

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Alisa Saveljeva

**ORGANISATSIOONILISED MUUTUSED JA TÖÖSTRESS
ÜHINEVA PANGA KLIENDITEENINDAJATE JA
KLIENDIHALDURITE SEAS**

Bakalaureusetöö

Õppekava Halduskorraldus

Juhendaja: Taimi Elenurm, M. BA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8752. sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Alisa Saveljeva

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 134141HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: alisa.saveljeva@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, M. BA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	6
1. ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTEGA SEOTUD TÖÖSTRESSI TEOREETILISED ASPEKTID	8
1.1. Stressi ja tööstressi olemus	8
1.2. Muutused organisatsioonis ja organisatsiooni liikmete reaktsioon muutustele	11
1.3. Muutused organisatsioonis tööstressi põhjustajana	16
2. ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTEGA SEOTUD TÖÖSTRESSI UURING	20
2.1. Uuringu meetodika	20
2.2. Uuringu tulemused	22
2.3. Järeldused ja ettepanekud	34
KOKKUVÕTE	38
SUMMARY	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	44
LISAD	48
Lisa 1. Küsitluse ankeet	48

LÜHIKOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli hinnata organisatsiooniliste muutuste ja tööstressi vahelist seost ühe finantsettevõtte kliendihaldurite ja klienditeenindajate seas. Nimetatud seost uuriti ühes Eesti finantssektori organisatsioonis, mis ühineb teise organisatsiooniga. Töös viidi läbi küsitlusuuring finantssektori organisatsiooni kahe ametigrupi esindajate – kliendihaldurite ja klienditeenindajate seas. Küsitlustulemuste analüüsis uuriti, kuidas organisatsioonis toimuvate muutuste tajumine on seotud tööstressiga. Kokku vastas küsimustikule 52 töötajat, mis on 54,7% sihtvalimisse kuulunud üldkogumist ehk organisatsioonis töötavate kliendihalduritest ja klienditeenindajate koguarvust.

Selgus, et kõige rohkem tööstressi tekitavad töö nõudmised, kontrolli puudumine töö üle ja muudatuste juhtimine. Tööga seotud nõudmiste osas tekitavad kõige rohkem tööstressi kõrge töö intensiivsus ja vajadus töötada väga kiiresti. Tööstressi tekitab suur töökoormus, samuti töötajate vähesed võimalused otsustada oma tööülesannete sisu üle. Töö tulemused näitavad seda, et ettevõtte poolt rakendatav muudatuste juhtimine võib põhjustada tööstressi. Seoses ettevõttes käimas oleva ühinemisega tajus enamus töötajaid, et neil oli vähe võimalust avaldada oma seisukohti ühinemise suhtes. Samuti leiti, et ühinemisest saab peamiselt kasu vaid ettevõtte juhtkond.

Uuringu tulemused näitavad, et ühinemise mõjud tööstressile on võrdlemisi tugevad ja töötajatel on keeruline muutustega kohaneda. Tööstressi tekitavad teadmatus tuleviku suhtes ning hirm koondamise ees. Uuringu tulemused näitavad, et ühinemisega seotud tööstress ei ole märkimisväärselt seotud üldise tööstressiga.

Töö tulemuste põhjal esitas autor mitmeid ettepanekuid organisatsioonide ühinemisega seotud tööstressi vähendamiseks. Oluline on jagada töötajatele ühinemise kohta varakult infot, võimaldada neil oma arvamust avaldada ja võimaluste piires kaasata töötajaid otsuste langetamisse. Samuti on vajalik pakkuda töötajatele psühholoogilist toetust.

Võtmesõnad: stress, tööstress, organisatsioonilised muutused, ühinemine

SISSEJUHATUS

Tööstress on tänapäeval suureks probleemiks nii töötajate kui tööandjate jaoks. Töötajate vaatenurgast on tööstress ebameeldiv nähtus, mis võib põhjustada mitmeid vaimse tervisega seotud probleeme nagu depressioon ja läbipõlemine (Wang et al., 2012). Samuti võib tööstress muuta töötamise inimese jaoks vastumeelseks, see võib tekitada kaugenemist tööst ja organisatsioonist ning soovi organisatsioonist lahkuda (Maslach, Leiter, 2008). Tööandjate jaoks on tööstress probleemiks, sest see võib mõjuda negatiivselt töötajate motivatsioonile ja töösooritusele (O'Neill, Davis, 2011). Samuti on tööandja jaoks negatiivne, et tööstress võib põhjustada töötajate organisatsioonist lahkumist (Maslach, Leiter, 2008).

Tööstressil võib olla palju erinevaid põhjuseid, üheks nendest võivad olla organisatsioonis toimuvad muutused, näiteks organisatsioonide ühinemine, restruktureerimine, muutused töökorralduses, töötasustamises jne (Tavakoli, 2010). Muutuste korral sageli töötajad ei tea, milliseks need täpselt kujunema hakkavad ning kuidas need töötajat täpselt mõjutavad. Sellega seoses võib tekkida töötajates ebakindlus ja teadmatus, mis on üheks olulisemaks põhjuseks, miks organisatsioonilised muutused võivad tööstressi põhjustada (Lawrence, Callan, 2011) Organisatsioonide ühinemised võivad olla töötajate jaoks väga stressitekitavaks muutuseks seoses nendega kaasneva kõrge määramatusega tuleviku suhtes (Kiefer, 2002).

Töös uuritakse organisatsiooniliste muutuste ja tööstressi vahelist seost ühes Eesti finantssektori organisatsioonis, mis ühineb teise organisatsiooniga. Ühinemine toob uuritava organisatsiooni töökorralduses kaasa mitmeid muudatusi. Muuhulgas toimuvad muutused organisatsiooni struktuuris, juhtkonnas, protsessides, osa töötajaid koondatakse või viiakse üle teistsugusele tööle. Kõik need põhjused võivad esile kutsuda tööstressi, millest tulenevalt on antud organisatsiooni näitel aktuaalne uurida, kuidas on organisatsioonilised muutused ja tööstress omavahel seotud.

Töö eesmärgiks oli hinnata organisatsiooniliste muutuste ja tööstressi vahelist seost ühe finantsettevõtte kliendihaldurite ja klienditeenindajate seas. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada stressi ja tööstressi olemust ja seda tekitavaid tegureid;
- Tuua välja organisatsiooniliste muutuste ja tööstressi seos ning selgitada teoreetiliste allikate alusel, kuidas organisatsioonide ühinemine võib põhjustada tööstressi;
- Selgitada tööstressi töökeskkonnast tulenevad põhjused muutuste järel;
- Selgitada rahulolu ja hinnangud muutustele;
- Selgitada seosed organisatsiooniliste muutuste ning tööstressi töökeskkonnast tingitud põhjuste vahel.

Töös viiakse läbi küsitlusuuring finantssektori organisatsiooni töötajate seas. Küsitluse ankeet koosneb tööstressi kaardistaja küsimustest (Cousins et al., 2004), muutustega seotud stressi küsimustest (koostatud Martin Jones ja Callan (2005) järgi) ning küsimustest organisatsioonis toimuvate muutuste kohta. Küsitlustulemuste analüüsis uuritakse, kuidas organisatsioonis toimuvate muutuste tajumine on seotud tööstressiga.

Töö koosneb kahest peatükist. Töö esimeses peatükis antakse ülevaade organisatsiooniliste muutustega seotud tööstressi teoreetilistest aspektidest. Selle juures esimesena selgitatakse stressi ja tööstressi olemust ning tegureid, mis tööstressi tekitavad. Teisena käsitletakse muutuseid organisatsioonis ning töötajate reaktsiooni nendele. Kolmandana selgitatakse, kuidas muutused organisatsioonis võivad olla tööstressi põhjuseks.

Töö teine peatükk sisaldab empiirilist uuringut organisatsiooniliste muutustega seotud tööstressi kohta. Selles peatükis esimesena tutvustatakse uuringu meetodikat, tuuakse välja andmekogumine, valimi moodustamine ja andmetöötlus. Teisena esitatakse uuringu tulemuste analüüs. Kolmandana arutletakse uuringu tulemuste üle ja tehakse selle põhjal järeldused.

1. ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTEGA SEOTUD TÖÖSTRESSI TEOREETILISED ASPEKTID

Töö esimeses peatükis antakse ülevaade organisatsiooniliste muutustega seotud tööstressi teoreetilistest aspektidest. Selle juures esimesena selgitatakse stressi ja tööstressi olemust ning tegureid, mis tööstressi tekitavad. Teisena käsitletakse muutuseid organisatsioonis ning töötajate reaktsiooni nendele. Kolmandana selgitatakse, kuidas muutused organisatsioonis võivad olla tööstressi põhjuseks.

1.1. Stressi ja tööstressi olemus

Vakola ja Nikolau (2005) märgivad, et stressi võib määratleda kui stiimulit, reaktsiooni või stiimuli ja reaktsiooni vahelist seost. Esimesel juhul seisneb stress situatsioonilisest või keskkonnas esinevas stiimulis, teisel juhul on stress reaktsioon keskkonna- või situatsioonilisele tegurile ja kolmandal juhul hõlmab stress nii stressiallikat kui reaktsiooni sellele.

Selye (1993, 7) definitsiooni kohaselt on stress „igasuguse kehale esitatava nõudmise mittespetsiifiline tulemus“ Nimetatud definitsiooni kohaselt käsitletakse stressi kui inimese füsioloogilist reaktsiooni. See tähendab, et stress on inimese jaoks mehhanismiks, mille kaudu inimese organism valmistub tegutsema ohtlikus või pingelises olukorras. Stressile on iseloomulikud stressihormoonide paiskamine vereringesse, kõrgeenenud hingamis- ja pulsisagedus ning vererõhk. (Martinez-Lavin, 2007)

Lazarus ja Folkman (1986, 63) definitsiooni kohaselt on stress „inimese või tema heaolu jaoks oluline suhe keskkonnaga, mille puhul nõudmised ületavad saadaval olevaid ressursse.“ Nimetatud definitsiooni kohaselt on stress psühholoogiline nähtus ning see on seotud inimese ja keskkonna vaheliste seostega. Stressi kujunemine sõltub sellest, millisena inimene enda ja keskkonna vahelisi suhteid tajub ning, millised on tema võimalused nimetatud suhetega toime tulla. (Krohne, 2002)

Stressi kutsuvad esile stressitegurid ehk stressorid. Stressorid võivad olla nii füüsilised keskkonnategurid kui ka sotsiaalsed tegurid (Schuster, Hammitt & Moore, 2006). Stressoriks võib olla sündmus või tegur, mille puhul inimesed tajuvad, et see ohustab nende tulevikku. Stressor põhjustab inimese jaoks ebasoovitavat olukorda, mistõttu soovitakse stressorite mõju all olemist vältida. (Lawrence, Callan, 2011)

Stressi juures saab eristada negatiivset ja positiivset stressi. Positiivne stress aitab inimesel paremini uute olukordadega kohaneda ja tegutseda kriisisituatsioonides. Samuti võib positiivne stress suurendada inimese motivatsiooni. (Tavakoli, 2010) Enamasti käsitletakse kirjanduses stressi kontekstis vaid negatiivsest stressi, mida Selye (1993) nimetas algselt ka düstressiks.

Stressiga toimetulek sõltub inimese käsutuses olevatest ressurssidest. Siinkohal võib ressurssidena käsitleda muuhulgas inimese võimekust kohandada keskkonda ja kohaneda oma keskkonnas ning energiataset. Kõrgem ressursside tase võimaldab paremini vältida stressorite negatiivset mõju. Madala ressursside taseme tulemusena tekkivad inimesel kergemini väsimus ja hirmutunne, mis tekitavad stressoritele vastupanu avaldamist. (Shin, Taylor & Seo, 2012).

