

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Janika Luts

TÖÖJÕU VOOLAVUSE ANALÜÜS WERNERI KOHVIKU NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiiu Kamdron

TALLINN 2017

Deklareerin, et käesolev bakalaureusetöö,
mis on minu iseseisvatöö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
bakalaureusekraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Janika Luts

„ ... “2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Tiiu Kamdron

„ ... “2017

Kaitsmisele lubatud „...“2017

Halduskorralduse bakalaureusetööde kaitsmiskomisjoni esimees lektor Tiiu Kamdron

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö teemaks on „Tööjõu voolavuse analüüs Werneris kohvikus näitel“. Töö eesmärgiks on uurida tööjõu voolavuse põhjuseid Werneris kohvikus ning lahkumiskavatsuste seost töötingimuste ja –suhetega.

Werneris kohvik on erakapitalil põhinev toitlustusettevõtte, kus töötab 45 töötajat. 2014. aastal oli vabatahtlik voolavus 51%, 2015. aastal 67% ja 2016. aastal 60%. Käsunduslepingutega töötajate seas oli tööjõu voolavus 2014. aastal 31% ja 2015. aastal samuti 31% ning 2016. aastal 51%.

Eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi küsitluse. Uuringu valimi moodustasid kõik Werneris kohvikus töötajad (45 töötajat) ja kaks Tartu toitlustusettevõtet – Meat Market ja Cafe Truffe. Kõik kolm toitlustusettevõtet on omavahel seotud, sest need kuuluvad samale omanikule. Autori eesmärk on võrrelda neid kolme toitlustusettevõtet, et selgitada välja kuidas on rahul oma töökohaga nende ettevõtete töötajad ja kas tööjõu voolavus on toitlustusettevõtete üldine probleem.

On tähtis välja selgitada töötajate jaoks olulisi tegureid, et vähendada lahkumiskavatsusi.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest osast. Esimene osa annab teoreetilise ülevaate tööjõu voolavuse probleemist, töötingimustest ja töösuhetest tingitud teguritest, mis viivad töötajaid otsuseni ettevõttest lahkuda. Teises osas kirjeldab töö autor uuringu metoodikat ning analüüsib empiirilise uuringu tulemusi. Kolmandas osas on töö järeldused ja kokkuvõtte uuringu tulemustest. Samuti esitab autor ettepanekuid, kuidas tööjõu voolavust ettevõttes vähendada ning ennetada.

Bakalaureusetöö põhijäreldused ...

Töö märksõnad: tööjõu voolavus, lahkumiskavatsused, töötingimused, töösuhted, vabatahtlik voolavus, pühendumine;

ABSTRACT

TÖÖJÕU VOOLAVUSE ANALÜÜS WERNERI KOHVIKU NÄITEL

Janika Luts

Title: Analysis of Employee turnover based on the example of Werner Cafe.

The objective of the thesis is to find out the connection between the employees' work conditions and relations in Werner Cafè with the intention to leave.

Werner Cafè is medium-sized enterprise, based on private capital with 45 employees. In 2014, the voluntary employee turnover was 51%, in 2015 67% and in 2016 60%. Among employees with authorization agreement, voluntary turnover in 2014 was 31%, in 2015 it was also 31% and in 2016 it had increased to 51%.

To achieve the Bachelor thesis author conducted study using a questionnaire as a data gathering method. The sample of the research was the personell of company Werner Cafè.

The Bachelor thesis is divided into three main section. First part gives a theoretical overview about the theories of the employee turnover and the factors that influence the work conditions and relation. Second part includes empirical analysis of the research results. In the last part of the work author summarizes the results and make suggestion how to forestall intention to leave and reduce employee turnover.

The results of the study shows that ...

Keywords: employee turnover, intention to leave, working conditions, working relationship, voluntary turnover, (dis)engagement;

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Tööjõu voolavuse teooriad	8
1.2. Tööjõu liikumine teenindussektoris	11
1.3. Tööjõu voolavuse põhjused ja tagajärjed	13
1.4. Lahkumiskavatsused ja selle seosed töötingimuste ja- suhetega.....	17
1.5. Tööjõu voolavuse ennetamine	18
2. EMPIIRILINE UURING	19
2.1. Weneri kohvik tööandjana	19
2.2. Uuringuks kasutatud meetod	20
2.3. Uuringu valim.....	21
2.4. Uuringu tulemused	22
2.4.1. Vastanute üldiseloostus Werner Cafe's	23
2.4.2. Vastanute üldiseloostus Cafe Truffe's ja Meat Market'is	23
2.4.3. Rahulolu töötingimustega.....	24
2.3.4. Rahulolu juhtimisega.....	28
2.3.5. Rahulolu tagasiside ja motiveerimisega	29
2.3.5 Lahkumiskavatsused.....	33
2. ARUTELU, JÄRELDUSED, ETTEPANEKUD	Error! Bookmark not defined.
KOKKUVÕTE	42
RESUME	43
KASUTATUD KIRJANDUS	44
LISAD	Error! Bookmark not defined.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva töökeskkonnas on inimene ettevõtte jaoks kõige jätkusuutlikum ressurss selleks, et püsida konkurentsivõimelisena. Tooteid saab alati kopeerida, kuid koostöimivat meeskonda ei saa. Tähtis ei ole töötajate ettevõttesse meelitamine, vaid nende töö hoidmine ettevõttes. (Sexton, McMurtrey, Michalopoulos, & Smith, 2002)

Töötajate säilitamine on ettevõtte jaoks kriitiline tegur, kuna töötaja lahkumisega võib kaasneda kulusid, tõrkeid töös ja ettevõtte võib kaotada koos töötajaga väärtuslikud teadmised, oskused ja organisatsioonilise mälu (Griffeth & Hom, 2001). Paljud uuringud on kirjeldanud ja analüüsinud neid tegureid, mis põhjustavad inimese vabatahtliku lahkumise ettevõtetest (näiteks rahulolematuse tööga), tegureid, mis tõmbavad inimese ettevõtetest eemale (näiteks alternatiivne tööpakkumine) ja protsessi lahkumiskavatsuste tekkimisest kuni lahkumiseni. Kuid siiski on töötajate lahkumist kirjeldada ja ette aimata raske. Mõni töötaja otsustab lahkuda, isegi kui töö talle meeldib ja mõni, kes ei ole rahul, jääb ettevõttesse siiski edasi. (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000)

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada Werner kohviku töötajate lahkumiskavatsuste seost töötingimuste ja –suhetega. Töö tulemuste alusel teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid lahkumiskavatsuste ennetamiseks ja seeläbi vähendada tööjõu voolavust.

Töö autor püstitas järgmised uurimisülesanded:

- 1) Anda kirjanduse põhjal ülevaade tööjõu voolavusest
- 2) Läbiviidava uuringu analüüsi tulemusena välja selgitada töötajate jaoks olulised töötingimused ning hinnangud töötingimustele ja-suhetele
- 3) Analüüsida töötingimuste ja- suhete seoseid lahkumiskavatsustega
- 4) Tuginedes uurimistulemustele, teha ettepanekuid juhtkonnale tööjõu voolavuse vähendamiseks ja lahkumiskavatsuste ennetamiseks

Käesolev uuring keskendub 2005.aastal loodud toitlustusettevõtte Werner Cafe tööjõu voolavuse probleemile. Töö autor viis küsitluse läbi Werner Cafe's ja kahes teises toitlustusettevõttes, et võrrelda tööjõu voolavuse olukorda erinevates toitlustusettevõtetes.

Uuringuks vajalikud andmed koguti küsimustikuga, mille töö autor koostas lähtuvalt töö eesmärgist. Küsimustik jagunes järgnevalt: rahulolu töötingimustega, miks valiti just see ettevõtte, rahulolu juhtimisega, tagasiside saamise ja motiveerimisega, üldine rahulolu, missugused tegurid motiveerivad enam ettevõttes ning viimane osa käsitles lahkumiskavatsusi.

Kõik kolm toitlustusettevõtet kuuluvad samale omanikule. Kas töajõu voolavus on üldiselt kõigi toitlustusettevõtete probleem või mitte ning kas ettevõtte juht pöörab kõigile oma ettevõtetele samaväärselt tähelepanu, selgub küsitluste tulemustest.

Ettevõtte probleemile töajõu voolavusega Werner Cafe's, viitavad ka personaliarvestuse andmed, mille alusel vabatahtlik voolavus oli töölepingutega töötajate seas 2014. aastal 53,5%, 2015. aastal 70% ja 2016. aastal 63%. Vabatahtlik voolavus on töötaja lahkumine omal soovil (töötajapoolne töölepingu ülesütlemine).

Lisaks vabatahtlikele lahkujatele, läks töölt ära ka käsunduslepinguga töötajaid, 2014. aastal 33%, 2015. aastal samuti 33% ja 2016. aastal 53,5%. Käsunduslepingud on üldjuhul tähtajalised (1 aasta) ja lõpevad kahel juhul - tähtaja saabumisel või lepingu üleminekul töölepinguks.

Autori arvates on töajõu voolavuse uurimine ettevõtte jaoks oluline, kuna töötajate motiveerituse tase ja töömoraal on madal. Ettevõtte edukama toimimise jaoks on uuringu tulemused olulised. Need aitaks mõjutada lahkumiskavatsusi ja pidurdada töajõu voolavust. Lisaks soovitakse käesoleva tööga suurendada tähelepanu töajõu voolavuse probleemiga tegelemise vajadusele.

Varasemalt pole ettevõttes töajõu voolavuse probleemile tähelepanu pööratud ning täpseid põhjuseid välja selgitatud. Teema käsitlemine võib olla vajalik ka teistele Eesti toitlustusettevõtetele, mõistmaks töajõu voolavuse probleemi.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldatakse töajõu voolavust, selle olemust ja tegureid, mis seda põhjustab ning kuidas töajõu voolavust ennetada. Teine peatükk annab ülevaate Werner kohvikust, uuringu läbiviimise protsessist ja uuringu tulemustest, mille põhjal on tehtud kolmandas peatükis järeldused ning ettepanekud.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Käesolevas peatükis antakse esmalt ülevaade töajõu voolavuse teooriatest, töajõu liikumisest teenindussektoris, töajõu voolavuse põhjustest ja tagajärgedest. Seejärel analüüsitakse seoseid lahkumiskavatsuste ning töötingimuste ja – suhete vahel.

1.1. Töajõu voolavuse teooriad

Töolt lahkumisi on erinevaid ning enamasti on lahkumised seotud inimese sisemise rahulolematusega. Vahel on töötaja lahkumise põhjustajaks tööandja.

March'i ja Simon'i (1958) teooria kohaselt põhineb töajõu voolavus tööga rahulolul ja organisatsioonilisel pühendumisel. Mobley (1977), Price ja Müller (1986) on seostanud töajõu voolavust ka teiste teguritega nagu töötasu, kommunikatsioon, rutiin, ülekoormus, edutamise võimalus, juhendamine, omavahelised suhted, meeskonna tugi ja õiglus. (Davidson, Timo, & Wang, 2010).

Töajõu liikumine võib aset leida organisatsioonide vahel või organisatsiooni sees. Mõningas ulatuses on töajõu voolavus organisatsioonile paratamatu ja isegi värskendav, võimaldades uute inimeste ja ideede tulekut. Liiga suur voolavus toob aga kaasa suuri kulutusi personali värbamiseks ning uute töötajate väljaõppeks ja kohandamiseks organisatsiooniga (Türk, 2005), kuid töajõu voolavust on kirjeldatud ka kui positiivset nähtust. Näiteks võib uue inimese tulek tuua kaasa uusi värskaid ideid ja lahendusi või annab võimaluse teistele edutamiseks. Iga uue töötaja värbamine on muidugi investeering ja uute heade töötajate leidmine pole nii lihtne.

Tänapäeva kiiresti muutuv ühiskond nõuab juhtidelt paindlikkust ning muudatustega kaasa minemist. Üks paljudest väljakutsetest on ka toimetulek eri põlvkondadega. Kui 15-20. aastat tagasi oli loomulik, et inimesed töötasid ühes ettevõttes 5 ja enam aastat, siis praegune põlvkond töötajaid jääb tõenäoliselt ühte ettevõttesse 1,5-2 aastaks, otsides pidevalt paremaid töötingimusi, suuremat palka ja väljakutseid (Taimre, 2016).

Koos tööjõu voolavusega kajastatakse erinevates uuringutes ka generatsioone, kes hetkel tööturul ning nende generatsioonide ootuseid ja nõudmisi tööle. (Brown, Thomas, & Bosselman, 2015). Kõige rohkem on räägitud generatsioonist Y, kes hetkel tööturul kõige aktiivsem. Uuringutest on välja tulnud, et Y generatsiooni puhul on märgata madalat organisatsioonilist pühendumist ja kõrgeid tööjõu voolavuse numbreid, võrreldes teiste generatsioonidega, nagu X generatsioon ja *beebi buumerid* (Twenge, 2010; Lancaster & Stillman, 2002; Martin & Tulgan, 2001). See võib olla tingitud nõrgast psühholoogilisest leppesest organisatsiooni ja töötaja vahel, mis võib nende pühendumist ja lojaalsust vähendada. (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010; Rousseau, 1989)

Y generatsioonile on tähtis mõtestatud töö. Oluline on isiklik areng, saavutused ja regulaarne tagasiside oma tööle. Võimaluste rohkes töömaailmas võib Y generatsiooni kuuluv isik koheselt lahkuda, kui ta tunneb, et arenguvõimalused puuduvad ning miski ei motiveeri teda.

