

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Anna Bugajova

**TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSED, SELLE MÕJU JA  
ENNETAMISE VÕIMALUSED. ERINEVATES RIIKIDES  
KOOSTATUD ARTIKLITE SISUANALÜÜS.**

Bakalaurusetöö

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Anna Bugajova .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 134837

Üliõpilase e-posti aadress: bugaevaaanna@bk.ru

Juhendaja emeriitdotsent Maris Zernand-Vilson:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

ABSTRAKT .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOORIA.....	7
1.1. Tööjõu voolavus .....	7
1.1.1. Tööjõu voolavuse mõiste .....	7
1.1.2. Tööjõu voolavuse liigid.....	7
1.2. Tööjõu voolavuse mõõtmise .....	9
1.2.1. Tööjõu voolavuse määr protsentides.....	9
1.2.2. Ellujäämismäär .....	10
1.2.3. Stabiilsuse indeks .....	10
1.2.4. Staaži analüüs.....	10
1.3. Tööjõu voolavuse põhjused .....	11
1.3.1. Aktiivse voolavuse põhjused.....	11
1.3.2. Passiivse voolavuse põhjused .....	12
1.4. Tööjõu voolavuse tagajärjed .....	13
1.5. Tööjõu voolavuse vähendamise võimalikud meetmed .....	15
1.6. Teooria kokkuvõtte .....	16
2. METOODIKA .....	17
3. ARUTELU .....	20
3.1. Tööjõu voolavuse definitsioonide võrdlus.....	20
3.2. Tööjõu voolavuse põhjuste võrdlus .....	22
3.3. Tööjõu voolavuse tagajärgede võrdlus .....	28
3.4. Tööjõu voolavuse vähendamise ja ennetamise meetmete võrdlus .....	31
KOKKUVÕTE .....	36
SUMMARY .....	38
ALLIKAD .....	40
LISAD .....	43

Vördlustabel.....43

## **ABSTRAKT**

Antud bakalaaurusetöö eesmärgiks on uurida tööjõu voolavuse põhjuseid, tagajärgi ja selle vähendamise meetmeid.

Tööjõu voolavust on käsitletud tähelepanuväärse probleemina, mis mõjutab proportsionaalselt nii ettevõtteid kui organisatsioone tervikuna nii Euroopas kui ka mujal maailmas. Uurimistöö autori eesmärgiks on vastata küsimustele, kuidas tööjõu voolavust mõõta, miks tööjõu voolavus tekib, milline on selle mõju ettevõttele ja kuidas seda vähendada. Samuti on oluline välja selgitada, mis on tööjõu voolavus, millised on selle liigid ja kuidas seda mõõta.

Uuringu käigus analüüsiti seitsme teadusartikli sisu. Analüüsi käigus võrreldi seitsmes riigis (Venemaa, Suurbritannia, Uus-Meremaa, Ameerika Ühendriigid, Brasiilia, Itaalia ja Iisrael) koostatus artikleid. Vaadeldi ka allikaid, mis kirjeldavad tööjõu voolavuse situatsiooni eri tööstusharudes.

Antud uuringu tulemusena esitatakse tööjõu voolavuse põhjused, tagajärjed ja selle vähendamise meetmed ettevõttes sõltumata organisatsiooni tegevusvaldkonnast või geograafilisest asendist. Autori arvates on antud bakalaaurusetöö oluline, kuna tööjõu voolavuse näitajad aastatega ainult kasvavad, kuid selle kohta on vähe informatsiooni.

Märksõnad: tööjõu voolavus, personali voolavus, personalipoliitika, värbamine, valik, vallandamine

## SISSEJUHATUS

Personalijuhtimine pälvib tänapäeval üha suuremat tähelepanu. Ettevõtte tõhusa tootmise küsimused ning konkurentsivõime parandamise, ettevõtte tasuvuse ja selle stabiilsusega seotud probleemide lahendamine on otseses sõltuvuses heast meeskonnast ja inimressursi võimalustest. Ettevõtte arenguperspektiivid on peamiselt tingitud majanduslikust komponendist, kuid unustada ei tohi ka tootlikkuse protsessi parandamisse kaasatud personali määra.

Tiheda spetsialistide vahetumisega seotud jõudluse halvenemine on muutunud väga aktuaalseks teemaks. Üha rohkem Eesti ettevõtteid seisab silmitsi tööjõu voolavuse probleemiga. Mainitud probleem on juba pikemat aega huvitanud majandusteoreetikuid, -teadlasi ja -praktikuid, kes nähtuse olemust ja põhjusi uurivad.

Antud teema on asjakohane: statistikaandmed näitavad, et vabade töökohtade arv kasvas 2015. aasta teises kvartalis võrreldes esimese kvartaliga 16,5%, praegune kasv on mullusega võrreldes 11%. Eesti töötuse määr oli samas 2015. aasta kolmandas kvartalis 5,2% ja pikaajalise töötuse määr kahaneb pidevalt: tööhõive määr 67,2% on rekordiline alates 2000. aastast (Statistikaamet 2015). Vaatamata sellele, et tööhõive määr Eesti elanikkonna seas aina kasvab ja pikaajaste töötute arv langeb, ei mõju see kuidagi vabade töökohtade vähenemisele. See võib tähendada ainult seda, et inimesed tunnevad oma tööhõive pärast küll muret, ent vahetavad siiski sageli töökohta.

Tööjõu voolavuse probleem on väärt arutelu, kuna see mõjutab proportsionaalselt nii ettevõtteid kui organisatsioone nii Euroopas kui väljaspool seda. **Käesoleva uurimistöö eesmärgiks on kirjandusallikate põhjal välja selgitada tööjõu voolavuse põhjuseid ja tagajärgi ning pakkuda välja võimalusi selle vähendamiseks või ennetamiseks.** Töö käigus on kavas leida vastused küsimustele, **mis on tööjõu voolavus, kuidas tööjõu voolavust mõõta, miks see voolavus tekib, milline on selle mõju ettevõttele ning kuidas seda vähendada.**

Uurimiseks kasutatakse sisuanalüüsi meetodit. Kuna käesoleva töö eesmärgiks on uurida tööjõu voolavust üldiselt, otsustas autor võrrelda mitmest riigi eri autorite teoreetilisi artikleid.

# 1. TEOORIA

## 1.1. Tööjõu voolavus

### 1.1.1. Tööjõu voolavuse mõiste

Tööjõu voolavus on kiirus, millega inimesed organisatsioonist lahkuvad. See võib olla häiriv ja kulukas (Armstrong; 2013).

Tööjõu voolavus on kiirus, millega töötajad ettevõttest lahkuvad ja uutega asendatakse (Cambridge University Press; 2011).

Tööjõu voolavus on töötajate liikumise määr – üks näitajatest, mille abil saab hinnata ettevõtte konkurentsivõimelisust ja jätkusuutlikkust (Ninepu ja Nõmm; 2007).

Tööjõu voolavus on kiirus, millega töötajad organisatsioonist lahkuvad ja selle sees asendatakse (HKU; 2007).

Personali voolavus on tööjõu vaba liikumine, mis on tingitud töötaja rahuolematusest töökoha või organisatsiooni suhtes (Kibanov; 2005).

Töös on esitatud viis tööjõu voolavuse mõistet, mis on avaldatud erinevatel aastatel erinevate autorite poolt. Tasub märkida, et kaks definitsiooni samastuvad täielikult. Vastavalt Cambridge University Press ja HKU andmetel on tööjõu voolavus kiirus, millega vahetub personal ettevõttes. Selle arvamusega nõustub ka Armstrong. Samas märgib ta erinevaid tööjõu voolavuse liike. Huvitav on ka see, et definitsioonides esinevad tööjõu voolavuse liigid, nende tagajärjed ja tekkimise põhjused. Näiteks kasutab Kibanov ühe definitsioonina tööjõu voolavuse põhjuseid. Ninepu ja Nõmm väidavad aga, et tööjõu voolavus on mitmefunktsionaalne näitaja, mis võimaldab hinnata ettevõtte konkurentsivõimekust kaugemas perspektiivis. Vaatamata sellele, et mõisted on üksteisega sarnased ja neis peituvad tööjõu voolavuse tekke põhjused ning tagajärjed, ei jätku antud informatsiooni selle nähtuse täielikuks kirjeldamiseks. Seetõttu vaatleb autor järgmistes peatükkides tööjõu voolavust ja selle mõistet põhjalikumalt.

### 1.1.2. Tööjõu voolavuse liigid

Tööjõu voolavuse võib jagada kaheks tüübiks: aktiivseks ja passiivseks voolavuseks.

Aktiivne voolavus on tingitud töötaja rahulolematusest töökoha, -tingimuste, -elu ja muu tööga seonduva suhtes (Kibanov; 2005). Rahulolematust töökoha suhtes on seotud ka alternatiivide kättesaadavusega (Shaw, Delery, Jenkins, Gupta; 1998). Rohkemate alternatiivide kättesaadavus suurendab töötajate ebakindlustustunnet: töötaja hakkab rohkem mõtlema töö sobivuse üle ja otsima paremat töökohta.

Passiivne voolavus on ettevõtte töötaja kaotus seoses rahulolematuse, distsipliini puudumise või süstemaatilise tööülesannete mõjuvate põhjusteta mitte täitmisega. Sellele vaatamata peetakse passiivseks voolavuseks nii töötaja lahkumist omal soovil kui ka tööandja initsiatiivil (Kibanov; 2005).

Teise määratluse autorid on seisukohal, et tööjõu voolavuse võib jagada kaheks liigiks vastavalt selle asukohale (Ninepu ja Nõmm; 2007).

Voolavus võib toimuda nii ettevõttesiseselt kui -väliselt. Sisemine voolavus kujutab endast ettevõttesisest personali ümberpaigutamist (Ninepu ja Nõmm; 2007). Väline voolavus tähendab ümberpaigutumist organisatsioonide, ettevõtetete või samalaadsete asutuste vahel (Ninepu ja Nõmm; 2007).

Mõlemad voolavuse liigid on tingitud samadest põhjustest. Nii sisemine kui ka väline voolavus on mitmesuguste eri faktorite tulemus. Nendeks võivad olla majanduslikud, sotsiaalsed, psühholoogilised ja demograafilised faktorid. Samas erinevad need teineteisest motiivide struktuuri, uue töökoha informatiivsuse, ühelt töökohalt teisele üleminekul tekkiva seisaku ulatuse ning töötajate rahulolu taseme poolest uutel töökohtadel. Näiteks kerkivad välise voolavuse puhul esimesena esile isiklikud motiivid, mis on seotud elukoha muutuse või tervisliku seisundiga ning alles seejärel põhjused, mis on seotud elukvaliteedi, palga suuruse, elamispinna puudumise või kaugusega. Sisemise voolavuse puhul kerkivad esiplaanile isiklikud motiivid, mis on seotud töötingimustega ning tagaplaanile jäävad elukvaliteedi küsimuste ja kvalifikatsiooniga seotud motiivid.

Tööjõu voolavust võib jagada kaheks liigiks vastavalt selle mõjule ettevõttele. Tööjõu voolavus võib ettevõtet mõjutada kahel viisil, nii positiivselt kui ka negatiivselt. (HKU; 2007) Positiivselt mõjuvad uute inimestega kaasnevad uued ideed ja innovatsioonid

organisatsioonis. Peamiseks voolavuse eeliseks võib pidada ebaefektiivse tööjõu asendamist (Siebert, Zubanov; 2009).

Negatiivse mõjuna võib välja tuua ettevõtte konkurentsivõime vähenemise või ohu ettevõtte saladuste lekkeks.

## **1.2. Tööjõu voolavuse mõõtmine**

Tööjõu voolavuse mõõtmine on üsna pikk ja keeruline protsess. Selle põhjused ei ole tingitud ainult juhtimise strateegiast. Mainitud nähtuse mõõtmisel tuleb arvesse võtta järgmisi makromajanduslikke näitajaid: ühiskondlik olukord, geograafiline asend ja demograafilised tegurid. Erilist tähelepanu tuleks pöörata kiirele tehnoloogia arengule, hariduse tasemele riigis ja inimeste võimele kiiresti õppida (Ninepu, Nõmm; 2007). Seoses elatustaseme kasvuga maailmas muutuvad ka inimeste vajadused: inimesed on töökohta valides palju tähelepanelikumad, võttes arvesse ettevõtte ergonoomikat ja suhtumist töötajatesse.

Väärrib märkimist, et ükski mõõtmise tüüp ja voolavuse analüüs ei ole ideaalne ega anna täpseid tulemusi. Selge pildi saamiseks ettevõttes soovivad personalispetsialistid kombineerida mitut meetodit.

### **1.2.1. Tööjõu voolavuse määr protsentides**

Kõige lihtsam ja kiirem viis voolavuse mõõtmiseks on kasutada personali voolavuse indeksit või teisisõnu tööjõu voolavuse määra. Tööjõu voolavuse määr arvutatakse järgmiselt. Selle saamiseks tuleb lahkunud töötajate arv korrutada sajaga ja jagada töötajate keskmise arvuga (Armstrong; 2014).

