

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Karolin Niit

**TÖÖTAJA LOJAALSUST MÕJUTAVAD TEGURID ABB  
GLOBAALSE ÄRITEENUSTE KESKUSE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste, 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 8908 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Karolin Niit .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178028HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: karolinnt@gmail.com

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Töötaja lojaalsus .....	8
1.2. Töötaja lojaalsuse väljundid organisatsioonile: seos ettevõtte tulemuslikkusega .....	10
1.3. Töötaja lojaalsus ja soovitusindeks .....	13
1.3.1. Soovitusindeksi kategooriad .....	16
1.4. Töötaja lojaalsust mõjutavad tegurid .....	17
2. EMPIIRILINE UURING .....	21
2.1. ABB globaalse äriteenuste keskuse lühitutvustus .....	21
2.2. Uuringu meetodika ja valimi kirjeldus .....	22
2.3. Uuringu tulemused .....	24
2.3.1. Kirjeldav statistika teemaplokkide lõikes .....	25
2.3.2 Dispersioonanalüüsid teemaplokkide ja demograafiliste tunnuste vahel .....	26
2.3.3. Tööandja soovitusindeksi tulemused .....	26
2.3.4. Korrelatsioonanalüüs .....	29
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	30
KOKKUVÕTE .....	36
SUMMARY .....	38
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	40
LISAD .....	44
Lisa 1. Küsimustik .....	44
Lisa 2. Küsimustiku väidete jagunemine teemaplokkidesse .....	48
Lisa 3. Küsimustiku faktoranalüüsi tulemused .....	50
Lisa 4. Küsimustiku väidete keskmised ja standardhälbed .....	51
Lisa 5. Teemaplokkide keskmised ja standardhälbed vastajate soo lõikes .....	52
Lisa 6. Teemaplokkide keskmised ja standardhälbed vastajate tööstaaži lõikes .....	53
Lisa 7. Teemaplokkide keskmised ja standardhälbed vanusegruppide lõikes .....	54
Lisa 8. Teemaplokkide keskmised ja standardhälbed soovitusindeksi kategooriate lõikes .....	55
Lisa 9. Korrelatsioonanalüüsi tulemused .....	56

## LÜHIKOKKUVÕTE

Töötajad on ettevõttele oluline vara ning neid tuleb arendada, juhtida, hoida ja kaitsta. Töötajate lojaalsusel on positiivne seos ettevõtte majanduslike tulemustega, mistõttu pööratakse järjest rohkem tähelepanu töötajate hoidmisele. Kiires ja pidevalt arenevas töökeskkonnas on aga töötajate hoidmine keeruline.

Magistritöö eesmärgiks on püstitatud uurimisküsimuste alusel selgitada välja, millised tegurid mõjutavad töötaja lojaalsust, tööandja soovitusindeksi ja töötaja lojaalsuse seos ning saada teada, kui lojaalsed on ABB globaalse äriteenuste keskuse töötajad ettevõttele. Eesmärgi saavutamiseks viiakse töötajate seas läbi kvantitatiivne uuring ankeetküsitluse näol.

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade töötaja lojaalsusest, selle seostest ettevõtte tulemuslikkuse jnussla tööandja soovitusindeksiga ning kirjeldatakse töötaja lojaalsust mõjutavaid tegureid. Töö teises ehk empiirilises osas kirjeldatakse uuringuobjektiks olevat ABB globaalset äriteenuste keskust, uuringu meetodikat, valimit ning tuuakse välja uuringu tulemused. Kolmandas peatükis arutletakse uuringu tulemuste üle ning esitletakse ettepanekud.

Ankeetküsitluse tulemustest selgub, et ABB globaalse äriteenuste keskuse töötajad on lojaalsed ning peamisteks mõjutavateks teguriteks on töötingimused, meeskonnatöö ning töötajate ja juhtide vahelised suhted. Lisaks selgus analüüsist, et töötaja lojaalsuse ja tööandja soovitusindeksi vahel on statistiliselt oluline seos.

Võtmesõnad: töötaja lojaalsus, töötaja lojaalsust mõjutavad tegurid, tööandja soovitusindeks

## SISSEJUHATUS

Pidev tehnoloogia areng ja digitaliseerumine on viinud töö iseloomu ja töökeskkonna muutumiseni (Yaneva 2018, 229). Eskildsen ja Nussler (2000) väidavad, et ettevõtete fookus on järjest rohkem suunatud finantsilistelt vahenditelt intellektuaalsetele ning töötajatest on saanud ettevõtete jaoks vara, mida tuleb hoida, kaitsta ja arendada. Ettevõtete majanduslikud tulemused sõltuvad järjest rohkem töötajate lojaalsusest (Boltanski, Chiapello 1999 viidatud Guillon, Cezanne 2014, 839). Samas aga peetakse lojaalsuse kaotust tööjõuoolavuse eelkäijaks (Mak, Sockel 2001, 265). Töötajate hoidmine organisatsioonis pakub ettevõtetele olulist väljakutset, kuna töölt oodatakse tänapäeval enam kui ainult head tasu.

Töötajate lojaalsus organisatsioonile ja selle tulemuslikkusele omab oluliselt suuremat mõju, kui esmapilgul tunduda võib. Järjest rohkem räägitakse kulude kokkuhoiust, konkurentsivõime kasvust ja tehnoloogia kiirest arengust, mille tõttu võib olla keeruline saavutada töötajate lojaalsust ettevõttele. Töötajatel on teistsugused ootused ja nõudmised tööle, sealhulgas ollakse aktiivsemad enda karjääri ülesehitamisel, mille osaks on saanud ka lühiajaliste töösuhete kasvav populaarsus (Kumar, Shekhar 2012). Usutakse, et mitme erineva tööandja juures ja ka mitmel erineval ametikohal töötamine on oluline osa isikliku edu saavutamisel (*Ibid.*).

Et olla teadlik oma töötajate ootustest, tunnetest ja vajadustest viiakse ettevõtetes töötajate seas läbi erinevaid uuringuid ja mõõtmisi, mille abil on võimalik saada ülevaade nende pühendumuse ja rahulolu tasemest, suhtumisest ja lojaalsusest organisatsiooni vastu (Pan 2018, 559). Seejuures on oluline, et töötajate seas läbiviidud uuringutest tehakse järeldused ning vajadusel viiakse sisse vastavad muudatused, mis aitavad kaasa töötajate üldise heaolu tagamisele ja säilitamisele. Lojaalsuse mõõtmiseks kasutatakse ettevõtetes erinevaid küsimustikke, üheks võimalikuks variandiks on selgitada see välja tööandja soovitusindeksi leidmisega. Viimane on kasutusel paljudes ettevõtetes, kuid teaduslikus kirjanduses on soovitusindeksi kasutamisele esitatud ka kriitikat.

Käesolev magistritöö on aktuaalne, kuna järjest enam pakub organisatsioonidele väljakutset töötajate hoidmine. Töö uurimisprobleem seisneb selles, et kuigi tööandja soovitusindeksi abil saavad organisatsioonid ühe numbri, mille alusel on võimalik saada ülevaade töötajate lojaalsuse tasemest ettevõtte suhtes, siis tegelikult ei ole teada, mis on need tegurid, mis on seda lojaalsust mõjutanud. Magistritöö raames läbiviidava uuringu eesmärgiks on selgitada välja tegurid, mis mõjutavad töötaja lojaalsust. Selle eesmärgi saavutamiseks on töö autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised tegurid mõjutavad töötaja lojaalsust ettevõttele?
2. Kas töötaja lojaalsus ja tööandja soovitusindeks on omavahel seotud?
3. Kui kõrgelt hindavad ABB globaalse äriteenuste keskuse töötajad enda lojaalsust ettevõttele?

Selleks, et vastata uurimisküsimustele on töö autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

1. Selgitada lahti töötaja lojaalsus ning tööandja soovitusindeks, tuua välja nende omavahelised seosed ning kirjeldada töötaja lojaalsust mõjutavaid tegureid teoreetiliselt kirjanduses esinevate varasemate uuringute näitel.
2. Viia ABB globaalse äriteenuste keskuse töötajate seas läbi empiiriline uuring, mille eesmärgiks on teha kindlaks need tegurid, mis ettevõtte töötajate lojaalsust mõjutavad.
3. Analüüsida saadud tulemusi ning võrrelda neid teoreetiliste seisukohtadega.

Uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks viiakse ABB globaalse äriteenuste keskuse töötajate seas läbi ankeetküsitlus. Saadud tulemuste analüüsimiseks kasutatakse andmeanalüüsiprogramme IBM SPSS Statistics ja MS Excel. Andmete analüüsimiseks kasutatakse sagedustabeleid, kirjeldavat statistikat (aritmeetiline keskmine ja standardhälve) faktoranalüüsi, Cronbach'i Alphas, korrelatsioonanalüüsi ja dispersioonanalüüsi, kus peamiselt kasutati analüüsimiseks funktsioone T-Test ja MEANS.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade töötaja lojaalsusest ning tööandja soovitusindeksist ning nende omavahelisest seosest, samuti töötaja lojaalsuse seosest ettevõtte tulemuslikkusega. Teises peatükis kirjeldatakse lühidalt uuringuobjektiks olevat ettevõtet ABB globaalset äriteenuste keskust, misjärel selgitatakse uurimismeetodit, esitatakse valimi kirjeldus ning tuuakse välja uuringu tulemused. Viimases ehk

töö kolmandas peatükis analüüsib töö autor uuringu tulemusi, sealhulgas tehes omapoolsed järeldused ja vajalikud ettepanekud ning soovitused.

Töö autor tänab juhendajat Marianne Kallastet ning äriteenuste keskuse personalijuhti ning kommunikatsioonispetsialisti juhendamise, tagasiside ja meeldiva koostöö eest.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis antakse ülevaade lojaalsusest, sealhulgas töötaja lojaalsus, kliendi soovitusindeksist ning tööandja soovitusindeksist. Lisaks käsitletakse antud peatükis töötaja lojaalsuse väljundeid organisatsioonile, eelkõige selle seost ettevõtte tulemuslikkusega, töötaja lojaalsuse seost tööandja soovitusindeksiga ning töötaja lojaalsust mõjutavaid tegureid.

## 1.1. Töötaja lojaalsus

Lojaalsust on uuritud läbi aegade palju ning erinevad autorid on seda mõistnud erinevalt, nagu näiteks seletades lahti lojaalsust läbi erinevate emotsioonide esinemise, aga ka läbi teatud laadi käitumise. Guillon ja Cezanne (2014, 839) on väitnud, et tegelikult ei ole lojaalsuse käsitluse osas jõutud ühise arusaamiseni, kuna erinevad autorid on sidunud lojaalsust läbi erinevate tunnuste. Keskkonnas aset leidvad erinevad muutused toovad kaasa lojaalsuse kui nähtuse muutumise ja uuenemise (Savareikiene, Daugirdas 2009, 86), mille tõttu on keeruline leida lojaalsusele ühest arusaama. Sellest tulenevalt toob töö autor järgnevalt välja mõned lojaalsuse käsitlused, keskendudes lojaalsusele töökeskkonnas.

Aastal 1960 käsitleti lojaalsust kui protsessi, sealjuures hõlmates olukorda, kus indiviid ei vaheta töökohta isegi siis, kui uus töökoht on töötasu ning töötingimuste poolest parem. See tähendab, et töötaja töösuhe organisatsiooniga põhineb muul kui ainult palgal ja töötingimustel. (Becker 1960, Petkeviciute 2004 viidatud Savareikiene, Daugirdas 2009, 86). Paarkümmend aastat hiljem vaadeldi lojaalsust kui kiindumustunnet organisatsiooni vastu. Organisatsioonile on tegelikult olulisem, kui lojaalsus väljendub läbi tegevuste, mis on osalt üles kirjutatud ka töötaja töökirjelduses, nagu näiteks turvalisuse jälgimine töötamisel, tööandja vara eest hoolt kandmine ja tööülesannetega seotud käskude täitmine. (Kumar, Shekhar 2012, 101). Samal arvamusel on ka Niehoff *et al.* (2001, 96), kes loetlevad selliste tegevuste hulka veel näiteks tööandja kaitsmise kriitika eest, mis tähendab, et tööandjast räägitakse positiivselt. Üks tuntumaid lojaalsuse eksperte Frederick F. Reichheld on lojaalsust defineerinud kui näiteks kliendi, töötaja või sõbra valmisolekut investeerida suhte tugevdamisse. Lojaalset klienti iseloomustab ta kui kedagi, kes



oma sõpradele, perele ja kolleegidele räägib konkreetsest ettevõtte tootest/teenusest positiivses võtmes. Sellist laadi toote/teenuse soovitus võib pidada üheks parimaks lojaalsuse indikaatoriks, kuna sellisel juhul klient riskib oma mainega. (Reichheld 2003) Sama kehtib ka töötaja lojaalsuse puhul, kus töötaja räägib positiivselt ettevõttest kui oma tööandjast.

Muuhulgas on väidetud, et lojaalsus tähistab indiviidi pühendumust (ingl. keeles *commitment*) või tema kiindumust konkreetse objekti vastu, mis võib olla teine isik või isikute grupp, aga ka näiteks ideaal või kohustus (Britannica 1998 viidatud Iqbal *et al.* 2015, 1). Töötaja lojaalsust võib väljendada tema pühendumuses organisatsiooni edule, sealjuures uskudes, et konkreetse organisatsiooni heaks töötamine on parim valik (Iqbal *et al.* 2015, 1). Coughlan (2005) väidab, et lojaalsuse ja pühendumuse puhul on tegemist ikkagi eraldiseisvate nähtustega, kuna pühendumust leiab teadusallikatest rohkem seotuna töötaja töölt lahkumisega ning lojaalsust seotuna vilepühumisega. Kuna aga lojaalsust ja pühendumust kasutatakse tihti sünonüümidena, siis on tihtipeale raske neid ka eristada (Coughlan 2005).

Lojaalsus on indiviidi motivatsiooniline ajend, mis seob selle indiviidi millegagi (Savareikiene, Daugirdas 2009, 87). Guillon ja Cezanne (2014, 842) argumenteerivad, et lojaalsus on mitmemõõtmeline nähtus, mis hõlmab erinevaid indikaatoreid. Need indikaatorid võivad olla seotud emotsioonidega, nagu näiteks kiindumus organisatsiooni vastu, mida on aga keeruline otseselt mõõta. Samas võivad lojaalsuse indikaatorid olla seotud ka emotsioonide väljendamise ehk konkreetse käitumisega. Selline käitumuslik lähenemine lojaalsusele defineerib viimast kui jälgitavat nähtust töötaja ja organisatsiooni vahel. (Guillon, Cezanne 2014, 842) Tomic *et al.* (2018, 828) on väitnud, et lojaalseid töötajaid iseloomustab nende ustavus ettevõtte vastu, samuti annavad nad teenuse osutamisel endast parima, millel on omakorda otsene ja oluline mõju ettevõtte tulemuslikkusele.

