused	4,2	4,6	5,3
Töögraafik	5,0	5,3	4,8
Tasustamine	3,6	3,9	5,0
Palga- ja boonusesüsteemi arusaadavus	4,5	4,1	5,6

Allikas: Põiklik (2018, 15)

Tabelist 4 selgus, et eesliini töötajad andsid kõige kõrgema hinnangu töökoha juhtimiskultuurile (5,1) ja töögraafikule (5,0). Kõige madalamalt hindasid eesliini töötajad tegureid: otsustamise õigus (3,4) ja tasustamine (3,6). Kvalitatiivse uuringu puhul selgus, et puudulik või piiratud otsustamise õigus on vanemaealiste töötajate hinnangul elementaarne. Peamiselt tulenes see intervjuueeritavate mõtteviisist, et eesliini töötajate töökohustuseks on käskude täitmine. Autonoomia osas tundsid töötajad viimasel ajal häirivat muutust. Eelkõige väljendus see asjaolus, et kui varem täitsid nad oma töökohustusi ilma konkreetse dokumendita, mis nõudis tegevuste järjestikust täitmist ning allkirjastamist, siis nüüd tuleb neil iga täidetud ülesande taha oma allkiri lisada. (*Ibid.*)

Kõige suuremat ebaõiglust tundsid eesliini töötajad tasustamise ning palga- ja boonusesüsteemi osas. Näiteks mitmetes kioskites teenisid töötajad erineva jõupingutuse tulemusena täpselt ühesugust palka. Boonusesüsteemi osas tundsid ebaõiglust peamiselt kesklinna välised kioskid. Eelkõige väljendus see asjaolus, et boonusesüsteemi universaalsuse tõttu on kesklinna välistes kioskites raskem lisatulu teenida kui kesklinna kioskites. Täiendavalt tõid töötajad välja, et juhtide

soov teha suuremat lisamüüki ei ole võimalik, sest kesklinna välistes kioskites on klientuur suhteliselt väljakujunenud ning turisminduse osakaal võrreldes kesklinnaga on minimaalne. (Põiklik 2018, 15-16)

Tabel 4 alusel on saanud suhteliselt kõrge hinnangu eesliini töötajate poolt ka juht (4,6). Küll aga kvalitatiivse uuringu puhul tulid ilmsiks mitmed probleemid ja murekohad, mis olid seotud piirkonnajuhiga. Näiteks töid töötajad välja asjaolu, et tihti ei arvesta juht nende heaoluga. Eriti tuli see ilmsiks vanemaealiste töötajate puhul, kes tundsid, et üha pikemad tööpäevad ja suurenev töökoormus hakkab mõjuma nende tervisele. Samuti tunnevad eesliini töötajad, et juht ei pööra tähelepanu probleemidele, mis on seotud töökeskkonnaga. Näiteks seadmed ja masinad, mis on pikemat aega olnud katki ning millest on juhti ka teavitatud, ei ole lahendust leidnud. (*Ibid.*, 16)

Tagasiside andmise korraldus on eesliini töötajatelt saanud suhteliselt kõrge hinnangu (4,5). Kvalitatiivsest uuringust aga järeldus, et töötajad saavad väga vähe tagasisidet oma juhtidelt ning peamine tagasiside töösooritusest ja -tulemusest on neile nähtav kassasüsteemi kaudu. Samuti on eesliini töötajad jõudnud arusaamisele, et kuni juht nendega ühendust ei võta ja midagi konkreetset töö kohta ei ütle, on kõik suurepärane. Küll aga töid töötajad välja, et tunnevad juhi puhul puudust kiitustest ning tunnustamisest ja töötajate heaolu pärast muretsemisest. Viimasel juhul toodi näiteks asjaolu, et tööpäeva pikenemisest andis juht töötajale teada samal päeval. (*Ibid.*)

Lisaks töid töötajad välja probleemi asendustega. Kuna eesliini töötajate seas valitseb pidev tööjõu puudus, siis tuleb olemasolevatel töötajatel teha tööd mitme töötaja eest. Asendaja leidmine on keeruline, sest töötajatel puudub või on väga väikesel määral väljakujunenud isiklikul tasandil suhted kolleegidega, kes töötavad teistes kioskites. (*Ibid.*)

Tabelist 4 selgus, et kontorispetsialistid andsid kõige kõrgema hinnangu töögraafikule (5,3) ja suhetele juhiga (5,1) (*Ibid.*). Autor leiab, et seda soodustavad peamiselt AS-i R-Kiosk orienteeritus inimlikumale juhtimisstiilile, mille raames on töötajate töögraafik paindlik ning vajaduse korral on võimalik oma tööd teha ka kontorist väljaspool. Lisaks leiab autor, et kuna juhid ja kontorispetsialistid töötavad koos ühes ärihoones, siis näevad nad üksteist sagedamini, mistõttu tunnevad viimased ka suuremat juhi kohalolekut.

Kõige madalamalt hindasid kontorispetsialistid tegureid: tasustamine (3,9), otsustamise õigus (4,0) ja palga- ning boonusesüsteemi arusaadavus (4,1) (*Ibid.*). Autori hinnangul võib see tuleneda

asjaolust, et töötajad ei saa täpselt aru, kuidas nende palk kujuneb, mistõttu tunnevad nad suuremat ebaõiglust tasustamise osas. Suhtelise madala tulemuse otsustamise õiguses võib tingida töötajate vähene kaasamine otsustusprotsessi.

Juhtkond andis kõige kõrgema hinnangu palga- ja boonusesüsteemi arusaadavusele (5,6) ning autonoomiale (5,5) (*Ibid.*). Autori hinnangul on need tulemused ootuspärased, sest juhid tegelevadki otsuste langetamise ja muutmisega, mistõttu on neil võrreldes teiste ettevõtte töötajatega suur autonoomia ulatus. Lisaks kujuneb nende koostööst välja palga- ja boonusesüsteem, mis toetab juhtide arusaamu õiglasest ning ausast tasustamisest.

Kõige madalamalt hindasid juhtkonna liikmed suhteid kolleegidega (3,7) ja töögraafikut (4,8) (*Ibid.*). Autor leiab, et kuna tihti ei ole juhtide langetatud otsused populaarsed, siis võib see olla peamine põhjus kesisteks suheteks töökaaslastega. Töögraafiku osas on autor veendunud, et juhtkonna töökoormus on väga suur, mistõttu on juhtidel raske teha tööd täpse graafiku alusel ning paratamatult tuleb teha tööd oma eraelu arvelt.

Täpsemad keskmised hinnangud ametipositsioonide lõikes on välja toodud Lisas 2. Kõige kõrgema keskmisega hindasid eesliini töötajad juhtimiskultuuri teemaploki väidet “tean täpselt, millised tegevused kuuluvad minu vastutusalasse” (5,4). Seevastu kõige madalamalt hindasid eesliini töötajad suhted kolleegidega teemaploki väidet “korraldame kaaskolleegidega tööväliseid koosviibimisi omal initsiatiivil” (2,4). Kontorispetsialistid hindasid kõige kõrgemalt suhted juhiga teemaploki väidet “saan pingevalt rääkida oma tööalastest probleemidest juhiga” (5,4) ning töögraafikuga teemaploki väiteid “töögraafiku koostamisel arvestatakse minu soovidega” (5,4) ja “vajadusel saan töögraafikut jooksvas kalendrikuus muuta” (5,4). Kõige madalamalt hindasid nad otsustamise õiguse teemaploki väidet “saan mõjutada ettevõttes tehtavaid otsuseid” (3,5). Juhtkond hindas kõige kõrgemalt tasustamise teemaploki väiteid “ettevõtte palgasüsteem on minu jaoks arusaadav” (5,6) ning “boonuse süsteem on minu jaoks arusaadav” (5,6). Samuti hindasid nad kõrgeks juhtimiskultuuri teemaploki väidet “tean täpselt, kelle poole pean ettevõttes probleemide korral pöörduma” (5,6) ning väidet, et „minu töö on piisavalt mitmekesine“ (5,6). Seevastu kõige madalamalt hinnati suhted kolleegidega teemaploki väidet “korraldame kaaskolleegidega tööväliseid koosviibimisi omal initsiatiivil” (2,3). (Põiklik 2018, 17)

Tööga seotuse süvaanalüüs

Poolstruktureeritud süvaintervjuud kasutati täiendavate tööga seotust mõjutavate tegurite väljaselgitamiseks, erinevuste kaardistamiseks ametipositsioonide lõikes ning kasutusel olevate siseturunduslike meetodite hindamiseks. Intervjuu tagapõhi tulenes laialdaselt kasutust leidnud Gallup Q12 intervjuu küsimustest. Uuringu valimi moodustasid neli eesliini töötajat, neli kontorispetsialisti ning kolm juhtkonna liiget.