Kahjuks pole tööjõu voolavus ühekordne ja ainulaadne nähtus - see on protsess lahkumiskavatsustest kuni lahkumiseni, mis võib võtta päevi, nädalaid või isegi aastaid, kuni lõpuks otsus tehakse. Selle protsessi võivad käima lükata mitmed ebameeldivad sündmused. Näiteks võivad need sündmused olla järgmised:

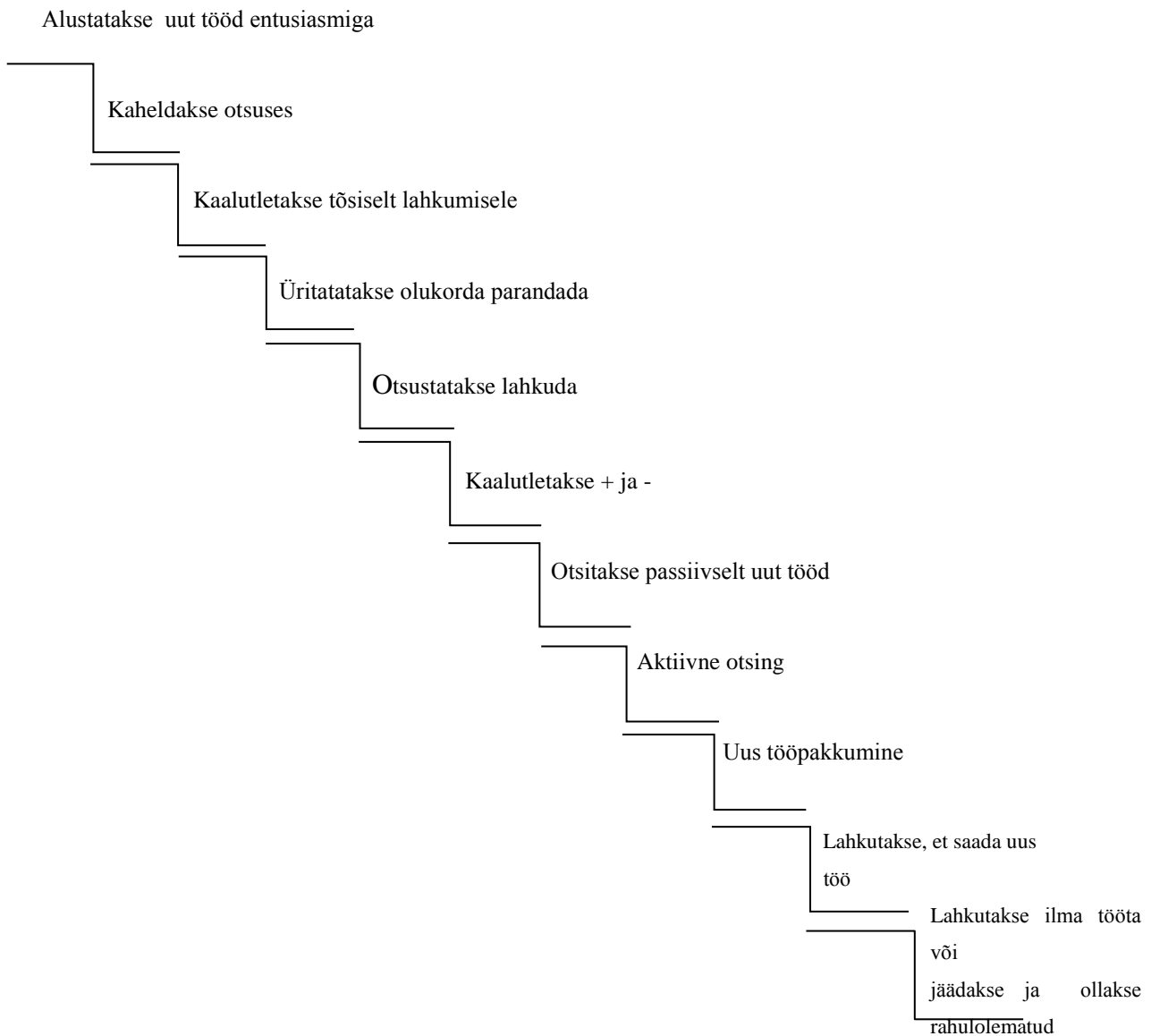
- 1) töö pole see mis oodati või ettekujutati
- 2) vähe aega enda ja pere jaoks
- 3) edutamisest ilma jäämine
- 4) negatiivsed kolleegid või ülemus
- 5) ahistamine töökohal
- 6) hea kolleegi lahkumine või vallandamine
- 7) endise ettevõtte juhi asendumine uuega
- 8) palutakse teha midagi ebaeetilist
- 9) vähe maksitud ametikoht
- 10) konflikt kolleegidega

(Branham, 2005)

Enamus lahkumisi saavad alguse just eelpool nimetatud sündmustest. Kui ettevõtte suudaks tuvastada algpõhjused, mis täpsemalt pani töötajat lahkuma või mõtlema lahkumiskavatsustest ning leiaks nendele põhjustele lahendused, suudaks ettevõtte saavutada

ka reaalseid tulemusi- tööjõu volavuse ja kulude vähenemist ning tulude kasvu (Branham, 2005). Selleks peaks tööandja ja töötaja omavahel rohkem suhtlema.

Joonisel 1 on näha treppi, mis algab uues töökohas alustamisega ning lõpeb kas ettevõttesse jäämisega või organisatsioonist lahkumisega. Paljude juhtide probleem seisneb selles, et nad ei oska neid märke tähele panna või on liiga aeglasel ja tegutsevad siis, kui on hilja. Samamoodi peaks ka töötaja ise oma kahtlustest ja muredest teada andma.



Joonis 1. Trepp lahkumiskavatsustest kuni lahkumiseni
Allikas: Branham, 2005

Professor Dr . Thomas Lee, Washingtoni ülikoolis, leidis uuringute käigus huvitavad faktid, miks inimesed lahkuvad või mõtlevad lahkumise peale:

- 63% lahkub šokeeriva, ärritava, pettumust valmistava sündmuse tagajärjel (nt ahistamine töökohal, töö pole see mida oodati, hea kolleegi lahkumisel ettevõttest)
- 20% lahkub ilma uue tööta
- Mõned üksikud töötajad lahkuks, kui mõni nendest sündmustest mõjutaks nende palka ja mõned lahkuvad isegi siis, kui uut töökoht veel pole
- Ajutised, osalise tööajaga ja ebakindlad töötajad lahkuvad pigem äkitselt, kui jääksid ettevõttesse ja venitaks otsust.
- Paljud talendikad töötajad hoiavad teistel pakkumistel silma peal kogu aeg
- Paljud lahkuvad ka isiklikel põhjustel (rasedus, abielu, kolimine, perekonnaliikme hooldamine) (Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996)

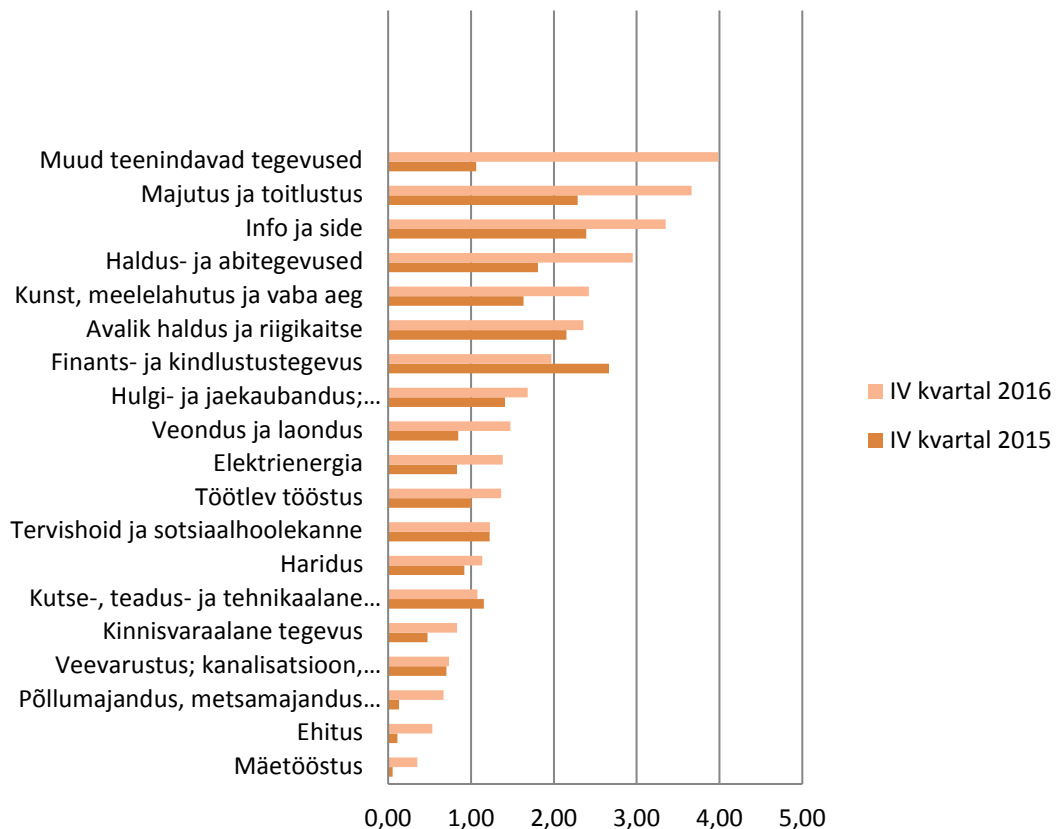
Need põhjused, mille on välja toonud professor Thomas Lee, kattuvad eelpool mainitud Branham'i teooriaga.

1.2.Töäjõu liikumine teenindussektoris

Hotellide ja restoranide sektoris tegutseb Eestis üle 1500 ettevõtte, enamus neist on väikesed, alla 50 töötajaga. Ligikaudu 60 % hotellide ja restoranide töötajatest töötab Tallinna ettevõtetes, teistest ettevõtetest võib esile tuua Tartut ja Pärnut (Majandus- ja Kommunikatsiooni Ministeerium).

Aastatel 2006-2008 oli hotellide ja restoranide tegevusalaga hõivatud keskmiselt 23,1 tuhat inimest. 2014.-2016. aastal on see tõusnud 26,1 tuhande inimeseni.

Statistikaameti läbiviidud uuringu kohaselt oli kõige kõrgem vabade ametikohtade määr (10.märts 2017 seisuga) muudes teenindavates tegevustes ja majutuses ning toitlustuses (Statistikaamet). Joonisel 2 on näha, et majutuses ja toitlustuses tõusis vabade ametikohtade määr 3,7% peale. 2016. aastal oli töölevõetute määr majutuses ja toitlustuses 62,1% ja töölt lahkunute töötajate määr 58,6%.



Joonis 2, Vabade ametikohtade määr tegevusalade kaupa, IV kvartal 2015-2016

Allikas: (Statistikaamet)

Klienditeenindajatel on otsene kontakt kliendiga. Seetõttu on teenindaja lüli organisatsiooni ja kliendi vahel, esindades organisatsiooni. Klienditeenindajad on ettevõtte jaoks esmane ressurss, mille kaudu on ettevõtte konkurentsivõimeline (Schneider & Bowen, 1993). See missugust teenindust kogeb klient ettevõttes, on tugevalt seotud sellega, missugused töötingimused on organisatsioonis. Nagu öeldakse, et klienditeenindaja on ettevõtte visiitkaart.

Enamikel teenindussektori ametikohtadel peab klienditeenindaja ettevõttes käituma ja oma emotsioone väljendama nii, nagu ettevõtte seda ootab ja soovib. Sel põhjusel on teenindajad sunnitud manipuleerima pidevalt oma sisemiste tunnetega - mõned rohkem mõned vähem selleks, et pakkuda klientidele sõbralikku, meeldivat teenindust ja külalislahkust, kuna see kujundab mainet, mida asutus proovib luua. Kõik inimesed on erinevad, ühed suudavad oma tõelisi tundeid varjata, kogemata selle juures stressi ning pingeid ja teised mitte. (Ehigie, Oguntuase, & Ibode, 2012) Selline organisatsiooni eripäradest tulenev emotsioonidega

„mängimine“ on tihedalt seotud inimeste emotsionaalsete lahkhelidega ning emotsionaalse kurnatusega, mis kulmineerub stressi, läbipõlemise ja töölt lahkumisega.

Kõige enam kogevad kõrget tööjõu voolavust need toitlustusettevõtted, mis on avatud kaua ning töötama peab ka pühadel ning nädalavahetustel. Kuna toitlustusettevõtetes on palju pingeid, siis on väga oluline, et töötingimused oleks head. Kas meeskond toetab üksteist, kas tehakse koostööd või mitte, kuidas suhtub ettevõtte juht oma töötajatesse ning kuidas väärtustatakse klienditeenindaja tööd. Kui kõik need tegurid on positiivsed, vähenevad ka lahkumiskavatsused. (Bufquin, DiPietro, Orłowski, & Partlow, 2016)

Madal töötasu, pikad tööpäevad, väljas sotsiaalelust, vähesed karjääri ning-arenguvõimalused viivad turismisektoris töötavad inimesed suuremate kavatsusteni lahkuda ja liikuda edasi teise tööstusharusse, kus on paremad töötingimused (Blomme & Tromp, 2008, Kuslivan & Kuslivan, 2000, Walsh & Taylor, 2007).

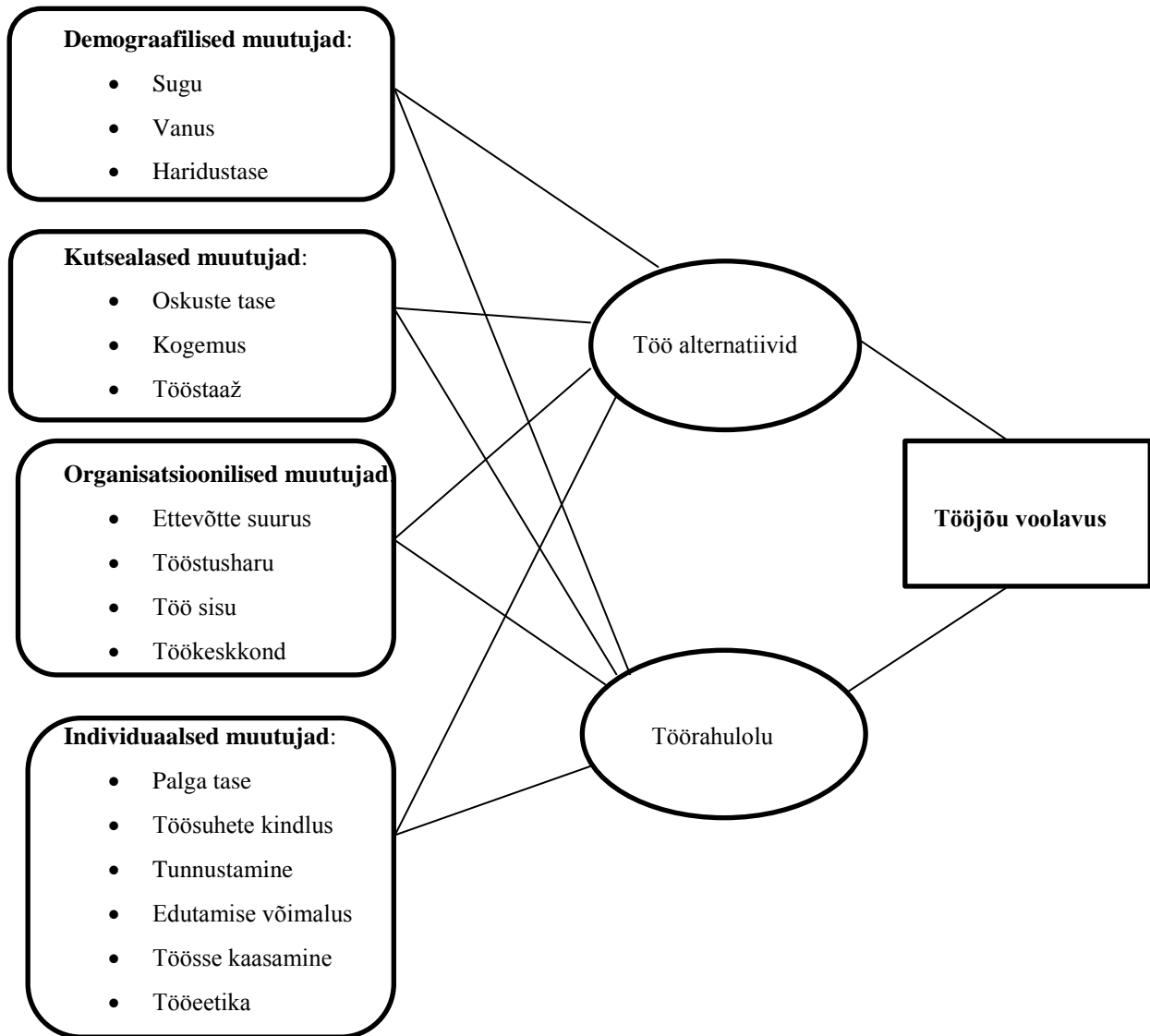
1.3. Tööjõu voolavuse põhjused ja tagajärjed