Nõudmiste-kontrolli-toetuse mudeli kohaselt on stressi kujunemine mõjutatud inimesele esitatavatest nõudmistest, kontrollist nõudmiste üle ja inimesele pakutavast toetusest. Kontroll nõudmiste üle väljendab seda, kas inimene tajub, et ta suudab nõudmistele vastata. Inimene tajub kontrolli puudumist, kui ta leiab, et ei suuda nõudmisi rahuldada või nõudmiste rahuldamine ei sõltu temast. Toetus on kolmanda isiku poolt pakutav abi, mis võib seisneda nõustamises, psühholoogilise toe pakkumises, abistamises probleemide lahendamises. Toetus aitab paremini nõudmisi rahuldada. Nimetatud mudeli kohaselt nõudmised suurendavad stressi, kuid kontroll ja toetus vähendavad seda. (Kim, Stoner, 2008)

Ressursside konserveerimise teooria kohaselt on inimestele omane ressursside hankimine ja säilitamine. Teooria kontekstis on ressurssideks füüsilised objektid, isiklikud omadused, seisundid ja energiad. Selle teooria kohaselt võib stress avalduda kolmel juhul: kui inimene kaotab ressursse, kui ähvardab oht kaotada ressursse, kui inimene kulutab ressursse ilma selle eest kasu saamata. (Hobfoll, 2011)

Rahvusvahelise tööorganisatsiooni (ILO) määratluse kohaselt on stress „kahjulik psüühiline või emotsionaalne reaktsioon, mida põhjustab tasakaalu puudumine tajutud nõudmiste ning

ressursside ja võimete vahel, mis ei võimalda nõudmistega toime tulla. Tööstressi põhjustavad töökorraldus, disain ja töösuhted kui tööga seotud nõudmised ei vastav või ületavad töötaja võimeid, ressursse ja vajadusi või kui töötaja või töötajate grupi oskused või võimed ei ole piisavad tulemaks toime organisatsioonikultuurist tulenevate nõudmistega.“ (International Labour Organization, 2016, 2) Seega on tööstress stress, mille puhul seda põhjustavad tööga seotud stressorid.

Tööstressi kujunemise mehhanismid on sarnased stressi kujunemisega üldiselt. Ka tööstressi võib käsitleda kui reaktsiooni stressoritele, kuid selle juures on stressorid tööga seotud. Tööstress kujuneb samuti välja olukorras, kus inimene tajub, et tema käsutuses olevad ressursid ei ole piisavad nõudmistega toimetulekuks. Seega mõjutavad tööstressi kujunemist nii tööalased nõudmised kui töötaja käsutuses olevad ressursid nende nõudmiste täitmiseks. Tööalasteks nõudmisteks võivad olla töötajale antud tööülesanded ja ootused töötulemuste suhtes, ressursideks aga töötaja oskused, kasutatavad töövahendid ja ajaressurs. (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004)

Kuigi tööstress kujuneb inimesel tavaliselt välja individuaalselt, siis teatud määral on selle puhul tegemist kollektiivse nähtusega. Tööstressi kujunemist võib mõjutada inimeste, kellega suheldakse ja koos ollakse, stressitase. Kõrge stressitasemega inimesed võivad mõjuda kaasinimestele stressitekitavalt. Seetõttu kui organisatsioonis osa töötajaid kannatab kõrge tööstressi taseme all, siis võib tööstress organisatsioonisiselt levida. (Smollan, 2015)

USA Psühholoogide Assotsiatsioon (*American Psychological Association – APA*), viib läbi uuringuid stressi esinemise kohta USA elanikel. 2017.a. läbi viidud uuringu tulemuste kohaselt on töö üheks olulisemaks stressiallikaks. 61% uuringus osalenutest märkis tööd stressiallikana. Töös levinumateks stressiallikeks olid vaid riigi tulevik ja raha. (American Psychological Association, 2017) Ka Euroopa Liidu riikides on tööstress väga oluliseks tööalaseks probleemiks, mis põhjustab töötajatel terviseprobleeme ja töövõime langust. On hinnatud, et tööstressi all kannatab vähemalt 40 miljonit töötajat Euroopa Liidus. (International Labour Organization, 2016)

Tööstressi kujundavad tööga seotud stressorid, mida võib jagada töö sisu ja töö kontekstiga seotud teguriteks. Töö sisuga seotud stressoriteks on töökeskkond ja kasutatavad töövahendid, töökoormus ja ajagraafikud, tööülesanded, füüsiline töökoht. Töö kontekstiga seotud

stressoriteks on organisatsioonikultuur, töötajatevahelised suhted, karjäärivõimalused, töötaja osalus ja roll organisatsioonis, töö- ja vabaaja konfliktid. (International Labour Organization, 2016) Tööstressi kujundavate tegurite kirjeldamiseks ja hindamiseks on koostatud mitmeid mudeleid ja neil põhinevaid küsimustikke. Stressorite liigitus on mudelite lõikes mõnevõrra erinev. ASSET mudeli järgi eristatakse seitset stressorite gruppi: töö ise, suhted tööl, töökoormus, kontroll, ressursid ja kommunikatsioon, töötasustamine, töökoha turvalisus, töö ja elu vahelised konfliktid. (Faragher, Cooper & Cartwright, 2004). Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti (HSE) tööstressi kaardistaja küsimustikus on eristatud aga kuute gruppi tööga seotud stressoreid, milleks on töökoormus, otsustusõigus töö üle, rollinõuded, tööalased suhted, juhi ja kolleegide poolne toetus ning muudatuste juhtimine (Cousins et al., 2004).

Seega võib tööstressi pidada töötaja reaktsiooni tööga seotud stressiteguritele. Enamasti käsitletakse tööstressi kui negatiivset stressi. Tööstressi põhjustavad stressorid jagunevad töö sisu ja töö kontekstiga seotuteks. Töötaja toimetulek tööstressiga sõltub tema käsutuses olevatest ressurssidest, samuti töötajale pakutavast toetusest.

1.2. Muutused organisatsioonis ja organisatsiooni liikmete reaktsioon muutustele

Muutused organisatsioonis (*organizational change*) on „protsess, mille käigus organisatsioon teeb läbi ülemineku olemasolevast olukorrast eeldatavasse tuleviku olukorda eesmärgiga suurendada oma efektiivsust“ (Yu, 2009, 17) Kuna tänapäeval on muutused organisatsioonis väga levinud, siis võib väita, et praktiliselt kõik organisatsioonid on muutumises. Küsimuseks on aga, kui sageli organisatsioonides muutused toimuvad ning kui ulatuslikud need on. Seega on muutuste olulisteks aspektideks muutuste sagedus ja ulatuslikkus. (Rafferty, Griffin, 2006)

Muutused organisatsioonis võivad olla põhjustatud nii organisatsiooni väliste kui siseste tegurite poolt. Esimete hulka kuuluvad muutused sotsiaalses ja majanduslikus keskkonnas, tehnoloogia areng, poliitilised otsused, konkurentide tegevus. Teiste hulka kuuluvad kommunikatsioon, otsustusprotsess, eestvedamine, töötajatevahelised suhted. Väliskeskkonna esinevaid tegureid ei ole võimalik organisatsiooni liikmetel mõjutada, kuid organisatsioon saab nendega kohanduda. Sageli ongi muutused organisatsioonis organisatsiooni reaktsiooniks keskkonnas toimuvatele muutustele. (Rizescu, Tileaga, 2016) Tänapäeval on üheks olulisemaks muutuste allikaks

konkurents, muutused klientide nõudmistes ja organisatsiooni pingutused rahuldamiseks paremini klientide nõudmisi (Cullen, Edwards, Casper, & Gue, 2014). Tänapäeval on muutused vajalikud organisatsioonide ellujäämiseks ja konkurentsipüsimeks, sest kui konkurendid on pidevas muutumises, siis ei ole võimalik organisatsioonil ilma muutusteta säilitada konkurentsivõimet (Yu, 2009).

Organisatsioonis toimuvad muutused avaldavad mõju organisatsiooni liikmetele, mis võivad olla nii positiivseid kui negatiivseid. Muutuste positiivseteks mõjudeks on näiteks uued ja paremad karjäärivõimalused, huvitavamate ja arendavamate tööülesannete saamine, paremad võimalused palgatõusuks (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Muutuste negatiivseteks mõjudeks võivad olla töötajate koondamine ja sellest tulenev töötus, töötaja jaoks ebasoodsad muutused töökorralduses, mis võivad tuua kaasa töö- ja pereelu vahelisi konflikte, osade töötajate sotsiaalse staatuse langus (Yu, 2009). Organisatsioonilised ümberkorraldused võivad suurendada osade töötajate töökoormust, töötajatele võib lisanduda uusi tööülesandeid, muutuvad harjumuspärased tööalased mustrid (Armstrong-Stassen, 2005).

Muutuste mõju organisatsiooni liikmetele kutsuvad nendes esile emotsionaalseid, kognitiivseid ja käitumuslikke reaktsioone (Lysova, Richardson, Khapova, & Jansen, 2015). Emotsionaalsed reaktsioonid on inimese afektiivsed reaktsioonid muutustele organisatsioonis. Need tekkivad ajaliselt kiiresti pärast muutuste kohta info saamist, kuid samas kestavad need võrdlemisi lühikest aega. Emotsionaalsed reaktsioonid sõltuvad sellest, milline hinnang muudatusele antakse. Negatiivne hinnang muudatusele toob kaasa negatiivsed emotsioonid. (Fugate, Kinicki & Prussia, 2008) Emotsionaalsete reaktsioonide alla võib paiguata stressi ja hirmutunde tekkimise muutustega seonduvalt (Vakola, Armenakis, & Oreg, 2013). Kognitiivsed reaktsioonid seisnevad muutustes töötajate hinnangutes ja suhtumises organisatsiooni suhtes, samuti väljendavad need seda, kuidas töötajad muutuseid tõlgendavad. Kognitiivseks reaktsiooniks on näiteks muutus töötaja pühendumises organisatsioonile, töötaja heakskiit või vastuseis muutustele (Vakola et al., 2013). Töötajate käitumuslikud reaktsioonid hõlmavad organisatsiooniliste muutuste tõttu töötajate käitumises toimuvaid muutuseid. Need on tavaliselt töötaja emotsionaalsete ja kognitiivsete reaktsioonide tulemuseks. Siia alla kuuluvad muutused töösooritusel ja töölt puudumises, samuti töötaja võimalik lahkumine organisatsioonist. (Martin, Jones & Callan, 2005)

Organisatsioonis toimuvad muutused tekitavad töötajates teadmatust ja ebakindlust. Teadmatust tuleneb informatsiooni vähesusest muutuste kohta. Kui organisatsiooni ootavad ees muutused, siis püüavad organisatsiooni liikmed koguda muutuste kohta informatsiooni ning nad üritavad ära arvata, kuidas muutused neid mõjutavad. (Cullen et al, 2014) Teadmatuses viibides, võivad töötajad hakata oletama, et muutused on nende jaoks kahjulikud. Töötajad võivad hakata kartma, et nende karjäär ja ametialane positsioon on muutuste poolt ohustatud. (Yu, 2009)

Organisatsioonide ühinemised võivad töötajate seisukohast lähtuvalt põhjustada suurt määramatust tulevikus suhtes. Organisatsioonide ühinemised on sageli seotud suuremate ümberkorraldustega organisatsiooni struktuuris ja töökorralduses, mistõttu ühinemistega seotud muutused võivad avaldada ulatuslikku mõju paljudele töötajatele. (Kiefer, 2002) Ühinemiste käigus võivad muutuda organisatsioonikultuur (Kavanagh, Ashkanasy, 2006) ja identiteet ja sellega seoses võib tekkida töötajatel hirm, et organisatsioon ei ole töötajate jaoks enam selline, mille liikmena ollakse harjunud ennast määratlema (Clark, Gioia, Ketchen Jr & Thomas, 2010). Sellega seoses võivad organisatsioonide ühinemised tekitada töötajates identiteedikriisi (Bellou, 2006).

Muutuste korral võivad mõnikord töötajad teha ebaõigeid järeldusi muutuste mõju kohta, sealjuures sageli hinnatakse ekslikult olukorda tegelikust negatiivsemaks. Määramatuse tingimustes võivad organisatsioonis hakata levima negatiivse sõnumiga kuulujutud, mis süvendavad töötajate hirmusid muutuse suhtes. (Bordia, Jones, Gallois, Callan, & DiFonzo, 2006). Muutustega seotud määramatus on teatud ulatuses paratamatu, sest ei ole võimalik täpselt prognoosida kõikide muutuste tagajärgi. Määramatus sõltub aga sellest, kui põhjalikult on muutuseid ette planeeritud ja milline on töötajate kaasatus sellesse. (Rafferty, Griffin, 2006) Organisatsiooni juhtkond saab töötajates esinevat ebakindlust vähendada informatsiooni jagamisega. Mida rohkem ja adekvaatsemat informatsiooni jagatakse, seda rohkem on võimalik ebakindlust vähendada. Seevastu vähest informatsiooni jagamist võivad töötajad tajuda kui ebapiisavat organisatsiooni poolset toetust. (Cullen et al, 2014).