Eesliini töötajate ja kontorispetsialistide intervjuu põhines siseturunduslike meetodite hindamisel. Nendeks olid (Shahzad *et al.* 2013, 63):

- töö sisu;
- koolitamine;
- tunnustamine;
- töökeskkond;
- kaastöötaja;
- toetav keskkond.

Eesliini töötajate arvates on nende töö sügav tähendus. Peamiselt väljendus see läbi nende suurema vajaduse inimestega suhelda, mistõttu olid nad orienteeritud pakkuma parimat kliendikogemust ning looma klientidega püsivaid suhteid. Soodustamaks isiklikku arengut, edu ja kliendi rahulolu teenindajaga, leidsid nad, et ettevõtte poolt pakutavad koolitused on kasulikud. Samuti olid nad veendunud, et ettevõttes toetatakse isiklikku arengut läbi oma initsiatiivi juurde õppida ja areneda.

Töötajate tunnustamise, toetamise ja motiveerimise osas jagunesid arvamused kaheks. Peamiselt tingis selle erinevuse hinnangud piirkonnajuhhi, väikepoodide juhataja ning juhtkonna liikmete suhtumisele. Valdav enamus olid arvamusel, et väikepoodide juhatajad hoolivad oma töötajatest, tunnustavad neid tehtud töö eest ning pakuvad igakülgselt abi ja ettepanekuid tööülesannete paremaks täitmiseks. Küll aga ei tunne nad taolist toetust kontoris töötavate juhtide poolt ning on arvamusel, et viimased ei oma täielikku ja realistlikku ülevaadet kioskis või väikepoe toimuvast. Sellest tulenevalt mõjutas nende tööga seotust kõige rohkem üha suurenev töökoormus ning juhtkonna ebapiisav toetus ja tagasiside.

Suur töökoormus oli peamiseks probleemiks ka töögraafiku koostamisel. Kuna tihti jaguneb töökoormus ebavõrdselt, siis tunni muret töö ja eraelu tasakaalu vahel. Ühtlasi raskendas töögraafiku koostamist asjaolu, et mitmed töötajad ei soovi nädalavahetuseti tööd teha, mistõttu valmistab igakuine töögraafiku koostamine raskusi ning omab tahes-tahtmata negatiivset väljundit tööga seotusele. Täiendavalt tundsid töötajad, et töökoormus ning -tasu ei ole omavahel kooskõlas. Sellest tulenevalt olid nad arvamusel, et nende jõupingutuste eest ei maksta piisavalt palka, mistõttu on nad valmis parema pakkumise ilmnemisel töökohta vahetama.

Üldiselt hindasid töötajad oma töökeskkonda meeldivaks, omades nii häid kolleege, kes mõjutasid oluliselt töötaja motivatsiooni kui ka töö tegemiseks vajalikke vahendeid. Ainukeste negatiivsete aspektidena toodi välja töötajad, kes püüavad oma tökohustustest viilida ja vene keelt kõnelevad töötajad, kes oma keelebarjääri tõttu ei saa väga hästi oma tööülesannetega hakkama. Lisaks mõjutas tööga seotust pidev personali voolavus, mistõttu peavad töötajad alatasa kohanema uute kolleegidega ja muutuva töökoormusega. Informatsiooni osas olid töötajate arvamused suhteliselt sarnased. Valdavas osas jõuab töö tegemiseks vajalik informatsioon õigeaegselt kohale.

Sarnaselt eesliini töötajatega leidsid ka kontorispetsialistid oma tehtavas töös väärtust ja tähendust. Peamiselt väljendus see läbi töötaja töö iseloomu. Näiteks finantsvaldkonna töötaja leidis, et tema töö võimaldab olla ettevõttel ausam. Samuti olid kontorispetsialistid arvamusel, et ettevõtte toetab isiklikku arengut nii juhendamise kui ka koolitamise kaudu, mis annab töötajatele võimaluse teha ettevõttes karjääri ning suurendab tööga seotust.

Kõik intervjuus osalenud kontorispetsialistid olid oma otsese juhi suhtes positiivselt meelestatud. Nad tundsid, et juht hoolib neist ja nende arvamusest. Samuti leidsid nad, et juht toetab, motiveerib, tunnustab ja jagab piisavas ulatuses nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet. Sarnaselt juhtidele said nad hästi läbi ka oma kaastöötajatega, tundes, et ka nende poolt on oodata abi, hoolivust ja vajadusel informatsiooni.

Töökeskkonna osas töötajate arvamused erinesid. Oli neid, kes arvasid, et töökeskkond soodustab töö tegemist, kui ka neid, kes arvasid vastupidist. Esimesel juhul toodi välja, et töökeskkond on väga hea – sisaldades endas tööks vajalikke vahendeid, inimlikku juhtimisstiili, vaba suhtlusviisi, personaalset lähenemist ning meeldivaid kolleege. Teisel juhul leiti, et töökeskkond ei ole motiveeriv ning on vananenud, sest tööülesandeid lahendatakse amortiseerunud vahenditega (nt vananenud tehnoloogia ja programmid ning informatsiooni levik paberandjal). Täiendavalt toodi

välja probleemid kommunikatsiooni ning vajaliku informatsiooni kättesaadavusega. Kuna suurete võttes on paratamatult informatsiooni üleküllus, siis ei ole tihti töötajad teadlikud, milline informatsioon täpsemalt nende töö juures oluline on. Samuti ei jõua alati vajalik informatsioon õigete inimesteni, põhjustades nii arusaamatusi ja seisakuid tööülesannete täitmisel. Kuna valdav informatsioon ja juhtide tagasiside levib e-maili teel, siis tundsid töötajad puudust ka personaalsest lähenemisest.

Lisaks tõid töötajad välja asjaolu, et ettevõttes on väga suur töökoormus ning pidev liigne kiirustamine. Viimane tuleneb eelkõige asjaolust, et tööülesanded jäetakse viimasele minutile, mistõttu tegeletakse valdavalt „tulekahjude kustutamisega“, mitte nende ennetamisega.

Eesliini töötajate ja kontorispetsialistide süvaanalüüsi puhul oli autori hinnangul kõige üllatavamaks aspektiks asjaolu, et ettevõtte sees ei ole töötajatele teadaolevalt viidud läbi tööga seotuse uuringuid. Ainukesena oli rahulolu-uuringust teadlik frantsiisipidaja.

Juhtkonna puhul põhines intervjuu tööga seotuse olulisusel ning meetoditel (sh siseturunduslikel põhiprintsiipidel), mis seda aitavad säilitada ja vajadusel suurendada. Samuti uuriti juhtidelt eesliini töötajate ja kontorispetsialistide poolt välja toodud tegureid, mis mõjutasid tööga seotust negatiivselt.

Juhtkond oli arvamisel, et tööga seotus on ettevõttele oluline, sest vähendab personali voolavust, aitab töötajaid töökohal kinni hoida ning suurendab töötajate kaasatust, rahulolu, motivatsiooni ning entusiasmi tehtava töö suhtes. Tööga seotuse säilitamise ja suurendamise võtmetegurina nähti kommunikatsiooni juhtide ning töötajate vahel. Eesliini töötajate tööga seotuse suurendamiseks on juhtkond muutnud nii kioskite kui ka väikepoodide väljanägemist ning palgasüsteemi. Kontorispetsialistide puhul on rakendatud töötajate kaasamist erinevatesse protsessidesse. Personalijuhi Piret Aess sõnul on hetkel juhtkond endale eesmärgiks võtnud juhtimiskvaliteedi tõstmise ja kommunikatsiooni parendamise, mis tema hinnangul peaks samuti suurendama töötajate tööga seotust.

Teadmatus rahulolu-uuringutest tulenes jaemüügi juhi Kai Kallaste hinnangul töötajate viitsimatusest ning soovimatusest uuringust osa võtta. Seevastu kõikide uuringus osalenute ettepanekuid ja probleeme on juhtkond alati arvesse võtnud. Küll aga vesteldes personalijuhiga, siis selgus, et rahulolu-uuringuid on viidud peaaegjalikult viimastel aastatel läbi ainult

frantsiisipidajatega. Samuti on juhtkond teinud efektiivselt koostööd frantsiisipidajatega nii muudatuste juhtimises kui ka elluviimises. Tavatöötajatega on viimane uuring viidud läbi 2016. aastal. Seoses vahepeal toimunud muutuste ning vajalike ressursside puudumise tõttu pole rohkem tavatöötajatega uuringuid läbi viidud. Küll aga eesliini töötajate ettepanekutega on arvestatud uute kioskite ja väikepoodide avamisel. Kontorispetsialistide puhul iseloomustab töö protsessi ühine koostöö juhtide ja töötajate vahel, mistõttu oli ostujuht Triin Võörman veendunud, et igapäevane kokkupuude oma töötajatega tagab ka piisava personaliseerituse.

