

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Liisa Pasieko

**TÖÖKESKKONNA KVALITEEDI SEOS TÖÖTAJA
HÄÄLE KASUTAMISE JA PSÜHHOSOTSIAALSETE
OHUTEGURITEGA JAEKAUBANDUSETTEVÖTTES**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 315 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liisa Pasioko, 10.05.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 201526HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: liisa.pasioko@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE KÄSITLUS.....	8
1.1. Töökeskkonda ja töötaja ebakindlust mõjutavad tegurid ning nende mõju tööga rahulolule	9
1.2. Töökeskkonna parendamise meetmed.....	12
2. PSÜHHOSOTSIAALSED OHUTEGURID	15
2.1. Olemus ja ajalooline käsitlus.....	15
2.2. Psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemine ning tagajärjed töökeskkonnas	17
3. EMPIIRILINE UURING.....	22
3.1. Uurimismeetod ja andmete kogumine.....	22
3.2. Valimi kirjeldus	25
3.3. Uuringu tulemused ja analüüs	28
3.4. Järeldused ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	43
SUMMARY	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	46
LISAD	52
Lisa 1. COPSOQ III keskmise pikkusega küsimustik.....	52
Lisa 2. VOICE küsimused.....	57
Lisa 3. COPSOQ III tulemused	58
Lisa 4. VOICE tulemused teenindajad	59
Lisa 5. VOICE tulemused juhid	60
Lisa 6. COPSOQ-i valdkondade analüüs vanusegruppide ja ametikohtade alusel	61
Lisa 7. Somer's D analüüsid ebakindluse ja psühhosotsiaalsete faktorite seoste kohta	62
Lisa 8. Lihtlitsents	63

LÜHIKOKKUVÕTE

Üheks väljakutseks tänapäeva tööturul on töötajate heaolu tagamine ning turvalise töökeskkonna kujundamine, millest on saanud osa ettevõtte konkurentsivõimelisusest. Töötajad puutuvad töökeskkonnas kokku erinevate psühhosotsiaalsete ohuteguritega. Pidev psühhosotsiaalsete ohuteguritega kokkupuude võib mõjuda negatiivselt töötajate vaimsele seisundile.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada kuidas jaekaubandustöötajad hindavad oma töökeskkonda ja millised psühhosotsiaalsed faktorid on seotud töötaja hääle kasutamiseiga. Autor kasutab uuringus andmeid jaekaubandusettevõttest X. Lõputöö tulemusena saab autor välja tuua kaubanduses töötavate klienditeenindajate psühhosotsiaalsed ohutegurid, nende mõju töötajate heaolule ning töökeskkonnale. Ettevõtte saab lõputöö baasil endale kaardistatud psühhosotsiaalsed ohutegurid klienditeenindajate hulgas, mille alusel on võimalik sisse tuua parendusi töökeskkonda.

Andmete kogumiseks viidi läbi ankeetküsitlus klienditeenindajate hulgas, mille tulemuste analüüsiga leiti vastused püstitatud küsimustele. Uuringu tulemustest selgus, et üldiselt ei tunne teenindajad tugevat rollikonflikti ega rahulolematust juhiga. Psühholoogiline ohutegur, mis kindlasti nõuaks suuremat tähelepanu juhtidelt, on kiitus ja tunnustus kolleegidelt. Arvamuse avaldamise osas sai autor järeldada, et pigem avaldavad oma arvamust töötajad vanusegruppides 51-60 ning 61 ja vanemad. Ebakindlust mõjutavad psühhosotsiaalsetest teguritest enim emotsionaalsed tööõudmised, mis suurendavad ebakindlustunnet töötajates. Rollikonflikt on samuti ohutegur, mis suurendab ebakindlustunnet töötajates. Negatiivses seoses ebakindlusega oli aga tunnustus, ehk mida rohkem töötajaid tunnustada, seda vähem nad tunnevad ebakindlust.

Võtmesõnad: Töökeskkond, jaekaubandus, psühhosotsiaalsed ohutegurid, VOICE, COPSOQ III.

SISSEJUHATUS

Tööandjate üheks väljakutseks tänapäeva tööturul on töötajate heaolu tagamine ning turvalise töökeskkonna kujundamine, millest on saanud osa konkurentsivõimelisusest. Heade töötingimuste tagamine ning töötaja nõuetele vastamine võimaldab hoida efektiivsust ning produktiivsust kõrgel tasemel (Maulabakhsh, Raziq 2015). Tööandjad on seadusest tulenevalt kohustatud rakendama abinõusid ennetamiseks tervisekahjustusi, mis võivad tekkida seoses psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemisega töökeskkonnas. Mõned võimalikud abinõud on töökorralduse kohandamine, töötaja ja töökoormuse optimeerimine, töötaja hulka arvatavad vaheajad ning psühholoogilise töökeskkonna parendamine (Töötervishoiu ja tööohutuse seadus § 9).

Jaekaubanduses on tihti peale probleemiks suur voolavus ning erinevate ohutegurite kaardistamine ja nendega tegelemine võib aidata kaasa parema töökeskkonna tagamisel ning voolavuse vähendamisel. Jaekaubanduse puhul peetakse voolavust vahemikus 20%-25% tavapäraseks. Ettevõtte vaatenurgast on teatud voolavus ootuspärane ning värskendav, sest võimaldab uute vaadete ja ideede genereerimist ning annab võimaluse edutada ja tunnustada kõrge tööefektiivusega töötajaid. (Staw 1980) Küll aga viib liiga suur personali voolavus suurte kuludeni ja asjateadlike töötajate ja nende teadmiste lahkumiseni ettevõttest. (Eckardt *et al.* 2014) Töötaja asenduskulud jagunevad laias süsteemis kaheks (Hinkin, Tracey 2008):

1. Otsesed töötaja asendamise kulud on näiteks värbamiskulud, värbajate töötasu, koolituskulu, tööportaalide tasud, uue töötaja töötasu jne.
2. Kaudsed töötaja asendamise kulud on näiteks uue töötaja madalam produktiivsus võrreldes lahkunud töötajaga, teadmiste kadumine seoses töötaja lahkumisega, enne töölt lahkumist langev produktiivsus, kolleegide tööprotsesside häirimine/muutmine seoses lahkuva töötajaga.

John Hall (2019) viis läbi intervjuu GrowthForce asutaja Stephen King'iga, kes lõi artiklis „*The Cost Of Turnover Can Kill Your Business And Make Things Less Fun*“ välja, et lisaks rahalistele kuludele kaasnevad töötaja asendamisega ka ajalised kulud, sest tavaliselt läheb aega 8-12 nädalat, et asendada töötaja ja tema teadmised ning seejärel veel paar kuud enne kui töötaja saavutab

täieliku produktiivsuse ja potentsiaali. Lisaks suurtele kuludele võivad kõrge tööjõu voolavusega kaasneda motivatsiooni ja pühendumise vähenemine. Suur voolavus võib viia tugeva negatiivse mõjuni avaldades seeläbi mõju organisatsiooni mainele (Bucknall, Wei 2006). Luues hea sotsiaalse töökeskkonna töötajatele, saame vähendada personali voolavust, psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemist ning seeläbi saame tõsta julgust kasutada töötaja häält ning avaldada arvamust tööprotsesside parendamiseks.

Psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemine ettevõttes võib viia töötajate rahulolu vähenemiseni ning lahkumiskavatsuste tekkimiseni. Suure tõenäosusega lahkub töötaja ettevõttest siis, kui tema psühholoogiline heaolu ning tööga rahulolu on madalad. Tööga rahulolu ning tähendusrikka ja eesmärgikindla töö tegemine võib vähendada tööjõu voolavust. (Bonett, Wright 2007) Töötajad puutuvad töökeskkonnas kokku erinevate psühhosotsiaalsete ohuteguritega ning pidev kokkupuude võib mõjuda negatiivselt töötajate vaimsele seisundile. Ohutegurite eiramine ning nendega mitte tegelemine võib tekitada ettevõttes suure voolavuse või töötajate tervisekahjustused. Jaekaubandusettevõttes töötavatel klienditeenindajatel on eriti suur risk puutuda kokku psühhosotsiaalsete ohuteguritega igapäevaselt, mistõttu on nende kaardistamine ning teadlikkuse suurendamine väga oluline.

Töötajate töökoha ebakindlus mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust, töötajate motivatsiooni ja rahulolu ning võib kutsuda esile personali voolavuse. Organisatsiooni töökeskkonnaspetsialistid ning osakonnajuhid peaksid aktiivselt tegelema ohuteguritega, mis võivad tuua esile töötajates töökoha ebakindlust ja arendama ning uuendama vastavalt vajadusele töötajate koolituspoliitikat. (Adesubomi 2018) Töös kasutatud COPSOQ küsimustik käsitleb ja mõõdab ebakindluse teemat kolme skaala kaudu – ebakindlus töökorralduse suhtes, ebakindlus töökoha suhtes ning töö ja eraelu tasakaal.

Töö eesmärk on välja selgitada kuidas jaekaubandustöötajad hindavad oma töökeskkonda ja millised psühhosotsiaalsed faktorid on seotud töötaja hääle kasutamisega. Autor kasutab uuringus andmeid jaekaubandusettevõttest X.

Autor tahab antud tööga leida vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millised psühhosotsiaalsed ohutegurid esinevad jaekaubandusettevõtetes?
2. Millised psühhosotsiaalsed ohutegurid on enim seotud töötajate ebakindlusega?

3. Millisel määral klienditeenindajad kasutavad töötaja häält (VOICE) töökorralduslikes olukordades?
4. Millised psühhosotsiaalsed ohutegurid on seotud töötaja hääle kasutamisega?

Uurimismeetodina kasutatakse käesolevas töös kvantitatiivset uuringut, milleks kogutakse andmeid Kopenhaageni psühhosotsiaalsete ohutegurite küsimustiku (COPSOQ III) abil klienditeenindajate hulgas. Antud töös uuritakse teenindajatelt ka hääle (VOICE) kasutamise võimalust ning mõju heaolule. Teenindusosakonna juhtidele on samuti koostatud küsimused tuginedes VOICE küsimusikule. Hääle kasutamist uuritakse antud töös tuginedes teooriale ning teesile, et töötajad, kes on aktiivsemalt oma töökeskkonna formuleerimisega seotud ja kasutavad arvamuseavaldamise õigusi, need püsivad ettevõttes kauem, tunnevad suuremat tööga rahulolu ning panustavad ka töökeskkonna parendamisesse rohkem.

Uurimisküsimustele vastuste leidmisel tuleb täita järgmised uurimisülesanded:

1. Tutvustada psühhosotsiaalsete ohutegurite olemust, nende mõju ning tutvustada ennetamise võimalusi.
2. Viia läbi psühhosotsiaalsete ohutegurite ja hääle kasutamise küsitlus ettevõttes klienditeenindajate hulgas, analüüsida tulemusi.
3. Viia läbi hääle kasutamise küsitlus osakonnajuhtide hulgas ning analüüsida tulemusi.

Magistritöö tulemusena saab autor välja tuua kaubanduses töötavate klienditeenindajate psühhosotsiaalsed ohutegurid, nende mõju heaolule, töökeskkonnale ja töötajate arvamuse avaldamisele. Lisaks saab autor analüüsida, millised psühhosotsiaalsed ohutegurid avaldavad enim mõju töötajate ebakindluse tunde tekkimisele. Ettevõtte saab lõputöö baasil endale kaardistatud psühhosotsiaalsed ohutegurid klienditeenindajate hulgas, mille alusel on võimalik koostada parendustegevused.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, millest esimene osa käsitleb teema teoreetilist vaadet, kus kirjeldatakse lühidalt personali voolavust ja lahkumist, töötaja ebakindlustunnet ja mis seda põhjustab, hääle kasutamist, selle olulisust ja mõju rahulolule. Teises peatükis tutvustab autor psühhosotsiaalsete ohutegurite olemust ja nende juhtimist, mis võimaldab anda ülevaate tööandja kohustustest ja võimalustest ohutegurite kaardistamisel ning töökeskkonna parendamisel. Kolmandas osas kirjeldab autor magistritöö empiirilises osas kasutatavaid andmeid, valimit, analüüsimeetodikat ning toob välja tulemused ja järeldused.

1. TEOREETILINE KÄSITLUS

Antud peatüki alapeatükkides soovib autor uurida töötajate ebakindlust, lahkumise kavatsusi ning töötaja hääle kasutamist ning tuua näiteid neid mõjutavatest teguritest. See aitab luua suuremat pilti ning näidata töökeskkonnaga tegelemise olulisust. Lisaks toob autor välja töökeskkonna parendamise ja läbi selle ka potentsiaalsed lahkumise vähendamise meetmed, mis võivad olla abiks töötajate hoidmisel ning pühendumise suurendamisel. CV keskuse ja palgainfo uuringu kohaselt: „19% noorematest kui 24-aastastest töötajatest kavatses oma praeguse tööandja juures töötada vähem kui aasta, 30% kuni paar aastat ja 22% kolm kuni neli aastat. Pikemat kui 5-aastast tööstaaži kavandab vaid 15% noortest ning eriti pikalt ehk üle kümne aasta plaanib oma praeguse tööandja juures töötada vaid 4% noortest, mis on enam kui viis korda madalam näitaja kui uuringus keskmiselt.“ (CV keskus 2021) Chris Kolmar (2021) kirjutas oma artiklis, et töötajad vanuses 25-34 on keskmiselt ühe tööandja juures 2,8 aastat, mis on enam kui kolm korda vähem kui vanemad töötajad. Töötajad vanuses 55-64 püsivad keskmiselt 9,9 aastat ühe tööandja juures. (*Ibid.*) Antud uuringutest saab järeldada, et nooremad töötajad on tööturul rohkem nõus liikuma ning nendel on lahkumiskavatsuse tekkimiseks vaja vähem aega ning tegureid. Lisaks annab see ülevaate sellest, et tänapäeva töötajad on vähem püsivad ning ettevõtted peavad olema suutelised tagama kvaliteetse töökeskkonna, mõõtma ning kaardistama erinevaid ohutegureid ja vähendama ebakindluse tekkimist töötajas.

Voolavust mõjutavate tegurite mõistmiseks ning kaardistamiseks tuleb lähtuda sellest, et voolavus jaguneb vabatahtlikuks ehk aktiivseks ja mitte vabatahtlikuks ehk passiivseks. Aktiivne on seotud töötaja rahulolematusega töökoha suhtes ning vabatahtliku otsusega lahkuda. Aktiivse voolavuse ärahoidmiseks tuleb uurida ja analüüsida töötajate heaolu ning kaardistada lahkumise kavatsused enne kui töötaja jõuab ettevõttest lahkuda. Passiivne ehk mitte vabatahtlik võib olla tingitud tööandja rahulolematusest töötaja suhtes või struktuuri muudatusega ning töökoha kaotamisega. (Chang 2009) Lisaks saab voolavust liigitada asukoha põhiselt ehk ettevõttesiseseks või väliseks. Sisemine voolavus tähendab personali ümberpaigutamist ettevõtte sees, näiteks ühelt ametipositsioonilt liikudes teisele või osakondade vahel. Väline voolavus tähendab tööjõu

liikumist ettevõtete, organisatsiooni või samas sektoris tegutsevate asutuste vahel. (Chamberlain, Smart 2016).