Töö personaliga on tähtsam nii strateegiast kui ka tegevusprotsessist. Just organisatsioonis töötavad inimesed on need, kes hindavad muutusi turul, koostavad nende alusel strateegia ning tõlgendavad selle reaalseks tegevuseks. Kui personalipoliitika ettevõttes ei toimi, siis jääb ettevõtte potentsiaal kasutamata. (Bossidy, 2002)

Kui töötaja pole rahul oma tööga või pole piisavalt pühendunud, hakkab voolavus järjest tõusma. Töötajad võtavad omaks uue käitumisviisi (hilinevad, puuduvad, jäävad haigeiks) või hakkavad uut tööd otsima ning uut ja vana töökohta omavahel võrdlema, kuni lõpuks otsustavad lahkuda. (Bufquin, DiPietro, Orłowski, & Partlow, 2016)

Inimestel on tekkinud väärarusaam, et peamine tööjõu voolavuse põhjus seisneb rahas. See on tekkinud sellest, et inimesed ei taha tavaliselt tööandjale välja öelda ebameeldivat tõde, et on ka teisi põhjuseid, miks töölt lahkutakse. Pigem öeldakse rohkem isiklike põhjuseid. Inimesed kardavad, et kui juhti kuidagi solvavad, jäävad nad ilma heast soovituskirjast või lihtsalt soovituselt. (Branham, 2005)

Jooniselt 3 on näha, et tööjõu volavus on omavahelises seoses nelja põhimuutujuga- demograafilised muutujad, kutsealased muutujad, organisatsioonilised muutujad ja individuaalsed muutujad.



Joonis 3, Muutujad, mis mõjutavad tööjõu volavus

Allikas: (Min, 2007)

Stephen A. Laseri teooria järgi saab tööjõu voolavuse põhjused jagada kolme üldisesse gruppi:

- 1) Halb personali valik ja värbamistehnika
- 2) Ebapiisav juhendamine, töötajate suund ja hoiak
- 3) Juhtimise probleemid

(Laser, 1980)

Õige inimese valimine õigele positsioonile või ametikohale ning neid ka korralikult juhendada ja koolitada, on saanud ettevõtete jaoks väga keerukaks ülesandeks (Abbasi & Hollman, 2000).

Paljud ettevõtted pole välja töötanud enda jaoks kindlat ja toimivat värbamistehnikat, mistõttu on ettevõttesse tööle võetud inimesi, kes ametikohale tegelikult ei sobi. Sageli on ettevõtte juhid silmitsi olukorraga, kus töötajad iseene teadmata või teadlikult organisatsiooni eesmärkidele vastu töötavad, kuna neil puudub vajalik kompetents või huvi. Värbamisprotsess on kulukas nii rahalises kui ka ajalises mõttes. Tulemusliku värbamise võtmeküsimuseks on, kuidas leida töötaja, kes ettevõttesse sobib ja kuidas täita mõlema osapoolte ootused ja nõudmised.

Inscape Publishing uuringu kohaselt, inimesed kes oma ootustest julgelt tööandjale teada andsid on palju rahulolevamad ja töösuhted palju efektiivsemad. Kahjuks on siiski rohkem neid inimesi, kes tööandjaga neid selgeks ei räägi. Põhjus, miks see nii on, võib seisneda selles, et inimesed pole teadlikud oma ootustest ja ka tugevatest ning nõrkadest külgedest. Alles töö käigus, kui töötaja ebaõnnestub, avastatakse tihti, mida tegelikult soovitakse (*Publishing*, 2001).

Klienditeenindajate valikul on olulisel kohal isiksusetestid ja taustinformatsioon, millega on võimalik paremini ennustada, kuidas käitub inimene pingeolukordades, kuidas muutub ta käitumine väsimuse ja pikaajalise pinge all. Isiksusetestide abil on võimalik hinnata, kuidas inimene reageerib teatud liiki ärritajatele- kas ta pöörab rünnaku peale teise põse ette või ründab vastu; kas on orienteeritud meeskonnas töötama või pigem üksi ning kuidas talub stressi. Klienditeenindajate puhul on olulised ka füsioloogilised omadused- tervis ja vaimne olek. Seetõttu tuleb valikuprotsessis ka esmapilgul mitte nii tähtis teema kindlasti läbi käia. (Vahur, 2007)

Veel võivad tööjõu voolavuste põhjusteks olla inimeste ja töö mittesobivus, vähesed karjääri ja arenemise võimalused ning vähene kaasamine otsustusprotsessi. Inimesd tunnevad end turvaliselt ametikohtadel ja positsioonidel, kus nad on kaasatud mingi taseme otsustusprotsessis.

Lisaks raha ja aja kulule, mis tööjõu voolavus endaga kaasa toob, on sellel ka mitmeid varjatuid tagajärgi. Näiteks mõjutab see pikaajalisi töötajaid, kes saavad pidevalt osa meeskonna vahetusest ja sageli saab nende tööülesandeks ka uue töötaja väljaõpetamine. Mõnikord tundub see väga mõistlik ja toimib väga hästi, kuid mõnikord ka mitte. Üksteisele võidakse õpetada halbu harjumusi, kuidas tööd lihtsamalt ja nõudeid eirates seda teha (Laser, 1980). Kui inimesel puudub vastav kvalifikatsioon ja kogemus näiteks klienditeenindaja ametikohal, siis on väga raske uut informatsiooni korruga omastada.

Hissom (2009) väidab aga, et kõrge tööjõu voolavuse peamine põhjus seisneb palgas. Inimesed on ratsionaalsed ja eelistavad töökohta, kus nad saavad ka väärtuslikku tasu. Kui inimene töötab madalapalgalisel ametikohal väheste hüvitistega, on töötajad väga vähe motiveeritud jätkama samas ettevõttes kui sarnane firma pakuks isegi natuke kõrgemat töötasu. (Shukla & Sinha, 2013)

1.3. Lahkumiskavatsused ja selle seosed töötingimuste ja- suhetega

Lahkumiskavatsust on tõlgendatud kui tõenäosust, et inimene vahetab oma töökohta kinda ajaperioodi jooksul (Sousa-Poza & Henneberger, 2011). Lahkumiskavatsus on tavaliselt teadlik ja kaalutletud otsus. (Basak, Ekmekci, Bayram, & Bas, 2013)

Porter ja Steers (1973) kirjeldasid töölt lahkumise peale mõtlemist kui järgmist loogilist sammu, peale sündmust, mis valmistab pettumust või rahulolematust. Lee ja Mowday (1987) tegid kindlaks kolm põhitegurit, mis olid seotud lahkumiskavatsustega: ootused tööle, väärtused ja hoiakud tööl.

Läbipõlemine, rahulolematust tööga, alternatiivsete tööpakkumiste olemasolu, madal organisatsiooniline ning professionaalne pühendumine, stress ja sotsiaalse toe puudumine, on kõige tugevamad tööjõu voolavuse või lahkumiskavatsuste ennustajateks (Barak).

Barak leidis, et tegurid, mis tööjõu voolavust või lahkumiskavatsusi põhjustavad, ei ole seotud isiklike või pereprobleemidega, vaid põhinevad organisatsioonil ja tööl (*Ibid*). Seetõttu on ettevõttel võimalik tööjõu voolavust vältida, arutades eelnevalt nimetatud murekohti koos töötajatega.

Inimesed on motiveeritud, kui nende vajadused on rahuldatud ja eesmärgid saavutatud. Maslow' teooria kohaselt jagunevad vajadused järgmiselt: psühholoogilised, turvalisuse, sotsiaalse hinnatuse, eneseteostuse ja austuse vajadused. Kõrgema taseme vajadused kerkivad esile siis, kui madalama taseme vajadused on täidetud (Armstrong, 2012). Kuid siiski on inimestel erinevad prioriteedid ja see mida keegi kõige tähtsamaks peab, on individuaalne.

Head töösuhted töötajate ja ülemustega aitavad säilitada ning suurendada produktiivsust, motivatsiooni, töömoraali ja mis omakorda tõstab töörahulolu ja aitab täita organisatsiooni eesmäärke. Häid suhteid aitab saavutada kui algselt kokkulepitud lubadused, ootused, vajadused ka täidetakse. Usaldus tekib vaid siis, kui üksteist mõistetakse ning kokkuleppeid ei rikuta. (Longa, Ajagbeb, & Kowangc, 2014)

Kõigil töötajatel on ootused oma töökohta suhtes (näiteks hea palk, head töötingimused, karjääri tegemise võimalused) ja kui neid ei suudeta saavutada või algselt lubatus pettutakse,

muudab see inimese rahulolematuks ning ta hakkab otsima uut töökohta (Cardon & Stevens, 2004).

Pühendunud ja entusiastlikud töötajad aitavad organisatsioonil kasvatada tootlikkust, kasumlikkust kuid ka hoida häid suhteid klientidega.

1.4. Tööjõu voolavuse ennetamine

Stephen A. Laser (1980) toob välja nelja sammu mudeli, kuidas vähendada tööjõu voolavust. Tuleb alustada tööjõu voolavuse taseme mõõtmisest ja probleemi tunnistamisest. Armstrong on oma raamatus välja toonud ühe lihtsa ja arusaadava meetodi tööjõu voolavuse määra leidmiseks (2012).

Tööjõu voolavuse määr $= \frac{\text{töölt lahkunud inimeste arv kindla perioodi jooksul (tavaliselt 1 aasta)}}{\text{keskmine töötajate arv kindla perioodi jooksul (tavaliselt 1 aasta)}} \times 100$

Kui tööjõu voolavuse tase on leitud ja sellest saab järeldada, et ettevõttel on tööjõu voolavusega probleeme, võrdle olukorda teistes sarnastes ettevõtetes (Laser, 1980).

Järgmiseks sammuks on analüüs, mis algab vaatlusega ettevõttes. Juht peaks olema tähelepanelik, sellega võib ta leida mõne põhjuse, miks inimesed soovivad ettevõtetest lahkuda. Lisaks sellele aitab lahkumiste põhjustest aru saada suhtlemine töötajatega pingevabas õhkkonnas väljaspool töökohta ning töörahulolu küsitluste läbiviimine (*Ibid*).

Viimaseks sammuks on sobivate lahenduste otsimine. Näiteks vaadata üle töötajate värbamise meetod/tehnika. Keda ettevõtte soovib oma meeskonda ja mis ootused on firmal uuele töötajale ning kuidas välja selgitada töötaja pädevus vastavale ametikohale. Kindlasti ei tohiks alahinnata töötajate koolitamise ja juhendamise tähtsust (*Ibid*).

Kui töötaja on otsustanud siiski ettevõtetest lahkuda, võiks juhtkond läbi viia temaga intervjuu, et välja selgitada lahkumise põhjused (*Ibid*).

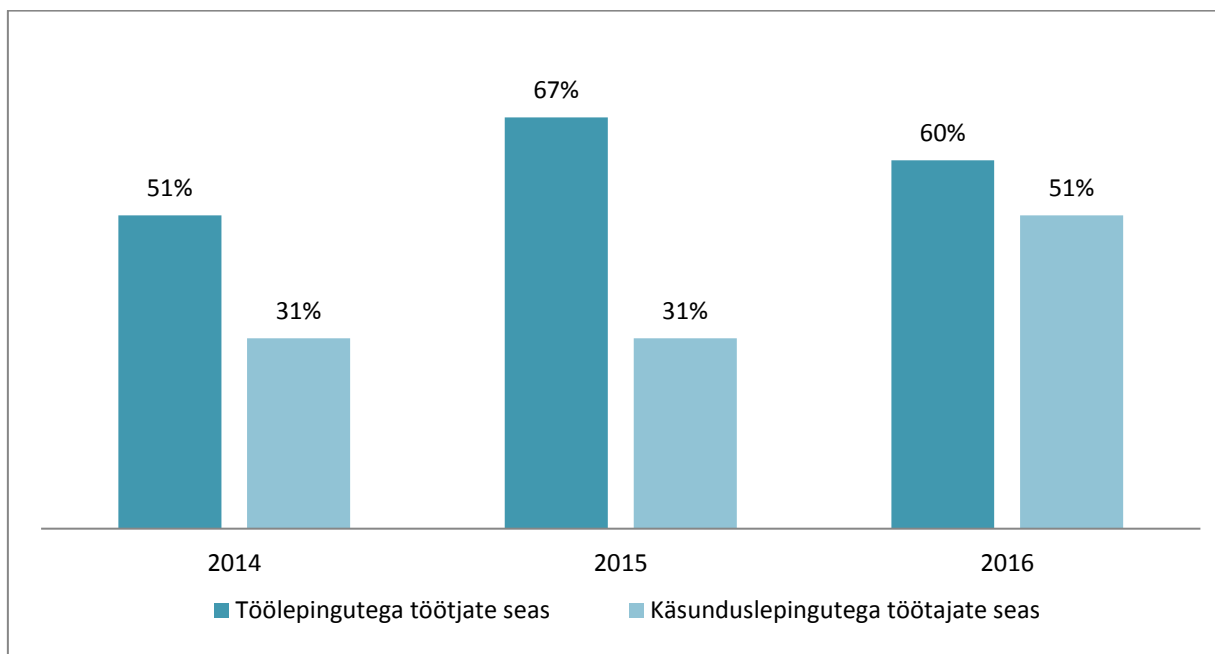
2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Werner'i kohvik tööandjana

Werner'i kohvik on erakapitalil põhinev toitlustusettevõtte, kus töötab 45 töötajat (pagar/kondiiter 16%, kokad 16%, nõudepesijad 7%, kohviku klienditeenindajad 24%, restorani klienditeenindajad 22%, keskastmejuhid 9% ja raamatupidajad 7%).

Uute töötajate värbamisega ja otsimisega tegeleb personalispetsialist. Uutele töötajatele pole eraldi sisseelamisprogrammi ega viida läbi süsteemselt koolitusi. Õppeprotsess toimub töö käigus, kus juhendajateks on eelkõige kaastöötajad.

