

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Tõnis Pärn

**TÖÖGA RAHULOLU JA TÖÖSTRESSORITE SEOSSED TÖÖKOHALT
LAHKUMISKAVATSUSTEGA ÕHUSEIREDIVISJONIS**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Taimi Elenurm

Kaasjuhendaja: lektor Tiiu Kamdron

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Tõnis Pärn

“ “ 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Taimi Elenurm

“ “ 2016

Kaasjuhendaja lektor Tiiu Kamdron

“ “ 2016

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare
Teichmann

Lühikokkuvõte

Käesoleva magistritöö teema on „Tööga rahulolu ja tööstressorite seosed töökohalt lahkumiskavatsustega Eesti Õhuväe allüksuses Õhuseiredivisjonis“.

Magistritöö eesmärk on uurida, kuidas tööga rahulolu ja tööstressi tunnetus töökohal, on seotud õhuseiredivisjoni töötajate lahkumiskavatsustega.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks kavandati ülesanded:

- tööstressorite kaardistamine;
- tööga rahulolu kaardistamine;
- töötajate lahkumiskavatsuste väljaselgitamine;
- tööstressorite, tööga rahulolu ja töölt lahkumiskavatsuste vaheliste seoste analüüsimine;
- ÕSD juhtkonnale ettepanekute tegemine tööga rahulolu suurendamiseks ja tööstressorite vähendamiseks.

Magistritöö koosneb teoreetilisest osast, empiirilise uurimusest ning arutlevast osast. Teoreetilisest osast käsitletakse tööga rahulolu, tööstressorite ja lahkumiskavatsuste erinevaid teooriaid. Empiirilises osas iseloomustatakse uurimismeetodeid, valimist ja analüüsitakse uuringu tulemusi.

Uurimustöö meetodiks valiti kvantitatiivanalüüs küsitlusankeetidest saadud vastuste põhjal. Uuringus osales 91 Õhuseiredivisjoni töötajat. Küsitlus viidi läbi 27.10.2015- 13.11.2015

Magistritöö arutlevas osas on toodud uurimistööle toetuvad soovitused Õhuseiredivisjoni töökeskkonna, tööga rahulolu ja tööstressorite parendamiseks.

Uuringu tulemusena selgus, et tööga rahulolu ja tööstressorid ei ole otseselt lahkumiskavatsustega seotud. Lahkumiskavatsused on seotud tasustamise ja töö asukohaga.

Uurimustöö võtmesõnad: tööga rahulolu, tööstressorid, lahkumiskavatsused.

Abstract

TÖÖGA RAHULOLU JA TÖÖSTRESSORITE SEOS TÖÖKOHALT LAHKUMISKAVATSUSTEGA ÕHUSEIREDIVISJONIS TÕNIS PÄRN

Title: „Job satisfaction and work related stress connections with turnover intentions in Air Surveillance Wing“

The aim of the thesis is to identify if the job satisfaction and work related stress influence Air Surveillance Wing personnel to think about turnover or it is not related.

The thesis consists of two parts: the first provides the overview of the theoretical background, the second part describes the methodology of the research and the sample, and also focuses on the results of the survey and identifies suggestions for improvement.

To achieve the purpose of the thesis, a quantitative research method was applied. Questionnaire (Annex 1) consisted of three main parts. E-formular web-based survey platform was implemented. The sample consisted of 91 Air Surveillance Wing employees.

In conclusion, it can be said that the job satisfaction and work related stress is not connected with the turnover intentions in Air Surveillance Wing.

Keywords: work stress, job satisfaction, turnover intentions

SISUKORD

| | |
|---|----|
| Lühikokkuvõte..... | 3 |
| Abstract..... | 4 |
| SISSEJUHATUS | 7 |
| TEOREETILINE TAUST | 9 |
| 1.1 Tööga rahulolu | 9 |
| Vajaduspõhised käsitlused | 9 |
| Kognitiivne käsitlus..... | 11 |
| Töökeskkonnaga seotud tööga rahulolu käsitlused | 12 |
| Tööga rahulolu uuringud..... | 13 |
| 1.2 Tööstressorid kui töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid | 16 |
| 1.3 Töölt lahkumise kavatsuste seos tööstressorite ja tööga rahuloluga..... | 20 |
| Töölt lahkumise põhjused jõustruktuurides | 22 |
| EMPIIRILINE UURIMUS..... | 26 |
| 2.1 Organisatsiooni tutvustus..... | 26 |
| 2.2 Uuringu eesmärk ja hüpoteesid..... | 27 |
| 2.3 Meetod ja protseduur | 28 |
| 2.4 Valim | 30 |
| 2.5 Tulemused..... | 30 |
| 2.5.1 Üldandmed | 30 |
| 2.5.2 Tööga rahulolu uuringu osa tulemused | 33 |
| 2.5.3 Tööstressorite tulemused..... | 38 |
| 2.5.4 Lahkumiskavatsuste tulemused..... | 44 |
| 2.6 Arutelu ja ettepanekud | 48 |
| Kokkuvõte | 53 |
| LISA 1 Uuringus kasutatud küsimustik | 62 |

| | |
|--|----|
| LISA 2 Vastanute üldandmed..... | 70 |
| LISA 3 Tööga rahulolu, tööstressorite ja töölt lahkumise kavatsuste seosed | 71 |
| LISA 4 ANOVA analüüs tööstaaži järgi koos Tukey HSD järeltestidega | 72 |
| LISA 5 ANOVA analüüs üksuse järgi koos Tukey HSD järeltestidega | 74 |
| LISA 6 ANOVA analüüs auastme järgi koos Tukey HSD järeltestidega | 76 |
| LISA 7 ANOVA analüüs vanuse järgi koos Tukey HSD järeltestidega | 78 |

SISSEJUHATUS

Praeguses ebastabiilsuses on riigikaitsestruktuurides pingelised ajad. Ukraina kriis, suurenenud Vene Föderatsiooni lennuaktiivsus Läänemerel ning õppused Baltikumi lähedal sunnivad NATO-t ja Balti riike rohkem panustama aktiivsele ja passiivsele enesekaitsele ja ennetavale jõudemonstratsioonile. Sellise tegevuse tagamiseks on vaja pidevat personali juurdekasvu ja rahulolevaid töötajaid.

Kaitseväe 2014. a aastaraamatus on kaitseväe juhataja kindralleitnant Riho Terras nimetanud, et Eesti kaitsevägi on suutnud erinevad stressorid kanaliseerida eesmärgipärasesse koostöösse ning efektiivsemasse ja tulemuslikku toimimisse. Neid stressoreid on tunnetatud juba üle aasta ja nüüd on võimalik uurida, kuidas töötajad neid tunnetavad.

2014. aastal toodi Eestisse arvult viimane keskmaa-õhuseireradar *Ground Master 403*, mis seati tööle Otepää Tõikamäe radarpostil (Kütt R. 2015). Nüüd on õhuseiredivisjonil vaja mehitada viis radarpostit ja kindlustada õhuseire järjekindel töö koos radarpostide ja õhuoperatsioonide juhtimiskeskuse tööga.

NATO ühendatud õhu- ja raketikaitseüsteemist NATINAMDS (*NATO integrated air and missile defence system*) osks on, et Eesti õhuruumis patrulliks NATO õhuturbehävitajad ja vajaduse korral oleks tagatud õhukaitseüsteemidele eelhoiatus. See tagab ka tsiviillennuliikluse turvalisuse. Ohtlike olukordi võivad põhjustada Vene Föderatsiooni sõjalennukid, mis alati ei lenda vastavalt rahvusvahelistele lennureeglitele, ei ole alati raadiosides ega ka tsiviillennujuhtidele nähtavad (O'Dwyer G. 2014).

Kuna uute töötajate värbamine ja koolitamine on aeganõudev ja kulukas protsess, siis jääb põhiraskus, tagada muutuvates olukordades riigikaitse, praeguste töötajate kanda. Peamiseks probleemiks on töötajate lahkumine, mille põhjuseks võib olla lisapingest ja koormusest tingitud tööstress, mis tekitab läbipõlemist ja rahulolematust töökohaga¹. Avaliku teenistuse 2014. a aruande järgi on kaitseväes töötajate vabatahtlik volavus kaheksa protsenti ja avalikus sektoris suurim. Arvestades, et kaitsevägi pakub püsivat karjääri ja kindlat karjäärimudelit, siis võiks eeldada, et vastav trend on vastupidine.²

¹ 2011-2014 lahkus ÕSD-st keskmiselt 20 inimest aastas. Mis on ligikaudu 20% ÕSD töötajate koguarvust.

² 2015 aasta jooksul on ÕSD-st lahkunud 10 inimest. Allikas: Õhuväe personaliosakond.

² <http://www.sojakool.ee/tule-oppima/karjaar/ohuvagi/>

Õhuseiredivisjonis, nagu teisteski kaitseväge allüksustes, annab arstlik komisjon töötaja kohta (koos psühholoogi hinnanguga) hinnangu iga kolme aasta järel, samas ei ole aga organisatsioonis analüüsitud tööstressi ja –rahulolu ja tööstressi vähendamiseks ei ole sihipäraselt tegeletud.

Selleks, et ebastabiilses julgeolekuolukorras minimeerida tööjõu voolavust on vaja leida võimalused tööstressi vähendamiseks ja tööga rahulolu suurendamiseks.

Magistritöö eesmärk on uurida, kuidas tööga rahulolu ja tööstressi tunnetus töökohal on seotud õhuseiredivisjoni töötajate lahkumiskavatsustega.

Saadud tulemuste põhjal tehakse ettepanekud õhuseiredivisjoni töökeskkonna parendamiseks vähendamaks vabatahtlikku lahkumist tööstressi ja tööga rahulolematuse põhjustel.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks kavandati ülesanded:

- tööstressorite kaardistamine;
- tööga rahulolu kaardistamine;
- töötajate lahkumiskavatsuste väljaselgitamine;
- tööstressorite, tööga rahulolu ja töölt lahkumiskavatsuste vaheliste seoste analüüsimine;
- ÕSD juhtkonnale ettepanekute tegemine tööga rahulolu suurendamiseks ja tööstressorite vähendamiseks.

Magistritöös kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Autori koostatud küsimustiku alusel viidi läbi valimi küsitlus, vastuste statistiline analüüs. Analüüsi tulemuste alusel koostati järeldused.

Magistritöö koosneb kolmest osast, esimeses osas antakse ülevaade töörahulolu teoreetilistest käsitlustest, mõjutajatest ning peamistest tööstressoritest, teises osas käsitletakse uurimistöö metoodikat ja valimit ning tuuakse välja tulemused ja ettepanekud õhuseiredivisjonis tööga rahulolu suurendamiseks ja tööstressorite vähendamiseks.

TEOREETILINE TAUST

1.1 Tööga rahulolu

Käesolevas peatükis käsitletakse tööga rahulolu tegureid ja teooriaid. Tööga rahulolu on organisatsioonile väga oluline, sest tööga rahulolevad ja tööle pühendunud töötajad samastuvad rohkem organisatsiooni eesmärkidega ja soovivad organisatsiooni jääda (Patrick et al, 2012).

Locke (1976) definitsiooni järgi on tööga rahulolu töötaja emotsionaalne tunnetus töökeskkonnale, mis on sellest, kuidas töökeskkond täidab inimese individuaalseid vajadusi. Kuna inimene on suurema osa ajast tööl, siis mõjutab see tema üldist rahulolu (Pestonjee et al, 1999).

Mida suurem on töötajate rahulolu oma tööga, seda kohanemisvõimelisemad nad on ja seda realistlikumad on nende ootused olukorra ja enda eesmärkide suhtes (Pestonjee et al., 1999, Herzberg, et al., 1957. järgi). Tööga rahulolu tõstab tootlikkust, parandab tervist, vähendab läbipõlemisohtu, suurendab rahulolu eluga ja majandusliku olukorraga ning väheneb töölt puudumise ja töölt lahkumise põhjuseid (Reiner 1998, Schuh, 1967; Hulin, 1968; Reitz & Scott, 1971; Jacobs & Solomon).

Tööga rahulolu kohta on mitmeid käsitlusi ja teooriaid: vajaduspõhised, kognitiivne lähenemine ning töökeskkonnaga rahulolu ja motivatsiooni teooriad. Töörahuloluga on seotud motivatsiooniteooriad, kuna valdavalt on need omavahel läbipõimunud.. Vajaduspõhiste käsitluste hulka saab liigitada Maslow vajaduste hierarhia, sellest arendatud Clayton Alderfer-i ERG teooria ja McClellandi vajaduste teoorial. Kognitiivse käsitluse alla liigitub võrdsusteooria ja Vroomi ootuste teooria. Töökeskkonnaga seotud käsitluste alla liigitab autor Herzbergi tööga rahulolu käsitluse, Marsoor ja Fakir tööga rahulolu jaotuse ja Parmaku poolt välja toodud töökonteksti domeenid.

Vajaduspõhised käsitlused

Maslow teooria on tuntud kui inimese motivatsiooni teooria. Maslowi teooria kohaselt on inimese vajadused toodud viieastmelises püramiidis. Astmeteks on füüsilised vajadused, turvatunne, ühtekuuluvustunne, enesehinnang ja eneseteostus. Maslowi teooria kohaselt peavad olema kõigepealt rahuldatud inimese peamised vajadused, nagu füüsilised

vajadused ja turvatunne ning alles seejärel saab rahuldada teisi vajadusi. Maslowi vajaduste püramiid oli üks esimesi, mille järgi hakati käsitlema tööga rahulolu aspekte (Datta, 2010).

Clayton Alderfer-i ERG teooria. Alderfer arendas Maslow teooriat edasi väites, et vajadust liikuda madalamatelt astmetelt kõrgemate vajaduste astmetele ei ole, aga isikul saab samal ajal olla rohkem kui üks vajadus. Tema arvates saab inimest motiveerivaid põhivajadusi liigitada kolme gruppi:

Existence needs ehk olemasolu, eksistentsivajadused. Need on inimese algvajadused, st füsioloogilised- ja turvalisusevajadused;

Relatedness needs ehk suhetevajadused. Need viitavad inimese soovile hoida tähtsaid isikutevahelisi suhteid. Siia alla kuuluvad inimese sotsiaalsed, aktsepteerimise, kuuluvuse ja staatuse soovid;

Growth needs ehk arengu-, kasvuvajadused. Viimasesse vajaduste gruppi kuulub inimese soov isikuliselt areneda, end täiendada ning eneseaktualiseerimine.

Ülalkirjeldatud kolme vajaduse esitähedest tuleneb nimetus ERG. See kehtivam ja paikapidavam versioon vajaduste hierarhiast on leidnud üha suuremat toetust teadlastelt siis, kui käsitletakse motivatsiooni töösituatsiooni. (Lepik 2009).

McClellandi vajaduste teooria. David McClelland väitis, et peamiseks liikuma-panevaks jõuks ei ole bioloogilised vajadused, vaid sotsiaalne motivatsioon. Ta rühmitas vajadused kolmeks: suhtlemise-, autoriteedi- ja saavutusvajadusteks (Lepik 2009, Chelsom, et al, 2005 järgi).

Saavutusvajadus on vajadus liikuda parima poole, püüd olla edukas. Motivatsioon muutub vastavalt inimese saavutusvajaduse tugevusele. McClellandi järgi on kõrge saavutusvajadusega inimesed enamasti juhiomadustega.

Suhtlemisvajadus vihjab inimese soovile olla sotsiaalsetes suhetes ja tegevustes. Kõrge liitumisvajadusega inimesed eelistavad kulutada rohkem aega suhete hoidmisele, gruppidega liitumisele ning nad tahavad olla armastatud. Neil on raskem teha keerulisi otsuseid, kuna nad kipuvad muretsema teiste arvamuse ning neile meeldivuse ja mitte-meeldivuse pärast.

Autoriteedivajadus peegeldab üksikisiku soovi mõjutada, treenida ja õpetada või julgustada teisi saavutustele (Lepik 2009, Chelsom, et al, 2005 järgi).

McClelland väitis, et igal inimesel on kõik need vajadused olemas, kuid neist üks on domineeriv. Nii McClelland kui Alderfer väitsid esimestena, et inimesed tegelevad korraga paljude erinevate vajaduste rahuldamisega. (Türk, 2005).

Kognitiivne käsitlus

Võrdsusteooria järgi kujuneb hinnang töötasu õiglusele võrdlemisest teistega, st töötajad võrdlevad tasu kaastöötajate omaga või sarnase tööga töötajate töötasuga teistes organisatsioonides. (Ryan et al, 2000, Adams 1965 järgi). Kui töötaja arvates on tema töötasu väiksem kui teistel, siis väheneb tööga rahulolu ja halvenevad töötulemused. (Ryan et al, 2000). Võrdsusteooria alusel määratleb iga töötaja oma jõupingutuse suuruse, hindab saadava tasu vastavust sellele ning võrdleb seda teiste töötajate jõupingutuste ja saadava tasuga.

Ülaltoodust saab teha kolm järeldust (Lepik 2009, Alas 2007 järgi):

1. töötajale antud tasu ja tema jõupingutuste vahekord on samasugune kui teistel töötajatel;
2. mõnel teisel töötajal on tasu ja jõupingutuste suhe parem kui temal (sama töö ja pingutuse juures saab teine töötaja kõrgemat palka);
3. teise töötaja vastav suhe on halvem kui temal.

Vroomi ootuste teooria on tihedalt seotud materiaalse tööga rahuloluga, kus rahulolu sõltub pingutusest, selle hindamisest ja tunnustamisest. Vroom väidab, et inimesed tegutsevad kõrge ratsionaalse mõtlemise tasandil ning nende teod olenevad individuaalsetest kogemustest, eeldustest ja ootustest. Motiveerimiseks on vaja luua olukord, kus inimene tunnetab, et tööalane pingutus tagab kõrge töösoorituse ning selle tulemusena saab ta soovitud tasu. (Vroom, 2003).

Vroomi järgi on kolme tüüpi ootusi: 1) seos pingutuse ja tulemuse vahel; 2) seos tulemuse ja tasu vahel; 3) hinnang.

Töökeskkonnaga seotud tööga rahulolu käsitlused.

Herzbergi töö ja rahulolu teooria. Herzberg jagab tööga rahulolu kaheks, milleks on nn hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid.

Hügieenifaktorid mõjutavad tööga rahulolematust (nn välised faktorid) ja nendeks on: palk; kindlustunne tööle; töötingimused; kontrolli tihedus ja ulatus; inimestevahelised suhted; töökultuur; juhtimise kvaliteet. (Brenner, 1971).

Motivatsioonifaktorid võivad tekitada tööga rahulolu (nn sisemised ajendid) ja nendeks on: saavutusvajaduse rahuldamine; vastutuse usaldamine; enesearendamise võimalust pakkuv töö; huvipakkuv töö; tunnustus.

Herzbergi uuringust on selgunud, et kõigist teguritest, mis viisid töötaja rahulolematuseeni, sisaldas 69% hügieeni elemente. Hügieeniteooria kohaselt saab töötajaid kõige paremini motiveerida tööd arendades (horisontaalne arendamine). Kõigist teguritest, mis aitasid kaasa tööga rahulolule, olid 81% motivaatorid. Motivatsioonifaktorite arendamine (vertikaalne arendamine) on hügieenifaktorite arendamisest efektiivsem. (Herzberg, et al, 1967).

Masroor ja Fakir (2009) järgi saab tööga rahulolu jagada kuude valdkonda:

Rahulolu ülemustega (*satisfaction with supervisors*) – rahulolu kui töötaja nägemus sellest, kui rahul ta on ülemuselt tööülesannete lahendamiseks saadava informatsiooni ja juhtnõõridega. (Wood et al, 1986)

Rahulolu mitmekülgsusega/töö vabadus (*satisfaction with variety*) – rahulolu mitmekülgsusest tööülesannetest ja väljakutsetest, mis ei tekita rutiini ja tekitab tunde erinevatest arenguvõimalustest töökohal. (Masroor & Fakir 2009)

Rahulolu lõpetatud tööst (*Satisfaction with Closure*) – rahulolu, mis tekib siis, kui töötaja saab oma tööülesanded lõpetada. (Masroor & Fakir 2009)

Rahulolu tööhüvedest (*Satisfaction with Compensation*) – rahulolu, mis tekib töökohal palgale lisaks pakutavatest hüvedest/tagatistest. (Masroor & Fakir 2009)

Rahulolu kolleegidega (*Satisfaction with Co-workers*) – Purani et al, (2008) määratleb rahulolu töökaaslastega kui mõistet, kuidas töötaja tajub töökaaslastelt oma saavutustele antavaid hinnanguid, näiteks, kas sõbralikult või toetavalt.

Rahulolu juhtimise ja personalipoliitikaga (*Satisfaction with Management and HR Policies*)—(Purani et al,2008) – suur osa töörahulolust on seotud personalipoliitika ja organisatsiooni üldise strateegiaga. Antud hüpoteesiga sobivad väited, nagu: “selle asutuse personalipoliitika toetab töötajate heaolu” või siis “ma olen rahul selle organisatsiooni töötingimustega”. Selline rahulolu peegeldab usaldust organisatsiooni ja töötajate vahel. Purani et al, (2008) tõid välja, et kui osaline või vahetu juhtkond on õiglane ja empaatiline, aga organisatsiooni enda poliitika on vastuoluline töötaja väärtustega, siis tekib töötajal soov töölt lahkuda.

Töoga rahuloluga seotud **töökonteksti domeenid** on jõustruktuuride vaatenurga alt kirjeldanud Parmak (2008). Domeenideks on: töörollid, väärtused, õiglane suhtumine, sisekliima, tunnustus ja kontroll. Mida suurem on töötaja tunnetatud sobimatus nende domeenidega, seda suurem on töötaja tunnetatud stress (sh „läbipõlemise“ oht) ja madalam tööga rahulolu.

Töökeskkonna domeenide kirjeldus (Parmak 2008):

- **Töörollid** – probleem tekib, kui ülesannete hulk, määratlemata piirid või vajalike oskuste puudumine ületavad toimetulekuressursid sellisel määral, et taastumine on keeruline;
- **Väärtused** – probleem tekib, kui väärtused ei ole paigas ning tekib tajumus, et käitumine ei ole tegelikult õige ega eetiline, organisatsiooni deklareeritud väärtused ei kajastu reaalsuses;
- **Õiglane suhtumine** – probleem, kui töökoormus ja töö eest saadav tasu on ebavõrdselt jagunenud, topeltstandardid soodustuste ja hüvitiste jagamisel või konfliktide lahendamisel;
- **Sisekliima** – probleem, kui tajutud sotsiaalne toetus kolleegide poolt on puudulik ja positiivsed ühted häiritud, esineb intriige, manipuleerimist informatsiooniga;
- **Tunnustus** – probleem, kui organisatsioonis ei osutata piisavat tähelepanu (materiaalne/sotsiaalne) olulisele ja hästi tehtud tööle;
- **Ressursid** – probleem, kui kontroll tööks vajalike ressursside üle (volitused, tööjõud, finantsid) on ebapiisav ning õigused ja vastutused ei ole paigas.