1.1. Töökeskkonda ja töötaja ebakindlust mõjutavad tegurid ning nende mõju tööga rahulolule

Töökeskkonna ning personaliga seotud probleeme on uuritud aastakümneid ning selle aja jooksul on erinevate uuringute käigus toodud välja mitmeid tegureid, mis võivad avaldada olulist mõju tööga rahulolule ja seeläbi töötaja lahkumisele. Huang *et al.* (2012) uuringus toodi välja, et head suhted töökaaslastega ja kõrgem rahulolu oma töökeskkonnaga mõjusid hotellitöötajatele positiivselt ning vähendasid lahkumissoovi. Samuti toodi artiklis välja, et mida suurem on pühendumus, seda väiksem on soov töölt lahkuda. (*Ibid.*) Hinkin ja Tracey (2000) tõid oma uuringus „*The cost of turnover*“ välja, et hotellitöötajad lahkusid, sest neil puudus hea väljaõpe ning nendele antavad tööülesanded ei olnud vastutusrikkad. Tööülesanded olid monotoonsed, korduvad ja töötingimused ebameeldivad. Viimaseks toodi artiklis välja madal töötasu arvestades klientidega suhtlemise intensiivsust. (*Ibid.*) Gouthier *et al.* (2016) leidsid, et uhkusetunne suurendab tööga rahulolu, mis vähendab lahkumise kavatsust, samas liialt kõrge uhkus oma töö üle suurendab enesetõhusust ning enesehinnangut, mis toob esile rahulolematuse töökeskkonnaga ja lahkumise kavatsused. (*Ibid.*)

Cho *et al.* (2009) tõid välja, et töötajates võivad rahulolematust tekitada:

- 1) liiga suur töömaht, sealhulgas ka juhtidel;
- 2) töötajate ebavõrdne kohtlemine;
- 3) tagasiside ja tunnustuse vähesus;
- 4) ettevõtte ebameeldiv organisatsioonikultuur;
- 5) töökeskkond – kehvad töötingimused või tervisele kahju tekitav töö.

Lisaks tõi välja McCrae (2020), et madal juhtimise kvaliteet ning juhi ebakompetentsus võivad osutada teguriteks, mis avaldavad mõju töötaja ebakindlusele, töökvaliteedile, tööga rahulolule ning seeläbi võivad tekitada töötajas lahkumise soovi. Juht peab tagama võimaluse töötajatel edasi areneda ning panustama nende uute teadmiste ja oskuste tekkimisse. (*Ibid.*) Ametipositsioonidel peavad töötama õiged inimesed ning juhi ülesanne on tagada parim võimalik meeskond. Juhi põhiline eesmärk on abistava käitumisega suurendada töötajate julgust abi küsimisel, tugevdada

töögrupi ühtsus- ja ühtekuuluvustunnet, toetada teadmiste jagamist ning oskuste parandamist. (Paille 2013) Pühendumuse kõrge tase on võimalik saavutada, kui juhtkond rikastab töökohti, annab töötajatele võimaluse langetada otsuseid või osaleda otsuste tegemise juures ja kompenseerib tehtud töö õiglaselt (Ongori 2007). Töötajate hoidmine seisneb nende kuulamises ja nendega koostöös. Laroche ja Rutherford (2007) kirjutasid, et töötaja esimesed kaks aastat on igas ettevõttes väljakutsete rohke ning kriitiline aeg töötaja lojaalsuse tekkimiseks. Juhiga hea koostöö ning mõistmise puudumisel ei pruugi töötajad olla katseajast kauem tööl. (*Ibid.*) Kasak (2020) kirjutas oma raamatus, et 75% lahkujatest toovad põhjuseks juhi. Juht peab tekitama usaldusliku töökeskkonna, suhtlema oma töötajatega, kuulama ning arvestama võimalusel töötajate arvamusega ning olema töötajate esindaja juhtkonna ees. (*Ibid.*) Kaye ja Jordan-Evans (2008) tõid oma töös välja, et töötajal peab olema soov ning tahe töötada just oma juhi heaks. Kui töötajale ei meeldi tema juht ning juhiga ühist keelt ei leita, siis suure tõenäosusega hindab töötaja oma töökeskkonda negatiivselt ning tekivad lahkumismõtted olenemata sellest, kui suur on töötasu, tunnustus, võimalikud väljakutsed või arenemisvõimalused ettevõttes. (*Ibid.*)

Lisaks on juhi ülesanne tagada töötajates turvatunne ning kindlus oma töökoha ning tehtud töö osas. Hur (2019) jõudis järelduseni, et töökohaga seotud kindlustunne on äärmiselt oluline, sest töötajad, kes tajuvad pidevat ebakindlust, tunnevad rahulolematust oma tööga ning hakkavad otsima turvalisemat ja kindlustunnet pakkuvat töökohta. Lisaks mõjutab kindlustunne ka üleüldist töötajate motivatsiooni ning tahet teha tööd. Lau *et al.* (2010) jõudsid oma uuringus järeldusele, et töötajad, kes on tajunud mingil ajahetkel madalat kindlustunnet töökoha suhtes, olid tundlikumad juhtide toetuse ning juhi-töötaja vahelise suhte osas, võrreldes nende töötajatega, kelle kindlustunne töökoha suhtes oli kõrge. Antud tulemused näitavad, et juhtidel on ettevõtte töökeskkonna ning töötajate kindlustunde ja rahulolu kujundamisel äärmiselt oluline roll. (*Ibid.*)

Nõudmised ning vajadused töökeskkonna osas varieeruvad generatsioonide lõikes, sest nendel on erinevad väärtushinnangud ning käitumismustrid. Howe ja Strauss (2007) artikli põhjal saame praegusel tööturul rääkida neljast generatsioonist. Beebibuumi põlvkond (sündinud 50-ndatel), kellel on tugev tööeetika ja organiseeritus. Antud generatsiooni esindajad hindavad avalikku tunnustust ning on lojaalsed tööle. Järgmiseks on X-generatsioon (sündinud 60-ndatel ja 70-ndatel), mille puhul saab tuua märksõnadeks distsipliin, lojaalsus ja sotsiaalne aktsepteerimine. Antud generatsiooni esindaja võib olla tundlik muudatuste osas, mis võib osutada ka ebakindluse tekitajaks, kui ettevõttes tekivad muudatused, mis võivad omakorda tekitada töötajas stressi. Generatsiooni esindaja hindab koostööd ning karjääriredelil edasiliikumist. (*Ibid.*) Seejärel on Y-

generatsioon (sündinud 80-ndatel ja 90-ndatel), mille märksõnad on rööprähklemine (*multitasking*), kõrged ootused, eneseteostus ja areng. Antud põlvkonna esindajad on kergemini valmis loobuma töökohast, kus pole võimalust edasi areneda ning saavutada tulemuslikkus. Y-generatsiooni esindajad leiavad, et töötaja peab saama töötasu tehtud töö ning saavutatud tulemuste eest, mitte lojaalsuse või staaži eest. Uuringutest on selgunud, et Y-generatsiooni puhul on märgata madalat organisatsioonilist pühendumust ja kõrgeid tööjõu voolavuse numbreid, võrreldes varasemate generatsioonidega (X-generatsioon ja beebi buumerid) (Lancaster, Stillman 2002). Viimaseks saame tuua Z-generatsiooni, kes on sündinud peale aastat 2000. Põhilised märksõnad antud generatsioonile on maailma muutmine, paindlikkus ja pidev kättesaadavus. Antud generatsiooni esindajad hindavad ettevõtte puhul kiireid ning arusaadavaid süsteeme, töö ja eraelu tasakaalu ning paindlikust töö tegemisel. (*Ibid.*)

Klienditeenindajad on emotsionaalse tööga seotud tööjõud (*emotional labour*), sest nende töös esineb palju igapäevast kliendiga ja kolleegiga suhtlust (Grandey 2000). Law ja Wong (2002) kirjutasid oma uuringus, et emotsionaalne töö avaldab suurt mõju töötaja rahulolule tööga ning seeläbi ka lahkumisele. Chau *et al.* (2009) leidsid oma empiirilises uuringus, et emotsionaalse tööga seotud tööjõu voolavus oleneb töötaja toimetuleku meetodist (*coping mechanism*). Mida rohkem hoitakse emotsioone enda sees ja ei proovita realselt tegeleda negatiivse tundega ning emotsiooniga, seda suurem on tõenäosus, et lahkumise soovist saab reaalsus, kuna töötajal tekib emotsionaalne kurnatus (*emotional exhaustion*). (*Ibid.*) Ettevõtte, mille töötajad puutuvad igapäevaselt kokku suhtlemisega ning klienditööga, võiks võimaldada oma personalile psühholoogilist abi. Seeläbi saavad töötajad õigeaegset abi oma probleemidele ning tegelevad oma tunnetega ja emotsioonidega, mis võib olla abiks töötaja lahkumiskavatsuste vähendamisel ning töötaja tervise hoidmisel.

Ettevõtte töökeskkonda ning personali rahulolu saab analüüsida tuginedes erinevatele personalijuhtimise mudelitele ning üheks nendest on *Job demands-resources model*. Mudel toob välja kaks põhilist alamgruppi, milleks on töö nõudmised ja ressursid. Töö nõudmised on tihedas seoses töö psühholoogiliste, füüsiliste, sotsiaalsete või organisatsiooniliste faktoritega, mis nõuavad pidevat füüsilist ja psühholoogilist pingutust ning oskusi. Näiteks töösurve ja emotsionaalsed nõudmised, mis on eriti tugevad just klienditeenindajate hulgas. Tööressursid on sellised ressursid, mis võimaldavad töö füüsiliste, psühholoogiliste, sotsiaalsete või organisatsiooniliste aspektidega paremini toime tulla, saavutada tööeesmärke, vähendada kõrgetest nõudmistest tulevat stressi, võimaldada edasiarengut ning kasvu. Näiteks

karjäärivõimalused, juhendaja juhendamine, rollide selgus ja autonoomia. Klienditeenindajatel on kindlasti väiksem võimalus olla autonoomne ning karjäärivõimalused on ka võimalikud teatud piirini. (Bakker, Demerouti 2011)

Lisaks *Job demands-resources* mudelile võiks töötajate rahulolu kaardistamisel ja analüüsimisel kasutada VOICE lähenemist. Kasutades „häält“ aitavad töötajad ettevõtetel olla innovaatilisemad ning viia sisse edukaid muudatusi töökeskkonda. Farh *et al.* (2012) uuringus toodi välja, et töötajate arvamuseavaldamine ehk hääl on seotud kolme psühholoogilise teguriga – psühholoogiline turvalisus, kohustus tagada konstruktiivseid muudatusi ja organisatsioonipõhine enesehinnang. Hääle mudeli kasutamine ja töötajate julgustamine arvamuse avaldamiseks aitab tuvastada faktoreid, mis võivad mõjutada töötajate töökeskkonnaga rahulolu. Ajalooliselt on eesliini töötajatel olnud väiksem võimalus avaldada arvamust, muuta oma tööülesandeid või nende järjestust, otsustada oma ajakasutuse üle ning sellest tulenevalt on selles valdkonnas ka läbi aegade olnud kõrge voolavus. Harcourt *et al.* (2004) töid oma uuringus välja olulise nüansina, et kollektiivne hääl on palju tugevam kui individuaalne. Seda on raskem tähelepanuta jätta või teha hääle kasutajast ohver. (*Ibid.*) Kollektiivse hääle tugevust võivad mõjutada ametiühingute strateegilised valikud, aga ka töötajate õigused vastavalt siseriiklikule seadusele ning mitteametlikele normidele (Marsden 1999).

Tänapäeval võimaldab konkurentsieelise saavutamise ettevõtte erinevate rühmade arvamusega arvestamine ning nende otsustesse kaasamine. Näiteks juhtide ja töötajate käsitlemine sidusrühmadena, kes suudavad luua ettevõttele strateegilise konkurentsieelise läbi hääle kasutamise ning arvamuse avaldamise. Tuleb anda töötajatele võimalus otsustusprotsessides kaasa rääkimiseks, sest nende ideed ning parandusettepanekud võivad olla olulise tähtsusega ettevõtte töökeskkonna ja protsesside parendamisel. (Brown *et al.* 2008)

1.2. Töökeskkonna parendamise meetmed

Töökeskkonna parendamine saab alguse põhjuste tuvastamisest, tuleb mõista ning analüüsida tegureid, mis avaldavad negatiivset mõju töökeskkonnale ning seeläbi ka töötajatele. Ettevõttele on siinkohal tähtsaks tööriistaks lahkumisintervjuud, mis aitavad kaardistada olukorda läbi lahkuva töötaja vaatenurga. Tihti peale räägivad lahkuvad töötajad kõigest avatult, sest kaotada pole midagi. (Health eCareers 2019) Lahkumisintervjuude kõrval on välja toodud ka vähemtuntud

püsimise intervjuud (*stay interview*), mida oleks soovituslik läbi viia tööle asumisest aasta jooksul. Seda võiks töötajaga läbi viia keegi juhtkonnast, sest see võib aidata tuvastada antud ametipositsiooni tugevad ja nõrgad kohad ning annab võimaluse õigeaegselt tuvastada negatiivseid tunnusoone ja võimalikke ohutegureid töökeskkonnas. (*Ibid.*)

Üheks võimalikuks stressi vähendamise ning seeläbi parema töökeskkonna tagamise meetmeks peetakse paremat personali planeerimist. Hea personali planeerimine seisneb selles, et kulud optimeeritakse jälgides seda, et olemasolevate töötajate töömaht ning koormus ei läheks liialt suureks. (Aggarwal, Sharon 2017) Koos personali planeerimisega soovitatakse ettevõtet läbi viia ka erinevaid analüüse ning koguda andmeid. Tuleb osata analüüsida lahkuvate töötajate andmeid, et mõista, mis osakonnas või ametipositsioonil ning mis põhjustel on tekkinud probleem. (Armstrong 2014)

Lisaks on uuritud koolitustegevust, mida saab juht või ettevõtte tervikuna planeerida. See annab töötajatele võimaluse areneda ning tunda ennast ettevõtte jaoks väärtusliku liikmena. (Bock 2018). Arenguvõimaluste loomine on tänapäeval väga tugeva tähtsusega ning võimaldab töötajates suurendada rahulolu töökeskkonnaga ning vähendada ebakindlust tööülesannete täitmise suhtes. Talendijuhtimise eesmärk on leida, hoida ja arendada andekaid inimesi ettevõttes. (*Ibid.*) Brum (2007) uuris seost töötajate koolitamise ja pühendumise vahel ning on tõestatud, et pühendunud töötajad liiguvad ettevõtetest välja väiksema tõenäosusega ning on rohkem motiveeritud täitma tööülesandeid. Töötajad võtavad koolitusprogrammid vastu konkreetsete ootuste ja vajadustega. Koolitused, mis ei vasta ootustele ja osalejate vajadustele, võivad olla negatiivse suhtumise algatajad ja suurendada voolavust. (*Ibid.*) Antud asjaolu näitab, et koolituskava peab olema hoolikalt läbimõeldud ning vastama töötaja vajadustele ja oskustele. Õige koolituskava loomisel aitab kaasa kui kaasatakse asjatundja, näiteks koolitusjuht. Lisaks tõi Brum välja, et töötajaid peab koolitustest õigeaegselt informeerima ning võimaldama asjakohast teavet koolituse kohta. (*Ibid.*)