Töötajad võivad näha organisatsioonis toimuvates muutustes ohtu olemasolevale olukorrale ja nende positsioonile. Muutused tekitavad töötajates harjumatu olukorra. Kui töötaja on senise olukorraga organisatsioonis rahul, siis ta pigem ei soovi muutuseid, sest kardab, et muutuste tulemusena võib situatsioon tema jaoks halveneda. (Dahl, 2011). Töötajad võivad muutuseid tajuda kui nende tööalaseid mustreid ja rutiine häirivaid protsesse, sest muutused ei võimalda

neil enam harjumuspärasel viisil töötada (Shin et al., 2012). Kuna organisatsioonide ühinemise korral on muutused sageli väga ulatuslikud, siis nende puhul võivad töötajad tajuda tugevat ohtu senisele olukorrale (Kiefer, 2002; Belliou, 2006)

Fugate et al. (2008) mudeli kohaselt on muutused organisatsioonis sagedamini töötajate jaoks negatiivne nähtus, millega hakkama saamiseks rakendavad töötajad toimetulekustrateegiaid. Võimalik on kasutada kahte strateegiat: põgenemine või kontroll. Põgenemise korral vähendab töötaja oma seotust organisatsiooniga, alandab oma tööalast pingutust. Kontrolli strateegia rakendamisel üritab töötaja viia oma sooritust uue olukorraga kooskõlasse, üritab uues olukorras hakkama saada, võtab muutusi kui väljakutset. Toimetulekustrateegiate rakendamine sõltub muutustega seotud emotsioonidest. Positiivsete emotsioonide korral rakendatakse rohkem kontrolli strateegiat ja negatiivsete emotsioonide korral põgenemise strateegiat. Ka Martin et al. (2005) mudeli kohaselt on organisatsioonilised muutused nähtuseks, millega töötajad peavad kohanema ja toime tulema. Muutustega kohanemine sõltub organisatsiooni psühholoogilisest kliimast ja töötaja suhtumisest muutustesse.

Organisatsiooni liikmete jaoks on muutuste juures oluline, kuidas need mõjutavad töötajate isiklikku karjääri (Lysova et al., 2015). Muutuste mõju organisatsiooni liikmetele võib olla erinev, näiteks sõltuvalt töötaja ametikohast või struktuurüksusest. Muutused põhjustavad tugevamat reaktsiooni töötajates, keda muutused isiklikult rohkem mõjutavad. (Axtell et al., 2002) Töötajad tõlgendavad oodatavaid muudatusi oma karjäärivõimaluste seisukohast lähtuvalt. Kui muudatus loob töötaja jaoks paremaid karjäärivõimalusi, siis tõenäoliselt ta suhtub muudatusse positiivselt. Samuti sõltub suhtumine muutustesse tööalastest väärtustest: kas ollakse rohkem orienteeritud isiklikule edule või organisatsioonile. Esimesel juhul on seos muutuste ja isiklike karjäärivõimaluste vahel tugevam. (Lysova et al., 2015) Samuti on Vakola ja Nikolau (2005) uuringu tulemused näidanud, et töötajate suhtumine muutustesse on seotud töötajate organisatsioonile pühendumusega. Rohkem organisatsiooniline pühendunud töötajad suhtuvad muutustesse positiivsemalt.

Organisatsioonis toimuvad muutused võivad mõjutada organisatsiooni liikmete vahelisi sotsiaalseid suhteid. Muutuste tulemusena võivad muutuda inimeste ülesanded ja roll organisatsioonis, võivad esile kerkida uued liidrid. (Rizescu, Tileaga, 2016) Töötaja jaoks võib vajadus uude rolli asuda tekitada ebakindlust, samuti võib ebakindlust tekitada uute meeskondade moodustamine, töötama hakkamine uue ülemuse alluvuses (Oreg et al., 2011). Kui

töötajal ei ole muutuste tõttu enam võimalik töötada koos inimestega, kellega ollakse harjunud koos töötama, siis võidakse muutuseid tajuda kui sotsiaalseid suhteid lõhkuvaid, mis mõistagi tekitab töötajates vastuseisu (Shin et al., 2012).

Organisatsiooni liikmete reaktsioon muutustele sõltub sellest, kuidas töötajad neid mõistavad ja tõlgendavad. Oluline on selgitada ja põhjendada muutuste vajalikkust organisatsiooni liikmetele. (Rizescu, Tileaga, 2016) Kui juhtkond jagab infot eesisevate muutuste kohta, siis sõltub töötajate reaktsioon sellest kuivõrd suudetakse töötajatele selgitada, et muutused on töötajate huvides. Töötajate vastuseis muutustele tekitab tõenäolisemalt juhul, kui kujuneb veendumus, et muutused on vajalikud ja kasulikud vaid juhtkonnale, samuti kui töötajad tajuvad, et muutuseid viiakse läbi ilma töötajate huvisid arvestamata. (Cullen et al, 2014).

Van den Heuvel, Demerouti, Bakker ja Schaufeli (2013) järgi sõltub töötaja kohanemine muutustega töötaja kohanemisvõimest. Töötajate kohanemisvõime on individuaalne, kuid see sõltub töötaja käsutuses olevast informatsioonist ja töötaja võimest muutustele tähendust luua. Töötaja suudab paremini kohaneda, kui ta saab muutuste kohta rohkem informatsiooni ja kui ta suudab muutuste kohta rohkem tähendust luua. See tähendab, et kohanemiseks on oluline, et töötaja jõuaks selgusele, miks on muutus vajalik ja mida positiivset tema jaoks kaasa toob.

Töötajat reaktsioon muutustele sõltub muutuste elluviimise kiirusest. Väga kiired muutused jätavad töötajate jaoks vähe võimalusi kohanemiseks, mistõttu võivad need tekitada rohkem vastuseisu ja negatiivseid reaktsioone. Samal ajal kui muutused toimuvad väga aegalselt, siis need kestavad ajaliselt väga kaua. See võib tekitada töötajates rahulolematust ja ebakindlust. (Axtell et al., 2002) Vajalik on leida optimaalne muutuste rakendamise kiirus, väga kiired ja väga aeglased muutused ei ole tavaliselt parimaks lahenduseks (Rizescu, Tileaga, 2016).

Kokkuvõtvalt võib väita, et organisatsioonis toimuvad muutused võivad töötajaid mõjutada positiivselt või negatiivselt, kuid kirjanduses on käsitletud peamiselt muutuste negatiivseid mõjusid. Muutused tekitavad töötajate jaoks määramatust ja ebakindlust ning töötajad peavad muutustega kohanema. Muutused võivad põhjustada töötajate vastuseisu. Organisatsioonide ühinemised toovad sageli kaasa ulatuslikud muutused ning suure määramatuse töötajate jaoks. Lisaks ei ole töötajatel tavaliselt võimalik otsustada organisatsioonide ühinemise üle.

1.3. Muutused organisatsioonis tööstressi põhjustajana

Tööstressi võib pidada üheks töötajapoolseks psühholoogiliseks reaktsiooniks organisatsioonis toimuvatele muutustele. Tavakoli (2010) mudeli kohaselt võivad organisatsioonis toimuvad muutused põhjustada töötajates nii negatiivset kui positiivset stressi. Sealjuures sõltub erinevat tüüpi stressi avaldumine töötaja suhtumisest muutustesse. Kui töötaja tajub muutuseid negatiivsena, siis see tekitab temas negatiivset stressi. Kui muutusi tajutakse positiivsena, siis on tulemuseks positiivne stress. Negatiivne stress ajendab töötajaid, kas muutuseid vältima ja ignoreerima või nendele vastu töötama. Positiivne stress paneb aga töötajaid muutuseid toetama, nendega kaasa minema ja muutustes enda jaoks võimalusi leidma.

Erinevalt Tavakoli (2010) käsitleb enamus autoreid muutuste mõju üksnes negatiivselt stressile. Muutused organisatsioonis võivad olla üheks tööstressi allikaks. Siinkohal ja edaspidi käesolevas alapeatükis mõeldakse tööstressi all tööga seotud negatiivset stressi. Muutustega poolt põhjustatud tööstressi kohta kasutatakse mõistet muutustega seotud stress (*change-related stress*). See näitab, kui stressitekitavana inimesed organisatsioonis toimuvaid muutuseid tajuvad. (Martin et al., 2005). Muutustega seotud stress on seotud töötaja võimega muutustega kohaneda. Stressi ei tekita mitte niivõrd muutused ise kuivõrd see, kuidas töötaja tajub ennast muutuste poolt ohustatuna. (van den Heuvel et al., 2013)

Smollan (2015) saab organisatsioonis toimuvate muutuste ja tööstressi vahelise seose juures rääkida kahest erinevast tööstressi kujunemise mehhanismist. Esiteks võivad muutused avaldada mõju tööga seotud stressoritele. Näiteks võivad muutuda töötingimused, töötajatevahelised suhted, töökoha turvalisus, töötasustamine. Teiseks võivad aga muutused olla iseenesest stressoriks. Siia alla saab paigutada tööstressi, mis on seotud muutustega kaasneva määramatust ja ebakindlusega ja töötajate poolse kontrolli puudumisega muutuste üle.

Üheks olulisemaks põhjuseks, miks muutused põhjustavad tööstressi, on muutustega kaasnev ebakindlus tuleviku suhtes. Infopuudus ja sellega seonduv ebakindlus on töötajate jaoks soovimatu seisund, mida soovitakse vältida. (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007) Seetõttu sõltub tööstressi kujunemine seoses muutustega sellest, milline on töötajate informeeritus ja kindlustunne. Kui töötajatel on rohkem informatsiooni muutuste kohta ja sellega seonduvalt on ebakindlus tuleviku suhtes madalam, siis avaldub ka tööstressi vähem. (Lawrence, Callan, 2011) Uurimistulemused on näidanud, et tööstressi tase ja töötajate poolt tajutud ebakindlus on

omavahel positiivses seoses (Wisse, Sleebos, 2016). Seega on võimalik organisatsioonis muutustega kaasnevat tööstressi vähendada kui töötajatele jagatakse varakult piisavat infot. Oluline on jagada töötajatele infot, mis võimaldab neil paremini aru saada, kuidas muutused hakkavad neid mõjutama. (Wright, Christensen & Isett, 2013).

Organisatsioonis toimuvad muutused tekitavad töötajates rohkem stressi siis, kui töötajad tajuvad, et neil ei ole muutuste üle kontrolli. Kontrolli puudumine on seotud suurema määramatuslega tuleviku suhtes. (Lawrence, Callan, 2011) Töötajad tajuvad kontrolli puudumist kui võimetust tööga seotud nõudmistega toime tulla (Bakker et al., 2004). Kui töötajatel ei ole muutuste üle kontrolli, siis on neil vähem võimalusi muutustega kohaneda, sest töötajad ei tea, mis neid ees ootab. Kontrolli puudumine võib tekitada jõuetuse tunnet, mis vähendab suutlikkust stressoritele vastu seista. (Smollan, 2015) Kontrolli puudumist aitab vähendada organisatsiooni liikmete kavandamine muutuste planeerimisse. Kui töötajad tajuvad, et neil on rohkem sõnaõigust muutuste suhtes, siis tajuvad nad suuremat kontrolli muutuste üle ja see võib vähendada tööstressi. (Wright et al., 2013)

Organisatsioonide ühinemised võivad tekitada võrdlemisi tugevat tööstressi, sest nendega kaasnev määramatus tuleviku suhtes on kõrge ja töötajatel on vähe kontrolli ühinemise üle (Kiefer, 2002). Organisatsioonide ühinemised on tavaliselt algatatud tippjuhtkonna tasandil ning töötajatel reeglina puudub võimalus otsustada kas ühinemine toimub või mitte (Bellou, 2006).

Muutused võivad tekitada töötajates hirmu tuleviku suhtes. Töötajal võib tekkida ettekujutus, et ta ei suuda tulla muutunud olukorras toime või et tema olukord halveneb. (Dahl, 2011) Organisatsioonis toimuvad muutused võivad põhjustada tööstressi põhjusel, et sellega kaasneb sageli töötajate hirm koondamise ja töökoha kaotuse suhtes. (Lawrence, Callan, 2011) Organisatsioonide ühinemiste juures on koondamised tavapärased, sest ühinemised on sageli ajendatud soovist organisatsiooni tegevust efektiivsemaks muuta ning hoida tööjõukuludelt kokku (Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010). Stressi võib tekitada mitte ainult võimalus, et töötaja ise koondatakse, vaid ka võimalus kolleegide koondamiseks. Juhul kui töötaja asemel koondatakse mõni tema kolleegidest, siis võib see töötajale kaasa tuua süütunde, et miks temal õnnestus töökoht säilitada, aga kolleegil mitte. (Dahl, 2011)

Muutused võivad põhjustada tööstressi, sest neid võidakse tajuda ebaõiglasena. Töötaja võib tõlgendada muutust kui organisatsiooni poolset psühholoogilise lepingu rikkumist. Töötajal on

välja kujunenud ootused organisatsiooni suhtes ning muutuste tulemusena võib töötajale tunduda, et organisatsioon ei suuda enam neid ootuseid täita või et organisatsioon murrab töötajatele antud lubadust. (Dahl, 2011) Töötaja poolt tajutud organisatsiooniline ebaõiglus võib olla tööstressi allikaks, eriti kui töötaja arvab, et tal ei ole võimalik ebaõiglasena tajutavat olukorda mõjutada (Judge, Colquitt, 2004).