Kui ettevõtte peab töötajate üle arvet, ei ole indeksi arvutamine probleemiks. Ometi tuleb arvestada sellega, et tulemus ei ole täpne.

Sellist tüüpi analüüsi probleemiks on, et protsent hõlmab kõiki töötajaid. See tähendab, et 40-protsendiline voolavus ei peegelda nii suure näitaja mõju ettevõttele (Armstrong; 2014). Mõju kindlaks tegemiseks tuleb korraldada täpne uuring, mis näitab, millised töötajad on kaotatud (kas tegu oli kogunud ja pika staažiga töötajate või katseajal paari kuuga välja langenud kandidaatidega).

Eraldi võib välja arvutada ka omal soovil lahkunute protsentuaalse määra. Seda muutujat arvutatakse vastavalt eelmises näites toodud muutujatega, kuid lahkunud töötajate asemel kasutatakse töötajate arvu, kes lahkusid ettevõttest omal soovil (Armstrong; 2006).

Omal soovil lahkunud töötajaid puudutav analüüs on ettevõtte jaoks eriti tähtis. Nimelt aitab selline analüüs välja tuua töötajate rahulolu taseme töökohal. Mainitud analüüsi miinuseks on viimasel ajal populaarsust koguv praktika pakkuda töötajatele vallandamise asemel omal soovil lahkumist - seetõttu tuleks viimati nimetatud valemist järeldusi tehes eriti tähelepanelik olla.

### **1.2.2. Ellujäämismäär**

Erinevalt eelmisest ei põhine antud arvutus lahkunud töötajate hulgal, vaid töötajatel, kes on asutuses töötanud mingil kindlal ajavahemikul (Armstrong; 2013). Selline suhe arvutatakse gruppides. Kui eelmises näites toodi välja, et kogu ettevõtet hõlmav arvutus võib olla ebatäpne, siis antud juhul on täpsus tänu iga grupi eraldi arvutamisele kordades kõrgem.

Kõnealuse arvutusmeetodi puhul võrreldakse kindlal ajavahemikul töölt lahkunud töötajate protsenti tööle asunud töötajate protsendiga.

### **1.2.3. Stabiilsuse indeks**

Oluliseks muutujaks ettevõtte jaoks on ka stabiilsuse indeks. Stabiilsuse indeks väljendab töötajate arvu, kes on töötanud ettevõttes rohkem kui aasta, mis korrutatakse sajaga ja jagatakse viimase aasta jooksul alustanud töötajate arvuga (Armstrong; 2014).

See suhe näitab asutusse jääda püüdvate töötajate protsenti töötajate arvust ning järjepidevust tööle palkamisel. Stabiilsuse indeksi arvutamine ei peegelda samuti täpset situatsiooni ettevõttes. Seetõttu soovitatakse koos stabiilsuse indeksi arvutamisega analüüsida staaži.

### **1.2.4. Staaži analüüs**

Staaži analüüsitakse ainult töölt lahkunud töötajate puhul eesmärgiga välja selgitada iga kaotatud töötaja staaž ja nad ettevõttes töötatud aja põhjal grupeerida. Antud volavuse indeks näitab töölt vallandatud töötajate arvu ja töölt lahkunud töötajate arvu suhet (Armstrong; 2006).

Antud analüüsimeetodit tasub kasutada koos stabiilsuse indeksi või üldise personali volavuse andmetega (Pedras, Liivamägi, Vats; 2007). Andmete võrdlemisel võib kirjeldada nii volavuse määra kui ka struktuuri.

### **1.3. Tööjõu volavuse põhjused**

Miks inimesed oma töökohtadelt lahkuvad? Millest on tingitud vallandamiste suur määr? Miks ettevõtte tööle võetud töötajaid vallandavad?

A.J. Kibanovi definitsioonist lähtudes jaguneb personali volavus aktiivseks ja passiivseks. Kui esimene on tingitud töötaja rahulolematusest töökohta suhtes, siis teine on vastupidiselt tingitud tööandja rahulolematusest töötaja suhtes. Definitsioonist lähtuvalt võib ka volavusega seotud põhjused jagada kahte gruppi.

#### **1.3.1. Aktiivse volavuse põhjused**

Aktiivse volavuse põhjusteks võivad olla mitmesugused ettevõttega seotud aspektid, mis mingitel põhjustel ei taga töötaja rahulolu, näiteks ettevõtte palga- ja motivatsioonipoliitika, vahetu juhi kompetentsus, organisatsioonisesed arenguvõimalused, organisatsioonis toimuvad muutused ja muu selline. Samuti võib omal soovil lahkumise põhjuseks olla teine tööpakkumine (Pedras, Liivamägi, Vats; 2007). Töötaja rahulolematuse põhjuseks võib olla ka halvad töötingimused ja madal palk. (Mobley; 1982)

Aktiivse volavuse vähendamiseks tuleb välja selgitada, mis töötajaid ei rahulda ja luua head töötingimused. Põhjuste väljaselgitamiseks on mitu erinevat võimalust: töötajate rahulolu-uuring, arenguestlused ning lahkumisel peetav vestlus.

Töötajate rahulolu-uuring on töötajate anonüümne küsitlus, mille kaudu mõõdetakse õhkkonda organisatsioonis, töötajate pühendumust ja organisatsiooni eesmärkide saavutamise võimalikkust (Lahtvee; 2007). Uuringu tulemused aitavad juhil hinnata oma kompetentsust ja parandada juhtimisstiili.

Arenguestlus on töötaja ja tema otsese juhi vaheline dialoog. Dialoogi käigus arutatakse läbi töötaja saavutused ja ebaõnnestumised ning pannakse paika eesmärgid järgmiseks perioodiks. Juhil on arenguestluse käigus hea võimalus anda töötajale tagasisidet ning töötajal pakkuda ideid ettevõtte edukuse parandamiseks.

Lahkumisel peetav vestlus on arvatavasti kõige raskem moodus voolavuse põhjuste väljaselgitamiseks. Paraku ei ole kõik töölt lahkuvad töötajad valmis suhtlema. Sel juhul langeb kogu vastutus juhi õlgadele. Kui juhi välja selgitatud töötaja rahulolematuse põhjused on põhjendatud, tuleb juhil kasutusele võtta asjakohased meetmed.

### **1.3.2. Passiivse voolavuse põhjused**

Passiivse voolavuse esmasteks põhjusteks on ebakvaliteetne personali värbamise poliitika või töötajaga seotud lootuste mitte täitumine. Pahatihti juhtub nii, et uude kohta tööle saada sooviv inimene räägib oma kogemused ja võimed tegelikkusest paremaks. Samuti ei tohi järeldusi teha töötajast töövestlusel jäänud esmamulje põhjal, kuna stress, ebamugavad tingimused ja muud faktorid mõjuvad inimestele erinevalt. Kandidaat, kes esmapilgul juhi silmis antud ametikohale sobib, ei pruugi tulevikus sobida kollektiivi või ei pruugi tema teadmistest ja kogemustest piisata tööülesannete täitmiseks. Seetõttu tuleb personali värbamisse passiivse voolavuse takistamiseks suhtuda väga vastutustundlikult.

Personalijuhi peamiseks ülesandeks on valida suure hulga soovijate seast välja sobivad ja kompetentsed kandidaadid, tuginedes neljale peamisele printsiibile. Personali värbamisse tuleb suhtuda objektiivselt, iga kandidaadi puhul tuleb leida individuaalne lähenemine, analüüsides tema võimekusi erinevate meetoditega ning võrrelda objektiivselt tema kompetentsust ideaaliga (Samoukina; 2015).

N. Samoukina on kirjeldanud alljärgnevaid personali värbamise meetodeid ja hindamisvõimalusi tööle võtmisel:

1. dokumentide ja eluloo analüüs
2. esmamulje hinnang
3. intervjuu või vestluse korraldamine
4. kandidaadi enesetutvustuse hindamine
5. kandidaadi kõne analüüs ja hindamine
6. professionaalne töötaja hindamine peale katseaega
7. psühholoogiline testimine
8. ettevõtte tehnoloogia sobivuse hindamine (kompetentse töötaja värbamine)

Tasub märkida, et kandidaadi võimekuse ja karakteri analüüsiks tuleb kasutada mitut meetodit ühendavat analüüsisüsteemi. Näiteks kasutavad mõned Eesti pangad kolmejärgulist

personali värbamist: kandidaadid peavad saatma CV, võtma osa grupivestlusest ja läbima personaalse vestluse. Grupivestlusel korraldab personalispetsialist mitmesuguseid psühholoogilisi teste, et selgitada välja kandidaatide võime töötada kollektiivis ning oskus lahendada probleeme.

Personali värbamisel toimib mitmejärguline süsteem palju paremini ja garanteerib suurema tõenäosusega sobivama personali, mis omakorda aitab takistada passiivset voolavust tulevikus.

#### **1.4. Tööjõu voolavuse tagajärjed**

Teooriast ja definitsioonist lähtudes näib tööjõu voolavusel olevat vaid negatiivne külg, ent väikese hulga töötajate välja vahetamine võib ettevõttele ka väga kasulik olla.

Positiivse poole pealt toob mittesüsteemiline töötajate välja vahetamine ettevõttesse uusi ideid ja innovaatilisi probleemide lahendamise võimalusi (HKU; 2007). Uued töötajad on sageli palju aktiivsemad ja initsiatiivikamad. Uusi kvalifitseeritud töötajaid värvates tõuseb ettevõtte üldine töövõimekus ja paraneb emotsionaalne töö taustaprotsess. Uued kogenud töötajaid, kellel on rohkem teadmisi, suurendavad ettevõtte potentsiaali investeerida inimvaradesse (Megatrends; 2013).

Negatiivselt võib ettevõttele mõjuda asjaolu, et töölt lahkunud töötajad ei järgi kahjuks sageli korporatiivset eetikat ning salajase informatsiooni lekke oht on väga suur. Ettevõtted püüavad end selle vastu kindlustada, sundides töötajaid koos töölepinguga allkirjastama ettevõtte saladuste hoidmise kohustuse punkti. Sellele vaatamata ei saa antud lepingu tulemuslikkuses kunagi saajaprotsendiliselt kindel olla.

Üheks suurimaks tööjõu voolavusega seonduvaks probleemiks on sellega kaasnevad suured kulutused: töölt lahkunud töötajaga seotud ja uute töötajate otsimisele tehtavad kulutused, uue töötajaga seotud kulutused töökohal, uue töötaja koolituskulud, kaotatud töötajaga seotud kulude kaotus, produktiivsuse langusega seotud kulud, uue töötaja otsimise ja realiseerimata võimalustega seotud tööjõu ja aja kulutamine (Armstrong; 2013).

Põhilised tööjõu voolavusega seotud kulutused on mõõdetavad ajas ja rahas. Täpse summa välja arvutamiseks tuleks ajakulu teisendada sularahasse ehk näiteks teha kindlaks, kui palju kulutatakse töötunde uue töötaja otsimiseks, kui töötund maksab seitse eurot.

“Turundusagentuuri Brandem tegevjuhi Paavo Heili sõnul peaksid kõik ettevõtted endale selgeks tegema, millised on töötaja ootused töökohale ja milline on antud ettevõtte konkurentsieelis teiste kõrval, sest nii saavad nad märkimisväärselt vähendada ka oma tööjõukulusid.“ (Matsalu; 2015).

Tööjõukuluks loetakse tööandja aasta jooksul töötajale tehtavaid otseseid ja kaudseid kulusid (Statistikaamet; 2015). Otsesed kulud moodustavad 73,26 ja kaudsed kulud 26,74% tööjõukulust. Otsesed kulud hõlmavad tasu tegelikult töötanud aja eest (65,96%), tasu mitte töötanud aja eest (6,64%) ja mitterahalist tasu (0,76%). Kaudsed kulud hõlmavad kohustuslikke, leppekohaseid ja vabatahtlikke sotsiaalkindlustusmaksid (25,21%); hüvitisi ja sotsiaaltoetusi (0,60%); tööalase koolituse kulusid (0,58%) ning kulusid tööjõu värbamisele ja riietusele (0,36%) (Statistikaamet; 2012).

Kõige suurema protsendi moodustab tasu tegelikult töötatud aja eest. Armstrongi sõnul hõlmab volavus töölt lahkunud töötajaga seotud kulutusi, uute töötajate otsimisele tehtavaid kulutusi, uue töötajaga seotud kulutusi töökohal, uue töötaja koolituskulusid, kaotatud töötajaga seotud kulude kaotust, produktiivsuse langusega seotud kulusid, uue töötaja otsimise ja realiseerimata võimalustega seotud tööjõu ja aja kulusid. Statistikaameti andmeil moodustavad selle hüvitised töölepingu lõpetamisel (0,31% tööjõukuulust), tööalase koolituse kulud (0,58% tööjõukuulust), tööjõu värbamise ja tööriietusega seotud kulud (0,36% tööjõukuulust) ehk kokku 1,25% tööjõukuulust pluss kaotused seoses produktiivsuse langemise ja realiseerimata võimalustega.