Töoga rahulolu uuringud

Töoga rahulolu uuringute algusaega on keeruline määratleda. Näiteks 1955. a ei leitud veel olulist seost tööga rahulolu ja töö tulemuste osas, kuid järgnevad uuringud on olnud selles valdkonnas palju tulemuslikumad (Brayfield & Crockett, 1955). Töoga rahulolu uuringuid

mis seostuksid täpsemalt Õhuseiredivisjoniga töö autor ei leidnud. Täpsemad uuringud on Õhuväe pilootide ja mehitamata lennukite operaatorite kohta lisaks on olemas ka maaväe põhiseid (liht-sõdurite) uuringud. Kuid töö autori hinnangul ei kattu need valdkonnad piisavalt Õhuseiredivisjoni spetsialistide tööga. Sellest tulenevalt tuuakse töös välja üldised tööga rahulolu uuringud.

Tööga rahulolu uuringud on valdavalt jagatud kolme kategooriasse: töökeskkonna uuring; rahulolu kui sõltumatu muutuja ja rahulolu kui sõltuv muutuja.

Uuringud on näidanud, et tööga rahulolu vähendab töötajate vabatahtliku lahkumise määra (Reiner, 1998, Schuh, 1967 & Hulin, 1968 järgi). Selliste uuringute väärtuseks on, et tööga rahulolu tähtsuse suurendamine ja uurimine aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide täitmisele nii töötajate hoidmiseks kui ka töö efektiivsuse suurendamiseks. Tööga rahulolu uuringute puhul on oluline, et ei uuritaks tööga rahulolematuse põhjustajaid vaid tööga rahulolu kui muutujat. Näiteks Michigani organisatoorse hinnangu küsimustik uurib tööga rahulolu kui psühholoogilist seisundit, mis seob töökeskkonda ja töötajate isiklikku reageeringut töölt lahkumisele (Cammann et al, 1983). Kolmanda valdkonna, mis uurib töökeskkonna taju tööle endale, põhjal on tööga rahulolu kui soovitud eesmärk ja selliste uuringute puhul otsitakse mõjutajaid, mis tekitavad tööga rahulolu. (e.g., Buzawa et al, 1994; Dantzker, 1992; Ewen, 1964; Griffin et al, 1978; Zhao¹² et al, 1998).

Judge, et al, (1999) läbiviidud uuringust ilmnes, et isiksuse omadused, nagu kohusetunne ja emotsionaalne stabiilsus, on positiivselt seotud tööga rahuloluga. Positiivne seos on leitud ka tööga rahulolu ning tööalase soorituse vahel.

OSHA³ raport toob välja, et regulaarsed ületunnid ja pikem tööaeg (rohkem kui 48h nädalas) on tugev stressi allikas ja vähendab tööga rahulolu ning mõjub negatiivselt töö ja eraelu tasakaalule.

Kahekümne aasta jooksul Ameerika Ühendriikides tehtud uuringute kokkuvõtte näitas, et olenevalt ametist, on töötajad motiveerivaid faktoreid hinnanud erinevalt (tabel 1). Kui palk on kõigil, peale spetsialistide esikohal ning kõikide ametite puhul on esimese 5 motivaatori seas edasiarenemise võimalused, siis juhid ja spetsialistid väärtustavad väljakutsete olemasolu, aga ametnikud peavad oluliseks hoopis turvalisust ja lugupidavat suhtumist. Uute

³ OSHA – *Occupational Safety & Health Administration*

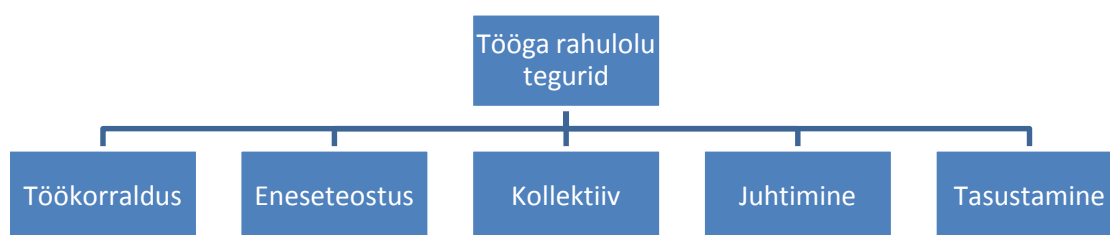
oskuste omandamist peavad oluliseks ainult spetsialistid, otsese ülemuse suhtlemisoskus alluvatega on oluline kõigile peale juhtide. (Lahtein, 2011, Alas, 2005 järgi)

Tabel 1

Tööga seotud väärtused eri ametite puhul (Lahtein, 2011, Alas 2005, järgi)

| Olulisus | Juhid | Spetsialistid | Ametnikud |
|----------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1. | Palk ja soodustused | Arenguvõimalused | Palk ja soodustused |
| 2. | Arenguvõimalused | Palk ja soodustused | Arenguvõimalused |
| 3. | Võim | Väljakutsed | Otsene ülemus |
| 4. | Täideviimine | Uued oskused | Lugupidamine |
| 5. | Väljakutse | Otsene ülemus | Turvalisus |

Magistritöö tööga rahulolu küsimustiku koostamisel on lähtunud peamiselt Herzbergi ning Aldeferi ja McClellandi tööga rahulolu kombineeritud mudelist (joonis 1), mis katab nii hügieeni- kui ka motivatsioonifaktorid. Tööga rahulolu on jagatud viieks osaks: töökorraldus, eneseteostus, kollektiiv, juhtimine ja tasustamine.



Joonis 1. Tööga rahulolu tegurid (autori koostatud joonis)

Küsimustiku väidete koostamisel on lähtunud Herzbergi rahulolu, Alderferi ja McClellandi vajaduste teooriast.

1.2 Tööstressorid kui töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid

Varasemad uuringud on näidanud, et tööga rahulolu on seotud nii tööstressoritega kui ka lahkumiskavatsustega.

Stressi mõistetakse tavakeeles ärritava närvipingena, mis mõjub pikema aja jooksul muserdavalt ja tekitab kehalisi vaevusi. Teaduslikult tõlgendatuna on stress keha ja meelte vastus organismile esitatud kõrgendatud nõudmistele, valmisolek tekkinud ohu ning suure koormuse tingimustes tegutsemiseks.“ (Elenurm, et al, 1997)

Tööstress on nähtus, mida seostatakse kahjuliku mõjuga töötaja tervisele, töösooritusele ja üldisele heaolule (Babatunde, 2013).

Negatiivne stress ilmneb olukordades, mida tajutakse ähvardavate, häirivate või ärevust tekitavatena. See on seisund, milles organismile esitatud nõudmised ei ole tasakaalus tema toimetulekuvõimega. Kui inimene ei saa end taastada ja õigeaegselt puhata või puhkuse kestvus ei ole olnud piisav jõuvarude taastamiseks, võib negatiivne stress tekitada nii vaimse kui ka füüsilise kurnatusseisundi. (Kõiv, K. 2004)

Negatiivne stress on seotud negatiivsete psühholoogiliste, füüsiliste ja sotsiaalsete tagajärgedega, mis on tingitud töö puudulikust korraldusest ja juhtimisest ning halvast sotsiaalsest keskkonnast, mis seisneb peamiselt järgnevas:

- ülemäära suurt pingutust nõudev töö ja/või liiga vähe aega tööülesannete täitmiseks;
- vastuolulised nõudmised ja töötaja ebaselge roll;
- töötaja pädevuse ja tööalaste nõudmiste mittevastavus (töötajate oskuste alakasutamine võib olla samasugune stressiallikas nagu võimeid ületavad tööülesanded);
- töötajate vähene kaasamine neid puudutavate otsuste tegemisse ning sõnaõiguse puudumine töö teostamisel;
- üksinda töötamine klientidega suheldes ja/või kui kolmandad isikud on töötaja suhtes vägivaldsed, mis võib avalduda sõnalise agressiooni, soovimatu seksuaalse tähelepanu, füüsilise vägivalla või sellega ähvardamisena;
- juhtkonna ja kaastöötajate toetuse puudumine ja halvad inimeste-vahelised suhted;
- psühholoogiline või seksuaalne ahistamine töökohal (ülemused või kaastöötajad kiusavad töötajat või töötajate rühma, alandavad neid, õõnestavad nende autoriteeti või käituvad nende suhtes ähvardavalt);
- tööülesannete ebaõiglase jaotus, hüvitiste, ametikõrgenduste ja karjäärivõimaluste puudumine;
- ebatõhus suhtlusviis, halvasti juhitud muutused organisatsioonis ja tööalane ebakindlus;
- raskused tööalaste ja perekondlike kohustuste sobitamisel. (Euroopa Töötervishoiu ja Tööohutuse Agentuur, Tervislikud töökohad..., 2015)

Kõiv (2004) toob välja, et Eesti juhid on stressi-alastel koolitustel nimetanud negatiivse stressi peamiste põhjustena järgmisi asjaolusid: ebapiisav tagasiside oma tegevusele; vähe motiveeritud alluvad; sagedased muudatused või ebaselgus ettevõtte tuleviku suhtes; raskused uue rolli omandamisel; kahtlused, kas endised kolleegid aktsepteerivad teda juhi rollis.

Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri (*European Agency for Safety and Health at Work* 2007 edaspidi HSE) aruandes tuuakse negatiivsete tööstressoritena välja: uut tüüpi töölepingud ja töökoha ebakindlus; vananev tööjõud; töö intensiivistumine; kõrged emotsionaalsed nõudmised tööl; halb töö ja eraelu tasakaal.

Seppo et al, 2010 arvates on tööstressi tekkimisele viivateks ohuteguriteks: liiga suur töökoormus; segased tööülesanded; vähene otsustusõigus oma tööülesannete osas; pingelised suhted kaastöötajate/klientidega; vähene tugi kolleegidelt või juhtidelt.

HSE (2009) liigitab töökohal esinevad stressorid kuueks kategooriaks:

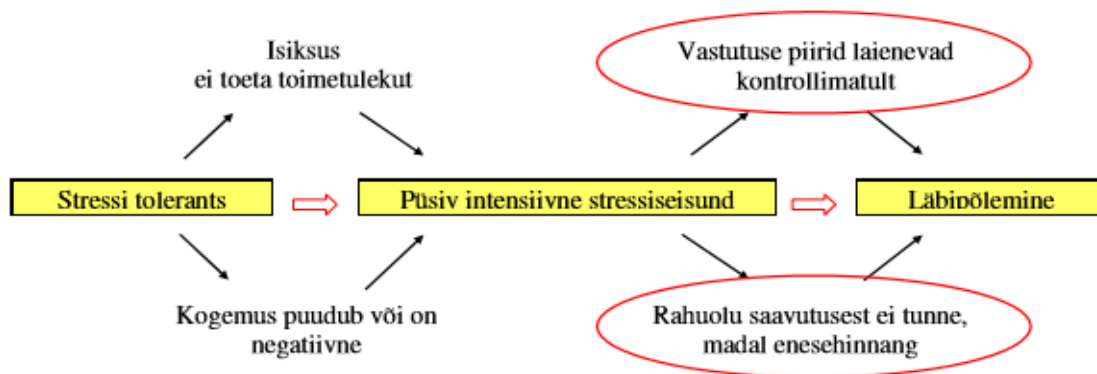
- tööga seotud nõudmised – sisaldavad küsimusi töökorralduse, -keskkonna ja koormuse kohta;
- kontroll – näitab töötaja sõnaõigust töö tegemisel;
- toetus – julgustuse, toetuse, ressursside puudumine organisatsioonilt, juhtidelt, kolleegidelt;
- suhted tööl – hindab organisatsiooni võimekust konfliktide vältimisel ja sobimatu käitumisega tegelemisel;
- roll – näitab, kas inimesed mõistavad oma rolli organisatsioonis ja kas neil tuleb tegeleda konfliktsete ootustega;
- muudatuste juhtimine – hindab, kuidas korraldatakse ja informeeritakse töötajaid organisatsioonis tehtavatest muudatustest.

Pikaajalise tööstressi tulemuseks on enamasti läbipõlemine. Erinevalt tööstressist, mille tulemus võib olla nii positiivne kui ka negatiivne, kaasneb läbipõlemisega alati negatiivne suhtumise ja käitumise muutus töö ja organisatsiooni suhtes (Schaufeli & Buunk, 2003).

Läbipõlemist seostatakse mälu, kognitiivse funktsioneerimise ja tähelepanu nõrgenemisega. Kognitiivse funktsioneerimise nõrgenemine viib raskusteni stressiga toimetulekul, maailma positiivsena tajumisel ning õigete otsuste tegemisel (Rowe, 2006).

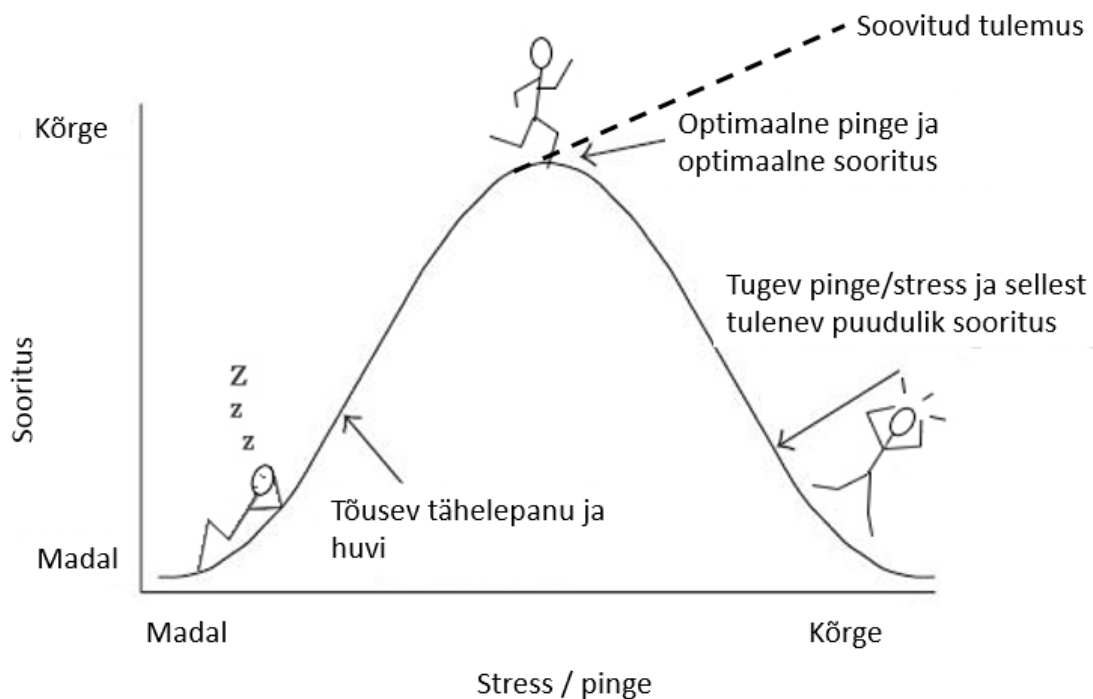
Läbipõlemine põhjustab tööga rahulolu vähenemist ning negatiivset suhtumist töösse, (Patton ja Goddard, 2006; Etzion ja Pines, 1986, järgi), suurendab põhjuseta puudumist ja madalat töömoraali (Patton ja Goddard, 2006; Maslach ja Jackson, 1986, järgi) ning

enneaegset pensionile jäämist (Patton ja Goddard, 2006; Burke, Greenglass ja Schvarzer 1996, järgi).



Joonis 2 allikas: Parmak. M, 2008

Tööga rahulolu mõjutavad stressorid on: töö tempo, vastutus, halvad suhted kollektiivis, tunnustuse puudumine, üldine halb mikrokliima kollektiivis ja mitmesugused pisistressorid nagu näiteks müra või halb ventilatsioon (Teichmann, M. 2011). Thaden (2007) leidis, et töökoormust suurendades suureneb ka negatiivse stressi tajus ja seetõttu kalduvad inimesed rohkem töölt lahkuma.



Joonis 3 Inimtalituse ping taseme ja soorituse vaheline seos. Yerkes-Dodsoni seaduse modifikatsioon (autori tõlgitud ja modifitseeritud joonis⁴).

Stressi vähendamiseks tuleb kõigepealt leida selle tekke põhjused organisatsioonis ning lisaks selgitada välja kõige stressirohkemad olukorrad ja tegurid, mis mõjutavad töötajaid füüsiliselt kui emotsionaalselt negatiivselt.

Kokkuvõttes võib täheldada, et tööstressi võivad põhjustada mitmed erinevad töökeskkonna tegurid. Tööga seotud stressi tekkimine sõltub ka töötaja oskustest, võimetest ja toimetuleku ressursidest stressitekitajaga hakkama saada. Tegur(id), mis ühele töötajale stressi tekitavad, ei pruugi seda põhjustada teisele. Tööstressil on kahjulik mõju ka organisatsiooni arengule, see väljendub enamasti töötajate sagedamas töölt puudumises ning töö tulemuslikkuse /efektiivsuse languses.

Tööstressi on sageli keeruline hinnata, sest see sõltub uuringutes kasutatud mõiste määratlusest ja meetodikast ning subjektiivsetest elementidest, mis on seotud inimese pingetaluvuse ja tema vastureaktsiooniga stressiteguritele (OSHA, 2014)

⁴ <https://www.adelaide.edu.au/uni-thrive/images/yerkes-dodson.jpg>

Autor lähtub antud töös tööstressorite käsitlesest, mida on kirjeldatud Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutusameti (HSE) poolt koostatud tööstressikaardistajas. Viimase kohaselt on kõige problemaatilisemateks valdkondadeks inimeste jaoks töö poolt esitatud nõuded, kontrolli küsimused (st iseseisvus töös), juhtide ja kolleegide poolne toetus, roll, suhted tööl ning muudatuste juhtimine. Vastav meetod on koostatud selle autorite, Suurbritannia juhtivate tööstressi-uurijate Cooperi ja Palmeri sõnul parimastest olemasolevatest tõendus põhjustest teadmistest lähtudes nii, et see seob töö omadusi terviseväljunditega ning annab suuna peamiste tööstressorite mõju leevendamiseks (Tööstressikaardistaja kasutusjuhendid 2012⁵).

1.3 Töölt lahkumise kavatsuste seos tööstressorite ja tööga rahuloluga

Töölt lahkumiskavatsust defineeritakse kui soovi lahkuda praeguselt töökohalt ja leida lähitulevikus uus töökoht (Purani & Sahadev, 2008).

Varasemad töö stressorite uuringud on seotud inimeste organisatsioonist lahkumise põhjuste käsitlemisega. Firth et al, 2007 uurimistöös järel dati, et lahkumist põhjustavad ebastabiilne ja ebakindel töökeskkond kui ka tööga seotud tunnetatud stressorid. Mano & Shay (2004) on välja toodud, et üks suuremaid stressoreid on majanduslik ebakindlus, sest inimesed lahkuvad organisatsioonist just majanduslikel põhjustel. Järgmistena on nimetatud töökoha ebakindlust ja valesti tõlgendatud rolliootusi. Eeltoodule lisandub ebapiisav informatsioon töö tulemuslikkusele, ebakindlad ootused töökaaslaste ja juhtida kohta ning liiga suur töökoormus. (Vance 2006)

Wright & Bonett 2007 (Mitchell, et al, 2001 järgi) rõhutavad, et kui tööga rahulolu organisatsioonis on madal, siis kalduvad töötajad sagedamini uut töökohta otsima.

Price (1977) kohaselt toimivad tööga rahulolu ja töövõimalused vastastikku eelnes töötaja lahkumisele organisatsioonist.

Erinevalt Price´st, leiavad Steers & Mowday, et töötaja lahkumisele organisatsioonist eelneb kavatsus lahkuda ja alternatiivsed töövõimalused. Organisatsioonilised tunnused ja kogemused mõjutavad tööga rahulolu, mis on osa suuremast vastastikusest toimimisest, hõlmates tööootusi, väärtusi ja sooritust. (Lee, Mowday 1987)

Teaduslikud uuringud inimeste organisatsioonist lahkumise põhjuste kohta näitavad, et töötajate lahkumist võivad põhjustada tööstress ning tegurid, mis võivad viia tööga seotud

⁵ <https://www.stressivastu.ee/index.php?id=57>

stressi tekkimiseni, sh madal organisatsiooniline pühendumus ja tööga rahulolematuse (Firth, et al, 2007). Sager ja teised uurijad on leidnud, et kõrgem tööstressi tase võib põhjustada töötajate rahulolematuse ning selle tulemusena võivad töötajad lahkuda organisatsioonist kohe kui leiavad parema tööpakkumise. (Rainayee, 2013, Sager 1994 järgi).

Wright & Bonett 2007 (Cascio järgi 1982, 1986) toob välja, et töölt lahkumine on tööandjale väga kulukas, sest töölt lahkumisega kaasnevad kolme liiki kulud: lahkumise hüvitis, asendaja otsimise kulud ja uue töötaja väljaõppe kulud. Cascio (2003) hinnangul moodustavad töötaja asendamise kulud sõltuvalt ametikohast 1.5-2.5 kordse töötaja aastapalga.

Wright & Bonett 2007 (Muchinsky & Morrow 1980 järgi) arvates on töölt lahkumiseks kolm põhilist määrajat: majanduslik olukord, tööga seotud põhjused ja isiklikud põhjused. Olenemata põhjustest on töölt lahkumine kulukas nii tööandjale kui ka lahkuvale töötajale.

Kui tööga rahulolu on kasin või töö ei meeldi, siis on kaks võimalust (Cleare 2013): kas lahkuda töölt, võttes kaasa organisatsioonist saadud teadmised ja kogemused või jääda organisatsiooni ja väljendada juhtidele oma rahulolematust, võtta kasutusele ametiühingu meetmed, lasta olukorral halveneda, hüljates samal ajal töökohustused, vähendades tööpanust, puududes krooniliselt vabatahtlikult töölt. Alternatiiviks on jääda lojaalseks ja optimistlikuks ja oodata kannatlikult tingimuste paranemist.