Muutuste mõju tööstressile sõltub sellest, kuidas ja millises ulatuses need üksikut töötajat mõjutavad. Rohkem tööstressi tekib töötajatele, kellele muutused avaldavad tugevamat ja negatiivsemat mõju. Näiteks kui töötaja muutuste tõttu tõenäoliselt koondatakse, siis tema tööstressi tase kujuneb tõenäoliselt kõrgemaks kui töötajal, keda koondamine ei ohusta. (Wright et al., 2013) Samuti sõltub muutuste mõju tööstressile sellest, kui oluline on töö inimese jaoks. Rohkem tööstressi tekib muutustega seoses inimestel, kes määratlevad ennast rohkem töö kaudu. (Wisse, Sleebos, 2016)

Nagu näitavad Lawrence ja Callan (2011) poolt läbiviidud uuringu tulemused, siis nii ülemuse kui kolleegide poolne toetus aitab muutustega seotud stressi vähendada. Kui töötajad tajuvad tugevamat toetust organisatsiooni liikmete poolt, siis on nende muutustega seotud stressi tase madalam. Tavakoli (2010) tõdeb, et kui organisatsioon ei tee midagi, et töötajad tajuksid muutuseid positiivsena, siis tekitavad muutused tõenäolisemalt töötajates negatiivseid emotsioone ja tulemuseks on negatiivse stressi kasv. Vakola ja Nikolaou (2005) soovivad, et stressijuhtimine kuuluks organisatsioonide poolt rakendatavate muutuste juhtimise alla.

Muutused organisatsioonis võivad ka vähendada tööstressi, sealjuures võivad muutused olla suunatud tööstressi alandamisele või leevendamisele. Näiteks võivad muutused olla ajendatud soovist luua töötajatele paremaid karjääri- ja arenguvõimalusi, võimalusi tööaja paindlikkuse suurendamiseks, suurendada töötajate autonoomiat, parandada suhteid töö. (Coetsee & Chetty, 2015)

Nagu näitavad Vakola ja Nikolau (2005) poolt läbiviidud uuringu tulemused, siis mitte üksnes muutused organisatsioonis ei mõjuta tööstressi, vaid ka varasem tööstressi tase kujundab töötajate suhtumise muutustesse. Töötajad, kellel on kõrgem eelnev tööstressi tase, suhtuvad muutustesse negatiivsemalt. Kuna töötajate suhtumine muutustesse võib mõjutada neil tööstressi kujunemist, siis on võimalik, et muutuste mõju tööstressile sõltub varasemast tööstressi tasemest.

Kui töötajate esialgne stressitase on kõrgem, siis on võimalik, et muutused avaldavad tööstressile suuremat mõju.

Dahl (2011) viis Taanis läbi uuringu, milles võrreldi tööstressi esinemist enne ja pärast organisatsioonilisi muutuseid rohkem kui 90 000 töötajal rohkem kui 1 500 organisatsioonist. Selgus, et muutuste järgne tööstressi esinemise sagedus (mõõdetuna töötajate osakaalus, kellele on arstid stressivastaseid ravimeid välja kirjutanud) oli kõrgem kui enne muutuseid. Samuti sõltus tööstressi esinemissageduse kasv muutuste ulatusest. Mida suuremat arvu organisatsiooni dimensioone muutused hõlmasid, seda rohkem kasvas stressi all kannatavate töötajate osakaal. Samuti näitasid uuringu tulemused, et juhul, kui muutused olid suunatud koostöö suurendamisele organisatsioonis, siis tööstressi esinemissagedus vähenes. Seega mitte igasugused muutused organisatsioonis ei too kaasa tööstressi suurenemist, vaid on oluline, milline on muutuste sisu. Muutuste mõju tööstressile sõltub ka sellest kui võrd on töötajad muutustega harjunud. Suuremates organisatsioonides, kus muutuseid esineb harvem, tekitavad need tööstressi rohkem kui väiksemates organisatsioonides. Samuti tekitavad muutused rohkem tööstressi tootmisettevõtetes võrrelduna teenindussektoriga. Ka siin saab põhjuseks välja tuua, et tootmisettevõtete keskkond on stabiilsem ja muutuseid vähem. Muutuste mõju tööstressile sõltub ka töötaja ametikohast. Keskmiselt tekitavad muutused rohkem tööstressi madalama kvalifikatsiooniga ametikohtade töötajates ning muutuste mõju juhtide ja spetsialistide stressile on väiksem.

Seega on tööstress üheks töötajapoolseks psühholoogiliseks reaktsiooniks organisatsioonis toimuvatele muutustele. Muutused tekitavad stressi sõltuvalt sellest, kuidas nad töötajat mõjutavad. Organisatsioonide ühinemised võivad tekitada tugevat tööstressi seoses nendega kaasneva määramatuse ja töötajate koondamisega.

2. ORGANISATSIOONILISTE MUUTUSTEGA SEOTUD TÖÖSTRESSI UURING

Töö teine peatükk sisaldab empiirilist uuringut orgaisatsiooniliste muutustega seotud tööstressi kohta. Selles peatükis esimesena tutvustatakse uuringu metoodikat, tuuakse välja andmekogumine, valimi moodustamine ja andmetöötlusmeetodid. Teisena esitatakse uuringu tulemuste analüüs. Kolmandana arutletakse uuringu tulemuste üle ja tehakse selle põhjal järeldused.

2.1. Uuringu metoodika, valim ja protseduur

Töös läbiviidavas empiirilises uuringus käsitletakse organisatsiooniliste muutustega seotud tööstressi Eestis tegutsevas finantssektori organisatsioonis, millel on uuringu toimumise ajal käsil ühinemine teise finantssektori organisatsiooniga. Ühinemine toob uuritava organisatsiooni töökorralduses kaasa mitmeid muudatusi. Muuhulgas toimuvad muutused organisatsiooni struktuuris, juhtkonnas, protsessides, osa töötajaid koondatakse või viiakse üle teistsugusele tööle.

Uuringu valimi moodustavad finantssektori organisatsiooni töötajad, kes oma tegevuse käigus suhtlevad klientidega. Seega kuuluvad valimisse nii tellerid kui kliendihaldurid. Valimi suuruseks on 95 töötajat.

Uuring viidi läbi ankeetküsitlusena. Küsitluse ankeedi koostas töö autor järgnevalt kirjeldatud allikate alusel ning see on esitatud lisan 1.

Küsitluse ankeedi põhiosa moodustavad küsimused tööstressi kohta, mis on võetud Suurbritannia töötervishoiu ja tööohutuse ameti poolt välja töötatud tööstressi kaardistajast. Tegemist on laialdaselt kasutusel oleva tööstressi küsimustikuga, millega on võimalik hinnata tööstressoreid seitsmel erineval skaalal (töö nõudmised, kontroll, juhtide toetus kolleegide toetus, suhted tööl, roll, muudatuste juhtimine). Tööstressi kaardistaja koosneb 35 väitest, millele vastajad peavad andma hinnanguid 5-pallisel skaalal. (Cousins et al., 2004)

Tööstressi kaardistajas on osadel skaaladel väited esitatud selliselt, et väitega nõustumine tähendab tugevamat tööstressi taset ja osadel skaaladel on väited esitatud viisil, et väitega nõustumine vastab madalmale tööstressi tasemele. Et skaalade skoorid oleksid võrreldavad, siis kodeeritakse kõik skaalad selliselt, et kõrgem skoor vastaks kõrgemale tööstressi tasemele. Selleks kodeeritakse kahe skaala (töö nõudmised, suhted tööl) väited järgmiselt: 5 – alati, 4 – sageli, 3 – mõnikord, 2 – harva, 1 – mitte kunagi. Vastusvariant „ei oska öelda“ jäetakse kodeerimata ehk loetakse puudevastuseks: Ülejäänud skaalade (kontroll, juhtide toetus kolleegide toetus, roll, muudatuste juhtimine) väited kodeeritakse vastupidiselt ehk 1 – alati, 2 – sageli, 3 – mõnikord, 4 – harva, 5 – mitte kunagi. Kas siin jäetakse vastusevariant „ei oska öelda“ kodeerimata. Tööstressi kaardistaja skaalade skoorid saadakse vastava skaala küsimuste väidete hinnangute keskvaärtustena.

Organisatsiooniliste muutuste ja muutustega seotud tööstressi kohta on väited lisatud Martin et al. (2005) uuringus kasutatud küsimustikust. Organisatsiooniliste muutuste ja muutustega seotud tööstressi alaste väidete koostamisel tugines autor käesoleva töö esimeses peatükis toodud seisukohtadele, et tööstressi tase võib sõltuda töötaja toetusest muutustele, töötaja kaasamisest muutustesse, ülemuste poolt pakutavast toetusest ning sellest, kuidas muutused on mõjutanud töötaja huvi töö ja organisatsiooni suhtes. Nimetatud väidetele annavad vastajad hinnanguid 5-pallisel skaalal. Organisatsioonilise muutusega seotud tööstressi mõõdetakse küsitluse ankeedis väitega „Ühinemine on minu jaoks stressitekitav“. Kuna uuritavas ettevõttes on organisatsiooniline muutus seotud ettevõtte ühinemisega, siis nimetatakse seda näitajat analüüsis ühinemisega seotud tööstressiks.

Töö autor lisas küsitlusankeeti ühe avatud küsimuse organisatsioonilise muutusega seotud tööstressi kohta. Selles küsiti uuringus osalejatelt, milline muudatus tekitas kõige rohkem tööstressi ning uuringus osalejad said sellele vabas vormis vastata.

Küsimustiku lõpus olid küsimused vastajate soo, tööstaaži ja ametikoha suhtes. Need küsimused võimaldavad teha analüüsi nimetatud tunnuste lõikes.

Uuring viidi läbi elektroonilise küsitlusena. Küsitlusankeet saadeti valimisse kaasatud töötajatele e-posti teel. Ankeedi täitmine toimus veebikeskkonnas SurveyMonkey. Küsimustikule vastamine

toimus ajavahemikus 2.04.2018-9.04.2018. Küsimustikule vastas kokku 52 töötajat, mis teeb küsitlusele vastamise määraks 54,7%.

Küsitlustulemuste analüüsis leiti esimesena tööstressi kaardistaja kirjeldav statistika, mille juures leiti keskväärtused ja standardhälbed. Seejärel hinnati tööstressi kaardistaja skaalade reliaablust Cronbachi α abil. Järgnevalt esitati tööstressi kaardistaja skaalade kirjeldav statistika (miinimum, maksimum, keskväärtus, standardhälve). Hindamaks tööstressi kaardistaja skaalade erinevusi sõltuvalt tööstaažist ja ametikohast, rakendati t-testi. T-testi ja ka kõigi järgnevate testide juures lähtuti olulisuse nivoost 0,05.

Järgmisena uuriti ühinemisega seotud tööstressi keskväärtuseid ning nende erinevusi sõltuvalt tööstaažist ja ametikohast. Nimetatud erinevuste testimiseks rakendati Mann-Whitney testi, sest ühinemisega seotud tööstressi näitajal on vaid viis erinevat võimalikku väärtust, mistõttu ei ole seda õige käsitleda pideva tunnusega, st ei ole õige kasutada t-testi.

Seejärel viidi läbi korrelatsioonanalüüs, millega selgitati välja, kuidas ühinemisega seotud tööstress on seotud tööstressi kaardistaja skaaladega ning ühinemisega seotud väidetele antud hinnangutega. Mõlemal juhul rakendati Spearmani korrelatsioonikordajat, sest ühinemisega seotud tööstressi näitajat ei saa käsitleda pideva tunnusega.

Küsitluses osalenutele esitatud avatud küsimuse vastuste analüüsis grupeeriti vastused sisu alusel. Selle põhjal toodi välja, milline oli erineva sisuga vastuste esinemissagedus.

2.2. Uuringu tulemused

2.2.1. Vastajate demograafilised andmed

Küsimustikule vastanutest 47 (90,4%) olid naised ja 5 (9,6%) mehed. Kuna meesoost vastanuid on väga vähe, siis otsustati tulemuste analüüsi meeste ja naiste lõikes eraldi mitte läbi viia.

Tööstaaž ettevõttes järgi jagunesid vastanud järgmiselt: alla 1 aasta – 4 (7,7%), 1-4 aastat – 30 (57,7%), 5-7 aastat – 4 (7,7%), 8 aastat või rohkem – 14 (26,9%). Edasise analüüsi jaoks otsustati jaotada vastajad kaheks: staaž ettevõttes alla 5 aasta ning staaž ettevõttes 5 aastat või rohkem.

Ametikoha järgi olid 28 küsimustikule vastanud (53,8%) tellerid. 18 küsimustikule vastanud (34,6%) töötasid kliendihalduritena. Ülejäänud jätsid sellele küsimusele vastamata.