Enamik tööga ja töökeskkonnaga rahulolu uuringuid toob välja oluliseks komponendiks töötajate motivatsiooni. Jun *et al.* (2020) toovad oma uuringus välja, et oluline on eristada sisemist (*intrinsic*) ja välimist (*extrinsic*) motivatsiooni. (*Ibid.*) Töötaja on sisemiselt motiveeritud juhul kui ta tunneb vastutust töötulemuste eest ning peab oma tööd tähendusrikkaks (Lawler III, O'Toole 2006). Jun *et al.* (2020) uuringus ühendati omavahel sotsiaalkognitiivne karjääriteooria (*social cognitive career theory*), kognitiivne hindamise teooria (*cognitive evaluation theory*) ja töö nõude-ressursi mudel (*job demands-resources model*). Antud uuringu tulemusena leiti, et töötajate

hoidmisele aitab tugevamalt kaasa töötajate sisemine motivatsioon. Uuringu kohaselt aitavad sisemise motivatsiooni hoidmisele kaasa tagasiside ning eneseteostuse võimalused. Tulemus on sarnane antud magistritöös kajastatud Kasak (2020) arvamusega. Motivatsioon, nii sisemine kui ka väline, on suures osas positiivse tulemuse oluliseks mõjuriks. (Arif *et al.* 2021)

Brooks (2007) on oma uuringus välja toonud tegurid, mis töötajaid motiveerivad. Tegurite analüüsimisel kasutas Brooks Maslow'i vajaduste püramiidi, tuues välja asjaolu, et töötaja, kes on näljane, valudes, hirmul, infosulus või stressis, keskendub esialgu füüsiliste vajaduste rahuldamisele ning ei keskendu tööga seotud motivatsioonile. Maslow'i tipus asetseb eneseteostusvajadus, mis on töökoha motivatsiooni loomiseks kriitiline komponent, mis seisneb inimese vajaduses oma potentsiaali realiseerida. Antud uuringust võib järeldada, et mida suurem võimalus on inimesel teha tööd kui muud vajadused on rahuldatud, seda suurem on võimalus saavutada motivatsiooniseisund. Uuring viidi läbi intervjuu vormis ning kokku küsitleti 10 inimest (5 meest ja 5 naist, 5 keskastmejuhti ja 5 tavatöötajat). Antud uuringu käigus jõuti järeldusele, et kommunikatsiooni tegurid (eesmärkide seadmine, tulemuslikkuse tagasiside, võim ja rahulolu) on olulised motivatsiooni tekkimisel. (*Ibid.*)

Harvard Business Review's (2010) on samuti esitatud tegurid, mis määravad motivatsiooni tekkimist töötajates:

- 1) uhkusetunne, mis tekib seoses sellega, et ollakse ettevõtte töötaja;
- 2) selge ning üheselt mõistetav ettevõtte visioon ja missioon;
- 3) juht, kes on töötajatele toeks ning on oma alal pädev;
- 4) huvitav ning tähtsusetikas töö;
- 5) õiglane töötasu, konkreetne lisatasu süsteem ja ettevõtte sisene karjääriredel.

Kokkuvõtvalt saab väita, et töökeskkonna parendamise meetmed on kõik omavahel tihedalt seotud ning nendele keskendumine aitab tagada töötajate suurema motiveerituse ning võimaldab luua töökeskkonna, kus töötajad saavad avaldada arvamust. Lisaks selgub teooriast, et nii töötajaid kui ka juhte on vaja koolitada, sest see aitab ära hoida ebakindluse tekkimise ning suurendab töötajate motivatsiooni ja rahulolu. Pädev ning koolitatud juht oskab oma töötajaid suunata ning abistada, mis aitab kaasa töötajate motivatsiooni loomele. Koolitatud töötaja näeb terviklikumat pilti ning suudab luua seoseid oma tööle ja näeb selle tähendust. Mida motiveeritum on töötaja ning tähendusrikkam on tema jaoks töö, seda suurema tõenäosusega soovib ta tööd ning karjääri jätkata oma ettevõttes. Järgmises peatükis toob autor välja psühhosotsiaalsed tegurid ning nende seose töökeskkonnaga ja töötajate rahuloluga.

2. PSÜHHOSOTSIAALSED OHUTEGURID

2.1. Olemus ja ajalooline käsitlus

Felton (1997) on oma uuringus kirjutanud, et teadaolevalt mainiti esimest korda tööst põhjustatud haigusi 1700. aastal itaalia päritolu arsti, Benardino Ramazzini, poolt. Põhjalikumalt ja hüppelise kiirusega hakati aga neid uurima 1970. aastal (Anttila *et al.* 2012). Esimene psühhosotsiaalsete ohutegurite definitsioon pärineb aastast 1984 ning sai paika pandud Maailma terviseorganisatsiooni (WHO) ja Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni (ILO) poolt (Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, 1984). 1989. aastal vastu võetud töötajate tööohutuse ja tervishoiu raamdirektiivist tuli palju algatusi psühhosotsiaalsete ohuteguritega tegelemiseks Euroopa Liidu riikide erinevatel töökohtadel. Sealhulgas sekkusid teatud juhtudel sotsiaalparteid, mõnes ELi liikmesriigis kehtestati uued õigusaktid ja juhised psühhosotsiaalsete ohutegurite käsitlemiseks töökohal. (EU-OSHA ESENER-2)

Kuni aastani 2019 olid tervishoiu ja tööohutuse seaduses märgistatud psühholoogilised ohutegurid, muudatusega määratleti ära psühhosotsiaalsed ohutegurid. Paragrahv 9¹ lõige 1 sätestab, et „Psühhosotsiaalsed ohutegurid on õnnetus- või vägivaldlaohuga töö, ebavõrdne kohtlemine, kiusamine ja ahistamine tööl, töötaja võimetele mittevastav töö, pikaajaline töötamine üksinda ja monotoonne töö ning muud juhtimise, töökorralduse ja töökeskkonnaga seotud tegurid, mis võivad mõjutada töötaja vaimset või füüsilist tervist, sealhulgas põhjustada tööstressi.“ (Tervishoiu ja tööohutuse seadus 2019)

Psühhosotsiaalsed tegurid koondavad enda alla seda, kuidas tööd tehakse ehk milline on töökoormus, kui pikad on tähtajad ning milliseid töömeetodeid kasutatakse. Lisaks koondavad need enda alla töösuhteid juhtide ja kolleegidega ning suhtlust klientidega. Jaekaubanduses on tihti peale probleemiks suur voolavus ning erinevate ohutegurite kaardistamine ja nendega tegelemine võib aidata kaasa voolavuse vähendamisele. Jaekaubanduse puhul peetakse voolavust vahemikus 20% - 25% tavapäraseks. Küll aga tuleb mõista, et töötaja on ettevõtte missiooni ja visiooni

saavutamise protsessis oluline komponent. Organisatsiooni eesmärkide ning standardite täitmiseks vajavad töötajad töökeskkonda, mis võimaldab neil töötada vabalt, ilma suurte takistusteta ning probleemideta, mis võivad osutada potentsiaali saavutamise piduriks. (Maulabakhsh, Raziq 2015)

Bandini *et al.* (2019) on oma uuringus, mis on läbi viidud 63 medõe hulgas, välja toonud lisaks eelmainitutele psühhosotsiaalsetele ohuteguritele ka masinate ja seadmete kvaliteedi. Töötaja, kellele pole töö tegemiseks antud parimaid võimalikke seadmeid, võib kiirelt frustreruda, tunda pinget ja stressi, mille tulemusena töökvaliteet langeb. (*Ibid.*) Simon Fraser Ülikoolis (2018) viidi läbi uuring, mille käigus tuvastati 13 põhilist psühhosotsiaalset ohutegurit töökeskkonnas, mis mõjutavad organisatsiooni töökeskkonda ja kliimat, töötajate tervist ja nende efektiivsust, finantstulemust ja töötajate heaolu. Tegurite analüüs põhines olemasoleva Kanada kohtupraktika ja õigusaktide alusel. Allpool on toodud välja loetelu nendest faktoritest (*Ibid.*):

1. Psühholoogiline tugi (*Psychological Support*)
2. Organisatsiooni kultuur (*Organizational Culture*)
3. Läbipaistev juhtimine ja ootused (*Clear Leadership & Expectations*)
4. Viisakus ja austus (*Civility & Respect*)
5. Psühholoogilised pädevused ja nõuded (*Psychological Competencies & Requirements*)
6. Isiksusekasv ja areng (*Growth & Development*)
7. Tunnustus ja tasu (*Recognition & Reward*)
8. Kaasatus ja mõju avaldus (*Involvement & Influence*)
9. Töökoormuse jaotus (*Workload Management*)
10. Pühendumus (*Engagement*)
11. Tasakaal (*Balance*)
12. Psühholoogiline kaitse (*Psychological Protection*)
13. Füüsilise ohutuse kaitse (*Protection of Physical Safety*)

Kõik need 13 tegurit avaldavad mõju töötajate tervisele, psühhosotsiaalsele ja füüsilisele seisundile. Töötajad, kes tunnevad psühholoogilist tuge, saavad ettevõttes kasvada ja areneda, tunnevad kaasatust ja kaitset ohutegurite eest ning mõistavad juhtide käitumist, on tugevama töötahtega ning nende lojaalsus ning pühendumus on suuremad. Antud tegurite puudumisel suureneb töötajate puudumine (haiguspäevad) ja väheneb produktiivsus, tekivad traumad, kasvab konfliktus ja stressitase, suureneb emotsionaalne läbipõlemine ja personali voolavus. (*Ibid.*)

EU-OSHA uuringust ESENER-2 selgub, et psühhosotsiaalsete riskide juhtimise suurimaks takistuseks ettevõtetes oli teadlikkuse puudumine juhtkonna tasandil ning spetsialistide toe puudumine tööohutusega tegelemiseks üldiselt. Psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemisele, sagedusele ning nendega tegelemisele avaldavad kindlasti ka mõju ettevõtte suurus ning sektor, milles ettevõtte tegutseb. (*Ibid.*)

2.2. Psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemine ning tagajärjed töökeskkonnas

Ohutegurite esinemine ettevõttes võib viia töötajate rahulolu vähenemiseni. Suure tõenäosusega lahkub töötaja ettevõttest siis, kui tema psühholoogiline heaolu ning tööga rahulolu on madalad. Tööga rahulolu ning tähendusrikka ja eesmärgikindla töö tegemine võib vähendada tööjõu voolavust. (Bonett, Wright 2007)

Broom *et al.* (2006) kirjutab, et Austraalias läbi viidud uuringud on tõestanud, et tööde puhul, mille eest saab töötaja töötasu, on psühhosotsiaalse töökeskkonna kvaliteet tugevalt seotud töötaja vaimse tervisega. Sarnase järelduseni jõudsid ka Maulabakhsh ja Raziq (2015) oma uuringus, mille nad viisid läbi 210 töötaja hulgas, kasutades anonüümset ankeetküsitlust juhuvalimi testimisel. Tulemused näitavad positiivset seost töökeskkonna ja töötajate tööga rahulolu vahel. (*Ibid.*)

Sarnaselt toetab antud arvamust Dresen-Frings *et al.* (2020) uuring, mille valimi suuruseks oli 73 874 töötajat ning mille käigus jõuti mõõdukate tõendusteni, et tööga seotud psühhosotsiaalsed ohutegurid on seotud suurema stressist tingitud psüühikahäire riskiga. Jõupingutuse ja töötasu tasakaalu puudumine, madal organisatsiooniline õiglus ja kõrged töö nõuded suurendasid stressist tingitud psüühikahäirete tekkimise riski, varieerudes 60% kuni 90%. (*Ibid.*)

Bambra (2011) tõi oma uuringus välja, et madalama staatusega ametikohtadel töötavad töötajad võivad kogeda kõrgemat pinget. Selle põhjuseks on tihti peale see, et neil on väiksem kontroll tööülesannete üle, mis tähendab, et neil on vähem võimalusi stressi vähendamiseks tööpositsioonil. (*Ibid.*) Nordlöf *et al.* (2015) tõi oma uuringus välja, et tööstuses töötavate töötajate üheks riskifaktoriks on töö monotoonsus, liigutuste kordus ja sundasendid ning võimalik keskendumise hajumine. Klienditeenindus on selles aspektis sarnane tööstuses töötamisele, sest tööpäeva pikkuseks on 10 töötundi, mis mööduvad enam jaolt püsti seistes. Tihti tehakse sundliigutusi

kassas või riideid kokku pannes, millest tulenevalt on sarnaselt tööstuses töötavatele töötajatele võimalik tähelepanu kadumine. Juhtide ülesanne on veenduda, et ettevõttes oleksid põhjalikud ohutusjuhendid ja reeglid, millega tutvuvad kõik töötajad. Pelgalt tutvumisest aga ei piisa ning juhi ülesanne on kontrollida ka nende reeglite täitmist ning vajadusel peab juht olema oma töötajatele toeks ja eeskujuks. (*Ibid.*)

Jang ja Kandampully (2018) teid restorani klienditeenindajate põhjal koostatud uuringus välja, et eesliinitöötajate hoidmine ja motiveerimine mängib kesksel rollil teenindussektoris edukaks olemisel. Äärmiselt oluline on arusaamine teguritest, mis võivad avaldada mõju töötajate heaolule ning töökeskkonnale, mis omakorda võivad vähendada ettevõtte konkurentsivõimelisust. Lisaks leidsid autorid, et kui juht kasutab teenindavat juhtimisstiili ehk jagab võimu, seab esikohale töötajate vajadused ning aitab inimestel areneda ja jõuda võimalikult kõrgele, siis väheneb töötajates soov ettevõtetest lahkuda ning suureneb lojaalsustunne. (*Ibid.*)

Tööinspeksioon (2014) kirjeldab tööstressi tunnuseid, milleks võivad olla töötaja ärevus, närvilisus, depressioon, ainevahetushäired, keskendumise häired, alkoholi, narkootikumide ja tubaka kuritarvitamine, ebatervislik toitumine, maohaavandid ning luu- ja lihaskonna probleemid. (*Ibid.*) Stress ning pinged mõjutavad meie hormonaalseisundit, kortisooli taseme tõusmisega, mida põhjustab stress. Kortisoolitaseme tõus veres suurendab söögiisu just magusa järele. Kõrge kortisoolitaseme ning pidev pingeseisund mõjuvad negatiivselt organismi immuunsüsteemile, muutes organismi vastuvõtlikumaks haiguste suhtes. (Grünberg-Entsik 2017) Uuringud on leidnud positiivse seose kõrge kortisoolitaseme ning Hamiltoni Depressiooni reitingu vahel (Chunqiao *et al.* 2019). Aubé *et al.* (2020) viisid läbi 6 meta-analüüsi, kasutades 13 varasemat uuringut, mis moodustasid valimi suuruses 130 056. Selle valimi põhjal jõudsid autorid tulemuseni, et töötajad, kes puutusid kokku psühhosotsiaalsete stressoritega töökeskkonnas olid seotud suurema haiguse tõttu puudumise riskiga ja psüühikahäire tekke ohuga. Nende stressorite tähtsuse parem mõistmine ning kaardistamine võib aidata töötajate vaimse tervise ja töövõime hindamisel. (*Ibid.*)

Pikaaegne stressiseisund võib põhjustada omakorda depressiooni ja läbipõlemist. Depressiooni põhilised sümptomid on huvi ja elurõõmu kadumine ning vähenenud energia. (Freden, Billeter-Koponen 2005) Sotsiaalministeerium (2019) koostas analüüsi töökeskkonna vaimse tervise teemal ning Eestis on töövõime vähenemise põhjustest teisel kohal vaimse tervise häired. Raportis on toodud välja lause: „Maandamata töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid mõjutavad kogu organisatsiooni tulemuslikkust, mis omakorda mõjutab kogu ühiskonda“. Antud lause annab

kinnituse lõputöö teema olulisusele ning sellele, et ettevõtted peavad suurendama oma teadlikust selles valdkonnas. Tööandja saab sekkuda läbi töökorralduste ja tööprotsesside kaardistamise, vajadusel peab pöörduma tööandja professionaali poole, kes oskab aidata süvenenud riskitegurite esinemisel. (*Ibid.*) Aboagye *et al.* (2020) tõid välja, et töökeskkonda investeerimisega tekib tööandjatel võimalus edendada nii töötajate tervist kui ka takistada tervislike probleemide tõttu vähenenud või kannatada saanud töötulemusi, sest leidlikud ning kaasaegsed töökeskkonnad võimaldavad töötajatel kiiremini kohaneda ning hõlbustavad taastumist võimalikest haigustest. (*Ibid.*)

Munn-Giddings *et al.* (2019) tõid oma uuringus välja stressi ennetamise tegevused ning need saab jagada omakorda kolmeks:

1. Esmased ennetustegevused stressi esinemise vähendamiseks (organisatsiooni tasand):

- ergonoomilisus;
- töö ja töökeskkonna kujundamine;
- organisatsiooni ning juhtimiskvaliteedi pidev arendus.