Tabel 2

Töötajate organisatsioonis lahkumise põhjuste võrdlus (Kallis 2015 ⁶)

| | Madal organisatsiooni line pühendumus | Tööga Rahulolematuse | Tööstress | Majanduslikud põhjused, sh palk |
|------------------------|---------------------------------------|----------------------|-----------|---------------------------------|
| Firth et al | X | X | X | |
| Sager | | X | X | |
| Applebaum | | X | X | |
| Nefemeyer <i>et al</i> | | X | X | |

⁶ Firth, Mellor, Moore, Loquet, 2007 viidatud Ongori 2007 kaudu; Sager, 1994 viidatud Rainayee, 2013,49 kaudu; Applebaum, 2010 viidatud Rainayee, 2013,49 kaudu; Netemeyer, Brashear-Alejandro & Boles 2004, viidatud Huang & Cheng, 2010, 370 kaudu; Mano-Negrin, Tzafirir *et al.*, 2004 viidatud Ongori, 2007 kaudu; Heckert & Farabee, 2006, viidatud Chang *et al.*, 2013, 7 kaudu

| | | | | |
|----------------------|--|--|--|---|
| Mano &Tzafirir | | | | X |
| Heckert <i>et al</i> | | | | X |

Tabelis toodud võrdlusest on näha, et tööga rahulolematust ja tööstress on enam esinevad tegurid, mis võivad mõjutada töötajate otsust organisatsioonist lahkumiseks. Tööstressi tajuvad töötajad võivad tunda rahulolematust ja vastupidi ning sellest tulenevalt töötajate organisatsioonist lahkumiskavatsust.

Töölt lahkumise põhjused jõustruktuurides

Üheks enam toetust leidnud käsitluseks selles valdkonnas on *Person- Environment (P-E) fit* – inimese sobivus enda keskkonnaga. Selle järgi on isiksust ja tema tööd iseloomustavate näitajate omavaheline sobivus oluliseks tööga rahulolu (ning seega ka töösooritust, lahkumiskavatsusi jm) mõjutavaks faktoriks. Näiteks, oma tööga võib rahul olla ekstravertne ja impulsiivne isiksuse tüüp snaipri ametis või enesekeskne ning inimlike kannatuste suhtes osavõtmatu profiil meditsiiniõde ülesannetes. Parmak (2008).

NATO RTG 2007a uuringus on välja toodud, et sõjaväelaste värbamine ja tööl hoidmine on seotud järgmiste probleemidega:

- madal töötuse määr;
- sotsiaalsete väärtuste ja sõjaväelise struktuuri konflikt;
- sõjaväepersonali pidev liikumine;
- erasektori kõrgemad palgad;
- sõjaväe töökohtade geograafilised asukohad;
- staažist lähtuvad *versus* panusest lähtuvad hüved;
- isiklike soovide ja tööülesannete kokkusobivus;
- demograafiline olukord, 18-24 aastaste inimeste osakaalu vähenemine.

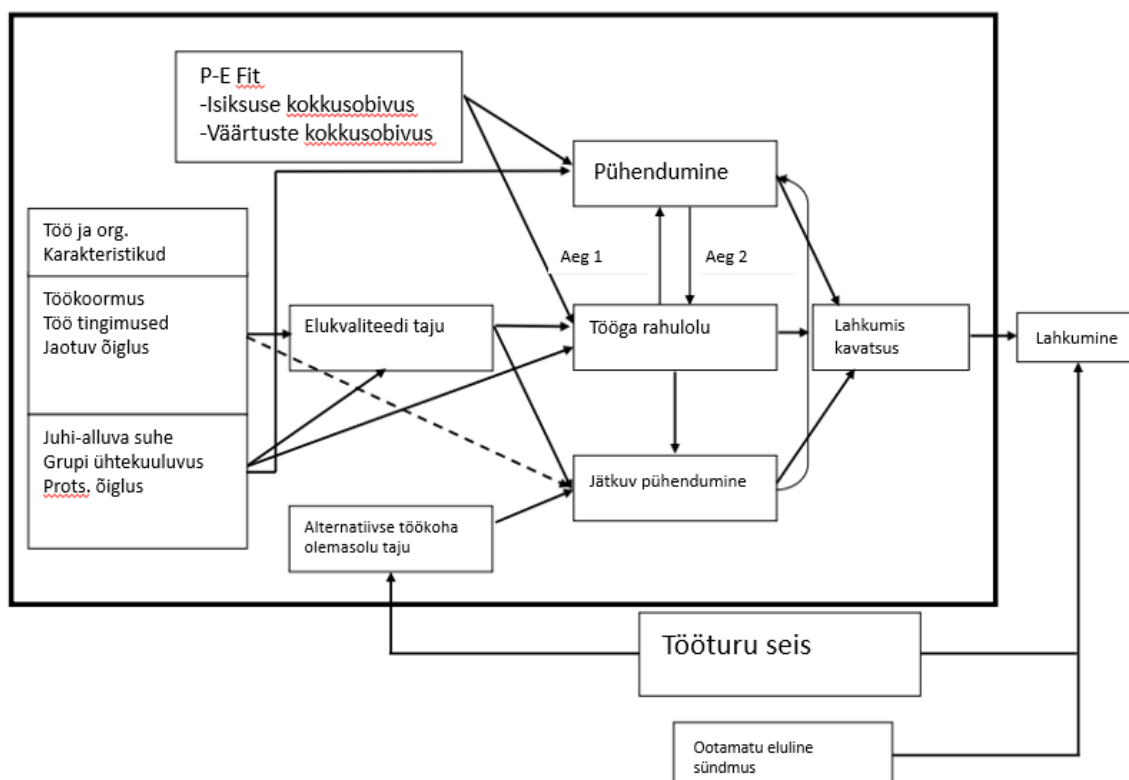
Lisaks eeltoodule, lähevad paljud sõjaväeliste oskustega spetsialistid, näiteks piloodid ja tehnikud erasektorisse, kuhu neid meelitatakse uute väljakutsete ja hüvedega. Erasektor on huvitatud eelkõige spetsialistidest, keda on keeruline leida ja kallis koolitada. (NATO RTG 2007)

Uuringute tulemused on näidanud, et peamised põhjused, miks inimesed ei planeeri sõjaväelist karjääri või lahkuvad varakult on:

- väline tööjõu konkurents;
- sõjaväeline karjäär ei ole olnud esimene valik;
- elukvaliteet;

- kompensatsioon;
- perekondlikud põhjused.

Vabatahtlik ja düsfunktsionaalne töölt lahkumine on organisatsioonile väga kulukas, seetõttu on oluline arvestada kõiki tegureid, mis lahkumisprotsessi hõlmavad. Sõjaväe jaoks on esmatähtsad põhjused. Vabatahtliku lahkumise mudelid on tavapäraselt suhtumise kesksed ja seotud psühholoogilise lahkumise protsessiga. Tavapäraste mudelitega seostatud uuringuid (töösse suhtumine, tööga rahulolu ja pühendumine) ei kata töölt lahkumise kõiki aspekte, näiteks ootamatud sündmused elus, stress tööl ja eraelus. Enamik uuringuid ei ole olnud seotud jõustruktuuride kontekstiga (NATO RTG 2007).



Joonis 4 NATO RTG 2007a

Joonisel (joonis 4) kujutatud vabatahtlikku töölt lahkumist käsitletakse kui isiklikku subjektiivset kogemust ametikohal ja organisatsiooni laialdases sotsiaalses, majanduslikus ja kultuurilises keskkonnas. Seega, kui arvestada makrotasandi tööturu parameetreid, siis on võimalik personaliotsuste tegemiseks kohandada isikupõhist personalipoliitikat. Selline lähenemisviis annab teatud eeliseid võrreldes makrotasandi lähenemisega.

Holtom et al, (2005) järgi tuleks lahkuvate töötajatega viia läbi lahkumisvestlusi ning organisatsioonis personaliuurimusi, et välja selgitada lahkumispõhjused ja inimeste lahkumisplaanid.

NATO RTG 2007. a uuringus on välja toodud kõikide NATO riikide jaoks sobivad potentsiaalsed personalivoolavust vähendavad lahendused:

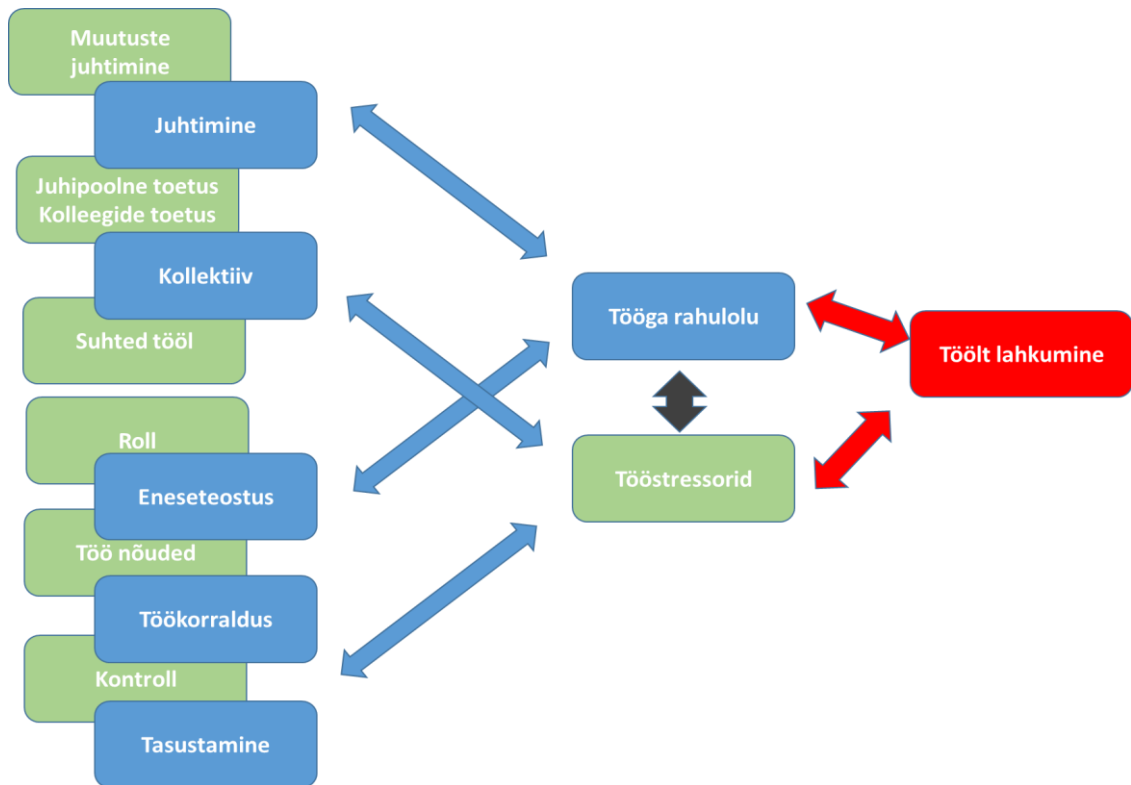
- palgatõus;
- perekonna ja elukvaliteedi tõstmise programmid;
- töötajate parendatud valik ja inimeste määramine ametikohtadele seoses: inimene – organisatsioon ja inimene – ametikoht ja sobivus;
- garanteeritud väljaõppe programmid;
- suunatud reklaam;
- madalam sisenemislävi;
- haridusstiimulid;
- varieeruva pikkusega lepingud.

Holtom et al, (2005), toob välja sõjaväelisele organisatsioonile sobiva töötajate lahkumist vähendava kuuesammulise plaani:

- 1) viia läbi lahkumisvestlus ja teha selle põhjal analüüs töötaja lahkumispõhjuste kohta;
- 2) viia praeguste töötajate hulgas läbi küsitlused, et paremini mõista inimeste lahkumispõhjuseid, sh eelmisest organisatsioonist lahkumise põhjuseid;
- 3) töötada välja plaan, kuidas reageerida lahkumist põhjustavatele erinevatele olukordadele;
- 4) koolitada vahetuid töökorraldajaid (ülemad), et nad teaksid, kuidas suhelda lahkumismõtetega töötajatega;
- 5) hinnata vahetute töökorraldajate tegutsemiskava ning vajadusel seda korrigeerida;
- 6) ennetada proaktiivselt sündmusi, mis tingivad töötajate lahkumise.

Nimetatud mudeli rakendamise eeliseks on selle rakendamise sobivus sõjaväelises töökeskkonnas, see võimaldab välja tuua sellest keskkonnast lähtuvad töölt lahkumise erisused. Kriitiline tähtsusega on mõistmine, kellel ja millistel tingimustel võib toimuda individuaalne läbipõlemine või kuidas mõjutavad erinevad eraelu situatsioonid konkreetset isikut. Võimalik on välja töötada konkreetset lähenemisviisi erinevatel põhjustel lahkumist plaanivate inimeste alleshoidmiseks.

Teoreetilise osa kokkuvõtteks on koostatud joonis (Joonis 5) milles on välja toodud, et nii HSE uuringus toodud peamisi tööstressorite grupid kui ka tööga rahulolu peamisi omavahel seotud grupe ja kuidas tööga rahulolu ja tööstressorid mõjutavad üksteist. Mõlemad põhjustavad töölt vabatahtlikku lahkumist.



Joonis 5 Tööga rahulolu ja tööstressorite seosed töölt lahkumise kavatsustega. Autori koostatud joonis.

EMPIIRILINE UURIMUS

I say in an early AF HQ Office in 1995ish with Theo Kruuner, Valeri Saar, and Ensign ____ (?). Those three guys were the Estonian Air Force. Col Saar told me then – „we have no air forces, no defense systems, no funds to buy equipment, and no people. The first thing we will do is recruit young people in the universities, and teach them English. With this base, we can communicate our vision and our plan to all who will listen.“ And that’s exactly what he did. This was you AF beginning. ⁷

2.1 Organisatsiooni tutvustus

Õhuseiredivisjon (edaspidi ÕSD) on õhuväe koosseisu kuuluv taktikaline üksus, mille juhtkond asub õhuväe lennubaasi territooriumil Ämaris. Õhuseiredivisjoni allüksused asuvad Eesti erinevates piirkondades, divisjoni üks meeskond paikneb alaliselt Balti riikide ühises Karmelava juhtimis- ja teatamiskeskuses Leedu Vabariigis (edaspidi CRC⁸). ÕSD peamine ülesanne on Eesti Vabariigi õhuruumi seire ning NATO integreeritud õhu- ja raketikaitse süsteemi (NATINAMDS⁹) osana Eesti ja panustamine meie liitlasmaade õhuruumi kaitse eelhoiatusega ja vajaduse korral NATO õhuturbehävitajate juhtimine (sihitamine). (www.mil.ee)

ÕSD koosneb kolmest struktuuriüksusest – õhuoperatsioonide juhtimiskeskus (edaspidi ÕJKe), insener-tehniline grupp (edaspidi ITG) ning CRC Eesti meeskond. Magistritöö haarab kõiki CRC-e ja ÕJKe töötajaid ja teenistujaid, sest CRC-s viibivad töötajad roteeruvad ja paiknevad peamiselt Eestis. ÕJKe peamine ülesanne on õhuruumi kontrollimine BALTNET¹⁰-i ja NATINAMDS-i osana. ITG peamine ülesanne on tagada radarpostide töö ning õhuseireinformatsiooni edastamine. ITG vastutab otseselt ÕSD uute radarite hanke läbiviimise eest koostöös Kaitseministeeriumiga. ÕSD kolmas struktuuriüksus CRC Eesti meeskond tagab koostöös Läti ja Leedu õhuväelastega CRC toimimise NATO integreeritud õhu- ja raketikaitse süsteemi (NATINAMDS) osana.

⁷ USA õhuväe kolonel Tom Cooley meenutus Eesti õhuväe ülemale kolonel Jaak Tarienile. (2014 Kaitseväe aastaraamat)

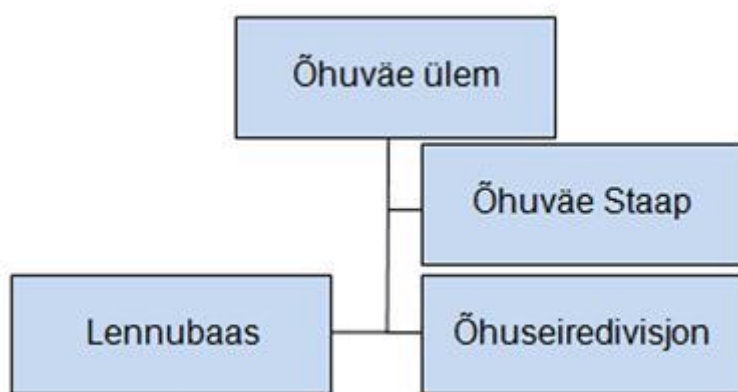
⁸ CRC- *Control and Reporting Center*

⁹ NATINAMDS- *NATO Integrated Air and Missile Defence System*

¹⁰ BALTNET - on Eesti, Läti ja Leedu ühine õhuseiresüsteem. 1998. aastal alanud projekti eesmärk on tuvastada, vaadelda ja kontrollida Balti regiooni õhuruumi lennuliiklust.



Joonis 6 Kaitseväe struktuur. Õhuvägi koos ÕSDga allub otseselt kaitseväejuhatajale.



Joonis 7 Õhuväe struktuur. ÕSD allub otseselt õhuväe ülemale.

Kaitsevael ja ka ÕSDl on ühtsed väärtused. Kaitseväe missioon on olla rahva teenistuses ja sellega kaasneb organisatsiooni liikmele suur moraalne vastutus.

Kaitseväe põhiväärtused, mis koos käitumisreeglitega kujundavad organisatsioonikultuuri, on ausus, vaprus, asjatundlikkus, ustavus, koostöövalmidus ja avatus.

2.2 Uuringu eesmärk ja hüpoteesid

Magistritöö eesmärk on uurida, kuidas tööga rahulolu ja tööstressi tunnetus töökohal on seotud õhuseiredivisjoni töötajate lahkumiskavatsustega.

Eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised uurimisülesanded:

- tööstressorite kaardistamine;
- tööga rahulolu kaardistamine;
- töötajate lahkumiskavatsuste väljaselgitamine;
- tööstressorite, tööga rahulolu ja töölt lahkumiskavatsuste vaheliste seoste analüüsimine;
- ÕSD juhtkonnale ettepanekute tegemine tööga rahulolu suurendamiseks ja tööstressorite vähendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit.

Teenistujate ja töötajate hulgast, kelle koolitamine on olnud aeganõudev ja kulukas ning kellele on loodud võimalused pikaajaliseks teenistuses püsimiseks ja organisatsioonis püsimise mõjutamiseks, on oluline välja selgitada lahkumiskavatsustega teenistujate ja töötajate hulk ja lahkumiskavatsuste põhjused ning teha ettepanekuid lahkumiskavatsuste mõjutamiseks.

2.3 Meetod ja protseduur

Andmete kogumiseks kasutati struktureeritud küsitlusankeeti (lisa 1), mis koosnes kaheksast osast (0-7). Esimeses ehk nõ null osas olid demograafilised andmed. Osad 1-5 moodustasid tööga rahulolu küsimustiku (modifitseeritud Tiia Lepiku (2009) koostatud magistritöö küsimustik). Kuues osa oli stressorite tajumise küsimustik (HSE Tööstressi kaardistaja¹¹) ning seitsmes osa oli töölt lahkumise kavatsuste küsimustik (modifitseeritud Politsei ja piirivalve -ameti lahkumisküsimustik Villemson 2013). Esialgses küsimustikus tehti muudatusi koostöös magistritöö juhendajatega ning võeti arvesse kontrollgrupi sisendeid. Uurimistöö küsimustiku osade 1-6 mõõdikuna kasutati Likerti¹² tüüpi viiepallist vahemikskaalat.

Tööga rahulolu küsimustikus kasutati 43 tööga rahuloluga seotud väidet jagatuna viide erinevasse kategooriasse: töökorraldus (6 väidet), eneseteostus (11 väidet), kollektiiv (6 väidet), juhtimine (12 väidet) ja tasustamine (8 väidet). Väiteid paluti hinnata skaalal 1-5: 1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- olen nõus; 5- täiesti nõus. Analüüsimisel loeti hinnangud 4 ja 5 väitega nõustumiseks (positiivne) ning 1 ja 2 väitega mittenõustumiseks (negatiivne). Lepiku (2009) ankeet oli struktureeritud ja koostatud

¹¹Tööstressi Kaardistaja: Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti (HSE) poolt välja töötatud veebipõhine küsimustik (originaalnimetusega HSE *Management Standards Indicator Tool*)

www.stressivastu.ee

¹²<http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>

lähtudes Herzbergi, Aldeferi ja McClellandi tööga rahulolu ja motivatsiooniteooriatest ning varasematest uuringutest.

Tööstressorite taju osas kasutati HSE stressikaardistaja küsimustikku, mille on adapteerinud Eesti Tööinspeksioon (www.stressivastu.ee) ja mida on Eesti organisatsioonides Tööinspeksiooni soovitusel laialdaselt kasutatud. See osa sisaldab 35 küsimust, mis mõõtsid kuut olulist tööga seotud stressorit: kontroll oma töö üle, kolleegide ja juhivoolne toetus, suhted töö, rolli selgus, muutuste juhtimine ja töö nõuded. Väiteid 6.1-6.23 tuli hinnata skaalal 1-5: 1- mitte kunagi; 2- harva; 3- mõnikord; 4- sageli; 5- alati. Väiteid 6.24-6.35 tuli hinnata skaalal 1-5: 1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- pigem olen nõus; 5- täiesti nõus. Analüüsimisel loeti hinnangud 4 ja 5 väitega nõustumiseks ning 1 ja 2 väitega mittenõustumiseks.

Töölt lahkumise kavatsuste osas oli neli küsimust: 1. kas oled viimase aasta jooksul mõelnud ÕSD-st lahkumisele; 2. Mis on kõige olulisim põhjus, miks inimesed lahkuvad ÕSD-st; 3. Mis mõjutab kõige rohkem ÕSD-st lahkumisotsust; 4. Kui tõenäoline on, et vahetad lähema aasta jooksul oma töökoha teise asutuse vastu.