Joonisel 4 on toodud töötajate vabatahtlik volavus töölepingutega töötajate ja käsunduslepingutega töötajate seas. 2014. aastal oli vabatahtlik volavus 51%, 2015.aastal 67% ja 2016. aastal 60%. Käsunduslepingutega töötajate seas oli tööjõu volavus 2014. aastal 31% ja 2015. aastal samuti 31% ning 2016. aastal 51%.



Joonis 4. Tööjõu volavuse määr Werner Cafe's aastatel 2014-2016

Allikas: Autori koostatud

2.2.Uuringuks kasutatud meetod

Uuringuks vajalikud andmed koguti küsimustikuga, mille töö autor koostas lähtuvalt töö eesmärgist. Autor otsustas koostas kaks küsitlust. Lisa 1 jagas töö autor Werner Cafe'sse ja Lisa 2 Meat Market'sse ja Cafe Truffe'sse.

Küsimustik (Lisa 1 ja lisa 2) jagunes järgnevalt: demograafilised andmed, rahulolu töötingimustega, juhtimisega, tagasiside ja motiveerimisega, üldine rahulolu ning lahkumiskavatsused. Veel küsiti töötajatelt kas tööle asudes said nad piisavalt juhendamist, miks valisid töötamiseks selle ettevõtte, millised tegurid motiveerivad neid ettevõttes.

Küsimustiku põhiosa moodustasid väited, mida oli võimalik hinnata 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal, kus „1“ tähendas kõige negatiivsemat või eitavat väidet ning „5“ oli kõige positiivsem jaatav väide. Uuringu viiepunktilise skaala $m=3$, millest lähtuvalt loeti üle selle positiivseks vastuseks ja alla selle negatiivseks vastuseks.

Iga ploki lõpus oli töötajatel võimalus kirjutada veel lisaks oma arvamus teema kohta. Oli ka valikvastustega küsimusi, kus vastajal oli võimalik valida etteantud vastuste seast talle kõige sobivam.

Küsimustik jagati paberkandjal, kuna paljud valimis olnud inimesed ei kasuta arvutit igapäevaselt. Küsimustiku täitmine viidi läbi aprill 2017. Küsimustikuga oli kaasas ümbrik, kuhu töötajad said küsitlused sisse panna. Uuringu viis läbi töö autor, kes nii Werner Cafe's kui ka Cafe Truffe's ning Meat Market'is selgitas töö eesmärgi ja küsitlusele vastamise vajalikkust. Töö autori käest oli võimalik küsida ka täpsustusi ettevõttes kohapeal ja e-maili teel.

Andmete analüüsimiseks ja töötlemiseks kasutati tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel 2010, milles statistilise andeanalüüsi läbiviimiseks aktiveeriti pakett *Analysis Toolpak*. Seoste leidmiseks kasutati *Pearson'i* lineaarset korrelatsioonikordajat. Eesmärgiks oli teada saada kui tugev on erinevate tunnuste vaheline seos ning missugune on seoste iseloom (kas positiivne või negatiivne). Otsuste tegemisel lähtuti usaldusnivoost $p \leq 0,05$. Korrelatsiooni mõõdetakse korrelatsioonikordajaga (tähistus r).

Korrelatsioonianalüüsi tõlgendades lähtub töö autor Dancey ja Reidey (2004) klassifikatsioonist, kus:

- 0- Seos puudub
- 0,1 - 0,3- nõrk seos
- 0,4 - 0,6- keskmine seos
- 0,7 – 0,9- tugev seos
- 1- täiuslik seos

2.3.Uuringu valim

Uuringu valimi moodustasid kõik Werner Cafe töötajad ja veel kaks Tartu toitlustusettevõtet: Meat Market ja Cafe Truffe. Need kolm toitlustusettevõtet on omavahel seotud, kuna kuuluvad samale omanikule. Põhjus, miks autor viis küsitluse läbi ka Meat Market'is ja Cafe Truffe's, seisneb selles, et autor soovis teada saada, kas tööjõu volavus on toitlustusettevõtete üldine probleem või mitte.

Werner Cafe töötajate hulgas kuulus koguvalimisse 45 töötajat. Küsimustikule vastas 43 töötajat (96 %) koguvalimist, millest saab järeldada, et saadud tulemused on piisavad üldistuste tegemiseks. Kõik tagastatud ankeedid olid korrektselt täidetud. Teiste toitlustusettevõtete koguvalimi moodustasid 16 Cafe Truffe töötajat ja 15 Meat Market'i töötajat. Küsitlusele vastas kokku 67 inimest, kellest 43 olid Werner Cafe töötajad (64%), 10 olid Cafe Truffe töötajad (15 %) ja 14 Meat Market'i töötajat (21 %).

Töötajad jagati kolme gruppi: tugiteenuse osutajad (raamatupidajad), keskastmejuhid (juhataja, teenindusjuht, toitlustusjuht, personalispetsialist) ja oskustöölised (klienditeenindajad, kokad, pagarid, kondiitrid, nõudepesijad).

Küsimustiku läbiviimisele eelnes pilootuuring, millest võttis osa 4 inimest, erinevatest ettevõtetest. Eesmärk oli veenduda, et esitatavad küsimused on arusaadavad ning üheselt mõistetavad. Pärast pilootuuringut muutis autor küsimustiku tüüpi, täiendati küsimusi ja sõnastust.

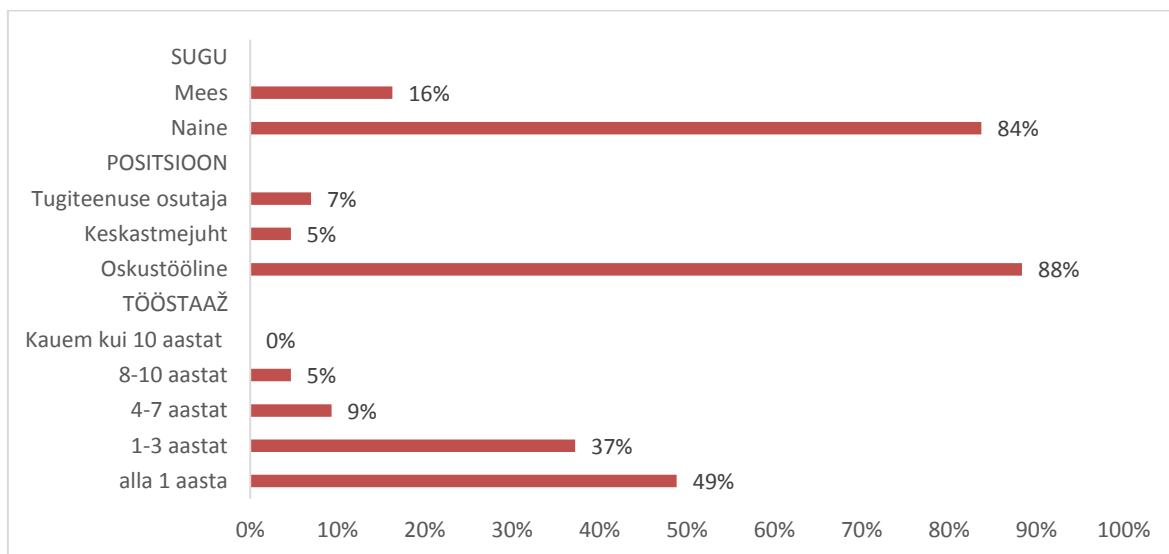
Uuringu tulemused

Järgnevalt on esitatud uuringu tulemused Werner Cafe, Truffe ja Meat Market'i kohta. Andmed on jagatud järgmistesse plokkidesse: demograafilised andmed; rahulolu töötingimustega; kas oli piisavalt juhendamist; miks valiti just see ettevõtte; rahulolu juhtimisega; rahulolu tagasiside ja motiveerimisega; üldine rahulolu; mis tegurid motiveerivad ettevõttes ning lahkumiskavatsused.

2.3.1. Vastanute üldiseloostus Werner Cafe's

Küsimustikule vastanute hulgas oli 7 meest (16%) ja 36 naist (84%).

Tööstaaži järgi jagunesid töötajad Werner Cafe's järgmiselt: alla ühe aasta tööstaaži omas 21 töötajat (49%), 1-3 aastat tööstaaži 16 töötajat (37%), 4-7 aastat tööstaaži 4 töötajat (9%), 8-10 aastat tööstaaži 2 töötajat (5%) ning kauem kui 10 aastat pole keegi ettevõttes olnud.



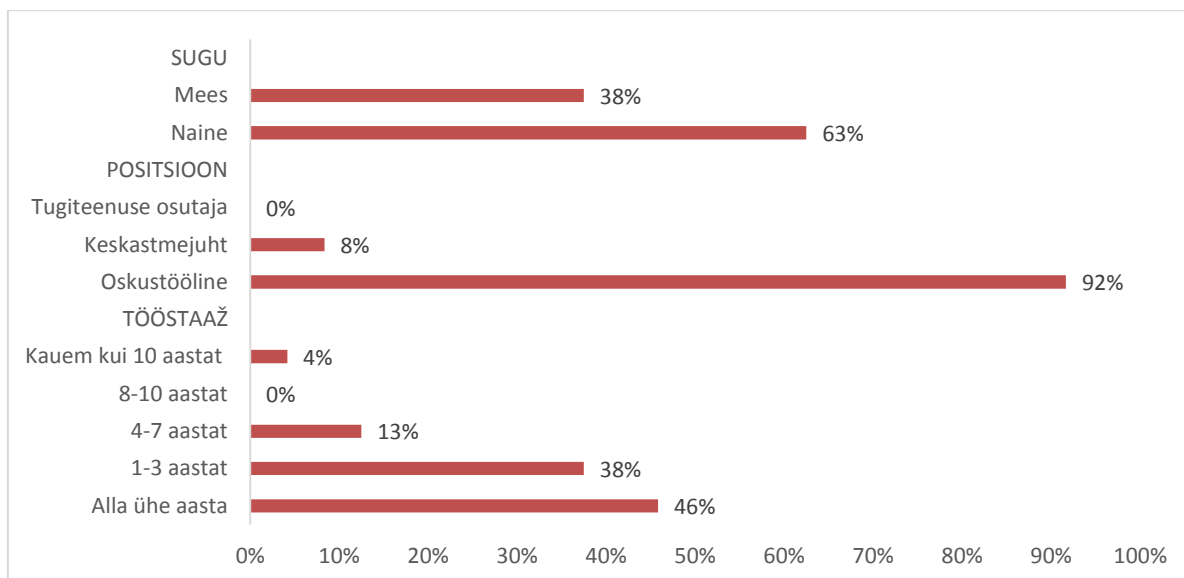
Joonis 5. Uuringus osalejate arvuline üldiseloostus

Allikas: Autori koostatud

2.3.2. Vastanute üldiseloostus Cafe Truffe's ja Meat Market'is

Küsimustikule vastanute hulgas oli 9 meest (38%) ja 15 naist (63%).

Uuringus olid esindatud 22 oskustöölise (92%) ja 2 keskastmejuhti (8%) ning tugiteenuse osutajaid ei olnud. Tööstaaži järgi jagunesid töötajad nendes ettevõtetes järgmiselt: alla ühe aasta 11 inimest (46%), 4-7 aastat 3 inimest (13%), kauem kui 10 aastat 1 inimene (4%) ja 8-10 aastat pole ettevõttes keegi töötanud.



Joonis 6. Uuringus osalejate arvuline üldiseloostus
Allikas: Autori koostatud

2.3.3. Rahulolu töötingimustega

Eesmärk oli selgitada välja kõigi kolme ettevõtte töötajate hinnang töötingimustele. Antud osas oli 10 väidet, millele vastajad pidid leidma enda jaoks kõige sobivama vastuse, 5-nõustun täielikult- 1- ei oska vastata.

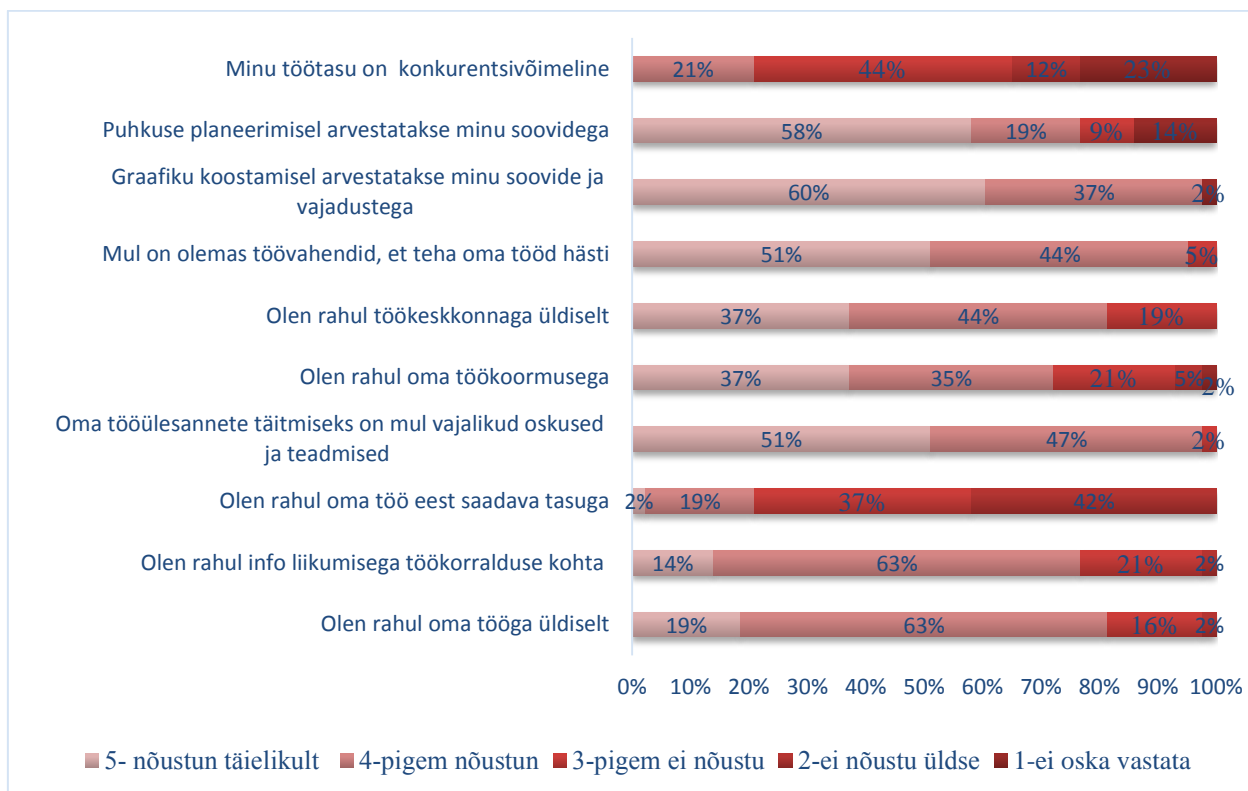
Kõige positiivsemaks hinnati Wernes Cafe's väide, et graafiku koostamisel ollakse hästi paindlik ja arvestatakse töötajate soovidega $m=4.53$ ($SD=0,73$). Samuti ollakse rahul juba olemasolevate teadmiste ja oskustega, mis tööülesannete täitmiseks vajalikud on: $m=4.49$ ($SD=0.54$) ning töö tegemiseks on olemas kõik töövahendid: $m=4.47$ ($SD=0.57$).