Kaudseid, tootlikkuse vähenemise, organisatsiooniliste teadmiste ja klientide rahulolematusega seotud kulusid on raskem mõõta. Kuigi kirjanduses on tõestatud, et otsesed kulud võivad sageli ulatuda kuni 50-60% töötaja iga-aastasest palgast, võivad üldised kulud tihti ulatuda 90-200% töötaja aastapalgast (Wilson, 2012).

Ameerikas maksab ühe töötaja lahkumine ja tema ametikohale uue töötaja võtmine töötaja 9-18 kuu töötasu. Ameerika keskmine palk on 3263 dollarit kuus, mis tähendab, et ühe töötaja lahkumine ja uue töötaja sellele ametikohale võtmine maksab alates 39367 dollarist (umbes 27,5 tuhat eurot) kuni 58743 dollarini (umbes 55 tuhat eurot) (Matsalu; 2015). Peterburis maksab ühe töötaja värbamine umbes 141 tuhat rublat (umbes kaks tuhat eurot), juhataja värbamine umbes 361 tuhat rublat (umbes viis tuhat eurot), tööliiklasi töötaja värbamine umbes 75 tuhat rublat (umbes üks tuhat eurot). Cascio (2006) arvab, et uue töötaja

värbamine, valimine ja koolitamine on sada protsenti kallim, kui samal ametikohal töötava inimese aastapalk.

Töötajate värbamiskulud Venemaal ja Ameerikas on väga erinevad, kuid kindlalt võib väita seda, et isegi ühe töötaja vahetus on väga kallis. Suur personali voolavus võib ettevõttele majanduslikult saatuslikuks saada.

## **1.5. Tööjõu voolavuse vähendamise võimalikud meetmed**

Eelmistes peatükkides kirjeldati tööjõu voolavuse põhjuseid ja tagajärgi. Käesoleva peatüki eesmärgiks on kirjeldada võimalikke tööjõu voolavuse vähendamise meetmeid.

Peamised tööjõu voolavuse vähendamise meetmed peituvad personali planeerimise põhimõtetes. Personali planeerimine on inimressursi analüüsi ja vajaduse välja selgitamise protsess, mille eesmärgiks on organisatsiooni eesmärkide saavutamine (Mensah; 2013). Teisisõnu peavad õiged inimesed olema õigel ajal õiges kohas ja täitma organisatsiooni jaoks vajalikke tööülesandeid. Mensahi arvates on parim viis tööjõu voolavuse parandamiseks personali planeerimise süsteemi reguleerimine. Selline meetod on üsna kallis ja nõub palju aega.

Järgmiseks tööjõu voolavuse vähendamise meetodiks on kõikvõimalike analüüside tegemine ettevõttes (Kavanagh; Thite; Johnson 2015). Selle all mõeldakse tööanalüüsi tervikuna. Tööjõu voolavuse vähendamiseks tuleb välja selgitada selle tekkimise põhjused, määr ja karakter ehk kas ettevõttest lahkuvad kogenud või katseaja mitte läbinud töötajad, kas lahkumise põhjuseks on vallandamine või töötaja rahulolematuse ettevõtte suhtes. Kõik see ja paljud muud faktorid on tööjõu voolavuse vähendamisel väga tähtsad. Just seetõttu tuleb tööjõu voolavust jälgida ja kaardistada ning töötajatega pidevalt suhelda.

Tööjõu voolavuse vähendamisel on väga tähtsaks faktoriks ka töötajate motiveeritus. Seejuures ei pea töötajaid motiveerima ainult töötasu tõstmisega, seda võib teha ka töö atmosfääri või töötingimusi parandades (Anvari, Jianfu, Chermahini; 2014).

## 1.6. Teooria kokkuvõtte

Teooria-osa eesmärgiks oli teha selgeks tööjõu voolavuse mõiste ja selle kohta maksimaalselt infot saada.

Teooriast ja analüüsist lähtuvalt võib teha järgmised järeldused:

1. Tööjõu voolavuse võib selle põhjustest olenevalt jagada aktiivseks või passiivseks, määrast lähtuvalt loomulikuks või liigseks, asukohast lähtuvalt sisemiseks või väliseks ning mõju poolest positiivseks või negatiivseks.
2. Ükski tööjõu voolavuse määra arvutamise meetod ei ole ideaalne.
3. Paikapidavate andmete saamiseks on vaja kasutada mitmejärgulist tööjõu voolavuse andmete analüüsimeetodit.

Järgnevalt tuuakse kokkuvõtvalt välja otseselt uurimisküsimustega seotud teooria, mida arutelu käigus kontrollima hakatakse:

1. Aktiivse voolavuse põhjusteks on kõikvõimalikud töötaja rahulolematused ja alternatiivsed töövõimalused.
2. Passiivse voolavuse põhjusteks on ebapädev tööjõu värbamine, halb motivatsioonipoliitika, arenemisvõimaluse puudus ja töötajate ebamugavus töökohal (puudujäägid suhetes teiste töötajate ja juhtidega, töökoha mugavuses ja ohutuses).
3. Voolavuse tagajärjed on nii positiivsed kui ka negatiivsed.
4. Personali voolavus toob ettevõttesse uusi ideid ja innovaatilisi probleemide lahendamise võimalusi.
5. Voolavusega seotud suurimaks probleemiks on sellega kaasnevad suured kulutused.
6. Tööjõu voolavuse vähendamise meetmeteks on personali planeerimise protsessi reguleerimine, tööanalüüsi korraldamine ja töötajate motivatsiooni suurendamine.

## 2. METOODIKA

Töö kirjutamise meetodiks valitud sisuanalüüs põhineb teaduskirjanduses ja dokumentaalkirjanduses juba avaldatud uuringutulemustel, vaadatel, mudelitel ja järeldustel. Teoreetiline uurimus ei sisalda uut empiirilist materjalikogumit.

Uurimiseks valiti välja eri autorite eri keeltes kirjutatud artiklid. See aitab personali voolavuse probleeme eri riikide näitel avatumalt ja laiemalt vaadelda. Uurimiseks püüti valida artiklid, mis käsitlevad personali voolavuse teematikat nii üldiselt kui ka mingi haru näitel.

Artiklite ja teaduskirjanduse otsimiseks kasutati mitut andmebaasi: ingliskeelsete artiklite otsimiseks EBSCOhost Webi ja venekeelsete artiklite otsimiseks Google Academyt.

Kokku analüüsiti seitset Venemaal, Ameerika Ühendriikides, Suurbritannias, Uus-Meremaal, Brasiilias, Iisraelis ja Itaalias kirjutatud artilit. Riikide valik oli juhuslik, otsiti artikleid, intervjuusid ja muid allikaid, mis vastaksid uurimistöö põhiküsimustele. Võrdlemiseks püüti valida vaid teaduslikke artikleid, mis kirjeldavad situatsiooni kogu riigis, ent mitu artiklit on seotud ka mingi konkreetse haruga.

Esimese allikana kasutati A. A Moisenko ja L.A. Strelnikova 2013. aastast pärinevat venekeelset uuringut “Влияние текучести кадров на деятельность Российских предприятий” (Tööjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonidele), mille eesmärgiks oli analüüsida personali voolavuse mõju Venemaa ettevõtetele. Eesmärkide saavutamiseks töötati välja metoodika ja viidi läbi mitmeid ülesandeid. Neist peamisteks olid:

1. Personali voolavuse tekkepõhjused ja tagajärjed töökohtadel.
2. Empiirilise uuringu korraldamine. (kogemuslik, kogemusel põhinev, vaatlusi ja katseid uurimismeetodina käsitlev uuring. R. Kleis, J. Silvet, F. Väari. Võõrsõnade leksikon. Valgus. Tallinn. 1978: 174). Uuring viidi läbi eesmärgiga tuvastada töötaja seisukoht seoses personali voolavusega.
3. Saadud tulemuste analüüs.

Teise allikana kasutati John Hauskechti 2014. aastast pärinevat ingliskeelset artiklit “Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?” Selle

uurimuse viis läbi personali ja juhtimise professor Hauskecht koos Corneli Nürnbergi ülikooliga. Uurimus toetus 82 personali voolavuse valdkonna artikli analüüsile, selles kasutati metaanalüüsi, et tuvastada peamised personali voolavust mõjutavad põhjused.

Kolmandaks allikaks oli John Lawsoni Uus-Meremaal ilmunud artikkel “New Zealand's Staff Turnover is a significant financial and productivity issue for employers.” Uuringu eesmärgiks oli uurida töajõu voolavust Uus-Meremaa suurtes ja keskmistes ettevõtetes, mis tegutsevad nii avalikus kui ka erasektoris. Uurimisandmed koguti 2014. aasta neljandas kvartalis.

Neljandaks käsitleti Suurbritannia portaalis CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) ilmunud artiklit “Employee turnover and retention“, mis kirjeldab töajõu voolavuse põhjuseid ja selle vähendamise viise Suurbritannia ettevõtte näitel.

Viienda kasutatud artikli “Employee Turnover and Organizational Performance: A study of Brazilian Retail Sector” kirjutasid Brasiilia autorid Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira ja Ciro Barbosa de Aquino Almeida. Selle uuringu eesmärgiks oli välja selgitada töajõu voolavuse mõju ettevõtte produktiivsusele ühe suure ja mitut filiaali omava jaemüügiettevõtte näitel. Autorid võrdlesid sama ettevõtte eri töajõu voolavuse määraga kaupluste eesmärgiga välja selgitada, kas eri töajõu voolavuse määraga eri kaupluste sissetulek on erinev. Samas töös vaadeldakse ka töötajate motiveerituse mõju töajõu voolavusele.

Kuues artikkel “Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies” pärineb Rumeenia autorite L.K. Ladelsky ja G.A. Catana sulest. Selle eesmärgiks on analüüsida infotehnoloogia haru töötajate töökohalt vabatahtlikult lahkumise põhjuseid. Uuring viidi läbi temaatiliste artiklite analüüsimisel. Hoolimata sellest, et teksti allikas viitab töajõu voolavuse analüüsile Iisraelis, pärinevad analüüsitud andmed pigem Ameerika Ühendriikidest ja Suurbritanniast. Kirjanduse ülevaatest nähtub, et infotehnoloogia sektori töötajad lahkuvad omal soovil eri põhjustel. Artiklis räägitakse kahte tüüpi teguritest, mis võivad põhjustada töötaja lahkumise: organisatsioonilised (personalijuhtimine, organisatsiooni kultuur, sealhulgas siseturundus, töövõime ja juhtimine) ja täiendavad organisatsioonilised põhjused (individuaalselt seotud ja põhjendatud turuga). See allikas pakub juhtidele ka mitu näpunäidet töötajate hoidmise strateegiate arendamiseks voolavuse vähendamise eesmärgil.

Viimase analüüsitud allika “Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem” kirjutasid itaallastest autorid G. Falsetta, V. Fasone ja C. Provenzano sisuanalüüsi meetodit kasutades. Antud teoreetilise allika peamiseks eesmärgiks on näidata, kuidas otsese juhi ja tema alluvate koostoime võivad kindlustada töösuhte, suurendades rahulolu tööga ja aidates vähendada töajõu voolavust. Artiklis kirjeldatakse olukorda hotellinduse sektoris tervikuna, kusjuures erilist tähelepanu pööratakse töajõu voolavuse põhjustele ja tagajärgedele.

Uuringus kasutatud kolm artiklit kirjeldavad töajõu voolavuse situatsiooni kolmel eri tegevusalal. Üks artikkel räägib töajõu voolavusest jaemüügi turul, teine töajõu voolavuse tekkimise põhjustest infotehnoloogias ja kolmas töajõu voolavuse vähendamise meetmetest hotellinduses. Eri riikide info kättesaadavus annab võimaluse analüüsida ja võrrelda eri riikide töajõu voolavuse põhjuseid, tagajärgi ja vähendamist puudutavaid andmeid. Samuti võimaldab see välja selgitada töajõu voolavuse põhjuseid, tagajärgi ja selle vähendamise võimalusi sõltumata ettevõtete tegevusvaldkonnast või geograafilisest asukohast.

Andmete võrdlemiseks kasutati kodeerimismeetodit. Kõigi seitsme artikli läbi kodeerimise järel grupeeriti kogu informatsioon ühte võrdustabelisse. Võrdustael on esitatud töö lõpus Lisas. Artiklite analüüsis kasutati nelja kriteeriumit. Neist esimeseks on personali voolavuse definitsioon (kood DIF), milles on ka riikide statistika ja üldinformatsiooniga seotud andmed. On tähtis, et personali voolavuse definitsioon kõigis kolmes artiklis oleks sarnane - see annab võimaluse autorite arvamuse võrdlemiseks ja garanteerib palju täpsema uuringutulemuse. Järgmisteks kriteeriumiteks on personali voolavuse põhjused (PÕH) ja selle tagajärjed (TAG). Viimaseks kriteeriumiks on voolavuse põhjuste vähendamise meetodid (MEET). Analüüsitud artiklid on algselt inglise ja vene keeles. Võrdluse mugavuseks oli kogu informatsioon tõlgitud eesti keelde ja asetatud tabelisse.