Töös analüüsiti kõiki kategooriad eraldi ning võrreldi tööga rahulolu, tööstressorite ja töölt lahkumiskavatsustega. Andmeid analüüsiti erinevate vastajate gruppide – staaž, ametikoht, töö asukoht, auaste – vahel. Kui ilmnis, et mõni näitaja on madalam või vajab süvenenumat uurimist kasutati ANOVA ja Tukey HSD järelteste.

Töös on kasutatud Pearsoni (r) korrelatsioonikordajat, sest see võimaldab kirjeldada nii seose suunda kui ka seose tugevust, seose tugevust hinnati skaalal: 0,0 – 0,2, olematu, väga nõrk; 0,2 – 0,4, nõrk; 0,4 – 0,7, keskmine; 0,7 – 0,9; tugev; 0,9 – väga tugev (<https://sisu.ut.ee/samm/korrelatsioonikordajad>).

Küsimustiku usaldusväarsuse kontrollimiseks on kasutatud *Cronbach Alpha* reliaabluskoeffitsienti (<http://klaster.ee/harra-cronbachi-leiutis/>), alguses mõõdeti tööga rahulolu ja HSE küsimustiku üldisi näitajad ja seejärel leiti teemagruppide lõikes usaldusväarsuskoeffitsiendid eraldi.

2.4 Valim

Valimiks olid kõik ÕSD töötajad. Küsitluse läbiviimisel oli ÕSD struktuuris täidetud 125 ametikohta.

Uuringu küsimustik saadeti ÕSD e-posti üldaadressile 27. oktoobril 2015. a. Kolme nädala jooksul saadeti neljal korral meeldetuletus küsimustiku täitmiseks.

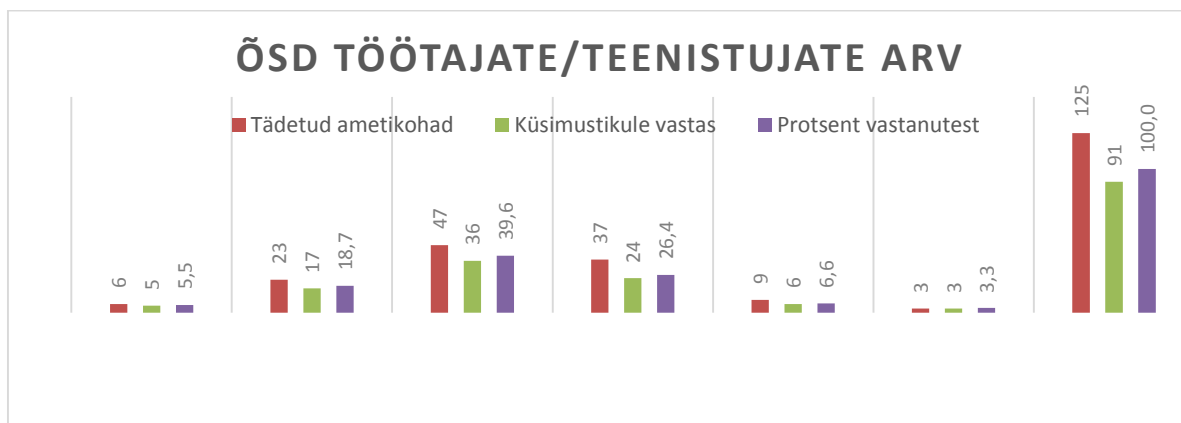
Küsimustiku täitis 125-st ÕSD töötajast 91 ehk 73% üldkogumist.

Vastajaid ei ole eristatud soo järgi, sest ÕSDs töötab ainult 5 naist ja soo küsimine ei taga anonüümsust.

2.5 Tulemused

2.5.1 Üldandmed

Vastajad olid kõikides ametikohtades, nende jagunemist illustreerib joonis 8



Joonis 8 Küsimustikule vastanute jaotus auastmete järgi (autori koostatud joonis)

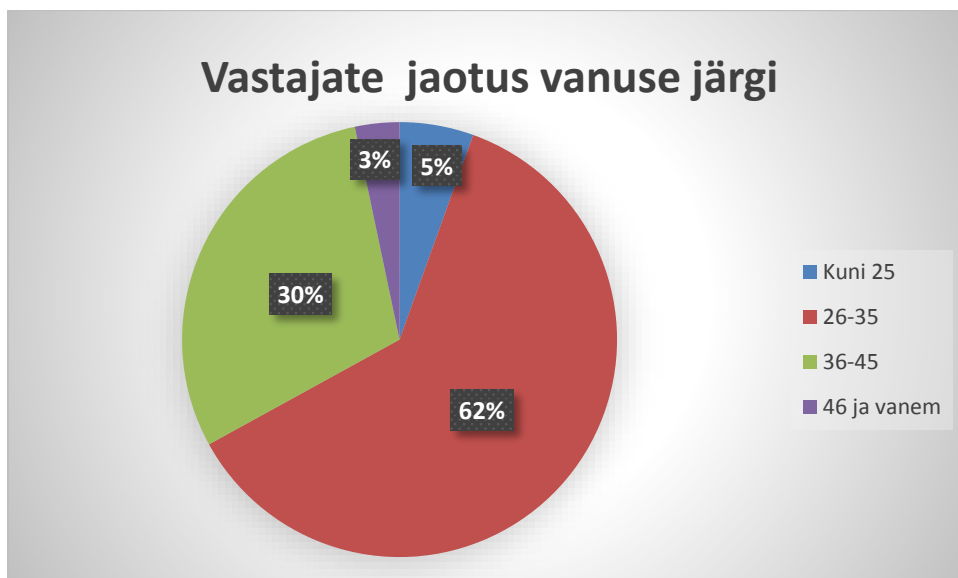
Ametikohad ÕSDs jagunevad sõduri, allohvitseri ja ohvitseri põhiliigi ametikohtadeks¹³, mis jagunevad järgnevalt: allohvitseri põhiliik jaguneb ülenevas järjestuses nooremallohvitseri ja vanemallohvitseri alaliigiks¹⁴ ning ohvitseri põhiliik jaguneb ülenevas järjestuses nooremohvitseri, vanemohvitseri ja kõrgema ohvitseri alaliigiks¹⁵.

Vastanuid oli kõigis vanusegruppides, kõige enam (61.5%) vastanutest oli vanuses 26-35 (Joonis 9).

¹³ KVTS § 12 lõige 4 (<https://www.riigiteataja.ee/akt/KVTS>)

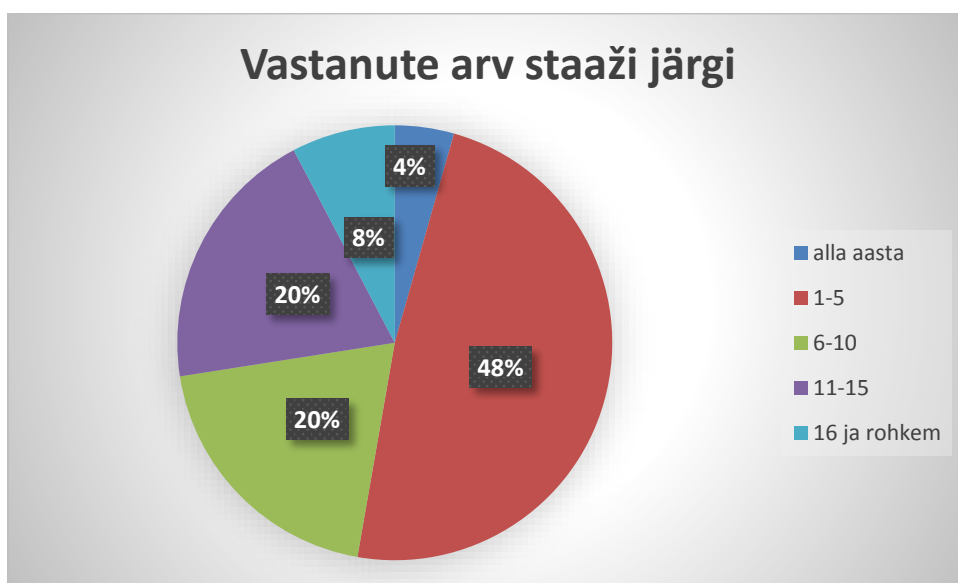
¹⁴ KVTS § 16 lõige 5 (<https://www.riigiteataja.ee/akt/KVTS>)

¹⁵ KVTS § 16 lõige 6 (<https://www.riigiteataja.ee/akt/KVTS>)



Joonis 9 Küsimustikule vastanute jaotus vanuse järgi (autori koostatud joonis)

Tööstaaž ÕSDs on peaaegu pooltel vastajatest (48.4%) 1-5 aastat, mis näitab, et peaaegu pooled töötajad on uued ning suurema staažiga töötajad on edasi liikunud kas Õhuväe staapi või läinud erru.



Joonis 10 Küsimustikule vastanute jaotus staaži järgi (autori koostatud joonis)

Ankeetküsitluses küsiti ka struktuuriüksuse nimetust töötajate teenistuskoha väljaselgitamiseks. ITG, muud (õhuväe staabi ÕSD üksused) ja ÕJKe asuvad Ämari lennubaasi territooriumil (63.4% vastanutest), see tähendab, et Tallinnast tööle jõudmiseks kulub ca 50 minutit. Ämari lennubaasile lähemal asuvad linnad on Paldiski ja Keila, mõlemad on hinnanguliselt 20. km kaugusel. Radarpostil töötav inimene töötab kas Muhu

saarel või Kellavere, Laiuse või Tõika asulas. Seega on keskused nagu Tallinn, Tartu, Kuressaare töötajate jaoks Eesti tingimustes küllaltki kaugel. Kõige lähemal keskustele asub Tõika, kust on Tartusse ~45 km.

| Keskus/lähim asula | Ämari-Tallinn | Ämari-Keila | Ämari-Paldiski | Muhu-Kuressaar | Muhu-Orissaare | Kellavere-Tallinn | Kellavere-Rakvere | Laiuse-Tartu | Laiuse-Jõgeva | Tõika-Tartu | Tõika-Orenää |
|--------------------|---------------|-------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------|-------------|--------------|
| Km | 45 | 20 | 28 | 70 | 18 | 132 | 35 | 60 | 10 | 47 | 6 |
| Aeg | 50m | 20m | 26m | 53m | 20m | 1h 45m | 40m | 50m | 10m | 45m | 5m |

Joonis 11 Töökohtade kaugus lähimast keskusest või asulast (autori koostatud (www.maps.google.com))

Haridustase on jagatud kolmeks: kõrghariduse esimene ja teine aste ning keskharidus. Välja on jäetud põhiharidus, sest kaitseväes töötamise eeltingimuseks on keskhariduse nõue ning kõrghariduse kolmas aste, sest kaitseväe struktuuris ei ole kolmandat kõrghariduse astet ette nähtud. Sellel asemel on vastavad lisakoolitused. Kõrghariduse teine aste või sellega võrdsustatud täiendkoolitus on üks eeltingimusi, et saada vanemohvitseri ametikohale. Kõrghariduse esimene aste on eelduseks nooremohvitseri ametikohale¹⁶. Kaitseväes pakub kõrghariduse esimest ja teist astet Kõrgem Sõjakool. Lisaks käivad õhuväelased Ameerika Ühendriikides sellistel täiendkoolitustel, mis on võrdsustatud kõrghariduse teise astmega, kuid need ei anna magistrikraadi. Allohvitseride ja sõdurite karjäärimumdelis ei ole kõrghariduse nõuet, piisab keskharidusest¹⁷ ja sõjaväeliselisest täiendkoolitusest. Vastanutest valdav enamus (61.5%) on keskharidusega. Kõrghariduse teine aste on vaid ühel vastanuist.

¹⁶ KVTS § 17 lõige 3: Ohvitseri auastme võib anda kaitseväelasele ja reservis olevale isikule, kellel on kõrgharidus või Põhja-Atlandi Lepingu Organisatsiooni või Euroopa Liidu liikmesriigi sõjaväelises õppeasutuses omandatud ja nimetatud ühenduste liikmesriikides ohvitseri auastme andmisel nõutav haridus.

¹⁷ KVTS § 17 lõige 2: Allohvitseri auastme võib anda kaitseväelasele ja reservis olevale isikule, kellel on vähemalt keskharidus.

2.5.2 Tööga rahulolu uuringu osa tulemused

Tööga rahulolu tulemuste (Tabel 3) analüüsimisel selgus, et kõige vähem ollakse rahul tasustamisega ja kõige rohkem töökorraldusega. Samas on enamuse teiste tulemuste keskmised väärtusega lähedal 4-le ja seda võib hinnata heaks.

Kõikide tööga rahulolu küsimuste (43 küsimust) usaldusväärsuse koefitsient oli .919, mis on väga hea.

Tabel 3

Tööga rahulolu gruppide tulemuste tabel (autori koostatud).

| Tööga rahulolu | Keskmine | St.hälve | Cron. Alpha |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Töökorraldus | 4,07 | 0,84 | .641 |
| Eneseteostus | 3,65 | 1,06 | .838 |
| Kollektiiv | 4,06 | 0,76 | .520 |
| Juhtimine | 3,98 | 0,90 | .879 |
| Tasustamine | 3,33 | 1,12 | .766 |
| Keskmine | 3,82 | 0,94 | |

Töökorraldus

Tabel 4

Töökorralduse väidete grupi tulemused (autori koostatud).

| Töökorraldus | Keskmine M | St.hälve Σ | Positiivsete vastuste hulk (%) | Negatiivsete vastuste hulk (%) |
|--|-------------|-------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Olen rahul töökeskkonnaga (valgustus, ruumid jms). | 3,89 | 0,84 | 69,23 | 5,49 |
| Vajalikud töövahendid on mulle kättesaadavad. | 4,26 | 0,69 | 87,91 | 1,10 |
| Olen rahul oma töökoormusega. | 3,92 | 0,93 | 69,23 | 6,59 |
| Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks. | 4,53 | 0,80 | 87,91 | 2,20 |
| Mu tööülesanded on selged ja arusaadavad. | 4,10 | 0,93 | 79,12 | 5,49 |
| Tööks vajaliku info liikumine ÖSD`'s võimaldab mu tööülesandeid õigeaegselt täita. | 3,71 | 0,87 | 56,04 | 4,40 |
| Keskmine | 4,07 | 0,84 | | |
| Cron. Alpha | .641 | | | |

ÕSD töötajad/teenistujad on töökeskkonnaga (valgustus, ruumid jms) valdavalt rahul (Tabel 4). 88% vastanutest leiab, et töövahendid on neile kättesaadavad ($M= 4.23$; $\sigma=0.7$) ja 88% vastajatest on võimalus lõuna- ja puhkepausideks ($M= 4.53$; $\sigma=0.8$). 80% vastanud inimeste arvates on nende tööülesanded selged ja arusaadavad ($M= 4.01$; $\sigma=0.9$). Suurim rahulolematuse määr töökorralduse valdkonnas on rahulolu töökoormusega kus negatiivseid hinnanguid (1 ja 2) esines 7% vastanutest.

Töökorralduse küsimuste grupil on keskmine seos HSE teemagruppidega nagu töö nõuded ($r=0.54$), roll ($r=0.4$), muutuste juhtimine ($r=0.44$) ja juhipoelse toetusega ($r=0.55$). Samas puudub seos kavatsustega töölt lahkuda. Töökorralduse tulemused on ANOVA ja Tukey HSD järeltesti tulemustel (LISA 4) erinevad tööstaaži suhtes: uued töötajad, kellel on staaži alla 5 aasta, on töökorralduse suhtes rahulolevamad, kui need töötajad, kellel on staaži rohkem kui 6 aastat. Samasugune erinevus on auastmete järgi - kõige rahulolematud on nooremohvitserid ja kõige rahulolevamad on nooremallohvitserid.

Eneseteostus

Tabel 5

Eneseteostuse väidete grupi tulemused (autori koostatud).

| Eneseteostus | Keskmine M | St.hälve Σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|---|------------|-------------------|----------------|----------------|
| Olen rahul oma töö sisuga. | 4,15 | 0,88 | 81,32 | 6,59 |
| Soovin teha karjääri. | 3,81 | 1,04 | 67,03 | 10,99 |
| Tunnen, et mul on võimalus teha karjääri. | 3,55 | 1,30 | 59,34 | 25,27 |
| Töö pakub mulle eneseteostusvõimalusi. | 3,78 | 0,99 | 68,13 | 12,09 |
| Mulle meeldib iga aasta isiklike eesmärgi püstitada. | 3,65 | 0,98 | 56,04 | 12,09 |
| Olen rahul võimalusega saavutada erialaseid eesmärgi. | 3,64 | 1,15 | 59,34 | 18,68 |
| Erialased koolitused ja väljaõpe Õhuväes toetavad minu arengut. | 3,58 | 1,19 | 58,24 | 17,58 |
| Saan alati osaleda tööks vajalikel koolitusel. | 3,35 | 1,11 | 50,55 | 19,78 |
| Eelistan sisekoolitust väliskoolitusele. | 2,64 | 1,03 | 15,38 | 38,46 |

| | | | | |
|--|------|------|-------|-------|
| Olen õppinud midagi uut viimase aasta jooksul. | 4,12 | 1,08 | 79,12 | 10,99 |
| Mulle meeldib töötada iseseisvalt. | 3,86 | 0,94 | 63,74 | 6,59 |
| Keskmine | 3,65 | 1,06 | | |
| Cron. Alpha | .838 | | | |

Eneseteostusvõimaluste (Tabel 5) tulemused on ÖSDs rahuldavad, aga paranemiseks on veel arenguruumi, keskmine väärtus on 3.65, *cron alpha* on .838, mis teeb küsimustiku selle teema eraldiseisvalt usaldusväärseks. Kõige positiivsemalt on hinnatud töö sisukust 81% (keskmine 4.15; $\sigma=0.9$), seejärel õppimisvõimalusi, 79% on õppinud midagi uut viimase aasta jooksul (keskmine 4.12; $\sigma=1.1$). Rahuldavad tulemused on ka seoses eneseteostusvõimaluse 68% (keskmine 3.78; $\sigma=1$) ja sooviga teha karjääri 67% (keskmine 3.81; $\sigma=1$). Oodatult madal tulemus on koolituse osas, kus sisekoolitust väliskoolitusele eelistab vaid 15% (keskmine 2.64; $\sigma=1.0$) vastanutest.

Rahulolul eneseteostusvõimalustega on keskmine seos ($r=0.56$) juhipoelse toetusega ja ka lahkumiskavatsustega ($r=0.45$).

Kollektiiv

Tabel 6

Kollektiivi väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Kollektiiv | Keskmine M | St.hälve σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|--|------------|-------------------|----------------|----------------|
| Üksuses on hea meeskonnatöö ja ühtekuuluvustunne. | 4,24 | 0,62 | 90,11 | 0,00 |
| Saan vajadusel kolleegidelt abi. | 4,47 | 0,56 | 96,70 | 0,00 |
| Suhtlemine kaastöötajatega on meeldiv. | 4,51 | 0,60 | 94,51 | 0,00 |
| Suhtlen töökaaslastega ka väljaspool tööaega. | 3,60 | 1,02 | 58,24 | 12,09 |
| Meeskonnas suudame rohkem saavutada kui üksikult. | 4,54 | 0,63 | 94,51 | 1,10 |
| ÖSD`s korraldatakse kollektiivile piisavalt ühisüritusi. | 3,01 | 1,14 | 37,36 | 34,07 |
| Keskmine | 4,06 | 0,76 | | |
| Cron. Alpha | .520 | | | |

Tööga rahulolu uuringus oli kollektiivi grupis (tabel 6) kuus küsimust, mille keskmine tulemus oli 4.06. ja $\sigma=0.76$ Küsimustiku selle osa usaldusväärsus oli aga madal. Kõrged

tulemused olid seotud küsimustega nagu meeskonnana suudame rohkem saavutada kui üksikult, (M 4.54; $\sigma=0.63$) 95% vastanute arvab, et meeskonna töö on oluline, suhtlemine kolleegidega on meeldiv 95% vastanute arvates (M 4.51; $\sigma=0.60$) ja vajadusel saan kolleegidelt abi 97% vastanute (M 4.47; $\sigma=0.56$). Kollektiivi küsimuste keskmise tulemuse viis alla töökaaslastega väljaspool tööaega suhtlemine, ainult 58% (M 3.60; $\sigma=1.02$) töötajatest suhtleb väljaspool tööaega ja piisav ühisürituste korraldamine, ainult 38% vastanute (M=3.01 ; $\sigma=1.14$) arvates tehakse piisavalt ühisüritusi.

Tööga rahulolu grupi kollektiivi osas on keskmine seos ($r=0,51$) HSE kolleegide toetuse grupiga.

Juhtimine

Tabel 7

Juhtimise väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Juhtimine | Keskmine M | St.hälve σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|---|---------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Minu ideede ja ettepanekutega arvestatakse. | 3,87 | 0,92 | 69,23 | 7,69 |
| Töötulemuste ja tegevuse iga- aastane hindamine on vajalik. | 4,04 | 0,89 | 75,82 | 3,30 |
| Töö hindamisel on otsene mõju minu töötulemustele. | 3,22 | 1,18 | 38,46 | 20,88 |
| Töötulemuste kohta antav hinnang on praegu piisav. | 3,58 | 1,01 | 65,93 | 9,89 |
| Juhtkond töötab sihipäraselt ÖSD eesmärkide saavutamiseks. | 3,88 | 0,90 | 75,82 | 6,59 |
| Juhtkond kasutab eraldatud ressursse efektiivselt. | 3,70 | 0,91 | 63,74 | 8,79 |
| Juhtkonna tegevus on avalik. | 3,64 | 1,05 | 58,24 | 10,99 |
| Julgen avaldada oma arvamust tööd puudutavates küsimustes. | 4,25 | 0,78 | 86,81 | 2,20 |
| Minu ja juhtkonnavahelised suhted on head. | 4,34 | 0,70 | 92,31 | 1,10 |
| Usaldan oma vahetuid ülemaid. | 4,44 | 0,79 | 92,31 | 2,20 |
| Tunnen uhkust oma töökoha üle. | 4,36 | 0,82 | 90,11 | 4,40 |
| Olen kindel, et töötan ÖSD`s ka järgmisel aastal. | 4,46 | 0,92 | 85,71 | 4,40 |
| Keskmine | 3,98 | 0,90 | | |
| Cron. Alpha | .879 | | | |

Juhtimise grupis oli esitatud kolmteist küsimust (tabel 7). Juhtimise küsimustiku usaldusväärsus *cron alpha* järgi on .879, mis on hinnanguliselt usaldusväärne. Samas juhtimise keskmine väärtus on (M= 3.98 ; $\sigma=0.90$). Küsimustikule vastamise tulemustele tuginedes on suurimateks probleemideks töö hindamise tulemuste rakendamine (M=3.22 ; $\sigma=1.18$). Vaid 39% vastanutest arvab, et töö hindamisel on otsene mõju töötulemustele, samas 66% vastanutest leiab, et töötulemustele antav hinnang on praegu piisav (M=3.58 ; $\sigma=1.01$). Head tulemused juhtimise kategoorias on juhtkonna ja töötaja vahelistes suhetes (M=4.34 ; $\sigma=0.70$) ja oma vahetute ülemuste usaldamises (M=4.44 ; $\sigma=0.79$), kus 92% vastanutest hindas küsimust positiivselt. 90% vastanutest tunneb uhkust oma töökoha üle (M=4.36 ; $\sigma=0.82$).