Eelnevalt välja toodud lojaalsuse kirjeldused erinevad pigem traditsioonilisemast käsitlusest. Töötaja lojaalsust on varasemalt seostatud töötaja võimega töötada ühes organisatsioonis pikemas perspektiivis (Khuong, Tien 2013, 85). Aja möödudes on see käsitlus muutunud, kuna lojaalsust ei saa ainuüksi mõõta lähtuvalt töötaja tööstaažist, vaid see peab väljenduma ka organisatsioonile pühendumises (Phaneuf 2013 viidatud Khuong, Tien 2013, 85). Hajdin (2005) argumenteerib, et inimene, kes viibib harjumusest ühes ja samas seltskonnas ei ole veel koheselt lojaalne sõber. Ta seletab lojaalsust samuti läbi emotsioonide esinemise ning lisab, et lojaalsus oleneb selle kasutamise kontekstist ja toob näiteks ärimaailma, kus kliendilojaalsuse mõistetakse sellist

nähtust, kus klient ostab ühelt ettevõttelt korduvalt tooteid või teenuseid. (Hajdin 2005, 260) Reichheld (2003) on väitnud, et kliendilojaalsus on tegelikult palju enamat kui lihtsalt korduvate ostude tegemine ning pidevalt ühe ettevõtte toodete ostmise või teenuste kasutamine ei pruugi tingimata tähendada lojaalsust selle ettevõtte suhtes, vaid võib viidata hoopis näiteks kliendi ükskõiksusele või inertsusele. Ka töötaja võib pikemalt ühe tööandja juures töötada hoopis harjumusest (Kui paljud töötajad ... 2017). Seetõttu ei saa omavahel paralleele tõmmata ainuüksi töötaja lojaalsuse ja pikalt kestnud töösuhte vahele.

Lojaalsust seostavad teoreetikud pühendumusega, kiindumustundega, teatud laadi käitumisvormidega, kuid üheselt on mitmed autorid arusaamal, et tegemist on keerulise nähtusega. Seega võib järeldada, et lojaalsuse arusaam oleneb konkreetset sellest, kus ja kelle poolt seda nähtust parasjagu käsitletakse. Käesolevas magistritöös on edaspidi vaatluse all töötaja lojaalsus ja selle erinevad käsitlused seoses nii emotsioonide väljendamisega kui ka käitumiste ja tegevustega.

## **1.2. Töötaja lojaalsuse väljundid organisatsioonile: seos ettevõtte tulemuslikkusega**

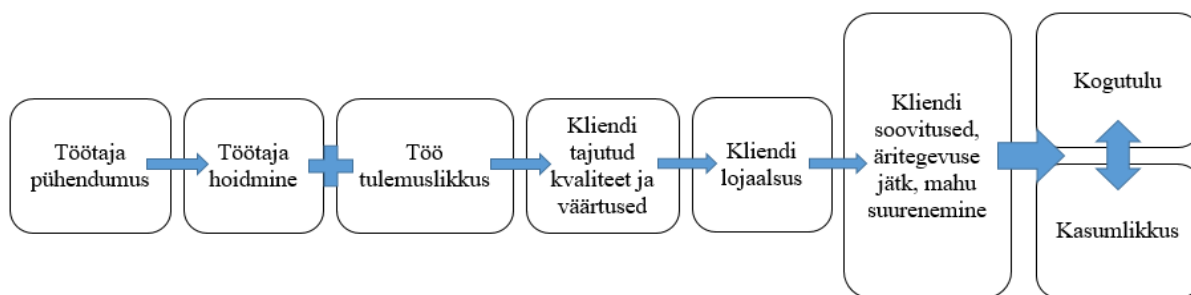
Lojaalsed ja rahulolevad töötajad on ettevõtte jaoks hindamatu väärtusega. Organisatsiooni jaoks on oluline ligi meelitada ja hoida neid ettevõtte töötajaid, kes on kompetentsed, produktiivsed ja motiveeritud ning kes samaaegselt arenevad koos organisatsiooni endaga (Martensen, Grønholdt 2001, 949-950). Muuhulgas on argumenteeritud, et töötajad, kes on organisatsioonile lojaalsed, on rohkem motiveeritud oma tööd tegema (Elegido 2013). Seega võib välja tuua, et palju on uuritud lojaalsuse seost erinevate väljunditega organisatsioonile, sealhulgas selle seost ettevõtte tulemuslikkusega.

Kasumliku ja jätkusuutliku äri poole püüdlevad kõik organisatsioonid (Yaneva 2018, 229). Töötaja lojaalsus mängib olulist rolli ettevõtte edukuse saavutamisel, mistõttu selle lojaalsuse saavutamine ja hoidmine on märkimisväärse tähendusega eelkõige teenust või teenuseid osutavate ettevõtete jaoks. Teenindussektorisse kuuluvate firmade kasumi suurus oleneb konkreetset teenuse või teenuste osutamise edukusest, mis omakorda põhineb ettevõtte töötajatel. (Tomic *et al.* 2018, 828) On leitud, et kui organisatsiooni töötajad on selle organisatsiooni suhtes lojaalsed, siis tekitab see lojaalsust selle ettevõtte klientides, mis omakorda väljendub ettevõtte paremates majanduslikes tulemustes (Reynolds, Beatty 1999), kuna seda rohkem kliendid kasutavad ettevõtte

poolt pakutavaid teenuseid. Seega seisneb väga oluline väljund ettevõtetele töötajate ja klientide omavaheliste suhete loomises ja arendamises. Kui ettevõtte tahavad luua enda klientidega finantsiliselt tulemuslikke suhteid, siis peavad nad paralleelselt panustama samasuguste suhete loomisesse enda töötajatega ja seda põhjusel, et töötajad on need, kes ettevõtte kliente teenindavad (Duboff, Heaton 1999, 8-9).

Samal seisukohal on ka Frederick F. Reichheld, kes on väitnud, et lojaalsus on see, mis tagab ettevõtetele finantsilise edu. Ettevõtte kasvu aluseks on selle lojaalsed kliendid, kuid lojaalsete kliendisuhete loomiseks tuleb esmalt alustada põhjapanevate suhete loomisest ettevõtte enda töötajatega, kuna töötajad on need, kes organisatsiooni klientidega igapäevaselt suhtlevad. (Finnie, Randall 2002, 25). Töötajaid kui organisatsiooni kõige olulisemat vara tuleb motiveerida, nende eest tuleb hoolt kanda ja juhendada, et ettevõtte eesmärgid saaksid täidetud (Narteh, Odoom 2015, 112).

Kumar ja Shekhar (2012) kinnitavad samuti positiivset seost töötaja lojaalsuse ja kliendi lojaalsuse vahel, mis viib omakorda ettevõtte kasvanud tuluni. Töötaja lojaalsuse saavutamiseks tuleb tööandjal luua enda alluvatele selline töökoht, mis pakub neile ühest küljest stabiilsust, kuid teisest küljest erinevaid väljakutseid (Kumar, Shekhar 2012, 102). Joonisel 1 on kujutatud töötaja lojaalsuse tekke erinevad elemendid ning on näha, et töötaja lojaalsus saab alguse töötaja pühendumusest ja hoidmisest, töötaja töö tulemuslikkusest, mis omakorda viib kliendi lojaalsuse tekkeni, mida iseloomustab näiteks klientide soovitusel. Kogu protsessi lõpptulemuseks on ettevõtte tulu ja kasumlikkuse üldine kasv.



Joonis 1. Töötaja suurem lojaalsus kandub üle kliendi suurema lojaalsuse ja kasvanud tuluni  
Allikas: autori koostatud tuginedes Kumar, Shekhar (2012, 102)

Töötaja lojaalsuse saavutamiseks peab tööandja enda alluvate eest hoolt kandma. Lojaalsuse saavutamise üheks eelduseks võib pidada positiivset töökeskkonda, milles töötaja on teadlikult valmis pühenduma ning tööga seotud kohustusi aktsepteerima. Positiivse töökeskkonna loomiseks on vaja aktiivset juhtkonna tegevust, mis hõlmab seda, et juhtkond on orienteeritud oma töötajaskonnale. Oluline on hoida enda töötajaid pidevalt informeerituna, samuti tuleb juhtkonnal arvesse võtta töötajate endi arvamust. Lisaks töötajate arvamusele peab ettevõtte oma tegevuse planeerimisel arvesse võtma ka erinevaid väliseid huvigruppe, nagu näiteks ettevõtte kliente, kuna organisatsiooni edu baseerub selle sisemistel ja välimistel huvirühmadel. Sealjuures on oluline osa ettevõtte töötajate ja selle juhtkonna vahelistel suhetel. Kui ettevõtte töötajad ei usu juhtkonda, siis langeb ka erinevate väliste huvigruppide usaldus ettevõtte vastu. (Antončić, Antončić 2011) Tänapäevase ettevõtte juhtimine baseerub seega kommunikatsioonil ning suhetel, mistõttu töötaja lojaalsuse saavutamine on võtmetähtsusega.

Matzler ja Renzl (2006) argumenteerivad, et lisaks lojaalsuse olulisusele teenindussektori ettevõtetele, on see märkimisväärselt järjest enam oluline seoses majanduse muutumisega teadmistepõhiseks. Teadmised on kui mobiilne ressurss, mistõttu teadmistöötajad võtavad organisatsioonis töötamise ajal teadmised endaga kaasa. Sellest tulenevalt on ettevõtte jaoks oluline selliseid töötajaid hoida, et töötajad kasutaksid omandatud teadmisi just selles konkreetses organisatsioonis. (Matzler, Renzl 2006, 1263) Teadmised ei ole ainuüksi enam inimese enda tarkus, vaid on osa kogu organisatsiooni intellektuaalsest kapitalist (Stewart 1997 viidatud Bogdanowicz, Bailey 2002, 125).

Võttes arvesse töötaja lojaalsuse olulisust organisatsioonile selle näol, et töötaja lojaalsus tingib kliendi lojaalsuse, mille tulemuseks on omakorda ettevõtte edu, peavad organisatsioonid töötajate lojaalsust mõõtma ning tagama (Kumar, Shekhar 2012, 111).

Kokkuvõttes saab eelneva põhjal väita, et töötaja lojaalsus omab nii tootmis- kui ka teenindustevõtetele olulist väljundit selle tulemuslikkuse näol, mistõttu on oluline organisatsioonidel töötajate lojaalsusele tähelepanu pöörata ning kasutada erinevaid ressursse, et seda lojaalsust tagada ja hoida.

### 1.3. Töötaja lojaalsus ja soovitusindeks

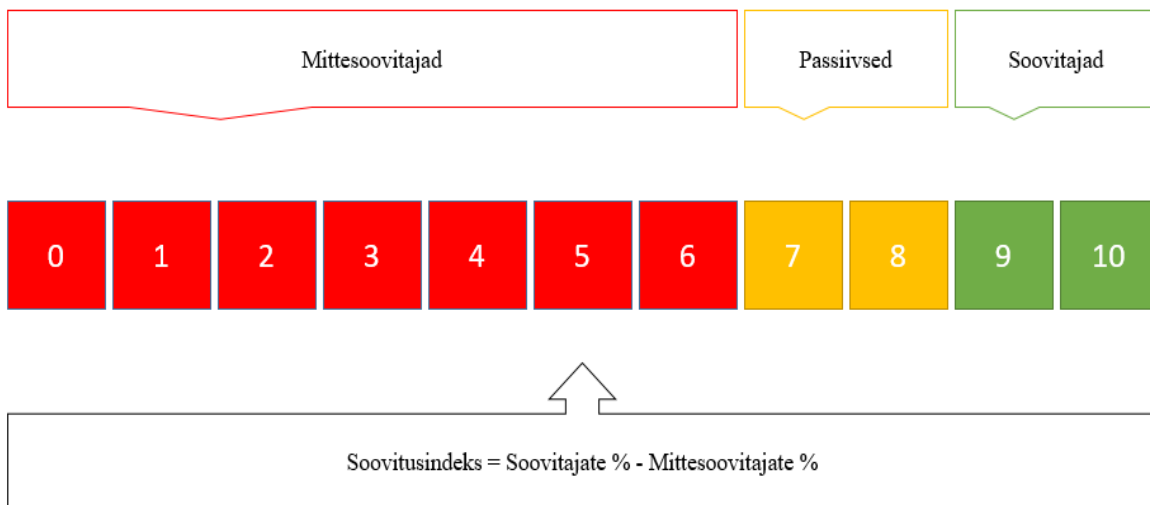
Kuna lähtuvalt teoriast omab töötaja lojaalsus olulist positiivset mõju ettevõtte tulemuslikkusele, siis on vajalik seda mõõta selleks, et organisatsiooni juhtkond oleks teadlik, kas ja kuidas lojaalsed on töötajad organisatsioonile ning mida teha selleks, et seda lojaalsust tagada, säilitada ning vajadusel suurendada.

Reichheld (2003) esitles kontseptsiooni kliendi soovitusindeksist (ingl. keeles *net promoter score*), mis on vahend ettevõtetele klientide lojaalsuse mõõtmiseks ja haldamiseks. Selle indeksi leidmiseks tuleb klientide käest küsida üksainus küsimus: “Kui tõenäoliselt soovitaksite antud ettevõtet oma sõbrale või kolleegile?” (Reichheld 2003). Kliendi soovitusindeksist arenes välja tööandja soovitusindeks (ingl. keeles *employee net promoter score*), mille puhul küsitakse töötajalt, et kuidas viimane soovib oma tööandjat tutvusringkonnale (Kui paljud töötajad ... 2007). Kuna soovitusindeks töötati algselt välja kui kliendilojaalsuse mõõdik, siis leiab ka teaduslikust kirjandusest enam uuringuid just seoses kliendilojaalsusega. Samas on seda üha enam hakatud rakendama organisatsioonides ka töötajate soovitusindeksina (*Ibid.*)

Soovitusindeksi väljaselgitamiseks tuleb sihtrühmal anda vastus eelpool toodud küsimusele hindamisskaalal 0 kuni 10. Jooniselt 2 on näha, et need, kes jäävad skaalal vahemikku 0 kuni 6 tähistatakse kui tööandja või ettevõtte mittesoovitajad, vahemikus 7 kuni 8 olevad vastajad on passiivsed ning skaalal 9 kuni 10 olevad vastajaid nimetatakse promootoriteks ehk tööandja või ettevõtte soovitajateks. Soovitusindeks arvutatakse välja selliselt, et saadud soovitajate osakaalust lahutatakse mittesoovitajate osakaal, mis võib jääda vahemikku -100 kuni +100. (Kui paljud töötajad ... 2017) Saadud number on aluseks organisatsiooni töötajate või klientide lojaalsusele hinnangu andmiseks lähtuvalt kolmest kategooriast.

Soovitusindeksi näol on tegemist suusõnalise (ingl. keeles *word of mouth*) lojaalsuse mõõdiku vormiga (Reichheld 2003). Suusõnaliselt informatsiooni edasiandmine on pikki aastaid mõjutanud inimeste käitumist, emotsioone ja teadmisi (Buttle 1998, 241). Suusõnaline soovitus, eriti kui soovitatakse perele, sõpradele ja kolleegidele on ühtlasi üks paremaid lojaalsuse väljundeid ja seda eelkõige põhjusel, et selliselt paneb soovitaja iseenda maine kaalule (Reichheld 2003). See tähendab, et lähedastele inimestele soovitades ollakse ettevaatlikumad ja soovitatakse alles siis, kui ollakse organisatsiooni toote, teenuse või organisatsiooni kui tööandja heas kvaliteedis

kindlad. Suusõnalise informatsiooni edasiandmise väärtus on üsna suur, kuna informatsiooni levitajale endale ei maksa see praktiliselt midagi (Keiningham *et al.* 2008, 81).