## 3. ARUTELU

### 3.1. Tööjõu voolavuse definitsioonide võrdlus

Selleks, et artiklite analüüs pädeks, tuleb esmalt veenduda, et kõik seitse allikat ja teooria räägivad ühest ja samast nähtusest.

Teoriast järeldub, et tööjõu voolavus on nähtus, mis kirjeldab personali liikumise kiirust, millega töötajad ühest või teisest ettevõttest lahkuvad ning neile asendaja leitakse. Esimene, vene autorite kirjutatud artikkel “Tööjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.” väidab, et personali voolavus on üks peamistest juhtimise efektiivsust kirjeldavatest kriteeriumitest. Samuti väidavad autorid, et 3-5-protsendilist voolavust loetakse lubatavaks ning see ei tekita ettevõttele probleeme. Voolavus taolisel tasemel kannab endas ainult positiivseid aspekte, kuna vahetub vähese efektiivsusega personal, uued inimesed aga pakuvad ettevõttele alternatiivseid ideid (Moisenko, Strelnikova; 2013). Teise allika “Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?” kohaselt on tööjõu voolavus töötajate lahkumine gruppide, üksuste või organisatsioonide sees (Hauskecht; 2014). Kolmanda artikli “New Zealand's Staff Turnover is a significant financial and productivity issue for employers.” definitsioonis domineerib töötasu ja juhtimise ratsionaalsuse teema. Autorid räägivad tööjõu voolavusest kui olulisest ettevõtte tootlikkuse ja edukuse näitajast. Samuti näitavat tööjõu voolavuse tase personali värbamispoliitika edukust (Lawson; 2015). Neljanda artikli “Employee turnover and retention.” autorite arvamuse kohaselt on tööjõu voolavus mingil konkreetsel ajaperioodil (kõige sagedamini aasta jooksul) ettevõttest lahkuvate töötajate protsent. Mõistet kasutatakse selleks, et kirjeldada kõikide töötajate - omal soovil lahkunute, vallandatute, pensionile läinute või koondatute - lahkumise protsessi (CIPD staff; 2015). Brasiilia autorite artikkel “Employee Turnover and Organizational Performance: A study of Brazilian Retail Sector.” ei määratle mõistet täpselt, rääkides vaid sellest, et tegu on ettevõtte iseloomust sõltuva mitmeprofililise nähtusega (Mesquita, Aquino; 2015). Eelviimase allika “Causes affecting voluntary turnover in IT

sector. Review of some empirical studies.” andmetel võivad teadmised töajõu voolavuse tasemest ja selle põhjustest aidata töajõu alalhoidmise strateegiate väljatõõtamisel, ent peegeldavad ka vajadust võtta tarvitusele abinõud selle vähendamiseks (Ladelsky, Catana; 2013). Itaalia autorite uuringust “Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.” järeldub, et töajõu voolavus on inimeste liikumine töajõhalt ja töajõhale organisatsiooni raamides, kusjuures voolavus võib olla nii vabatahtlik kui tahtmatu, aga ka kontrollitav ja vältimatu.

Kõikide allikate määratlusi omavahel võrreldes võib olla kindel, et jutt käib ühest ja samast nähtusest ehk töajõu voolavusest ning seetõttu võib asuda andmeid analüüsima.

Esimese, Venemaal 2015. aastal kirjutatud artikli “Tõajõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.” kohaselt on töajõu voolavusele kõige vastuvõtlikumad ettevõtted, mis tegutsevad jaekaubanduse, ehituse, panganduse ja teeninduse valdkonnas. Voolavusele vähem vastuvõtlikud on ettevõtted, mis tegelevad hotellinduse ja infotehnoloogiaga. Suurbritannias on olukord sarnane: kõrgeimad kaadrivoolavuse näitajad on jaekaubanduse, ühiskondliku toitlustamise ja muude klientide teenindamise valdkonnaga seotud ettevõtetes. Märkimisväärne on, et kui Strelnikova ja Moisenko kannavad hotellinduse vähem vastuvõtlike tegevusalade hulka, siis inglased on vastupidisel arvamusel. Viimase artikli „Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.” andmetele toetudes kõigub töajõu voolavuse tase Londoni hotellinduse valdkonna ettevõtetes 58%-lt 112%-ni, teiste riikide uuringud väidavad töajõu voolavuse protsendiks isegi kuni 300 protsenti. Samuti tuleb märkida, et Faldetta, Fasone ja Provenzano („Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.”) jagavad hotellinduse tootmiseks ja klientide teenindamiseks, olles veendunud, et teenuste kvaliteetne osutamine hotelli poolt kliendile sõltub esmajoonel töötava personali kvalifikatsioonist. Selles ärivaldkonnas kerkib esiplaanile klient, mis tähendab, et ettevõtte edukus sõltub otseselt osutatavate teenuste kvaliteedist. Seega võime hotellinduse kanda teeninduse valdkonda, kus enamike artiklite autorite arvates on voolavus ülemäärane.

**Järeldusena võib öelda, et hotellinduse valdkond on töajõu voolavuse suhtes pigem vastuvõtlik.** Eri riikide autorite arvamuste lahkumine võib johtuda antud tegevussfääri arengu erinevast tasemest. See tähendab, et Venemaal on hotellinduse valdkond rohkem arenenud kui Suurbritannias. Teine põhjus võib olla tingitud kultuurilistest

iseärasustest: kuna venelased ja inglased on oma mentaliteedi poolest liiga erinevad, erinevad ka nende juhtimisstiil ja personali juhtimine tunduvalt.

Töøjõu voolavuse suhtes vastuvõtlikkust puudutavad arvamused lähevad lahku ka infotehnoloogia valdkonnas. Kui venekeelne artikkel “Töøjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.” väidab, et infotehnoloogia sektor on voolavuse suhtes vähem vastuvõtlik, siis Iisraeli infotehnoloogia sektoris tehtud uuring “Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.” räägib sellest, et töøjõu voolavus kasvas siin 13 aasta jooksul 7%. 1999. aastal moodustas töøjõu voolavus 57, 2012. aastal aga juba 64 protsenti. Samuti nähtub statistilistest andmetest, et vabatahtliku lahkumise protsent moodustab kõikidest lahkumistest vaid 3,7. See tähendab, et suurem osa lahkumistest on tingitud tööandja rahulolematusest töötaja suhtes.

Niivõrd vähese informatsiooni põhjal on eri arvamuste põhjust raske seletada. Siiski võib julgelt järeldada, et **infotehnoloogia valdkond omab erinevates riikides eri töøjõu voolavuse näitajaid, olles sellest hoolimata nähtuse suhtes tugevalt vastuvõtlik.**

Brasiilia autorite artikkel “Employee Turnover and Organizational Performance: A study of Brazilian Retail Sector.” tugineb uuringule jaekaubanduse valdkonnas. Vaatamata sellele, et Brasiilias näeb alates 2010. aastast majanduse üldist arengut ja pakutavate tööde määra kasvu, moodustab voolavuse protsent jaekaubanduse valdkonnas 40% aastas. Strelnikova ja Moisenko uuringust “Töøjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.” järeldub, et töøjõu voolavuse ohutu tase on alla viie protsendi aastas.

Järelikult on töøjõu voolavuse tase Brasiilia jaekaubanduse valdkonna organisatsioonides väga kõrge, mis mõjutab tervet sektorit negatiivselt. Seda seisukohta toetavad nii vene artikli kui ka portaali CIPD allika “Employee turnover and retention.” autorid. **Seega võib järeldada, et jaekaubanduse valdkond on töøjõu voolavuse suhtes äärmiselt vastuvõtlik.**

### 3.2. Töøjõu voolavuse põhjuste võrdlus

Teoreetiline osa annab töøjõu voolavuse tekkimisele järgmised põhjused:

- Aktiivse voolavuse põhjusteks on töötaja kõikvõimalikud rahulolematused ja alternatiivsed töövõimalused.

- Passiivse voolavuse põhjusteks on eapädev tööjõu värbamine, halb motivatsioonipoliitika, arenemisvõimaluse puudus ja töötajate ebamugavus töökohal (puudulikud suhted teise töötajatega ja juhtidega, töökoha mugavus ja ohutus).

Väärrib märkimist, et vaid üksainus allikas jagab voolavuse aktiivseks ja passiivseks. Ladelsky ja Catana ("Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.") vaatlevad oma uuringus just nimelt aktiivset voolavust infotehnoloogia valdkonna ettevõtetes. Aktiivne voolavus on seotud töötaja rahulolematusega tööandja ja töötingimuste suhtes ning alternatiivide olemasoluga tööturul (Kibanov; 2005). Passiivne voolavus ilmneb tööandja rahulolematusest töötaja suhtes (Kibanov; 2005). Ladelsky ja Catana artiklis "Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies." on aktiivse voolavuse põhjuseid kirjeldatud väga üksikasjalikult, mis annab võimaluse nende jagamiseks järgmistesse gruppidesse:

1. Personali juhtimisega seotud põhjused:
  - Töökohustuste ebaõiglane jaotamine
  - Tööandja ja otsese ülemuse ebakompetentsus
  - Läbi mõtlemata töötaja sotsialiseerimise ja adapteerimise protsess
  - Tasakaalu rikkumine töötaja panuse ja tema tunnustamise vahel
2. Isiklikud põhjused:
  - Stress
  - Konfliktid töökohal
  - Halvad suhted tööandjaga
  - Rahulolematuse töökoha suhtes
  - Entusiasmi kadumine
  - Pettumine organisatsioonis
  - Usu puudumine organisatsiooni
  - Inimese isiksusetüüp ja väärtused
  - Väsimus
3. Otseselt töötingimuste, karakteristikute, ettevõtte struktuuri ja väärtustega seotud põhjused:
  - Karjäärirõusu ja ametialase tunnustamise võimaluse puudumine

- Madal töötasu
  - Ebasobiv töölaad
  - Tööülesannete rutiinsus
  - Sõltuvus tehtud tööst
  - Normeerimata töögraafik.
4. Ettevõttevälised põhjused:
- Alternatiivid tööturul

Personaliosakonna töö on otseselt seotud töötaja rahuloluga töökoha suhtes. Absoluutselt kõikide artiklite autorid jõudsid ühel või teisel määral ühisele arvamusele, et üheks tööjõu voolavuse põhjuseks on personalijuhtimises tehtud vigadega seonduvad põhjused.

Näiteks leiab Lawson (“New Zealand’s Staff Turnover is a significant financial and productivity issue for employers.”), et esmaseks probleemiks on vähesed investeeringud personali. Siia alla kuuluvad muu hulgas investeeringud personali otsingu, värbamise ja koolituse protsessidesse. Seda seisukohta toetavad Brasiilia artikli “Employee Turnover and Organizational Performance: A study of Brazilian Retail Sector.” autorid Mesquita Ferreire ja Aquino Almedia, kes tulid oma uuringus järeldusele, et ka jaekaubanduse valdkonnas on investeeringud personali väga olulised. Ehkki autorid kinnitavad, et personali koolitamine mõjub tööjõu voolavust vähendavalt, ei ole mõju nende hinnangul piisav. Koolituse olemasolu ja kvalifikatsiooni tõstmise teemat puudutab ka CIPD portaali artikkel “Employee turnover and retention.”.

Sellest järeldub, et **investeeringute puudumine personali ja personaliosakonna töösse on üheks tööjõu voolavuse tekkimise põhjuseks sõltumata ettevõtte tegevusvaldkonnast või geograafilisest asukohast.**

**Samuti väärrib märkimist, et antud probleem kuulub nii tööjõu passiivse kui ka aktiivse voolavuse juurde.** Ühest küljest ei suurenda töötajad oma teadmiste hulka, mis toob kaasa nende rahulolematuse, teisest küljest ei laienda töötajate teadmisi ka ettevõtte, mis võib lõppkokkuvõttes saada tööandja rahulolematuse ja töötaja vallandamise põhjuseks.

Personalitöös tehtavatest vigadest rääkides ei saa jätta märkimata värbamispoliitika ebaefektiivsuse probleemi. Seda mainitakse nii Itaalia („Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.”), Iisraeli (“Causes affecting voluntary turnover in IT

sector. Review of some empirical studies.”), Venemaa (“Tööjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele”), kui ka Uus-Meremaa (“New Zealand's Staff Turnover is a significant financial and productivity issue for employers.”) allikates. Suurbritannia autorid uuringus “Employee turnover and retention.” peavad probleemiks liiga kõrgeid ootusi personalivaliku protsessis. Sageli ei sobi kandidaadid pakutavale ametikohale kas üksikute faktorite tõttu või üldse mitte. Personalitöö spetsialist peab vajaliku töötaja karakteristikud esitama väga täpselt, vastasel korral võib värbamisega kaasneda äsja värvatu vallandamine. Samuti tuleb sageli ette kandidaatide liiga kõrgeid ootusi organisatsiooni suhtes.