Juhtimisega rahulolu grupis esineb keskmist seost HSE stressikaardistaja muutuste juhtimise blokiga ($r=0.58$) ja juhipoelse toetuse blokiga ($r=0.73$). Samamoodi on juhtimisega rahulolu keskmise tugevusega seotud töötajate lahkumiskavatsuste ($r=0.56$) ja töötajate lahkumismõtetega ($r=0.40$). Juhtimise kategoorias on ANOVA ja Tukey HSD järelduste tulemusel kõige madalam rahulolu radarpostide töötajatel. Samamoodi on kõige madalam rahulolu 16. a ja enam staažiga töötajate hulgas ja kõrgeim rahulolu on 1-5. aastase staažiga töötajate hulgas.

Tasustamine

Tabel 8

Tasustamise väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Tasustamine | Keskmine M | St.hälve Σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|---|---------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Olen rahul praeguse tasustamissüsteemiga. | 3,22 | 1,13 | 39,56 | 23,08 |
| Preemiate maksmise põhimõtted on läbipaistvad. | 3,09 | 1,22 | 46,15 | 34,07 |
| Asendustundide (lisatöö) eest makstakse õiglaselt. | 3,33 | 1,40 | 57,14 | 27,47 |
| Kaitseväge poolt pakutavad lisahüved tõstavad minu rahuolu. (sportimisvõimalused jne...) | 3,69 | 1,19 | 62,64 | 15,38 |
| Töötasustamisel tuleb lähtuda vaid normtundidest ja ametipalgast. | 2,26 | 0,96 | 9,89 | 60,44 |
| Olen teadlik võimalikest hüvedest. | 3,74 | 0,91 | 64,84 | 9,89 |
| Minu edusamme hinnatakse juhtkonna poolt. | 3,66 | 1,09 | 64,84 | 15,38 |
| Üksuse sümbolikaga kingituste saamine tõstab minu motivatsiooni. | 3,67 | 1,09 | 61,54 | 13,19 |
| Keskmine | 3,33 | 1,12 | | |
| Cron. Alpha | .766 | | | |

Tasustamise grupis küsiti kaheksa erinevat küsimust (Tabel 8.) Töö tasustamise tulemuste analüüs näitas, et küsimustiku usaldusväarsuse koefitsient *cron alpha* järgi oli .766. Tasustamise osa keskmine tulemus ($M=3.33$; $\sigma=1.12$) oli tööga rahulolu kategooriast kõige madalam. Sellest järeldub, et enim probleeme tööga rahulolu valdkonnas on ÕSDs tööga tasustamis osas. Kõige madalam tulemus, kus alla 10% vastanutest vastas positiivselt, on arvamusel, et töötasustamisel tuleb lähtuda vaid normtundidest ja ametipalgast ($M=2.26$; $\sigma=0.96$). 65% vastanutest leidis, et nad on teadlikud võimalikest hüvedest ($M=3.74$; $\sigma=0.91$) ja et nende edusamme hinnatakse juhtkonna poolt ($M=3.66$; $\sigma=1.09$).

Tasustamise grupil on keskmised seosed juhipoelse toetusega ($r=0.45$), muutuste juhtimisega ($r=0.48$) ja lahkumiskavatsustega ($r=0.41$). ANOVA koos Tukey HSD järeldustega näitab, et tasustamise osas on kõige suurem rahuolematuse radarpostide töötajatel.

2.5.3 Tööstressorite tulemused

ÕSD psühhosotsiaalsest töökeskkonnast tingitud stressifaktoritest on grupeeritud ja keskmised on toodud iga vastava stressoriga seotud küsimuse kohta.

Tabel 9

HSE gruppide tulemuste tabel (autori koostatud).

| HSE | Keskmine | St.hälve | Cron. Alpha |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Töö nõuded | 3,71 | 1,07 | .828 |
| Kontroll | 3,56 | 0,97 | .768 |
| Juhipoolne toetus | 3,89 | 0,93 | .793 |
| Kolleegide toetus | 4,18 | 0,69 | .761 |
| Suhted tööl | 4,52 | 0,63 | .621 |
| Roll | 4,29 | 0,72 | .762 |
| Muutuste juhtimine | 3,74 | 0,87 | .721 |
| Keskmine | 3,98 | 0,84 | |
| Cron. Alpha | .871 | | |

Reliaablusanalüüs näitas, et gruppide *cron alphas* on järgmised: töö poolt esitatud nõuded (0,828), kontroll (0,768), kolleegide toetus (.761), juhtide toetus (0,793), roll (0,762), suhted

tööl (0,621) ja muudatuste juhtimine (0,721). Seega on üldiselt reliaablused aktsepteeritavad¹⁸ ning nimetatud gruppide kasutamine järgnevas analüüsis on õigustatud.

HSE küsimustiku usaldusväärsus on hea, *cron alpha* on .871.

Töö nõuded

Tabel 10

Töö nõuded väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Töö nõuded | Keskmine M | St.hälve σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|--|---------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist. | 3,55 | 1,16 | 58,24 | 17,58 |
| Mulle antud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada. | 4,10 | 1,01 | 79,12 | 10,99 |
| Ma pean töötama väga intensiivselt. | 2,99 | 1,05 | 26,37 | 28,57 |
| Pea jätma osa tööülesannetest piisava tähelepanuta kuna mul on liiga palju tööd. | 3,63 | 1,13 | 62,64 | 17,58 |
| Ma ei saa teha piisavalt puhkepause. | 4,14 | 1,04 | 78,02 | 6,59 |
| Tunnen survet ületundide tegemiseks. | 3,97 | 1,13 | 69,23 | 14,29 |
| Ma pean töötama väga kiiresti. | 3,19 | 1,09 | 35,16 | 20,88 |
| Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud. | 4,14 | 0,97 | 78,02 | 7,69 |
| Keskmine | 3,71 | 1,07 | | |
| Cron. Alpha | .828 | | | |

Töö poolt esitatud nõuete grupis oli kaheksa küsimust, mille tulemuste keskmine oli 3.71. HSE poolt soovituslik tulemus on 4.42. Kõige madalam tulemus oli töö intensiivsuse osas (M=2.99 ; σ =1.05), mis tähendab, et kohati on ÖSD-s töö liiga intensiivne. Teine madalaim tulemus on samuti seotud töö tempoga (M=3.19 ; σ =1.09), mis tähendab, et töö tempo ÖSD-s on liiga kiire.

ANOVA koos Tukey HSD järeltestiga toob välja, et töö nõuete osas on kõige rahulolematud nooremohvitseride grupp ja kõige rahulolevamad on nooremallohvitserid. Samasugused

¹⁸ <http://klaster.ee/harra-cronbachi-leiutis/>

erinevused on staažiga, rahulolematuim grupp 11-15 aastase staažiga ja enim rahul on töötajad, kes on ÕSD-s olnud vähem kui aasta.

Kontroll

Tabel 11

Kontrolli väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Kontroll | Keskmine M | St.hälve σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|---|---------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi. | 3,92 | 0,95 | 73,63 | 9,89 |
| Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida. | 3,52 | 0,89 | 57,14 | 13,19 |
| Ma võin ise otsustada kuidas ma oma tööd korraldan. | 3,33 | 1,11 | 50,55 | 20,88 |
| Ma saan ise otsustada, mida ma töö teen. | 2,90 | 1,11 | 25,27 | 32,97 |
| Mul on sõnaõigus selles osas, kuidas töötan. | 4,03 | 0,76 | 79,12 | 3,30 |
| Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada. | 3,65 | 0,98 | 57,14 | 10,99 |
| Keskmine | 3,56 | 0,97 | | |
| Cron. Alpha | .768 | | | |

Kontrollgrupis oli kuus küsimust, mille keskmine tulemus oli 3.56, stressikaardistaja andmetel on aga soovituslik keskmine tulemus 4.33. Kõige madalam tulemus oli töötaja võimalusega ise valida mida ta töö teen (M=2.90 ; σ =1.11), aga see on ka mõistetav, sest kaitsevõime on hierarhilise struktuuriga. Samas arvab 80% vastanutest, et neil on sõnaõigus töötamise osas (M=4.03; σ =0,76). Vaid 10% vastanutest arvab, et nad ei saa ise valida ja otsustada puhkepausi tegemise aega ja 11% vastanutest arvab, et neil ei ole võimalik oma tööaega paindlikult korraldada.

Kontrolli alaskaalal on nõrk seos tööga rahulolu küsimuste töökorralduse alaskaalaga ($r=0.37$), töö nõuete alaskaalaga ($r=0.37$) ja muutuste juhtimise alaskaalaga ($r=0.33$). Tööl lahkimise kavatsustega kontrolli grupil seos puudub. ANOVA koos Tukey HSD järeldustega toob välja, et kontrolliga on kõige rahulolematud ÕJKe töötajad ja enim rahul on ITG töötajad.

Juhipoolne toetus

Tabel 12

Juhipoolse toetuse väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Juhipoolne toetus | Keskmine M | St.hälve σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|--|-------------|-------------------|----------------|----------------|
| Saan oma tööle toetavat tagasisidet. | 3,57 | 0,90 | 52,75 | 8,79 |
| Ma võin kindel olla, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada. | 4,07 | 0,97 | 79,12 | 9,89 |
| Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida. | 4,32 | 0,86 | 87,91 | 5,49 |
| Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse. | 3,82 | 0,83 | 71,43 | 6,59 |
| Minu otsene juht innustab mind tööalasel. | 3,68 | 1,09 | 62,64 | 16,48 |
| Keskmine | 3,89 | 0,93 | | |
| Cron. Alpha | .793 | | | |

Juhipoolse toetuse grupp koosnes viiest küsimusest. Valdavalt positiivselt vastati küsimustele: „ma võin kindel olla, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada“ (80% positiivseid vastuseid, $M=4.07$; $\sigma=0,97$) ja „kui midagi tööl häirib, saan sellest oma vahetu juhiga rääkida“ (88% vastas positiivselt, $M=4.32$; $\sigma=0,86$). Selle alaskaala keskmise viibi alla toetamisele ja tagasisidele antud madalad hinnangud. Sellest saab järeldada, et ÖSDs küll vajadusel kuulatakse ja aidatakse töötajaid, kuid juhid ei anna piisavalt tagasisidet ning ei toeta/innusta oma alluvaid.

Juhipoolsel toetusel on keskmine seos $r=0.66$ muutuste juhtimisega ja ka juhtimisega $r=0.73$.

Kolleegide toetus

Tabel 13

Kolleegide toetus väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Kolleegide toetus | Keskmine M | St.hälve σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|--|------------|-------------------|----------------|----------------|
| Kui tööl läheb raskeks siis töökaaslased aitavad mind. | 4,20 | 0,71 | 82,42 | 0,00 |
| Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan. | 4,27 | 0,63 | 90,11 | 0,00 |
| Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida väärin. | 4,18 | 0,66 | 85,71 | 0,00 |

| | | | | |
|---|------|------|-------|------|
| Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme. | 4,08 | 0,76 | 82,42 | 2,20 |
| Keskmine | 4,18 | 0,69 | | |
| Cron. Alpha | .761 | | | |

Kolleegide toetuse grupis oli neli küsimust, keskmine tulemus kogu grupil oli 4.18. Kolleegide toetuse puhul saab välja tuua, et negatiivseid vastuseid oli 2.2% ja ainult küsimuse kohta „töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme“, sama küsimuse osas oli ka grupi madalaim keskmine tulemus ($M=4.08$; $\sigma=0,76$). Ülejäänud kolmel küsimusel olid keskmised kõrgemad ja kõige positiivsem tulemus (90%) oli küsimusele: „ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust mida vajan“ ($M=4.27$; $\sigma=0,63$). Siit võib järeldada, et ÕSD töötajad on abivalmid ja toetavad oma kolleege.

Kolleegide toetuse grupil oli keskmine seos ($r=0,46$) muutuste juhtimisega ja juhipoelse toetusega ($r=0,64$).

Suhted tööl

Tabel 14

Suhted tööl väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Suhted tööl | Keskmine M | St.hälve σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|--|---------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega. | 4,70 | 0,62 | 95,60 | 2,20 |
| Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu. | 4,02 | 0,77 | 80,22 | 4,40 |
| Töoga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist. | 4,91 | 0,38 | 98,90 | 1,10 |
| Suhted töökohal on pingelised. | 4,43 | 0,73 | 90,11 | 2,20 |
| Keskmine | 4,52 | 0,63 | | |
| Cron. Alpha | .621 | | | |

Grupi suhted tööl küsimustikus oli neli küsimust, mille väärtused on pööratud, ehk endiselt kõrgem tulemus on parem tulemus, keskmine tulemus on 4.52. Küsimusele „Töoga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist“ vastas 99% protsenti vastajatest, et ei esine ($M=4.91$; $\sigma=0,38$). Küsimusele „mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega positiivselt“ vastanute protsenti oli 96 ($M=4.70$;

$\sigma=0,62$). Kõige madalam tulemus oli küsimusele „kas töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu“, 80% vastanute arvates pingeid ja vaenu ei esine ($M=4.02$; $\sigma=0,77$).

„Suhted tööl“ grupil puuduvad seosed lahkumiskavatsustega, kuid ANOVA test koos Tukey HSD lisatestiga toob välja, et töösuhetest tingitud stressorite osas on radarpostide töötajate keskmine madalam kui teistel üksustel.

Roll

Tabel 15

Rolli väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Roll | Keskmine M | St.hälve σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|--|---------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Ma tean, mida minult tööl oodatakse. | 4,26 | 0,72 | 87,91 | 2,20 |
| Ma tean, mis teha, et oma tööülesandeid täita. | 4,33 | 0,56 | 95,60 | 0,00 |
| Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused. | 4,32 | 0,69 | 91,21 | 2,20 |
| Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded. | 4,37 | 0,74 | 90,11 | 1,10 |
| Ma mõistan kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega. | 4,19 | 0,89 | 87,91 | 6,59 |
| Keskmine | 4,29 | 0,72 | | |
| Cron. Alpha | .762 | | | |

Rolli küsimustikus oli parim tulemus küsimusele „kas töötaja teab, mis on ta osakonna eesmärgid ja ülesanded“ ($M=4.37$; $\sigma=0,74$), kõrgeim positiivselt vastanute arv oli küsimusele „ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused“, kus positiivselt vastanute arv oli 96%. Madalaim tulemus oli küsimusele „ma mõistan kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega“ ($M=4.19$; $\sigma=0,89$), mis on kõrge tulemus.

Rolli grupil puudub seos lahkumiskavatsustega.

Muutuste juhtimine

Tabel 16

Muutuste juhtimise väidete grupi tulemuste tabel (autori koostatud).

| Muutuste juhtimine | Keskmine M | St.hälve σ | positiivne (%) | negatiivne (%) |
|---|---------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot töö tehtavate ümberkorralduste kohta. | 4,19 | 0,80 | 86,81 | 5,49 |
| Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi. | 3,38 | 0,96 | 46,15 | 17,58 |
| Ma tean, mida töö tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad. | 3,64 | 0,86 | 58,24 | 6,59 |
| Keskmine | 3,74 | 0,87 | | |
| Cron. Alpha | .721 | | | |

Muutuste juhtimise grupis oli kolm küsimust. Kõige rohkem ollakse ÕSDs rahul võimalustega küsida juhtidelt infot töö tehtavate ümberkorralduste kohta (positiivselt vastanud oli 87%). Kõige madalam tulemus antud kategoorias oli küsimusega „kas töö tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi“.

Muutuste juhtimisel on keskmine seos töö korraldusega ($r=0,44$), eneseteostusega ($r=0,41$), juhtimisega ($r=0,58$) ja tasustamisega ($r=0,48$). Muutuste juhtimise osas puudub seos lahkumiskavatsustega.

2.5.4 Lahkumiskavatsuste tulemused

Küsimustiku viimase osa eesmärgiks oli välja selgitata ÕSD töötajate/teenistujate lahkumiskavatsused. Lahkumiskavatsuste väljaselgitamiseks esitati 4 küsimust.

Tabel 17

ÕSD-st viimase aasta jooksul lahkumise peale mõelnute arv ja protsent (autori koostatud).

| Kas oled viimase aasta jooksul mõelnud ÕSD-st lahkumise peale? | Vastamiste arv | Protsent |
|--|----------------|----------|
| Jah | 37 | 40,7 |
| Ei | 54 | 59,3 |

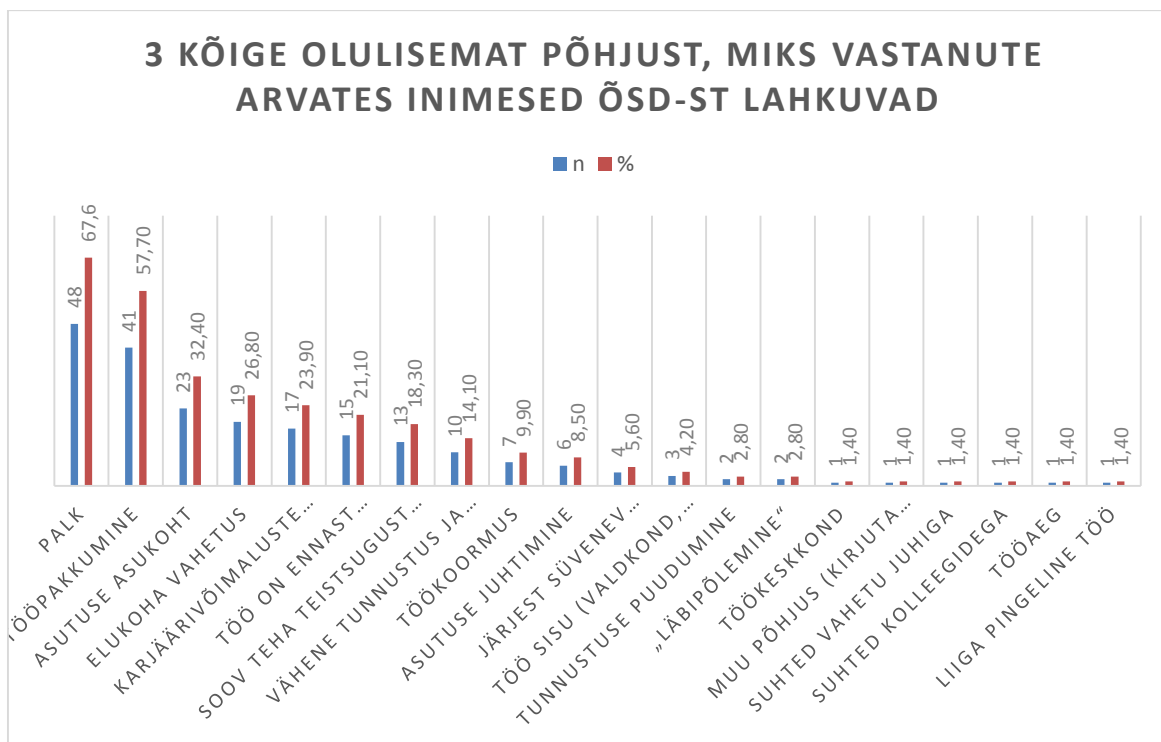
Küsitluse andmetel on ÕSDst viimase aasta jooksul lahkumise peale mõelnud 41% (37 isikut) vastanutest. ANOVA koos Tukey HSD järeltestiga toob välja, et enim on ÕSDst lahkumise peale mõelnud vanemallohvitserid ja üldse pole mõelnud ära mineku peale sõdurid ja ametnikud. Lahkumiskavatsustele mõtlemine korreleerub keskmiselt eneseteostusvõimalustega $r=0.45$, juhtimisega $r=0,40$ ja juhipoelse toetusega $r=0,41$.

Tabel 18

Tõenäosus, et inimene lahkub aasta jooksul ÕSD-st. (autori koostatud)

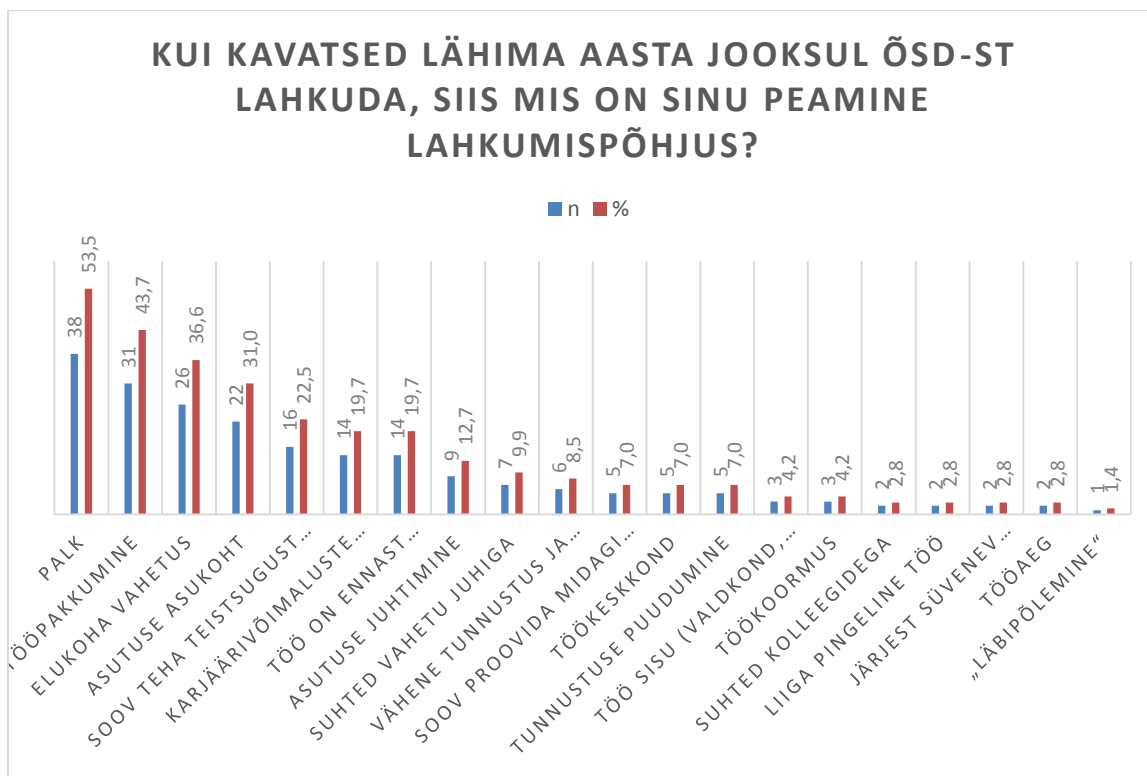
| Kas on tõenäoline, et vahetad lähima aasta jooksul oma töökoha teise vastu teises asutuses või ettevõttes? | Vastamiste arv | Protsent |
|--|----------------|----------|
| Ei | 44 | 48,4 |
| Pigem Ei | 34 | 37,4 |
| Pigem jah | 10 | 11,0 |
| Jah | 1 | 1,1 |
| Jah, olen otsinud juba uut tööd | 2 | 2,2 |
| Kokku | 91 | 100,0 |

Küsitluse andmetel on isikkoosseisust 14.3 protsendil plaan aasta jooksul töökohta vahetada. Kindlate lahkumiskavatsustega on vaid kolm inimest. Keskmise seos lahkumisega on juhtimisega $r=0,56$, tasustamisega $r=0,45$ ja eneseteostusvõimalustega $r=0,45$.