Joonis 2. Soovitusindeksi arvutamine ja kategooriad  
Allikas: autori koostatud tuginedes (Kui paljud töötajad ... 2017)

Kontseptsiooni looja Reichheld on väitnud, et ettevõtted peaksid mõõtma ja jälgima seda ühte ja ainsat numbrit, et tagada firma majanduslik edukus (Grisaffe 2007, 36). Traditsiooniliselt on klientide teenusega rahulolu mõõdetud erinevate uuringute ja küsimustike abil, kuid nende uuringute administreerimine ja tulemuste tõlgendamine võib osutuda keeruliseks, kuna tegemist on aeganõudvate protsessidega. Üldiselt on teada, et firmadele on kuluefektiivsem hoida neid kliente, kes on varasemalt ettevõttelt tooteid või teenuseid otnud, kui meelitada ligi täiesti uut külastajaskonda. Rahulolevad kliendid on aga tõenäoliselt valmis soovitama ettevõtet teistele potentsiaalsetele uutele klientidele. (Kinney 2005, 169) Sama kehtib ka töötajate hoidmise ja soovituselise kohta. Organisatsiooni suutlikkus oma töötajaid hoida on oluline selle stabiilsuse, kasvu ning tulu seisukohalt. Kõrge voolavuse puhul peab ettevõtte kulutama lisaks erinevaid ressursse, sealhulgas uute töötajate värbamisega seotud kulusid ning arvestada tuleb ka ajalise faktoriga, mis on oluline uute töötajate leidmiseks vakantsete positsioonide täitmisel. (Cloutier *et al.* 2015, 119)

Teaduskirjandusest leiab soovitusindeksiga seoses märkimisväärses osas kriitikat. Eelkõige on argumenteeritud, et sageli ei piisa ühest numbrist laiaulatuslike järelduste tegemiseks. Grisaffe (2007) toob paralleele olukorraga, kus inimesel esineb kõrge palavik, mille puhul see üks number annab arstile sisendi, et tegemist on probleemiga, kuid täpsemaid detaile, nagu näiteks millest on palavik tingitud ja milline ravi oleks parem, see üksainus number ei anna. Konkreetse diagnoosi

andmiseks tuleb arstil uurida probleemi sügavamalt ning oleks sobimatu tugineda diagnoosi andmisel sellele ühele numbrile (Grisaffe 2007, 39).

Olulise probleemina on toodud välja, et soovitusindeks näitab numbriliselt ettevõttele selle lojaalseid kliente, kes ostavad nende tooteid uuesti ja soovivad ettevõtet, kuid äriliste otsuste tegemiseks ei anna see informatsiooni selle kohta, et miks klient on lojaalne või mitte (Fisher, Kordupleski 2019, 138). Sama saab üle kanda ka tööandja soovitusindeksile, kuna sel juhul saab samuti organisatsioon ühe numbriga, mis ei anna sisendit selle kohta, miks töötajad on või ei ole oma tööandja lojaalsed.

Üsna põhjalikult on soovitusindeksi paikapidavust analüüsinud Kristensen ja Eskildsen (2014), kes väidavad oma läbiviidud uuringute põhjal, et see, kuidas töötajad on skaalal grupeeritud soovitajateks, passiivseteks ja mittesoovitajateks ei ole loogiline. Uuringu tulemustest nähtub, et skaalal vahemikus 0 kuni 4 peaksid moodustama mittesoovitajad, 5 kuni 7 passiivsed ja 8 kuni 10 soovitajad, mis on oluliselt erinev kontseptsiooni looja Reichheldi toodud kategooriate paigutusest. Lisaks oli neil keeruline leida seoseid soovitusindeksi ja ettevõtte finantsilise kasvu vahel. (Kristensen, Eskildsen 2014, 211).

On toodud välja, et kõikidele ettevõtetele soovitusindeksi kasutamine ei sobi või tuleb koos soovitusindeksiga kasutada teisi mõõdikuid. Veel on toodud välja, et saadud andmed peavad olema usaldusväärsed, see tähendab, et andmete kogumine peab toimuma sellisel viisil, mis kindlustab, et need andmed on täpsed. Soovitusindeksisse kui lihtsalt numbrisse suhtumine ei too ettevõtetele kaasa edu, vaid seda peab nägema kui olulist ja suurt tervet ettevõtet kaasavat programmi. Sealjuures on oluline kommunikatsioon, et juhtkonnal ja muudel võtmeisikutel oleks selge soovitusindeksi sisu, selle mõõtmise eesmärgid ja mõõtmisega seotud protsess. (Brooks 2009, 186)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et soovitusindeksile on antud nii positiivseid kui ka negatiivseid hinnanguid, kuid seostatakse ikkagi lojaalsusega, millest võib järeldada, et kuigi ettevõtted saavad soovitusindeksi leidmisel informatsiooni ettevõtte töötajate lojaalsuse taseme kohta, siis selleks, et seda lojaalsust tagada või hoida, oleks tegelikult vaja töötajatelt sisendit nende tegurite kohta, mis neis lojaalsust tekitab või lojaalsuse teket takistab.

### 1.3.1. Soovitusindeksi kategooriad

Soovitusindeksi kontseptsiooni alusel jagunevad töötajad kolme kategooriasse, milleks on soovitajad, passiivsed ja mittesoovitajad.

Soovitajate kategooriasse kuuluvaid töötajaid iseloomustab eelkõige asjaolu, et kõik vajadused, mis on seotud töötaja tulemuslikkuse ja soorituse saavutamise, on tööandja poolt täidetud. Lisaks on nad oma organisatsioonile lojaalsed ja sealjuures pühendunud ning entusiastlikud. Selliseid töötajaid iseloomustab muuhulgas suurem produktiivsus, suurem tõenäosus, et nad jäävad oma praegusele töökohale vähemalt aastaks, nendega juhtub tööl olles vähem õnnetusi ning tõenäoliselt varastavad nad oma firma tagant vähem. (Yaneva 2018, 232) Soovitajate kategooriasse kuuluvad töötajad on lojaalsed ning kõnelevad tööandjast positiivselt, sealjuures ei otsi nad endale paremat alternatiivi (Fisher, Kordupleski 2019, 140).

Kategooria nimetus „passiivne“ võib olla eksitav, kuna selle kategooria puhul töötajad võivad olla passiivsed ainult tööandjast kõneledes, kuid tegelikult on nad valmis võimalusel vahetama tööandjat. (Fisher, Kordupleski 2019, 140). Töötajad, kes langevad passiivsesse kategooriasse on küll rahul oma tööga, nad võivad olla produktiivsed, kuid tegelikult on nad ühe organisatsiooni jaoks suurim ebakindlus, kuna nad ei tunne end ettevõttega seotult. Mõned tööga seotud vajadused on neil täidetud, kuid arvatavasti on paljud neist siiski täitmata. Seetõttu on üsna suur tõenäosus, et nad ei ole oma tööandjale lojaalsed ning väljendavad seda näiteks sellega, et nad puuduvad töölt sageli. (Yaneva 2018, 232)

Mittesoovitajate kategooriasse kuuluvad need töötajad, kes ei ole rahul oma tööga ning sealjuures ei varja seda ka enda kolleegide ning potentsiaalsete tulevaste kolleegide eest. Neid iseloomustab kriitilisus oma ettevõtte suhtes. Üldjuhul võib põhjusteks pidada nende endi mugavust või alternatiivide puudumist, aga ka näiteks harjumust. Selliseid töötajaid iseloomustab nende füüsiline kohalolek, kuid vaimselt on nad oma mõtetega tööst eemal. (*Ibid.*) Vastupidiselt soovitajatest ei ole mittesoovitajad oma tööandjale lojaalsed, mistõttu ei räägi nad ettevõttest positiivselt ja otsivad endale aktiivselt uut töökohta (Fisher, Kordupleski 2019, 140).

Kokkuvõttes võib välja tuua, et ettevõtted saavad soovitusindeksit mõõtes olulist informatsiooni oma töötajate kohta lähtuvalt sellest, et millisesse kategooriasse nende töötajad jaotuvad. Kui soovitusindeks skaalal kategoriseeruvad töötajad vahemikku 0-6 ehk vastavalt mittesoovitajate kategooriasse, siis on ka ettevõtte kuluefektiivsuse mõttes oluline sisse viia olulised muudatused,



mis aitaksid seda indeksit tõsta. Nii on käesolevas magistritöös läbi viidud uuringu üheks eesmärgiks selgitada välja need tegurid, mis panevad töötajaid antud küsimusele vastama negatiivselt või passiivselt.

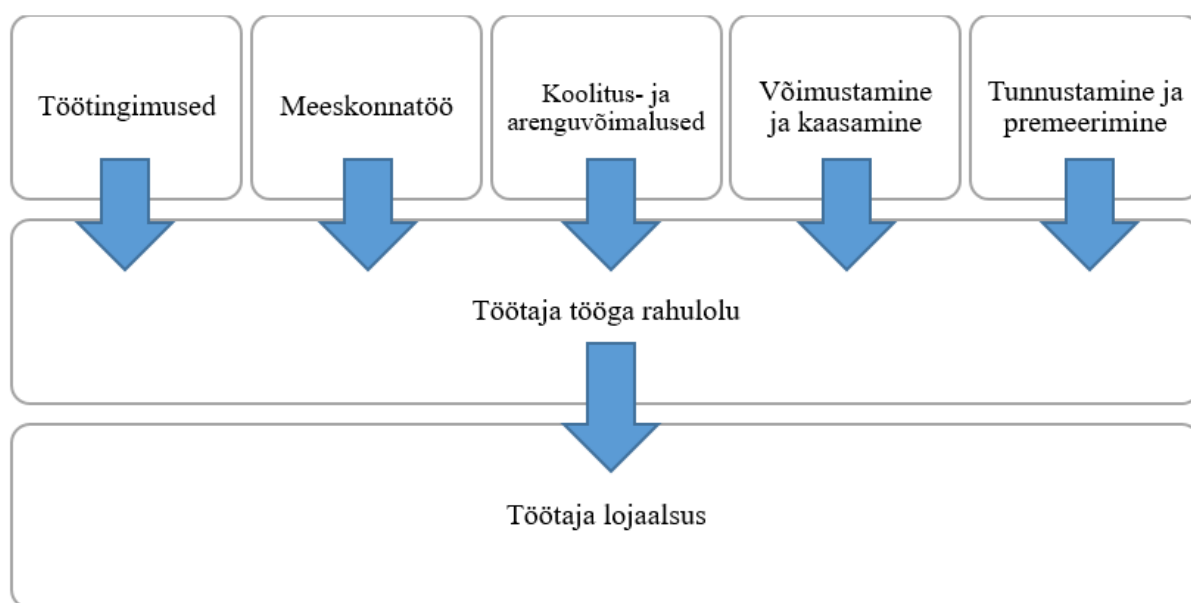
#### **1.4. Töötaja lojaalsust mõjutavad tegurid**

Lojaalsuse tekkimise aluseks on organisatsiooni ja selle töötajate vaheline austus ning jagatud väärtused ja ühised eesmärgid (Kumar, Shekhar 2012, 102). Selleks, et töötajad saaksid olla ettevõttele lojaalsed tuleb eelnevalt organisatsioonil teadvustada neid erinevaid valdkondi ja võimalusi, mille läbi on võimalik töötajate lojaalsust mõjutada. Samas tuleb mõista, et erinevad lojaalsust mõjutavad tegurid ei toimi kõikide töötajate puhul ühtemoodi, kuna inimesed on erinevad (Kumar, Shekhar 2012, 103). Töötajate lojaalsuse saavutamisel ja hoidmisel on toodud välja üheksa võimalust, milleks on (Kumar, Shekhar 2012, 103):

- 1) töötajatele tööst millegi enama pakkumine;
- 2) kohane palganumber;
- 3) töötajate võimustamine;
- 4) koolitus- ja arengukavade väljatöötamisesse panustamine;
- 5) töötajate informeerimine ettevõtte eesmärkidest;
- 6) väljakutsuva töö pakkumine;
- 7) tehtud töö eest tunnustamine ja premeerimine;
- 8) ettevõtte eesmärkide ja töötajate karjäärivõimaluste ühitamine;
- 9) oma töötajate tundma õppimine.

Väga oluline osa lojaalsuse saavutamisel on töötajate võimalusel omandada uusi oskusi ja teadmisi (Kumar, Shekhar 2012). Muuhulgas on uuringud näidanud ka seda, et ettevõtetes töötajatele koostatud koolituskavad näitavad, et organisatsioon on valmis panustama enda töötajatesse (Costen, Salazar 2011, 281). Joonisel 3 on näha, et erinevad tegurid, nagu näiteks töötingimused, meeskonnatöö, koolitused ja arenguvõimalused tagavad töötajale töörahulolu, mis omakorda viib suurenenud töötaja lojaalsuseni organisatsiooni suhtes, kusjuures töörahulolu saavutamisel on viiest joonisel kujutatud faktorist kõige suurem mõju just koolitusvõimalustel ja töötaja isiklikul arengul (Turkyilmaz *et al.* 2011, 689).

Töötingimuste alla kuuluvad mitmed erinevad töö tegemisega seotud olulised tegurid. Tööandja peab töötajatele tagama töö tegemiseks vajalikud vahendid ning looma töötamiseks turvalise füüsilise keskkonna. See hõlmab muuhulgas ventilatsiooni olemasolu ning õiget valgustust, temperatuuri ning mürataseme kontrollimist. Töötaja töökoht peab olema mugav ja puhas, mis peab kehtima ka muude kontori ruumide kohta. (Turkyilmaz *et al.* 2011, 681). Töötajad tahavad sellist töökeskkond, mis võimaldaks neile füüsilist mugavust (Ceylan 1998 viidatud Turkyilmaz *et al.* 2011, 681).



Joonis 3. Töötaja lojaalsust mõjutavad tegurid

Allikas: autori koostatud tuginedes Turkyilmaz *et al.* (2011, 683)

Jooniselt 3 selgub, et töötaja lojaalsuse saavutamisel on oluline roll võimustamisel ja kaasamisel. Töötaja kaasamine tähendab osasaamist erinevate otsuste langetamisel ja vastuvõtmisel, nagu näiteks otsused, mis puudutavad organisatsiooni eesmärke ja strateegiaid (Turkyilmaz *et al.* 2011, 681), mis ühtlasi eeldab, et töötajad on teadlikud nendest. Töötaja võimustamist iseloomustab see, kui töötajale on antud võimalus teha oma tööd iseseisvalt, see tähendab, et juhtkonnal ei ole vajadust ega põhjust pidevalt töötaja töösse sekkuda (Ampofo-Boateng *et al.* 1997, 988). Võimustamine tähendab ühtlasi ka töötajale võimaluse loomist arvamuste ning ideede väljendamiseks (Kumar, Shekhar 2012, 103).

Lojaalsuse tagamiseks on ettevõtetel oluline luua töökoht, mis on stabiilne, ent samas pakub töötajatele ka väljakutseid (Kumar, Shekhar 2012). Kui töö pakub oma iseloomult töö tegijale autonoomsust otsuste tegemisel ning mitmekesisust, siis toob see kaasa kõrgemal tasemel lojaalsuse ja pühendumuse. Uuringud on näidanud, et töötajad hindavad kõrgelt töö- ja eraelu vahel tasakaalu olemasolu, töö paindlikkust ja vabadust (*Ibid.*), mis oleneb konkreetselt tehtava töö iseloomust. Kui töötajatel on võimalus teha sellist tööd, mille tööülesanded on varieeruvad ja pakuvad väljakutset, siis see mõjutab oluliselt töötaja lojaalsust ettevõttele (Kamnerdkarn 2010).