2.2.2. Tööstressi kaardistaja kirjeldav statistika

Järgnevalt esitatakse tööstressi kaardistaja skaalade kirjeldav statistika. Selle põhjal selgub, et kõige kõrgema keskväärtusega skaala on töö nõudmised, teisel kohal on kontroll ja kolmandal muudatuste juhtimine. Kõige vähem tekitavad tööstressi kolleegide toetuse puudumine ja töötaja rolliga seotud probleemid. (Tabel 1)

Tabel 1. Tööstressi kaardistaja skaalade kirjeldav statistika

Skaala	Miinumum	Maksimum	Keskväärtus	Standardhälve
Töö nõudmised	1,63	4,38	2,94	0,69
Kontroll	1,00	4,50	2,83	0,83
Juhtide toetus	1,00	4,60	2,30	0,90
Kolleegide toetus	1,00	3,25	1,81	0,71
Suhted tööl	1,00	3,50	2,01	0,67
Roll	1,00	3,80	1,87	0,70
Muudatuste juhtimine	1,00	5,00	2,74	1,05

Alljärgnevalt esitatakse tööstressi kaardistaja küsimuste vastuse väidele antud hinnangute keskväärtused ja standardhälbed. Väiteid käsitletakse skaalade kaupa.

Töö nõudmiste skaala väited on sõnastatud selliselt, et väitega nõustumine tähendab stressirohkemaid töö nõudmisi. Selles osas osutus kõige stressitekitavamaks töötamise kiirus. Rohkem kui pooled töötajad tajusid, et nad peavad sageli või alati töötama väga intensiivselt. Samuti leidis enamus töötajaid, et nad peavad töötama väga kiiresti. Suhteliselt rohkem stressitekitavana nähti ka suurt töökoormust, mis sunnib jätma osa tööülesandeid ilma tähelepanuta. (Tabel 2)

Töö nõudmiste skaala reliaabluseks osutus Cronbachi $\alpha = 0,82$. See on piisav, et oleks võimalik töö nõudmiste skaalat käsitleda ühtse muutujaga.

Tabel 2. Tööstressi kaardistaja töö nõudmiste skaala väidetele antud hinnangute kirjeldav statistika

Väide	Keskväärtus	Standardhälve
Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist	2,86	1,03
Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada	2,27	0,82
Ma pean töötama väga intensiivselt	3,87	1,03
Pea jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd	3,31	1,03
Ma ei saa teha piisavalt puhkepause	2,40	1,12
Tunnen survet ületundide tegemiseks	2,82	1,35
Ma pean töötama väga kiiresti	3,63	0,93
Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud	2,35	1,12

Kontrolli skaala väited olid sõnastatud selliselt, et väites kirjeldatud olukorra sagedasem esinemine tähendab madalamat tööstressi. Võrreldes töö nõudmistega osundasid selle skaala väited veidi madalamale tööstressi tasemele. Kõige rohkem stressitekitavaks võib siin lugeda seda, et paljudel töötajatel ei ole võimalik ise otsustada oma töö sisu üle ehk mida nad tööl peavad tegema. Lisaks sellele võib suhteliselt rohkem tööstressi tekitavaks lugeda ka paljudel töötajatel esinevat olukorda, kus neil on vähe võimalusi oma tööaega paindlikult korraldada. (Tabel 3)

Tabel 3. Tööstressi kaardistaja kontrolli skaala väidetele antud hinnangute kirjeldav statistika

Väide	Keskväärtus	Standardhälve
Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi	2,21	0,96
Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida	2,71	1,21
Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan	2,77	1,06
Ma saan ise otsustada, mida ma tööl teen	3,72	1,11
Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas ma töötan	2,48	1,08
Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada	3,14	1,39

Kontrolli skaala reliaabluseks saadi uurimistulemuse põhjal Cronbachi $\alpha = 0,82$. Selle põhjal saab järeldada, kontrolli skaalat võib edasises analüüsis käsitleda ühtsena.

Juhtide toetuse skaala väiteid ei viita kuigi kõrgele tööstressi tasemele. Suhteliselt rohkem võib nende juures põhjustada tööstressi juhipoalne vähene toetus emotsionaalselt raske töö korral või

juhi poolne vähene innustamine. Suurema osas vastajate väited näitavad aga, et juht on siiski neid nendes olukordades alati või sageli toetanud. (Tabel 4)

Tabel 4. Tööstressi kaardistaja juhtide toetuse skaala väidetele antud hinnangute kirjeldav statistika

Väide	Keskvärtus	Standardhälve
Saan oma tööle toetavat tagasisidet	2,19	0,97
Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada	2,15	1,26
Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida	2,15	1,21
Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse	2,52	1,15
Minu otsene juht innustab mind tööalaselt	2,50	1,13

Juhtide toetuse skaala reliaabluseks osutus küsitluse tulemuste põhjal Cronbachi $\alpha = 0,85$. Selle põhjal saab võtta vastu otsuse, et juhtide toetuse skaalat võib edasises analüüsis käsitleda ühtsena.

Kolleegide toetuse väidetele antud hinnangud näitavad, et uuritavas ettevõttes on kolleegid toetavad ning kolleegide toetuse puudumine ei ole oluliseks tööstressi allikaks. Kõikidele väidetele on antud peamiselt hinnanguid „alati“ ja „sageli“, mis viitavad madalalae tööstressi tasemele. (Tabel 5)

Tabel 5. Tööstressi kaardistaja kolleegide toetuse skaala väidetele antud hinnangute kirjeldav statistika

Väide	Kesk-väärtus	Standardhälve
Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind	1,92	0,93
Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan	1,81	0,91
Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin	1,65	0,74
Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme	1,85	0,87

Kolleegide toetuse skaala reliaabluseks osutus küsitluse tulemuste põhjal Cronbachi $\alpha = 0,84$. Selle põhjal saab võtta vastu otsuse, et nimetatud skaalat võib edasises analüüsis käsitleda ühtsena.

Suhted töö skaala väited viitvad samuti sellele, et tegemist ei ole oluliste tööstressi allikatega. Kõige rohkem viitab siinkohal tööstressile suhete pingelisus ning pingete ja vaenu esinemine töötajate vahel, kuigi vaid üksikute töötajate arvates esineb selliseid probleeme sageli. (Tabel 6)

Tabel 6. Tööstressi kaardistaja suhted töö skaala väidetele antud hinnangute kirjeldav statistika

Väide	Kesk-väärtus	Standardhälve
Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega	1,81	0,97
Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu	2,28	0,95
Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist	1,69	0,96
Suhted töökohal on pingelised	2,34	0,94

Suhted töö skaala reliaabluseks osutus küsitluse tulemuste põhjal Cronbachi $\alpha = 0,64$. Selle skaala reliaablust võib pidada madalaks, mistõttu suhted töö käsitlemine ühtes näitajana on problemaatiline.

Rolli alaskaala väidete hinnangud näitavad, et peaaegu kõik töötajad alati või sageli teavad, mida töötajatel oodatakse, millised on tööülesanded ja kohustused. Seega rolliga seonduvad küsimused ei ole uuritavas ettevõttes oluliseks tööstressi allikaks. (Tabel 7)

Tabel 7. Tööstressi kaardistaja rolli skaala väidetele antud hinnangute kirjeldav statistika

Väide	Kesk-väärtus	Standardhälve
Ma tean, mida minult töö oodatakse	1,73	0,77
Ma tean, mida teha, et oma tööülesanded täita	1,96	0,86
Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused	1,62	0,87
Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded	1,88	0,90
Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega	2,17	1,10

Rolli skaala reliaabluseks osutus küsitluse tulemuste põhjal Cronbachi $\alpha = 0,83$. Selle põhjal saab võtta vastu otsuse, et nimetatud skaalat võib edasises analüüsis käsitleda ühtsena.

Muudatuste juhtimine on küsitluse tulemuste kohaselt uuritavas ettevõttes võrdlemisi oluliseks tööstressi allikaks. Kõige rohkem põhjustab siinkohal tööstressi, et töö tehtavaid ümberkorraldusi arutatakse vaid mõnikord töötajatega läbi. Lisaks tekitab tööstress ebakindlust, sest mõnikord või isegi sageli töötajad ei tea, mida töö tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad. (Tabel 8)

Tabel 8. Tööstressi kaardistaja muudatuste juhtimise skaala väidetele antud hinnangute kirjeldav statistika

Väide	Keskmine	Standardhälve
Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta	2,48	1,18
Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi	2,88	1,10
Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad	2,79	1,29

Muudatuste juhtimise skaala reliaabluseks osutus küsitluse tulemuste põhjal Cronbachi $\alpha = 0,81$. Selle põhjal saab võtta vastu otsuse, et nimetatud skaalat võib edasises analüüsis käsitleda ühtsena.

2.2.3. Tööstress ametikoha ja tööstaaži järgi

Selleks, et uurida, kuidas erinevad tööstressi kaardistaja skaalade keskväärtused tööstaaži järgi, viidi läbi t-test. Testi tulemused näitavad, et kolleegide toetuse skaala skoor olla alla 5-aastase tööstaažiga töötajatel kõrgem kui pikema staažiga töötajatel ($t = 2,59$, $p = 0,012$). See tähendab, et ettevõttes lühemat aega töötanud töötajad tajuvad kolleegide poolset toetust väiksemana ja sellest tulenevalt on kolleegide toetuse puudumine nende jaoks suuremaks tööstressi teguriks. Nimetatud erinevus aga suurt tähtsust ei oma, sest kolleegide toetuse puudumine tervikuna tekitab uuritavas ettevõttes vähe tööstressi. (Tabel 9)

Tabel 9. Tööstressi kaardistaja skaalade keskväärtused tööstaaži järgi

Skaala	Alla 5 aasta	5 aastat või rohkem	t-statistik	p
Töö nõudmised	3,12	2,84	1,39	0,172
Kontroll	2,54	2,98	1,88	0,066
Juhtide toetus	2,62	2,14	1,90	0,063
Kolleegide toetus	2,14	1,63	2,59	0,012
Suhted tööl	2,19	1,91	1,46	0,152
Roll	1,98	1,82	0,78	0,439
Muudatuste juhtimine	2,83	2,69	0,46	0,646

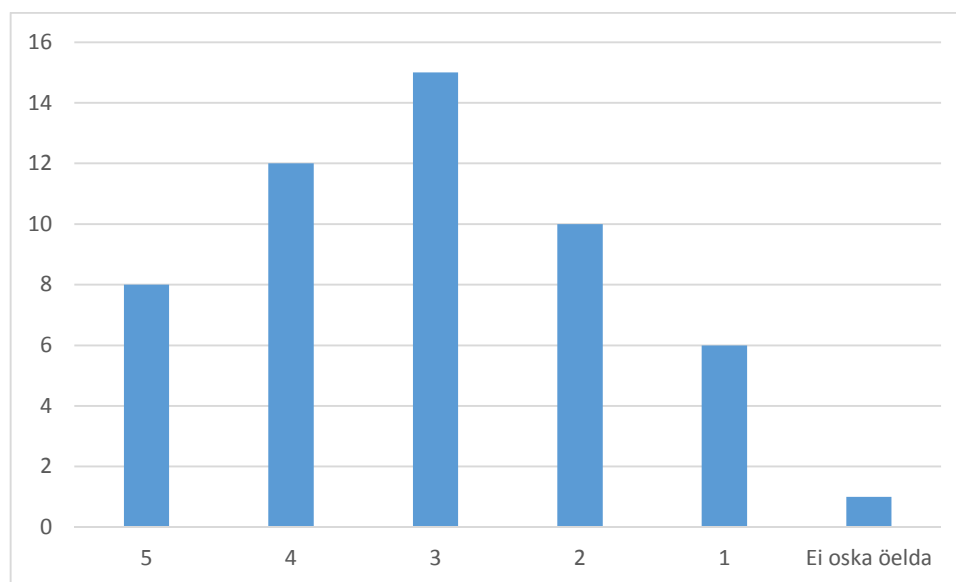
Ametikoha järgi näitavad t-testi tulemused, et töönõudmised on suuremaks tööstressi allikaks kliendihalduritel võrrelduna telleritega ($t = 2,88$; $p = 0,006$). Sealjuures on töö nõudmised kliendihalduritel kõige kõrgema skooriga tööstressi skaalaks, samal ajal kui telleritel on kõige kõrgema skooriga tööstressi skaalaks kontrolli puudumine. (Tabel 10)

Tabel 10. Tööstressi kaardistaja skaalade keskväärtused ametikoha järgi

Skaala	Teller	Kliendihaldur	t-statistik	p
Töö nõudmised	2,82	3,35	2,88	0,006
Kontroll	3,13	2,71	1,89	0,065
Juhtide toetus	2,16	2,53	1,34	0,186
Kollegide toetus	1,66	1,94	1,34	0,186
Suhted tööl	1,96	2,19	1,14	0,260
Roll	1,85	1,89	0,20	0,843
Muudatuste juhtimine	2,61	3,16	1,76	0,085