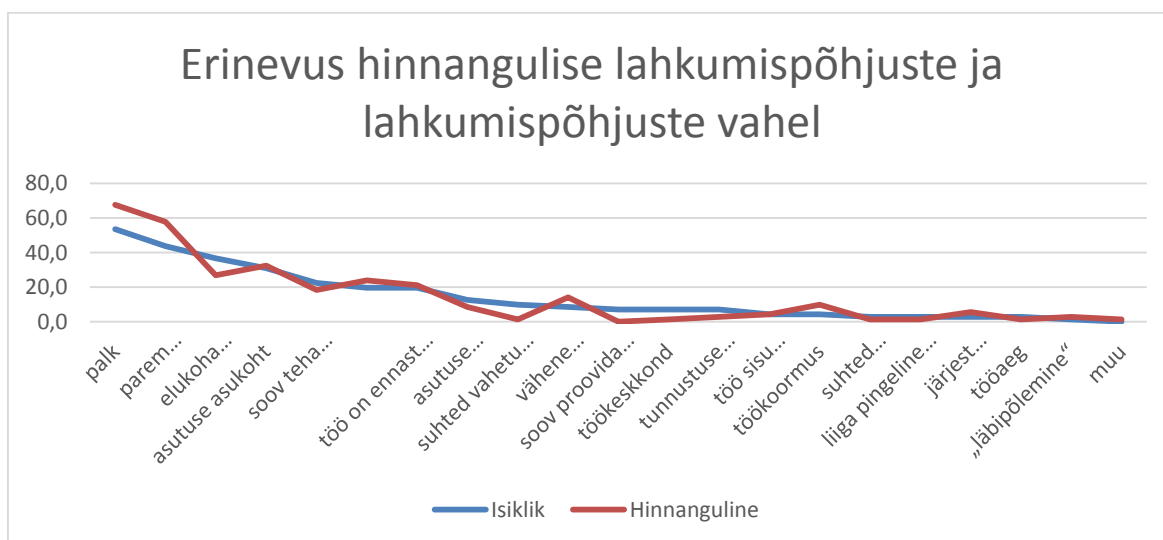
Joonis 12 Arvatavad ÕSDst lahkumise põhjused (autori koostatud joonis)

Tulemustest selgus, et peamised põhjused (üle 25%), miks inimesed ÕSD-st lahkuvad, on palk (67.6%), parem tööpakkumine (57.7%), asutuse asukoht (32.4%) ja ka elukoha vahetus (26.8%). Kõige vähem (vähem kui kaks protsenti) lahkutakse töökeskkonna, suhete (nii juhtide kui ka kolleegidega), tööaja ja tööstressorite tõttu. „Muu põhjus“ alla toodi välja, et juhtkonnal puudub ühtne suund.



Joonis 13 Peamised ÕSDst lahkumise põhjused (autori koostatud joonis)

Küsitluse tulemustest selgus, et peamised põhjused (üle 25%) on palk (53.5%), parem tööpakkumine (43.7%), elukoha vahetus (36.6%) ja asutuse asukoht (31%). Kõige vähem (alla kahe protsenti) lahkutakse „läbipõlemise“ tõttu. Lisaks muude põhjuste all toodi välja, et kui peaks lahkuma aasta jooksul, siis lahkuks töötaja perekondlikel põhjustel ja teisena toodi välja, et süsteemide väike keerukuse ja suuruse aste takistavad isiklike teadmiste ja oskuste edasiarendamist.



Joonis 14 Erinevus lahkumispõhjuste vahel (autori koostatud joonis)

Jooniselt on näha, et kui inimene peaks aasta jooksul ÕSD-st lahkuma, siis pigem on selle põhjuseks elukoha vahetus, soov teha midagi muud, suhted vahetute juhtidega, soov proovida midagi muud või töökeskkond. Kui tegemist on inimese enda lahkumiskavatsusega, siis on ka põhjus isiklikum võrreldes sellega, mida ta arvab inimeste ÕSDst lahkumise soovi kohta üldiselt.

2.6 Arutelu ja ettepanekud

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada ÕSD töötajate lahkumiskavatsuste seosed tööstressorite ja töörahuloluga. Uuringu tulemused on välja toodud eelnevates alapeatükkides ning nende põhjal on koostatud järgnev arutus ja ettepanekud. Käesolevas töös ei leitud varasemate uuringutega seotud tulemusi tööga rahulolu ja lahkumiskavatsuste suhtes, samamoodi ei leitud ka seoseid tööstressorite mõju lahkumiskavatsustega. Samas tuleb välja, et ÕSD-st lahkumiskavatsused on valdavalt kattuvad NATO 2007 RTG uuringuga kus on välja toodud peamisteks lahkumispõhjusteks kõrgemad palgad erasektoris ja sõjaväelise karjäärimudeli mittesobivus. Samamoodi ka töö asukoht.

Tabel 19

Tööga rahulolu gruppide keskmised ja kuuluvused Herzberg-i teoori järgi (Autori koostatud)

| Grupp | Keskmine | Grupi kuuluvus (Herzberg'i järgi) |
|--------------|----------|-----------------------------------|
| Töökorraldus | 4.07 | Hügieenifaktor |
| Kollektiiv | 4.06 | |
| Juhtimine | 3.98 | |
| Tasustamine | 3.33 | |
| Eneseteostus | 3.65 | Motivatsiooni faktor |

Töökorraldust, mis kuulub hügieenifaktorite hulka, hinnatakse küllaltki heaks. Töökorraldus ei tekita otseselt tööga rahulolu, aga kuna tulemused on head, siis ei tekita ka rahulolematust. Madalaimad tulemused olid info kättesaadavuses ÕSDs ja töökoormuse hulk. Uued töötajad, kellel on staaži alla 5 aasta, on töökorralduse suhtes rahulolevamad, kui töötajad, kellel on

staaži rohkem kui 6 aastat. Samasugune erinevus on ka auastmete järgi – kõige rahulolematud on nooremohvitserid ja kõige rahulolevamad on nooremallohvitserid.

Eneseteostusvõimalustega, mis kuuluvad motivatsioonifaktorite alla, on töötajad üldjoontes rahul. Kuna tegemist on motivatsioonifaktoriga, siis eneseteostusvõimalustega on võimalik töötajate tööga rahulolu tõsta. Töötajad on rahul oma töö sisuga ja soovivad ning tunnetavad, et on võimalus teha karjääri. Eneseteostuse keskmise tulemuse viivad alla koolitused. ÕSD töötajad soovivad käia rohkem väliskoolitustel ja rohkem rõhku on vaja pöörata koolituste sisule, sest vaid pooled töötajatest arvavad, et pakutavad koolitused toetavad nende arengut.

Kollektiivi osas on tulemused head. Head tulemused on ühtekuuluvustunde ja meeskonnatöö osas. Töötajad on üksmeelsel arvamusel, et meeskonnatöö on oluline ja kolleegid aitavad neid vajadusel. Samamoodi on ka kaastöötajatega suhtlemine meeldiv. Samas ei suhtle ÕSD töötajad väga palju väljaspool tööaega ja uuringust tuleb välja, et ÕSDs ei korraldata piisavalt ühiseid üritusi.

Juhtimisega on rahulolu hea – ülemusi usaldatakse, juhtkonna ja töötajate vahelised suhted on head ja töötajad julgevad avaldada arvamusi tööküsimustes. Probleemsemad kohad on seotud töö hindamisega. Kõige madalam rahulolu juhtimise valdkonnas oli radarpostidel ja staažikatel töötajatel.

Tasustamise osa oli tööga rahulolu küsimustikus kõige madalama keskmise tulemusega. Tasustamine kuulub hügieenifaktorite hulka, sellest johtuvalt tasustamine iseenesest tööga rahulolu ei tõsta, kuid madalad tulemused langetavad tööga rahulolu. Tegemist on probleemiga, mida organisatsiooni sees on võimalik üsna vähe mõjutada, kuna ÕSDs on kindel palgamudel vastavalt Kaitseministeeriumi otsustele. Vastajate hinnangul töötasustamise süsteem ei arvesta töötulemusi ja preemiade maksmine ei ole läbipaistev. ANOVA koos Tukey HSD järeltestiga toob välja, et tasustamise osas on kõige suurem rahuolematust radarpostide töötajatel. Lisaks on tasustamise grupil keskmine seos lahkumiskavatsustega.

Tööstressorite osas oli kokku 7 gruppi ja 35 küsimust. Tööstressorite gruppide keskmised tulemused olid kõik allpool HSE soovituslike tulemusi (Tabel 20).

Tabel 20

Töö stressorite gruppide keskmised koos HSE soovitusliku tulemusega (Autori koostatud)

| Grupp | Praegune | HSE Soovituslik |
|--------------------|----------|-----------------|
| Töö nõuded | 3.71 | 4.42 |
| Kontroll | 3.56 | 4.33 |
| Juhipoolne toetus | 3.89 | 4.52 |
| Kolleegide toetus | 4.18 | 4.6 |
| Suhted tööl | 4.52 | 4.73 |
| Roll | 4.29 | 4.77 |
| Muutuste juhtimine | 3.74 | 4.52 |

Esimeseks grupiks oli töö nõuded, mille tulemuste keskmine oli 3.71. HSE soovituslik tulemus on 4.42. Kõige madalam tulemus oli töö intensiivsuse osas, mis tähendab, et kohati on ÕSD-s töö liiga intensiivne. Teine madalaim tulemus on samuti seotud töö tempoga, töö tempo ÕSDs on liiga kiire. ANOVA koos Tukey HSD järeldustega toob välja et töö nõuete osas on kõige rahulolematud nooremohvitseride grupp ja kõige rahulolevamad on nooremallohvitserid. Samamoodi on erinevused staažiga rahulolematuim grupp on 11-15 aastase staažiga ja enim rahul on töötajad kes on ÕSDs olnud vähem kui aasta.

Kontrolli grupi keskmine tulemus oli 3.56, HSE andmetel on aga soovituslik keskmine tulemus 4.33. Kõige madalam tulemus oli seotud töötaja võimalusega ise valida, mida ta tööl teeb. See on mõistetav, sest kaitsevägi on hierarhilise struktuuriga. Samas 80% vastanutest arvab, et neil on sõnaõigus selles osas, kuidas ta töötab. Vaid 10% vastanutest arvab, et nad ei saa ise otsustada millal nad puhkepausi teevad ja 11% vastanutest arvab, et neil ei ole võimalik oma tööaega paindlikult korraldada. ANOVA koos Tukey HSD järeldustega toob välja, et kontrolliga on kõige rahulolematud ÕJKe töötajad ja enim on rahul on ITG töötajad.

Juhipoolse toetuse grupi keskmine oli 3.89 Valdavalt positiivselt vastati küsimustele: „ma võin kindel olla, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada“ ja „kui miski tööl häirib, saan sellest oma vahetu juhiga rääkida“. Selle alaskaala keskmise viib alla toetamisele ja tagasisidele antud madalad hinnangud. Sellest järeldub, et ÕSDs vajadusel kuulatakse ja aidatakse töötajaid, kuid juhid ei anna piisavalt tagasisidet ning ei toeta/innusta oma alluvaid.

Kolleegide toetuse osas keskmine tulemus kogu grupil oli 4.18. Kolleegide toetuse puhul saab välja tuua, et negatiivseid vastamisi oli 2.2% ja ainult küsimusele „töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme“, samal küsimusel oli ka grupi madalaim keskmine tulemus. Ülejäänud kolmel küsimusel olid keskmised kõrgemad ja kõige

positiivsem tulemus (90%) oli küsimusele „ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust mida vajan“. Siinkohal järeldeb töö autor, et ÕSD töötajad on abivalmid ja toetavad oma kolleege.

Grupi suhted tööl keskmine tulemus on 4.52, mis on lähedal HSE soovituslikule. Küsimusele „töoga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist“ vastas 99% protsenti vastajatest, et ei esine, küsimusele „mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega“ positiivselt vastanute protsent oli 96, mis tähendab, et on üksikuid ahistamisjuhtumeid, millega ÕSDs tuleb tegeleda. Kõige madalam tulemus oli küsimusele, kas töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu, 80% vastanute arvates pingeid ja vaenu ei esine. „Suhted tööl“ grupil puuduvad seosed lahkumiskavatsustega, kuid ANOVA test koos Tukey HSD lisatestiga toob välja, et töö suhetes on radarpostide töötajatel keskmine madalam kui teistel üksustel.

Rolli küsimustikus oli parim tulemus küsimusele „kas töötaja teab, mis on ta osakonna eesmärgid ja ülesanded“, kõrgeim positiivselt vastanute arv oli küsimusele, „ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused“, kus positiivselt vastanute arv oli 96%. Madalaim tulemus oli küsimusele „ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega“, mis on kõrge tulemus. Rolli osas puudub seos lahkumiskavatsustega.

Muutuste juhtimise osas ollakse kõige rohkem rahul võimalustega küsida juhtidelt infot tööl tehtavata ümberkorralduste kohta (positiivselt vastanuid 87%). Kõige madalam tulemus antud kategoorias oli küsimusega „kas tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi“. Muutuste juhtimisel on keskmine seos töö korraldusega, eneseteostusega juhtimisega ja tasustamisega). Muutuste juhtimise osas puudub seos lahkumiskavatsustega. Muutuste juhtimise puhul on tegemist madala tulemusega, ning HSE soovituslikust jääb palju puudu, siinkohal saavad kõik ülemad olukorda parendada, töötajate kursis hoidmisega, ning kindlasti ka asju enne muutmist spetsialistidega läbi arutada.

Kokkuvõtvalt on HSE soovituslikule on kõige lähemal suhted tööl, kolleegide toetus ja rolli selgus grupid. Millest järeldeb, et ÕSD-s on hea tööõhkkond ja töötajad saavad omavahel hästi läbi ning teavad oma tööülesandeid.

Lahkumiskavatsuste osas tuleb välja, et 41% vastanud töötajatest on viimase aasta jooksul mõelnud lahkuda ÕSD-st. Tulemuste põhjal saab järeldeb, et lahkumiskavatsustele panevad mõtlema vähesed eneseteostusvõimalused, vajakajäämised juhtimises ja juhipoolne toetus. Enim mõtlevad lahkumise peale vanemallohvitserid. Samas kui lahkumise peale mõtlesid peaaegu pooled vastanutest, siis tegelikult plaanib aasta jooksul töökohta vahetada

vaid kolm inimest. Lahkumiskavatsuste peamised põhjused on tasustamise osas ja töökohta asukohas. Samas näitavad tulemused, et tööstressorid ja töökoormus ei mõjuta lahkumiskavatsusi ÖSDs.

Lahkumiskavatsuste vähendamiseks saab välja tuua alljärgnevad ettepanekud, mis toetuvad eelnevalt käsitletud teooriale ja uuringu tulemustele. Üleüldiselt saab lahkumiskavatsuste vähendamiseks lähtuda Holtom et al. (2005), lahkumiskavatsuste vähendamise plaanile, milles on kuus sammu. Lähtuvalt uuringust selgunud lahkumiskavatsuste põhjustest, ei saa Öhuseiredivisjonis teha suuri muudatusi, sest tasustamine ja töö asukoha muutmine ei ole Öhuseiredivisjoni pädevuses. Samas on võimalik parendada juhtimist ja rohkem tunnustada alluvaid ning võimalusel pakkuda alluvatele sobivamat töökohta samas organisatsioonis.

Võimalik on välja töötada lähenemisviisid erinevatel põhjustel lahkumist plaanivate inimeste alleshoidmiseks. Soovitav on hakata läbi viima läbimõeldud ja konstruktiivse lähenemisega tööga rahulolu uurimusi. Rahulolu küsitluse aluseks soovitab töö autor võtta enamasti põhilised tööga rahulolu ja motivatsiooniga seotud järgmised faktorid: tasu ja tasustamine, soodustused/hüved, töökeskkond, suhted, turvalisus, tunnustus, tagasiside, eneseteostus ja arenguvõimalused. Lisaks rahulolu uuringutele peavad järgnema ka tegevused, millega põhieesmärki (töötajate rahuolu suurendamine) saavutada. Selleks on 3 olulist sammu:

1. anda töötajatele tagasisidet uuringu tulemustest, sh töötajate negatiivsetest hinnangutest;
2. vestelda töötajatega fookusgruppide põhiselt, eesmärgiga saada nende arvamusi parandusettepanekuteks mille läbi töörahulolu tõstmiseks ja tööstressorite mõju leevendamiseks. Eriti oluline on see negatiivseid vastuseid saanud teemade puhul.;
3. koostöös töötajatega planeerida ja viia ellu tegevusplaan, mille täitmisest erinevaid osapooli järjepidevalt kursis hoida (Armstrong, 2012).

Kokkuvõte

Praeguses kiiresti muutuv maailmas on riigikaitsealistel asutustel tähtis roll, sest eskaleeruvad konfliktid Euroopa lähisümbruses on sundinud riike oma julgeolekukeskkonda üle vaatama ja riigikaitse plaane kohandama. Riigikaitse töötava personali jaoks muutuvad töökeskkonnaga seotud olud kiiresti ja see võib tekitada tööstressi ja tööga rahulolematust.

Magistritöö teoreetilises osas kirjeldati tööga rahulolu ja tööstressorite olemust ja nende seoseid töölt lahkumiskavatsustega. Töös käsitleti erinevad teoreetilisi lähenemisi ja varasemaid uuringuid vastavalt valdkondadele. Tööga rahulolu ja töö stressoreid käsitleti üldiselt kuna varasemaid uuringuid mis seostuks antud organisatsiooniga ei leitud. Leitavad on varasemad uuringud nii pilootide kui ka rea sõdurite kohta, kuid militaarspetsialistide valdkonna uuringud on kas salastatud või vähe uuritud. Töölt lahkumiskavatsuste osa kohta lähtuti NATO 2007 RTG varasemalt läbi viidud uuringust.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitati ülesanded ja vastuste leidmiseks viidi läbi uuring Õhuseiredivisjonis. Magistritöö eesmärk oli uurida, kuidas tööga rahulolu ja tööstressi tunnetus töökohal on seotud õhuseiredivisjoni töötajate lahkumiskavatsustega. Töö empiirilises osas kirjeldati Õhuseiredivisjonis esmakordselt läbiviidud uurimust ja analüüsiti saadud tulemusi. Küsimustiku täitis 125-st ÕSD töötajast 91 ehk 73% üldkogumist.

Arutlevas osas esitas autor ülevaate uurimistulemustest ja tegi soovitusel käsitletud teooritest lähtudes. Tööga rahulolu osas olid parimad tulemused kollektiivi ja töökorralduse osas. Täpsemalt Madalad tulemused tööga rahulolu gruppides olid tasustamise ja eneseteostuse võimaluste osas, mõlemal grupil oli keskmine seos ka lahkumiskavatsustega.

Tööstressorite osas olid parimad tulemused suhted tööl grupil, kolleegide toetuse grupil ning rolli juhtimise grupil. Madalad tulemused olid kontrolli, muutuste juhtimise ja töö nõuded gruppidel. Töö nõuete osas oli rahulolematuim grupp 11-15 aastase staažiga töötajad. Samas rahulolevaimad olid uued töötajad. Kontrolli grupiga olid kõige rahulolematuid Õhuoperatsioonide juhtimiskeskuse töötajad.

Lahkumiskavatsuste osas selgus, et üle 40 protsendi vastanutest on viimase aasta jooksul mõelnud ÕSDst lahkumise peale. Kuid kindel plaan lahkuda on vaid kolmel vastanul.

Peamised põhjused miks inimesed plaanivad ÕSD-st lahkuvad on palk, parem tööpakkumine ja asutuse asukoht.

Lisaks tuli välja, et suurim rahulolematuse allüksustel oli radarpostidel seda nii tasustamise kui ka suhted tööal grupis. Uuringus tuli välja ka, et töökorralduse osas pealt on rahulolematud staažikamad töötajad ja nooremohvitserid.

Magistritöös leitud seoste ja tehtud järelduste põhjal on Õhuseiredivisjoni juhtkonnal võimalik teha parendusi tööga rahulolu suurendamiseks ja tööstressorite vähendamiseks, et seeläbi vähendada töötajate lahkumist.

Kokkuvõtvalt võib käesoleva töö põhjal väita, et Õhuseiredivisjonis ei ole töö stressorid ja tööga rahulolu seotud lahkumiskavatsustega. Samas toob töö välja kitsaskohad nii tööga rahulolu, tööstressorite ja tööal lahkumiskavatsuste gruppides eraldi ning neid kitsaskohti on võimalik tööandjal eraldi parendama hakata.

RESUME

The title of this master's thesis is „Job satisfaction and work related stress connections with turnover intentions in Estonian Air Force Air Surveillance Wing“

The aim of this thesis was to study and identify the relations between the job satisfaction and work related stress influence Air Surveillance Wing personnel to think about turnover or it is not related.