Eesliini töötajatega otseselt tegelev jaemüügi juht oli veendunud, et tema vastutusalasse kuuluvate töötajate probleemid ja murekohad on talle teada. Vene keelt kõnelevate töötajate puhul oli ta arvamisel, et kui töötajad pole siamaani suutnud keelt selgeks saada suhtlustasandil, siis ilmselt pole nad seda motiveeritud õppima ka tööandja soovil. Ühtlasi võib nende täiendkoolitusele sundimine põhjustada veel suuremat tööjõu voolavust. Personalijuht nõustus sellega osaliselt, leides, et töötajate keeleline oskus on oluline ning seda nad saavad kõige paremini praktiseerida oma töökeskkonnas, kuid võimaluste ning ressursside tekkimisel oleks töötajate täiendkoolitamine kindlasti vajalik.

Jaemüügi juht tõi lisaks välja näiteid ja viise töötajate tunnustamise, motiveerimise ning tagasiside andmise kohta ettevõttes AS R-Kiosk. Töötajaid tunnustatakse ja motiveeritakse pidevalt keskkonna *Workplace* kaudu ning kord aastas toimuvatel suurtel pidustustel. Tagasisidet oma tulemuste kohta näevad töötajad nii kassasüsteemi kui ka infokirja kaudu ning abi saamiseks on igal töötajal võimalik pöörduda *helpdeski* poole. Küll aga siinkohal nõustus personalijuht eesliini töötajatega, leides, et viimased ei saa piisavalt tunnustust, abi ja tagasisidet oma tehtava töö kohta.

Täiendavalt tõi jaemüügi juht välja asjaolu, et turundus- ja ostuosakond võiksid samuti leida rohkem aega eesliini töötajate külastamiseks ning oma ellu viidud ideid reaalsuses hinnata. Ostujuht Triin Võörmann on teadlik, et kontoritöötajate töö mõjutab otseselt eesliini töötajaid, mistõttu on ta võtnud sihiks panna oma töötajad mõtlema nii nagu eesliini töötajad. Lisaks sellele korraldatakse ettevõttes kardinataguseid poepäevi, mille raames hinnatakse uute toodete ja ideede kasutuselevõtuga kaasnevat ajakulu ja töökoormuse suurenemist. Seetõttu on ostujuht veendunud, et eesliini töötajate suur töökoormus on alatihtingitud töötajate oskamatusel näha seoseid ning lihtsamaid viise töö sooritamiseks. Erinevalt ostujuhist leidis personalijuht, et kuna ettevõttes on käsil suured muutused, siis iga uus asi toob kaasa endaga töötajate vastuseisu ning pahameele,

mistõttu ka väikesel määral suurenevat töökoormust hinnatakse liigseks nõudmiseks juhtkonna poolt.

Kontorispetsialistide puhul leidis ostujuht, et motivatsioon saab alguse inimese seest ning sellest tulenevalt ei avalda töökeskkond mõju töötaja tööga seotusele. Tehnoloogia osas oli ta nõus, et alati on hea omada uut ning innovaatilist tehnoloogiat, kuid paratamatult tulevad ette ressursilised piirangud ning ebapraktilisus. Näiteks võivad uued programmid muuta küll töö kiiremaks, kuid ettevõtte tulemustele üldiselt ei pruugi need väga palju lisaväärtust juurde anda. Seevastu personalijuht leidis, et motivatsioon tööd teha peab tulema küll inimese seest, kuid seda peab hoidma ja soodustama ka töökeskkond.

Kõige rohkem nõustus ostujuht informatsiooni leviku ja täpsusega seonduvate probleemidega – tuues siinkohal näitena informatsiooni puuduse ning ebapiisava spetsiifilisuse, mis omakorda tingib tööülesannete jätmise viimasele minutile. Näiteks jääb tihti märkimata, mis kuupäevadeks peab nõutud ülesanne täidetud olema, mistõttu ollakse arvamusel, et tegemist pole kiireloomulise ülesandega. Samuti leidis ostujuht, et töötajate tööülesannete viimasele minutile jätmine on tihti seotud nende adrenaliini vajadusega.

Autorile üllatuseks oli juhtkonna peamine prioriteet frantsiisipidajate rahulolu suurendamine ning nende huvide eest hoolitsemine. Sellest tulenevalt on frantsiisipidajaid ka kaasatud muutuste elluviimise protsessi.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Uuringust selgus, et töötajate tööga seotuse üldine tase on ettevõttes AS R-Kiosk suhteliselt kõrge. Hinnatud teguritest on kõige kõrgem töötajate haaratuse tase (4,8), mis näitab, et töötajad on tööl olles täielikult süvenenud oma tööülesannete täitmisele ja ei tegele kõrvaliste tegevustega. Üle keskmise kõrged olid ka töötajate pühendumuse ja tarmukuse tase. Esimesel juhul tunnevad töötajad oma töö üle uhkust ning näevad seda kui tähenduslikku ja inspireerivat kogemust (7-pallisel skaalal 4,5). Teisel juhul on töötajate vastupidamise võime, energiatase ja üldine meelestatus töö suhtes 7-pallisel skaalal 4,5.

Ametipositsioonide lõikes oli kõige madalam töötajate tarmukuse (4,4), pühendumuse (4,4) ja haaratuse tase (4,7) eesliini töötajatel. Seevastu kõige kõrgemad olid need tegurid juhtkonnal (vastavalt tarmukus (4,8), pühendumus (5,1) ja haaratus (5,2)). Sellest tulenevalt järeldub, et ettevõtte juhid on oma tööst inspireeritud ning keskenduvad oma tööülesannete täitmisele rohkem kui eesliini töötajad. Täiendavalt selgus uuringu tulemusest, et töötajate tööga seotuse tase on ametipositsioonide lõikes pigem kasvav.

Tegurid, mis mõjutavad töötajate tööga seotust ametipositsioonide lõikes erinesid. Eesliini töötajaid mõjutasid kõige rohkem teemaplokid: otsustamise õigus (3,4) ja tasustamine (3,6). Kvalitatiivse uuringu puhul selgitas autor välja põhjused, miks neid tegureid eesliini töötajate puhul kõige madalamaks hinnati. Kuna eesliini töötajad tundsid ennast organisatsioonis ainult käskude täitjatena, siis levis arusaam, et neil ei ole erilist sõnaõigust oma töökoha osas. Tasustamise, palga- ja boonusesüsteemi osas tundsid nad võrreldes nii kolleegide kui ka teiste kioskite ja väikepoodidega suuremat ebaõiglust. Samuti mõjutasid nende tööga seotust piirangud autonoomias, probleemid asenduste ning töökoormusega ja juhi kättesaamatus. Viimasel juhul tundsid töötajad, et juht osutab neile vähe tähelepanu.

Kontoritöötajaid mõjutasid sarnaselt eesliini töötajatele kõige rohkem otsustamisõigus (4,0) ja tasustamine (3,9). Seevastu juhtkonna liikmed hindasid neid tegureid keskmiselt kõige kõrgemalt (vastavalt 5,1 ja 5,0). Autori hinnangul võib see esimesel juhul tuleneda asjaolust, et juhtide töökohustuste hulka kuulub otsuste langetamine ja muutmine, mistõttu on nad otseselt seotud otsustusprotsessiga. Madal otsustamisõigus kontoritöötajate ja eesliini töötajate puhul võib tuleneda asjaolust, et neid kaasatakse väga vähe otsustusprotsessi. Palga- ja boonusesüsteemi osas on autor arvamisel, et nii eesliini töötajate kui ka kontorispetsialistide ebaõigluse tunne tasustamise osas võib olla tingitud asjaolust, et nad ei saa täpselt aru, kuidas nende palk kujuneb.

Juhtkonna töötajaid mõjutasid kõige rohkem suhted kolleegidega (3,7). Autor on arvamisel, et tahes-tahtmata tuleb juhtidel langetada ebapopulaarseid otsuseid, mistõttu võib tekkida lahkhelisid kolleegidega. Süvaanalüüsi tulemustest selgusid mitmed vastuolud, mis võivad oluliselt mõjutada töötajate tööga seotust ja suhteid juhiga. Järgnevalt toob autor välja lahkhelid nii juhtkonna liikmete kui ka eesliini töötajate ja kontorispetsialistide vahel.