**Sel juhul võib mittekvalifitseeritud värbamisprotsess osutada nii aktiivse kui ka passiivse voolavuse põhjuseks sõltumata ettevõtte tegevusvaldkonnast või geograafilisest asukohast.**

Ka halvasti läbimõeldud sotsialiseerimise ja adapteerimise protsessi puudutavad arvamused langevad kokku. Mainitud perioodil tutvub töötaja oma tööülesannete ja uute kolleegidega. Juhul, kui protsess on jäetud koordineerimata, võivad tekkida erimeelsused kolleegidega, diskrimineerimine töökohal ja stress (Faldetta, Fasone, Provenzano; 2013). Samuti sõltub sotsialiseerimise protsessist töötaja tööülesannete mõistmine (Moisenko, Strelnikova; 2013). Artiklist „Employee turnover and retention.“ selgub, et peamine hulk töötajatest langetavad lahkumisotsuse või jäävad rahulolematuteks just adapteerimisprotsessi ajal (töötamise esimesed kuud). Isegi juhul, kui inimene jääb ametisse aastaks või kauemaks, sünnib lahkumisotsus töötamise esimestel nädalatel.

Tööjõu suure voolavuse ja halvasti läbimõeldud adapteerimisprotsessi seoseid leiti nii Venemaa (“Tööjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.”), Iisraeli (“Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.”), Itaalia („Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.”), kui ka Suurbritannia (“Employee turnover and retention”) allikate analüüsid, seda ka hotellinduse ja infotehnoloogia valdkonnas. Sellest võib järeldada, et **halvasti koordineeritud sotsialiseerimise ja adapteerimise protsess mõjutab tööjõu aktiivset ja passiivset voolavust sõltumata ettevõtte tegevusalast või geograafilisest asukohast.**

Personaliosakonna tööga seotud põhjuseid (ebaõiglane tööülesannete jaotamine, tööandja ja otsese ülemuse ebakompetentsus, töötaja panuse ja tema tunnustamise vahelise tasakaalu rikkumine) kirjeldati ainult IT-sektori analüüsis “Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.”. See võib johtuda antud valdkonna

spetsiifikast. Võrdlusandmete puudulikkuse tõttu ei saa teha järeldusi töøjõu voolavuse põhjuste kohta antud tegevusvaldkonnas või neid üldistele põhjustele lisada.

Aktiivse voolavuse põhjuste järgmiseks grupiks on isiklikud põhjused. Absoluutselt kõik allikad mainivad töøjõu voolavuse muude põhjuste loeteludes isiklike põhjuseid. Artikkel „Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.” kirjeldab neid kõige üksikasjalikumalt.

Sellest võib järeldada, et **töøjõu voolavuse tingivad sageli isiklikud põhjused, seda sõltumata ettevõtte tegevusvaldkonnast või geograafilisest asukohast.**

Tohutut rolli töötaja rahuolematuses ja tema lahkumises ettevõttest mängivad töötingimused, aga samuti palgakorraldus. Mitmete artiklite autorid pööravad erilist tähelepanu töötasu tasemele.

Strelnikova ja Moisenko artikli “Töøjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.” arvamuse kohaselt on madal töötasu, aga ka väljamaksete ebastabiilsus töötaja ettevõttest lahkumise kõige olulisemaks põhjuseks. Seda seisukohta toetavad ka Brasiilia autorid oma töös “Employee Turnover and Organizational Performance: A study of Brazilian Retail Sector.”. Siiski ei pea nad töötasu suurendamist töøjõu voolavuse vähendamise meetodiks. Ladelsky ja Catana (“Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.”) märgivad ära negatiivse seose töøjõu voolavuse, töötasu taseme ja motivatsiooni vahel. Motivatsioonipaketi ja töøjõu voolavuse vahelisest seosest rääkides toovad Suurbritannia autorid esile hüvede ebaõiglase jaotuse.

Seega on kolme eri riigi autorid palgakorraldusega seonduvas ühel meelel ehk **töøjõu aktiivne voolavus on otseselt seotud töötasu taseme ja motivatsioonipoliitikaga sõltumata ettevõtte asukohast või tegevusvaldkonnast.**

Töötajate lahkumise järgmised põhjused on seotud töötingimustega. Vene autorite ja infotehnoloogia valdkonna uuringute autorite artiklites “Töøjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele” ja “Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.” räägitakse normeerimata töögraafikust kui ühest töøjõu aktiivse voolavuse põhjustest. Ka Ladelsky ja Catana (“Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.”) märgivad põhjuste hulgas töö rutiinsust. Sarnaselt selle arvamusega märgivad ka Ameerika autorid artiklis “Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?” voolavuse põhjusena rutiinsust töötaja

töökohustustes. Peaaegu kõikides artiklites tuuakse välja arenguvõimaluste ja karjääritõusu võimaluse olulisus ettevõttes.

Järelikult on **normeerimata töögraafik, töö rutiinsus ja karjääritõusu võimaluse puudumine töajõu aktiivse voolavuse põhjusteks sõltumata ettevõtte asukohast ja tegevusvaldkonnast.**

Võrreldavate artiklite tekstides märgitakse sageli aktiivse voolavuse ühe põhjusena alternatiivide olemasolu tööturul. Hauskecht ("Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?") loeb alternatiivsete tööpakkumiste suurt hulka töajõu voolavuse üheks kõige olulisemaks põhjuseks. CIPD artiklis "Employee turnover and retention." märgib lahkumise põhjusena ära ka uue töökoha perspektiivikuse. Ladelsky ja Catana ("Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.") on selle arvamusega solidaarsed.

**Alternatiivide olemasolu tööturul märgitakse töajõu voolavuse ühe põhjusena ära kolme eri riigi autorite artiklites, järelikult on see töajõu aktiivse voolavuse põhjuseks ettevõtetes sõltumata nende tegevusvaldkonnast või asukohast.**

Passiivsest voolavusest rääkides väärivad mainimist kandidaatide haridustase. Itaalia autorid artiklis „Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.” toovad hotellinduse sfääris töölt lahkumise põhjusena välja töötajate kesised teadmised. Infotehnoloogia valdkonna ettevõtete uuring "Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies." näitas, et hariduse tase ei ole seotud rahulolu tasemega, kuid avaldab otseselt mõju voolavuse tasemele. Järelikult avaldab töötaja hariduse tase mõju tööandja rahulolule oma alluvatega. Seda kinnitab antud nähtuse kuulumine passiivse voolavuse põhjuste hulka.

**Haridustase mõjutab passiivset voolavust kindlasti, kuigi antud teemat puudutavad ainult kaks autorit. Kokkulangevuste vähene hulk tähendab seda, et mainitud põhjust kas ei kohata nii sageli või see pole esmajärguline.**

Suhteliselt ootamatuna mõjus järeldus, et töajõu kõige kõrgemat voolavust täheldatakse nooremate isikute hulgas. Artiklis „Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?“ räägitakse sellest, et noortele ja vähese töökogemusega inimestele on alternatiivsete tööpakkumiste ja paremate töötingimuste otsimine rohkem omane. Iisraeli uuring "Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some

empirical studies.” kinnitab antud arvamust, märkides ära negatiivse seose voolavuse ja töötajate vanuse vahel: mida noorem personal, seda sagedamini nad tööd vahetavad.

**Järelikult täheldatakse kõige kõrgemat voolavust just noore personali hulgas.**

Itaalias **hotellinduse valdkonnas korraldatud uuring** „Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.” **räägib sellest, et passiivse voolavuse üheks põhjuseks on selle tööstusharu hooajalisus.** Hotellide juhatajad on harjunud töötajate värbamisega ja vallandamisega regulaarsete sesoonsete kõikumiste rütmis, olemata valmis tööjõudu täielikult sünkroniseerima (Faldetta, Fasone ja Provenzano; 2013).

Jaekaubanduse ja infotehnoloogia valdkonna lahknevasi tööjõu voolavuse põhjustes võrreldes üldiste põhjustega ei leitud. **See tähendab, et analüüsitud artiklite andmete alusel ei saa teha järeldust selle kohta, et need valdkonnad erineksid tööjõu voolavuse teiste põhjuste poolest.**

### **3.3. Tööjõu voolavuse tagajärgede võrdlus**

Teoriast järeldus, et personali voolavus võib põhjustada nii negatiivseid kui ka positiivseid tagajärgi.

Madal voolavus võib ettevõtet positiivselt mõjutada. Tööjõu mittedünaamiline vahetumine toob ettevõttesse kaasa uusi ideid ja innovaatilisi võimalusi probleemide lahendamiseks (HKU; 2007). Uued töötajad on sageli aktiivsemad ja initsiatiivikamad. Paraneb kollektiivi üldine emotsionaalne seisund, aga tõuseb ka töövõimekus. Uued, suure teadmistepagasi või kvalifitseeritumate teadmistega töötajad motiveerivad juhte investeerima koolitamisega ja kollektiivi üldise kvalifikatsiooni tõstmisesse (Megatrends; 2013).

Ainult üks analüüsitud artikkel puudutas voolavuse positiivset mõju ettevõttele. Moisenko ja Strelnikova (“Tööjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.”) väitel avaldub voolavuse positiivne mõju uute ideede tekkimises, aga ka rahalises kokkuhoius uute töötajate palkadelt. Esimeste töökuude jooksul on inimene katseajal. Sageli on töötasu sel perioodil ühe või teise ameti puhul pakutavast madalam, see aga tähendab, et esimeste töökuude jooksul võib tööandja palkadeks makstavatelt summadelt mingisuguse summa kokku hoida.

**Järelikult võib tööjõu voolavus ettevõttele tänu uute töötajate innovaatilistele ideedele ja mõningasele säästmisele töötasude osas ka positiivset mõju avaldada.**

Kõikide teiste allikate autorid on aga ühel meelel selles, et tööjõu voolavus avaldab ettevõtte rahavoogudele negatiivset mõju.

Teooriast järeldub, et tööjõu voolavuse peamiseks probleemiks on selle nähtusega seonduvad kulutused. Tööjõu voolavusest põhjustatud kuluartiklite hulgas märgitakse järgmisi: töötaja lahkumisega seotud kulud, kulutused uue töötaja otsimisele, uue töötaja töökohale adapteerimisega seotud kulud ning kulud uue töötaja väljaõppele. Samuti käib jutt töötasu vähendamisest seoses produktiivsuse kaotamisega.

Provenzano, Fasone ja Faldetta („Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.”) arvamusel kohaselt mõjub tööjõu voolavus hotellinduses negatiivselt eelkõige ettevõtte otsestele ja kaudsetele kuludele. Tagajärjed võiks jagada kahte gruppi: otsest mõju omavateks ja kaudset mõju omavateks.

Otsene mõju on seotud kulutuste suurenemisega töötajate värbamisele, valimisele ja koolitamisele. Kaudne mõju on seotud töötajate tootlikkuse langemisega teeninduse madala kvaliteedi ja töökohustuste mittetundmise tõttu, aga samuti seoses rahulolematusega töö suhtes.

Alustuseks vaatleme põhjuseid, millel on ettevõttele otsene majanduslik mõju. Strelnikova ja Moisenko (“Tööjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.”) väidavad majanduslike näitajate ja tööjõu voolavuse vahelistest seostest rääkides, et voolavus viib suurte rahaliste kulutusteni (kulutused uute töötajate otsimisele, kulutused töötajate valimisele, kulutused nende väljaõppele ja adapteerimisprotsessile). Unustada ei tohi ka seda, et uute töötajate otsimise protsessi vältel jääb eelmise töötaja poolt varem täidetud ametikoht tühjaks ja tema tööülesanded täitmata. Sellest järeldub, et ülejäänud töötajad peavad võtma endale täiendava töökoormuse, organisatsioon peab aga kinni maksma nende ületunnitöö. Tähendab, et lisaks täiendavatele kulutustele töötaja otsimiseks ja valimiseks lisandub veel üks kuluartikkel boonuste näol töötajatele, kes peavad uue töötaja otsinguprotsessi vältel tegema rohkem tööd. CIPD portaali artikli “Employee turnover and retention.” väitel on momenti, millal tööjõu voolavus hakkab organisatsiooni negatiivselt mõjutama, raske täpselt kindlaks määrata. Palju sõltub turusegmenidist, milles ettevõtte konkureerib. Küll aga on selge see, et voolavus mõjub negatiivselt töötasule.