Khuong ja Tien (2013) poolt läbi viidud uuringust selgus, et töötaja lojaalsuse saavutamisel on otsene seos töötaja töörahuloluga, juhi poolt pakutava toega, meeskonnatöö ja üldise töökeskkonnaga. Töörahulolu ja lojaalsuse seost on kinnitanud ka Waqas *et al.* (2014) poolt läbiviidud uuring, mille kohaselt on rohkem kui pool töötaja lojaalsuse tasemest tinginud töötaja tööga rahulolu. Sealjuures oli selle uuringu puhul rahulolu mõjutavateks faktoriteks töötaja otsustesse kaasamine, võimustamine, tunnustamine ning töökeskkond. Tseng ja Wu (2017) on toonud juurde lisaks oluliseks lojaalsust mõjutavaks faktoriks eetilise juhtimisstiili, kusjuures eriti oluline on see just finantsspetsialisti ametikoha puhul.

Pan (2018) on kirjeldanud, et töötaja lojaalsuse suurendamiseks on mitmeid erinevaid võimalusi, sealjuures töötaja ning tööandja vaheliste heade tööalaste suhete arendamine. Juhid mängivad olulist rolli töötaja arengul, nende ülesanne on töötajat koolitada ja inspireerida ning samas pakkuda töötajale erinevaid võimalusi edasiseks arenguks (Pan 2018, 558). Kommunikatsioon, nii ülevalt-alla kui ka alt-üles on oluline lojaalsuse tekkimisel, sealhulgas on väärtuslik vastastikuse usalduse olemasolu juhtkonna ning töötajate vahel. Lisaks on tööalaseid suhteid ja kommunikatsiooni peetud oluliseks töötajate kuuluvustunde tekkimisel. (Kumar, Shekhar 2012, 109).

Organisatsiooni töötajate lojaalsus on midagi, mida osta ei ole võimalik, küll aga mõjutab palganumber lojaalsussidemeid siis, kui töötajatele ei maksta tasu, mida nad tegelikult väärt on (Kumar, Shekhar 2012, 103). Lisaks tasule mõjutavad lojaalsust ka muud tööhõivega seotud hüved, nagu näiteks puhkused, töövälised tegevused ja üritused, preemiad ja boonused, mis on muuhulgas seotud samuti töötaja töörahuloluga (Kamnerdkarn 2010, 28).

Juhi toetus, meeskonnatöö ja töökeskkond on need kolm olulist tegurit, millel on positiivne mõju nii töötaja rahulolule kui ka töötaja lojaalsusele. Töötajad, kes tunnevad, et nad on rahul oma juhi

toetuse, meeskonnatöö ning organisatsiooni poolt pakutava töökeskkonnaga, on üldiselt rohkem rahul ka enda tööga ja on seetõttu enda tööandjale ka lojaalsemad. Veelgi enam, uuringud on näidanud, et töötaja tööga rahulolu on kõige olulisem tegur, mis töötaja lojaalsust mõjutab. (Khuong, Tien 2013, 92). Oluline on muuhulgas, et ettevõtte kultuur soodustaks koostöö tegemist, mis on meeskonnapõhine, kuid saab alguse juhtkonna ja töötajate vahelisest koostööst (Kumar, Shekhar 2012, 107).

Ettevõtted omavad olulist konkurentsieelist oma töötajate näol. Varasema uuringu kohaselt saavad organisatsioonid palju ära teha töötajate lojaalsuse hoidmiseks. Üheks kõige efektiivsemaks meetodiks peetakse töötajate karjäärivõimaluste joendamist ettevõtte eesmärkide täitmisega, mille tulemusena tagatakse töötajate areng, aga ka ettevõtte enda eesmärkide täitmine. Selleks on eelkõige oluline teavitada töötajaid ettevõtte eesmärkidest, plaanidest, missioonidest ja visioonist. Lisaks töötajate karjääri ja ettevõtte eesmärkide ühitamisele on oluline panna rõhku suhetele. Töötaja lojaalsust on võimalik suurendada luues head suhted nii töökaaslaste kui ka juhtkonna vahel üldiselt. (Kumar, Shekhar 2012, 110).

Eelnevalt kirjeldatud teguritele lisaks mõjutavad lojaalsust teatud määral veel töötaja pühendumine organisatsioonile, töötaja motiveeritus ja kuuluvustunne. Leiti, et pühendumisega on seotud tugevalt positiivselt asjaolu, kui töötaja kõneleb oma ettevõttest meeldivalt, millel on omakorda selge positiivne seos töötaja lojaalsusega. Motiveeritud töötajat iseloomustab asjaolu, kus talle on selged tema ülesanded ning vastutusmäär ja see võib soodustada lojaalsuse tekkimist. Kuuluvustunde tekkimise aluseks on see, kui töötaja võtab organisatsiooni probleeme kui enda omi ja kui ta on pühendunud organisatsiooni edule. (Pandey, Khare 2012, 37).

Kokkuvõttes selgub, et erinevaid lojaalsust mõjutavaid tegureid on mitmeid. Antud magistritöö empiirilises osas mõõdetakse töötaja lojaalsust kaheksa teguri alusel, milleks on koolitus- ja arenguvõimalused, tunnustamine ja premeerimine, meeskonnatöö, tööhõive hüved, kommunikatsioon ja suhted, töötingimused, töö iseloom ning võimustamine ja kaasamine.

## **2. EMPIIRILINE UURING**

Käesolevas peatükis kirjeldatakse töö uuringuobjektiks olevat ettevõtet ABB globaalset äriteenuste keskust, misjärel antakse ülevaade uuringu metoodikast, uuringu läbiviimisega seotud protsessist, valimist ja tuuakse välja uuringu tulemused.

### **2.1. ABB globaalse äriteenuste keskuse lühitutvustus**

ABB AS on ülemaailmselt tuntud kui tehnoloogialiider energeetika ja automaatika valdkonnas, peamisteks klientideks on erinevad infrastruktuuri- ja tööstusettevõtted. Kogu ettevõtte äritegevus lähtub ühest põhimõttest, milleks on kliendikesksus. See tähendab, et peamiseks eesmärgiks on selgitada välja klientide nõudmised ja vajadused ning seejärel pakkuda neile konkurentsivõimelisi tooteid ning teenuseid. ABB tegutseb enam kui sajas riigis ning pakub sealjuures tööd üle 135 000 inimesele. Ettevõttel on nüüdseks üle 130 aasta ajalugu, Eestis on ABB tegev olnud üle 25 aasta. ABB Eesti tegevus on jaotatud kahte põhilisse valdkonda: tootmine (generaatorid, komplektalajaamad jne) ning müük (automaatikaprojektid, robotid jne). (ABB AS 2019)

2016. aasta sügisel avati Tallinnas Ülemiste City piirkonnas ABB globaalne äriteenuste keskus, mille eesmärk on pakkuda distantsilt professionaalset tuge ABB finants-, personali- ja tarneahelavaldkonna tegevustele. Tegu on ühe keskusega mitmest, mille ABB on ülemaailmselt rajanud, eesmärgiks on koondada tugiteenuseid, mida enne osutati 68 riigis eraldi, nagu näiteks liiguvad Tallinna kontori kaudu sajad tuhanded ABB ostuarved. (ABB avas ... 2016) Tallinna äriteenuste keskuses pakutakse tuge Soome, Rootsi, Norra, Taani, Venemaa, Suurbritannia, Iirimaa, Eesti, Läti ja Leedu ABB tegevustele. Käesolev magistritöö keskendub globaalse äriteenuste keskuse töötajate lojaalsuse hindamisele, mida on varasemalt ettevõttes mõõdetud soovitusindeksi mõõdiku abil ning mille tulemustest selgus, et kuigi tööandja soovitajate osakaal ei olnud väike, siis oli passiivsete ja mittesoovitajate osatähtsus oluliselt suurem. Äriteenuste keskuse personalijuhi sõnul ei saadud soovitusindeksi leidmisel aga piisavalt informatsiooni selle kohta, et millistel põhjustel ettevõtte töötajad organisatsiooni soovivad või ei soovita oma perele

ja sõpradele ja miks arvestatav hulk töötajatest on passiivsed. Seetõttu on antud magistritöö raames läbiviidava uuringu eesmärgiks selgitada spetsiifilisemalt välja need tegurid, mis äriteenuste keskuse töötajate lojaalsust mõjutavad. Uuringu raames saadud tulemused on sisendiks ettevõttele tegevuskava koostamiseks, et oleks võimalik muuta mittesoovitajad ja passiivsed töötajad soovitajateks. Tegevuskava loomiseks antud soovitusi saavad kasutada ka teised sarnase tegevusvaldkonnaga ettevõtted töötajate lojaalsuse tõstmiseks.

## **2.2. Uuringu meetodika ja valimi kirjeldus**

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis töö autor ABB globaalse äriteenuste keskuse töötajate seas läbi kvantitatiivse uuringu. Uurimismeetodiks valiti veebipõhine ankeetküsitlus, mis koostati inglise keeles *Google Forms* veebikeskkonnas (lisa 1). Uuringu üldvalimi moodustasid kõik äriteenuste keskuse 360 töötajat, sealhulgas praktikandid. Küsimustik saadeti e-kirja vahendusel meeskonnajuhtidele, kellel paluti küsimustik edastada enda meeskonnaliikmetele. Küsimustikule vastamine võttis ligikaudu aega 10 minutit ja töötajatele anti vastamiseks aega üks nädal (01.04 – 05.04). Meeskonnajuhtidele saadeti antud vahemiku keskel välja meeldetuletus küsimustiku täitmiseks ja töötajatele edastamiseks. Saadud uuringutulemuste hilisemaks analüüsimiseks kasutati andmeanalüüsi programme IBM SPSS Statistics ning MS Excel.

Küsimustik on pandud kokku töö teoreetilises osas välja toodud erinevate autorite poolt esitatud töötaja lojaalsust mõjutavatest teguritest, mis on küsimustikus esitatud väidetena. Koostöös äriteenuste keskuse personalijuhiga ning kommunikatsioonispetsialistiga viidi läbi lühike pilootuuring, et teada saada, kas küsimustik on mõistetav üheselt ning kas esitatud väited on asjakohased. Pilootuuringu tulemusena muudeti küsimustiku sissejuhatuses kirja pandud täitmiseks kuluv aeg, kuna esialgse 15 minuti asemel selgus, et küsimustikku on võimalik täita kiiremini. Samuti aitas kommunikatsioonispetsialist väiteid sõnastada konkreetsemalt ja lühemalt. Esialgsest 30 väitest jäi küsimustikku sisse 24 väidet, kuna mõned algselt eraldiseisvad väited sai omavahel ühendada. Lisas 2 on näha, millisest allikast on küsimustikus esitatud väited võetud ning millistesse teemaplokkidesse need väited andmete hilisemaks analüüsimiseks jagati.

Küsimustiku väljatöötamise käigus lisati tööandja soovitusindeksit mõõtev skaala, tuginedes teooriale ning aastal 2018 läbiviidud uuringule, kuid erinevusega, et töötajatel paluti hinnata ainult äriteenuste keskust kui tööandjat ja seda põhjusel, et käesoleva magistritöö fookuses on äriteenuste keskuse töötajate lojaalsust mõjutavad tegurid. Kuna aga eelmisel aastal läbiviidud uuringust ei

saanud ettevõtte juhtkond piisavalt sisendit selle kohta, millistel põhjustel töötajad jagunesid mittedoovitajateks, passiivseteks ja soovitajateks, siis küsiti antud magistr töö uuringu raames avatud küsimusena veel lisaks töötajatelt selgitust pärast soovitusindeksi skaalal hinnangu andmist.

Uuringuga koguti kokku 128 vastust, mis teeb 36% üldvalimist ning vastajate jagumine soo, vanuse, osakonna ja tööstaaži lõikes on toodud välja tabelis 2.

Tabel 2. Vastajate jaotumine lähtuvalt soost, vanusest, osakonnast ja tööstaažist

<b>Sugu</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>%</b>
Mees	26	20,3%
Naine	102	79,7%
<b>Vanus</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>%</b>
20-24	30	23,4%
25-29	38	29,7%
30-34	25	19,5%
35-39	14	10,9%
40-...	21	16,4%
<b>Osakond</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>%</b>
Finantsosakond	62	48,4%
Tarneahelaosakond	36	28,1%
Tugiteenuste osakond	14	10,9%
Personaliosakond	16	12,5%
<b>Tööstaaž</b>	<b>Vastajate arv</b>	<b>%</b>
alla 1 aasta	45	35,2%
1-5 aastat	80	62,5%
6-10 aastat	3	2,3%

Allikas: autori koostatud

Tabelist 2 selgub, et küsimustikule vastas 26 meest (20,3%) ning 102 naist (79,7%). Kõige sagedamini esines küsimustikule vastajaid vanusegrupist 25-29 (29,7%). Ühtlasi oli kõige nooremaks vanuseks 20 ning vanim vastaja oli 56 aastane, vastajate keskmiseks vanuseks oli 31. Enamus vastajatest kuulub finantsosakonda (62%), kusjuures finantsosakonda kuulub äriteenuste keskuses ka kõige rohkem töötajaid (179) ning suuruselt teise osa vastajatest kuulub tarneahelaosakond, mis moodustab kogu respondentide arvust 28,1%. Üleüldiselt kajastab antud tabel ka äriteenuste keskuse tegelikku olukorda ehk naiste osakaal on suurem, keskmine vanus on

sarnane käesoleva uuringu vastajate keskmisele vanusele ning osakondade suuruste suhted töötajate arvu alusel on samuti sarnased.

Töö autor oli meeldivalt üllatunud, et käesoleva uuringu raames koostatud küsimustikule õnnestus saada arvestatav hulk vastuseid ja seda põhjusel, et küsimustikku ei saadetud e-kirja vahendusel otse kõikidele töötajatele, vaid läbi meeskonnajuhtide. Autori arvates oli selline lähenemine kõige tulemuslikum, kuna äriteenuste keskuse sisemist informatsiooni jagamist on igapäevaselt palju, mistõttu esines võimalus, et küsimustiku täitmiseni viiv e-kiri oleks jäänud töötajatel märkamata. Ühtlasi oli meeskonnajuhtide käest küsimustiku edastamisel abi palumine personaalsem ning autori arvates rõhutas rohkem ka küsimustiku täitmise olulisust.

### **2.3. Uuringu tulemused**

Nagu lisast 1 on näha, siis kategoriseeris töö autor kõik küsimustikus esinenud väited teemaplokkidesse, et ühendada need tunnused, mis mõõdavad ja näitavad sama teemat. Selleks, et olla kindel, kas teemaplokkidesse jagatud väidetel on üks ja sama väärtus, viis töö autor esimesena läbi faktoranalüüsi ning tulemused on toodud lisas 2. Faktoranalüüsist selgus eelkõige, et faktorlaadungid jaotuvad enamus küsimuste juures teemaplokkidesse ühtlaselt ning kajastavad sama väärtust. Võimustamine ning kaasamine laadus kahte faktorisse, kuna väide „Mul on võimalus teha oma tööd iseseisvalt“ tähistab pigem võimustamist ning teised väited antud plokis kaasamist.

Kuna küsimustik oli kokku pandud mitmest erinevast teadusallikast ja erinevate autorite poolt esitatud teooriatest ja uuringutest ning personalijuhi ja kommunikatsioonispetsialistiga tehtud koostöö raames, siis pidas töö autor vajalikuks testida ka küsimustiku usaldusväarsust ehk reliaablust, milleks kasutati Cronbach'i Alfat ( $\alpha$ ). Ühtlasi testitakse sellega ka küsimustiku või testi sisemist järjepidevust. Cronbach'i Alpha võib varieeruda 0.00 kuni 1.00, kus esimene tähendab, et faktorid ei ole usaldusväärsed ja viimane, et kõik faktorid on usaldusväärsed. (Brown 2002) Cronbach'i Alpha väärtus peaks olema suurem kui 0,7. Antud uuringus kasutatava küsimustiku 14 teemaploki puhul leiti, et  $\alpha = 0,90$ . Sellist väärtust võib ühtlasi tõlgendada selliselt, et uuringus kasutatav küsimustik on 90% ulatuses usaldusväärne (Brown 2002).