Peamised vastuolud juhtkonna ja eesliini töötajate vahel seisnesid kaastöötajate keelelises võimekuses, tööandja seatud nõudmistes, tunnustamises, toetava keskkonna olemasolus,

tagasiside andmises, töökeskkonnas ning rahulolu-uuringute läbiviimises. Kontoritöötajate ja juhtkonna vahelisi vastuolulisi aspekte oli märkimisväärselt vähem. Nendeks olid: töökeskkond ja tehnoloogia. Täpsemad vastuolud on kajastatud Lisas 3. Autorile üllatuseks esines vastuolusid ka juhtkonna liikmete vahel. Peamised vastuolud tulid esile järgnevaid tegureid hinnates: töökeskkond, tunnustamine, motivatsioon, tagasiside andmine, rahulolu-uuringute läbiviimine (vt Tabel 5).

Tabel 5. vastuolud juhtkonna liikmete vahel

	Jaemüügi juht ja ostujuht	Personalijuht
Kaastöötajad	Kui töötajad pole siiani keelt selgeks saanud, siis ei peaks seda toetama ka tööandja.	Vajalike vahendite ja ressursside olemasolul oleks töötajate keeleõpe vajalik.
Töökoormus	Töötajad ei oska leida seoseid ja lihtsamaid viise töö tegemiseks.	Vähesel määral on ka seoses muutustega töökoormus suurenenud.
Tagasiside andmine	Tagasiside on töötajatele nähtav kassasüsteemi ning infokirja kaudu.	Tagasiside ei ole piisav.
Töökeskkond	Töökeskkond ei mõjuta töötaja motivatsiooni. Motivatsioon tuleb töötaja seest.	Töökeskkond mõjutab töötaja motivatsiooni.
Rahulolu-uuringud	Rahulolu-uuringuid on läbiviidud, kuid töötajad ise ei ole soovinud neile vastata.	Ettevõtte ei ole viimase kahe aasta jooksul läbiviinud rahulolu-uuringuid eesliini töötajate seas.

Allikas: Autori koostatud

Uuringu tulemustena selgus, et valdavas osas oli töötajatega ühel meelel personalijuht. Vähesel määral esines ka ühist arusaama töötajatega teistel intervjuus osalenutel juhtkonna liikmetel.

Konkreetsed tulemused ja ettepanekud

Autori poolt läbi viidud uuring oli mahukas, sisaldades nii kvantitatiivse kui ka kvalitatiivse meetodi rakendamist. Mõlema nii ankeetküsitluse kui ka süvaintervjuu käigus selgusid olulised tegurid, mis avaldavad mõju töötajate tööga seotusele ning omakorda ettevõtte majandustulemustele. Järgnevalt toob autor välja uuringu konkreetsed tulemused ning nendest lähtuvalt teeb ettepanekud töötajate tööga seotuse suurendamiseks.

1. Tööga seotus ettevõttes on suhteliselt kõrge ning ametipositsioonide löikes kasvav. Kõige vähem on oma tööga seotud eesliini töötajad ja kõige rohkem juhtkond. Autori hinnangul

- võib see tuleneda asjaolust, et eesliini töötajatel on oma töö üle väiksem kontrolli- ja mõjuulatus, mistõttu on nende töö suuremas osas kindlaksmääratud.
2. JD-R mudeli alusel mõjutasid eesliini töötajate ja kontorispetsialistide tööga seotust kõige rohkem tasustamine ning otsustamise õigus. Juhtkonna puhul aga suhted kolleegidega. Autor on arvamusel, et töötajate ebaõigluse tunne tasustamise osas võib olla tingitud asjaolust, et nad ei saa aru, kuidas nende palk kujuneb. Suhteliselt madal tulemus otsustamise õiguses võib tuleneda mitmetest teguritest või nende sümbioosist. Näiteks võib seda põhjustada töötajate vähene kaasamine otsustusprotsessi ning nende ettepanekutega mittearvestamine. Samuti võib seda põhjustada ka ebapiisav tagasiside. Näiteks kui töötaja on teinud juhtkonnale väga hea ettepaneku ja juhtkond on seda aktsepteerinud ilma, et oleks töötajat sellest teavitanud või kiitnud. Eriti kehtib see selliste ettepanekute puhul, kus töötaja visuaalselt seda ei märka. Sellest tulenevalt võib töötaja tunda ennast kõrvalejäetuna ning hakkab kujunema arusaam, et tal ei olegi sõnaõigust. Juhtkonna puhul leiab autor, et kuna tihti ei ole nende langetatud otsused populaarsed, siis võib see olla peamiseks põhjuseks kesisteks suheteks töökaaslastega.
 3. JD-R mudeli kvalitatiivsest uuringust selgus, et kõige rohkem mõjutavad eesliini töötajate tööga seotust juhid. Autori hinnangul on see tulemus ootuspärane, sest eesliini töötajad ei puutu oma juhtidega igapäevaselt kokku, mistõttu saavad nad võrreldes kontorispetsialistidega oma juhtidelt ka vähem tähelepanu ja tagasisidet oma töö kohta.
 4. Süvaanalüüsi tulemused kajastasid mitmeid lahkelsid nii juhtkonna liikmete, eesliini töötajate kui ka kontorispetsialistide vahel. Peamised vastuolud seisnesid tegurite (töökeskkonna ja juhtide) hindamisel. Isiklikult on autor veendunud ning nõustub nii töötajate kui ka personalijuhiga, et töökeskkond ja juhid mõjutavad oluliselt töötajate tööga seotust. Näiteks kui töökeskkond on töötaja jaoks ebameeldiv, vananenud ning ei toeta tema sisemist motivatsiooni tööd teha, siis suure tõenäosusega otsib ta endale sobivama töökeskkonnaga töökoha, kus seda realiseerida. Ebapiisav juhi kohalolek paneb aga töötajaid tundma kõrvalejäetuna. Eriti kehtib see eesliini töötajate puhul – põhjustades nii suurema vastuolu muutustele kui ka tunde, et juhid ei saa aru, mis väikepoodides täpsemalt toimub.
 5. Tööga seotust mõjutava täiendava tegurina tõid töötajad välja kommunikatsiooni, informatsiooni leviku ja kaastöötajate keelelise võimekuse. Autori hinnangul on informatsiooni levik ja kommunikatsioon võtmeteguriks paljudele ettevõtetele. Kindlasti pole seda probleemi võimalik nullilähedaseks muuta, sest paratamatult inimesed unustavad, eksivad ning töökoormuse tõttu lihtsalt ei jõua kõiki elemente läbi mõelda,

mistõttu tekib infovaegus. Küll aga vesteldes töötajate ja juhtkonna liikmetega leidis autor võimaluse selle efektiivsemaks muutmiseks. Mis puudutab kaastöötajate keelelist võimekust, siis on autor arvamusel, et teeninduskvaliteedi parendamise ja müügiefektiivsuse suurendamise kontekstis on töötaja eesti keele oskus väga oluline. Lisaks sellele mõjutab see kaudselt ka kasumit ning töötajatele väljamakstava palga suurust.

Järgnevalt toob autor välja omapoolsed ettepanekud tööga seotuse suurendamiseks.

1. Piirkonnajuhid peaksid eesliini töötajaid sagedamini külastama – veendumaks, et neil on töö tegemiseks olemas kõik vajalikud ressursid. Samuti tagab eesliini töötajate tihedam külastamine tunde, et nad pole oma probleemide ja muredega üksinda ning ettevõtte kontekstis on nad väga väärtuslikud lülid. Autori hinnangul peaks see olema ka lahenduseks töötajate arvamusele, et juhtkond ei oma realistlikku ülevaadet väikepoes toimuvast. Tulenevalt sellele nõustub autor personalijuhiga, et juhtimiskvaliteedi parendamine on kindlasti üheks võimaluseks tööga seotuse suurendamiseks.
2. Piirkonnajuhid peaksid selgitama ettevõttes kehtivat boonuse- ja palgasüsteemi. Sellisel juhul saavad töötajad paremini aru, kuidas nende palk kujuneb ning tunnevad vähem ebaõiglust töö eest saadava tasu osas. Samuti soovitab autor neil rohkem huvituda oma töötajate käekäigust, neid kiita ja tunnustada, kaasata neid otsustusprotsessi ning tagada piisavalt vabadust tööülesannete täitmiseks. Mida rohkem töötajad tunnevad, et nad hoolivad nende arvamusest ja heaolust, seda rohkem ollakse valmis panustama organisatsiooni eesmärkide saavutamisesse.
3. Ettevõtte on valdavalt keskendunud eesliini töötajate töökeskkonna parendamisele. Küll aga leiab autor, et sarnast tähelepanu vajavad ka kontoritöötajad. Kuna töötajad kulutavad 50% oma elust kontoris, siis mõjutab töökeskkond nende mõttemaailma, suhtumist töökaaslastesse, tööalast tegutsemist ja tööga seotust. Seghal (2012) tõi lisaks välja, et kui töötajad tunnevad ennast töökeskkonnas mugavalt ja hästi, siis on nad ka rohkem produktiivsemad. (Gladys *et al.* 2017, 875) Seega on lõputöö autor veendumusel, et ettevõtte juhtkond peaks kaaluma töökeskkonna muutmist töötajatele meeldivamaks ning seda tehes võiksid nad arvestada töötajate ettepanekutega.
4. Informatsiooni levikul on kaks osapoolt: edastaja ja vastuvõtja. Paratamatult tuleb ettevõttes ette olukordi, kus edastatakse informatsioon poolikult, mistõttu soodustab see tülika kirjavahetuse teket ning töökoormuse suurenemist. Autori hinnangul on võimalik

informatsiooni edastamist muuta efektiivsemaks läbi informatsiooni edastaja teadlikkuse, mida vastuvõtja oma töö tegemiseks vajab.