2. Sekundaarsed ehk teisesed ennetustegevused:

- stressi vähendamine töötajate koolitamise ja juhendamise abil.

3. Tertsiaarsed ennetustegevused stressi vähendamiseks:

- arendada vastavat juhtimissüsteemi ettevõttele ning hoida pidevas arengus töötervishoiualaseid tegevusi.

Ohutegurite esinemise tuvastamiseks on vaja need kaardistada ning selleks on loodud tööandjatele riskianalüüs, mille põhieesmärgiks on töötajate ohutuse ning tervise säilimise tagamine. Riskianalüüs aitab tuvastada ohutegurid ning nendega tegutsedes on võimalik ära hoida tõsised kahjustused nii indiviidile kui ka ettevõttele tervikuna. Tööandjal on kohustus läbi viia ja ajakohastada töökeskkonna riskianalüüs. Tööinspeksioon on välja toonud erinevad tehnikad riskide tuvastamiseks, milleks on tööprotsesside vaatlus, arutelud fookusgruppides, küsimustike ja intervjuude läbiviimine, riskide ja tööõnnetuse juhtumite andmebaasi omamine ja töökeskkonna audit. Riskianalüüsi läbiviimise sammud on (Tööinspeksioon 2014):

- 1) informatsiooni kogumine;
- 2) riskitegurite tuvastamine ja nende analüüs;

- 3) riskiteguritega seotud ohtude hindamine;
- 4) riskiteguri kõrvaldamise või vähendamise tegevusplaani loomine ja hindamise ülevaatamine;
- 5) riskihindamise ja tegevusplaani dokumenteerimine ning töötajatele avalikustamine. Hindamise kordamine peale tegevusplaani aktiveerimist.

Sotsiaalministeeriumi poolt välja antud töökeskkonna vaimse tervise analüüsis on välja toodud, et ohutegurite hindamisel ja konkreetsete hinnangute määramisel peab tööandja analüüsima, millised töötajad, milliste ohutegurite poolt ning millisel määral on enim ohustatud. Analüüsis on välja toodud, et tööandja peab arvestama sellega, et suuremasse riskigruppi kuuluvad töötajad, kes tunnetavad kolme olulist tegurit (Sotsiaalministeerium 2019):

1. Suured nõudmised teiste inimeste poolt (ajaline surve, kiire töörytm, tähtaegadega töö).
2. Minimaalsed võimalused oma tööprotsessi üle ise otsustada.
3. Vähene sotsiaalne toetus kolleegidelt ja otseselt juhilt.

Euroopa tööohutuse ja tervishoiu amet on loonud stressi ja psühhosotsiaalsete riskide vähendamise e-juhendi, kus on välja toodud põhilised soovitusel, mis aitavad tööandjal ohuteguritega tegeleda. Juhendis on soovitatud analüüsida töötaja töökoormust, tunda huvi, kas tööülesannete täitmisel on tekkinud probleeme. Töötajaid peab koolitama ning tagama neile tööülesannete täitmiseks piisava väljaõppe. Juhid peavad läbima juhtimisalaseid koolitusi, et osata oma töötajatega suhelda ning nendele abiks olla. Töötajale peab olema selge, mis on tema roll tööprotsessis ning milliseid ülesandeid ta täitma peab. Lisaks toodi välja, et töötajaid peab kaasama otsuste tegemisse, sest nendel võib olla palju ideid selles osas, kuidas mingit tööloiku on võimalik teha efektiivsemalt. Töötajatele tuleb tagada konfidentsiaalsus ning turvaline töökeskkond, lisaks peab toetama ka nende kehalist ja vaimset aktiivsust väljaspool tööaega. (Stressi ja psühhosotsiaalsete riskide vähendamise e-juhend)

Cox ja Santos (2000) toetavad eelmainitud juhendis välja toodud punkti, et rolli ebaselgus või rollikonflikt mõjutavad töötaja tervist rohkem kui ülekoormatus ja vastutus teiste isikute eest. Rolli ebaselguse all mõeldakse olukorda, kus töötaja ei ole saanud piisavalt informatsiooni oma töörolli kohta ning tal puudub teadmine, kuidas ta sobitub ettevõtte protsessidesse. See võib viia selleni, et töötaja ei ole rahul tehtud tööga, tunneb stressi ja tööpingeid ning omab madalat enesehinnangut. Rollikonflikt on aga olukord, kus töötaja on sunnitud täitma sellist rolli, mis on vastuolus tema enda väärtustega või peab hoopis täitma mitu erinevat rolli korraga. (*Ibid.*)

Psühhosotsiaalseid ohutegureid on läbi aastate uuritud ning detailselt kirja pandud, mis on võimaldanud neid ka paremini tuvastada töökeskkonnas. Nendega tegelemine võib olla keeruline, kulukas ning aeganõudev protsess, sest tihtipeale tuleb sisse viia suured muudatused töökeskkonda. Ohuteguritega tegelemise teeb raskeks ka personalitöötajate ning juhtkonna vähene teadlikkus ning töötajate vähene soov probleemidest avalikult rääkida. Järgmine peatükk keskendub empiirilise uuringu tutvustamisele ning analüüsimisele, millega autor soovib saada kinnitust teooriale.

3. EMPIIRILINE UURING

Antud magistriöö kolmas peatükk keskendub empiirilise uuringu tutvustamisele, analüüsile ning järelduste tegemisele. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks analüüsitakse andmeid statistilise andmeanalüüsi meetodi abil. Antud töös on kasutatud juhendaja abil saadud rahvusvaheliselt tunnustatud COPSOQ III keskmise pikkusega küsimustikku. (Lisa 1) Eraldi sektsioonina on küsimustiku lõpus töötajate hääle kasutamist hindav (*employee voice*) küsimustik. Uuringus kasutatakse Farh *et al.* (2012) koostatud küsimustikku. (Lisa 2) Autor jagas töötajatele küsimustiku, vastutas vajaliku informatsiooni jagamise ning andmete kogumise eest, andmete analüüsimise, tulemuste ning järelduste esitamise eest. Töö eesmärk oli välja selgitada kuidas jaekaubandustöötajad hindavad oma töökeskkonda ja millised psühhosotsiaalsed faktorid on seotud töötaja hääle kasutamisega.

Magistritöö raames esitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millised psühhosotsiaalsed ohutegurid esinevad jaekaubandusettevõtetes?
2. Millised psühhosotsiaalsed tegurid on enim seotud töötajate ebakindlusega?
3. Millisel määral klienditeenindajad kasutavad töötaja häält (VOICE) töökorralduslikes olukordades?
4. Millised psühhosotsiaalsed ohutegurid on seotud töötaja hääle kasutamisega?

3.1. Uurimismeetod ja andmete kogumine

Uurimismeetodina kasutas autor kvantitatiivset meetodit ja andmete kogumiseks kasutas COPSOQ III keskmise pikkusega küsimustiku, milles on 118 küsimust. Küsimustikule vastamine oli anonüümne ning vabatahtlik. COPSOQ meetodika aluseks on 16 erinevat psühhosotsiaalsete riskitegurite hindamise küsimustikku, mis pärinesid nii Soomest, Rootsist, USA-st, Hollandist, Taanist ja Inglismaalt. Teaduslik uuring viidi läbi 1858 Taani töötajaga, mille käigus valideeriti COPSOQ küsimustikku ning arendati välja usaldusväärne hindamismeetodika. (Kristensen, 2001). Psühhosotsiaalsete ohutegurite mõõtmiseks on aga lisaks COPSOQ küsimustikule veel erinevaid meetodeid. Saksamaal on kasutusel BASA-küsimustik, mille abil hinnatakse töötingimuste psühholoogilist mõju, ERI-küsimustik, mille abil analüüsitakse panuse ja tasu tasakaalustatust, KFZA küsimustikku, mis on põhiliselt töö analüüsimiseks või subjektiivset töö analüüsi küsimustikku SALSA. SALSA alla kuulub ka Kopenhaageni psühhosotsiaalne

küsimustik COPSOQ. (Teichmann 2009) Antud lõputöös kasutati COPSOQ küsimustikku just selle usaldusväarsuse ning kättesaadavuse tõttu.

COPSOQ III keskendub järgmistele alateemadele:

1. Nõudmised töötajale – hinnatakse töökoormust ja -tempot, emotsionaalseid ja kognitiivseid töö nõudmisi ja emotsioonide varjamist.
2. Töökorraldus – hinnatakse töökorralduse üle otsustamise võimalust, tööülesannete mitmekesisust, kontrolli töötaja kasutuse üle ning tööülesannete tähenduslikkust.
3. Hinnangud juhile – hinnatakse töötaja informeeritust, tunnustamise kvaliteeti, töötaja töörolli ja ülesannete selgust ja juhtimise kvaliteeti.
4. Sotsiaalsus töökeskkonnas – hinnatakse juhi ja kolleegide poolset toetust ning töökollektiivi ja õhkkonda.
5. Indiviidi hinnang – hinnatakse enda seotust organisatsiooni ja tööga, töö kvaliteeti ja analüüsitakse tööga rahulolu.
6. Töötaja ebakindlus – hinnatakse töötaja ebakindlust töö ja töökorralduse suhtes ning antakse hinnang töö ja eraelu konfliktile.
7. Suhted – hinnatakse kolleegide vahelist usaldust ja suhtlust, töötajate ja otsese juhi vahelist usaldust, organisatsioonilist õiglust ning töökiusamist.
8. Tervislikud aspektid – hinnatakse töötaja tervist, analüüsitakse uneprobleeme, stressi, meeleoluhäireid ning läbipõlemist.

Demograafiliste andmete sektsioonis küsiti vastaja ametikoha nimetust, töötaja korraldust, tööstaaži organisatsioonis, vanust ja sugu. Antud lõputöö uuring viidi läbi ühe ettevõtte baasil, sest kokku saadi representatiivne valim, mille põhjal oli võimalik teha järeldusi. Sellest tulenevalt eemaldati COPSOQ-i demograafilistest küsimustest kaks. Üks nendest palus nimetada oma positsiooni ettevõttes, kuid autor leidis, et sellel küsimusel pole antud uuringus lisaväärtust, sest kõik vastajad pidid niigi mainima oma ametikoha nimetuse. Lisaks eemaldati demograafilistest küsimustest haridustaseme küsimus, sest antud lõputöö raames ei analüüsitud psühhosotsiaalseid tegureid haridustaseme põhjal.

COPSOQ küsimustele sai vastata viie palli skaalal, kus üldjuhul 1 tähendas väga harva/mitte kunagi/väga rahulolematu/ei, üldse mitte ja 5 kogu aeg/väga suurel määral/alati/väga rahul/iga päev. Andmete analüüsimisel tugines autor 2019. aasta COPSOQ III juhendile, kus määrati

küsimustiku vastuste hindamiseks punktiskaala 0-100, kus 0 tähendas väga harva/mitte kunagi ja 100 kogu aeg/väga suurel määral/alati.

L. Randmann avaldamata käsiraamatu põhjal jaotusid hinnangud analüüsimisel kolme skaalasse, milleks olid:

0–41 punkti indikeerib tunnuse ja selle valdkonna madalat kvaliteeti. Sellise hinnangu saanud töökeskkonna psühhosotsiaalne tegur on võimalik riskifaktor ja võib mõjutada negatiivselt nii töötaja heaolu kui töötulemusi.

42–66 punkti indikeerib tunnuse ja selle valdkonna kesktasemel kvaliteeti. Sellise hinnangu saanud töökeskkonna psühhosotsiaalne tegur ei avalda otsest ohtu töötaja heaolule ja töötulemustele. Selliste ohuteguritega peab aga tegelema ning lahendused leidma, sest vastasel juhul võivad need aja möödudes muutuda tõsisemaks või krooniliseks. Sellisel juhul võivad need ohutegurid avaldada negatiivset mõju vaimse tervise näitajatele.

67–100 punkti indikeerib tunnuse ja selle valdkonna head või väga head kvaliteeti. Sellise hinnangu saanud töökeskkonna psühhosotsiaalne tegur ei avalda ohtu töötaja tervisele, vaid aitab kaasa eesmärkide saavutamisele ja töötaja heaolule.

Negatiivsete skaalade hinnangu andmisel on 0 – 41 punkti ja 67 – 100 punkti tähendused eelnevast vastupidised (L.Randmann arvutused, avaldamata käsikiri).

Töötajatega jagatud küsimustik sisaldas ka hääle kasutamist hindavaid küsimusi, mis aitavad analüüsida töötajate julgust ning soovi avaldada töökohas arvamust tekkivate probleemsete aspektide osas. Juhtide küsitlemine aitab mõista, kas töötajad ning juhid on antud teema osas samal arvamusel. Juhtidele ja teenindajatele jagati mõnevõrra erinevad hääle kasutamise küsimustikud, mis on välja toodud Lisas 2. Töötaja hääle kasutamist hindav küsimustik koosneb kümnest küsimusest, mis käsitlevad arvamuse avaldamise ning töökeskkonna probleemide ülestõstmise teemasid. Küsimustele paluti vastata 6-punkti skaalal, kus 1 on kindlasti ei nõustu; 2 on ei nõustu; 3 on pigem ei nõustu; 4 on pigem nõustun; 5 on nõustun; 6 on kindlasti nõustun.

Andmete kogumiseks jaotati kõikidele osakonnajuhtidele küsimustikud, kes need siis oma osakonna töötajatele edastasid. Küsimustikule vastamiseks oli aega 10 päeva, mis võimaldas jõuda

ka erinevate graafikute alusel töötavate töötajateni. Anonüümsuse tagamiseks sai iga töötaja küsimustikuga kaasa ümbriku, kuhu oli peale vastamist võimalik täidetud küsimustelet asetada. Autor saatis juhtidele välja ka küsimustiku täitmise juhised ja tähtaja ning küsimuste korral oli võimalus kõigil pöörduda autori poole.

Antud töös kasutatakse andmeanalüüsiks statistilise andmeanalüüsi meetodit. Andmekogu kirjeldava statistika tulemusi esitatakse põhitunnuste lõikes, milleks on aritmeetiline keskmine, mediaan ja standardhälve. Küsimustiku skaalade sisemist reliaablust hinnati Cronbach'i alfa (α) analüüsi järgi. Tulemusi tõlgendati $\alpha > 0,9$ suurepärase; $\alpha > 0,8$ hea; $\alpha > 0,7$ vastuvõetav; $\alpha > 0,6$ kaheldav; $\alpha > 0,5$ kehv; $\alpha < 0,5$ vastuvõetamatu (Gliem & Gliem, 2003). Tulemused on esitatud Lisas 3. Lisa 4 ja Lisa 5 toovad välja VOICE küsimustiku tulemused koos kirjeldava statistika väärtustega.

Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks gruppide hinnangutes viidi läbi dispersioonanalüüs One-Way-ANOVA Post Hoc testiga Tamhane-i meetodil. Andmetöötluseks kasutati programme IBM SPSS Statistics ja MS Excel.

Uuringus kasutatavad statistilised tähised: vastajate arv (n), aritmeetiline keskmine (m), standardhälve (sd), mediaan (me), dispersiooniindeks (t ; F), olulisuse tõenäosus (p), usaldusväarsuse koefitsient (α).

3.2. Valimi kirjeldus

Magistritöö valimiks võttis autor jaekaubandusettevõtte X teenindusala töötajad ning vastavad teenindusega seotud osakonnajuhid. Ettevõtte on asutatud Eesti Vabariigis 1994. aastal ning selle põhitegevusalaks on jaemüük muudes spetsialiseerimata kauplustes. Jaekaubandusettevõttes X on 8 erinevat teenindusosakonda ning igal osakonnal on omad kaubakategooriad, mida müüakse.

Küsimused jagati paber kandjal 243-le teenindusala töötajale ning 8-le osakonnajuhile. Valimi suuruse kalkulaatori (Sample Size Calculator, 2022) järgi peab usaldusnivooga 95% ning valimiveaga 5% valimi suurus olema vähemalt 149 vastajat. Antud lõputöö küsimustikule vastas 151 teenindajat, mida saab pidada representatiivseks valimiks ning tulemusi saab üldistada üldkogumile. Vastajate hulgas oli naisi 143 (94,7%) ja mehi 8 (5,3%), juhte oli 8. Teenindajate

hulgas oli vastamise määr 62,1% ja 100% juhtide seas. Kõige noorem teenindusosakonna vastaja oli 20-aastane ja kõige vanem vastaja 76-aastane. Uuringus osalejate keskmine vanus oli 49,7 aastat. Allolevas tabelis on autor välja toonud vastajate vanuselise jaotuse.

Tabel 1. Vastajate vanuseline jaotus

Vanus	Vastajate arv	% vastajate arvust
kuni 21	4	2,6%
21-25a	13	8,6%
26-30a	7	4,6%
31-35a	7	4,6%
36-40a	8	5,4%
41-45a	9	6,0%
46-50a	21	13,9%
51-55a	13	8,6%
56-60a	30	19,9%
61-65a	21	13,9%
66 ja vanemad	18	11,9%

Allikas: autori koostatud

Tabelist 1 on näha, et vastajaid oli igas vanusegrupis piisavalt ning samuti on esindatud mitmed erinevad vanusegrupid, mis aitab andmete analüüsimisel võrrelda psühhosotsiaalsete ohutegurite tunnetust vastavalt vanusele. Kõige rohkem oli vastajaid vanusegrupis 56-60 eluaastat. Lisaks näeme tabelist, et kasutades viie aastast sammu tekib liiga palju vanusegruppe ning sellest tulenevalt analüüsimise ajal kasutab autor vanusegruppe, mis on kümne aastaste vahedega ning need on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Analüüsis kasutatud vanusegruppide jaotus

Vanus	Vastajate arv	% vastajate arvust
Kuni 30	24	16%
31-40	15	10%
41-50	30	20%
51-60	43	28%
61-70	39	26%

Allikas: autori koostatud

Järgmiseks on autor välja toonud antud magistritöö valimi vastajate tööstaaži jaotuse.

Tabel 3. Vastajate tööstaaži jaotus

Tööstaaž	Vastajate arv	% vastajate arvust
alla aasta	11	7,3%
1-2a	32	21,2%
3-5a	27	17,9%
6-10a	31	20,5%
11-15a	13	8,6%
16-20a	12	7,9%
21 ja enam	25	16,6%

Allikas: autori koostatud

Tabelis 3 on näha, et kõige enam oli vastajate hulgas 1-2 aastase (21,2%) ning 6-10 aastase (20,5%) tööstaažiga töötajad. Kõige vähem oli vastajate hulgas alla 1 aastase tööstaažiga töötajaid. Valimi keskmine tööstaaž oli 11,25 aastat ja kõige suurem tööstaaž oli 52 aastat. Arvestades seda, et jaekaubanduses on üldiselt pigem madal tööstaaž, siis on antud ettevõttes keskmine tööstaaž vägagi kõrge. Antud töös soovib autor uurida, kas pikema ja lühema tööstaažiga töötajate vahel on erinev psühhosotsiaalsete ohutegurite tunnetus.

Autor küsis demograafiliste küsimuste all ka ametikohta, mis võimaldab analüüsida psühhosotsiaalsete ohutegurite tunnetust erinevate positsioonide gruppides. Tabelis 4 on näha 151 vastaja ametikohtade jaotust.

Tabel 4. Töötajate ametikohtade jaotus

Ametikoht	Vastajate arv	% vastajate arvust
Kaubapaigutaja	2	1,3%
Klienditeeninduse assistent	5	3,3%
Konsultant	63	41,7%
Laohoidja	2	1,3%
Teenindaja	76	50,3%
Teenindusspetsialist	3	2,0%

Allikas: autori koostatud

Küsitlusele vastajatest 76 (50,3%) märkisid oma ametikoha nimetuseks teenindaja ning 63 (41,7%) märkisid ametikohaks konsultant. Näeme, et ülejäänud ametikohtade esindajaid on pigem vähe, millest tulenevalt ühendab autor oma analüüsis edaspidi kaubapaigutajad, laohoidjad ja teenindajad üheks grupiks. Konsultandid ja teenindusspetsialistid moodustavad teise ametikoha grupi ning klienditeeninduse assistendid kolmanda grupi. Klienditeeninduse assistendid

moodustavad eraldi grupi, sest nende tööülesanded erinevad olulisel määral teenindajate tööülesannetest ning on seotud kliendisuhtlusega meili, telefoni ja vahetu suhtluse teel. (Tabel 5)

Tabel 5. Analüüsis kasutatud ametipositsioonide grupid

Ametipositsiooni grupp	Vastajate arv	% vastajate arvust
Teenindaja+laohoidja+kaubapaigutaja	80	52,98%
Konsultant+teenindusspetsialist	66	43,71%
Klienditeeninduse assistent	5	3,31%

Allikas: autori koostatud

Demograafiliste küsimuste hulgas oli veel töökeskkonna küsimus, millele 125 (82,8%) vastas, et töötavad teenindusallas, 2 (1,3%) vastas, et töötab töökojas, 3 (2%) vastas, et töötab avatud planeeringuga tööruumis kindla töökohata, 7 (4,6%) vastas, et töötab avatud planeeringuga tööruumis kindla töökohaga, 7 (4,6%) vastas, et teeb tööd kindla töökohaga kuni 4 inimesega kabinetis, 6 (4%) töötajat vastas, et töökeskkond on kombinatsioon erinevatest ning 1 (0,7%) töötaja vastas, et tema töökeskkond on kombinatsioon teenindusallas ja töökojast. Näeme, et põhiliselt töötavad vastajad teenindusallas ning peale vestlust osakonnajuhtidega on selge, et ka teiste vastajate ametikohad ja tööülesanded on olulisel määral seotud teenindusallas töötamisega. Autor soovib uurida, et kuidas tunnetavad erinevad teenindusallas töötajad psühhosotsiaalseid ohutegureid.

Lisaks teenindusallas töötavatele töötajate küsitlemisele viis autor läbi küsimustiku osakonnajuhtide seas. Osakonnajuhtajatel paluti täita oma osakonna töötajate hääle kasutamist hindav küsimustik. Töötaja hääle kasutamist hindasid osakonnajuhtid juhi vaatest. Küsimustiku täitsid kõik 8 osakonnajuhti, kellest mehi oli 1 (12,5%) ja naisi 7 (87,5%). Muid demograafilisi küsimusi juhtidelt ei küsitatud, sest nemad ei olnud osa põhivalimist.

3.3. Uuringu tulemused ja analüüs

Antud alapeatükis annab autor ülevaate COPSOQ ja töötajate hääle küsimustike tulemustest nii teenindava personali kui ka juhtide seas.

Tabel 6 annab ülevaate kogu valimi psühhosotsiaalsete ohutegurite põhilistest statistilistest näitajatest nagu aritmeetiline keskmine (m), mediaan (me) ja standardhälve (sd).

Tabel 6. Teenindajate (kogu valim) psühhosotsiaalsete ohutegurite kirjeldav statistika

Psühhosotsiaalne ohutegur	m	me	sd
Kvantitatiivsed töönõudmised	24,23	16,67	20,44
Töötempo	44,87	41,67	26,84
Kognitiivsed töönõudmised	64,57	66,67	22,88
Emotsionaalsed töönõudmised	42,27	41,67	28,19
Emotsioonide varjamise nõue	63,52	66,67	29,06
Organisatsiooniga seotus	64,07	66,67	24,89
Tööga seotus	58,17	58,33	24,07
Töö kvaliteet	76,77	75,00	14,13
Tööga rahulolu	68,05	75,00	16,62
Mõju töökorralduse üle	35,76	33,33	25,25
Arenguvõimalused	59,77	58,33	25,55
Töö mitmekesisus	64,40	66,67	17,64
Töö mitmekesisus 2v	65,23	62,50	22,17
Kontroll tööaja kasutuse üle	42,22	41,67	26,12
Töö tähenduslikkus	62,86	66,67	23,78
Informeeritus	67,27	75,00	23,57
Tunnustamine	72,63	75,00	22,39
Rolli selgus	84,05	91,67	19,05
Rollikonflikt	38,85	41,67	26,40
Juhtimise kvaliteet	67,94	75,00	21,96
Juhipoolne sotsiaalne toetus	72,68	75,00	22,67
Kolleegide toetus	72,35	75,00	20,65
Töökogukond	80,46	83,33	17,40
Ebakindlus töökoha suhtes	30,63	25,00	25,67
Ebakindlus töökorralduse suhtes	25,11	16,67	26,35
Töö ja eraelu konflikti	41,06	41,67	24,12
Kolleegide vaheline usaldus	40,29	33,33	19,16
Juhi ja töötaja vaheline usaldus	68,27	66,67	19,85
Organisatsiooniline õiglus	61,98	66,67	20,40
Uneprobleemid	39,96	41,67	24,18
Läbipõlemine	46,69	41,67	24,76
Stress	39,90	41,67	24,84
Somaatiline stress	29,03	25,00	21,25
Kognitiivne stress	24,17	25,00	20,97
Meeleoluhäired	27,70	25,00	23,91
Tervis	59,51	60,00	21,51
Enesetõhusus	53,26	50,00	16,58

Allikas: autori koostatud

Kogu valimi lõikes on võimalik täheldada, et ettevõtte üldine psühhosotsiaalsete ohutegurite tunnetamine pole kõige hullemas seisus. Töötajad enamasti usaldavad juhte, tunnevad end piisavalt informeerituna ning rolliselgust on samuti kõrgelt hinnatud. Kognitiivsed töönõudmised on hinnatud kõrgelt, mis võib ühel hetkel avaldada mõju töötajate rahulolule. Mõju töökorraldusele hinnati pigem madalamalt, sest klienditeenindussektoris pole töötajatel eriti võimalik muuta või

planeerida oma tööülesandeid või töökorraldust. Lisaks hinnati ka kõrgelt teatud isikutasandi ohte nagu näiteks läbipõlemine ja stress. Need on kindlasti sellised ohutegurid, millele ettevõtte peab tähelepanu pöörama ning proovima neid minimeerida. Edaspidises töös analüüsib autor antud andmeid põhjalikumalt erinevate gruppide lõikes, et saada ettevõttes valitsevast olukorrast veelgi selgem ülevaade.

Esmalt kontrollis autor psühhosotsiaalsete ohutegurite tunnetust vanusegruppide lõikes, mida antud magistritöös oli analüüsi kasutamisel viis. Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks vanusegruppide hinnangutes viis autor läbi One-Way ANOVA Post Hoc testi Tamhane meetodil. Statistiliselt olulised erinevused hinnangutes on välja toodud tabelis 7. Vanusegruppide analüüsimisel oli autori arvates huvitav tõdeda, kuidas tööga seotus tõusis, mida vanem oli töötaja. Eriti tõusis organisatsiooniga seotuse näitaja ja tööga seotuse näitaja. Töökvaliteedi näitaja oli vanusegruppide lõikes küllaltki sarnane. Tööga rahulolu oli kõige kõrgem vanusegrupis 61 ja vanemad ($m=72,65$ $sd=13,78$). Töönõudmiste, tööressursside, eestvedamise kvaliteedi, ebakindluse, organisatsiooni sotsiaalse kapitali ja isiku ressursside osas oli vanusegruppide vastuste keskmine sarnane ning nendes valdkondades suurt erinevust ei esinenud (vt Lisa 6). Järgmine COPSOQ III valdkond, mida oli põnev autoril analüüsida, olid sotsiaalsed suhted. Mida vanemad oli vastajad, seda tugevamat sotsiaalset tuge nad tundsid nii kolleegide kui ka juhi poolt. Teoorias oli käsitletud asjaolu, et nooremad ei tunne nii suurt seotust ettevõttega ning on suurema tõenäosusega valmis töökohta kiirelt vahetama. See võib olla ka seotud kehvema sotsiaalse kindlustundega, mis tekitab töötajates soovi liikuda teise ettevõttesse.

Tabel 7. COPSOQ valdkondade analüüs vanusegruppide lõikes

Töökeskkonna psühhosotsiaalne dimensioon	Vanus	m	me	sd	F	p
Inimene-töö seotus	kuni 30	61,11*	62,50	13,88	3,026	0,017
	31-40a	61,53	60,42	17,30		
	41-50a	67,92	69,79	13,94		
	51-60a	65,60	66,67	16,66		
	61 ja vanemad	72,65	72,92	12,32		
Sotsiaalsed suhted	kuni 30	72,80	75,00	15,10	2,927	0,023
	31-40a	76,30	80,56	13,52		
	41-50a	68,61	69,44	16,02		
	51-60a	74,74	77,78	17,76		
	61 ja vanemad	81,70	80,56	16,48		
Isikutasandi ohud	kuni 30	47,74	46,53	11,56	7,410	0,002
	31-40a	30,00	31,94	20,17		
	41-50a	40,32	43,06	18,77		
	51-60a	32,91	33,33	18,82		
	61 ja vanemad	25,64	25,00	15,37		

* paksenduses näidatud tulemused on statistiliselt erinevad

Allikas: autori koostatud

Kõige kehvemini hindas sotsiaalsete suhete valdkonda kõikide faktorite osas vanusegrupp 41-50 aastat. Lisaks oli vanusegruppide analüüsist huvitav tõdeda, et vanemate vastajate suurem seotus ettevõttega võib seotud olla sellega, et tegelikult oodatakse juba pensioniiga ning ei soovita töökohta vahetada, sest iga hetk on võimalik jääda pensionile. Lisaks tunnevad vanemad vastajad vähem töö ja eraelu konflikti. See võib olla tingitud sellest, et pole enam väikeseid lapsi, kes vajavad aega ning tähelepanu. Isikutasandi ohte tunnetasid nooremad vastajad (vanuses kuni 30) kõige rohkem ning vanemad vastajad kõige vähem, mis näitab, et nooremad vastajad tunnetavad ja kogevad rohkem uneprobleeme, läbipõlemist, stressi ja meeleoluhäireid, mis võib tekitada suuremat volavust selles vanusegrupis. Noorte seas võib see näitaja olla ka suurem, sest meeleoluhäiretest ning muudest terviseprobleemidest räägitakse tänapäeval avalikumalt kui vanasti. Vanemad töötajad tulenevalt ajaloolistest harjumustest kalduvad oma terviseprobleeme maha vaikima, sest vanasti polnud tavaks nendest avalikult rääkida. Vanusegruppide kõikide näitajatega saab tutvuda Lisas 6.

Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks hinnangutes ametigruppide lõikes läbiviidud dispersioonanalüüsi tulemused näitasid, et erinevused esinesid 18 psühhosotsiaalse ohuteguri osas. Ametite analüüsist selgus, et klienditeeninduse assistentide grupp tunnetas tööõudmisi kõrgemalt

kui teised grupid. Suurimad erinevused tulid emotsionaalsete tööõudmiste ja emotsioonide varjamise nõudest. Klienditeeninduse assistendid tegelevad ettevõttes kliendikaardi väljastuse ning muude kliendikaardi küsimustega. Kliendid pöörduvad nende poole nii telefoni, e-maili kui ka füüsilisel teel ehk töötempo on kiire ning tuleb säilitada rahu ning viisakus kliendiga suhtlusel. Samas tundsid klienditeeninduse assistendid tugevamat organisatsiooniga seotust ning tööga rahulolu. Antud osakonnas on voolavus olnud alati väiksem kui klienditeenindajate hulgas. Vaata statistiliselt oluliste erinevuste andmeid tabelist 8.

Tabel 8. Statistiliselt olulised erinevused ohuteguritest ametigruppide lõikes

Ohutegur	Teenindaja + laohoidja + kaubapaigutaja			Konsultant+teenindusspetsialist			Klienditeeninduse assistent		
	m	me	sd	m	me	sd	m	me	sd
Kognitiivsed tööõudmised	63,85	66,67	24,30	64,77	66,67	21,82	73,33	75,00	10,87
Emotsionaalsed tööõudmised	38,96	33,33	28,37	45,08	41,67	28,08	58,33	50,00	20,41
Emotsioonide varjamise nõue	60,21	62,50	28,50	66,54	75,00	30,08	76,67	75,00	18,07
Organisatsiooniga seotus	62,81	66,67	25,12	64,77	66,67	24,84	75,00	66,67	23,57
Tööga rahulolu	66,04	66,67	16,12	69,70	75,00	17,40	78,33	75,00	7,45
Mõju töökorralduse üle	36,56	33,33	25,11	33,71	33,33	24,95	50,00	50,00	31,73
Arenguvõimalused	58,75	58,33	25,40	61,36	66,67	25,93	55,00	58,33	26,74
Töö mitmekesisus	61,88	58,33	18,55	66,67	66,67	16,67	75,00	75,00	0,00
Kontroll töötaja kasutuse üle	43,65	41,67	26,16	39,52	33,33	26,57	55,00	50,00	15,14
Informeeritus	68,54	75,00	22,42	66,41	66,67	25,15	58,33	66,67	22,05
Tunnustamine	71,04	66,67	21,54	73,36	75,00	23,63	88,33	91,67	13,94
Juhtimise kvaliteet	68,65	66,67	18,90	66,79	75,00	25,67	71,67	66,67	16,24
Töökogukond	80,63	79,17	17,43	79,92	83,33	17,78	85,00	75,00	13,69
Ebakindlus töökorralduse suhtes	27,50	16,67	28,54	23,11	16,67	23,88	13,33	0,00	18,26
Töö ja eraelu konflikti	38,65	41,67	24,06	43,43	41,67	24,44	48,33	50,00	19,90
Juhi ja töötaja vaheline usaldus	68,75	75,00	20,52	67,42	66,67	19,21	71,67	75,00	20,92
Meeleoluhäired	29,27	20,83	25,64	25,13	25,00	21,46	36,67	33,33	26,74
Enesetõhusus	50,52	50,00	17,71	55,30	50,00	14,66	70,00	75,00	7,45

Allikas: autori koostatud

Eestvedamise kvaliteedi osas tundsid klienditeeninduse assistendid informeeritust nõrgemalt kui klienditeenindajad. Seda võib selgitada sellega, et nende osakond oli palju väiksem võrreldes teiste osakondadega ning mõnevõrra võis tekkida isoleeritus ning infoviibimine. Ebakindlust töökorralduse suhtes tunnetasid klienditeeninduse assistendid vähem kui klienditeenindajad. Seda

toetab ka asjaolu, et klienditeeninduse assistendid tundsid suuremat seotust ettevõttega ning nende osakonnas on spetsiifiliste oskustega töötajad. Küll aga tunnetasid klienditeeninduse assistendid rohkem töö ja eraelu konflikti. Analüüsidest vastuseid oli näha, et kahele klienditeeninduse assistendile oli sotsiaalmeedias viimase 12 kuu jooksul tulnud klientidelt ahistavaid ning kiusavaid sõnumeid. Kliendi negatiivse sõnumi nägemine oma isikliku sotsiaalmeedia konto all häirib suuresti töö ja eraelu konflikti ning tekitab töötajates pingeid. Organisatsiooni sotsiaalse kapitali temaatika tunnetus oli samuti ametite lõikes pigem võrdne. Suurim erinevus oli selles, et klienditeeninduse assistendid tunnetavad juhi ja töötaja vahelist usaldust kõrgemalt kui klienditeenindajad. Siin saab selgituseks tuua selle, et tegemist on väiksema osakonnaga ning juhil on rohkem aega ning võimalust pühendada oma töötajatele. Isikutasandi ohte, tööressursse ning sotsiaalseid suhteid tajusid kõik kolm gruppi üsna võrdselt. Suurim erinevus isikutasandi ohtude dimensioonis olid meeleoluhäired, mida tundsid klienditeeninduse assistendid kõrgemalt kui klienditeenindajad. Seda saab põhjendada erinevates allikates toimuva kliendisuhtlusega, mis võib olla küllaltki emotsionaalne ning intensiivne. Viimane suurim erinevus oli isiku ressursside temaatikas, kus klienditeeninduse assistendid hindasid nii tervise aspekte kui ka enesetõhususe aspekti palju kõrgemalt kui teised kaks gruppi.

COPSOQ vastuste põhjal analüüsis autor põhjalikumalt ebakindluse tunnet töötajates, sest selle pikaajaline tundmine pärsib tööga rahulolu, tehtud töö kvaliteeti, töötaja tervist ja üldist rahulolu ning on tugevalt seotud töötajate lahkumisega. Tunnuse analüüsimiseks viis esialgu autor läbi korrelatsioonanalüüsi, mis võimaldab näha, milliste psühhosotsiaalsete ohuteguritega on ebakindlus seotud. Lisaks kontrolliti korrelatiivsetes seostes mõjusuundasid, selleks viis autor läbi Somers'd analüüsi. Analüüsi tulemused näitasid, et ebakindluse määr on mõjutatud kõigi tabelis 9 esitatud psühhosotsiaalsete ohutegurite poolt (vt Lisa 7). Ebakindlus on seotud emotsionaalsete nõudmistega ehk mida kõrgemad need on, seda ebakindlamalt töötajad end tunnevad. Ebakindlus on seotud ka töötempoga, ehk mida kiirem on töötempo seda ebakindlamaks muutuvad töötajad. Negatiivselt on ebakindlus seotud informeeritusega, tunnustamisega, töökogukonna ja tööga seotusega ning rolliselgusega ehk mida vähem on töötaja informeeritud, tunnustatud või mida ebaselgem on nende roll, seda kõrgem on ebakindlus. Korrelatsioonanalüüsist näeme, et seosed on olemas, kuid need on pigem nõrgad. Tabelis 9 on välja toodud ainult kahe tärniga statistiliselt olulisused psühhosotsiaalsed ohutegurid ja nende *Pearson correlation* näitaja. Kõige tugevamalt on korrelatsioonanalüüsi põhjal ebakindlus seotud rollikonfliktiga. Lisa 6 sisaldab endas ka vahelehte, kus on välja toodud kõikide ohutegurite seoses ebakindlusega.

Tabel 9. Korrelatsioonimaatriks ebakindluse ja statistiliselt oluliste psühhosotsiaalsete tegurite vahel

	Ebakindlus
Töötempo	0,229
Emotsionaalsed tööõudmised	0,242
Informeeritus	-0,218
Tunnustamine	-0,237
Rolli selgus	-0,278
Rollikonflikt	0,400
Töökogukond	-0,232
Tööga seotus	-0,238

Allikas: autori koostatud

Lisaks korrelatsiooni analüüsimisele tegi autor regressioonanalüüsi, et hinnata millised töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid kõige enam mõjutavad ebakindlust. Selleks kasutas autor lineaarset regressiooni, meetodina kasutati *Stepwise*, sõltuv tunnus oli ebakindlus ning kõik muud töökeskkonna ohutegurid olid sõltumatud tunnused ehk välja jäeti isikutasandi ohud, sest need on ebakindluse tagajärjed. Regressioonanalüüsis tuli kolm mudelit, millest viimane sisaldas endas kolme ohutegurit. Esiteks olid viimases mudelis emotsionaalsed tööõudmised, mis suurendavad valimis olnud töötajate ebakindlust, tegemist on statistiliselt olulise seosega $0,025 < 0,05$, näitaja koefitsient oli 0,112. Seejärel lisati mudelisse sisse rollikonflikti näitaja, mis vähendab oma mõjuga emotsionaalsete nõudmiste poolt ja suurendab ebakindlust. Rollikonflikti näitaja olulisuse tõenäosus oli alla 0,001 ning teguri koefitsient oli 0,255. Kolmandaks toodi sisse tunnustamine, mis vähendab töötajate ebakindlust, näitaja koefitsient oli -0,204. Selle teguri olulisuse tõenäosus oli ka alla 0,001 (Tabel 10). Need ei ole kindlasti ainukesed tegurid, mis ebakindlust mõjutavad, aga kuna autor mõõtis neid tuginevalt COPSOQ alateemadele, siis tuleks kindlasti tööandjal nendele ohuteguritele pöörata tähelepanu töökeskkonna parendamisel.

Tabel 10. Ebakindluse regressioonanalüüsi tulemused

	Unstandardized Coefficients		T	p
	B	Sd.		
Konstant	32,454	5,18	6,269	0,000
Emotsionaalsed tööõudmised	0,112	0,05	2,269	0,025
Rollikonflikt	0,255	0,05	4,857	0,000
Tunnustamine	-0,204	0,06	-3,389	0,001

Allikas: autori koostatud

Lisaks COPSOQ-i teemade analüüsile koostas autor VOICE ja COPSOQ küsimustike omavahelise analüüsi, mis võimaldaks analüüsida, millised psühhosotsiaalsed ohutegurid pärsivad töötajate sõnavõttu ning arvamuse avaldamist. Selleks jagas autor VOICE küsimustiku tulemuste põhjal töötajad kahte gruppi ning need on välja toodud tabelis 11.

Tabel 11. VOICE töötajate grupid

Grupp	Vastajate arv	% vastajate arvust
Pigem ei avalda arvamust (grupp 1)	79	52,32%
Pigem avaldab arvamust (grupp 2)	72	47,68%

Allikas: autori koostatud

VOICE küsimustiku tulemusi analüüsides näeme, et tulemused jaotuvad vägagi võrdselt nende vahel, kes pigem võtavad sõnad ja nende vahel kes pigem ei võta sõna. Lisaks huvitas autorit asjaolu, kas nooremad töötajad avaldavad oma arvamust vähem või rohkem. Analüüsist selgus, et pigem avaldavad oma arvamust töötajad vanusegruppides 51-60 ning 61 ja vanemad. Allolevas tabelis 12 on välja toodud VOICE põhjal pigem arvamust avaldavad vanusegrupid. Näeme, et nooremad töötajad pigem avaldavad arvamust vähem ning mida vanema vanusegrupi juurde liigume, seda rohkem arvamuse avaldajaid näeme. Teooriast saame analüüsi toetuseks tuua asjaolu, et nooremad kolleegid huvituvad ettevõtte käekäigust vähem, neil ei teki kiirelt nii tugevat lojaalsust ettevõtte suhtes. Lisaks võib arvamuse avaldamisel suurt mõju avaldada töötaja julgus, teadmiste kogus ning staaž. Tabel 13 annab ülevaate arvamuse avaldajatest tööstaaži gruppide alusel.

Tabel 12. Arvamust avaldavate (VOICE) töötajate arv vanusegruppide lõikes

Vanusegrupp	Arvamust avaldajate arv	Arvamust avaldajate protsent vanusegrupist
kuni 30	7	29,16%
31-40a	7	46,67%
41-50a	14	46,67%
51-60a	20	46,51%
61 ja vanemad	24	61,54%
Kokku	72	-

Allikas: autori koostatud

Tabel 13. VOICE arvamust avaldavad tööstaaži grupid

Tööstaaži grupp	Arvamust avaldajate arv	Arvamust avaldajate protsent tööstaaži grupist
alla aasta	6	54,54%
1-2a	13	40,63%
3-5a	14	51,85%
6-10a	14	45,16%
11-15a	7	53,85%
16-20a	4	33,33%
21 ja enam	14	56%
Kokku	72	-

Allikas: autori koostatud

Tabelist näeme, et VOICE küsimustiku tulemuste alusel avaldab oma arvamust pigem pikema tööstaažiga töötaja. Alla aastase tööstaažiga arvamuse avaldajaid on numbriliselt vähe, küll aga protsendiliselt suur osa selle tööstaaži grupi esindajatest võtab mingil määral sõna. Kõige rohkem on protsentuaalselt kogu tööstaaži grupi mahust arvestades arvamuse avaldajaid tööstaažiga 11-15 aastat ja 21 ja enam. See on loogiline, sest olles töötanud 11-15 aastat ettevõttes on sul palju ideid ning soovi sisse viia muudatusi. Seejärel võib tekkida mõningane taandumine ning mugavustsoonis olemine, mistõttu ka arvamuse avaldamine võib kahaneda. Olles töötanud ettevõttes 21 ja enam aastat, tekib ettevõttega tihe seos, turvatunne ning lahutamatus osa. Kui töötaja on ettevõttes olnud nii pikalt, võib tal tulla tagasi julgus oma arvamust avaldada, sest ta teab, et temaga ei juhtu midagi halba ning võimalus ettevõttes jätkata on alati olemas.

Edasises analüüsis viis autor läbi Studenti *t*-testi sõltumatute gruppidega (*independent sample t-test*), kahe grupi hinnangute võrdlemiseks, et näha millistele COPSOQ ohuteguritele antud hinnangutes esinevad suurimad erinevused ning mida peaks lähemalt analüüsima töötaja hääle gruppidega. Selleks, et otsusta millise tasandi pealt näitajaid vaadata kas *equal variances assumed* või *equal variances not assumed* ehk kas sagedusjaotus gruppide sees on sarnane või erinev. Selleks, et otsustada millisel tasandil *t*-testi vaadata tuli analüüsida *Levene's test for Equality of variances* olulisuse tõenäosust (*p*). Töös oli paar näitajat, mille olulisused olid alla 0,05 aga nende mõlema tasandi *t*-testi olulisused olid samad. Seega autor võis vaadata kõikide ohutegurite *t*-testi olulisusi *equal variances assumed* reall. (Lisa 6). Studenti *t*-testi tulemustest selgus, et kahe töötaja

hääle grupi hinnangutes psühhosotsiaalsetele teguritele antud hinnangutes esinesid statistiliselt olulise erinevused 23 teguri osas (vt tabel 14).