### 2.3.1. Kirjeldav statistika teemaplokkide lõikes

Üheks uurimisküsimuseks oli selgitada välja, et kui kõrgelt hindavad äriteenuste keskuse töötajad enda lojaalsust tööandjale. Selleks viis töö autor läbi kirjeldava statistika analüüsi iga teemaploki lõikes, kasutades keskmisi tulemusi (M) ja standardhälbeid (SD). Küsimustikus olevaid väiteid oli võimalik hinnata skaalal 5-palli süsteemis, kus 1 – üldse ei nõustu, 2 – ei ole nõus, 3 – nii ja naa (neutraalne), 4 – nõustun, 5 – nõustun kindlalt. Tabelis 2 on välja toodud iga teemaploki lõikes selle keskmine tulemus ehk M ning standardhälve ehk SD. Keskmised ja standardhälbed teemaplokkidesse kuulunud üksikute väidete kohta on toodud lisas 4.

Tabel 2. Küsimustiku teemaplokkide keskmised ja standardhälbed

<b>Teemaplokkid</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Võimustamine ja kaasamine	3,89	0,609
Koolitus- ja arenguvõimalused	4,01	0,652
Töö iseloom	3,88	0,711
Töötingimused	4,35	0,569
Tööhõive hüved	3,25	0,850
Tunnustamine ja premeerimine	3,70	0,850
Kommunikatsioon ja suhted	4,16	0,675
Meeskonnatöö	4,36	0,696

Allikas: autori koostatud

Kõige väiksema standardhälbega (SD = 0,569) ja ühe kõrgeima aritmeetilise keskmisega (M = 4,35) hinnati äriteenuste keskuse töötingimusi, mis tähendab, et vastajad hindasid seda teemaplokki kõige üksmeelsemalt. Kõige kõrgema hinde sai meeskonnatöö (M = 4,36), kuid siinkohal vastajate hinnangud erinesid rohkem (SD = 0,696) võrreldes töötingimuste teemaplokiga. Kõige madalam hinnang anti tööhõive hüvedele (M = 3,25), kuid samas selle standardhälve oli üks kõrgematest (SD = 0,850), mis tähendab, et vastused erinesid oluliselt keskmisest vastusest. Kokkuvõtvalt saab siinkohal väita, et kõiki teemaplokke hinnati üldisest aritmeetilisest keskmisest (2,5) kõrgemalt.

Kõigi 24 väite lõikes hinnati kõige kõrgemalt väidet „Mu kolleegid on toetavad ja abistavad“ (M = 4,52, SD = 0,664). Kõrge keskmise tulemuse sai veel väide „Mul on oma ülemusega head suhted“, mille M = 4,48 ja SD = 0,639.

### 2.3.2 Dispersioonanalüüsid teemaplokkide ja demograafiliste tunnuste vahel

Selleks, et teada saada kas ja millised erinevused esinesid küsimustikus küsitud demograafilisi andmeid analüüsides viis töö autor läbi dispersioonanalüüsid vanuse, soo ning tööstaaži lõikes. Analüüs viidi läbi kasutades funktsiooni T-Test ning lisas 5 on toodud tunnuste erinevus lähtuvalt vastajate soost. Tulemustest selgub, et soo lõikes ei ole meeste ja naiste vahel oluliselt suuri erinevusi, sealjuures on võimustamine ja kaasamine saanud meeste ja naiste lõikes samasuguse keskmise tulemuse ( $M = 3,89$ ) ning ka töö iseloomu on hinnatud peaaegu ühtemoodi, naiste puhul on  $M = 3,88$  ja  $SD = 0,73$  ning meeste puhul on  $M = 3,89$  ja  $SD = 0,63$ , millest järeldub, et mehed olid üksmeelsemad.

Kuna tööstaaži grupe oli rohkem kui kaks, kasutas töö autor keskmiste erinevuste analüüsimiseks funktsiooni MEANS ning tulemused tööstaažist lähtuvalt on toodud lisas 6. Tulemustest nähtub, et need töötajad, kes on alla aasta olnud töösuhtes hindasid kõige kõrgemalt meeskonnatööd ( $M = 4,50$ ,  $SD = 0,603$ ) ning ettevõtte poolt pakutavaid töötingimusi ( $M = 4,46$ ,  $SD = 0,600$ ) ja kõige madalam hinnang anti tööandja poolt pakutavatele tööhõive hüvedele, mille  $M = 3,58$ , kuid  $SD = 0,805$ , mis oli üks kõrgemaid ja tähendab seda, et vastajate vastused olid üsna erinevad. Töötajad, kelle töösuhe on kestnud vahemikus 1-5 aastat on kõige rohkem rahul töötingimustega ( $M = 4,30$ ,  $SD = 0,550$ ) ning meeskonnatööga ( $M = 4,27$ ,  $SD = 0,742$ ) ja kõige vähem ollakse rahul tööhõive hüvedega ( $M = 3,05$ ,  $SD = 0,821$ ). Staažiga 6-10 aastat töötajate puhul ollakse rahul meeskonnatöö ( $M = 4,50$ ,  $SD = 0,500$ ) ning tunnustamise ja premeerimisega ( $M = 4,17$ ,  $SD = 0,764$ ).

Vanusegruppide analüüsi tulemused on kajastatud lisas 7, millest nähtub, et omavahel on sarnaselt andnud hinnanguid töötajad vanusegrupis 25-29 ja 30-34 ning 20-24 ja 35-39. Vastajad vanusegrupis 25-29 ja 30-34 on mõlemad hinnanud kõige kõrgemalt ettevõtte töötingimusi ning kõige madalamalt on hinnatud tööhõive hüvesid. Töötajad vanusegrupis 20-24 ja 35-39 on andnud kõige kõrgemad hindad meeskonnatööle ja kõige madalamalt hinnati nendes vanusegruppides tööhõive hüvesid, kusjuures on tööhõive hüvesid hinnatud kõige madalamalt kõikide vanusegruppide poolt. Töötajate vanuses 40+ antud hinnangutel osutus keskmise tulemuse alusel kõige kõrgemalt hinnatumaks meeskonnatöö teemaplokk, mis on jällegi sama vanusegruppidega 20-24 ja 35-39.

### 2.3.3. Tööandja soovitusindeksi tulemused

Tööandja soovitusindeksi üldiseks keskmiseks väärtuseks ( $M$ ) saadi 7,1, mille standardhälve oli ( $SD$ ) 1,991. Antud standardhälve on kõrge, mis tähendab, et vastuste erinevus keskmisest vastusest

oli pigem suur ehk vastajad ei olnud kuigivõrd üksmeelsed. 31,3% vastajatest kuulus mittesoovitajate kategooriasse, 44,5% passiivsete kategooriasse ning soovitajaid oli protsentuaalselt kokku 24,2%. Tabelis 3 on välja toodud keskmised tulemused ja standardhälbed soo, vanuse ning tööstaaži lõikes.

Tabel 3. Tööandja soovitusindeksi skaala keskmised tulemused ja standardhälbed soo, vanusegruppi ning tööstaaži alusel

	<b>Vastajate arv (N)</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<b>Sugu</b>			
Mees	26	7,38	1,878
Naine	102	7,03	2,022
<b>Vanusegrupp</b>			
20-24	30	6,97	1,790
25-29	38	6,68	2,107
30-34	25	7,44	1,850
35-39	14	8,07	1,492
40-...	21	7,00	2,366
<b>Tööstaaž</b>			
vähem kui aasta	45	7,56	2,006
1-5 aastat	80	6,84	1,958
6-10 aastat	3	7,33	2,082

Allikas: autori koostatud

Soovituskaalal on kõige kõrgema hinde andnud need vastajad, kes kuulusid vanusegruppi 35-39 ( $M = 8,07$ ), kusjuures ka standardhälve on kõige madalam ( $SD = 1,492$ ), mis tähendab, et võrreldes teistega olid sellesse vanusegruppi kuuluvad vastajad kõige üksmeelsemad. Kõige madalam keskmine tulemus tuli vanusegrupis 25-29 ( $M = 6,68$ ), ent samas standardhälve on üks kõrgemaid ( $SD = 2,107$ ). Samuti on mehed ( $M = 7,38$ ) andnud soovitusindeksi skaalal kõrgema hinde kui naised ( $M = 7,03$ ). Tööstaaži lõikes andsid kõige kõrgema tulemuse keskmiselt need, kes on äriteenuste keskuses olnud tööl alla aasta ( $M = 7,56$ ), samas standardhälve oli üsna kõrge ( $SD = 2,006$ ) ehk vastajate vastused varieerusid oluliselt.

Kuna käesolev uuring on ettevõttele oluliseks sisendiks teada saamiseks täpsemalt, et mis tingib töötajate mittesoovitamise ja passiivsuse põhjused, siis viis töö autor läbi analüüsi soovitusindeksi kategooriate ja teemaplokkide lõikes. Funktsiooni MEANS abil saadi aritmeetilised keskmised ja standardhälbed, mille tulemused on toodud lisa 8.

Tabelist on näha, et mittesoovitajate poolt on saanud kõige madalama keskmise tulemuse tööhõive hüvede teemaplokk, mille keskmine tulemus (M) on 2,81. Ka passiivsesse kategooriasse kuuluvad vastajad on hinnanud tööhõive hüvesid kõige madalamalt (M = 3,20). Soovitajate puhul jäävad kõikide teemaplokkide keskmised tulemused üle 4,00, välja arvatud tööhõive hüved (M = 3,91). Madalalt on hinnatud ka tunnustamist ja premeerimist, sealjuures on passiivsesse kategooriasse kuulunud vastajate standardhälve kõige suurem (SD = 0,919).

Soovitusindeksi kategooriate ning demograafiliste tunnuste lõikes viis töö autor samuti läbi analüüsi, millest ilmses, et mittesoovitajaid oli kõige rohkem vanusegrupis 25-29 (40%) ning tööstaažiga 1-5 aastat (72,5%). Passiivsed töötajad moodustasid suurima osa vanusegrupis 25-29 (28,1%), kuid võrdselt jagunesid nad vanusegrupis 20-24 (21,1%) ja 30-34 (21,1%). Soovitajaid esines enim vanusegrupis 20-24 (25,8%) ning tööstaaži lõikes jagunesid täpselt võrdselt omavahel alla ühe aastase staažiga töötajad (48,4%) ning 1-5 aastase staažiga (48,4%).

Lisaks sellele, et töötajad pidid valima skaalal 0 kuni 10 hinde, mis näitab, millisel määral nad soovitaks oma praegust tööandjat perele ja sõpradele, pidid nad ka valitud hinnet põhjendama vastates avatud küsimusele. Positiivsete teguritena toodi kõige sagedamini välja väga häid suhteid kolleegidega, mis viitab heale meeskonnatööle ja kommunikatsioonile. Veel toodi välja organisatsiooni poolt pakutavaid erinevaid võimalusi töötajate koolitamisel ja arendamisel ja seda mitte ainult seoses tööülesannete täitmisega, vaid ka koolitused ja tegevused, mis arendavad töötajaid ka teistes valdkondades. Läbivalt kirjeldasid töötajad, et ollakse väga rahul töötingimustega, sealhulgas mainiti kontori modernsust ja selle asukohta, töökoha ergonoomilisust ja pingevaba õhkkonda. Töötajad näevad, et nende edasisele karjäärile tuleb kasuks asjaolu, et ettevõtte ise on rahvusvaheline, kus on väga suur kultuuriline erinevus, kuid samas pakub piisaval määral enda töötajatele stabiilsust.

Negatiivsete aspektidena toodi peamiselt välja töötasu, mis ei ole töötajate arvates konkurentsivõimeline. Kuigi äriteenuste keskuses on väga head koolitus- ja arenguvõimalused, siis on need seoses töötaja enesearendusega, kuna nii mõnegi vastaja arvamus kohaselt ei ole äriteenuste keskuse sisesed karjäärivõimalused head. Lisaks mainiti mitmel korral suurt töökoormust ja töö monotoonsust, kuna tööülesanded võivad kohati olla rutiinsed. Seoses töökoormuse ja ülesannete paljususega toodi ka välja, et mõnikord on töö- ja eraelu vahel leida tasakaalu. Mitmel korral toodi välja, et töötajate tunnustamine ja premeerimine heade töötulemuste eest ei ole piisav, sama arvati ka ettevõtte poolt pakutavate erinevate hüvede kohta.

#### 2.3.4. Korrelatsioonanalüüs

Teemaplokkide, tööandja soovitusindeksi ja demograafiliste tunnuste omavaheliste seoste tugevuse hindamiseks viis töö autor läbi korrelatsioonanalüüsi kasutades Pearson'i korrelatsioonkordajat ( $r$ ) ning tuues välja olulisustõenäosuse ( $p$ ), mis näitab kui oluline antud seos statistiliselt on. Kui  $r < 0,3$  on tegemist nõrga seosega,  $r > 0,3$  on keskmine seos ja kui  $r > 0,7$  on tegemist tugeva seosega.

Lisas 9 on näha korrelatsioonanalüüsi tulemused, millest selgub eelkõige, et kõikide teemaplokkide vahel on statistiliselt oluline seos. Omavahelised seosed ei ole küll liialt tugevad, kuid välja saab tuua, et tugevas keskmises seoses on omavahel tunnustamine ja premeerimine ning võimustamine ja kaasamine ( $r = 0,67$ ,  $p = 0,000$ ), mis tähendab, et need vastajad, kes hindasid kõrgemalt tunnustamise ja premeerise teemaplokki kuuluvaid väiteid tegid seda tõenäoliselt ka võimustamise ja kaasamise teemaploki puhul. Keskmises seoses on omavahel veel ka võimustamine ja kaasamine ning koolitus- ja arenguvõimalused ( $r = 0,61$ ,  $p = 0,000$ ).

Korrelatsioonanalüüsist on näha, et soovitusindeks on statistiliselt oluliselt seotud kõikide lojaalsuse teemaplokkidega, sealhulgas on keskmise tugevusega soovitusindeks seotud töö iseloomuga ( $r = 0,51$ ,  $p = 0,000$ ), koolitus- ja arenguvõimalustega ( $r = 0,48$ ,  $p = 0,000$ ) ning tööhõive hüvedega ( $r = 0,48$ ,  $p = 0,000$ ).

Kokkuvõtvalt nähtub korrelatsioonanalüüsi tulemustest, et kõik lojaalsust mõjutavad tegurid on omavahel seotud ning seos on statistiliselt oluline. Muuhulgas kinnitasid analüüsi tulemused töötaja lojaalsuse ja tööandja soovitusindeksi vahelisi seoseid.

### 3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesoleva magistr töö raames viidi läbi kvantitatiivne uuring ABB globaalse äriteenuste keskuse töötajate seas, mille käigus koguti 128 vastust ning mille abil püüti leida vastused püstitatud uurimisküsimustele, milleks olid:

1. Millised tegurid mõjutavad töötaja lojaalsust ettevõttele?
2. Kas töötaja lojaalsus ja tööandja soovitusindeks on omavahel seotud?
3. Kui kõrgelt hindavad ABB globaalse äriteenuste keskuse töötajad enda lojaalsust ettevõttele?