5. Täiendavalt soovitab autor korraldada töötajatele rohkem ühisviibimisi, mis aitaks töötajatel üksteist paremini tundma õppida. AS-i R-Kiosk jaoks võib see aga lahendada probleemi asendustega. Kui töötajad tunnevad üksteist rohkem kui nimepidi, siis on ka asendajate leidmine vastavalt vajadusele kergem. Samuti võib see olla juhtkonnale abiks kolleegide mõistetavuse ja väärtustatuse tõstmiseks.

Välja toodud ettepanekud tuginesid nii tööga seotuse teooriale kui ka kvalitatiivse uuringu meetodi käigus nii juhtkonna, eesliini töötajate kui ka kontorispetsialistidega kohtumise käigus selgunud probleemidele. Sellest tulenevalt leiab autor, et eespool kajastatud ettepanekud ja soovitused on asjakohased, kajastades kõikide uuringus osalenute huve ning võimaldades suurendada töötajate tööga seotust. Samuti võivad need aidata leida lahendust üha süvenevale personali voolavusele.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada AS R-Kiosk Harjumaa töötajate tööga seotuse aste ning tegurid, mis seda mõjutavad. Autor uuris töötajate tööga seotuse üldist taset ametipositsioonide lõikes. Töötajate tööga seotuse üldise taseme hindamiseks kasutas autor UWES-9 skaalat. Organisatsioonisiseseid tegureid, mis mõjutavad töötajate tööga seotuse taset hinnati JD-R mudeli abil ning siseturunduslike tegurite tuvastamiseks toetuti Gallup Q12 põhinevale poolstruktureeritud intervjuule. Samuti kasutati viimaste tulemuste süvaanalüüsimisel ka intervjuud juhtkonnaga, mis aitas leida nii ühisjooni kui ka vastuolulisi aspekte juhtkonna ja töötajate vahel.

Lõputöös otsiti vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

- Milline on tööga seotuse üldine tase AS-is R-Kiosk?
- Kuidas erineb tööga seotuse tase ametipositsioonide lõikes?
- Millised organisatsioonisesed tegurid mõjutavad tööga seotust ametipositsioonide lõikes?
- Millised siseturunduslikud tegurid mõjutavad otseselt tööga seotust ametipositsioonide lõikes?

Uuringu tulemustest selgus, et üldine töötajate tööga seotuse tase on ettevõttes kõrge. Küll aga varieerus töötajate tööga seotuse tase ametipositsioonide lõikes. Ametipositsioonide lõikes olid kõige vähem oma tööga seotud eesliini töötajad. Seevastu kõige suuremat seost oma tööga tundsid juhtkonna liikmed. Eesliini töötajate ja kontoritöötajate tööga seotust mõjutasid kõige rohkem teemaplokid: otsustamise õigus ja tasustamine. Küll aga juhtkonna liikmed andsid neile kahele keskmiselt positiivsema hinnangu. Juhtkonna liikmete hinnangul mõjutasid nende tööga seotust kõige rohkem suhted kolleegidega.

Kvalitatiivse uuringu käigus, mis põhines ankeetküsitlusel, selgusid veel täiendavad tegurid, mis eesliini töötajate tööga seotust oluliselt mõjutasid. Nende tegurite hulka kuulusid: muutused autonoomias, ebaõiglus boonuse- ja palgasüsteemis, juhi kättesaamatus ning probleemid

asendustega. Süvaintervjuu tulemustest kaardistati vastuolud juhtkonna, eesliini töötajate ning kontoritöötajate vahel. Peamised vastuolud juhtkonna ja eesliini töötajate vahel seisnesid kaastöötajate keelelises võimekuses, tööandja seatud nõudmistes, tunnustamises, toetava keskkonna olemasolus, tagasiside andmises, töökeskkonnas ning rahulolu-uuringute läbiviimises. Kontorispetsialistide ja juhtkonna vastuolu tuli esile erinevast arusaamast töökeskkonnast ja tehnoloogiast. Lisaks selgusid ka juhtkonna liikmete omavahelised vastuolud, mis tulenesid järgnevate tegurite hindamisel: töökeskkond, tunnustamine, motivatsioon, tagasiside andmine, rahulolu-uuringute läbiviimine.

Autor soovib tegeleda juhtimiskvaliteedi parendamisega, mille raames peaksid piirkonnajuhid sagedamini külastama eesliini töötajaid. Samuti peaksid piirkonnajuhid edastama neile rohkem tagasisidet oma töö kohta, neid tunnustama ja motiveerima ning suutma selgitada neile nende palga kujunemist. Autor on arvamusel, et mida rohkem töötajad kogevad juhi kohalolekut, seda enam tunnevad nad ennast väärtusliku lülina ettevõttes ning vastutasuks sooritavad oma tööülesandeid paremini.

Tööga seotuse suurenemisele aitab autori hinnangul kaasa ka töökeskkonna meeldivaks muutmine ning informatsiooni leviku ja täpsuse parendamine. Töökeskkonna muutmisel soovib autor küsida ettepanekuid töötajatelt. Sellisel moel kujundavad töötajad ise endale meelepärase töökeskkonna, kus efektiivselt oma tööülesandeid täita. Teisel juhul soovib autor selgitada töötajatele, millist informatsiooni iga osakond vajab, vähendades nii tülikaid kirjavahetusi ning töökoormust.

Asendustega seotud probleemide lahendamiseks, soovib autor korraldada ühisviibimisi, mis ei ole seotud igapäevatööga. Kui erinevate piirkondade töötajad tunnevad üksteist paremini, siis on ka kergem asendajat leida. Samuti võib see olla abiks juhtkonnale kolleegide mõistetavuse ja väärtustatuse tõstmiseks.

SUMMARY

INCREASING WORK ENGAGEMENT THROUGH INTERNAL MARKETING METHODS BASED ON THE EXAMPLE OF AS R-KIOSK HARJU COUNTY

Elin Põiklik

Term "work engagement" has found a wide usage in many companies, where the main and most important resource for profit is manpower. The importance of employees work engagement is sensed in many firms and mainly because of high turnover. This shows that there are aspects which the employees are not pleased with. As a result they look for new challenges elsewhere. Reasons for a high turnover can be classified: materialistic (salary, amenities) and internal (motivation, working environment, relationships between management and staff). High turnover of staff and their low motivation impacts the quality of supplied service and in the end results in the company's economic output. The current thesis concentrates on researching how work engagement could be a potential reason for turnover in AS R-Kiosk, a company which partly functions on franchise agreement policy. R-Kiosk sales points are located all over Estonia, people work on different work positions and turnover in the company is high.

This thesis examines employees work engagement as one of the job satisfaction factors. The aim of the thesis was to find out the degree of work engagement among the employees of Harjumaa AS R-Kiosk along with its influencing factors. The overall level of employee work engagement was analyzed according to job positions. The UWES-9 scale was used to assess the overall level of employee work engagement. The in-house factors that influence the level of employee work engagement were assessed using the JD-R model, and a Gallup Q12-based semi-structured interview was used to identify the internal marketing factors. In-depth interviews with management were used for the comprehensive analysis of the latest results, which helped to find common and contradictory aspects between management and employees.

In current thesis, the research questions for which answers were sought, were:

- What is the overall level of work engagement in AS R-Kiosk?
- Are there any differences regarding work engagement in terms of the position held?
- What kind of internal factors affect work engagement by positions held?
- What kind of internal marketing factors affect work engagement by job positions held?