Kuna kõik uuringud ja teooria on eelpool mainitu osas ühel meelel, võib teha järelduse, et **otsene majanduslik mõju ettevõttele seisneb täiendavates kulutustes**

**personali värbamisele, valimisele ja koolitamisele sõltumata ettevõtte asukohast või tegevusest.**

Kaudseid mõjusid mainitakse kõikides analüüsitavates artiklites. Faldetta, Fasone ja Provenzano („Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.”) arvates on kaudsed mõjud seotud kaastöötajate tööviljakuse langusega teeninduse madala kvaliteedi, töökohustuste mitte tundmise, aga ka tööga mitte rahul olemise tõttu. Tööjõu suure volavuse tõttu hotellinduse valdkonnas pannakse uutele töötajatele kohe suurel hulgal kohustusi. Tihtilugu hakkavad nad kohe peale tööle asumist kliente teenindama ilma, et jõuaksid vajalikku selgeks õppida või organisatsiooni tegevuspoliitikaga tutvuda. Seetõttu kannatab kvaliteet ja langeb klientide rahulolu, aga langevad ka tootlikkus ja ettevõtte sissetulek. Brasiilia jaekaubanduse valdkonnas korraldatud uuring “Employee Turnover and Organizational Performance: A study of Brazilian Retail Sector.” näitas, et tööjõu kõrge volavus halvendab ettevõtte tulemusi ja vähendab müüki. Seda vaatepunkti toetab ka CIPD portaali artiklist “Employee turnover and retention.” pärinev informatsioon, mille kohaselt on majanduslik kahju tingitud just tootlikkuse vähenemisest.

Strelnikova ja Moisenko artikkel “Tööjõu volavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.” puudutab ka kaudse majandusliku mõju teemat. Nende arvamuse kohaselt toob tootlikkuse vähenemine endaga kaasa võimalikke kaotusi töötasus, kuna uus töötaja ei suuda adapterumisperioodil veel näidata samasugust tulemust kui tema eelkäijad. Vastavalt sellele langeb ka töötasu.

Tootlikkuse langemise põhjuste osas toovad Moisenko ja Strelnikova („Tööjõu volavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.”) välja tööatmosfääri halvenemise, aga ka alles jäänud töötajate motivatsiooni langemise. Hauskecht mainib töös “Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?” tekkivate vigade, aga ka tööluuside hulga suurenemist. Ta jagab Faldetta, Fasone ja Provenzanoga („Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.”) klientide rahulolu langemist puudutavat arvamust.

Kaudse majandusliku mõju osas on kõik allikad ja teooriad ühel arvamusel. Järelikult on **kaudne majanduslik mõju seotud efektiivsuse kadumisest tingitud töötasu vähenemisega sõltumata organisatsiooni geograafilisest asukohast või tegevusvaldkonnast.**

Nii positiivselt kui ka negatiivselt mõjuvad organisatsioonile muutused töötajate motivatsioonis, kollektiivi emotsionaalses seisundis, töövõimekuses ja majanduslikes näitajates. Seda võib seletada voolavuse tasemega. Artiklite andmeid ja teooriat võrreldes võib järeldada, et **ainult voolavuse madal tase võib ettevõttele positiivselt mõjuda**.

Teorias mainitakse ka probleemi, et lahkuvad töötajad ei järgi korporatiivset eetikat ja võivad levitada ettevõtte saladusi. Üheski uuringupõhises artiklis antud probleemi välja toodud ei ole, see tähendab, et mainituga ei kaasne ettevõtte jaoks suuri probleeme ehk tegu ei ole esmajärgulise probleemiga.

Artiklit „Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.“ töö selle osa analüüsis ei kasutatud.

### **3.4. Tööjõu voolavuse vähendamise ja ennetamise meetmete võrdlus**

Antud peatüki eesmärgiks on võrrelda teooria ja uuringute arvamusi ning teha kindlaks tööjõu voolavuse vähendamise või ennetamise meetmed.

Tööjõu voolavuse vähendamiseks on vaja esmajärjekorras kindlaks teha selle tekkimise põhjused. Üheks kõige sagedamini esinevaks tööjõu voolavuse tekkimise põhjuseks on rikkumised personaliosakonna töös.

Vaatleme voolavuse vähendamise meetmeid personaliosakonna töö koordineerimise ja süstematiseerimise abil.

Teorias räägitakse sellest, et alustuseks tuleb üle vaadata personalipoliitika üldiselt, ning süstematiseerida töötajate värbamise, valimise ja koolitamise protsessid (Mensah; 2013). Antud seisukohta toetavad paljud analüüsitud artiklite autorid. Näiteks peavad Faldetta, Fasone ja Provenzano („Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.”) vajalikuks personalijuhtimise (värbamine, valik ja koolitus) koordineerimist. Ladelsky ja Catana (“Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.”) puudutavad töökohtade harmoonilise projekteerimise teemat, tööülesannete karakteristikuid ja antud töö olulisust, aga samuti töötajate koormatust. Personali valimisel tuleb anda tulevastele töötajatele realistlikud kohustused (CIPD staff; 2015). Tööandja peab täpselt mõistma, mida ta alluvatelt nõuab ja millist tulemust neilt ootab. Teisisõnu peavad õiged inimesed olema õigetel kohtadel õigel ajal, täites oma kohustusi

õigesti (Mensah; 2013). Sellisel juhul saavutatakse organisatsiooni edukus ja töötasud kasvavad.

Kuna teooria ja kolm eri riikide eri tegevusvaldkondades korraldatud uuringut on samal arvamusel, võib järeldada, et **värbamise, valimise ja koolitamise protsesside süstematiseerimine aitab vähendada tööjõu voolavust sõltumata firma asukohast ja tegevusvaldkonnast. Tegu on suhteliselt kalli ja ajamahuka protsessiga.**

Teooria kohaselt on personali voolavuse vähendamise järgmiseks meetmeks mitmesuguste uuringute tegemine (Kavanagh; Thite; Johnson 2015). Antud teooriat toetab mitu artiklit. Hauskecht („Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?“) väidab, et eri uuringute tegemine aitab teha kindlaks voolavuse põhjuseid ja töötada välja meetmeid selle vähendamiseks. Lawson („New Zealand's Staff Turnover is a significant financial and productivity issue for employers.“) räägib, et aktiivset voolavust aitab vähendada töötajate lahkumise põhjuste välja selgitamine näiteks lahkuvate töötajatega vestlemisel. Tema sõnul ei tohiks vestlust vedada töötaja otsene ülemus ega vallandaja. Vestluse eesmärk peab olema täpselt kindlaks määratud, samuti peab olema tagatud konfidentsiaalsus. Selliste intervjuude jaoks võiks kasutada inimesi väljastpoolt organisatsiooni. Teiseks organisatsioonist massilise lahkumise põhjuste välja selgitamise võimaluseks võiks olla anketeerimine. Autor teeb ettepaneku ettevõttest lahkunud töötajate küsitlemiseks anonüümsete ankeetide abil kuue kuu jooksul. Samuti mainib ta töötajate töökoha rahulolu-uuringuid.

Eelpool toodud loetletu põhjal võib järeldada, et **organisatsioonist lahkumise põhjuste, aga ka alles jäänud töötajate rahulolematuse põhjuste välja selgitamine võimaldavad vähendada tööjõu voolavust.**

Teorias on personali voolavuse vähendamise viimaseks meetmeks töötajate motivatsiooni tõstmine (Anvari, Jianfu, Chermahini; 2014). Seda võib töötasu suurendamise kõrval teha ka tööatmosfääri ja töötingimuste parandamise kaudu.

Infotehnoloogia valdkonnas tehtud uuringu „Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.“ andmed annavad mõista, et töö õiglase tasustamissüsteemi loomine aitab voolavust vähendada. Tasustamissüsteemi all peetakse silmas nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid hüvesid.

Selle seisukohaga nõustuvad ka jaekaubanduse valdkonna ettevõtetes tehtud uuringu „Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.“ autorid. Nende

väitel võimaldavad töötaja motivatsioon, aga ka personalipoliitika organiseeritus kiiremini ja kvaliteetsemalt kindlaks teha ja uurida tööjõu voolavuse põhjuseid. Hotellinduse valdkonnas tehtud uuringu „Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.” andmeil on oluline laiendada mitterahalise motiveerimise paketti, näiteks meditsiinilise abi lisamisel. Taoline võte aitab töötajatel ennast kaitstumalt tunda ning tunda kohustust organisatsiooni rohkem panustada. Teisisõnu aitab see töötajal tunda end meeskonna liikme ja organisatsiooni lahutamatu osana. Faldetta, Fasone ja Provenzano („Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.”) väidavad, et töötasu tõstmine ei mõjuta oluliselt tööjõu voolavuse vähenemist vaatamata sellele, et madal töötasu on voolavuse tekkimise oluliseks põhjuseks.

Suur hulk allikaid ja teooria toetasid arvamust, et mittemateriaalsete hüvede suurendamine aitab kaasa voolavuse vähendamisele. Seega võib teha järelduse, et **voolavuse vähendamise üheks meetmeks on mitterahalise motivatsioonipaketi laiendamine sõltumata firma asukohast või tegevusvaldkonnast.**

Kõikide artiklite autorid pööravad suurt tähelepanu ka ettevõttesiseste suhete teemale. Teooriast järeldub, et ettevõtte atmosfäär ja töötingimused mõjutavad otseselt töötaja rahulolu. Ka Brasiilia autorid oma töös “Employee Turnover and Organizational Performance: A study of Brazilian Retail Sector.” väidavad, et tööjõu voolavuse vähendamiseks tuleb arendada organisatsiooni kultuuri, parandada töökeskkonda ja säilitada sõbralikke suhteid kollektiivis. Eraldi märgitakse ära ka suhted juhtide ja alluvate vahel. Faldetta, Fasone ja Provenzano („Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.”) arvamuse kohaselt peaksid töösuhted tuginema vastastikusel usaldusel ja lojaalsusel. Oluline on õigesti kindlaks määrata juhi volitused ja juhtimisstiil, aga ka allutavate suhtlusstiil. Nad märgivad, et juht, personalipoliitika ja organisatsioon tervikuna peavad olema õiglasel, samas kui Ladelsky ja Catana (“Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.”) peavad oluliseks pidevat juhtide ja nende alluvate vahelist suhtlust.

**Eelmainitust võib järeldada, et tööjõu voolavuse vähendamisel mängivad olulist rolli tasakaalustatud suhted kollektiivis, sealhulgas suhted juhtide ja alluvate vahel.**

Järgmiseks tööjõu voolavuse vähendamise oluliseks meetmeks on investeeringud töötajatesse. Kuigi teorias ei ole selle kohta midagi öeldud, nimetavad paljude analüüsitud artiklite autorid investeeringute puudumist personali üheks tööjõu voolavuse tekkimise

põhjuseks ning toovad välja investeeringute suurendamise kui voolavuse vähendamise meetme.

Hauskecht („Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?”) on arvamusel, et personaliosakonna töö stimuleerimine ja investeeringute hulga suurendamine vähendavad märgatavalt voolavuse taset. Tema arvamuse kohaselt suureneb juhul, kui ettevõtte investeerib oma töötajatesse, töötajate lojaalsus ja ausus, tööjõu voolavuse tase aga langeb. Investeeringud personalijuhtimisse, sealhulgas töötajate värbamise, valimise ja koolitamise kvalifitseeritud protsessi, aga samuti investeeringud organisatsiooni kultuuri arendamise programmi, aitab suurendada tootlikkust ja tõsta töötasu (Lawson; 2015). Taolist arvamust on kajastatud ka artiklis („Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.”), mis kirjeldab tööjõu voolavust infotehnoloogia valdkonnas. Antud allika autorid Ladelsky ja Catana väidavad, et tööjõu voolavuse vähendamiseks on vajalikud investeeringud personali kompetentsuse arendamisse ja nende koolitamisse. Brasiilia autorite korraldatud uuringust „Employee Turnover and Organizational Performance: A study of Brazilian Retail Sector.” järeldub, et personali voolavus ettevõttes toob endaga kaasa ligikaudu 12 miljoni dollari suuruse kaotuse aastas. Autorid teevad ettepaneku suurendada investeeringuid töötajate värbamise ja valimise protsessi, ning vaadata üle personali alalhoidmise poliitika. Nende investeeringutega vähendatakse kaotusi müügi osas.

Sellest tulenevalt võib järeldada, et **investeeringud personalijuhtimisse, organisatsioonilise kultuuri arendamise programmi, aga ka personali alalhoidmise poliitikasse aitavad langetada tööjõu voolavuse taset.**

Eraldi teemana võib vaadelda investeeringuid personali arendamisse. Hauskechti („Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?”) arvamuse kohaselt pakub ettevõttes koolituste korraldamine võimaluse tõsta töötajate kvalifikatsiooni ja laiendada nende teadmisi. Ettevõttes toimuvaid koolitusi mainitakse ka artiklis „Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.”. Antud allika autorid kinnitavad, et tööjõu voolavuse vähendamiseks tuleb erilist tähelepanu pöörata organisatsiooni sotsiaalsetele aspektidele. Nende hulka kuulub ka personali arendamine läbi koolituste ja seminaride (katkematu harimine).

Seega on **investeeringud personali arendamisse ja koolitamisse oluliseks tööjõu voolavuse taseme vähendamise meetmeks.**

Moisenko ja Strelnikova artikkel „Tööjõu voolavuse mõju Vene organisatsioonide tegemisele.” ei käsitle tööjõu voolavuse vähendamise meetmete andmeid ja seetõttu töö antud osa analüüsis ei kajastu.