Tabel 14. Statistiliselt olulised erinevused hinnangutes psühhosotsiaalsetele ohuteguritele

Ohutegur	Ei avalda arvamust (1)		Avaldab arvamust (2)		t	p
	m	sd	m	sd		
Kognitiivsed töönõudmised	60,34	23,159	69,21	21,786	-2,419	p=0,017
Arenguvõimalused	53,90	23,068	66,20	26,717	-3,035	p=0,003
Töö mitmekesisus	59,39	16,308	69,91	17,500	-3,823	p<0,001
Kontroll tööaja kasutuse üle	35,97	22,030	49,07	28,580	-3,171	p=0,002
Töö tähenduslikkus	56,86	22,793	69,44	23,236	-3,358	p=0,001
Informeeritus	59,81	23,180	75,46	21,298	-4,307	p<0,001
Tunnustamine	65,30	23,586	80,67	17,956	-4,474	p<0,001
Rolli selgus	80,17	19,489	88,31	17,728	-2,676	p=0,008
Juhtimise kvaliteet	59,18	20,087	77,55	19,910	-5,636	p<0,001
Juhipoolne sotsiaalne toetus	62,45	21,470	83,91	18,307	-6,579	p<0,001
Kolleegide toetus	67,30	21,257	77,89	18,563	-3,248	p=0,001
Töökogukond	75,53	18,216	85,88	14,778	-3,812	p<0,001
Organisatsiooniga seotus	56,22	24,404	72,69	22,605	-4,288	p<0,001
Tööga seotus	53,06	24,539	63,77	22,385	-2,794	p=0,006
Tööga rahulolu	64,56	17,473	71,88	14,831	-2,761	p=0,006
Töö ja eraelu konflikt	45,04	25,927	36,69	21,288	2,151	p=0,033
Juhi ja töötaja vaheline usaldus	62,55	18,387	74,54	19,625	-3,874	p<0,001
Organisatsiooniline õiglus	57,07	19,931	67,36	19,668	-3,190	p=0,002
Läbipõlemine	51,69	26,025	41,20	22,198	2,651	p=0,009
Stress	44,83	25,885	34,49	22,609	2,603	p=0,010
Kognitiivne stress	28,69	22,279	19,21	18,324	2,839	p=0,005
Meeleoluhäired	33,65	25,683	21,18	20,022	3,305	p=0,001
Enesetõhusus	49,79	16,287	57,06	16,170	-2,749	p=0,007

Allikas: autori koostatud

Seejärel pidi autor hindama nende ohutegurite sisulist erinevust kahe VOICE grupi (need kes pigem räägivad ja need kes pigem ei räägi) hinnangutes. Kognitiivsete nõudmiste puhul annab VOICE juures statistilise erinevuse, kuid sisulist erinevust nende kahe grupi mõjutamises

kognitiivsetel nõuetel pole. Arenguvõimalused ja töö mitmekesisus pigem mõnevõrra mõjutavad seda, kas inimesed avaldavad oma arvamust ning kasutavad „häält“ ettevõttes või mitte. Töötajad, kes on pigem oma arvamuse avaldajad, hindavad arenguvõimalusi ja töö mitmekesisust ettevõttes kõrgemalt. Need, kes pigem ei kõnele, tunnetavad, et nende arenguvõimalused on pigem kesised. Näeme, et need kes pigem oma arvamust ei avalda tunnevad, et nad ei saa avaldada kontrolli oma töötaja kasutuse üle ning vastupidi need, kes avaldavad arvamust tunnevad, et neil on võimalik kontrollida oma tööaega. Töötajad, kes ei arva, et saavad avaldada oma arvamust, võivad üks hetk tunda, et neid ei väärtustata, mis võib viia soovini ettevõttest lahkuda.

Suured erinevused olid eestvedamise kvaliteedi peateemas, mille alla kuuluvad informeeritus, tunnustamine, rolli selgus, rollikonflikt ja juhtimise kvaliteet. Analüüsisist selgub, et need töötajad, kes pigem avaldavad oma arvamust, hindavad tunnustamist oluliselt kõrgemalt kui need, kes ei avalda arvamust. Antud tulemus on loogiline, sest mida rohkem töötaja tunneb, et ta saab juhti usaldada ja näeb tunnustust, seda julgemalt ta oma arvamust ka avaldab. Sarnaselt teoorias välja toodule, on töötajate jaoks üheks oluliseks faktoriks juht ja juhtimiskvaliteet. Tihti peale lahkuvad töötajad ettevõttest just selle tõttu, et juhiga ei saada läbi ning pole usaldust. Erinevus esines ka juhtimise kvaliteedi tunnetuses. Need töötajad, kes pigem avaldavad oma arvamust hindasid juhtimiskvaliteeti kõrgelt ning need, kes pigem ei avalda oma arvamust, hindasid juhtimiskvaliteeti madalamalt. Antud tulemus on loogiline, sest mida rohkem töötaja tunneb, et juhtimiskvaliteet on hea ning juht on alati nõus ära kuulama kõik ideed, seda rohkem ka töötaja avaneb ning on nõus arvamust avaldama ja kaasa mõtlema. Teoorias oli välja toodud, et üheks lahkumissoovi tekitajaks võib osutuda ettevõtte mürgine töökeskkond. Selleks, et vältida mürgist keskkonda, peab juht tagama töötajatele arenguvõimalused ning turvalise töökeskkonna, kus kõik saavad avaldada oma mõtteid ja arvamust.

Järgmine suurem COPSOQ teema, mis oli oluline töötaja hääle kasutamise juures, olid sotsiaalsed suhted, kuhu alla kuuluvad alateemad juhivõime sotsiaalne toetus, kolleegide toetus ja töökogukond. Kõigi kolme alateema puhul oli näha seda, et kui suhted kolleegide ja juhiga on kehvemad, siis avaldatakse oma arvamust vähem. Need töötajad, kes tunnevad tugevamat sotsiaalset toetust töökeskkonnas, avaldavad ka rohkem oma arvamust. Inimene ja töö seotus dimensioonist mõjutasid gruppide rääkimist statistiliselt sellised ohutegurid nagu organisatsiooniga seotus, tööga seotus ja tööga rahulolu. Halvad suhted kolleegidega ning juhiga on tihti peale suureks lahkumiskavatsuse põhjustajaks. Sarnaselt teoorias välja toodule on oluline, et juht kohtleks töötajaid võrdselt ning töötajad tunneksid, et neil on alati juhi ja kolleegi toetus.

Töökvaliteet ei avaldanud statistiliselt olulist mõju töötaja hääle kasutamise gruppidele. Näeme, et töötajad, kes pigem avaldavad arvamust, tunnetavad nii organisatsiooniga kui ka tööga seotust tugevamalt, kui need kes ei avalda arvamust. Tulemus on loogiline, sest mida rohkem tunneb töötaja seotust ettevõttega ja oma tööga, seda rohkem on tal motivatsiooni kaasa mõelda ning pakkuda uusi lahendusi. Samuti tunnevad need töötajad, kes arvamust avaldavad, rohkem tööga rahulolu, kui need, kes arvamust ei avalda. Teoorias oli välja toodud ka generatsioonide tunnetus ning vanemad generatsioonid on üldjuhul tihedamalt tööga ning ettevõttega seotud. Seotuse tekkides võib väheneda ka lahkumiskavatsuse tekkimise tõenäosus, sest töötaja tahab panustada just selle ettevõtte arengusse.

Ebakindluse teemast avaldas statistiliselt olulist mõju ainult töö ja eraelu konflikt, kuid lähemalt analüüsides ei ole selle taga tugevat sisulist vahe. Organisatsiooni sotsiaalse kapitali dimensioonist olid põhilisteks mõjuriteks juhi ja töötaja vaheline usaldus ning organisatsiooniline õiglus. Näeme, et need töötajad, kes pigem avaldavad arvamust, hindasid neid mõlemaid näitajaid kõrgemalt, kui need, kes pigem ei avalda arvamust. Tulemus on igati loogiline ning kinnitab, et töötaja ja juhi vaheline usaldus on arvamuse avaldamisel äärmiselt oluline. Teoorias sai välja toodud ka õigluse teema, mis on väga oluline just lahkumiskavatsuse tekkimisel. Nii kui töötaja tunnetab ebavõrdset kohtlemist või ebavõrdsust töötasus, tekib lahkumiskavatsuse mõte, mida on väga raske siis juba ümber veenda.

Isikutasandi ohtude juures oli näha, et töötajad, kes pigem ei avalda arvamust tunnetavad läbipõlemist, stressi, somaatilist stressi, kognitiivset stressi ja meeleoluhäireid tugevamalt kui need, kes avaldavad arvamust. Tulemus on loogiline, sest töötaja, kes on stressis ning muretseb oma tervise pärast, suurema tõenäosusega ei soovi avaldada arvamust, sest see võib tuua juurde lisapinget. Samuti võib tunda töötaja rohkem stressi ja pinget kui ta ei avalda arvamust ja oma ideid ning hoiab emotsioone enda sees. Antud analüüsi statistiliselt oluliste näitajate keskmine ja standardhälve on toodud välja tabelis 9 ning detailselt näeb kõikide ohutegurite tulemusi Lisas 6. Cho *et al.* (2009) töid artiklis välja, et lahkumiskavatsustele avaldab mõjub töökeskkond ja selle mõju töötaja tervisele. Kui töö on väga füüsiliselt väsitav ning hakkab negatiivselt mõjuma töötaja tervisele, siis suureneb ka lahkumise kavatsuse tekkimine.

Lisaks teenindajatele küsitles autor ka osakonnajuhte hääle kasutamise küsimustiku alusel, mis andis võimaluse võrrelda töötajate arvamusi juhtide omaga. Osakonnajuhid arvasid, et nende osakonna töötajad teevad julgelt ettepanekuid ja avaldavad arvamust erinevate probleemide kohta,

jagavaid ideid, mis aitavad osakonnal edasi liikuda. Osakonnajuhtide keskmised vastused olid positiivsemad ning kõrgemad kui teenindajate enda vastused, küll aga suuri erinevusi arvamustes polnud. Üldjoontes tundub, et ettevõtte juhid on oma töötajatest heal arvamusel ning töötajad omakorda enamasti usaldavad juhte ning tunnevad, et neil on võimalus soovi korral kaasa rääkida ja panustada ettevõtte arengusse uute ideedega. Tabel 15 annab ülevaate osakonnajuhtide VOICE vastustest ning kõrvale on võrdluseks toodud ka töötajate hinnangud VOICE vastuste osas.

Tabel 15. Osakonnajuhtide hinnang töötajate hääle kasutamisele

Töötajad*...	Juhtide hinnang m	Töötajate hinnang m
teevad ettepanekuid erinevate probleemide kohta, mis võivad meie osakonda/üksust mõjutada.	4,88	3,81
jagavad teisega ideid ja teevad ettepanekuid uute tegevuste juurutamiseks, mis oleksid osakonnale/üksusele kasulikud.	4,25	3,84
teevad ettepanekuid osakonna/üksuse tööprotseduuride parandamiseks.	4,25	3,80
jagavad teisega ideid ja teevad ettepanekuid, mis aitavad osakonnal/üksusel oma eesmärgi paremini saavutada.	4,63	3,75
avaldavad arvamust ja julgustavad teisi oma töökaaslast osalema aruteludes, mis mõjutavad nende tööd.	4,63	3,82
räägivad kolleegiga, kui märkavad, et tema käitumine võib takistada osakonna/üksuse töö tulemuslikkust.	4,00	3,69
räägivad avatult probleemidest, mis võivad meie osakonna/üksuse tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi.	4,38	3,62
julgevad avaldada arvamust asjade kohta, mis võivad osakonna/tööüksuse tööd mõjutada.	4,75	3,85
osutavad probleemidele, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad, isegi kui see kahjustaks nende omavahelisi suhteid.	3,75	3,53
räägivad oma juhiga (minuga) töökorralduslikest probleemidest, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad.	4,50	3,88

* Juhtidele kohandatud küsimustik

Allikas: autori koostatud

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Üldiselt on uuringust näha, et ettevõtte teenindajad on rahul juhtimiskvaliteediga ja tunnevad, et saavad oma juhti usaldada. Samuti on tulemustest võimalik märgata, et kolleegidega on teenindajad üldjoontes rahul ning tunnevad ennast osana kogukonnast. Lojaalsus organisatsiooni vastu on ettevõttes suurem kui lojaalsus töö vastu, mis on antud ettevõtte jaoks kasulik. See annab

võimaluse rakendada igapäeva töös rotatsiooni, mis võimaldab ajutiselt täita tühjasid kohti koosseisus. Analüüsi tulemused toetasid teooriat ning on näha, et noorematel töötajatel on väiksem seotus ettevõttega ning lisaks avaldavad arvamust töötajad, kes on ettevõttega tihedamalt seotud. Juhid hindasid töötajate hääle kasutamist mõnevõrra kõrgemalt kui töötajad ise, mis võib viidata sellele, et juhid ei tea päris hästi oma töötajaid või tunnevad nende vastu suurt usaldust.

Juhipoolne toetus ning kolleegidega suhted on olulised mõjutajad lahkumiskavatsuse tekkel ning töötajate rahulolu säilitamisel. Töötajad vajavad turvatunnet ning tunnustust, selleks, et neil oleks julgus avaldada oma arvamust ning soov panustada ettevõtte arengusse. Tuginedes teooriale ja analüüsile saab väita, et tööandjal on võimalik lahkumiskavatsusi ja ohutegurite esinemist vähendada läbi ohutegurite kaardistamise ja nende minimeerimise. Töötajate kaasamine otsuste tegemisse ning parendusettepanekute loomisesse annab võimaluse töötajatel avaldada oma arvamust, mis võib viia turvalisema ning terviklikuma töökeskkonnani. Teave ning arvamused, mida saadakse töötajalt, on ettevõttele sama olulised nagu finantsnäitajad ning seda informatsiooni peab samuti analüüsima. Töötaja tagasiside annab teadmisi sellest, kuidas hoida töötajaid ja nende lojaalsust, millisel tasemel on lojaalsus ja millist tuge või abi tööandjalt oodatakse. Antud informatsiooni analüüsimine võimaldaks saada ülevaate ettevõttes oleva juhtimisstiili, juhtide seotuse kohta töötajate igapäeva tööga, nende otsustusvõimalustest ja arvamustest ettevõtte informatsiooni liikumise kvaliteedi kohta ning töö turvalisuse ja töökeskkonna kohta. Töötajate nägemused aitavad kujundada kvaliteetsemat töökeskkonda, seda muuta ja arendada paremaks. (Cetinä *et al.* 2012) Teoriast selgub, et töökeskkond ning suhted juhiga mõjutavad väga suures osas lahkumiskavatsuse tekkimist, seega tööandja peab olema teadlik sellest, mida töötajad arvavad keskkonnast.