The qualitative study was based on a questionnaire. It showed significant additional factors that were related to the work engagement of the frontline employees. These factors included: changes in autonomy, injustice in the bonus and pay systems, inaccessibility of the management, and problems with replacements. The results of the in-depth interview were used to map the contradictions between management and frontline employees as well as office workers. The main contradictions between management and frontline staff were the linguistic ability of co-workers, employers demands, recognition, the existence of a supportive environment, receiving feedback, working environment and conducting employee satisfaction surveys. The contradiction between office workers and management emerged from a different understanding of the working environment and technology. In addition, the contradictions inside the management team revealed the discrepancies in the evaluation of the following factors: work environment, recognition, motivation, giving feedback, conducting employee satisfaction surveys.

The results of the study showed that the overall level of employee work engagement in the company is high. However, the level of employee work engagement varies from job position to job position. In regards to different positions, the frontline workers were the least involved in terms of work engagement. However, the members of the management were most engaged in terms of their work engagement. The factors that affected work engagement among the frontline staff and office workers were the following: the right to make decisions and remuneration. The members of the management gave these two factors an assessment that was above the average. The members of the management assessed that their work engagement is mostly influenced by the relationships with their colleagues.

The author recommends improving the quality of the management, whereby regional managers visit more often the frontline staff. Also, regional managers should give to their subordinates more feedback on their work, recognize and motivate them, and explain their wage composition. The

author is of the opinion that the more employees feel the presence of the manager, the more they feel valued by the company and in return perform their job duties better.

The author is of the opinion that work engagement can be increased by making the working environment more pleasant and improving the distribution of information and accuracy. In relation to changing the working environment, the author advises asking for suggestions from the employees. In this way, the employees themselves create a work environment that will motivate them to work more efficiently. Regarding the second point, the author suggests explaining to employees what information each department needs, thus reducing the bothersome correspondence and workload.

For solving problems related to replacements, the author suggests organizing social gatherings that are not related to daily work. If employees from different regions know each other better, it is also easier to find a replacement. It can also contribute to the better mutual understanding between the management and the employees.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Adil, M. S., Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. – *Department of Business Administration*. No. 119-120, 119-133.
- Admasachew, L., Dawson, J. (2010). Employee Engagement – A Brief Review of Definitions, Theoretical Perspectives and Measures. Kättesaadav: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/215465/dh_129661.pdf , 13. november 2018.
- Amangala, E., Wali, A. F. (2013). Internal Marketing Strategy and Employee Performance. – *European Journal of Business and Management*. No. 1-2, 1-6.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. No. 312-314, 309-328
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. – *Journal of Managerial Psychology*. No. 22, 309–328.
- Bartłomiejczuk, G. (2015). How do Recognition Programs Impact Employee Engagement and How have Companies with a Large Global Footprint Structured such Programs to Drive Results. Kättesaadav: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=student> , 8. november 2018.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J. (2017). Exploring the Job Demands-Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. – *Review of Public Personnel Administration*. No. 2, 1-26.
- Cureton, S. S. (2014). The Role of Exchange Ideology in Coworker Social Support and Work Engagement. No. 9, 1-157.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *Sa Journal of Industrial Psychology*. Kättesaadav: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/974/1038> , 13. november 2018
- Eesti Statistikaamet. (2018). Vabade ametikohtade arv II kvartalis suurenes. Pressiteade nr 97. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-097> , 5. september 2018.
- Eesti Statistikaamet. (2018). Vabu ametikohti oli sama palju kui eelmises kvartalis. Pressiteade nr. 67. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-067?highlight=Harjumaa%2Cvoolavus> , 5. september 2018.

- ELSamen, A. A., Alshurideh, M. (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. – *International Journal of Business and Management*. No. 84, 84-95.
- Fong, T. C., Ng, S.-M. (2011). Measuring Engagement at Work: Validation of the Chinese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. – *International Journal of Behavioral Medicine*. No. 392, 391-397.
- Geldenhuis, M., Laba, K., Venter, C. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. – *SA Journal of Industrial Psychology*. Kättesaadav: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1098/1511> , 20. november 2018
- Gladys, N., Asawo, S. P., Gabriel, J. M. O. (2017). Physical workplace environment and employee engagement: A theoretical exploration. – *International Journal of Arts and Humanities*. No. 875, 878, 867-884.
- Gonzalez, E. G., Lourenção, L. G., Teixeira, P. R., Rotta, D. S., Gazetta, C. E., Beretta, D., Pinto, M. H. (2017). Work engagement in employees at professional improvement programs in health. No. 511, 509-517.
- Gupta, M., Musarrat, S. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: Moderation by psychological capital in India. – *Business: theory and practice*. No. 137, 136-143.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. No. 291, 289-297.
- Hlongwane, V., Ledimo, O. (2015). Generational differences on work engagement levels of government healthcare institution employees. – *Journal of Governance and Regulation*. No. 247, 245-253.
- Iddagoda, A., Opatha, H. H. D. N. P. (2015). Employee engagement: conceptual clarification from existing confusion and towards an instrument of measuring it. No. 7, 1-26.
- Iddagoda, A., Gunawardana K. (2017). Employee Engagement and Perceived Financial Performance: A Serene Insight. – *International Business Research*. No. 88, 88-96.
- Innanen, H., Tolvanen, A., Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. – *Burnout Research*. No. 39, 38-49.
- Iqbal, A. (2010). Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations. – *The Business Review*. No. 275-281, 275.
- Knight, C., Patterson, M., Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. – *Journal of Organizational Behavior*. No. 793, 792-812.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. No. 3, 1-23.

- Leon, M. R., Halbesleben, J. R. B., Paustian-Underdahl, S. C. (2015). A dialectical perspective on burnout and engagement. – *Burnout Research*. No. 88, 87-96.
- Lolitha, C. V., Johnson, J. (2016). Employee Engagement among Service Sector: An Indian Perspective. No. 42, 41-51.
- Mohd, I. H., Shah, M. M., Zailan, N. S. (2016). How Work Environment affects the Employee Engagement in a Telecommunication Company. No. 421, 418-426.
- Pane paari: R-kioski uus pakkumine toob kliendile suurema valikuvabaduse ja vaheldusrikkamad eined. AS R-kiosk koduleht. Kättesaadav: <http://www.kiosk.ee/pane-paari-r-kioski-uus-pakkumine-toob-kliendile-suurema-valikuvabaduse-ja-vaheldusrikkamad-eined/> , 9. oktoober 2018.
- Petrovic, I. B., Vukelic, M., Čizimic, S. (2017). Work engagement in Serbia: Psychometric Properties of the Serbian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). – *Organizational Psychology, a section of the journal Frontiers in Psychology*. No. 2, 1-11.
- Põiklik, E. (2018). Töötajate tööga seotuse suurendamine AS R-Kiosk Harjumaa näitel. (Kursusetöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn.
- Reitan group. AS R-kiosk koduleht. Kättesaadav: <http://rkiosk.ee/reitan-group/> , 9. oktoober 2018.
- R-Kiosk Estonia AS. E-krediidiinfo. Kättesaadav: <https://www.e-krediidiinfo.ee/10406134-R-KIOSK%20ESTONIA%20AS> , 9. oktoober 2018.
- Rothmann, S., Mostert, K., Strydom, M. (2006). A psychometric evaluation of the job demandsresources scale in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*. No. 79, 76-86.
- Ruslan, R. I., Islam, A. (2014). Conceptualization of Employee Engagement: A Literature Revisit. No. 2, 1-4.
- Schaufeli & Bakker Töö ja heaolu küsimustik (UWES). (2003) Kättesaadav: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_EST_9.pdf , 9. oktoober 2018.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business and Academia. – *Romanian Journal of Applied Psychology*. No. 3-4, 1-10.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A how to guide to measuring and tackling work engagement and burnout. – *Elsevier Inc*. No. 121, 120-132.
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., Muganga, G. N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. No. 4-5, 1-12.

- Shahzad, T., Naeem, H. (2013). Role of Internal Marketing in Employee Engagement Leading to Job Satisfaction of Employees in Private Banks of Pakistan. No. 63, 62-68.
- Shukla, S., Adhikari, B., Snigh, V. (2015). Employee Engagement – Role of demographic Variables and Personality Factors. *Amity Global HRM Review*. No. 67, 65-73.
- Sløetjes, T. (2012). Personal resources in the Job Demands-Resources model: The influence of proactive behavior, assertiveness, and worker flexibility. Faculty of Social and Behavioural Sciences Theses (Master thesis). No. 7, 1-46.
- Somasekharan, T. M., Kumathadevi, K. (2017). Factors and Outcomes of Employee Engagement A Priliminary Study. – *International Journal of Research in Arts and Science*. No. 2, 1-2.
- The Gallup Q12 Index. Kättesaadav: https://www.goalbusters.net/uploads/2/2/0/4/22040464/gallup_q12.pdf , 9. november 2018.
- Vallieres, F., McAuliffe, E., Hyland, P., Galligan, M., Ghee, A. (2015). Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone: Validating the Utrecht Work Engagement Scale. – *Journal of Work and Organizational Psychology*. No. 42, 41-46.
- Villavicencio-Ayub, E., Juardo-Cardenas, S., Valencia-Cruz A. (2014). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. – *Journal of Behavior, Health & Social Issues*. No. 47, 45-55.
- Yildiz, S. M. (2016). The Effect of Internal Marketing on Work Engagement of Academic Staff in Higher Educational Institutions. No. 153, 152.158.