Analüüsitud artiklite autorite tööjõu voolavuse vähendamise meetmeid puudutavates arvamustes suuri lahknevusi ei leitud. Järelikult võib kokkuvõtvalt öelda, et töö antud osas esitatud **meetmed tööjõu voolavuse vähendamiseks ettevõttes on universaalsed ja sobivad enamusele organisatsioonidest sõltumata nende asukohast ja tegevusvaldkonnast.**

## KOKKUVÕTE

Käesoleva uuringu eesmärgiks oli tuua välja tööjõu voolavuse põhjused, tagajärjed ja voolavuse vähendamise meetmed. Uuringu aluseks võeti seitse teoreetilist artiklit, mille autorid olid pärit eri riikidest ja mis sisaldasid eri valdkonna ettevõtete uuringuid. Uuringute ja teooria kirjutamise käigus oli oluline vastata küsimustele, mis on tööjõu voolavus, miks tööjõu voolavus tekib, milliseid tagajärgi toob see kaasa ettevõttele ning kuidas vähendada voolavuse taset või seda ennetada.

Töö käigus täideti püstitatud ülesanded ja saavutati eesmärgid: uuriti tööjõu voolavuse mõiste määratlust, vaadeldi ja kaardistati tööjõu voolavuse põhjused ja tagajärjed, aga ka selle vähendamise meetmed.

Käesolev uuring viis järgmiste järeldusteni:

1. Analüüsitud tegevusvaldkondi puudutavad järeldused:
  - Hotellinduse valdkond on tööjõu voolavuse taseme suhtes pigem vastuvõtlik.
  - Infotehnoloogia valdkonnal on eri maades tööjõu voolavuse taseme osas eri näitajad, olles siiski antud nähtuse suhtes tugevalt vastuvõtlik.
  - Jaekaubanduse valdkond on tööjõu voolavuse suhtes äärmiselt vastuvõtlik.
2. Tööjõu voolavuse tekkimise põhjuseid puudutavad järeldused:
  - Nii tööjõu aktiivse kui ka passiivse voolavuse põhjuste hulka kuuluvad sõltumata ettevõtte tegevusvaldkonnast või geograafilisest asukohast: investeringute puudumine personali ja personaliosakonna töösse, ebapädev töötajate värbamise ning halvasti koordineeritud töötajate sotsialiseerimise ja adapteerimise protsess.
  - Tööjõu aktiivse voolavuse põhjusteks on sõltumata ettevõtte tegevuse laadist või geograafilisest asukohast: isiklikud põhjused, madal töötasu ja ettevõtte ebapiisav motivatsioonipoliitika, normeerimata töögraafik, rutiin, mitmekesisuse puudumine töös, töö vähene tähtsus, karjääritõusu võimaluse puudumine, alternatiivsete võimaluste olemasolu tööturul.

- Hariduse tase avaldab kindlalt mõju tööjõu passiivsele voolavusele.
  - Kõige kõrgemat tööjõu voolavust täheldatakse noore personali hulgas.
  - Üheks tööjõu passiivse voolavuse põhjuseks hotellinduse valdkonnas on selle valdkonna hooajaline iseloom.
3. Tööjõu voolavuse tekkimise tagajärgi puudutavad järgelused:
- Tööjõu voolavus võib avaldada ettevõttele positiivset mõju, seda tänu uute töötajate innovaatilistele ideedele ja mõningasele kokkuhoiule töötasude osas.
  - Ainult madal tööjõu voolavuse tase võib avaldada ettevõttele positiivset mõju.
  - Tööjõu voolavuse peamiseks probleemiks on selle nähtusega seonduvad kulutused.
  - Tööjõu voolavuse tõttu tekkivad kulud võib jaotada otsesteks ja kaudseteks.
  - Otsene majanduslik mõju ettevõttele seisneb täiendavates kulutustes töötaja värbamisele, valimisele ja koolitamisele sõltumata ettevõtte asukohast ja tegevusest.
  - Kaudne majanduslik mõju on seotud töötasu vähenemisega seoses efektiivsuse kadumisega sõltumata organisatsiooni geograafilisest asukohast ja tegevusvaldkonnast.
4. Tööjõu voolavuse vähendamise ja ennetamise meetmeid puudutavad järgelused:
- Tööjõu voolavust aitavad sõltumata ettevõtte tegevusvaldkonnast või geograafilisest asukohast vähendada: töötajate värbamise, valimise ja koolitamise protsesside süstematiseerimine, organisatsioonist lahkumise põhjuste väljaselgitamine, allesjäänud töötajate rahulolematuse põhjuste välja selgitamine, tasakaalustatud suhted kollektiivis, sealhulgas suhted juhtide ja alluvate vahel, investeringud personalijuhtimisse, organisatsiooni kultuuri arendamise programmi, personali alalhoidmise poliitikasse, personali arendamisse ja koolitamisse.

## **SUMMARY**

### **EMPLOYEE TURNOVER CAUSES, EFFECTS AND PREVENTION OPTIONS. CONTENT ANALYSIS OF ARTICLES COMPILED IN DIFFERENT COUNTRIES.**

Anna Bugajova

The success of the organization, its economic performance and productivity directly depend on turnover. The employee turnover is the rate at which workers leave the company and them to be replaced.

Most frequently, personnel turnover and its causes are divided into two groups: active fluidity and passive fluidity.

Active turnover is caused by employee dissatisfaction with the workplace and working conditions (Kibanov; 2005). Causes of personnel turnover are personal reasons, low wages, lack of incentive, irregular work schedule, routine, lack of diversity in the work, lack of importance of performed work, lack of career opportunities, availability of alternatives in the labour market.

Passive turnover is the dissatisfaction with the enterprise employee.

The reasons may be such as lack of knowledge of the staff or their level of education. The causes of both active and passive turnover are lack of investment in staff and work of Department staff, not qualified enough for the recruitment process, poorly coordinated process of socialization and adaptation. Also, it is noted that among the younger population fluidity is higher.

Low staff turnover can have a positive effect on the company, thanks to innovative ideas from new workers, and small savings on salaries.

The main issue of staff turnover is related to these phenomena costs. Costs due to staff turnover can be divided into direct and indirect. Direct economic impact on the enterprise is additional expense for the employee selection and indirect economic impact associated with the reduction of earnings due to the loss of efficiency.

Methods to reduce staff turnover lie in their causes. Reduction of employee turnover helps in: systematization of the processes of recruitment, selection and training; identifying the reasons for leaving the organization and also the reasons for the remaining dissatisfaction of employees; balanced team relationships, including the relationship between supervisors and subordinates; investments in management staff, investment in programs for the development of organizational culture, as well as investment in policy retention of staff and investment in training and development of staff.

## ALLIKAD

- Armstrong M. (2006). A handbook human resource management practice. 10<sup>th</sup> edition. Kogan Page.
- Armstrong M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. 13<sup>th</sup> edition. Kogan Page.
- Anvari Roya, JianFu Zhou, Chermahini Siavash Hosseinpour (2014) Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 129* (2014) p.186 – 190.
- Cascio Wayne (2006) *Managing Human Resources*. 9th Edition  
Cambridge University Press (2011) *Cambridge business English dictionary*
- CIPD staff (2015) *Employee turnover and retention*  
<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-turnover-retention.aspx>  
(20.12.2015)
- Faldetta G., Fasone V., Provenzano C. (2013). Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem. - *PASS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 11 N.º 4. p. 583-595.
- Ferreira Mesquita, Carvalho Luciana, Almeida Aquino, Barbosa Ciro (2015). Employee Turnover and Organizational Performance: a Study of the Brazilian Retail Sector. - *Brazilian Business Review* (English Edition). Vol 12 Issue 4. p27-56. 30p.
- Hauskecht John (2014). Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates? - *Cahrs Research Link No.4*. Ithaca. NY: Cornell University, ILR School, Center for advanced human resource studies.
- HKU staff and students (2007). *Bloomsbury Business Library - Business & Management Dictionary*
- Kavanagh Michael J.; Thite Mohan Johnson Richard D (2015). *Human Resource Information Systems Basics, Applications, and Future Directions*. Third Edition. SAGE Publications, Inc
- Kirikall Heve. *Personalijuhtimine*

<http://www.lvrkk.ee/kristiina/heve/person/index.html> (17.11.2015)

- Kibanov A. J. (2005) Upravlenie personalom. Entsiklopedia pod rukovodstvom Kibanova A.J. Tretie izdanie. Moskva Infra-M. (vene keeles)
- Lawson John (2015) New Zealand's Staff Turnover is a significant financial and productivity issue for employers. - *Human Resources Magazine*. Vol. 20 Issue 1, p23-23. 1p
- Ladelsky L.K., Catana G.A. (2013) Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies. - *International Conference "Marketing – from information to decision"*. 6<sup>th</sup> Edition 2013
- Matsalu Eliisa (2015) Palgaralli põhjustatud sõda. Tööandjad otsivad lahendusi. Äripäev nr 152.
- Megatrends (2013) Has job turnover slowed down? Chartered Institute of Personnel and Development
- Mensah R.D. (2013). Principles of Human Resource Management. USA: Xlibris Corporation.
- Mikiver Kristi (2010). Tuttav Tundmatu personalijuhtimine. AS Äripäev
- Moisenko. A.A; Strelnikova L.A (2013). Vlijanie tekuchesti kadrov na deatelnost Rossiiskih predpriyatii. Izd-vo Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politehnicheskogo universiteta. (vene keeles)
- Ninepu Katrina, Nõmm Helve (2007) Tööjõu voolavus. Käsiraamat Äripäev. Äripäeva kirjastus. p.10.2.
- Leila Lahtvee (2007). Töötajate rahulolu-uuring. Käsiraamat Äripäev. Äripäeva kirjastus. p10.1.1
- Mobley, W. (1982). Employee Turnover, Causes, Consequences, and Control. Addison-Wesley.
- Pedras Jaana, Anneli Liivamägi, Riina Varts (2009). PARE Personalijuhtimise käsiraamat. Kirjastus pegasus.
- Pilvik K. (2007). Inimesed meie kalleim vara. Ajakiri Direktor
- Pitts David, Marvel John, Fernandez Sergio (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. - *Public Administration Review*. Volume 71, Issue 5, pages 751–760
- Samoukina Natalja (2015). Nastolnaja kniga menedzera po personalu. Feniks. (vene keeles)

- Shaw Jason, Delery John, Jenkins Douglas, Gupta Nina (1998). AN Organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. - *Academy of Management Journal*. Vol. 41 Issue 5, p511-525. 15p. 3 Charts, 1 Graph.
- Siebert W.S., Zubanov N. (2009) Searching for the optimal level of employee turnover: a study of a large U.K. - *Retail organisation Academy of Management Journal*. Apr2009, Vol. 52 Issue 2, p294-313. 20p. 4 Charts, 5 Graphs
- Statistikaamet (2015). III kvartalis oli tööhõive määr viimase 15 aasta kõrgeim. Pressiteade nr 122.
- Statistikaamet (2015). Mõisted.  
[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/12Palk\\_ja\\_toojeukulu/03Toojeukulu/PAT\\_01.htm](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/12Palk_ja_toojeukulu/03Toojeukulu/PAT_01.htm)  
(4.01.2016)
- Statistikaamet (2012). Tööjõukulu struktuur.  
[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/12Palk\\_ja\\_toojeukulu/03Toojeukulu/Toojoukulu\\_struktuur\\_2012.pdf](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/12Palk_ja_toojeukulu/03Toojeukulu/Toojoukulu_struktuur_2012.pdf) (26.04.2016)
- Wilson, C. (2012). Retaining good people through a focus on talent and purpose. - *Human Resource Management International Digest*. Vol. 20 (2). p. 29-32

# LISAD

## Võrdlustabel

	A.A Moisenko, L.A. Strelnikova. 2013. <b>Töäjõu voolavuse mõju Vene organisatsiooni tegevisele.</b> VENEMAA	John Hauskecht.2014 . <b>Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?</b> US	Lawson John (2015); <b>New Zealand's Staff Turnover is a significant financial and productivity issue for employers.</b> UUS MEREMAA	CIPD staff (2015) <b>Employee turnover and retention.</b> Suur Britaania	L.C. Mesquita Ferreire, C.B. Aquino Almedia (2015) <b>Employee Turnover and Organizational Performance: A study of Brazilian Retail Sector.</b> BRASIIIA	L.K. Ladelsky, G.A.Catana (2013) <b>Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies.</b> ISRAEL	G. Faldetta, V. Fasone, C. Provenzano (2013) <b>Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem.</b> ITAALIA
--	---	--	--	--	--	--	--