Kõige vähem ollakse rahul töö eest saadava tasuga: $m=2.81$ ($SD=0.81$). 42 % töötajatest ei ole üldse rahul ja 37 % töötajatest pigem ei ole rahul. Töötajad hindasid töötasu konkurentsivõimelisust: $m=2.63$ ($SD=1.06$). 21 % töötajatest arvab, et töötasu on võrreldes teiste samasuguste ettevõtetega konkurentsivõimeline, 12 % vastajatest pole selle väitega nõus ja 44 % vastajatest on seisukohal, et töötasu pigem ei ole konkurentsivõimeline võrreldes teiste samasuguste ettevõtetega.

63 % töötajatest vastasid, et on oma tööga üldiselt rahul ning vaid 2 % töötajatest vastas, et nad pole rahul oma tööga. Rahulolu oma tööga: $m=3,98$ ($SD=0,66$).

Rahulolu info liikumisega töökorralduse kohta: $m=3,88$ ($SD=0,65$). Info liikumisega ollakse pigem rahul (63 % töötajatest). Töökoormusega on enamus töötajatest rahul (37 % täiesti nõus ja 35 % pigem rahul): $m= 4,00$ ($SD=0,99$). Töökeskkonnaga rahulolu hinnati: $m=4,19$ ($SD=0,72$).

Enim olid töötajad rahulolematud oma töötasuga ja tundsid, et nende palk pole konkurentsivõimeline võrreldes teiste samasuguste ettevõtetega.



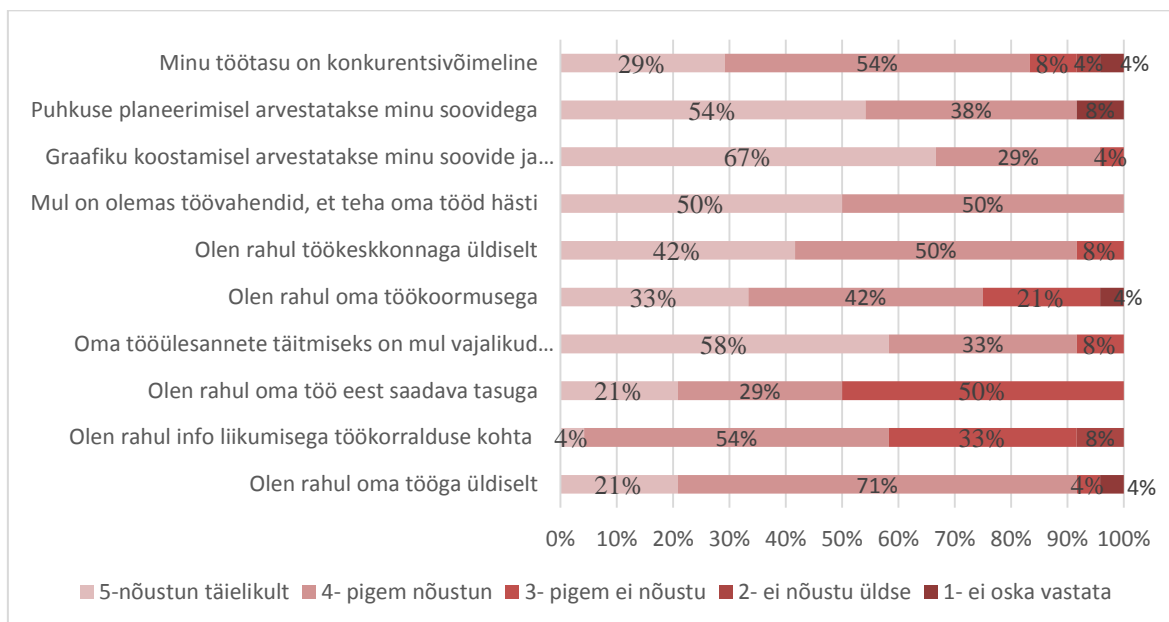
Cafe Truffe's ja Meat Market'is ollakse kõige rohkem rahul graafiku koostamisega, graafik on paindlik ja arvestatakse töötajate soove: $m=4.63$ ($SD=0.56$). Ollakse rahul ka töövahenditega: $m=4.50$ ($SD=0.50$) ning tööülesannete täitmiseks on olemas vajalikud oskused ning teadmised: $m=4.35$ ($SD=0.65$).

Puhkuste planeerimisega on täiesti rahul 54 % vastajatest ja pigem rahul 38 %: $m=4,29$ ($SD=1,0$).

79 % töötajatest ei ole rahul töö eest saadava tasuga ja 21 % on töötasuga rahul: $m=3.71$ ($SD=0.79$) ja infoliikumise kohta hinnati: $m=3.43$ ($SD=0.71$).

Töökeskkonnaga on rahul 92 % töötajatest: $m=4,18$ ($SD=0,62$) ja üldiselt on oma tööga rahul on samuti 92 %: $m=4,04$ ($SD=0,79$).

Rahulolu töökoormusega ja töötasu konkurentsivõimelisuse hindasid töötajad: $m=4,00$ ($SD=0,96$).



Rahulolu töötingimustega plokki kuulusid veel küsimused juhendamise kohta ning miks valiti just see ettevõtte oma tööandjaks.

80 % Werneritöötajatest tundsid, et nad said tööle asudes piisavalt juhendamist, vaid 8 % töötajatest juhendamist ei saanud ning 13 % töötajatest vastasid, et juhendamist oli mõningal määral.

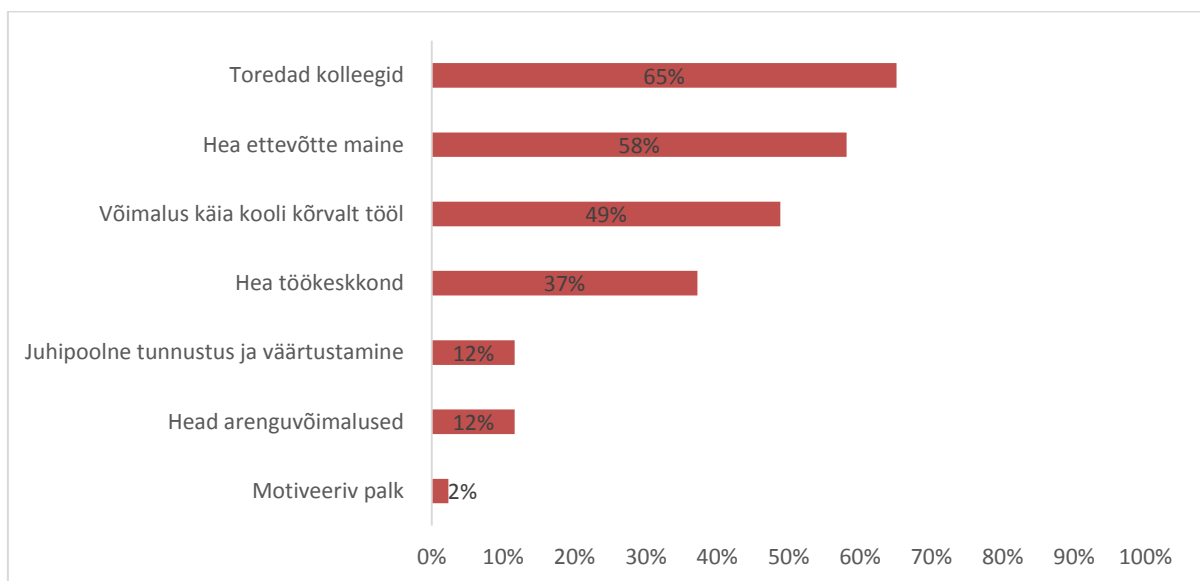
Meat Market'is ja Cafe Truffe's said juhendamist 71 % töötajatest ja juhendamist ei saanud 13 % ning 7 % inimestest vastasid, et juhendamist oli mõningal määral.

Kõigil kes vastasid „ei“ või „mõningal määral“ oli võimalus kirjutada lisaks, millest seisnes juhendamise puudujääk. Näiteks vastati, et juhendajateks olid tavaliselt teised töökaaslased, kes tegid seda oma töö kõrvalt ning tihtipeale ei jõudnud kõigest rääkida.

Peamise põhjusena, miks nad Werneris kohvikus töötavad, nimetas 31 vastanut (72%) toredad kolleegid ja 27 vastanut (63%) hea ettevõtte maine.

Muude põhjustena toodi välja veel:

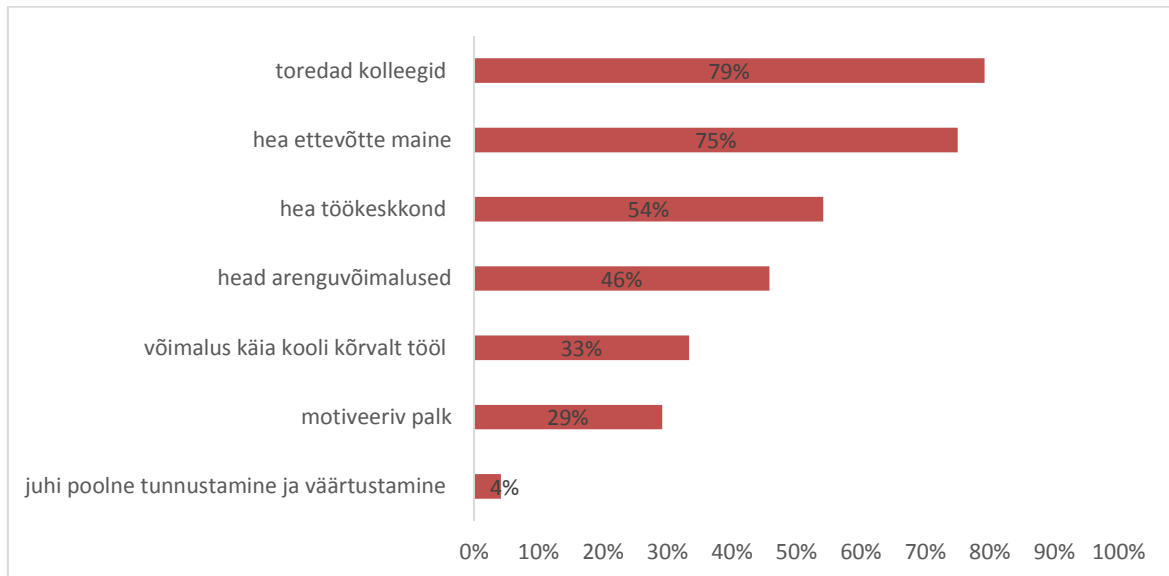
- Võimalus käia kooli kõrvalt tööl- 21 vastanut
- Hea töökeskkond- 16 vastanut
- Juhipoolne tunnustus ja väärtustamine- 5 vastanut
- Head arenguvõimalused- 5 vastanut
- Motiveeriv palk- 1 vastaja



Joonis 8. Peamised põhjused, miks Werneris töötavad
Allikas: Autori koostatud

Meat Market'is ja Truffe's toodi peamiste põhjustena välja miks ettevõttes töötatakse, toredad kolleegid 19 vastanut (79%), hea ettevõtte maine 18 vastanut (75%) ja hea töökeskkond 13 vastanut (54%). Teiste peamiste põhjustena toodi välja veel:

- Head arenguvõimalused- 11 vastanut
- Võimalus käia kooli kõrvalt tööl- 8 vastanut
- Motiveeriv palk- 7 vastanut



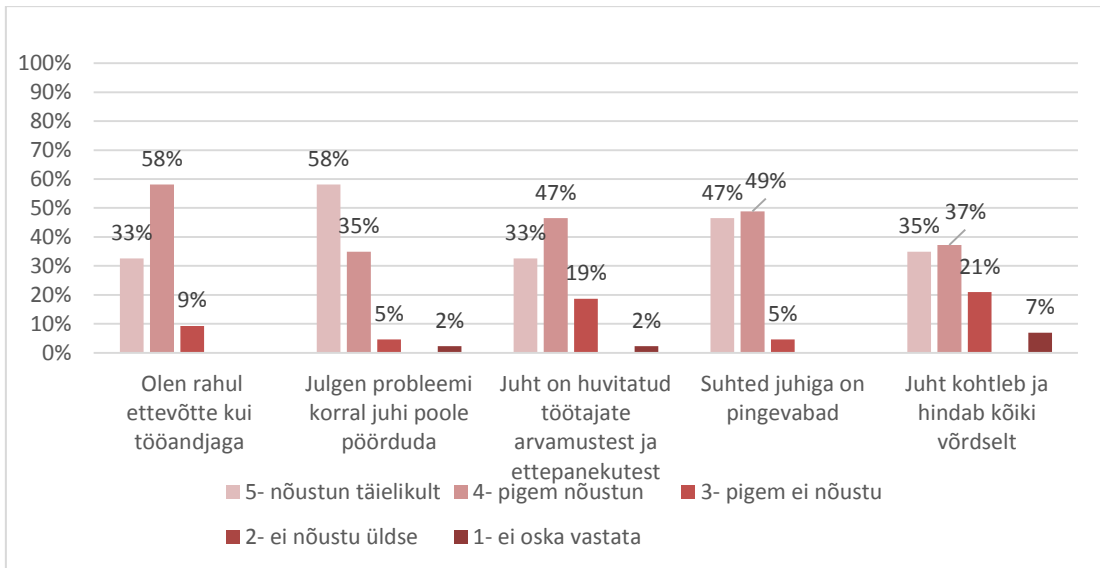
Joonis 8. Peamised põhjused, miks Meat Market'is või Cafe Truffe's töötavad
Allikas: Autori koostatud

2.3.4. Rahulolu juhtimisega

Rahulolu juhtimisega plokki kuulus 5 väidet, millele tuli samuti valida enda jaoks sobivam vastusevariant.

Rahulolu juhtimisega hinnati töötajate poolt väga positiivselt. Ettevõttega kui tööandjaga on rahul 91 % töötajatest, $m=4,15$ ($SD=0,60$) ja 93 % töötajatest julgeb probleemi korral juhi poole pöörduda: $m=4,47$ ($SD=0,79$). Suhted juhiga on pingevabad: $m=4,42$ ($SD=0,58$).