2.2.4. Ühinemisega seotud tööstress

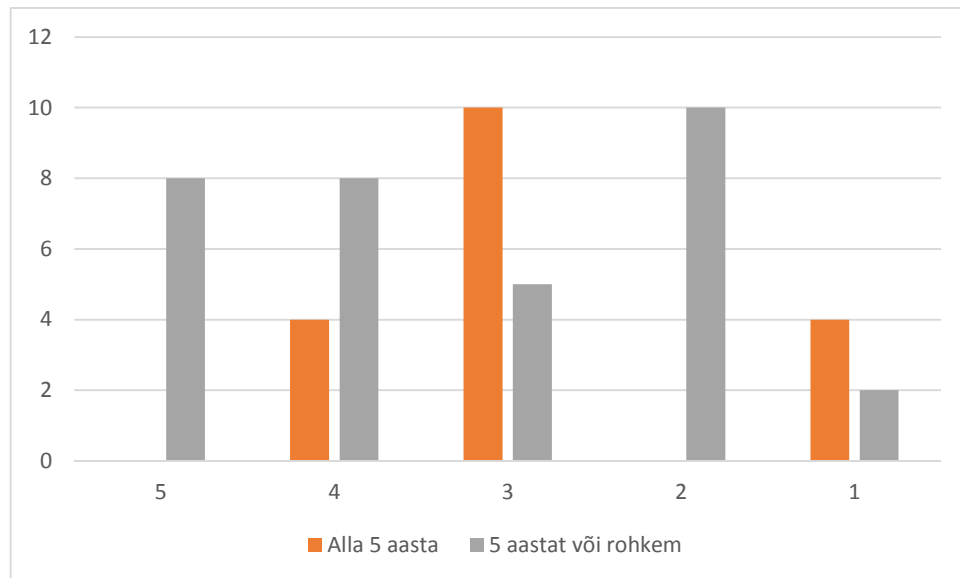
Järgmisena uuritakse, kuidas hindavad uuringus osalenud töötajad käimasoleva ühinemisega seotud tööstressi (Väide „Ühinemine on minu jaoks stressitekitav“). Joonisel 1 kujutatud tulemused näitavad, et kõige rohkem on selle kohta antud 3-palliseid hinnanguid, mille põhjal võib väita, et ühinemisega seotud tööstress on keskmisel tasemel. Samas on 4-palliseid hinnanguid veidi rohkem kui 2-palliseid hinnanguid ja 5-palliseid hinnanguid veidi rohkem kui 1-palliseid hinnanguid. See näitab, et kokkuvõttes võib pidada ühinemisega seotud tööstressi veidi keskmisest kõrgemaks.



Joonis 1. Ühinemisega seotud stressi vastuste jaotus 5-pallisel skaalal, vastajate arv

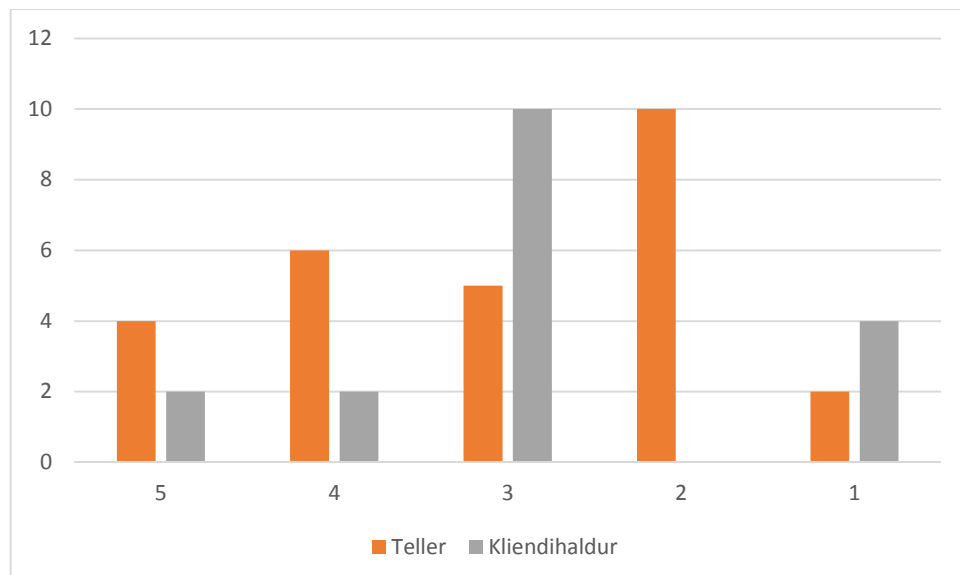
Järgnevalt vaadeldi, kuidas on ühinemisega seotud tööstress jaotunud vastavalt tööstaažile ettevõttes. Kuigi joonisel 2 toodud andmed viitavad võimalusele, et 5 aastat või rohkem ettevõttes töötanud inimesed tajuvad kõrgemat ühinemisega seotud tööstressi, siis ei osutunud

see erinevus statistiliselt oluliseks. Kui kontrollida ühinemisega seotud stressi jaotust tööstaaži järgi Mann-Whitney testiga, siis selgub, et jaotused ei ole tööstaaži järgi erinevad ($z = 1,30$; $p = 0,195$).



Joonis 2. Ühinemisega seotud stressi jaotus tööstaaži järgi, 5-pallisel skaalal, vastajate arv

Kui vaadelda ühinemisega seotud tööstressi eraldi telleritel ja kliendihalduritel, siis ei saa joonise 2 põhjal selgelt välja tuua, kummal ametikohal esineb rohkem ühinemisega seotud tööstressi. Kui kontrollida ühinemisega seotud tööstressi jaotust ametikoha järgi Mann-Whitney testiga, siis selgub, et jaotused ei ole ametikoha järgi erinevad ($z = 0,10$; $p = 0,924$).



Joonis 3. Ühinemisega seotud stressi jaotus ametikoha järgi 5-pallisel skaalal, vastajate arvu

Lisaks ühinemisega seotud tööstressile esitati küsitluses osalenutele veel kaheksa väidet käimasoleva ühinemise kohta. Väitele „Ühinemine muudab oluliselt minu tööd“ anti peamiselt 4-

palliseid hinnanguid, mis näitab, et uuringus osalejad tajuvad, et nende töö muutub ühinemise tõttu võrdlemisi palju. Samuti on suurem osa uuringus osalenutest pigem nõus sellega, et neil on ühinemise tagajärgedega raske kohaneda. Siiski töötajad pigem toetavad ühinemist, kuid samal ajal nad ka nõustuvad väitega, et ühinemine on vajalik pigem juhtkonnale kui töötajatele. Tugevat toetust leidis väide, et töötajatel ei olnud võimalik organisatsioonis toimuva ühinemise osas kaasa rääkida. Samas võrdlemisi palju nõustuti väitega, et ülemus pakub toetust ühinemisega seotud probleemide korral. Paljud töötajad nõustusid või pigem nõustusid väitega, et seoses ühinemisega on huvi töös suhtes vähenenud. Töötajate arvamused selles suhtes, kas ühinemises nähakse enda jaoks väljakutset, olid väga erinevad, kõige rohkem anti sellele väitele 3-punktiseid hinnanguid, mis viitab sellele, et ühinemist pigem ei tajuta väga olulise väljakutsena. (Tabel 11)

Tabel 11. Organisatsioonilise muutusega seotud küsimuste vastuste jaotus

Väide	Keskväärtus	Standardhälve
Ühinemine muudab oluliselt minu tööd	2,90	1,19
Mul on raske ühinemise tagajärgedega kohaneda	2,54	1,28
Ma isiklikult toetan ühinemist	3,33	1,32
Ühinemine on vajalik pigem juhtkonnale kui töötajatele	3,80	1,13
Mul on olnud võimalik organisatsioonis ühinemise osas kaasa rääkida	2,10	1,33
Minu ülemus pakub mulle toetust ühinemisega seotud probleemide korral	3,31	1,37
Ühinemisega seoses on minu huvi töö suhtes vähenenud	2,35	1,22
Näen ühinemist kui väljakutset enda jaoks	3,18	1,38

2.2.5. Tööstressi seoste analüüs

Järgnevalt rakendati korrelatsioonanalüüsi, et hinnata, kuidas ühinemisega seotud tööstress on seotud tööstressi kaardistaja skaaladega. Analüüsi tulemused näitavad, et seos on statistiliselt oluline vaid juhtide toetuse skaalaga ning ka selle juures on tegemist nõrga seosega ($\rho = 0,29$; $p = 0,037$). (Tabel 12) Selle põhjal saab järeldada, et töötajad, kes tajuvad, et juhtide toetuse puudumine on rohkem tööstressi tekitav, tajuvad ka kõrgemat ühinemisega seotud tööstressi.

Ülejäänud seosed tööstressi kaardistaja skaalade ja ühinemisega seotud tööstressi vahel ei osutunud statistiliselt oluliseks. Kokkuvõtlikult näitavad seega analüüsi tulemused, et ühinemisega seotud tööstress ei ole suuremas osas üldise tööstressiga seotud.

Tabel 12. Ühinemisega seotud stressi Spearmani korrelatsioonikordajad tööstressi kaardistaja skaaladega

Skaala	Korrelatsioonikordaja	P
Töö nõudmised	0,13	0,355
Kontroll	0,14	0,330
Juhtide toetus	0,29	0,037
Kollegide toetus	0,10	0,493
Suhted tööl	0,18	0,219
Roll	0,08	0,573
Muudatuste juhtimine	0,25	0,079

Viimasena uuriti korrelatsioonanalüüsiga, kuidas on ühinemisega seotud tööstress seotud organisatsiooni muutuste kohta esitatud väidetele antud hinnanguga. Analüüsi tulemused näitavad, et ühinemisega seotud tööstress on positiivses seoses ühinemise tagajärgede kohanemise raskustega ($\rho = 0,49$, $p = 0,000$). See tähendab, et töötajatel, kelle on raskem ühinemise tagajärgedega kohaneda, esineb ka rohkem ühinemisega seotud tööstressi. Ühinemisega seotud tööstress on negatiivses seoses isikliku toetusega ühinemisele ($\rho = -0,44$, $p = 0,002$). Seega töötajad, kes toetavad ühinemist rohkem, tajuvad vähem ühinemisega seotud tööstressi. Ühinemisega seotud tööstress on positiivses seoses seisukohaga, et ühinemine on pigem vajalik juhtkonnale kui töötajatele ($\rho = 0,31$, $p = 0,044$). Seega kui töötajad leiavad, et ühinemine ei ole töötajatele nii kasulik kui juhtkonnale, siis on neil tõenäoliselt kõrgem ühinemisega seotud tööstressi tase. Ühinemisega seotud tööstressi seos ülemuse toetusega ühinemisega seotud probleemide korral on negatiivne ($\rho = -0,49$, $p = 0,000$). See tähendab, et kui töötaja tajub, et ülemus teda toetab, siis tajub ta vähem ühinemisega seotud tööstressi. Ühinemisega seotud tööstress on positiivses seoses huvi vähenemisega töö suhtes ($\rho = 0,38$, $p = 0,007$). Seega näitavad need tulemused, et töötajad, kes on tajunud huvi vähenemist töötamise suhtes, tunnetavad rohkem ühinemisega seotud tööstressi. (Tabel 13)

Tabel 13. Ühinemisega seotud stressi Spearmani korrelatsioonikordajad organisatsiooni muutuste küsimustega

Skaala	Korrelatsioonikordaja	P
Ühinemine muudab oluliselt minu tööd	0,26	0,068
Mul on raske ühinemise tagajärgedega kohaneda	0,49	0,000
Ma isiklikult toetan ühinemist	-0,44	0,002
Ühinemine on vajalik pigem juhtkonnale kui töötajatele	0,31	0,044
Mul on olnud võimalik organisatsioonis ühinemise osas kaasa rääkida	-0,07	0,659
Minu ülemus pakub mulle toetust ühinemisega seotud probleemide korral	-0,49	0,000
Ühinemisega seoses on minu huvi töö suhtes vähenenud	0,38	0,007
Näen ühinemist kui väljakutset enda jaoks	0,09	0,559

Täiendavalt võimaldati uuringus osalenutel avatud küsimusega vastata, milline organisatsiooni ühinemisega seotud muudatus tekitas kõige rohkem stressi. Selle küsimuse vastused grupeeriti arvestades nende sisu järgmiselt:

- Teadmatus ja infopuudus – 14 vastust
- Koondamine ja hirm selle ees –9 vastust
- Töökoormuse kasv – 6 vastust
- Ühinemise selgitamine klientidele – 5 vastust
- Muutused toodetes ja teenustes – 2 vastust
- Ühinemisega seotud asjaajamistoimingud – 2 vastust
- Muutused puhkusekorralduses – 1 vastus

Seega tekitasid töötajatel nende arvates kõige rohkem stressi ühinemisega seonduv teadmatus ja infopuudus ehk olukord, kus puudub kindlustunne, millised hakkavad olema muutused töö sisu, töökorraldused, samuti teadmatus töökohtade koondamise osas. Omaette teemana saab välja tuua koondamise või siis sellega seonduvad hirmud. Kuna ühinemisega võivad muutuda töötajate tööülesanded ning osadele töötajatele lisandus täiendavaid ülesandeid, siis tekkis töökoormuse kasv, mida peeti samuti stressitekitavaks. Mõnede töötajate arvates oli stressitekitav, et ühinemisest tuleb rääkida klientidele, kuid töötajad alati ei teadnud, et kuidas peaks seda selgitama. Ühinemisega seoses kaasnevad muutused ettevõtte poolt pakutavates toodetes ja teenustes. Seda peeti stressitekitavaks põhjusel, et on vaja õppida endale selgeks uued tooted ja harjuda nendega. Samuti kardeti, et pärast ühinemist ei ole ettevõtte tootevalik enam nii hea ja siis ei ole võimalik nii hästi enam rahuldada klientide vajadusi. Ühinemisega kaasnesid mõnede töötajate jaoks ühekordset toimingud, mis häirisid nende igapäevatööd ja tekitasid ajutist

lisakoormust, näiteks kliendibaaside ühendamise seotud tegevused. Ühe töötaja jaoks olid stressitekitavad muutused puhkusekorralduses, et kaotati ära lisapuhkus tööstaaži eest.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Töös läbiviidud uuringust selgus, et uuritud organisatsioonis tekitavad üldist tööstressi kõige rohkem töö nõudmised, kontrolli puudumine töö üle ja muudatuste juhtimine. Töötajad tajuvad, et nad peavad töötama väga kiiresti ja intensiivselt ning samal ajal on neil oma tööga seonduvates küsimustes vähe otsustusõigust. Selline olukord viitab töö nõudmiste ja kontrolli tasakaalu puudumisele nõudmiste-kontrolli-toetuse mudeli kontekstis (Kim, Stoner 2018). Töötajad tajuvad, et neilt nõutakse palju ja samal ajal ei ole neil võimalik olukorda kontrollida. Nad tajuvad, et nad peavad tegema palju tööd ja suure kiirusega, kuid samas ei ole neil võimalik piisavalt oma töökorraldust reguleerida, et näiteks töö intensiivust vähendada.

Kokkuvõtvalt võib siiski väita, et üldine tööstress on organisatsioonis keskmisel tasemel. Seega vaatamata eelmises lõigus kirjeldatud olukorrale ei saa öelda, et tööstress oleks väga suureks probleemiks. Tööstressi taset vähendab töötajale pakutav toetus. (Kim, Stoner, 2008). Uuringu tulemused näitavad, et töötajad tajuvad nii ülemuste kui kolleegide poolset toetust, sealjuures on kolleegide toetus tugevam.

Uuringus selgus, et töö nõudmised on kliendihalduritel kõige kõrgema skooriga tööstressi skaalaks, samal ajal kui telleritel on kõige kõrgema skooriga tööstressi skaalaks kontrolli puudumine. Selline tulemus on selgitatav nende kahe ametikoha eripäraga. Kliendihaldurite töö on suurema vastutusega, mistõttu on loogiline, et selles tajutakse töö nõudmisi kõrgematena. Tellerite töös on vastutus ja ka töö keerukus väiksemad, kuid selle eest on telleril vähem võimalusi enda tööd korraldada, mistõttu on loogiline, et tellerid tajuvad rohkem kontrolli puudumist oma töö üle.

Töö tulemused näitavad seda, et ettevõtte poolt rakendatav muudatuste juhtimine võib põhjustada tööstressi või õigemini võib väita, et muudatuste juhtimine ei suuda töötajate arvates alati piisavalt tööstressi ära hoida või leevendada. Siinkohal võib välja tuua, et enamus töötajad tajub, et organisatsioonis toimuvad muudatused arutatakse vaid mõnikord töötajatega läbi.

Uuringu tulemuste kohaselt võib ühinemisega seotud tööstressi pidada keskmisest veidi kõrgemaks, kuigi töötajate stressitase on selles osas erinev. Kõrgemat tööstressi tajuvad need, kes leiavad, et neil on muutustega raskem kohaneda. Töötaja suutlikkus muutustega kohaneda võib sõltuda töötaja kohanemisvõimest (Van den Heuvel, et al., 2013), mis ka selgitab, miks muutustega seotud tööstressi tase võib töötajatel olla väga erinev.

Ühinemisega seotud tööstressi üheks olulisemaks põhjuseks on uuringu tulemuste järgi töötajate seas esinev teadmatus tuleviku suhtes. Selle on ka peamiseks muutustega seotud tööstressi põhjuseks mitmete teiste autorite järgi (Yu, 2009; Lawrence, Callan, 2011; Cullen et al, 2014). Infopuudus ja sellega seonduv ebakindlus on töötajate jaoks soovimatu seisund, mida soovitakse vältida. (Allen et al., 2007) Selle põhjal võib arvata, et kui ettevõtte juhtkond suudaks paremini töötajaid eesseisvates muudatustest teavitada, siis see võiks töötajate ebakindlust ja seeläbi ka tööstressi taset alandada. Eriti oluline on selgitada töötajatele, kuidas ühinemine puudutab iga töötajat eraldi.

Uuringu tulemused näitasid ka seda, et ühinemisega tööstressi tekitab hirm koondamise eest. Kas see on levinud põhjus, miks organisatsioonilise muutused tööstressi tekitavad (Lawrence, Callan, 2011). Organisatsioonide ühinemisel üheks põhjuseks on sageli organisatsiooni tegevuse efektiivsuse tõstmine, mis toob kaasa töötajate arvu vähenemise. Seetõttu on mõisteta, et koondamiste temaatika tekitab töötajates stressi.

Lisaks saab käesoleva uuringu tulemuste põhjal välja tuua, et ühinemise juures tekitavad tööstressi muutused tööülesannetes ja töökoormuse suurenemine. Tasub märkida, et mitmed töötajad tajuvad juba niigi oma töökoormust stressitekitavalt suurena. Samuti on Oreg et al.(2011) välja toonud, et uute tööülesannete määramine võib tekitada töötajates stressi.

Oluliseks probleemiks võib pidada töötajate nõustumist väitega, et ühinemisega seonduvalt on huvi töö suhtes vähenenud. See võib viidata tööst kaugenemisele, mis omakorda võib mõjuda negatiivselt töö tulemusteni või isegi viia organisatsioonist lahkumiseni (Vakola et al., 2013). Organisatsiooni juhtkonnal on siin kindlasti vaja mõelda, kuidas muutunud olukorras suurendada töötajate huvi töö suhtes ja panna neid rohkem tööle pühenduma.

Uuringust selgus, et töötajad küll toetavad ühinemist, kuid samas leitakse ka seda, et ühinemine on peamiselt kasulik vaid ettevõtte juhtkonnale. Sealjuures on töötajate toetus ühinemisele

negatiivselt seotud tööstressiga, mis näitab, et muutused tekitavad tööstressi eelkõige siis, kui töötaja ei soovi muutuseid.

Uuringu tulemused näitavad, et töötajad tajuvad ühinemisega seotud tööstressi madalamana, kui nad tunnevad, et ülemused neid selles osas toetavad. See tulemus on kooskõlas Martin et al. (2005) mudeliga organisatsioonilistest muutustest, mille kohaselt kohanemisele aitavad kaasa tööandja poolne toetus töötajatele, töötajate kaasamine ning töötaja positiivne suhtumine muutustesse.

Ettevõttes käimas oleva ühinemise juures tajusid töötajad enamuses, et neil oli vähe võimalust avaldada oma seisukohti ühinemise suhtes ning samuti oli levinud arvamus, et ühinemisest saab peamiselt kasu ettevõtte juhtkond. Selline olukord tekitab Cullen et al. (2014) järgi tõenäoliselt töötajates vastuseisu ja tööstressi. Lahenduseks võib siin olla töötajate kaasamine ja neile info jagamine. Samas tuleb arvestada ka sellega, et suurte ettevõtete ühinemine otsustakse tavapäraselt tippjuhtkonna tasandil ning ei ole tavapärane, et ühinemine jäetakse töötajate vastuseisu tõttu ära.

Töö tulemused näitavad, et ühinemisega seotud tööstress ei ole märkimisväärselt üldise tööstressiga seotud. Seega võib väita, et ühinemisega seotud spetsiifilised tegurid nagu määramatus, töö ümberkorraldamine, koondamised, omavad iseseisvat mõju tööstressi kujunemisele. Töö tulemused ei näita seda, et organisatsioonide ühinemine kui organisatsiooniline muutus põhjustaks kõrgemat tööstressi töötajatel, kelle üldine tööstressi tase on kõrgem.

Uuringu tulemuste põhjal saab teha järgmised ettepanekud organisatsioonide ühinemisega seotud

- Jagada töötajatele võimalikult varakult igakülgset infot eesmise ühinemise kohta;
- Selgitada töötajatele, kuid ühinemine neid isiklikult mõjutab;
- Jagada koondamiste kohta varakult infot;
- Võimaldada töötajatel avaldada oma arvamust ühinemise suhtes;
- Võimaluste piires kaasata töötajaid ühinemisega seotud otsuste langetamisse;
- Jälgida, milliseks kujuneb töötajate töökoormus pärast ühinemist, jaotada töökoormust ja vältida olukordi, kus osade töötajate töökoormus kujuneb ülemääraselt suureks;

- Pakkuda töötajatele võimalusi ümberõppeks ja uute oskuste omandamiseks seoses muutuvate tööülesannetega;
- Pakkuda töötajatele psühholoogilist toetust;
- Rakendada täiendavaid meetmeid töötajate pühendumuse suurenemiseks.

KOKKUVÕTE

Töö eesmärgiks oli hinnata organisatsiooniliste muutuste ja tööstressi vahelist seost ühe finantsettevõtte kliendihaldurite ja klienditeenindajate seas. Töös viidi läbi küsitlusuuring ühes Eesti finantssektorisse kuuluvas organisatsioonis, millel on käimas ühinemine teise organisatsiooniga. Uuringu valim hõlmas töötajaid, kes suhtlevad oma töö käigus klientidega. Kokku vastas küsimustikule 52 töötajat ehk veidi rohkem kui pooled uuringusse kaasatud töötajate sihtgrupist.

Tööstressi mõõdikuna kasutati küsitluses HSE tööstressi kaardistajat, mis on Eestile kohandatud Tööinspektsiooni poolt. Sellega saadud tulemuste kohaselt tekitavad töötajatel kõige rohkem tööstressi töö nõudmised, kontrolli puudumine töö üle ja muudatuste juhtimine. Nendest kõige rohkem tekitavad tööstressi töö nõudmised. Kõige vähem tekitavad tööstressi kolleegide toetuse puudumine ja töötaja rolliga seotud probleemid.

Töoga seotud nõudmiste osas tekitavad kõige rohkem tööstressi kõrge töö intensiivsus ja vajadus töötada väga kiiresti. Samuti tekitavad stressi olukorrad, kus töökoormus on nii suur, et ei jõuta kõikide tööülesannetega tegeleda. Tööstressi osas on organisatsioonis probleemiks veel see, et töötajatel on vähe võimalusi otsustada oma tööülesannete sisu üle. Samuti on osadel töötajatel piiratud võimalused oma tööd paindlikult korraldada.

Töö tulemused näitavad seda, et ettevõtte poolt rakendatav muudatuste juhtimine võib põhjustada tööstressi või õigemini võib väita, et muudatuste juhtimine ei suuda töötajate arvates alati piisavalt tööstressi ära hoida või leevendada. Enamus töötajaid tajub, et organisatsioonis toimuvad muudatused arutatakse vaid mõnikord töötajatega läbi. Ka ettevõttes käimas ühinemise juures tajusid töötajad enamuses, et neil oli vähe võimalust avaldada oma seisukohti ühinemise suhtes ning samuti oli levinud arvamus, et ühinemisest saab peamiselt kasu vaid ettevõtte juhtkond.

Töö tulemuste kohaselt ei olnud erinevused tööstressis vastavalt tööstaažile ettevõttes ja töötaja ametikohale väga suured. Siiski saab välja tuua, et väiksema staažiga töötajad tajuvad vähem toetust kolleegide poolt ja et töö nõudmised tekitavad rohkem tööstressi kliendihalduritele kui telleritele.