The thesis is divided into two main parts. The first part includes the theoretical foundation of the job satisfaction and work related stress. The second part provides an overview of the Air Surveillance Wing background, the description of research methodology as well as the research findings, also the second part includes discussion and recommendations.

The subject of the thesis, especially the turnover intention part is a good subject to study due to last 4 years, Air Surveillance Wing has a turnover rate around 20 percent.

The theoretical part of this thesis covers the description of job satisfaction, work related stress and turnover intentions theoretical background and details why those subjects affect each other.

The empirical chapter of this thesis is based on the analysis of the answer of 91 respondents of the Air Surveillance Wing participating the survey. That covers the 73 percent of personnel. According to the aim of the thesis, the methodology of the analysis of the answers was quantitative data analysis.

A sample questionnaire was sent to initial test group of three people in order to determine the questionnaire validity, which demonstrated if the questions were understood correctly.

The final result was that in Air Surveillance Wing the job satisfaction and work related stress are not the reasons why employees are planning turnover. The main reasons were related with payment and location of the workplace.

KASUTATUD ALLIKAD

- *Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange”, in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, NY, pp. 175-93.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. Tallinn: Külim.
- *Armstrong, Thomas B. 1971 Job content and context factors related to satisfaction for different occupational levels. *Journal of Applied Psychology* 55: 57-65.
- Avaliku teenistuse 2014. aasta aruanne. (2015). Rahandusministeerium. http://www.avalikteenistus.ee/public/Riigikogu_aruanne/Avaliku_teenistuse_aruanne_2014_29052015_loplik.pdf (07.09.2015)
- Babatunde, A. (2013). Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure. *Economic Insights – Trends and Challenges*, (2)3, 73-80.
- Brenner, V.C., Carmack, C.W., Weinstein, M.G. (1971). An Empirical Test of the Motivation-Hygiene Theory. *Journal of Accounting Research*, 359-366.
- * Burke, R. J., Greenglass, E. R., & Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 261-275.
- Cascio, W. (2003). *Performance Management. Managing Human Resources* (5th Int. Edi.) Irwin/McGraw-Hill Publishers, p-300.
- *Chelsom, J., Payne, A., Reavill, L. (2005). *Management for Engineers, Scientists and Technologists*. 2nd ed. John Wiley & Sons.
- Cleare, L. 2013. Personality as a Predictor of Job Satisfaction: Study of the Relationship between Personality and Job Satisfaction amongst Workers in the Bahamas. – *Journal of Management Research*. Vol 5, No 3. 2013
- Datta, Y. 2010. Maslow’s Hierarchy of Basic Needs: An Ecological View.- *Oxford Journal*. Vol 9 Is 1 pp 39-57
- Dunham, R. B. (1977). Relationships of perceived job design characteristics to job ability requirements and job value. *Journal of Applied Psychology*, Vol 62(6), Dec 1977, 760-763.
- Elenurm, T., Kasmel, A., Kidron, A., Rüütel, E., Teiverlaur, M., & Traat, U. (1997). *Stressi teejuht*. Tallinn: Eesti Tervisekasvatuse Keskus.

- * Etzion, D., & Pines, A. (1986). Sex and culture in burnout and coping among human service professionals: A social psychological perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 191-209.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2007). Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. *EUROPEAN RISK OBSERVATORY REPORT*, 1-126. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118>. (06.09.2015)
- Euroopa Töötervishoiu ja Tööohutuse Agentuur. Tervislikud töökohad – vähem stressi. 2014.–2015. aasta tervislike töökohtade kampaania. Stressi ja psühhosotsiaalsete riskide vähendamine tööl. https://www.healthy-workplaces.eu/et/campaignmaterial/introducing-the-campaign-guide/te0213252etc_w.pdf (12.10.2015)
- Firth, L., David J. Mellor, Kathleen A. Moore and Claude Loquet, 2007. *How can managers reduce employee intention to quit?* *J. manage. Psychol.*, 19(2): 170-187.
- Gabriel, P., & Liimatainen, M. -R. (2000). *Mental health in the workplace*. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_108226.pdf. (12.02.2015)
- *Hackman, J. Richard and Edward E. Lawler III 1971 Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology* 55: 259-286.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B B.(1967). *The motivation to work*. New York: (etc.), Wiley.
- Holtom, B.C., Mitchell, T., Lee, T., & Inderrieden, E. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44, 337–352.
- *Hulin, Charles L. 1968 Effects of changes in job-satisfaction levels on employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 52: 122-126.
- *Jacobs, Rick and Trudy Solomon 1977 Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 62: 417-421.

- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C., & Barrick, M. R. 1999. The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology* 52: 621-652.
- Kallis K. (2015) Tööstessi põhjused ja seos töötajate lahkumiskavatsustega veterinaar- ja toiduametis. Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
- Kamdron, T. (2003). PhD Thesis: Work Motivatsion and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. TTU Press.
- Kõiv, K. (2004) Stress ja selle juhtimine. http://developdesign.eu/stress_i_ohjamine_nouab_pealehakkamist/. (21.11.2015)
- Kütt, R. (2015). Suurhangete aasta. Kaitseväge aastaraamat 2014, 49-53. http://issuu.com/kaitsevagi/docs/kv_aastaraamat_2014_web/1?e=7331333/30533537(06.08.2015)
- Lahtein, B. (2011). Rahulolu töö ja tasustamisega Eesti infotehnoloogiaettevõtte näitel. TLU.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 721- 743.
- Lepik, T. (2009). Valga põhikooli õpetajate töörahulolu uuring. Tartu Ülikool
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st ed). Chicago: I Rand McNally.
- Mano Rita -Negrin and Shay S. Tzafirir, 2004. Job search modes and Turnover” *Career Development International*, 5: 442-446.
- * Maslach, C, & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Masroor A.M., Fakir M. J. (2009) - Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses. *Business Intelligence Journal - January, 2010 Vol.3 No.1* 123-137
- *Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., and Erez, M. (2001), ‘Why People Stay, Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover,’ *Academy of Management Journal*, 44, 6, 1102– 1122..

- *Muchinsky, P.M., and P.C. Morrow. 1980. "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover." *Journal of Vocational Behavior* 30: 330-346.
- NATO Human Factors & Medicine Task Group on "Recruiting & Retention of Military Personnel" (HFM 107 / RTG 034) (RTO/NATO 2007)
- Ongori, H. (2007) A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*.
- O'Dwyer G. (18.12.2014). Nordics React To 'Unprecedented' Russian Activity In Baltic Sea. <http://www.defensenews.com/story/defense/air-space/isr/2014/12/18/nordic-russia-baltic/20592391/>
- Parmak M, (2008) Psühholoogia rakendustest sõjaväestatud süsteemis. *Sõdur*
- Parmak M, (2008) Läbipõlemine: inimene keskkonnas. *Sõdur*
- Patton, W., & Goddard, R. (2006). Coping with stress in the Australian job network: gender differences. *Journal of Employment Counseling*, 43, 135-144.
- Purani K., Sahadev, S. (2008) "The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: an empirical study among salesmen in India", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 Iss: 7, pp.475 – 485
- Patrick, H. A., Sonia, J. 2012. *Job Satisfaction and Affective Commitment. – The IUP Journal of Organizational Behavior*. Vol 11, No 1, 2012.
- Pestonjee, D.M., & Mishra, P.K. (1999). *Role stress and job satisfaction amongst doctors. Journal of Health Management*, 1, 117-131.
- *Price, J. L. (1977), *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Rainayee, R.A. (2013). Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative External Opportunities. *International Journal of Information, Business and Management*.(5)1.
- Reiner, D. Michael (1998). *The Determinants of Job Satisfaction among United States Air Force Security Police*. Department of Criminal Justice and the Faculty of the Graduate College University of Nebraska
- *Reitz, H. Joseph and William E. Scott, Jr. 1971 Effects of contingent and noncontingent reward on the relationship between satisfaction and task performance. *Journal of Applied Psychology* 55: 531-536.

- Rowe M.M. 2006 Four-year longitudinal study of behavioral changes in coping with stress. Am J Health Behavi. 6: 602-12.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions- Contemporary Education Psychology, Vol. 25 No. 1, pp. 54-67.
- Sawyer, James M. 1993 The Impact of Job Attributes, Job Context, and Individual Characteristics on Job Satisfaction: Implications for Public Administration. Tuscaloosa, Alabama: University of Alabama.
- Schaufeli, W., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), Handbook of work and health psychology (pp. 383 – 425). Chichester7 Wiley
- *Schuh, A.1967 The predictability of employee tenure: A review of the literature. Personnel Psychology 20: 133-152.
- Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L., & Voitka, M. (06.01.2010). Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis.
- Thaden, E. (2007). Understanding Attrition & Predicting Employme Durations of Former Staff in a Public Sector Social Service Organization. Community Research and Action.
- *Zhao, Jihong, Quint Thurman, and Ni He 1998 Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models. Paper presented at 1998 American Criminal Justice Sciences meeting, Albuquerque, New Mexico
- Tarien, J. (2015). Kakskümmend aastat visadust. Kaitseväe aastaraamat 2014, 67-70. http://issuu.com/kaitsevagi/docs/kv_aastaraamat_2014_web/1?e=7331333/30533537 (06.09.2015)
- Terras, R. (2015). Eessõna. Kaitseväe aastaraamat 2014, 5-6. http://issuu.com/kaitsevagi/docs/kv_aastaraamat_2014_web/1?e=7331333/30533537 (06.09.2015)
- Teichmann M. (2011) *Professor: tööstress mõjub tervisele ja töö tulemustele* <http://tervis.postimees.ee/589382/professor-toostress-mojub-tervisele-ja-too-tulemustele> (06.09.2015)

- Vance, R.J., 2006. Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. SHRM Foundation: Alexandria, VA.
- Vroom, V. H. (2003). Educating managers in decision making and leadership. *Management Decision*, No. 10, pp. 968–978.
- Wood, V.R., Chonko, L. B., & Hunt, S. (1986). Social Responsibility and Personal Success: Are they Incompatible?. *Journal of Business Research*, 14, 193-212
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33, 141-160.

LISA 1 Uuringus kasutatud küsimustik

Üldandmed

- *Vanus (täisaastates)** kuni 25
 26-35
 36-45
 46 ja vanem
- *Sõjaväeline staatus** Töötaja/ametnik
 sõdur
 nooremallohvitser
 vanemallohvitser
 nooremohvitser
 vanemohvitser
- *Haridustase** Kesk
 Kõrghariduse I aste
(rakenduskõrg/bakalaurus)
 Kõrghariduse II aste (magister)
- *Tööstaaž ÕSD` s (täisaastates)** alla aasta
 1-5
 6-10
 11-15
 16 ja rohkem
- *Struktuuriüksus** ITG va radarpostid
 ÕJKe
 Radarpost
 Muu (ÕSD juhtkond jt.)
- *Töökoha tüüp** Juhtiv (Ülem)
 Spetsialist

Töoga rahulolu

1. Töökorraldus (6 küsimust) Hinnates lähtuge jaotusest:

1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- pigem olen nõus; 5- täiesti nõus.

- *1.1. Olen rahul töökeskkonnaga (valgustus, ruumid jms). 1 2 3 4 5
- *1.2. Vajalikud töövahendid on mulle kättesaadavad. 1 2 3 4 5
- *1.3. Olen rahul oma töökoormusega. 1 2 3 4 5
- *1.4. Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks. 1 2 3 4 5
- *1.5. Mu tööülesanded on selged ja arusaadavad. 1 2 3 4 5
- *1.6. Tööks vajaliku info liikumine ÕSD`'s võimaldab mu tööülesandeid õigeaegselt täita 1 2 3 4 5

2. Eneseteostus (11 küsimust) Hinnates lähtuge jaotusest:

1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- pigem olen nõus; 5- täiesti nõus.

- *2.1. Olen rahul oma töö sisuga. 1 2 3 4 5
- *2.2. Soovin teha karjääri. 1 2 3 4 5
- *2.3. Tunnen, et mul on võimalus teha karjääri. 1 2 3 4 5
- *2.4. Töö pakub mulle eneseteostusvõimalusi. 1 2 3 4 5
- *2.5. Mulle meeldib iga aasta isiklike eesmärged püstitada. 1 2 3 4 5
- *2.6. Olen rahul võimalusega saavutada erialaseid eesmärged. 1 2 3 4 5
- *2.7. Erialased koolitused ja väljaõpe õhuväes toetavad minu arengut. 1 2 3 4 5
- *2.8. Saan alati osaleda tööks vajalikel koolitusel. 1 2 3 4 5
- *2.9. Eelistan sisekoolitust väliskoolitusele 1 2 3 4 5
- *2.10. Olen õppinud midagi uut viimase aasta jooksul. 1 2 3 4 5

*2.11. Mulle meeldib töötada iseseisvalt. 1 2 3 4 5

3. Kollektiiv (6 küsimust) Hinnates lähtuge jaotusest:

1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- pigem olen nõus; 5- täiesti nõus.

*3.1. Üksuses on hea meeskonnatöö ja ühtekuuluvustunne. 1 2 3 4 5

*3.2. Saan vajadusel kolleegidelt abi. 1 2 3 4 5

*3.3. Suhtlemine kaastöötajatega on meeldiv. 1 2 3 4 5

*3.4. Suhtlen töökaaslastega ka väljaspool tööaega. 1 2 3 4 5

*3.5. Meeskonnas suudame rohkem saavutada kui üksikult. 1 2 3 4 5

*3.6. ÕSD` s korraldatakse kollektiivile piisavalt ühisüritusi. 1 2 3 4 5

4. Juhtimine (12 küsimust) Hinnates lähtuge jaotusest:

1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- pigem olen nõus; 5- täiesti nõus.

*4.1. Minu ideede ja ettepanekutega arvestatakse. 1 2 3 4 5

*4.2. Töötulemuste ja tegevuse igaaastane hindamine on vajalik. 1 2 3 4 5

*4.3. Töö hindamisel on otsene mõju minu töötulemustele. 1 2 3 4 5

*4.4. Töötulemuste kohta antav hinnang on praegu piisav. 1 2 3 4 5

*4.5. Juhtkond töötab sihipäraselt ÕSD eesmärkide saavutamiseks. 1 2 3 4 5

*4.6. Juhtkond kasutab eraldatud ressursse efektiivselt. 1 2 3 4 5

*4.7. Juhtkonna tegevus on avalik. 1 2 3 4 5

*4.8. Julgen avaldada oma arvamust tööd puudutavates küsimustes. 1 2 3 4 5

- *4.9. Minu ja juhtkonnavahelised suhted on head. 1 2 3 4 5
- *4.10. Usaldan oma vahetuid ülemaid. 1 2 3 4 5
- *4.11. Tunnen uhkust oma töökoha üle. 1 2 3 4 5
- *4.12. Olen kindel, et töötan ÖSD`'s ka järgmisel aastal. 1 2 3 4 5

5. Tasustamine (8 küsimust) Hinnates lähtuge jaotusest:

1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- pigem olen nõus; 5- täiesti nõus.

- *5.1. Olen rahul praeguse tasustamissüsteemiga. 1 2 3 4 5
- *5.2. Preemiate maksmise põhimõtted on läbipaistvad. 1 2 3 4 5
- *5.3. Asendustundide (lisatöö) eest makstakse õiglaselt. 1 2 3 4 5
- *5.4. Kaitseväge poolt pakutavad lisahüved tõstavad minu rahuolu. (sportimisvõimalused jne...) 1 2 3 4 5
- *5.5. Töötasustamisel tuleb lähtuda vaid normtundidest ja ametipalgast. 1 2 3 4 5
- *5.6. Olen teadlik võimalikest hüvedest 1 2 3 4 5
- *5.7. Minu edusamme hinnatakse juhtkonna poolt. 1 2 3 4 5
- *5.8. Üksuse sümbolikaga kingituste saamine tõstab minu motivatsiooni. 1 2 3 4 5

6. Tööstress (35 küsimust) Hinnates lähtuge jaotusest:

1- mitte kunagi; 2- harva; 3- mõnikord; 4- sageli; 5- alati.

- *6.1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse 1 2 3 4 5
- *6.2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi 1 2 3 4 5
- *6.3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist 1 2 3 4 5

- *6.4. Ma tean, mis teha, et oma tööülesandeid täita** 1 2 3 4 5
- *6.5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või tegudega** 1 2 3 4 5
- *6.6. Mulle antud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada** 1 2 3 4 5
- *6.7. Kui tööl läheb raskeks siis töökaaslased aitavad mind** 1 2 3 4 5
- *6.8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet** 1 2 3 4 5
- *6.9. Ma pean töötama väga intensiivselt** 1 2 3 4 5
- *6.10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida** 1 2 3 4 5
- *6.11. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused** 1 2 3 4 5
- *6.12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta kuna mul on liiga palju tööd** 1 2 3 4 5
- *6.13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded** 1 2 3 4 5
- *6.14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu** 1 2 3 4 5
- *6.15. Ma võin ise otsustada kuidas ma oma tööd korraldan** 1 2 3 4 5
- *6.16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause** 1 2 3 4 5
- *6.17. Ma mõistan kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega** 1 2 3 4 5
- *6.18. Tunnen survet ületundide tegemiseks** 1 2 3 4 5

- *6.19. Ma saan ise otsustada, mida ma
tööl teen** 1 2 3 4 5
- *6.20. Ma pean töötama väga kiiresti** 1 2 3 4 5
- *6.21. Tööga seotud olukordades esineb
minu vastu suunatud vaimset või füüsilist
vägivalda või kiusamist** 1 2 3 4 5
- *6.22. Mulle esitatud ajalised nõudmised
on ebarealistlikud** 1 2 3 4 5
- *6.23. Ma võin kindel olla, et vahetu juht
aitab mul tööprobleemi lahendada** 1 2 3 4 5

Hinnates lähtuge jaotusest:

1- ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- pigem olen nõus; 5- täiesti nõus.

- *6.24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja
toetust, mida vajan** 1 2 3 4 5
- *6.25. Mul on sõnaõigus selles osas,
kuidas töötan** 1 2 3 4 5
- *6.26. Mul on piisavalt võimalusi
küsidajuhtidelt infot tööl tehtavate
ümbekorralduste kohta** 1 2 3 4 5
- *6.27. Töökaaslased suhtuvad minusse
lugupidamisega, mida väärin** 1 2 3 4 5
- *6.28. Tööl tehtavad ümbekorraldused
arutatakse töötajatega läbi** 1 2 3 4 5
- *6.29. Kui miski mind tööl häirib või
ärritab,
saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida** 1 2 3 4 5
- *6.30. Mul on võimalik oma tööaega
paindlikult korraldada** 1 2 3 4 5
- *6.31. Töökaaslased on valmis kuulama
minu tööalaseid probleeme** 1 2 3 4 5
- *6.32. Ma tean, mida tööl tehtavad
ümbekorraldused kaasa toovad** 1 2 3 4 5

***6.33. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse** 1 2 3 4 5

***6.34. Suhted töökohal on pingelised** 1 2 3 4 5

***6.35. Minu otsene juht innustab mind tööalaselt** 1 2 3 4 5

7. Töölt lahkumise kavatsused (4 küsimust)

***7.1. Kas oled viimase aasta jooksul mõelnud ÖSD`st lahkumise peale** 1- Jah 2- Ei

***7.2. Palun vali all olevast loetelust 3 Teie arvates kõige olulisemat põhjust, miks inimesed ÖSD´st lahkuvad?**

- töö sisu (valdkond, tööülesanded)
- tööaeg
- palk
- töökoormus
- asutuse juhtimine
- karjäärivõimaluste puudumine
- suhted vahetu juhiga
- suhted kolleegidega
- tunnustuse puudumine
- töökeskkond
- asutuse asukoht
- elukoha vahetus
- vähene tunnustus ja tagasiside
- soov teha teistsugust tööd
- parem tööpakkumine
- asutuse maine
- liiga pingeline töö
- töö on ennast ammendanud
- järjest süvenev rahulolematuse - „kõik tundub halb“
- „läbipõlemine“
- muu põhjus (kirjuta järgmisele reale)

***7.3. Palun nimeta 3 põhjust, mis mõjutaks kõige enam Sinu otsust ÖSD´st lahkuda?**

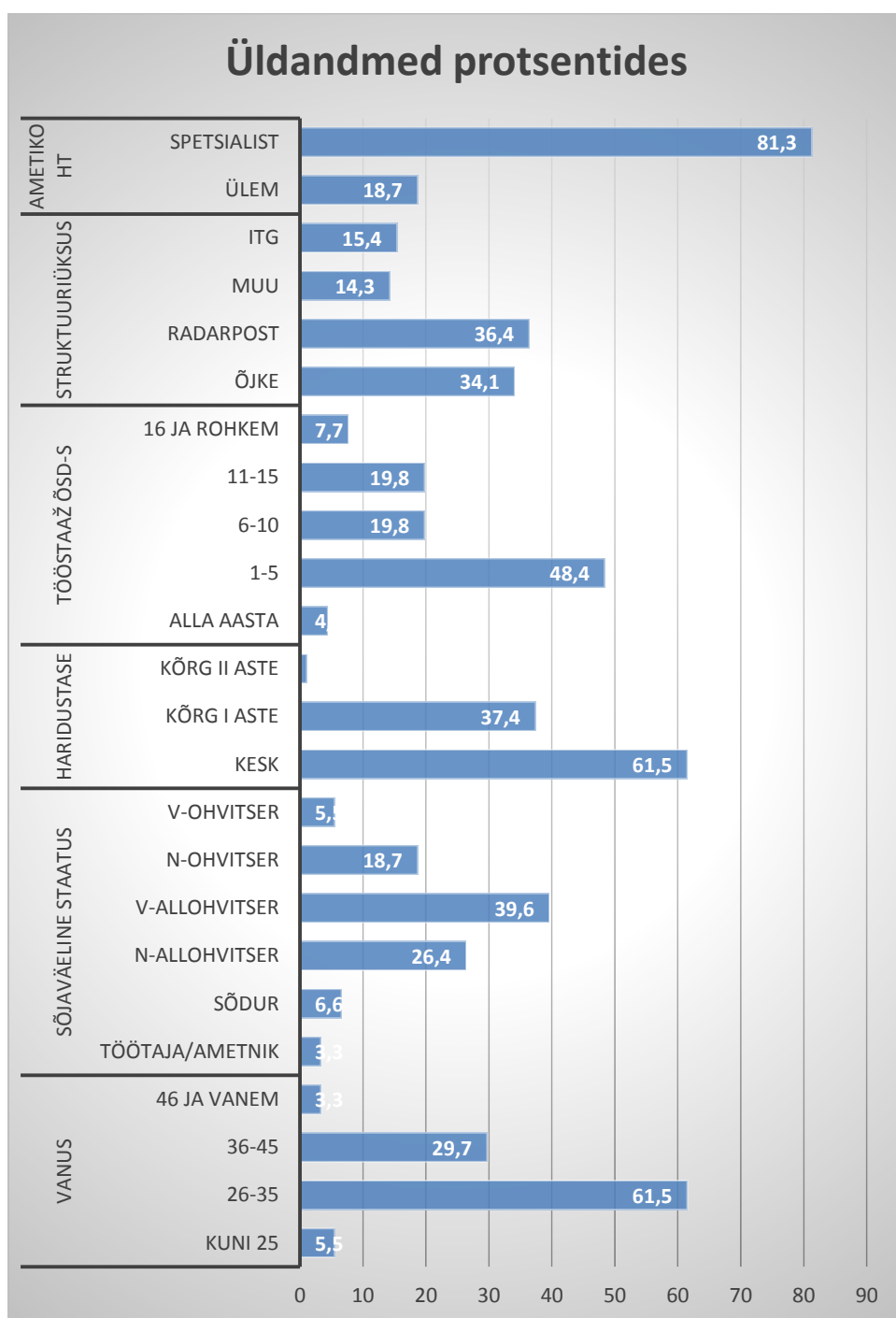
- töö sisu (valdkond, tööülesanded)
- tööaeg