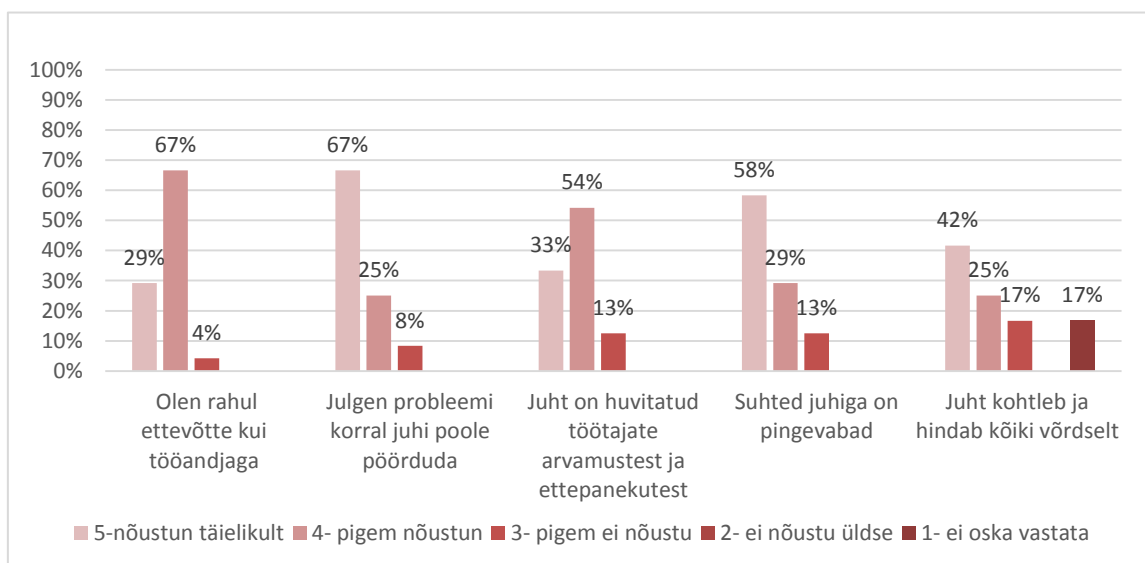
19 % töötajatest on arvamusel, et juht ei ole huvitatud töötajate arvamusest: $m=4,07$ ($SD=0,85$) ning 21 % töötajatest tunneb, et juht ei kohtle ja hinda kõiki võrdselt: $m=3,93$ ($SD=1,09$).



Joonis 9. Rahulolu juhtimisega Werner Cafe's

Allikas: autori koostatud

Meat Market'is ja Cafe Truffe's töötavad inimesed (96 %) on rahul ettevõtte kui tööandjaga: $m=4,23$ ($SD=0,52$) ja inimesed julgevad pöörduda probleemi korral juhi poole: $m=4,59$ ($SD=0,65$). 13 % töötajatest hindavad, et suhted juhiga ei ole pingevabad: $m=4,50$ ($SD=0,66$) ja juht pole huvitatud töötajate arvamustest ja ettepanekutest: $m=4,23$ ($SD=0,60$). 17 % töötajatest vastas, et juht ei kohtle töötajaid võrdselt: $m=3,73$ ($SD=1,45$) ja 17 % ei osanud küsimusele vastata.



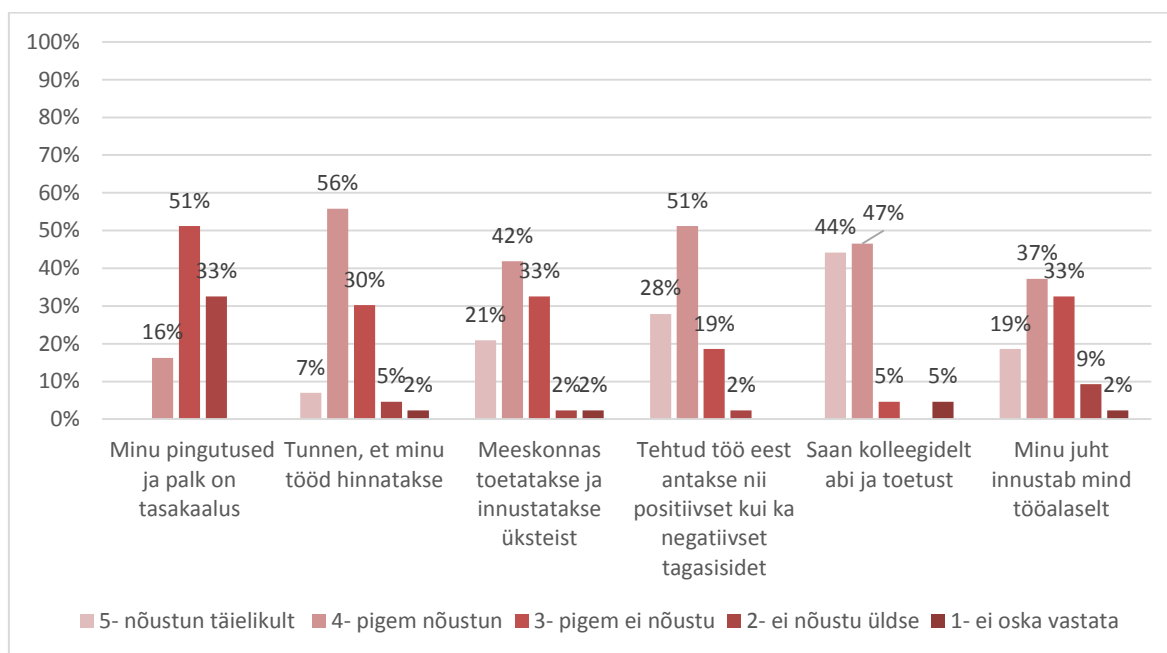
Joonis 10. Rahulolu juhtimisega Meat Market'is ja Cafe Truffe's

Allikas: autori koostatud

2.3.5. Rahulolu tagasiside ja motiveerimisega

Rahuolu tagasiside ja motiveerimise plokki kuulus 6 väidet, mida sai hinnata viie palli skaalal.

84 % Wernerite töötajatest ei ole nõus väitega, et pingutused ja palk on tasakaalus: $m=2,84$ ($SD=0,68$). Ettevõttes hinnatakse tööd: $m=3,60$ ($SD=0,78$) ja juht innustab töötajaid tööalaselt: $m=3,60$ ($SD=0,97$). 35 % töötajatest vastab, et nende tööd hinnatakse liiga vähe ja 21 % arvab, et tagasisidet (nii positiivset kui ka negatiivset) antakse liiga vähe ja seda võiks rohkem olla: $m=4,05$ ($SD=0,75$). Töötajad hindavad läbisaamist kolleegidega väga heaks, üksteisele pakutakse abi ja toetust: $m=4,26$ ($SD=0,92$). 35 % töötajatest tunnevad aga, et meeskonnas ei ole piisavalt toetust ning üksteist ei innustata piisavalt: $m=3,77$ ($SD=0,88$).

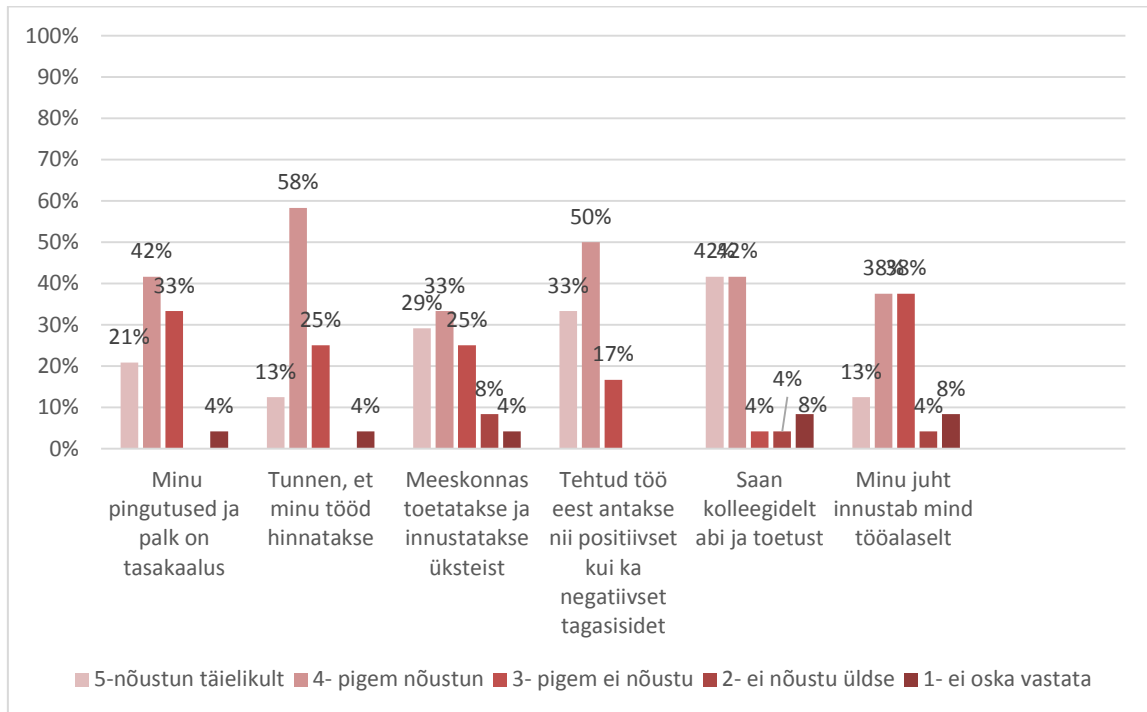


Joonis 11. Rahulolu tagasiside ja motiveerimisega Werner Cafe's

Allikas: autori koostatud

63 % töötajatest tunneb, et nende pingutused ja palk on tasakaalus: $m=3,73$ ($SD=0,93$) ja 33 % hindab seda aga negatiivseks. 71 % töötajatest tunnevad, et nende tööd hinnatakse: $m=3,73$ ($SD=0,81$) ja 25 % on arvamusel, et nende tööd ettevõttes ei hinnata piisavalt. 63 % töötajatest tunneb, et nende meeskonnas toetatakse ja innustatakse üksteist: $m=3,77$ ($SD=1,04$), kuid 33 % vastajatest nii ei arva. Tehtud töö eest antakse tagasisidet (83 % vastajatest) (nii positiivset kui ka negatiivset): $m=4,18$ ($SD=0,65$). Enamus töötajaid (83 %)

on üksmeel, et kolleegidelt saadakse abi ja toetust kui vaja: $m=4,09$ ($SD=1,12$). 50 % töötajatest tunnevad, et nende juht innustab neid piisavalt tööalaselt, 42 % on arvamusel, et see nii pole, $m=3,36$ ($SD=1,02$).



Joonis 11. Rahulolu tagasiside ja motiveerimisega Meat Market'is ja Cafe Truffe's
Allikas: autori koostatud

2.3.6. Üldine rahulolu

Üldise rahulolu plokis esitati 14 näidet, millele tuli viie palli skaalal enda jaoks sobivam variant leida.

98 % töötajatest hindavad oma suhteid juhiga heaks: $m=4,51$ ($SD=0,54$) ning 95 % hindavad oma suhteid kolleegidega heaks: $m=4,53$ ($SD=0,58$). oma töökoha säilimise suhtes on kindlad 88 % töötajatest: $m=4,07$ ($SD=1,0$).

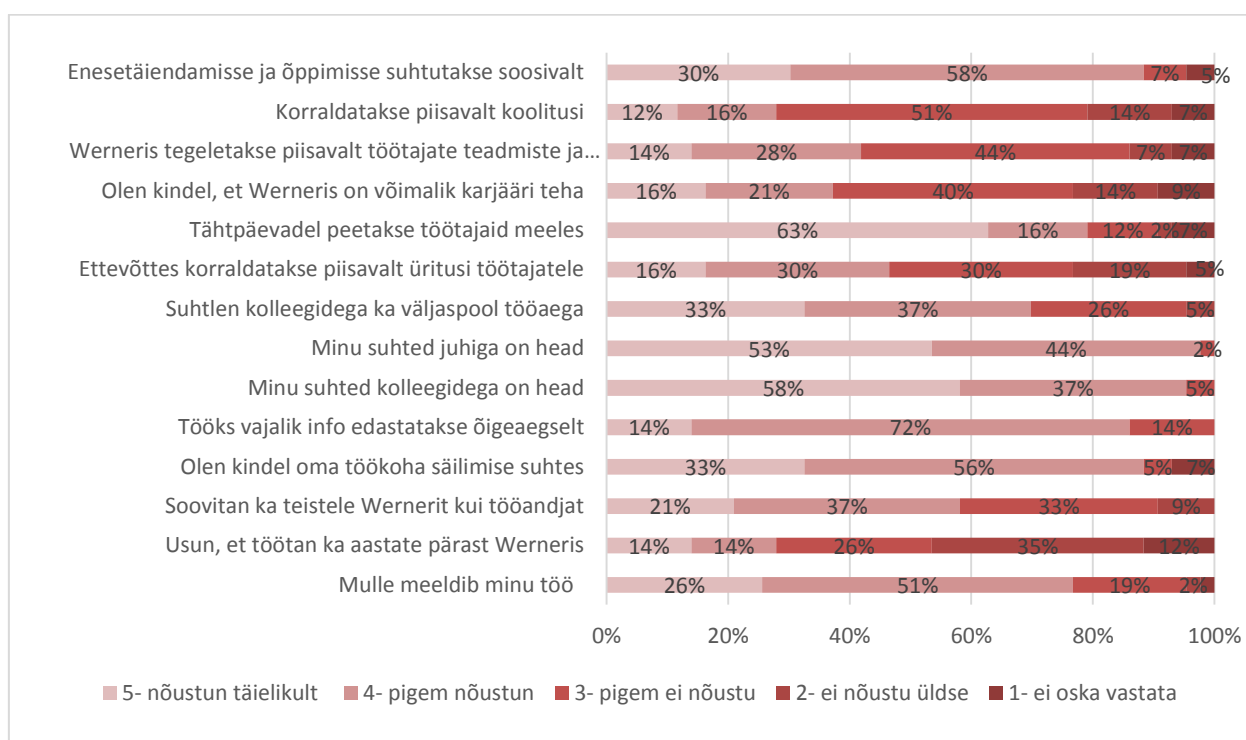
Enesetäiendamisse ja õppimisse suhtub ettevõtte soovialt: $m=4,09$ ($SD=0,88$) ning tööks vajalik info esitatakse õigeaegselt: $m=4,00$ ($SD=0,53$).

79 % töötajatest tunneb, et tähtpäeval peetakse töötajaid meeles: $m=4,26$ ($SD=1,18$).

Kolleegidega väljaspool tööaega suhtleb 70 % töötajatest: $m=3,98$ ($SD=0,88$) ja 77 % vastajatele meeldib nende töö: $m=3,95$ ($SD=0,86$).

Rahulolematuks muudab töötajaid koolituste vähesus: $m=3,12$ ($SD=1,02$), ettevõttes pole võimalik karjääri teha: $m=3,21$ ($SD=1,15$) ning töötajate teadmiste ja oskuste arendamisega ei tegeleta piisavalt: $m=3,35$ ($SD=1,03$). 53 % töötajatest tunneb rahulolematust, et ettevõttes ei korraldata piisavalt üritusi, mis suurendaks meeskonnatunnet: $m=3,35$ ($SD=1,10$).