Küsitluse tulemuste kohaselt võib ühinemisega seotud tööstressi pidada keskmisest veidi kõrgemaks. Uuringus osalenud tunnetavad, et ühinemine mõjutab nende tööd võrdlemisi palju ja et neil on raske muutustega kohaneda. Mitmetel töötajatel on seoses toimuva ühinemisega vähenenud oma huvi töö suhtes.

Uuringus osalenud töötajatel põhjustab ühinemisega seotud tööstressi teadmatus tuleviku suhtes, mis seondub vähese info jagamisega töötajatele. Veel tekitab tööstressi kartus koondamise ees, mis on samuti seotud teadmatusega. Osadel töötajatel on ühinemisega seoses suurenenud töökoormus, mis on neil samuti tööstressi tekitanud.

Positiivsena võib välja tuua, et töötajad üldiselt toetavad käimas olevat ühinemist. Samuti leitakse, et ülemused pakuvad töötajatele ühinemisega seotud probleemide korral toetust. Samas jagavad töötajad arvamust, et ühinemisest on rohkem kasu organisatsiooni juhtkonnale kui neile.

Ühinemisega seotud probleemina võib välja tuua, et töötajad tajuvad, et neil ei ole olnud võimalust ühinemisega seotud teemadel kaasa rääkida. Analoogiline probleem esineb paljudel töötajatel ka seoses üldise muudatuste juhtimisega organisatsioonis. Tuntakse, et omatakse liiga vähe sõnaõigust muudatuste teemadel.

Uuringu tulemused näitavad, et ühinemisega seotud tööstress ei ole seotud märkimisväärselt seotud üldise tööstressiga. Ühinemisega seotud tööstressi ja tööstressi skaalade vahel saab ainsana välja tuua vaid seose juhtide poolt pakutava toetuse puudumise ja ühinemisega seotud tööstressi vahel.

Uuringu tulemused näitasid veel, et ühinemisega seotud tööstress sõltub sellest, kuidas ühinemist tajutakse. Kui isiklikult toetatakse ühinemist ja leitakse, et ka ülemus pakub ühinemisega seotud probleemide korral toetust, siis esineb ühinemisega seotud tööstressi vähem. Kui aga leitakse, et ühinemisest on kasu pigem vaid organisatsiooni juhtkonnale, siis on ühinemisega seotud tööstressi tase kõrgem. Samuti tajuvad ühinemisega seotud tööstressi kõrgemana töötajad, kes

leiavad, et neil on raskem ühinemise tagajärgedega kohaneda, ning samuti need, kelle huvi töö suhtes on seoses ühinemisega vähenenud.

SUMMARY

ORGANIZATIONAL CHANGES AND JOB STRESS AMONG TELLERS AND RELATIONSHIP MANAGERS IN THE MERGING BANK

Alisa Saveljeva

Job stress is an important problem for both employers and employees. Job stress may have different causes, but it may be related to changes in the organization. Mergers may be particularly stressful as for the employees as are related to high level of uncertainty.

The thesis investigates the relationship between organizational change and job stress in an Estonian financial organization, which is merging with another organization. The merger will cause changes in organizational structure, management, processes, some of the employees will be downsized or transferred to other position. As all these changes may cause job stress then it is important to study the relationship between organizational change and job stress.

The aim other thesis is to estimate the relationship between organizational change and job stress among tellers and customer managers for a merging commercial bank. The following research tasks are set for achieving that aim:

- Selgitada stressi ja tööstressi olemust ja seda tekitavaid tegureid;
- Tuua välja organisatsiooniliste muutuste ja tööstressi seos ning selgitada teoreetiliste allikate alusel kuidas organisatsioonide ühinemine võib põhjustada tööstressi;
- Selgitada tööstressi töökeskkonnast tulenevad põhjused muutuste järel;
- Selgitada rahulolu ja hinnangud muutustele;
- Selgitada seosed organisatsiooniliste muutuste ning tööstressi töökeskkonnast tungitud põhjuste vahel.

- To explain the nature of stress and job stress and job stressors;
- To highlight the relationship between organizational change and job stress and to explain how mergers may cause job stress according to the theoretical literature;
- To explain the job stress factors after the organizational change;
- To explain satisfaction and evaluation of the change;
- To explain the relationship between job stress and organizational change.

There was conducted a questionnaire survey among the members of financial organization. The questionnaire included questions about job stress, change related stress and organizational change. In total, 52 people responded to the survey.

The results of the study indicate that job demands, lack of control and change management are the biggest job stressors. Job demands cause stress as the intensity of work is higher and employees feel that they must work very fast. In addition, it is stressful, when employees feel that they do not have time to deal with all their job tasks. It is a problem that employees have too little possibilities to decide over their job tasks. Some employees have limited options for flexible work.

It was found that change management may cause of increase job stress. Most of the employees feel that changes are usually not discussed with the employees. In case of the ongoing mergers, the employees find that they do not have possibilities to say out their opinion about the merger. The employees also find that the merger is mostly beneficial only to the management of the organization.

The level of job stress in the organization can be said to be slightly above average. The respondents feel that the merger will have a significant impact on their work and they have difficulties in coping with it. Several employees have decreased interest in their work due to the merger.

Uncertainty about future causes stress among the respondents, which is related to lack of information sharing from the company. Uncertainty is related to the fear of downsizing, which also causes job stress. Some employees have increased workload due to the merger and that is also stressful.

It is positive that most of the employees support the merger. The employees find that the managers offer the support in relation to the problems caused by the merger. At the same time, the employees find that they have little control over the merger.

The result of the thesis indicate that change related stress is not significantly related to general job stress. There exists only one significant relationship between change related stress and general job stress scales, which is in case of change related stress and job stress related to lack of managerial support.

The author made several suggestions for lowering change related stress for mergers. It is important to share employees' timely information about the merger and its consequences. The employees should have possibilities to express their opinions and if possible then participate in the decision-making process. In addition, the employees should be offered psychological support.

Keywords: stress, job stress, organizational change, merger

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. – *Journal of Change Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 187-210.
- American Psychological Association. (2017). Stress in America. The state of our nation. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2017/state-nation.pdf>
- Armstrong-Stassen, M. (2005). Coping With Downsizing. – *International Journal of Stress Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 117-141.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, No. 2, pp. 217-231.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. – *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 83-104.
- Bellou, V. (2006). Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions. – *Employee Relations*, Vol. 29, No. 1, pp. 68-88.
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. – *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 5, pp. 601-621.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen Jr, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55, No. 3, pp. 397-438.
- Coetzee, M., & Chetty, P. J. (2015). Job stress and attitudes toward change: The mediating effect of psychological attachment. – *Journal of Psychology in Africa*, Vol. 25, No. 6, pp. 528-536.
- Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). 'Management standards' work-related stress in the UK: Practical development. – *Work & Stress*, Vol. 18, No.2, pp. 113-136.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational

- support, job satisfaction, and performance. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 29, No. 2, pp. 269-280.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. – *Management Science*, Vol. 57, No. 2, pp. 240-256.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. – *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 281-348.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. – *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, Folkman, S., Nathan, P. (Eds.). Oxford: Oxford University Press, pp. 127-147.
- Faragher, E. B., Cooper, C. L., & Cartwright, S. (2004). A shortened stress evaluation tool (ASSET). – *Stress and Health*, Vol. 20, No. 4, pp. 189-201.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. – *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 1, pp. 1-36.
- International Labour Organization. (2016). Workplace stress: a collective challenge
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 3, pp. 395-404.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. – *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. S81-S103.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. – *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 4, No. 1, pp. 39-61.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. – *Administration in Social Work*, Vol. 32, No. 3, pp. 5-25.
- Krohne, H. W. (2002). Stress and coping theories. – *Encyclopedia of the Social Behavioral Sciences*, Vol. 22, pp. 15163-15170.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14, No. 3, pp. 263-289.
- Martinez-Lavin, M. (2007). Stress, the stress response system, and fibromyalgia. – *Arthritis Research & Therapy*, Vol.9, 216-222.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 3, 498-512.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1986). Cognitive theories of stress and the issue of circularity. – *Dynamics of Stress. Physiological, Psychological, and Social Perspectives*, M H Appley and R Trumbull (Eds). New York: Plenum, pp. 63-80.
- Lawrence, S. A., & Callan, V. J. (2011). The role of social support in coping during the anticipatory stage of organizational change: A test of an integrative model. – *British Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 567-585.
- Lysova, E. I., Richardson, J., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. (2015). Change-supportive employee behavior: A career identity explanation. – *Career Development International*, Vol. 20, No. 1, pp. 38-62.
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. – *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 385-390
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. – *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47, No. 4, pp. 461-524.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. – *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 5, pp. 1154-1162.
- Rizescu, A., & Tileag, C. (2016). Factors influencing continuous organisational change. – *Journal of Defense Resources Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 139-144.
- Schuster, R., Hammitt, W. E., & Moore, D. (2006). Stress appraisal and coping response to hassles experienced in outdoor recreation settings. – *Leisure Sciences*, Vol. 28, No. 2, pp. 97-113.
- Selye, H. (1993). History of the stress concept. – *Handbook of stress theoretical and clinical aspects*. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), New York: The Free Press, pp. 7-17.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. – *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, pp. 727-748.
- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. – *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 301-314.
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. – *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, pp. 1794-1798.
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. The psychology of organizational change: – *Viewing change from the employee's perspective*, pp.95-122.

- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. – *Employee Relations*, Vol. 27, No. 2, pp. 160-174.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83, No. 1, pp. 11-21.
- Wang, J., Smailes, E., Sareen, J., Schmitz, N., Fick, G., & Patten, S. (2012). Three job-related stress models and depression: a population-based study. – *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, Vol. 47, No.2, pp. 185-193
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When change causes stress: Effects of self-construal and change consequences. – *Journal of Business and Psychology*, Vol. 31, No. 2, pp. 249-264.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. – *Public Administration Review*, Vol. 73, No. 5, pp. 738-747.
- Yu, M. C. (2009). Employees' perception of organizational change: The mediating effects of stress management strategies. – *Public Personnel Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 17-32.

LISAD

Lisa 1. Küsitluse ankeet

1. Palun hinnake järgnevates väidetes kirjeldatud olukordade esinemise sagedust viimase 6 kuu jooksul valides sobiva vastusevariandi.

	Alati	Sageli	Mõnikord	Harva	Mitte kunagi	Ei oska öelda
1. Ma tean, mida minult tööloodatakse						
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi						
3. Erinevad osapooled nõuavad minult töö vastuoluliste ülesannete täitmist						
4. Ma tean, mida teha, et oma tööülesanded täita						
5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega						
6. Mulle esitatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada						
7. Kui töö läheneb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind						
8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet						
9. Ma pean töötama väga intensiivselt						
10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida						
11. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused						
12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd						
13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded						
14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu						
15. Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan						
16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause						
17. Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega						

18. Tunnen survet ületundide tegemiseks						
19. Ma saan ise otsustada, mida ma töö teen						
20. Ma pean töötama väga kiiresti						
21. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist						
22. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud						
23. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada						
24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan						
25. Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas ma töötan						
26. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot töö tehtavate ümberkorralduste kohta						
27. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida ma väärin						
28. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse alati töötajatega läbi						
29. Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida						
30. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada						
31. Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme						
32. Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad						
33. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse						
34. Suhted töökohal on pingelised						
35. Minu otsene juht innustab mind tööalasel						

2. Järgmisena palun mõelge Teie organisatsioonis toimuva ühinemise peale.. Hinnake palun 5-palli süsteemis, kuivõrd te nõustuste järgmiste väidetega. (5-nõustun täielikult, 1- ei nõustu üldse)

	1	2	3	4	5	Ei oska öelda
1. Ühinemine on minu jaoks stressitekitav						
2. Ühinemine muudab oluliselt minu						

tööd						
3. Mul on raske ühinemise tagajärgedega kohaneda						
4. Ma isiklikult toetan ühinemist						
5. Ühinemine on vajalik pigem juhtkonnale kui töötajatele						
6. Mul on olnud võimalik organisatsioonis ühinemise osas kaasa rääkida						
7. Minu ülemus pakub mulle toetust ühinemisega seotud probleemide korral						
8. Ühinemisega seoses on minu huvi töö suhtes vähenenud						
9. Näen ühinemist kui väljakutset enda jaoks						

3. Palun kirjeldage, milline organisatsiooni ühinemisega seotud muutus tekitab Teile kõige suuremat stressi

4. Teie sugu

- Mees
- Naine

5. Teie tööstaaž ettevõttes

- alla 1 aasta
- 1-4 aastat
- 5-7 aastat
- 8 või rohkem aastat

6. Teie positsioon

- Teller
- Kliendihaldur