Töötajate lojaalsust mõõdeti kaheksa erineva teemaploki alusel lähtuvalt teooriast, milleks olid võimustamine ja kaasamine, koolitus- ja arenguvõimalused, töö iseloom, töötingimused, tööhõive hüved, tunnustamine ja premeerimine, kommunikatsioon ja suhted ning meeskonnatöö. Töötajatel paluti hinnata iga teemaploki alla kuuluvaid väiteid 5-palli skaalal, mis näitas kuivõrd nad esitatud väidetega nõustusid või mitte. Töö autor toob järgnevalt välja iga teemaploki lõikes keskmised tulemused.

Töötajate võimustamine tähendab, et neile antakse võimalus oma tööd teha iseseisvalt (Ampofo-Boateng *et al.* 1997, 988). Töötajate kaasamine hõlmab eelkõige seda, et neid kaasatakse ettevõtet puudutavatesse otsustesse, mis ühtlasi eeldab, et töötajad on teadlikud ettevõtte eesmärkidest, väärtustest ja strateegiatest (Turkyilmaz *et al.* 2011, 681). Võimustamine ja kaasamine kui töötaja lojaalsust mõjutav tegur sai keskmiseks tulemuseks 5-palli skaalal 3,89. Tulemus on kõrgem aritmeetilisest keskmisest, mille põhjal võib üldiselt väita, et töötajad pigem tunnevad ennast võimustatu ja kaasatuna. Antud ploki hinnati eriti kõrgelt väidet “Mul on võimalus teha oma tööd iseseisvalt” ning kõige madalamalt väidet “Töötajad on kaasatud otsuste vastuvõtmise protsessi”. Sellest lähtuvalt võib teha järelduse, et ettevõtte juhtkond peab pöörama täiendavat tähelepanu töötajate kaasamist võimaldavatele protsessidele.

Turkyilmaz *et al.* (2011) väidavad, et võrreldes töötingimuste, meeskonnatöö, tunnustamise ja premeerimise ning võimustamise ja kaasamisega on koolitus- ja arenguvõimalustel kõige suurem seos töötaja töörahulolu saavutamise ja saavutamise. Ettevõtte poolt töötajatele tagatud koolitus- ja arenguvõimalused aitavad neil omandada uusi teadmisi ja oskusi, mis parandab samuti meeskonnatööd, aga ka arendab töötajat personaalselt. Äriteenuste keskuse töötajad on hinnanud organisatsiooni koolitus- ja arenguvõimalusi keskmise hindega 4,01. Tegemist on kõrge tulemusega, mis tähendab, et töötajad on üldiselt rahul pakutavate koolitus- ja arenguvõimalustega. Antud tulemus on tegelikult ka ootuspärane, kuna äriteenuste keskuses pannakse oluliselt rõhku selliste koolituskavade väljatöötamisele, mis oleks hästi koordineeritud ja vastaksid töötajate vajadustele.

See, milline töö on oma iseloomult omab mõju ka töötaja lojaalsusele. Väljakutsuva töö pakkumine, sealhulgas kõrgete ootuste kehtestamine töötajale ning nende ootuste täitmine paneb töötajaid tundma ennast töö suhtes hästi (Kumar, Shekhar 2012, 103). Töötajad hindasid töö iseloomu teemaplokki 5-palli skaalal hindega 3,88, mis ei ole kõige kõrgem tulemus, kuid näitab siiski, et töö iseloomu puudutavate erinevate teguritega ollakse pigem rahul. Antud teemaploki puhul hinnati kõige madalamalt väidet „Mu ülesanded on mitmekesised ja ei tekita igavust“. Kuna väljakutsuva töö pakkumine on üks võimalustest, kuidas saab töötaja lojaalsust mõjutada, siis tuleks tööandjal pöörata tähelepanu sellele, kuidas võimalusel töötajate tööülesandeid mitmekesistada.

Töötingimusi ühe peamise töötaja lojaalsust mõjutava tegurina on välja toonud mitmed autorid, mille põhjal võib väita, et see on oluline tegur töötaja lojaalsuse saavutamisel ja säilitamisel. Töötajad tahavad töökeskkonda, mis võimaldaks neile füüsilist mugavust (Turkyilmaz *et al.* 2011, 681). Töötingimused on äriteenuste keskuse töötajate hinnangul saanud keskmiseks tulemuseks 4,35, mida hinnanguskaalat aluseks võttes saab pidada väga kõrgeks tulemuseks. Ühtlasi on see teemaplokk ka järjestikuselt teine kõige kõrgemalt hinnatud töötajate poolt, millest võib järeldada, et äriteenuste keskuse töötajad on väga rahul ettevõtte poolt pakutavate töötingimustega, sealhulgas ollakse rahul tööandja poolt tagatud töötamiseks vajalike vahenditega.

Palganumber saab töötaja lojaalsuse puhul määravaks sel juhul, kui töötajad tunnevad, et neile ei maksta sellist tasu, mida nad tegelikult väärt on (Kumar, Shekhar 2012, 103). Tööhõive hüved on äriteenuste keskuse töötajate näol kõige madalamalt hinnatud lojaalsust mõjutav tegur keskmise tulemusega 3,25, mis tähendab ühtlasi, et sellega ollakse kõige vähem rahul. Tööhõive hüvede

teemaplokis hinnati kõige madalamalt väidet „Ma olen rahul iga-aastase boonusega“ ning kõige kõrgemalt väidet „Mu tööandja pakub piisaval määral erinevaid hüvesid“. Kuna antud teemaplokki hinnati kokkuvõtlikult kõige madalamalt ka analüüsid es erinevaid demograafilisi tunnuseid ja soovitusindeksi kategooriaid, siis tuleb kindlasti ettevõtte juhtkonnal võimalusel vaadata üle töötajatele pakutavad tööhõive hüved.

Pärast positiivse tagasiside saamist tunnevad töötajad ennast produktiivsemana (Kumar, Shekhar 2012, 103). Tunnustamise ja premeerimise teemaploki all andsid töötajad hinnangu sellistele aspektidele, et kas nad saavad hästi tehtud töö eest positiivset tagasiside ja kas head töötulemused saavad tunnustatud. Antud teemaplokk sai keskmiseks hindeks 3,70 ning oli ühtlasi peale tööhõive hüvede kõige madalamalt hinnatud. Kõige madalamalt hindasid töötajad väidet „Head töötulemused saavad tunnustatud ja tasustatud“, mis oli töö autori jaoks pigem üllatus, kuna ettevõtte on olulisel määral panustanud töötajate tunnustamis- ja premeerimissüsteemi väljatöötamise, kuid antud tulemus tähendab, et ettevõtte peab pöörama tähelepanu süsteemi korrigeerimisele.

Meeskonnatöö on üks olulisematest teguritest, mis mõjutab positiivselt tööga rahulolu, mille tulemusena on töötajad oma tööle rohkem lojaalsemad (Khuong, Tien 2013, 92). Tulemusliku meeskonnatöö tulemuseks on motiveeritumad töötajad, mille tulemusena paraneb ka nende töösooritus. Meeskonnatöö sai keskmiseks hindeks 4,36, mis oli ühtlasi kõikide lojaalsust mõjutavate tegurite lõikes kõige kõrgemalt hinnatud tegur. Väide „Mu kolleegid on toetavad ja abistavad“ sai kõige kõrgemalt vastajate poolt hinnatud ja sellest saab ühtlasi järeldada, et meeskondades toimivad suhted on head, mis on aluseks ka suuremale lojaalsusele.

Töötaja ning tööandja vaheliste heade tööalaste suhete arendamine on üheks heaks võimaluseks töötaja lojaalsuse suurendamiseks (Pan 2018). Töötajate ja juhtkonna ning juhtkonna ja töötajate vahelisel suhtlusel on oluline vastastikune usaldus (Kumar, Shekhar 2012, 109). Äriteenuste keskuses on töötajad hinnanud kommunikatsiooni ja suhete ploki hindega 4,16, mis on kõrge hinnang ning ühtlasi näitab, et töötajate ja juhtide omavaheliste suhetega ollakse väga rahul.

Teiseks uurimisküsimuseks oli selgitada välja, kas töötaja lojaalsus ja tööandja soovitusindeks on omavahel seotud, kuna teaduskirjandusest leiab nii positiivseid kui ka negatiivseid seoseid soovitusindeksi ja lojaalsuse vahel. Töö autor viis läbi korrelatsioonanalüüsi soovitusindeksi ja teemaplokkide vahel, millest selgus, et soovitusindeks oli statistiliselt oluliselt seotud kõigi



kaheksa teemaplokiga, mis tähendab ühtlasi seda, et kui ettevõtte kasutab erinevaid võimalusi ja ressursse töötajate lojaalsuse tõstmiseks ja mõjutamiseks, siis tõuseb paralleelselt ka soovitusindeks ja selle alusel võib kinnitada ka lojaalsuse ja soovitusindeksi omavahelist seost. Keskmiseks tulemuseks saadi 7,1 ning sellest lähtuvalt liigituvad soovitusindeksi kategooriate alusel töötajad passiivsesse kategooriasse.

Töö autor viis läbi erinevaid analüüse ka demograafiliste tunnuste alusel ning enim jäi analüüsides silma, et tööandja mittesoovitajaid ja passiivseid töötajaid oli protsentuaalselt enim vanusegrupis 25-29. Organisatsioonil tuleb seega sellesse vanuse vahemikku jäävatele töötajatele osutada rohkem tähelepanu.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et äriteenuste keskuse töötajate lojaalsus teemaplokkide keskmiste tulemuste alusel on kõrge, kuid see-eest soovitusindeksi alusel jaotuvad töötajad passiivsesse kategooriasse. Teooriast lähtuvalt on selles kategoorias olevad töötajad ettevõttele kõige suurem ebakindlus, kuna töötajad ei kõnele tööandjast ei negatiivselt ega positiivselt ning ei ole ettevõttega seotud. Seega olenemata sellest, et töötajate lojaalsus keskmiste tulemuste alusel on kõrge, tuleb ettevõttel siiski teha täiendavaid tegevusi lojaalsuse suurendamiseks. Eelkõige tuleb pöörata tähelepanu töötajate kaasamisele otsuste vastuvõtmisel, leida alternatiive rutiinsele tööle ning vaadata üle ning võimalusel korrigeerida kehtivat tasustamissüsteemi ning ka tunnustamis- ja premeerimissüsteemi.

### **Ettepanekud ja soovitused**

Eespool toodud järeldustest lähtuvalt toob töö autor välja järgmised ettepanekud ja soovitused. Kõigepealt on oluline, et uuringutega kogutud tulemused ning saadud informatsioon oleks ettevõttele sisendiks edasiste tegevuste elluviimisel, mis ühtlasi tähendab huvi ja initsiatiivi olemasolu saadud tulemustega ka edasi tegeleda. Kuna töötajate kaasamine sai madalalt hinnatud, siis teeb töö autor ettepaneku alustada töötajate kaasamisega koos võtmeisikutega edasisse tegevusplaani koostamisse, alustades sellega, et uuringu tulemusi kajastatakse töötajatele ning antakse võimalus teha ettepanekuid parendusteks. Kaasamise puhul on oluline osa informatsiooni jagamisel, mis näitab töötajatele, et neid usaldatakse. Töötajaid on võimalik kaasata selliste otsuste tegemisse, mis puudutavad seda, milline on töö iseloom ja kuidas mõõdetakse ja jälgitakse töötaja töösooritust (Elele, Fields 2010, 371). Töötajaid on võimalik kaasata kooolitus- ja arenguvajaduste kaardistamisse ning kaaskolleegide värbamisega seotud otsuste tegemisse. Nendel juhtudel on töötajad oluliselt sagedamini kaasatud erinevate otsuste tegemisse. (*Ibid.*)

Kuigi äriteenuste keskuses on juba väljatöötatud tunnustamis- ja premeerimissüsteem, siis teeb töö autor lähtuvalt uuringu tulemustest ettepaneku üle vaadata ja vajadusel olemasolevat süsteemi uuendada. Mitterahalised vahendid töötajate tunnustamiseks ja premeerimiseks võivad olla väga tulemuslikud ning järjest enam kasutatakse neid ettevõtetes töötajate tunnustamiseks, nagu näiteks paindlik tööaeg, vaba aeg ja töö jagamine (Iqbal *et al.* 2017, 4). Need kolm meetodit on olulised, kuna uuringu tulemustest lähtuvalt töid töötajad välja, et töökoormus on suur, tööülesandeid on palju ja mõningatel juhtudel mainiti ka töö- ja eraelu vahel tasakaalu puudumist. Edukad on need tunnustamis- ja premeerimissüsteemid, mis lähtuvad töötaja isiklikest vajadustest, mis ühtlasi põhjendab ka mitterahaliste vahendite kasvavat populaarsust. Sellegi poolest on tunnustamis- ja premeerimissüsteemides olulisel kohal rahalised vahendid. (Iqbal *et al.* 2017, 4)

Tähtsust omav töö on erinevate uuringute andmetel olulisem kui teised tööga seotud aspektid, sealhulgas töötasu ja preemiad (Bailey, Madden 2016, 1). Samas on aga leitud, et kõrge töötasu ja boonused meelitavad ligi kvalifitseeritud töötajaid ning ka aitavad neid ettevõttes hoida (Iqbal *et al.* 2017). Kui töötajatele makstakse kohast tasu, tunnevad töötajad end väärtustatuna tööandja poolt. Lähtuvalt töötasu ja muude hüvede seostest töötaja lojaalsusega tuleb äriteenuste keskuse juhtkonnal siiski vaadata üle töötasu maksmise aluseks olevad põhimõtted ja võimalusel viia sisse muudatused. Töötajate hoidmiseks on vaja luua atraktiivne töötasu ja –hüvede pakett (Iqbal *et al.* 2017).

Käesoleva uuringu tulemustel tahavad töötajad, et töö oleks stabiilne, ent pakuks samal ajal ka väljakutseid. Varasemad uuringud on ühtlasi näidanud, et tööülesannete igavus on seotud töötaja madala töörahuloluga (Loukidou *et al.* 2009). Sealjuures on toodud välja mitmeid erinevaid tegevusi ja meetodeid, kuidas töö monotoonsust leevendada, nagu näiteks otsides lisategevusi, mis hõlmavad töökaaslastega rääkimist, lisaülesannete või meelepärase koolituse küsimist juhilt, kolleegide aitamist (Game 2007). Erinevad huvitavad mängud ja tegevused osakondade/meeskondade vahel ning lõbus tööõhkkond on samuti tegurid, mis mõjuvad töötajale positiivselt (Loukidou *et al.* 2009). Oluline on siinkohal aga töötajate informeerimine võimalikest vahenditest ja meetoditest ning nende rakendamine töökohast lähtuvalt.

ABB globaalne äriteenuste keskus on olnud Eestis tegev pisut üle kahe aasta, mistõttu ei ole seniajani töötajate seas erinevaid uuringuid suurel hulgal korraldatud ja seega on käesolev töö heaks aluseks ja sisendiks ka edaspidiste uuringute läbiviimisel, mille põhjal saab analüüsida tunnuste ja näitajate muutumist ajas ning teha vastavad järeldused. Antud töö omab olulist

informatsiooni ettevõtte juhtkonnale, kes on pärast uuringu tulemustega tutvumist rohkem teadlik äriteenuste keskuse töötaja lojaalsuse tasemest ja seda mõjutavates teguritest. Ühtlasi on käesoleva magistritöö tulemused olulised ka teistele ettevõtetele, kes mõõdavad oma töötajate lojaalsust tööandja soovitusindeksit kasutades.