<p><b>DIF-</b>definitsioon ja info mis on seotus riikige statistika ja üld-informatsiooniga</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üks peamisi ettevõtte efektiivset personalijuhitumise süsteemiseloomustavaid näitajaid on iseseisev personalivolavus umbes 3-5% aastas, mida peetakse aktsepteeritavaks koefitsiendi väärtuseks. Selliste koefitsiendi väärtuste korral ei ole volavus probleemiks, pigem vastupidi: see on äri kasulik, kuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalivoolavus on töötajate lahkumine grupi-, üksuste- või organisatsioonisiselt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööjõu volavus on tööandjate jaoks oluline rahaline ja tootlikkuse näitaja.</li> <li>• Voolavus on näitaja, mis mõjutab ettevõtte eelarvet tervikuna.</li> <li>• Üksikute organisatsioonide jaoks näitab personali volavus suurepäraselt organisatsiooni värbamisprotsessi edu või ebaedu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personali volavus on kindlal ajavahemikul (sageli aasta jooksul) ettevõttest lahkuvate töötajate osakaal, seda väljendatakse protsendina kogu töötajate arvust.</li> <li>• Mõistet kasutatakse, et hõlmata kõik lahkujaid, nii vabatahtlike kui tahtmatult lahkujaid, sealhulgas neid, kes lähevad pensionile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalivoolavus Brasiilias jaekaubanduse valdkonnas on suurem kui 40%, seda vaatamata üldisele majandusliku arengule ja tööpakkumiste arvu suurenemisele alates 2010. aastast.</li> <li>• Tööjõu volavus on mitmekülgne nähtus, mis sõltub ettevõtte tunnusjoonest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1999. aastal oli tööjõu volavus IT-sektoris 57% ja 2012. aastal juba 64%.</li> <li>• Vabatahtlike lahkumisi IT-ettevõtetes on 3,7% kõigist lahkumistest (2006. aastal 3%, 2007. aastal 9% ja 2008. aastal 5,2%).</li> <li>• Protsent kasvab pidevalt.</li> <li>• Teadmised tööjõu volavuse määra ja põhjuste kohta aitavad arendada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööjõu volavus on inimeste liikumine organisatsioonist välja ja organisatsiooni sisse. See võib toimuda tahtlikult või tahtamatult, olla kontrollitud või vältimatu.</li> <li>• Hotellinduse valdkond hõlmab nii tootmise kui ka teeninduse aspekti, see tähendab, et selle valdkonna edukus sõltub otseselt teenindavast</li> </ul>
---	---	--	--	---	---	---	---

	<p>vahetub välja ebaefektiivne personal ja uute töötajatega kaasnevad uued ideed.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voolavuse määr ettevõttes sõltub tegevusvaldkonnast.</li> <li>• Liigne voolavus on ettevõtte jaoks probleem, kuna võib tuua taastumatut kahju.</li> <li>• Tööjõu voolavust tajuvad kõige teravamalt ettevõtted, mis tegutsevad jaekauband</li> </ul>			<p>või koondataks e jne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõrgeim tööjõu voolavuse tase on tavaliselt jaemüügis, hotellinduses, toidlustuses, kõnekeskustes ja muudes madalamalt tasustatavates erasektori teenustega seotutes rühmades.</li> <li>• Tasemed erinevad ka piirkonniti: tööjõu voolavuse määr on tavaliselt seal, kus töötus on kõige</li> </ul>		<p>töötajate hoidmise strateegiat ning kajastavad vajadust tööjõu voolavuse vähendamise meetmete kasutuselevõtu järele.</p>	<p>personalist ja sellest, kuidas see oma tööülesannetega hakkama saab.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iga-aastane tööjõu voolavuse uuring Londoni hotellides näitas, et sealne tööjõu voolavuse määr jääb vahemikku 58-112%. Teised Kuid uuringud aga näitavad määri 200-300% aastas.</li> </ul>
--	---	--	--	---	--	---	---

	<p>use, ehituse, panganduse, avalike teenuste ja muudes sarnastes valdkondades. Positiivselt tajuvad personalivõlvust hotellinduse ja infotehnoloogiaga seotud organisatsioonid.</p>			<p>väiksem ja kus inimesel on suhteliselt lihtne leida soovitud alternatiivne töökoht.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

<p><b>PÕH-</b> Tööjõu voolqavusr põhjused</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• madal palk</li> <li>• ebastabiilsed palgamaksed</li> <li>• mittenormatiivne töögraafik</li> <li>• normaalsete töötingimuste puudumine</li> <li>• isikliku arengu ja karjäärivõimaluste puudumine</li> <li>• asjaolu, et töötajad ei mõista tööd, mida teevad jms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elektroonilise monitooringu praktika suurendamine</li> <li>• töörutiin</li> <li>• suur hulk alternatiivseid tööturul</li> <li>• noorte ja vähekoogenud inimeste suur voolavus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• halb personalijuhtimine, kaasa arvatud mittetulemuslik värbamisprotsess</li> <li>• madalad investeringud personali</li> </ul>	<p>Töötajad lahkuvad paljudel erinevatel põhjustel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uue töökoha perspektiivikus</li> <li>• olemasoleva töökoha sobimatus (puuduvad väljaõpe ning arengu- ja karjäärivõimalused)</li> <li>• paari kuuga ei teki rahulolu uue töökohaga. Isegi juhul, kui inimene töötab uues kohas aasta või rohkem, teeb ta otsuse varem või hiljem lahkuda esimene tööädala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tõus karjääriredelil, palgatõus ja koolitused ei vähenda tööjõu voolavuse tekkimise võimalust. Seos personalise investeerimise ja tööjõu voolavuse vahel on väga tugev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiivset tööjõu voolavust IT-sektoris mõjutavad: ebaõiglane tööjaotus, tööandja ebakompetentsus, karjäärivõimaluste ja tunnustuse puudumine</li> <li>• madalad palgad ja motivatsioon</li> <li>• halvasti välja mõeldud töötajate sotsialiseerimise protsess</li> <li>• isiklikud põhjused: stress, konfliktid tööl, rahulolematuus töö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööharu hooajalisus. Hotellide juhid on harjunud hooajalise töölevõtmise ja vallandamisega, ent ei ole valmis, ei soovi või ei suuda täielikult tööjõudu sünkroniseerida.</li> <li>• rahulolematuus töösuhtes, kehvad teadmised, arenguvõimaluste puudumine, organisatsioonilise kultuuri konkurentsivõimetus, ebakompetentne juhtimisstiil,</li> </ul>
---	--	---	--	--	---	--	--

				<p>jooksul.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ootused on värbamisprotsessi jooksul sageli liiga kõrgele tõstetud: 1) inimesed ei sobi ametikohele. 2) töötajate ootused tööle on liiga kõrged.</li> <li>• ebaõigluse tajumine, näiteks hüvede ebaõiglane jaotus.</li> </ul>		<p>suhtes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• negatiivne seos tööjõu volavuse ja töötajate vanuse vahel: nooremad töötajad vahetavad töökohti sagedamini</li> <li>• haridustase ei ole seotud töötajate rahuloluga töö suhtes, kuid mõjutab otseselt tööjõu volavuse taset</li> <li>• tööjõu volavust suurendavad ka töö liik, ülesannete rutiinsus ja tehtava töö</li> </ul>	<p>stress, puudulik värbamis- ja valikusüsteem, diskrimineerimine töökohal</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

						ebaolulisus <ul style="list-style-type: none"> <li>• ebaregulaarne töögraafik ja tööjõu väsimus</li> <li>• töötajate entusiasmi kadumine, pettumus organisatsioon</li> <li>• kehvad suhted juhtidega, samuti puudulik kommunikatsioon</li> <li>• vähene usaldus organisatsiooni vastu</li> <li>• töötajate panuse ja selle tunnustamise vahelise tasakaalu häired</li> <li>• auur hulk</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--	---	--

						<p>alternatiivseid ettepanekuid tööturul</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• isiksuse tüüp ja inimeste väärtushinnangud</li></ul>	
--	--	--	--	--	--	---	--

<p><b>TAG-</b> Tööjõu voolavuse tagajärjed</p>	<p>Personalivoolavus viib ettevõtte mitmete negatiivsete probleemideni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suured rahalised kulutused (uute töötajate otsing ja töölevõtt, boonused lisatööd tegema pidavatele töötajatele, kulutused koolitustele ja uute töötajate kohandamine)</li> <li>• ettevõtet vaimselt kahjustav tööatmosfääri halvenemine</li> <li>• majanduslik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tootmisespektiivsuse vähenemine</li> <li>• raha väljavool</li> <li>• vähenev klientide rahulolu</li> <li>• müügi vähenemine</li> <li>• majandustulemuste kahanemine</li> <li>• vigade osakaalu suurenemine</li> <li>• suurenenud puudumiste arv töö ajal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tootlikkuse vähenemist tingitud majanduslik kahju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kindlat punkti, millest tööjõu voolavus ettevõtte tulemuslikkust negatiivselt mõjutama hakkab, ei ole. Palju sõltub tööturust, kus organisatsioon konkureerib</li> <li>• Tööjõu voolavus mõjutab ka ettevõtte kulusid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kõrge tööjõu voolavuse tase kahjustab ettevõtte tulemusi</li> <li>• tööjõu voolavus vähendab müüki</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööjõu voolavus mõjutab negatiivselt otseseid ja kaudseid kulusid.</li> <li>• Tagajärjed võib jagada kaheks rühmaks: otsese ja kaudse mõjuga tagajärgedeks.</li> <li>• Otsene mõju on seotud värbamis-, valiku- ja koolituskulude suurendamisega.</li> <li>• Kaudne mõju on seotud tootlikkuse vähendamisega, teenuste halva</li> </ul>
--	---	--	---	--	--	--	--

	<p>u kasu kaotuseni viia võiv tootlikkuse langus (ettevõtte ei saavuta uue töötaja kohanemisa jal vana töötajaga sarnast tulemust)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alles jäänud töötajate motivatsiooni ja pühendumise kadumine. Positiivseks küljeks on see, et protsess soodustab näiteks uute ideede tekkimist ettevõttes</li> <li>• rahaline kokkuvõttes uue töötaja</li> </ul>						<p>kvaliteedi, tööülesannete mitte tundmise ja rahulolematusega töösuhtes.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

	madalama palgaga.						
--	----------------------	--	--	--	--	--	--

<p><b>MEET-</b> voolavuse vähendamise meetmeid</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleeritakse personaliosakonna tööd ja suurendatakse inkvisitsiooni mahtu. Kui ettevõtte investeerib oma töötajatesse, suurenevad töötajate austus ja lojaalsus ning voolavus hakkab langema.</li> <li>• Parandatakse töötajate ja juhtide vahelisi töösuhteid.</li> <li>• Korraldatakse personali kvalifikatsiooni tõstvaid ja teadmisi laiendavaid treeninguid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investeerimine juhtimisse, tulemuslik värbamine, induksiioon ja kultuuri arengu programmid aitaksid suurendada tootlikkust ja tagavad suurema sissetuleku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestlused lahkujatega. Küsituleja ei tohi olla juht, kes vastutas töötaja eest või kellel on tulevikus osa tema lahkumisel. Konfidentsiaalsus peab olema tagatud ja küsitluse eesmärk selgitatud. Vestlusel võib kasutada inimesi väljaspoolt organisatsiooni.</li> <li>• Anonüümsed ankeedid inimestele, kes on lahkunud kuue kuu jooksul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuna personalivoolavuse ettevõttes võib põhjustada ligikaudu 12 miljonit dollarit kahju aastas, soovitakse personalipoliitika ülevaatamist, sest investeeringud personalisse vähendavad kaotusi müügis.</li> <li>• Töötajate motiveerimine ja personalipoliitika organiseerimine võimaldavad voolavuse põhjuseid kiiremini ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investeeritud personaliosakonda: pädevuse arendamine, koolitus</li> <li>• õiglase tasustamisüsteemi loomine (materiaalsed ja immateriaalsed kasud)</li> <li>• organisatsiooni kultuuri arendamine, töökeskonna parandamine ja sõbralike suhete säilitamine kollektiivis (meeskonna efektiivsuse tõhustamine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personalijuhitumise koordineerimine (kompetentne valik, värbamine)</li> <li>• palgatõstmise ei mõjuta tööjõu voolavuse vähenemist olulisel määral</li> <li>• mitterahalise motivatsiooni paketi arendamine (näiteks arstiabilisamine). Selline meetod võimaldab töötajal tunda end veelgi rohkem kaitstuna ja tekitab</li> </ul>
--	--	--	---	--	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõttes korraldatakse uuring, et välja selgitada voolavuse põhjused ja välja töötada neid vähendavad meetodid.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• realistlik ülevaade tööst</li> <li>• võimaluse korral isiku eelistuste järgi kohandatud tööajad</li> </ul>	<p>kvaliteetsemalt uurida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tähelepanu organisatsiooni elu sotsiaalsetele aspektidele (pidev õppimine)</li> <li>• õige töökoha kujundamine, tööülesannete kirjeldamine</li> <li>• suhtlemine töötajatega</li> </ul>	<p>soovi suurendada oma panust organisatsiooni.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• juht, personalipoliitika ja organisatsioon on tervikuna peavad olema õiglasel</li> <li>• töösuhted peavad olla inspireeritud vastastikusest usaldusest ja lojaalsusest</li> <li>• juhtide kohustuste ja alluvatega suhtlemisstiili õige määratlemine.</li> </ul>
--	--	---	--	---	--------------------------------	--	---