LISAD

Lisa 1. Gallup Q12 näidisküsitlus

The Gallup Q12 Index

Gallup's employee engagement work is based on more than 30 years of in-depth behavioral economic research involving more than 17 million employees. Through rigorous research, Gallup has identified 12 core elements -- the Q12 -- that link powerfully to key business outcomes. These 12 statements emerged as those that best predict employee and workgroup performance.

The Twelve Questions are:

1. Do you know what is expected of you at work?
2. Do you have the materials and equipment to do your work right?
3. At work, do you have the opportunity to do what you do best every day?
4. In the last seven days, have you received recognition or praise for doing good work?
5. Does your supervisor, or someone at work, seem to care about you as a person?
6. Is there someone at work who encourages your development?
7. At work, do your opinions seem to count?
8. Does the mission/purpose of your company make you feel your job is important?
9. Are your associates (fellow employees) committed to doing quality work?
10. Do you have a best friend at work?
11. In the last six months, has someone at work talked to you about your progress?
12. In the last year, have you had opportunities to learn and grow?

Allikas: The Gallup Q12 Index, (23.11.2018)

Lisa 2. Töötajate tööga seotust mõjutavate tegurite keskmised hinnangud ametipositsioonide lõikes

Uuringus osalejatel tuli ankeetküsimustikus esitatud väiteid hinnata vahemikus 0-6, kus 0 näitas töötajate täielikku mittenõustumist väitega ning 6 täielikku nõustumist väitega. (Põiklik, 2018, 11-12)

		Eesliin	Kontoritöötajad	Juhtkond
Suhted kolleegidega	Tunnen, et kolleegid hoolivad minust	4,9	4,9	4,2
	Tunnen, et kolleegid mõistavad mind	4,9	4,6	3,7
	Tunnen, et kolleegid väärtustavad mind	4,8	4,7	3,7
	Saan loota oma kolleegide peale keerulistes töösituatsioonides	5,0	5,2	4,0
	Vajadusel saan paluda kolleegidelt abi tööülesannete täitmisel	5,3	5,1	4,2
	Korraldame kaaskolleegidega tööväliseid koosviibimisi omal initsiatiivil	2,4	4,5	2,3
Suhted juhiga	Tunnen, et juht hoolib minu arvamusest	4,4	5,1	5,0
	Tunnen, et juht hoolib minu heaolust	4,4	5,0	5,2
	Tunnen, et juht väärtustab minu tööd	4,5	4,9	5,0
	Saan loota oma juhi peale keerulistes töösituatsioonides	4,7	5,0	5,4
	Saan pingevabalt rääkida oma tööalastest probleemidest juhiga	4,9	5,4	5,4
Juhimiskultuur	Tean täpselt, millised tegevused kuuluvad minu vastutusalasse	5,4	5,1	5,4
	Tean täpselt, mida teised minu tööst ootavad	5,3	5,2	5,2
	Ettevõtte otsustusprotsess on minu jaoks arusaadav	4,7	4,4	5,2
	Tean täpselt, kelle poole pean ettevõttes probleemide korral pöörduma	5,2	4,8	5,6
Tagasiside andmise korraldus	Tean täpselt, mida juht arvab minu töösooritusest	4,1	4,4	4,2
	Minu otsene juht teavitab mind olulistest temadest, mis on seotud ettevõttega/osakonnaga	4,7	5,1	5,4
	Saan piisavalt teavet oma töötulemuste kohta	4,5	4,6	4,8
	Saan piisavalt teavet oma töö eesmärgi kohta	4,8	4,9	5,2

Allikas: Põiklik (2018, 26)

Lisa 2 järg

Autonoomia ja otsustamise õigus	Oman tegutsemisvabadust tööülesannete täitmisel	4,4	4,8	5,4
	Oman sõnaõigust oma tööülesannete planeerimisel	4,4	4,9	5,6
	Saan osaleda töö olemusega seotud otsuste tegemisel	4,0	4,5	5,2
	Saan mõjutada ettevõttes tehtavaid otsuseid	2,9	3,5	5,0
Kasvu- ja arenguvõimalused	Minu töökoht rahuldab minu saavutusvajadusi	4,0	4,4	5,2
	Minu töö pakub piisavalt võimalusi isiklikuks kasvuks ja arenguks	3,6	4,4	5,2
	Ettevõtte võimaldab mul osaleda koolitustel, mis aitaksid mul oma tööülesandeid paremini sooritada	5,3	4,9	5,4
	Minu töö on piisavalt mitmekesine	4,7	5,1	5,6
	Minu ettevõtte võimaldab karjääritõusu	3,5	4,1	5,0
Töögraafik ja tasustamine	Töögraafiku koostamisel arvestatakse minu soovidega	5,0	5,4	5,1
	Vajadusel saan töögraafikut jooksvas kalendrikuus muuta	5,0	5,4	4,6
	Eelmise kuu töögraafik ühtis minu soovidega	5,1	5,3	4,8
	Leian, et saan tehtud töö eest piisavalt palka	3,4	3,8	5,0
	Leian, et saan oma töö eest õiglast tasu võrreldes kolleegidega	3,8	3,9	5,0
	Ettevõtte palgasüsteem on minu jaoks arusaadav	4,5	4,1	5,6
	Ettevõtte boonuse süsteem on minu jaoks arusaadav	4,4	4,1	5,6

Allikas: Põiklik (2018, 27)

Lisa 3. Vastuolud juhtkonna ja töötajate vahel

	Juhtkond	Eesliini töötajad
Kaastöötajad	Vene keelt kõnelevate töötajate täiendkoolitusele saatmine ei ole mõistlik, sest kui siimaani pole keelt selgeks tehtud, siis vaevalt, et neil selleks üldse soovi on.	Vene keelt kõnelevad töötajad pärsivad tööülesannete täitmist.
Töökoormus	Tihti ei näe eesliini töötajad ise võimalusi tööülesannete vahel seoste leidmiseks ning lihtsamaks sooritamiseks.	Töökoormus on ajas kasvav ning paratamatult avaldab mõju tervisele.
Tunnustamine	Töötajaid tunnustatakse keskkonnas <i>Workplace</i> ja kord aastas toimuvatel suurtel pidustustel.	Juhtkond ei tunnusta oma töötajaid piisavalt.
Toetav keskkond	Igakülgne abi ja tugi on tagatud <i>helpdeski</i> kaudu.	Juhtkond ei toeta oma töötajaid piisavalt.
Tagasiside andmine	Tagasiside on töötajatele nähtav kassasüsteemi kaudu ning infokirja kaudu.	Juhtkond ei anna piisavalt tagasisidet.
Töökeskkond	Kai Kallaste on isiklikult kohal olnud iga poe avamisel ning on teadlik eesliini töötajate probleemidest. Iga poe loomisel on võetud arvesse töötaja ettepanekuid. Küll aga tõi ta välja asjaolu, et ostu- ja turundusosakond võiksid samuti leida rohkem aega poodide külastamiseks.	Juhtkond ei oma realistlikku ülevaadet kioskis või väikepoe toimuvast ning ei arvesta töötajate arvamusega.
Rahulolu-uuringud	Rahulolu-uuringuid on läbiviidud, kuid töötajad ise ei ole soovinud neile vastata.	Ettevõtte ei ole läbiviinud rahulolu-uuringuid.

Allikas: Autori koostatud

	Juhtkond	Kontoritöötajad
Töökeskkond	Motivatsioon saab alguse inimesest endast ning ei avaldu läbi töökeskkonna.	Töökeskkond on amortiseerunud ning ei oma motiveerivat väljundit.
Tehnoloogia	Uuema tehnoloogia kasutuselevõtt ei pruugi ettevõttele lisaväärtust anda.	Tehnoloogia ei soodusta ettevõttes edukat töö tegemist, sest on vananenud. Samuti on programmid ebameeldivalt aeglased.

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Ankeetküsitlus

Töötajate tööga seotuse suurendamine siseturunduse meetodite abil

Hea R-kiosk Estonia AS töötaja!