## KOKKUVÕTE

Töökeskkond on pidevas muutumises, millega seoses on muutunud ka ettevõtete suhtumine enda töötajatesse. Töötajad on olulised ettevõtete majanduslike tulemuste saavutamisel, mistõttu panustavad organisatsioonid järjest rohkem töötajate arendamisse, hoidmisesse ning nende kaitsmisesse. Töölt oodatakse tänapäeval lisaks heale tasule ka muid tööga seonduvaid aspekte, nagu näiteks head töötingimused, meeldivad suhted kolleegide ja juhtidega ning võimalus rääkida kaasa otsuste tegemisel.

Käesolevas magistritöös uuriti erinevaid tegureid, millel on mõju töötaja lojaalsusele, lisaks tööandja soovitusindeksi ja töötaja lojaalsuse omavahelisi seoseid ning selgitati välja ABB globaalse äriteenuste keskuse töötajate lojaalsuse tase ning nende lojaalsust mõjutavad tegurid.

Antud töö teoreetilises osas tõi töö autor välja erinevad käsitlused töötaja lojaalsusest, selle seostest organisatsioonide tulemuslikkusega ning tööandja soovitusindeksiga. Lisaks käsitleti antud peatükis töötaja lojaalsust mõjutavaid erinevaid tegureid, mis olid aluseks empiirilisele uuringule. Töö teises osas kirjeldati uuringu aluseks olevat ettevõtet ABB globaalset äriteenuste keskust ning ühtlasi anti ülevaade uuringu meetodikast, valimist ning uuringu tulemustest. Peamiselt toodi välja küsimustikus esitatud väidete keskmised tulemused ja standardhälbed ning lisaks teostas töö autor korrelatsioonanalüüsi. Kolmas peatükk keskendus lähtuvalt uuringu tulemustest järelduste tegemisele ja arutelule.

Empiirilises osas läbi viidud uuringust selgus eelkõige, et töötajate lojaalsustaset saab pidada heaks, kuna kõik lojaalsust mõjutavate tegurite tulemused olid üle aritmeetilise keskmise, mis ühtlasi tähendab, et töötajad on rahulolevad. Enim on äriteenuste keskuse töötajad rahul ettevõtte töötingimuste ja meeskonnatööga. Ettevõtte peaks tähelepanu pöörama pakutavatele tööhõive hüvedele, töötajate tunnustamisele ja premeerimisele, töötajate kaasamisele otsuste langetamisel. Korrelatsioonanalüüsist selgus, et soovitusindeks on seotud erinevate töötajate lojaalsust mõjutavate teguritega, mis tähendab, et eelpool toodud tegurite arendamisel ja parendamisel tõuseb ka tööandja soovitusindeks.

Järgnevalt toob töö autor lähtuvalt uuringu tulemustest välja üldised ettepanekud, mis töötajate lojaalsust mõjutavad, sealhulgas seda tõstavad ning mis ühtlasi annab võimaluse muuta tööandja mittesoovitajad ja passiivsed töötajad soovitajateks:

1. Korrigeerida ja uuendada tunnustamis- ja premeerimissüsteemi, sealhulgas pakkudes töötajatele heade töötulemuste eest tunnustamist ja premeerimist nii rahaliste kui ka mitterahaliste vahendite näol, nagu näiteks andes rohkem vaba aega ja võimaldada töö jagamist.
2. Kaasata töötajaid ja anda neile võimalus rääkida kaasa nende enda tööd puudutavates küsimustes, nagu näiteks millistel alustel peaks toimima töösoorituse hindamine.
3. Vaadata üle kehtiva tasustamissüsteemi alused, et töötajad tunneksid end selles osas kindlamalt.
4. Informeerida töötajaid erinevatest võimalustest ja vahenditest, sealhulgas näiteks lõbusad mängulised tegevused töökeskkonnas, et leevendada töö monotoonsust.
5. Pöörata täiendavat tähelepanu töötajatele vanusegrupis 25-29, kuna nende osakaal mittesoovitajate ja passiivsete töötajate seas on kõige suurem.

Käesoleva uuringu tulemused ja järeldused on ettevõttele oluliseks sisendiks mõistmaks paremini töötajate lojaalsuse taset ning et alustada ettepanekute ning soovitude alusel tegevuskava loomist, et muuta passiivsed töötajad ja mittesoovitajad soovitajateks. Töötajate hoidmine on oluline iga ettevõtte jaoks, mistõttu peaks töötajate lojaalsuse mõõtmine olema aktuaalne igas organisatsioonis. Töö uuringu tulemused kinnitavad lisaks ka tööandja soovitusindeksi ja töötaja lojaalsuse seost, mistõttu on käesolev töö oluline ka teiste ettevõtete jaoks, kes lojaalsust soovitusindeksi abil mõõdavad.

## **SUMMARY**

### **FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE LOYALTY BASED ON EXAMPLE OF ABB GLOBAL BUSINESS SERVICES CENTER**

Karolin Niit

The constant change in the working environment has affected the attitude of companies towards their employees. Employees are important in achieving the economic results of companies which is why the organizations are increasingly contributing to the development, retention and protection of their employees. Nowadays, other benefits such as good working conditions, pleasant relationships with colleagues and managers, the opportunity to participate in decision-making are expected in addition to good pay.

In this Master's Thesis, various factors have been studied that have an impact on employee loyalty. In addition the connections between employee net promoter score and employee loyalty, and the level of loyalty of employees in ABB global business services center and factors affecting their loyalty.

In the theoretical part of the thesis, the author of the thesis highlighted different approaches to employee loyalty, its relationships with organizational performance and the employer's recommendation index. In addition, in the theoretical part the various factors influencing employee loyalty were discussed, that served also as a basis for empirical research. The second part of the thesis describes ABB global business services center, which was the basis of the thesis, and also gave an overview of the research methodology, the selection and the results of the study. The average results as well as the standard deviations of the statements in the questionnaire are mainly presented and discussed and the author also performed a correlation analysis. The third chapter focused on drawing conclusions and discussing the results of the study.

The empirical study showed in particular that the level of loyalty of employees can be considered good, as all the factors affecting loyalty were above average, which also means that employees are satisfied. ABB global business services center employees are most satisfied with working conditions and teamwork. The company should pay attention to the offered employment benefits, recognition and reward for employees, and the involvement of management and employees in decision-making. The correlation analysis revealed that the employee net promoter score is related to the factors influencing the loyalty of different employees, which means that in the development and improvement of the above mentioned factors the employee's net promoter score also increases.

Following the results of the study, the author of the thesis will come up with general proposals to influence employee loyalty, including raising and, if possible, changing detractors and passive employees to promoters:

1. Adjust and renew the reward and recognition system by providing feedback for good performance in the form of non-monetary and monetary resources, for example, providing more free time and job sharing.
2. Increase employee participation in decision-making, especially when it comes to decisions that directly influence employee's work, for example, the way their performance is being evaluated.
3. Review the valid remuneration system in order to make employees feel more solid about it.
4. Inform employees about different opportunities and instruments, including fun and playful activities in the work environment in order to alleviate job monotony.
5. Pay additional attention to employees, whose age stays between 25-29 since their percentage among passive and detractors is the biggest.

The results and conclusions of this study have an important input for the company to understand the level of employees' loyalty and in order to start creating an action plan to change passive workers and detractors into promoters. Employee retention has a significant value to every company and therefore measuring the loyalty of employees should be actual. The results of this study also confirm the connections between employee net promoter score and employee loyalty, which is why this Master's Thesis has an important value to those companies who also measure their employees loyalty using employee net promoter score.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

ABB AS: *Ettevõtte*. Kättesaadav: <https://new.abb.com/ee/meist>, 01.03.2019.

ABB Eestis: *ABB avas Tallinnas regionaalse äriteeninduskeskuse*. Kättesaadav: <http://www04.abb.com/global/eeabb/eeabb021.nsf!OpenDatabase&db=/global/eeabb/eeabb022.nsf&v=F982&e=ee&url=/global/seitp/seitp202.nsf/0/897C1D8FC7FA54E7C1258049003E516E!OpenDocument>, 01.03.2019.

Ampofo-Boateng, K., Merican, W. R. A., Jamil, A., Wiegand, B. (1997). Employee's Adaption To Technological Changes In A Multinational Corporation In Malaysia. – *Innovation in Technology Management. The Key to Global Leadership. PICMET '97*, 987-989.

Antoncic, J. A., Antoncic, B. (2011). Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth. - *International Journal of Management & Information Systems*, Vol. 15, No. 1, 81-88.

Bailey, C., Madden, A. (2016). What makes work meaningful – or meaningless? – *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57, No. 4, 1-17.

Bogdanowicz, M. S., Bailey, E. K. (2002). The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. – *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, No. 2, 3, 4, 125-129.

Brandem Baltic OÜ. (2017). *Kui paljud töötajad soovitaksid sind tööandjana?* Kättesaadav: <https://www.brandem.ee/blogi/kui-paljud-tootajad-soovitaksid-sind-tooandjana>, 17.02.2019.

Brooks, L. (2009). Defining success: How to implement a successful Net Promoter program. – *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 16, 185-188.

Brown, J. D. (2002). The Cronbach Alpha reliability estimate. – *Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, Vol. 6, No. 1, 17-19.

Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. - *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, No. 3, 241-254.

Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. – *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 12, No. 2, 119-129.

Coughlan, R. (2005). Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. - *Journal of Managerial Issues*, Vol. 7, No. 1, 43-57.



- Costen, W. M., Salazar, J. (2011). The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry. - *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 10, No. 3, 273-284.
- Duboff, R., Heaton, C. (1999). Employee loyalty: a key link to value growth. - *Strategy & Leadership*, Vol. 27, No. 1, 8-13.
- Elegido, J. M. (2013). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee? - *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, 495-511.
- Elele, J., Fields, D. (2010). Participative decision making and organizational commitment: Comparing Nigerian and American employees. – *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 17, No. 4, 368-392.
- Eskildsen, J. K., Nussler, M. L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. - *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4-6, 581-588.
- Fisher, N. I., Kordupleski, R. E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. – *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, Vol. 35, No. 1, 138-151.
- Finnie, W., Randall, R. M. (2002). Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld. - *Strategy & Leadership*, Vol. 30, No. 2, 25-31.
- Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: health, safety and HR implications. – *Personnel Review*, Vol. 36, No. 5, 701-721.
- Grisaffe, D. B. (2007). Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating Reichheld's Net Promoter Score (NPS). - *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 20, 36-53.
- Guillon, O., Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. – *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27, No. 5, 839-850.
- Hajdin, M. (2005). Employee loyalty: An Examination. - *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, 259-280.
- Iqbal, A., Tufail, M. S., Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. - *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, No. 1, 1-11.
- Iqbal, S., Guohao, L., Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. – *Review of Public Administration and Management*, Vol. 5, No. 3, 1-7.
- Kamnerdkarn, S. (2010). Factors that affect employees loyalty to an organization: a study of an undergarment factory in Nakhonpathom. (Lõputöö). Thammasati Ülikool. Bangkok.

- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B., Andreassen, T. W., Williams, L. (2008). A holistic examination of Net Promoter. - *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, No. 2, 79-90.
- Kinney, W. C. (2005). A Simple and Valuable Approach for Measuring Customer Satisfaction. - *Otolaryngology-Head and Neck Surgery*, Vol. 133, No. 2, 169-172.
- Khuong, M. N., Tien, B. D. (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City. - *International Journal of Current Research and Academic Review*, Vol. 1, No. 4, 81-95.
- Kristensen, K., Eskildsen, J. (2014). Is the NPS a trustworthy performance measure? - *The TQM Journal*, Vol, 26. No. 2, 202-214.
- Kumar, D. N. S., Shekhar, N. (2012). Perspectives Envisaging Employee Loyalty. – *Journal of Management Research*, Vol. 12, No. 2, 100-112.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. – *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 4, 381-405.
- Mak, B. L., Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. – *Information & Management*, Vol. 38, 265-276.
- Martensen, A., Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. - *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7-8, 949-957.
- Matzler, K., Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. - *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol, 17, No. 10, 1261-1271.
- Narteh, B., Odoom, R. (2015) Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. – *Services Marketing Quarterly*, Vol. 36, No. 2, 112-135.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. - *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, 93-113.
- Pan, Y. (2018). On the Influencing Factors and Strategies of Employee Loyalty. – *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, Vol. 11, No. 4, 553-572.
- Pandey, C., Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. – *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol. 1, No. 8, 26-41.
- Reichheld, F. F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>, 16.02.2019.

- Reynolds, K. E., Beatty, S. E. (1999). Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. - *Journal of Retailing*, Vol. 75, No.1, 11-32.
- Savareikiene, D., Daugirdas, L. (2009). Forms of Expression of Employee Loyalty. - *Social Research*, Vol. 16, No. 2, 86-93.
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. - *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Vol. 31, No. 1, 827-846.
- Tseng, L.-M., Wu, J.-Y. (2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification. – *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, No. 5, 679-698.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. - *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 11, No. 5, 675-696.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., Ali, M. A., Arshad, R. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. - *International Journal of Learning & Development*, Vol. 4, No. 2, 141-161.
- Yaneva, M. (2018). Employee Satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS. - *European Journal of Economics and Business Studies*, Vol. 10, No. 1, 229-236.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik

### Loyalty survey among GBS employees

Dear GBS employee,

Thank you for taking the time to answer a short questionnaire that will help me write my master's thesis. The aim of this survey is to find out about the main factors that are influencing the loyalty of GBS employees.

The questionnaire will take approximately 10 minutes to complete.

Please note that the questionnaire is anonymous and the results will be used for writing my master's thesis.

Thank you for your cooperation,

Karolin Niit

---

Please rate the following statements on a scale of 1 to 5, with 1 - "strongly disagree", 2 - "disagree", 3 - "neutral", 4 - "agree" and 5 - "strongly agree".

1. I have good relationship with my manager  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree

2. My colleagues are supportive and helpful  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree

3. I consider teamwork effective and motivating  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree

## Lisa 1 järg

4. Management and employees cooperate well together  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
5. Employees and managers share mutual trust  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
6. The company invests sufficiently into creating relevant training programs  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
7. Different trainings help me widen my knowledge and abilities  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
8. Working at GBS helps me to develop as a person  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
9. I can further fulfill my career goals  
strongly agree        1    2    3    4    5    strongly agree
10. I get positive feedback when I do my job well  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
11. Good performance gets recognized and awarded  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
12. I get to share my ideas and opinion  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
13. Employees are involved in decision making processes  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
14. I am well aware of the company's goals, values and strategies  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
15. I am able to do my job independently  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
16. I am committed to the success of the company  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
17. My roles and responsibility are clear to me  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree

## Lisa 1 järg

18. I get fairly paid for my job  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
19. I am happy with the annual bonus  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
20. My employer offers plenty of different employment benefits  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
21. I have been given all the tools and facilities to do my job  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
22. My working environment is physically comfortable  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
23. My employer pays attention to working conditions  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
24. My job is stable, yet it offers me challenges  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
25. My job offers my sufficient time for family/friends  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
26. My tasks are various and not causing boredom  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
27. My job offers me enough flexibility and freedom  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree
28. I speak positively about the company to my friends  
strongly disagree    1    2    3    4    5    strongly agree

On a scale of 0 to 10, how likely are you to recommend working at GBS to your friends and family?

0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

## **Lisa 1 järg**

Please describe the reason for your answer to the previous question.

.....  
.....  
.....

What is your gender?

1. Male
2. Female

What is your age?

.....

What department do you work in?

1. Finance
2. Human Resources
3. Procurement
4. Support, including Global Travel Services

How long have you been working in ABB?