28 % töötajatest usuvad, et nad töötavad ka aastate pärast Werneris ja 72 % mitte, $m=2,84$ ($SD=1,22$).



Joonis 12. Üldine rahulolu Werneris

Allikas: autori koostatud

Meat Market'is ja Cafe Truffe's tunnevad töötajad enam rahulolu kindlustunde osas, et nende töökoht säilib: $m=4,25$ ($SD=0,88$) ja et nende suhted kolleegidega ja juhiga on head: $m=4,54$ ($SD=0,64$). Samuti ollakse rahul oma tööga: $m=4,13$ ($SD=0,88$) ning töötajad soovitaks oma ettevõtet kui tööandjat ka teistele: $m=4,13$ ($SD=0,88$).

Rahulolematust töötajate seas tekitab enam, et vähe korraldatakse üritusi töötajatele: $m=3,00$ ($SD=1,04$) ja vähe toimub koolitusi: $m=3,33$ ($SD=1,03$). 54 % töötajatest usuvad, et nad ei tööta aastate pärast enam selles ettevõttes: $m=3,33$ ($SD=1,07$).

2.3.7. Motiveerivad tegurid

Weneri töötajad motiveerivad enam järgmised tegurid: head suhted töökaaslastega (24 inimest), head töötingimused (18 vastajat), tagasiside klientide poolt (17 inimest), pingevaba õhkkond töö juures (13 inimest), huvitav töö (12 inimest) ja palk ning preemia (8 inimest).

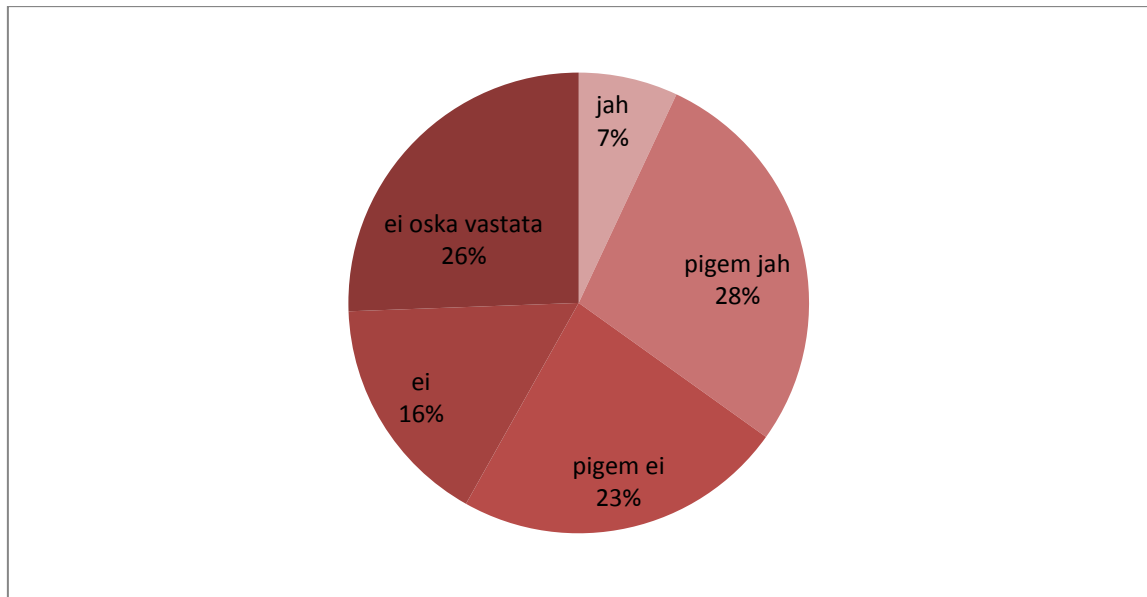
Meat Market'i ja Cafe Truffe töötajaid motiveerivad: head töötingimused (12 inimest), positiivne tagasiside klientide poolt (11 inimest), palk ja preemia (9 inimest) ning head suhted töökaaslastega (9 inimest).

2.3.5 Lahkumiskavatsused

Lahkumiskavatsuste plokis küsis töö autor 5 küsimust.

Wenerist lahkumise peale on mõelnud 31 töötajat (72%) ja tõenäoliselt vahetab lähima aasta jooksul töökohta teise vastu 27 töötajat (63%). Lahkumise peale ei mõtle 12 töötajat (28%) ja töökohta ei vaheta lähima aasta jooksul 15 töötajat (35%) ning 1 inimene on jätnud küsimusele vastamata.

Küsimusele kas teeksid võimaluse korral sama tööd mõnes teises ettevõttes vastas 7 % töötajatest „jah“ ning 16 % „ei“. Sama tööd teeks mõnes teises ettevõttes teeks pigem 28 % töötajatest ja pigem ei teeks 23 %. Küsimusele ei osanud vastata 26 % töötajatest.

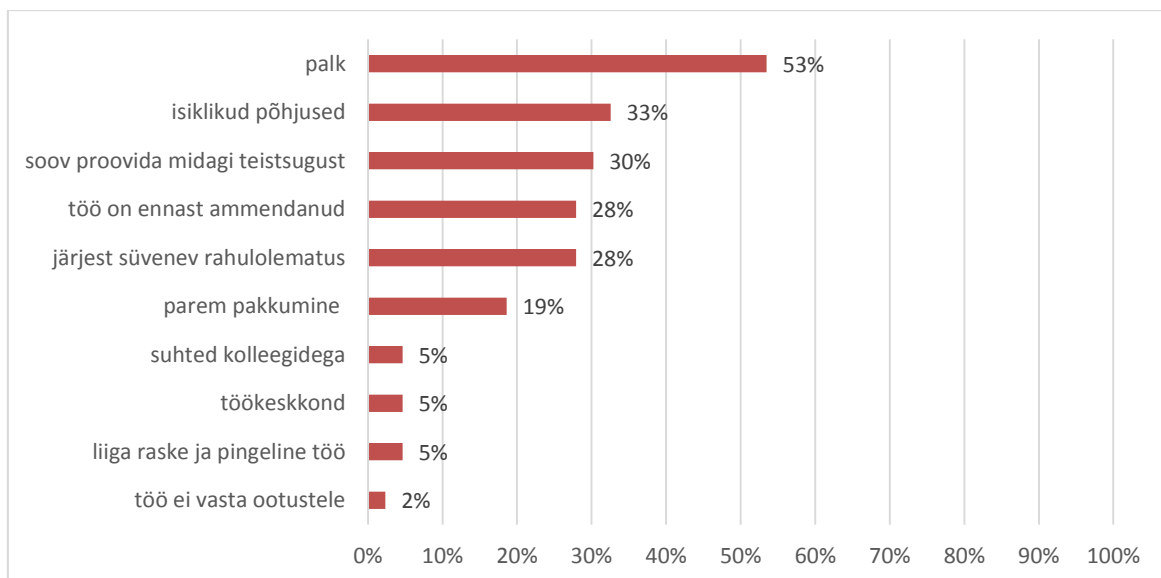


Joonis 11. Kas teeksid võimaluse korral sama tööd mõnes teises ettevõttes (Werner) ?
Allikas: Autori koostatud

Meat Market'is ja Cafe Truffe's on 67 % töötajatest mõelnud lahkumisele ettevõttest ja 33 % mitte. 33 % vastajatest vahetab lähima aasta jooksul tõenäoliselt ettevõtet ja 50 % jääb tööle samasse ettevõttesse. Võimaluse korral teeks sama tööd 13 % töötajatest mõnes teises ettevõttes ja 17 % mitte. Teises ettevõttes töötaks pigem 8 % töötajatest ja 29 % pigem mitte. 33 % töötajatest ei osanud küsimusele vastata.

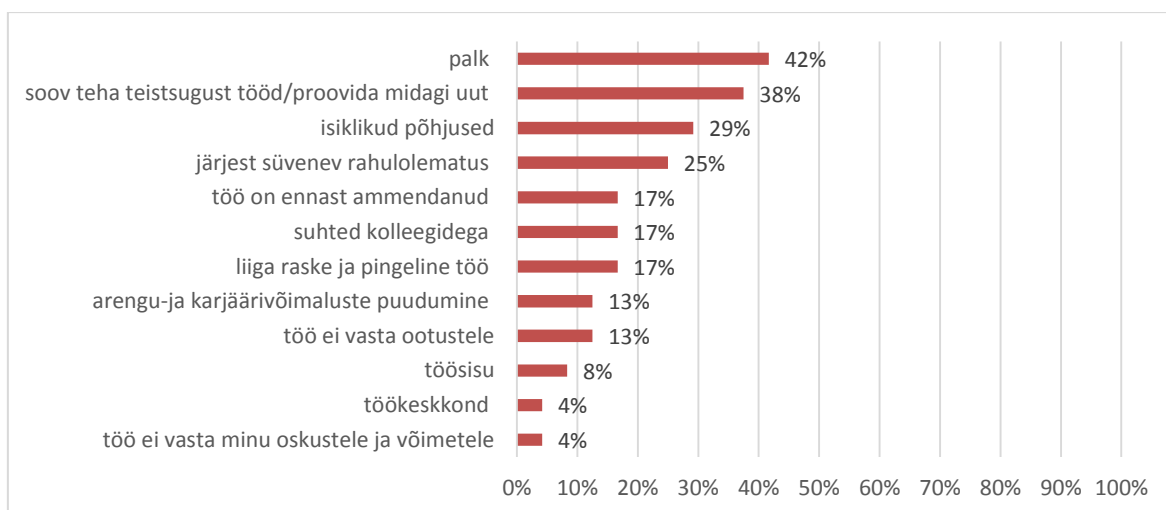
Peamised põhjused, mis mõjutaks töötajaid ettevõttest lahkuma on palk, isiklikud põhjused (elukoha vahetus, tervislikud põhjused, kool), soov teha teistsugust tööd/proovida midagi uut, järjest süvenev rahulolematuse ning tunne, et töö on ennast ammendanud.

Muude põhjustena toodi välja eriala vahetus, arengu- ja karjääri võimaluste puudumine, töö ei vasta ootustele, liiga raske ja pingeline töö, parem pakkumine, töösisu, töökeskkond, suhted kolleegidega.



Joonis 12. Peamised põhjused, mis mõjutaks töötajaid Wernerist lahkuma
Allikas: Autori koostatud

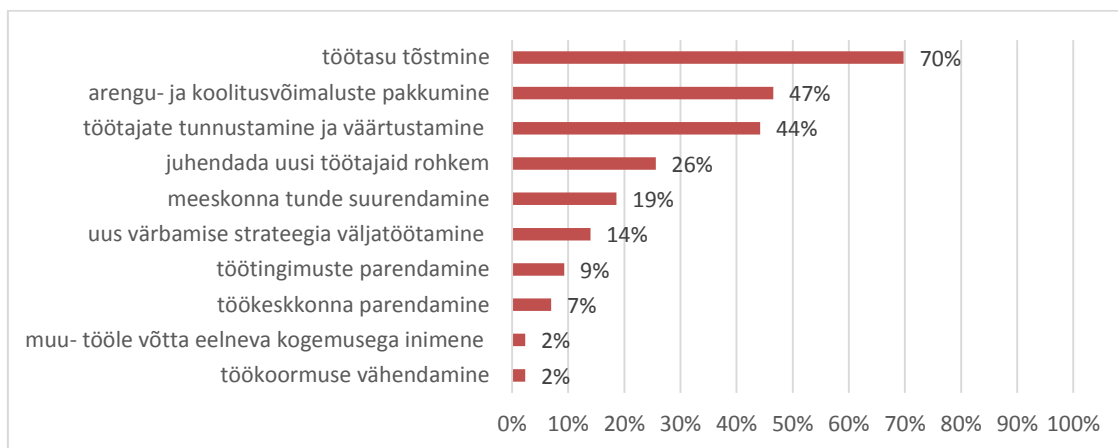
Peamised põhjused, miks töötajad lahkuks ettevõttest on palk, soov proovida midagi teistsugust, isiklikud põhjused (kool, elukoha vahetus, tervislikud põhjused) ja järjest süvenev rahulolematus.



Joonis 12. Peamised põhjused, mis mõjutaks töötajaid Meat Market'ist ja Cafe Truffe'ist ettevõttest lahkuma
Allikas: Autori koostatud

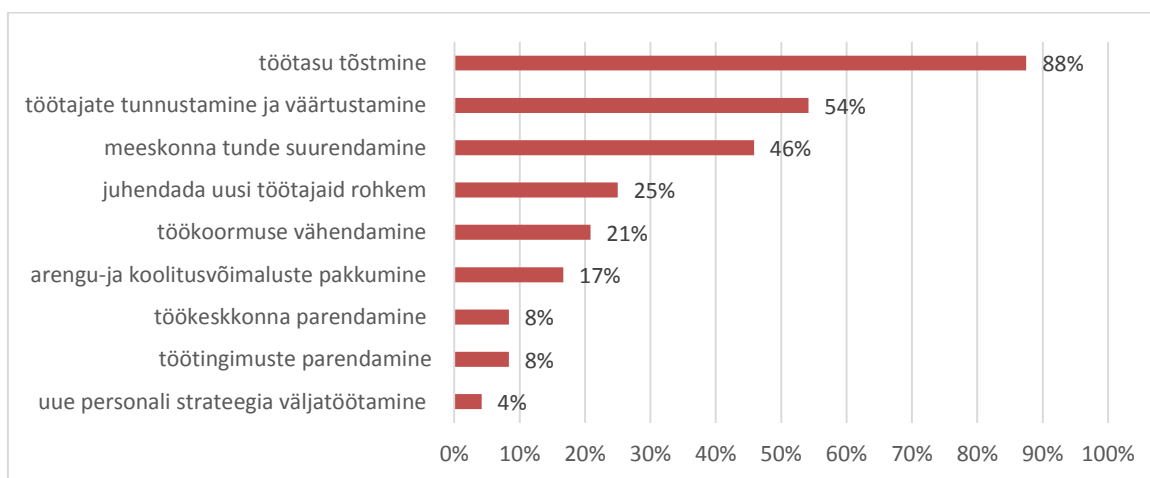
Edaspidise tööjõu volavuse vähendamise ettepanekutena Werneritöötajate poolt toodi enim välja vajadust tõsta töötasu (30 korda), pakkuda arengu- ja koolitusvõimalusi (20 korda), töötajaid tunnustada ja väärtustada (19 korda) ning juhendada uusi töötajaid rohkem

(11 korda). Veel toodi välja, et võiks suurendada meeskonna tunnet ühisürituste näol, välja töötada uus värbamise strateegia, parendada töötingimusi ja töökeskkonda. Pakuti välja ka, et võiks vähendada töökoormust ning tööle võtta eelneva töökogemusega inimese, mis tegelikult seostub ka uue värbamise strateegia väljatöötamisega.