Palun Sul osaleda Tallinna Tehnikaülikooli majandusarvestuse ja ettevõtluse juhtimise eriala tudengi poolt lõputöö raames koostatud uuringus, mille eesmärgiks on välja selgitada R-kiosk Estonia AS tööga seotuse tase ning tegurid, mis seda mõjutavad. Uuringus osalemine on anonüümne ning tulemusi kajastatakse ainult üldistatud kujul.

Allpool olev küsitlus koosneb Likerti skaalal põhineval suletud küsimustest, millele vastamine võtab maksimaalselt aega 10 minutit. Kõikide vastajate vahel loositakse välja kinopiletid kahele. Loosimine on vabatahtlik ja selles osalemiseks palun Sul jätta oma e-maili aadress küsimustiku lõpus olevasse informatsiooni lahtrisse.

Täna Sind koostöö eest!

*** Kohustuslik**

Töö ja heaolu

1. 1. Tööd tehes tunnen, et pakatan energiat *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

2. 2. Tööd tehes tunnen end enesekindla ja jõudsana *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Lisa 4 järg

3. 3. Tunnen ennast entusiastlikuna tööülesandeid täites *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

4. 4. Minu töö inspireerib mind *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

5. 5. Hommikul tõustes lähen hea meelega tööle *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

6. 6. Olen oma töö üle uhke *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

7. 7. Intentsiivselt töötamine paneb mind hästi tundma *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

8. 8. Tööl olles süvenen täielikult oma tööülesannete täitmisele *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Lisa 4 järg

9. 9. Satun tööd tehes hoogu *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Suhted Kolleegidega

10. 1. Tunnen, et kolleegid hoolivad minust *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

11. 2. Tunnen, et kolleegid mõistavad mind *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

12. 3. Tunnen, et kolleegid väärtustavad mind *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

13. 4. Saan loota oma kolleegide peale keerulistes töösituatsioonides *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Lisa 4 järg

14. 5. Vajadusel saan paluda kolleegidelt abi tööülesannete täitmisel *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

15. 6. Korraldame kaaskolleegidega tööväliseid koosviibimisi omal initsiatiivil *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Suhted juhiga

16. 1. Tunnen, et juht hoolib minu arvamusest *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

17. 2. Tunnen, et juht hoolib minu heaolust *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

18. 3. Tunnen, et juht väärtustab minu tööd *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Lisa 4 järg

19. 4. Saan loota oma juhi peale keerulistes töösituatsioonides *

Märkige ainult üks ovaal

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

20. 5. Saan pingevabalt rääkida oma tööalastest probleemidest juhiga*

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Juhtimiskultuur

21. 1. Tean täpselt, millised tegevused kuuluvad minu vastutusalasse *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

22. 2. Tean täpselt, mida teised minu tööst ootavad *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

23. 3. Ettevõtte otsustusprotsess on minu jaoks arusaadav *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Lisa 4 järg

24. 4. Tean täpselt, kelle poole pean ettevõttes probleemine korral pöörduma *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Tagasiside andmise korraldus

25. 1. Tean täpselt, mida juht arvab minu töösooritusest *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

26. 2. Minu otsene juht teavitab mind olulistest teemadest, mis on seotud ettevõttega/osakonnaga *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

27. 3. Saan piisavalt teavet oma töötulemuste kohta *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

28. 4. Saan piisavalt teavet oma töö eesmärgi kohta *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Lisa 4 järg

Autonoomia ja otsustamise õigus

29. 1. Oman tegutsemisvabadust tööülesannete täitmisel *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

30. 2. Oman sõnaõigust oma tööülesannete planeerimisel *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

31. 3. Saan osaleda töö olemusega seotud otsuste tegemisel *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

32. 4. Saan mõjutada ettevõttes tehtavaid otsuseid *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Kasvu- ja arenguvõimalused

33. 1. Minu töökoht rahuldab minu saavutusvajadusi *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Lisa 4 järg

34. 2. Minu töö pakub piisavalt võimalusi isiklikuks kasvuks ja arenguks *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

35. 3. Ettevõtte võimaldab mul osaleda koolitustel, mis aitaksid mul oma tööülesandeid paremini sooritada *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

36. 4. Minu töö on piisavalt mitmekesine *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

37. 5. Minu ettevõtte võimaldab karjääritõusu *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Töögraafik ja tasustamine

38. 1. Töögraafiku koostamisel arvestatakse minu soovidega *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nõustun täielikult

Lisa 4 järg

39. 2. Vajadusel saan töögraafikut jooksvas kalendrikuus muuta *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult

40. 3. Eelmise kuu töögraafik ühtis minu soovidega *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult

41. 4. Leian, et saan tehtud töö eest piisavalt palka *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult

42. 5. Leian, et saan oma töö eest õiglast tasu võrreldes kolleegidega *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult

43. 6. Ettevõtte palgasüsteem on minu jaoks arusaadav *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult

44. 7. Ettevõtte boonuse süsteem on minu jaoks arusaadav *

Märkige ainult üks ovaal.

	0	1	2	3	4	5	6	
Ei nõustu üldse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult

Lisa 4 järg

Taustküsimus

45. 1 Ametipositsioon *

Märkige ainult üks ovaal.

- Juhtkond
- Kontoritöötaja
- Eesliini töötaja

Lisa 5. Süvaintervjuu küsimused

Intervjuu küsimused eesliini töötajale ja kontorispetsialistile.

Üldine töörahulolu

- Mis Teile oma töö juures kõige rohkem meeldib?
- Mis Teile oma töö juures kõige vähem meeldib ja võib tihti omada ärritavat väljundit?
- Mis Teile oma ettevõtte juures kõige rohkem meeldib?
- Mis Teile oma ettevõtte juures kõige vähem meeldib?

Töökeskkond ja töövahendite olemasolu

- Millisena näete Te oma töökeskkonda? Kas see pigem aitab või pärsib ettevõttes edu saavutamist?
- Kas teil on olemas piisavalt vahendeid (informatsioon jms) oma töö tegemiseks? Või kas leiate, et midagi on puudu?

Motiveerimine, tunnustamine ja tagasiside andmine

- Mis Teid oma töö juures motiveerib?
- Millisel moel juht tunnustab Teie tehtavat tööd?
- Millist tagasisidet olete oma töö kohta saanud (positiivne, negatiivne)?
- Millist tagasisidet Te oma töö kohta kõige rohkem ootate?

Toetav keskkond

- Kas ja kuidas olete tundnud ettevõtte/juhi toetust?
- Kui tihti tunnete juhi hoolivust? Kuidas ta seda välja näitab?
- Kas teie arvamus läheb korda juhtidele? Tooge näiteid.

Kaastöötaja

- Kui hästi või halvasti saate oma kaastöötajatega läbi?
- Kas nende poolt on oodata ka abi, tähelepanelikkust, informatsiooni edastamist jms?
- Kas on ka selliseid kaastöötajaid, kes pigem pärsivad töö tegemist? – Kui jah, siis tooge näiteid
- Kas kaastöötajad on pühendunud kvaliteetse töö sooritamisele?

Lisa 5 järg

Koolitused

- Millisel moel ettevõttes toetatakse Teie isiklikku arengut?
- Kuivõrd oluliseks peate koolituste toimumist?

Töö sisu

- Kas leiате, et Teie tehtaval tööil on väärtust/tähendus?
- Kuidas saab ettevõtte tõsta tähendust Teie töö puhul?

Täiendavad küsimused

- Kas Teil viiakse läbi ettevõttesiseseid töötaja kaasatuse ja/või rahulolu-uuringuid?
- Millal oli viimane rahulolu-uuring?
- Kas Teiega arutatakse uuringu tulemusi?
- Milliseid muutusi olete märganud pärast uuringute läbiviimist?

Kokkuvõtavad küsimused

- Mis Teid ettevõttes kinni hoiab?
- Kui saaksite muuta midagi oma töö, kolleegide, juhtide puhul, siis mis see oleks?

Intervjuu küsimused juhtkonnale

- Kas tööga seotus on Teie ettevõttes oluline?
- Miks on tööga seotus Teie ettevõtte jaoks oluline?
- Millised Teie poolt tehtavad tegevused soodustavad tööga seotuse teket ning suurendamist?
 - Mida on praegu ettevõtetud tööga seotuse suurendamiseks?
- Kuivõrd olete nõus väitega, et siseturunduse kaudu on võimalik tööga seotust suurendada?
- Kuivõrd mängib rolli juht, töökeskkond, kommunikatsioon jms tööga seotuse suurendamisel (sh piirkonnajuht)?
- Kuivõrd kasutate ettevõttes personaalset lähenemist informatsiooni edastamisel?
- Kas kontoritöötajad ja juhtkond peaks ka eesliini töötajaid sagedamini külastama?
- Kas te viiate ettevõttes läbi rahulolu-uuringuid?