1. under 1 year
2. 1-5 years
3. 6-10 years
4. over 10 years

## Lisa 2. Küsimustiku väidete jagunemine teemaplokkidesse

	Väide	Teemaplokk	Allikas
1	Ettevõtte investeerib piisavalt erinevate koolituskavade loomisesse	Koolitus- ja arendustegevus	(Kumar, Shekhar 2012)
2	Erinevad koolitused arendavad mu teadmisi ja oskusi	Koolitus- ja arendustegevus	(Turkyilmaz <i>et al.</i> 2011)
3	Äriteenuste keskuses töötamine arendab mind inimesena	Koolitus- ja arendustegevus	(Turkyilmaz <i>et al.</i> 2011)
4	Mul on võimalik täita oma edasisi karjääri eesmäärke	Koolitus- ja arendustegevus	(Pandey, Khare 2012)
5	Ma saan väljendada enda arvamust ja ideid	Võimustamine ja kaasamine	(Kumar, Shekhar 2012)
6	Töötajad on kaasatud otsuste vastuvõtmise protsessi	Võimustamine ja kaasamine	(Ampofo-Boateng <i>et al.</i> 1997)
7	Ma olen teadlik ettevõtte eesmärkidest, väärtustest ja strateegiatest	Võimustamine ja kaasamine	(Turkyilmaz <i>et al.</i> 2011)
8	Mul on võimalus teha oma tööd iseseisvalt	Võimustamine ja kaasamine	(Ampofo-Boateng <i>et al.</i> 1997)
9	Mu töö on stabiilne, ent pakub ka väljakutseid	Töö iseloom	(Kumar, Shekhar 2012)
10	Mul on töö kõrvalt piisavalt aega pere/sõprade jaoks	Töö iseloom	(Kumar, Shekhar 2012)
11	Mu ülesanded on mitmekesised ja ei tekita igavust	Töö iseloom	(Kamnerdkarn 2010)
12	Mu töö pakub mulle piisavalt paindlikkust ja vabadust	Töö iseloom	(Kumar, Shekhar 2012)
13	Mulle on töö tegemiseks antud kõik vajalikud vahendid	Töötingimused	(Khuong, Tien 2013)
14	Mu töökeskkond on füüsiliselt mugav	Töötingimused	(Turkyilmaz <i>et al.</i> 2011)
15	Mu tööandja pöörab töötingimustele tähelepanu	Töötingimused	(Kumar, Shekhar 2012)
16	Mulle makstakse töö eest kohast tasu	Töehõive hüved	(Kumar, Shekhar 2012)
17	Ma olen rahul iga-aastase boonusega	Töehõive hüved	(Kamnerdkarn 2010)
18	Mu tööandja pakub piisaval määral erinevaid hüvesid	Töehõive hüved	(Kamnerdkarn 2010)
19	Mu kolleegid on toetavad ja abistavad	Meeskonnatöö	(Kamnerdkarn 2010)

Allikas: autori koost



## Lisa 2 järg

	<b>Väide</b>	<b>Teemaplokk</b>	<b>Allikas</b>
20	Ma leian, et meeskonnatöö on tulemuslik ja motiveeriv	Meeskonnatöö	(Turkyilmaz <i>et al.</i> 2011)
21	Ma saan positiivset tagasiside hästi tehtud töö eest	Tunnustamine ja premeerimine	(Kumar, Shekhar 2012)
22	Head töötulemused saavad tunnustatud ja tasustatud	Tunnustamine ja premeerimine	(Turkyilmaz <i>et al.</i> 2011)
23	Mul on oma ülemusega head suhted	Kommunikatsioon ja suhted	(Pan 2018)
24	Töötajate ja juhtide vahel on vastastikune austus	Kommunikatsioon ja suhted	(Kumar, Shekhar 2012)

Allikas: autori koostatud

### Lisa 3. Küsimustiku faktoranalüüsi tulemused

Teemaplokk	Väide	Faktor	
		1	2
Võimustamine ja kaasamine	Ma saan väljendada enda arvamust ja ideid	0,841	-0,267
	Töötajad on kaasatud otsuste vastuvõtmise protsessi	0,802	-0,342
	Ma olen teadlik ettevõtte eesmärkidest, väärtustest ja strateegiatest	0,753	0,263
	Mul on võimalus teha oma tööd iseseisvalt	0,341	0,881
Koolitus- ja arendustegevused	Ettevõtte investeerib piisavalt erinevate koolituskavade loomisesse	0,732	
	Erinevad koolitused arendavad mu teadmisi ja oskusi	0,735	
	Äriteeninduskeskuses töötamine arendab mind inimesena	0,789	
	Mul on võimalik täita oma karjääri edasisi eesmäärke	0,753	
Töö iseloom	Mu töö on stabiilne, ent pakub ka väljakutseid	0,797	
	Mul on töö kõrvalt piisavalt aega pere/sõprade jaoks	0,592	
	Mu ülesanded on mitmekesised ja ei tekita igavust	0,711	
	Mu töö pakub mulle piisavalt paindlikkust ja vabadust	0,797	
Töö tingimused	Mulle on töö tegemiseks antud kõik vajalikud vahendid	0,648	
	Mu töökeskkond on füüsiliselt mugav	0,834	
	Mu tööandja pöörab töötingimustele tähelepanu	0,846	
Hüved	Mulle makstakse töö eest kohast tasu	0,848	
	Ma olen rahul iga-aastase boonusega	0,810	
	Mu tööandja pakub piisaval määral erinevaid hüvesid	0,793	
Meeskonnatöö	Mu kolleegid on toetavad ja abistavad	0,912	
	Ma leian, et meeskonnatöö on tulemuslik ja motiveeriv	0,912	
Tunnustamine ja premeerimine	Ma saan positiivset tagasiside hästi tehtud töö eest	0,905	
	Head töötulemused saavad tunnustatud ja tasustatud	0,905	
Kommunikatsioon ja suhted	Mul on oma ülemusega head suhted	0,856	
	Töötajate ja juhtide vahel on vastastikune austus	0,856	

Allikas: autori koostatud

#### Lisa 4. Küsimustiku väidete keskmised ja standardhälbed

	Väide	M	SD
1	Mul on oma ülemusega head suhted	4,48	0,639
2	Mu kolleegid on toetavad ja abistavad	4,52	0,664
3	Ma leian, et meeskonnatöö on tulemuslik ja motiveeriv	4,20	0,861
4	Töötajate ja juhtide vahel on vastastikune austus	3,84	0,929
5	Ettevõtte investeerib piisavalt erinevate koolituskavade loomisesse	4,10	0,840
6	Erinevad koolitused arendavad mu teadmisi ja oskusi	4,28	0,763
7	Äriteeninduskeskuses töötamine arendab mind inimesena	3,98	0,931
8	Mul on võimalik täita oma edasisi karjääri eesmäärke	3,66	0,925
9	Ma saan positiivset tagasiside hästi tehtud töö eest	3,82	0,943
10	Head töötulemused saavad tunnustatud ja tasustatud	3,59	0,935
11	Ma saan väljendada enda arvamust ja ideid	4,02	0,855
12	Töötajad on kaasatud otsuste vastuvõtmise protsessi	3,16	1,056
13	Ma olen teadlik ettevõtte eesmärkidest, väärtustest ja strateegiast	4,02	0,842
14	Mul on võimalus teha oma tööd iseseisvalt	4,36	0,649
15	Mulle makstakse töö eest kohast tasu	3,14	1,085
16	Ma olen rahul iga-aastase boonusega	3,01	1,154
17	Mu tööandja pakub piisaval määral erinevaid hüvesid	3,61	0,872
18	Mulle on töö tegemiseks antud kõik vajalikud vahendid	4,35	0,759
19	Mu töökeskkond on füüsiliselt mugav	4,32	0,763
20	Mu tööandja pöörab töötingimustele tähelepanu	4,38	0,677
21	Mu töö on stabiilne, ent pakub ka väljakutseid	3,88	0,936
22	Mul on töö kõrvalt piisavalt aega pere/sõprade jaoks	3,96	0,934
23	Mu ülesanded on mitmekesised ja ei tekita igavust	3,71	1,095
24	Mu töö pakub mulle piisavalt paindlikkust ja vabadust	3,97	0,955

Allikas: autori koostatud

## Lisa 5. Teemaplokkide keskmised ja standardhälbed vastajate soo lõikes

	<b>Sugu</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Võimustamine ja kaasamine	Mees	3,89	0,50
	Naine	3,89	0,64
Koolitus- ja arendustegevused	Mees	3,98	0,60
	Naine	4,01	0,67
Töö iseloom	Mees	3,89	0,63
	Naine	3,88	0,73
Töötingimused	Mees	4,58	0,51
	Naine	4,29	0,57
Hüved	Mees	3,36	0,70
	Naine	3,23	0,89
Tunnustamine ja premeerimine	Mees	3,79	0,94
	Naine	3,68	0,83
Kommunikatsioon ja suhted	Mees	4,46	0,49
	Naine	4,08	0,70
Meeskonnatöö	Mees	4,52	0,46
	Naine	4,31	0,74

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Teemaplokkide keskmised ja standardhälbed vastajate tööstaaži lõikes

Tööstaaž		1	2	3	4	5	6	7	8
vähem kui aasta	M	3,96	4,14	4,01	4,46	3,58	3,84	4,38	4,50
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
	SD	0,536	0,643	0,738	0,600	0,805	0,745	0,614	0,603
1-5 aastat	M	3,84	3,94	3,80	4,30	3,05	3,61	4,04	4,27
	N	80	80	80	80	80	80	80	80
	SD	0,650	0,659	0,698	0,550	0,821	0,899	0,688	0,742
6-10 aastat	M	4,08	3,83	4,00	4,11	3,89	4,17	4,00	4,50
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
	SD	0,520	0,382	0,500	0,509	0,509	0,764	0,500	0,500

Allikas: autori koostatud

Märkused: 1 – võimustamine ja kaasamine, 2 – koolitus- ja arenguvõimalused, 3 – töö iseloom, 4 – töötingimused, 5 – tööhõive hüved, 6 – tunnustamine ja premeerimine, 7 – kommunikatsioon ja suhted, 8 – meeskonnatöö

## Lisa 7. Teemaplokkide keskmised ja standardhälbed vanusegruppide lõikes

Vanusegrupp		1	2	3	4	5	6	7	8
20-24	M	3,94	4,17	3,90	4,42	3,28	3,50	4,40	4,48
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
	SD	0,615	0,651	0,724	0,631	0,897	0,983	0,635	0,650
25-29	M	3,92	3,91	3,84	4,44	3,04	3,79	4,07	4,34
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
	SD	0,624	0,627	0,738	0,596	0,778	0,811	0,659	0,736
30-34	M	3,76	4,08	3,87	4,36	3,29	3,62	4,12	4,20
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
	SD	0,667	0,567	0,711	0,480	0,997	0,794	0,754	0,829
35-39	M	3,93	4,02	3,79	4,29	3,38	3,96	4,07	4,46
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
	SD	0,623	0,724	0,746	0,521	0,714	0,720	0,675	0,458
40-...	M	3,89	3,87	4,00	4,13	3,48	3,76	4,07	4,31
	N	21	21	21	21	21	21	21	21
	SD	0,522	0,740	0,671	0,542	0,786	0,861	0,638	0,661

Allikas: autori koostatud

Märkused: 1 – võimustamine ja kaasamine, 2 – koostamine- ja arenguvõimalused, 3 – töö iseloom, 4 – töötingimused, 5 – tööhõive hüved, 6 – tunnustamine ja premeerimine, 7 – kommunikatsioon ja suhted, 8 – meeskonnatöö

## Lisa 8. Teemaplokkide keskmised ja standardhälbed soovitusindeksi kategooriate lõikes

		<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Võimustamine ja kaasamine	mittesoovitajad	40	3,66	0,598
	passiivsed	57	3,86	0,614
	soovitajad	31	4,24	0,449
Koolitus- ja arenguvõimalused	mittesoovitajad	40	3,72	0,589
	passiivsed	57	3,90	0,607
	soovitajad	31	4,58	0,435
Töö iseloom	mittesoovitajad	40	3,47	0,696
	passiivsed	57	3,86	0,585
	soovitajad	31	4,44	0,565
Töötingimused	mittesoovitajad	40	4,14	0,658
	passiivsed	57	4,33	0,523
	soovitajad	31	4,66	0,380
Töehõive hüved	mittesoovitajad	40	2,81	0,777
	passiivsed	57	3,20	0,768
	soovitajad	31	3,91	0,672
Tunnustamine ja premeerimine	mittesoovitajad	40	3,40	0,718
	passiivsed	57	3,63	0,919
	soovitajad	31	4,23	0,630
Kommunikatsioon ja suhted	mittesoovitajad	40	3,86	0,707
	passiivsed	57	4,13	0,638
	soovitajad	31	4,58	0,467
Meeskonnatöö	mittesoovitajad	40	4,23	0,751
	passiivsed	57	4,27	0,708
	soovitajad	31	4,68	0,492

Allikas: autori koostatud

## Lisa 9. Korrelatsioonanalüüsi tulemused

		1 <sup>2</sup>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	r	1	0,348**	0,476**	,505**	,331**	,476**	,353**	,390**	,231**	-0,162	0,092
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,068	0,300
2	r	0,348**	1	0,613**	0,505**	0,428**	0,527**	0,667**	0,427**	0,459**	-0,065	-0,034
	p	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,469	0,706
3	r	0,476**	0,613**	1	0,510**	0,387**	0,490**	0,441**	0,424**	0,358**	-0,149	-0,100
	p	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,092	0,262
4	r	0,505**	0,505**	0,510**	1	0,367**	0,523**	0,475**	0,517**	0,398**	-0,117	0,032
	p	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,187	0,720
5	r	0,331**	0,428**	0,387**	0,367**	1	0,348**	0,367**	0,447**	0,404**	-0,148	-0,179*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,095	0,043
6	r	0,476**	0,527**	0,490**	0,523**	0,348**	1	0,443**	0,390**	0,286**	-0,227**	0,120
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,010	0,176
7	r	0,353**	0,667**	0,441**	0,475**	0,367**	0,443**	1	0,421**	0,376**	-0,089	0,101
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,319	0,257
8	r	0,390**	0,427**	0,424**	0,517**	0,447**	0,390**	0,421**	1	0,564**	-0,235**	-0,135
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,008	0,130
9	r	0,231**	0,459**	0,358**	0,398**	0,404**	0,286**	0,376**	0,564**	1	-0,132	-0,062
	p	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,137	0,487
10	r	-0,162	-0,065	-0,149	-0,117	-0,148	-0,227**	-0,089	-0,235**	-0,132	1	0,068
	p	0,068	0,469	0,092	0,187	0,095	0,010	0,319	0,008	0,137		0,444
11	r	0,092	-0,034	-0,100	0,032	-0,179*	0,120	0,101	-0,135	-0,062	0,068	1
	p	0,300	0,706	0,262	0,720	0,043	0,176	0,257	0,130	0,487	0,444	

Allikas: autori koostatud

Märkused:

- \*\* korrelatsioon on oluline olulisusnivool (p) 0,01
- 1 – soovitusindeks, 2 – võimustamine ja kaasamine, 3 – koostamine- ja arenguvõimalused, 4 – töö iseloom, 5 – töötingimused, 6 – tööhõive hüved, 7 – tunnustamine ja premeerimine, 8 – kommunikatsioon ja suhted, 9 – meeskonnatöö, 10 - tööstaja, 11- vanusegrupp