- palk
- töökoormus
- asutuse juhtimine
- karjäärivõimaluste puudumine
- suhted vahetu juhiga
- suhted kolleegidega
- tunnustuse puudumine
- töökeskkond
- asutuse asukoht
- elukoha vahetus
- vähene tunnustus ja tagasiside
- soov teha teistsugust tööd
- parem tööpakkumine
- asutuse maine
- liiga pingeline töö
- töö on ennast ammendanud
- järjest süvenev rahulolematuse - „kõik tundub halb“
- „läbipõlemine“
- soov proovida midagi uut
muu põhjus (kirjuta järgmisele reale)

***7.4. Kas on tõenäoline, et vahetad lähima aasta jooksul oma töökoha teise vastu teises asutuses või ettevõttes?**

- 1 Ei
- 2 Pigem Ei
- 3 Pigem jah
- 4 Jah
- 5 Jah, olen otsinud juba uut tööd

LISA 2 Vastanute üldandmed



LISA 3 Tööga rahulolu, tööstressorite ja töölt lahkumise kavatsuste seosed

| | Töökorralduseseteostu | Kollektiiv | Juhtimine | asustamine | nõudekuhted | Töö | Roll | juuste juhtii | Kontroll | eeigide toe | poolne toe | ksul möel | sul oma tö |
|------------|-----------------------|------------|-----------|------------|-------------|------|-------|---------------|----------|-------------|------------|-----------|------------|
| Töökorrald | 1,00 | | | | | | | | | | | | |
| Eneseteos | 0,45 | 1,00 | | | | | | | | | | | |
| Kollektiiv | 0,16 | 0,22 | 1,00 | | | | | | | | | | |
| Juhtimine | 0,42 | 0,69 | 0,23 | 1,00 | | | | | | | | | |
| Tasustami | 0,41 | 0,62 | 0,24 | 0,60 | 1,00 | | | | | | | | |
| Töö nõude | 0,54 | 0,05 | -0,02 | 0,10 | 0,10 | 1,00 | | | | | | | |
| Suhted Tö | 0,13 | 0,23 | 0,28 | 0,29 | 0,10 | 0,21 | 1,00 | | | | | | |
| Roll | 0,40 | 0,35 | 0,30 | 0,39 | 0,25 | 0,12 | 0,22 | 1,00 | | | | | |
| Muutuste | 0,44 | 0,41 | 0,20 | 0,58 | 0,48 | 0,22 | 0,32 | 0,34 | 1,00 | | | | |
| Kontroll | 0,37 | 0,08 | -0,05 | 0,03 | 0,28 | 0,37 | 0,08 | 0,15 | 0,33 | 1,00 | | | |
| Kolleegide | 0,30 | 0,24 | 0,51 | 0,33 | 0,23 | 0,01 | 0,37 | 0,25 | 0,46 | 0,21 | 1,00 | | |
| Juhipoolin | 0,55 | 0,56 | 0,37 | 0,73 | 0,45 | 0,09 | 0,30 | 0,36 | 0,66 | 0,21 | 0,64 | 1,00 | |
| mõelnud (| 0,36 | 0,45 | 0,18 | 0,40 | 0,41 | 0,10 | -0,02 | 0,23 | 0,27 | -0,01 | 0,17 | 0,41 | 1,00 |
| tõenäolin | 0,29 | 0,45 | 0,23 | 0,56 | 0,45 | 0,00 | 0,01 | 0,21 | 0,22 | -0,08 | 0,29 | 0,37 | 0,48 |
| | | | | | | | | | | | | | 1,00 |

LISA 4 ANOVA analüüs tööstaaži järgi koos Tukey HSD järeldustega

ANOVA Tööstaaži järgi

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Töökorraldus | Between Groups | 3,687 | 4 | ,922 | 4,023 | ,005 |
| | Within Groups | 19,706 | 86 | ,229 | | |
| | Total | 23,393 | 90 | | | |
| Eneseteostus | Between Groups | 3,519 | 4 | ,880 | 2,108 | ,087 |
| | Within Groups | 35,890 | 86 | ,417 | | |
| | Total | 39,408 | 90 | | | |
| Kollektiiv | Between Groups | ,428 | 4 | ,107 | ,557 | ,694 |
| | Within Groups | 16,497 | 86 | ,192 | | |
| | Total | 16,925 | 90 | | | |
| Juhtimine | Between Groups | 6,005 | 4 | 1,501 | 4,861 | ,001 |
| | Within Groups | 26,558 | 86 | ,309 | | |
| | Total | 32,563 | 90 | | | |
| Tasustamine | Between Groups | 2,007 | 4 | ,502 | 1,020 | ,402 |
| | Within Groups | 42,313 | 86 | ,492 | | |
| | Total | 44,319 | 90 | | | |
| Töönõuded | Between Groups | 8,245 | 4 | 2,061 | 4,503 | ,002 |
| | Within Groups | 39,365 | 86 | ,458 | | |
| | Total | 47,609 | 90 | | | |
| Suhted tööl | Between Groups | ,139 | 4 | ,035 | ,171 | ,952 |
| | Within Groups | 17,461 | 86 | ,203 | | |
| | Total | 17,600 | 90 | | | |
| Roll | Between Groups | ,448 | 4 | ,112 | ,398 | ,810 |
| | Within Groups | 2,219 | 86 | ,282 | | |
| | Total | 24,667 | 90 | | | |
| Muutuste juhtimine | Between Groups | 3,985 | 4 | ,996 | 2,111 | ,086 |
| | Within Groups | 40,575 | 86 | ,472 | | |
| | Total | 44,559 | 90 | | | |
| Kontroll | Between Groups | 3,642 | 4 | ,911 | 2,149 | ,082 |
| | Within Groups | 36,434 | 86 | ,424 | | |
| | Total | 40,076 | 90 | | | |
| Kolleegide toetus | Between Groups | 2,206 | 4 | ,552 | 2,047 | ,095 |
| | Within Groups | 23,177 | 86 | ,270 | | |
| | Total | 25,383 | 90 | | | |
| Juhipoolne toetus | Between Groups | 3,865 | 4 | ,966 | 2,090 | ,089 |
| | Within Groups | 39,759 | 86 | ,462 | | |
| | Total | 43,625 | 90 | | | |
| Mõelnud | Between Groups | 1,365 | 4 | ,341 | 1,426 | ,232 |
| | Within Groups | 20,591 | 86 | ,239 | | |
| | Total | 21,956 | 90 | | | |
| Minek | Between Groups | 3,444 | 4 | ,861 | 1,137 | ,345 |
| | Within Groups | 65,127 | 86 | ,757 | | |
| | Total | 68,571 | 90 | | | |

Juhtimine

Tukey
HSD^{a,b}

| staaž | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|--------------|----|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| 16 ja rohkem | 7 | 3,19 | |
| 6-10 | 18 | 3,89 | 3,89 |
| 11-15 | 18 | | 3,94 |
| alla aasta | 4 | | 4,04 |
| 1-5 | 44 | | 4,16 |
| Sig. | | 0,06 | 0,82 |

Töökorraldus

Tukey
HSD^{a,b}

| staaž | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|--------------|----|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| 6-10 | 18 | 3,79 | |
| 11-15 | 18 | 3,97 | |
| 16 ja rohkem | 7 | 3,98 | |
| 1-5 | 44 | 4,19 | 4,19 |
| alla aasta | 4 | | 4,67 |
| Sig. | | 0,37 | 0,19 |

Töö nõuded

Tukey
HSD^{a,b}

| staaž | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|--------------|----|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| 11-15 | 18 | 3,41 | |
| 6-10 | 18 | 3,53 | |
| 1-5 | 44 | 3,77 | |
| 16 ja rohkem | 7 | 3,96 | |
| alla aasta | 4 | | 4,88 |
| Sig. | | 0,39 | 1,00 |

Kontroll

Tukey
HSD^{a,b}

| staaž | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|--------------|----|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| alla aasta | 4 | 3,17 | |
| 6-10 | 18 | 3,30 | 3,30 |
| 11-15 | 18 | 3,54 | 3,54 |
| 1-5 | 44 | 3,64 | 3,64 |
| 16 ja rohkem | 7 | | 4,02 |
| Sig. | | 0,52 | 0,12 |

Kollegide toetus

Tukey
HSD^{a,b}

| staaž | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|--------------|----|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| alla aasta | 4 | 3,75 | |
| 11-15 | 18 | 4,06 | 4,06 |
| 6-10 | 18 | 4,06 | 4,06 |
| 1-5 | 44 | 4,28 | 4,28 |
| 16 ja rohkem | 7 | | 4,43 |
| Sig. | | 0,17 | 0,52 |

Töenäoline lahkumine

Tukey
HSD^{a,b}

| staaž | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|--------------|----|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| 16 ja rohkem | 7 | 3,86 | |
| 11-15 | 18 | 4,22 | 4,22 |
| 1-5 | 44 | 4,30 | 4,30 |
| 6-10 | 18 | 4,33 | 4,33 |
| alla aasta | 4 | | 5,00 |
| Sig. | | 0,76 | 0,30 |

LISA 5 ANOVA analüüs üksuse järgi koos Tukey HSD järeldustidega

| | | ANOVA | | | | |
|--------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Töökorraldus | Between Groups | ,881 | 3 | ,294 | 1,135 | ,340 |
| | Within Groups | 22,512 | 87 | ,259 | | |
| | Total | 23,393 | 90 | | | |
| Eneseteostus | Between Groups | 1,539 | 3 | ,513 | 1,179 | ,323 |
| | Within Groups | 37,869 | 87 | ,435 | | |
| | Total | 39,408 | 90 | | | |
| Kollektiiv | Between Groups | ,309 | 3 | ,103 | ,539 | ,657 |
| | Within Groups | 16,616 | 87 | ,191 | | |
| | Total | 16,925 | 90 | | | |
| Juhtimine | Between Groups | 4,269 | 3 | 1,423 | 4,376 | ,006 |
| | Within Groups | 28,293 | 87 | ,325 | | |
| | Total | 32,563 | 90 | | | |
| Tasustamine | Between Groups | 4,425 | 3 | 1,475 | 3,216 | ,027 |
| | Within Groups | 39,895 | 87 | ,459 | | |
| | Total | 44,319 | 90 | | | |
| Töönõuded | Between Groups | 3,692 | 3 | 1,231 | 2,438 | ,070 |
| | Within Groups | 43,917 | 87 | ,505 | | |
| | Total | 47,609 | 90 | | | |
| Suhted töö | Between Groups | 2,070 | 3 | ,690 | 3,864 | ,012 |
| | Within Groups | 15,531 | 87 | ,179 | | |
| | Total | 17,600 | 90 | | | |
| Roll | Between Groups | ,401 | 3 | ,134 | ,479 | ,698 |
| | Within Groups | 24,267 | 87 | ,279 | | |
| | Total | 24,667 | 90 | | | |
| Muutuste juhtimine | Between Groups | 3,507 | 3 | 1,169 | 2,477 | ,067 |
| | Within Groups | 41,052 | 87 | ,472 | | |
| | Total | 44,559 | 90 | | | |
| Kontroll | Between Groups | 7,360 | 3 | 2,453 | 6,524 | ,000 |
| | Within Groups | 32,717 | 87 | ,376 | | |
| | Total | 40,076 | 90 | | | |
| Kolleegide toetus | Between Groups | ,654 | 3 | ,218 | ,767 | ,516 |
| | Within Groups | 24,729 | 87 | ,284 | | |
| | Total | 25,383 | 90 | | | |
| Juhipoolne toetus | Between Groups | 3,043 | 3 | 1,014 | 2,175 | ,097 |
| | Within Groups | 40,582 | 87 | ,466 | | |
| | Total | 43,625 | 90 | | | |
| Mõelnud | Between Groups | 1,501 | 3 | ,500 | 2,128 | ,102 |
| | Within Groups | 20,455 | 87 | ,235 | | |
| | Total | 21,956 | 90 | | | |
| Minek | Between Groups | 2,389 | 3 | ,796 | 1,047 | ,376 |
| | Within Groups | 66,183 | 87 | ,761 | | |
| | Total | 68,571 | 90 | | | |

Juhtimine

Tukey
HSD^{a,b}

| üksus | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|------------------------|----|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| Radarpost | 33 | 3,74 | |
| ÕJKe | 31 | 4,02 | 4,02 |
| ITG va radarpostid | 14 | 4,10 | 4,10 |
| Muu (ÕSD juhtkond jt.) | 13 | | 4,38 |
| Sig. | | 0,23 | 0,21 |

Tasustamine

Tukey
HSD^{a,b}

| üksus | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|------------------------|----|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| Radarpost | 33 | 3,13 | |
| ÕJKe | 31 | 3,26 | 3,26 |
| ITG va radarpostid | 14 | 3,60 | 3,60 |
| Muu (ÕSD juhtkond jt.) | 13 | | 3,72 |
| Sig. | | 0,16 | 0,17 |

Kontroll

Tukey
HSD^{a,b}

| üksus | N | Subset for alpha = 0.05 | |
|------------------------|----|-------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| ÕJKe | 31 | 3,20 | |
| Muu (ÕSD juhtkond jt.) | 13 | 3,64 | 3,64 |
| Radarpost | 33 | 3,66 | 3,66 |
| ITG va radarpostid | 14 | | 4,02 |
| Sig. | | 0,11 | 0,23 |

Suhted Tööl

Tukey
HSD^{a,b}

| üksus | N | Subset for alpha = 0.05 |
|------------------------|----|-------------------------|
| | | 1 |
| Radarpost | 33 | 4,32 |
| ÕJKe | 31 | 4,61 |
| ITG va radarpostid | 14 | 4,63 |
| Muu (ÕSD juhtkond jt.) | 13 | 4,67 |
| Sig. | | 0,05 |

LISA 6 ANOVA analüüs auastme järgi koos Tukey HSD järeldustega

| | | ANOVA | | | | |
|---------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Töökorraldus | Between Groups | 4,792 | 5 | ,958 | 4,380 | ,001 |
| | Within Groups | 18,600 | 85 | ,219 | | |
| | Total | 23,393 | 90 | | | |
| Eneseteostus | Between Groups | 4,325 | 5 | ,865 | 2,096 | ,074 |
| | Within Groups | 35,083 | 85 | ,413 | | |
| | Total | 39,408 | 90 | | | |
| Kollektiiv | Between Groups | ,444 | 5 | ,089 | ,458 | ,806 |
| | Within Groups | 16,480 | 85 | ,194 | | |
| | Total | 16,925 | 90 | | | |
| Juhtimine | Between Groups | 3,027 | 5 | ,605 | 1,742 | ,134 |
| | Within Groups | 29,536 | 85 | ,347 | | |
| | Total | 32,563 | 90 | | | |
| Tasustamine | Between Groups | 3,862 | 5 | ,772 | 1,623 | ,163 |
| | Within Groups | 40,457 | 85 | ,476 | | |
| | Total | 44,319 | 90 | | | |
| Töönõuded | Between Groups | 8,935 | 5 | 1,787 | 3,928 | ,003 |
| | Within Groups | 38,674 | 85 | ,455 | | |
| | Total | 47,609 | 90 | | | |
| Suhted tööl | Between Groups | 1,565 | 5 | ,313 | 1,660 | ,153 |
| | Within Groups | 16,035 | 85 | ,189 | | |
| | Total | 17,600 | 90 | | | |
| Roll | Between Groups | 1,504 | 5 | ,301 | 1,104 | ,365 |
| | Within Groups | 23,163 | 85 | ,273 | | |
| | Total | 24,667 | 90 | | | |
| Muutuste juhtimine | Between Groups | 4,852 | 5 | ,970 | 2,077 | ,076 |
| | Within Groups | 39,707 | 85 | ,467 | | |
| | Total | 44,559 | 90 | | | |
| Kontroll | Between Groups | 3,148 | 5 | ,630 | 1,449 | ,215 |
| | Within Groups | 36,929 | 85 | ,434 | | |
| | Total | 40,076 | 90 | | | |
| Kolleegide toetus | Between Groups | 1,688 | 5 | ,338 | 1,211 | ,311 |
| | Within Groups | 23,695 | 85 | ,279 | | |
| | Total | 25,383 | 90 | | | |
| Juhipoolne toetus | Between Groups | 3,582 | 5 | ,716 | 1,521 | ,192 |
| | Within Groups | 40,043 | 85 | ,471 | | |
| | Total | 43,625 | 90 | | | |
| Mõelnud lahkumisele | Between Groups | 4,233 | 5 | ,847 | 4,060 | ,002 |
| | Within Groups | 17,723 | 85 | ,209 | | |
| | Total | 21,956 | 90 | | | |
| Minek | Between Groups | 5,165 | 5 | 1,033 | 1,385 | ,238 |
| | Within Groups | 63,406 | 85 | ,746 | | |
| | Total | 68,571 | 90 | | | |

Töökorraldus

Tukey HSD^{a,b}

| | | Subset for alpha = 0.05 |
|-------------------|----|----------------------------------|
| auaste | N | 1 |
| nooremohvitser | 17 | 3,78 |
| vanemohvitser | 5 | 3,83 |
| sõdur | 6 | 3,89 |
| Töötaja/ametnik | 3 | 4,00 |
| vanemallohvitser | 36 | 4,04 |
| nooremallohvitser | 24 | 4,42 |
| Sig. | | 0,12 |

Töö nõuded

Tukey HSD^{a,b}

| | | Subset for alpha = 0.05 |
|--------------------------|----|----------------------------------|
| Sõjaväeline staatus#2 | N | 1 |
| nooremohvitser | 17 | 3,18 |
| Töötaja/ametnik | 3 | 3,25 |
| vanemohvitser | 5 | 3,40 |
| vanemallohvitser | 36 | 3,80 |
| sõdur | 6 | 3,98 |
| nooremallohvitser | 24 | 4,02 |
| Sig. | | 0,18 |

mõelnud ÕSD^ast lahkumisele

Tukey HSD^{a,b}

| | | Subset for alpha = 0.05 |
|--------------------------|----|----------------------------------|
| Sõjaväeline staatus#2 | N | 1 |
| vanemallohvitser | 36 | 1,36 |
| nooremohvitser | 17 | 1,59 |
| nooremallohvitser | 24 | 1,75 |
| vanemohvitser | 5 | 1,80 |
| sõdur | 6 | 2,00 |
| Töötaja/ametnik | 3 | 2,00 |
| Sig. | | 0,09 |

LISA 7 ANOVA analüüs vanuse järgi koos Tukey HSD järeldustega

| | | ANOVA | | | | |
|--------------------|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Töökorraldus | Between Groups | ,477 | 3 | ,159 | ,603 | ,615 |
| | Within Groups | 22,916 | 87 | ,263 | | |
| | Total | 23,393 | 90 | | | |
| Juhtimine | Between Groups | ,540 | 3 | ,180 | ,489 | ,691 |
| | Within Groups | 32,022 | 87 | ,368 | | |
| | Total | 32,563 | 90 | | | |
| Eneseteostus | Between Groups | ,623 | 3 | ,208 | ,466 | ,707 |
| | Within Groups | 38,785 | 87 | ,446 | | |
| | Total | 39,408 | 90 | | | |
| Kollektiiv | Between Groups | ,226 | 3 | ,075 | ,393 | ,758 |
| | Within Groups | 16,699 | 87 | ,192 | | |
| | Total | 16,925 | 90 | | | |
| Tasustamine | Between Groups | ,954 | 3 | ,318 | ,638 | ,592 |
| | Within Groups | 43,365 | 87 | ,498 | | |
| | Total | 44,319 | 90 | | | |
| Töönõuded | Between Groups | ,502 | 3 | ,167 | ,309 | ,819 |
| | Within Groups | 47,108 | 87 | ,541 | | |
| | Total | 47,609 | 90 | | | |
| Roll | Between Groups | ,673 | 3 | ,224 | ,814 | ,490 |
| | Within Groups | 23,994 | 87 | ,276 | | |
| | Total | 24,667 | 90 | | | |
| Kontroll | Between Groups | ,879 | 3 | ,293 | ,651 | ,585 |
| | Within Groups | 39,197 | 87 | ,451 | | |
| | Total | 40,076 | 90 | | | |
| Kolleegide toetus | Between Groups | ,302 | 3 | ,101 | ,349 | ,790 |
| | Within Groups | 25,082 | 87 | ,288 | | |
| | Total | 25,383 | 90 | | | |
| SuhtedTööl | Between Groups | ,201 | 3 | ,067 | ,335 | ,800 |
| | Within Groups | 17,399 | 87 | ,200 | | |
| | Total | 17,600 | 90 | | | |
| Muutuste juhtimine | Between Groups | ,921 | 3 | ,307 | ,612 | ,609 |
| | Within Groups | 43,639 | 87 | ,502 | | |
| | Total | 44,559 | 90 | | | |
| Juhipoolne toetus | Between Groups | 1,429 | 3 | ,476 | ,982 | ,405 |
| | Within Groups | 42,196 | 87 | ,485 | | |
| | Total | 43,625 | 90 | | | |