Joonis 13. Edaspidise tööjõu volavuse vähendamise ettepanekud Werner'i töötajate poolt
Allikas: Autori koostatud

Edaspidise tööjõu volavuse vähendamise ettepanekutena toodi Meat Market' ja Cafe Truffe töötajate poolt välja, et töötasu võiks tõsta (21 inimest), töötajaid võiks rohkem tunnustada ja väärtustada (13 inimest), meeskonna tunnet suurendada ühisürituste näol (11 inimest) ja juhendada uusi töötajaid (6 inimest). Veel toodi välja, et töökoormust võiks vähendada, pakkuda töötajatele rohkem arengu-ja koolitusvõimalusi, parendada töökeskkonda ja töötingimusi ning välja töötada uus personali strateegia.



Joonis 14. Edaspidise tööjõu volavuse vähendamise ettepanekud Meat Market'i ja Cafe Truffe töötajate poolt
Allikas: Autori koostatud

2.3.6. Korrelatsioon lahkumiskavatsuste ja töötingimuste vahel

Järgnevalt on välja toodud olulisemad korrelatsioonianalüüsi: töötingimuste ja lahkumiskavatsuste vahel; rahulolu juhtimise ja lahkumiskavatsuste vahel ning rahulolu tagasiside/motiveerimise ja lahkumiskavatsuste vahel. Korrelatsiooni mõõdetakse korrelatsioonikordajaga (tähistus r).

Tabel 2 toodud korrelatiivsetest seostest nähtub, et töötingimused on nõrgas seoses lahkumiskavatsustega.

Ettevõttest lahkumise ja tõenäose, et inimene vahetab aasta jooksul oma töökohta vahel on keskmise tugevusega seos: $r=0,61$, $p<0,001$. Rahulolu töö eest saadava tasuga ja rahulolu tööga üldiselt vahel on keskmise tugevusega seos: $r=0,59$, $p<0,01$.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Kas oled mõelnud ettevõttest lahkumise peale?	1,00								
2. Kas on tõenäoline, et vahetad lähima aasta jooksul oma töökohta?	0,61	1,00							
3. Olen rahul oma tööga üldiselt	0,26	0,23	1,00						
4. Olen rahul info liikumisega töökorralduse kohta	0,11	0,18	0,21	1,00					
5. Olen rahul oma töö eest saadava tasuga	0,27	0,31	0,59	0,05	1,00				
6. Oma tööülesannete täitmiseks on mul vajalikud oskused ja teadmised	0,01	0,01	0,22	-0,10	0,26	1,00			
7. Olen rahul oma töökoormusega	-0,05	-0,05	0,28	-0,07	0,14	0,13	1,00		
8. Mul on olemas töövahendid, et teha oma tööd hästi	0,13	-0,04	0,21	0,20	0,04	0,24	0,28	1,00	
9. Minu töötasu on võrreldes teiste samasuguste ettevõtetega konkurentsivõimeline	-0,12	-0,12	0,09	-0,06	0,32	0,03	0,36	0,13	1,00

Tabel 1. Töötingimuste ja lahkumiskavatsuste korrelatsioonikordajad

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioon lahkumiskavatsuste ja juhtimise vahel

Juht on huvitatud töötajate arvamustest ja ettepanekutest ning rahulolu ettevõtte kui tööandjaga vahel on tugev seos, $r=0,65$, $p<0,001$. Pingevabade suhete ja probleemide korral juhi poole pöördumise vahel on keskmise tugevusega seos, $r=0,64$, $p<0,01$, samuti on omavahelises seoses juhi huvi töötajate arvamuste ning probleemi korral juhi poole pöördumise vahel, $r=0,40$, $p<0,1$. Juht kohtleb ja hindab kõiki võrdselt ning pingevabade suhete vahel juhiga on keskmise tugevusega seos, $r=0,45$, $p<0,001$.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Kas oled mõelnud ettevõttest lahkumise peale?	1,00						
2. Kas on tõenäoline, et vahetad lähima aasta jooksul oma töökohta?	0,61	1,00					
3. Olen rahul ettevõtte kui tööandjaga	0,28	0,13	1,00				
4. Julgen probleemi korral juhi poole pöörduda	-0,04	0,14	0,16	1,00			
5. Juht on huvitatud töötajate arvamustest ja ettepanekutest	0,26	0,21	0,65	0,40	1,00		
6. Suhted juhiga on pingevabad	0,09	0,17	0,25	0,64	0,37	1,00	
7. Juht kohtleb ja hindab kõiki võrdselt	-0,01	-0,08	0,20	0,31	0,31	0,45	1,00

Tabel 2. Juhtimise ja lahkumiskavatsuste korrelatsioonikordajad

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioon lahkumiskavatsuste ning tagasiside ja motiveerimisega

Tabelist 3 nähtub, et meeskonna tunde ja töö väärtustamise vahel on keskmise tugevusega seos, $r=0,57$, $p<0,001$. Keskmise positiivne seos avaldus meeskonna tunde ja töö eest antava tagasiside vahel, $r=0,44$, $p<0,001$. Meeskonna tunde ja kolleegide käest saadava toetuse ning abi vahel on tugev seos, $r=0,67$, $p<0,05$. Kolleegide käest saadava abi ja toetuse vahel ning juhi poolse motiveerimise, kolleegide käest saadava abi ja toetuse ning tehtud töö eest saadava tagasiside vahel on keskmise tugevusega seos, $r=0,48$, $p<0,05$.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kas oled mõelnud lahkumisele Werner'i kohvikust ?	1,00							
2. Kas on tõenäoline, et vahetad lähima aasta jooksul oma töökohta teise vastu teises ettevõttes?	0,61	1,00						
3. Minu pingutused ja palk on tasakaalus	-0,08	-0,05	1,00					
4. Tunnen, et minu tööd hinnatakse	0,18	-0,03	0,49	1,00				
5. Meeskonnas toetatakse ja innustatakse üksteist	0,22	0,06	0,05	0,57	1,00			
6. Tehtud töö eest antakse nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet	0,03	-0,04	0,06	0,43	0,44	1,00		
7. Saan kolleegidelt abi ja toetust	0,22	-0,03	-0,01	0,47	0,67	0,32	1,00	
8. Minu juht innustab mind tööalasel	-0,07	-0,07	0,22	0,32	0,41	0,48	0,48	1,00

Tabel 3. tagasiside ja motiveerimise ning lahkumiskavatsuste korrelatsiooni kordajad
Allikas: autori koostatud

3. ARUTELU, JÄRELDUSED, ETTEPANEKUD

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida tööjõu voolavuse põhjuseid Werneris kohvikus ning lahkumiskavatsuste seost töötingimustega ja- suhetega. Töö tulemuste alusel on töö autori eesmärgiks ka ettevõtte juhtkonnale teha ettepanekuid lahkumiskavatsuste ennetamiseks ja seeläbi vähendada tööjõu voolavust.

Uuringust selgus, et töötajate lahkumiskavatsused on seotud eelkõige rahulolematusest töötasuga, vähesest meeskonnatunnetusest, töötajate tunnustamisest ja väärtustamisest ning vähestest karjääri- ja arenguvõimalustest.

Wernerist lahkumise peale on mõelnud 31 töötajat (72 %) ja tõenäoliselt vahetab lähima aasta jooksul töökohta teise vastu 27 töötajat (63 %). Lahkumise peale ei ole mõelnud 12 töötajat (28%) ja 15 töötajat ei vaheta lähima aasta jooksul töökohta.

Analüüsi käigus selgus, et lahkumine on tingitud ebapiisavast töötasust, isiklikest põhjustest, soovist proovida midagi uut ning töö on ennast juba töötajate jaoks ammendanud. Töötajad tunnevad end küll meeskonnaliikmena, kuid soovivad rohkem üritusi, mis meeskonnatunnet suurendaks. Oluliseks hinnati suhteid kolleegidega, mis oli nii ettevõtte tööle tulemise põhjuseks ja motiveerivaks teguriks. Töötajaid motiveerivad veel head töötingimused, positiivne tagasiside klientide poolt ja pingevaba õhkkond töö juures.

Töötajad leidsid, et lahkumiskavatsuste mõjutamiseks ja tööjõu voolavuse vähendamiseks peaks Werneris kohvik suurendama töötasu, pakkuma rohkem arengu- ja koolitusvõimalusi ning tunnustama ja väärtustama töötajaid rohkem.

Empiirilisest uuringutest saadud tulemuste põhjal teeb töö autor järgmised soovituslikud ettepanekud töötajate lahkumiskavatsuste mõjutamiseks ja tööjõu voolavuse vähendamiseks:

- Arengu- ja koolitusvõimaluste pakkumine- investeerida töötajate arendamisse, luua arenguestluste süsteem, mille abil luua igale töötajale arengueesmärgid ning nende kaudu koolitusprogrammid.
- Meeskonnatunde suurendamine ühisürituste näol.
- Tööjõu voolavuse perioodiline mõõtmine, analüüsida lahkumise põhjuseid ka edaspidi.

- Töötajate tunnustamine ja väärtustamine, töö panuse väärtustamine, tagasiside jagamine (nii positiivse kui ka negatiivse).
- Vaatlus ettevõttes, lisaks sellele aitab lahkumiste põhjustest aru saada suhtlemine töötajatega pingevabas õhkkonnas väljaspool töökohta ning töörahulolu küsitluste läbiviimine.
- Vaadata üle töötajate värbamise meetod/tehnika, keda ettevõtte soovib oma meeskonda ja mis ootused on firmal uuele töötajale ning kuidas välja selgitada töötaja pädevus vastavale ametikohale.
- Töökorralduse muutmine- koormuse vähendamine, tööaegade ülevaatamine.
- Kui töötaja on otsustanud siiski ettevõttest lahkuda, võiks juhtkond läbi viia temaga intervjuu, et välja selgitada lahkumise põhjused.

KOKKUVÕTE

Käesolevas bakalaureusetöös uuriti töajõu voolavuse põhjuseid ja võimalusi selle vähendamiseks Werneris kohvikus. Töö autor viis küsitluse läbi nii Werneris kohvikus kui ka kahes teises toitlustusettevõttes- Meat Market'is ja Cafe Truffes's. Põhjus, miks töö autor seda otsustas teha, seisnes selles, et autor soovis teada saada, kas töajõu voolavus on toitlustusettevõtete üldine probleem või mitte.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest osast. Esimene osa annab teoreetilise ülevaate töajõu voolavuse probleemist, töötingimustest ja töösuhetest tingitud teguritest, mis viivad töötajaid otsuseni ettevõttest lahkuda. Teises osas kirjeldab töö autor uuringu metoodikat ning analüüsib empiirilise uuringu tulemusi. Kolmandas osas on töö järeldused ja kokkuvõtte uuringu tulemustest. Samuti esitab autor ettepanekuid, kuidas töajõu voolavust ettevõttes vähendada ning ennetada.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada Werneris kohviku töötajate lahkumiskavatsuste seost töötingimuste ja -suhetega. Töö tulemuste alusel teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid lahkumiskavatsuste ennetamiseks ja seeläbi vähendada töajõu voolavust. Kasutades korrelatsioonianalüüsi selgus, et oluliste töötingimuste ja -suhete ning lahkumiskavatsuste vahel puudus seos.

Ettevõttest lahkumise peale on mõelnud 31 töötajat ja lahkuda on plaaninud ettevõttest 27 töötajat. Lahkumiskavatsuste teket suurendab eelkõige rahulolematuse palgaga, soov proovida midagi uut, töö tekitab rahulolematust ning on töötajate jaoks ennast ammendanud. Lahkumiskavatsusi tingib ka arengu- ja koolitusvõimaluste vähesus.

RESUME

KASUTATUD KIRJANDUS

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. (September 2000. a.). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnael Management*, 29 (3), lk 333-342.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice 12th*.
- Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y., & Bas, Y. (2013). Analysis of Factors That Affect the Intention to Leave of White-collar Employees in Turkey Using Structural Equation Modelling. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, 2.
- Blomme, R. J., & Tromp, D. M. (2008). Predictors of turnover intentions of highly educated employees in the hospitality industry. *Advances in Hospitality and Leisure*, 4, 3–28.
- Blomme, R. J., Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry:a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162.
- Bossidy, L. C. (2002). *Execution. The Discipline of getting things done* . New York : Crown Business.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employee leave*. United States of America : Amacom.
- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137.
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M., & Partlow, C. (2016). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *Internal Journal of Hospitality Management*, 13-22.

- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466.
- Ehigie, B. O., Oguntuase, R. O., & Ibode, F. O. (2012). Personality factors and emotional intelligence as predictors of frontline hotel employees' emotional labour. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(9), 327-338.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued Employees*. Sage.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Heinsalu, K. (2007). *Töösuhte lõpp*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Hissom, A. (2009). Understanding and controlling employee turnover. *Human Resource Management*, 1-13.
- Kuslivan, S., & Kuslivan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, 251-269.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*.
- Laser, S. A. (1980). Dealing with the problem of employee turnover. *Human Resource Management*, 19(4), lk 17-21.
- Lee, T. R., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding Model of Employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5-36.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academic of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Majandus- ja Kommunikatsiooni Ministeerium. (kuupäev puudub). Allikas: <https://www.mkm.ee>
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organization*. New York, Wiley.

- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2001). *Managing Generation Y. Global Citizens Born in the Late Seventies and the Early Eighties.*
- Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution of Logistics Management*, 37(5), 375-388.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work and personal factors in turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Publishing, I. (2001). *Work Expectations Profile*. Inscape Publishing.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1993). The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. *Organisational Dynamics*, 39-52.
- Sexton, R. S., McMurtrey, S., Michalopoulos, J. O., & Smith, A. M. (2002). employee turnover: a neural network solution. *Computers and Operations Research*, 2635-2651.
- Shamsuzzoha, A.H.M., & Shumon, R.H. (2010). Employee turnover. A study of its causes and effects to different industries in Bangladesh. *International Journal of Humanities and Social Science*, 64-68.
- Shukla, S., & Sinha, A. (2013). Employee Turnover in banking sector. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 11(5).
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2011). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113-137.
- Statistikaamet. (kuupäev puudub). *Eesti Statistika*. Allikas: www.stat.ee

- Taimre, T. (2016). *Äripäev Pärnu Konverentsid* . Allikas:
<http://www.konverentsid.ee/juhtimine/2016/06/28/kuidas-y-generatsiooni-tool-hoida>
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine* . Tartu Ülikooli kirjastus .
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences. *Journal of Business & Psychology*, 201–210.
- Vahur, A. (2007). *Tõhus värbamine. Kuidas leida häid töötajaid* . Äripäeva kirjastus .
- Walsh, K., & Taylor, M. S. (2007). Developing In-House Careers and Retaining Management Talent. *48*(2), 163-182.