Küsimustikust sai autori poolt eemaldatud küsimus osakonna kohta, sest autori arvates oleks see vähendanud vastajate arvu. See aga tähendab seda, et tulemusi saab üldistada antud ettevõtte teenindajatele, küll aga ei ole võimalik analüüsida, mis osakonnas on seis parem ning millises halvem. Autori arvates selgus uuringust tähtis asjaolu, et töötajad ei ütle üldjuhul midagi halba oma juhi või kolleegide kohta senimaani kuni nad ettevõttes veel töötavad. Kõige ausama tagasiside riskitegurite kohta saab töötajatelt, kes on juba lahkunud. Antud töö puhul oli see samuti üheks piiranguks, sest autoril polnud võimalik küsitleda neid töötajaid, kes olid juba ettevõttest lahkunud. Autor kasutas antud töös analüüsi läbi viimiseks ühte suurt jaekaubanduse ettevõtet, küll aga ei saa antud tulemusi üldistada näiteks tervele Eestile. Antud magistriltööd saab edasi arendada kasutades suuremat jaekaubanduse valimit või uurida hoopis teise sektori

psühhosotsiaalseid ohutegureid ning võrrelda neid jaekaubanduse tulemustega. Teooriast selgus, et psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemisele, sagedusele ning nendega tegelemisele avaldavad kindlasti mõju ettevõtte suurus ning sektor, milles ettevõtte tegutseb. Sellest tulenevalt on soovituslik igal ettevõttel kaardistada just nende töökeskkonna psühhosotsiaalsed ohutegurid ning lähtuda nendest. Magistritöö uuringut on aga võimalik kasutada ka teistes jaekaubandusettevõtetes, et kaardistada võimalikud psühhosotsiaalsed ohutegurid, mis kaua püsimisel võivad viia ka selleni, et töötajatel tekib lahkumiskavatsus. Antud lõputöö näitas, et COPSOQ III küsimustik ning töötajate hääle kasutamise küsimustik on omavahel tihedalt seotud ning neid võiks ka teistes ettevõtetes ja edaspidistes uuringutes kasutada koos. Uuringu tulemuste ja teooria põhjal saab väita, et töökeskkond, suhted juhiga ja kolleegidega ning tervislik rahulolu tööga on olulised tegurid lahkumise kavatsuse tekkimisel ja töökeskkonna kujundamisel ning selleks, et vähendada töötajates soovi vahetada ettevõtet, tuleb anda neile võimalus avaldada oma arvamust ning kaasa rääkida oluliste muudatuste sisse viimisel. Samuti tuleb võimalusel viia sisse muudatusi töökeskkonda, mis aitaksid vähendada psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemist.

Antud magistritöö ja uuringu põhjal saab autor anda ettevõttele soovitusi edaspidi viia läbi iga-aastaselt psühhosotsiaalsete ohutegurite uuring töötajate hulgas, mis annaks võimaluse kaardistada pingete temperatuuri ettevõttes ning ära hoida tõsisemaid tervise probleeme ning vähendada lahkumise kavatsusi töötajate seas. Töötajate hääle kasutamisele aitab kaasa nende kaasamine otsuste tegemisse ning töötajate tihedam tunnustamine. Töötajaid saab kaasata otsuste tegemisse läbi erinevate koosolekute või mõttetalgude, kus töötajatel on võimalus rääkida enda ideedest. Kindlasti peavad tööandjad panema rohkem rõhku oma töötajate tunnustamisele ning veenduma selles, et töötajatel on selge nende roll ning tööülesanded ning mitte tekitama nendes rollikonflikti.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti töökeskkonna kvaliteedi seost töötaja hääle kasutamise ja psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemisega jaekaubanduses. Töö teoreetilises osas anti ülevaade personali voolavusest ja lahkumisest, töötaja ebakindlustundest ja mis seda põhjustab, hääle kasutamisest töökorralduslikes küsimustes, selle olulisusest ja mõjust rahulolule. Lisaks tutvustati psühhosotsiaalsete ohutegurite olemust ja nende juhtimist, mis võimaldab anda ülevaate tööandja kohustustest ja võimalustest ohutegurite kaardistamisel ning töökeskkonna parendamisel.

Töö empiirilises osas andis autor ülevaate eesmärgist, uurimisküsimustest, uuringu läbiviimise protseduurist, kasutatud küsimustikest ning valimist. Lisaks teostas autor uuringu põhjal põhjaliku analüüsi kasutades statistikaprogrammi IBM SPSS Statistics ja MS Excel.

Magistritöö raames viidi läbi küsitlus jaekaubandusettevõtte teenindava personali hulgas. Uuringu instrumendina kasutati COPSOQ III psühhosotsiaalsete ohutegurite küsimustikku ning hääle kasutamise küsimustikku VOICE. Kokku oli kahe küsimustiku peale 128 küsimust teenindajatele ning 10 küsimust osakonnajuhtidele. Nii indeksite kui ka faktorite võimalik maksimaalselt positiivne tulemus saab olla 100%. Küsimustikule vastas 151 töötajat, mis teeb vastamismääraks 62,1% ja 8 juhti, mis teeb juhtide vastamismääraks 100%.

Antud töös läbi viidud uuringust sai autor järeldada, et teenindajad ei tunne erilist rollikonfliktiga rahulolematust juhiga. Psühholoogiline ohutegur, mis kindlasti nõuaks suuremat tähelepanu juhtidelt, on kiitus ja tunnustus kolleegidelt. Juhi ülesanne on leida meeskonda töötajad, kes sobivad üksteisega töötama. Uuringust sai järeldada, et üldiselt on teenindajatel organisatsiooniga suurem seotus kui tööga, mis võimaldab tööandjal olla paindlik ning pakkuda erinevaid tööloike. Üldiselt töötajad usaldavad kolleege ja juhti ning ei tunne, et nende eest midagi varjatakse. Arvamuse avaldamise osas sai autor järeldada, et pigem avaldavad oma arvamust töötajad vanusegruppides 51-60 ning 61 ja vanemad. Teooria toetas antud järeldust, sest välja oli toodud, et nooremad kolleegid huvituvad ettevõtte käekäigust vähem, neil ei teki kiirelt nii tugevat lojaalsust ettevõtte suhtes. Lisaks vanusele avaldab mõju kindlasti ka tööstaaž. Kõige rohkem oli

arvamuse avaldajaid tööstaažiga 11-15 aastat ning 21 ja enam aastat. Selleks hetkeks on töötajad olnud ettevõttes piisavalt ning saavad ja julgevad kaasa rääkida uute ideede loomisel. Seejärel võib tekkida mõningane taandumine ning mugavustsoonis olemine, mistõttu ka arvamuse avaldamine võib kahaneda. Suurem grupp arvamuse avaldamises oli ettevõttes 21 ja enam aastat töötanud töötajate hulgas. Sellel juhul tekib töötajal tihe seos ettevõttega ning ta tunnetab seda kui lahutamatu osa.

Autor kaardistas ära ka magistritöö koostamise piirangud, milleks oli asjaolu, et ei küsitletud töötajaid, kes olid juba lahkunud. Antud töös viidi läbi uuring ühe suure jaekaubandusettevõtte baasil, küll aga ei saa antud tulemusi üldistada näiteks tervele Eestile, sest need olenevad töökeskkonnast, ettevõtte suurusest, sektorist ning otsesest juhust. Autor leiab, et psühhosotsiaalsete ohutegurite kaardistamiseks on antud uuringut võimalik kasutada ka teistes jaekaubandusettevõtetes. Antud lõputöö näitas, et psühhosotsiaalsete ohutegurite küsimustik (COPSOQ III) ning töötajate häälte kasutamise küsimustik (VOICE) on omavahel tihedalt seotud ning neid võiks ka teistes ettevõtetes ja edaspidistes uuringutes kasutada koos.

Ebakindlust mõjutavad psühhosotsiaalsetest teguritest enim emotsionaalsed tööõudmised, mis suurendavad ebakindlustunnet töötajates. Rollikonflikt on samuti ohutegur, mis suurendab ebakindlustunnet töötajates. Negatiivses seoses ebakindlusega oli aga tunnus, ehk mida rohkem töötajaid tunnustada, seda vähem nad tunnevad ebakindlust.

Magistritöös läbi viidud uuringu ning analüüsitud teooria põhjal saab autor anda ettevõttele soovitusi edaspidi viia läbi iga-aastaselt psühhosotsiaalsete ohutegurite ja häälte kasutamise võimaluse uuring töötajate hulgas. Uuringu annaks sisendi ohutegurite kaardistamiseks ettevõttes ning võimaldaks ära hoida tõsisemaid tervise probleeme ning mingil määral vähendada lahkumise kavatsusi töötajate seas. Töötajate häälte kasutamisele aitab kaasa nende kaasamine otsuste tegemisse ning töötajate tihedam tunnustamine, kaasates nad koosolekutele või otsustusprotsessi, kus töötajatel on võimalus kaasa rääkida. Kindlasti peavad tööandjad panema rohkem rõhku oma töötajate tunnustamisele ning veenduma selles, et töötajatel on selge nende roll ning tööülesanded ning vältima rollikonflikti tekkimist.

SUMMARY

RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY OF THE WORK ENVIRONMENT AND EMPLOYEE VOICE USE AND PSYCHOSOCIAL RISK FACTORS IN A RETAIL INDUSTRY

Liisa Pasieko

One of the challenges in today's labor market is to ensure the well-being of employees and to create a safe working environment, which has become part of the company's competitiveness. Workers are exposed to various psychosocial risk factors in the work environment. Continuous exposure to psychosocial risk factors may adversely affect the mental health of workers.

The aim of this master's thesis is to find out how retail employees evaluate their work environment and what psychosocial factors are related to the use of employee voice. Author uses data from the retail company X in the study.

As a result of the dissertation, author can point out that the psychosocial risk factors of customer service workers in retail have impact on the well-being of employees and the work environment. Based on the dissertation, the company received mapped psychosocial risk factors among customer service representatives, on the basis of which it is possible to introduce improvements. In order to collect the data, a questionnaire survey was conducted among customer service workers and based on the answers analysis of the results was made. The results of the survey showed that, in general, retail workers do not feel much role conflict or dissatisfaction with manager. A psychological risk factors that would definitely require more attention from managers is praise and recognition from colleagues and managers. Regarding employee voice usage, the author was able to conclude that employees in the age groups 51-60 and 61 and older would rather express their opinion. Of the psychosocial factors, insecurity is most affected by emotional job demands, which increases insecurity in employees. Role conflict is also a risk factor that increases insecurity among employees. Recognition was in the negative correlation with insecurity meaning that the more employees are recognized, the less they feel insecure.

Keywords: Work environment, retail, psychosocial risk factors, risk factors, VOICE, COPSOQ III.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aboagye, E., Aronsson, G., Bergström, G., Björklund, C., Gustafsson, K., Leineweber, C., Marklund, S. (2020). A Resourceful Work Environment Moderates the Relationship between Presenteeism and Health. A Study Using Repeated Measures in the Swedish Working Population. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17, Is. 13.
- Adesubomi, D. A. (2018). Impact of employees' job insecurity and employee turnover on organisational performance in private and public sector organisations. *Studies in Business and Economics*, Vol. 13, No. 2, 5-19.
- Aggarwal, V., Sharon, D. (2017). Digital Human Resource Management. *Gyan Management*, Vol.11, Issue 2.
- Anttila, E., Turtiainen, J., Varje, P., Väänänen, A. (2012). Formulation of work stress in 1960e2000: Analysis of scientific works from the perspective of historical sociology. *Social Science & Medicine*, 75, 784-794.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. 13'th edition. Kogan Page.
- Arif, D., Dewi, N. N., Rodli, F. A., Sutarsi, S., Wuryani, E. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 365-372.
- Aubé, K., Duchaine, S. C., Gilbert-Ouimet, M., Vézina, M., Ndjaboué, R., Massamba, V., Talbot, D., Lavigne-Robichaud, M., Trudel, X., Pena-Gralle Bruno, A. P., Lesage, A., Moore, L., Milot, A., Laurin, D., Brisson, C. (2020). Psychosocial Stressors at Work and the Risk of Sickness Absence Due to a Diagnosed Mental Disorder: A Systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Psychiatry*, Vol. 77, No. 8, 842-851.
- Bakker, B. A., Demerouti, E. (2011). The job demands-resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Bambra, C. (2011). Work, worklessness and the political economy of health inequalities. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 65 (9), 746-750.
- Bandini, D. D. C. M., Guissi, C. P., Lucca, D. R. S., Martins, A. D. D., Neto, R. F., Pinho, Z. S. A. M., Vieira, I. (2019). Psychosocial factors at work and stress among the nursing staff of a central sterile services department. *Revista Brasileira De Medicina do Trabalho*, 17 (4), 499-505.
- Bock, L. (2018). *Töö Ruulib! Äripäeva Kirjastus AS.*

- Bonett, G. D., Wright, A. T. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33 (2), 141-160.
- Brooks, M. A. (2007). It's All About The Motivation: Factors That Influence Employee Motivation In Organizations. *University of Tennessee*.
- Broom, D. H., Butterworth, P., D'Souza, R. M., Parslow, R., Rodgers, B., Strazdins, L. (2006). The lesser evil: bad jobs or unemployment? A survey of mid-aged Australians. *Social science & medicine*, 63(3), 575-586.
- Brown, K., Festing, M., Royer, S., Waterhouse, J. (2008). Employee voice and strategic competitive advantage in international modern public corporations – an economic perspective. *European Management Journal*, Vol. 26, 234-246.
- Brum, S. (2007). What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover? *Seminar Research Paper Series*, 45.
- Bucknall, H., Wei, Z. (2006). Magic Numbers for Human Resource Management. Mercer HR Consulting.
- Cetină, I., Dumitrescu, L., Pentescu, A. (2012). Employee feedback – condition for their retention and loyalty. *RRM – 3/2012*.
- Chamberlain, A., Smart, M. (2016). *Research Raport- Why Workers Quit. The Factors that Predict Employee Turnover*. California: Glassdoor.
- Chang, Y. H. (2009). Employee Turnover: A Novel Prediction Solution with Effective Feature Selection. WSEAS International Conference. Proceedings. *Mathematics and Computers in Science and Engineering*, 6 (3).
- Chau, L. S., Dahling, J. J., Diefendorff, M. J., Levy, E. P. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151-1163.
- Cho, S., Guchait, P., Johanson, M., M. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, Is. 3, 374-381.
- Chuqiao, S., Feng, L., Li, C., Lianzhi, C., Linlin, L., Min, L., Tongfei, S., Tung, Y., Zhaohua, C., Yawei, Z., Yong, J. (2019). Increased Serum Levels of Cortisol and Inflammatory Cytokines in People With Depression. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 207 (4), 271-276.
- CVKeskus. (2021). *Pea iga viies noor ei kavatse üle aasta samas kohas töötada*. Kättesaadav: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/pea-iga-viies-noor-ei-kavatse-ule-aasta-samas-kohas-tootada>, 09.01.2022.
- Cox, K., Santos, R. S. (2000). Workplace Adjustment and Intergenerational Differences Between Matures, Boomers, and Xers. *Nursing Economics*, Vol. 18, Is. 1.

- Dresen-Frings, W. H. M., Groene de, G., Molen der van, F. H., Nieuwenhuijsen, K. (2020). Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: an updated systematic review and meta-analysis. *BMJ Journals*, Vol. 10, Is. 7.
- Eckardt, R., Skaggs, C. B., Youndt, M. (2014). Turnover and Knowledge Loss: An Examination of the Differential Impact of Production Manager and Worker Turnover in Service and Manufacturing Firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 51, Is. 7, 1025-1057.
- Farh, C. I. C., Farh, L. J., Liang, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *The Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Felton, S. J. (1997). The heritage of Bernardino Ramazzini. *Occupational Medicine*, 47(3), 167–179.
- Freden, L., Billeter-Koponen, S. (2005). Long-term stress, burnout and patient–nurse relations: qualitative interview study about nurses’ experiences. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 19, 20-27.
- Gouthier, M. H. J., Heidenreich, S., Kraemer, T. (2017). Proud to Stay or Too Proud to Stay? How Pride in Personal Performance Develops and How It Affects Turnover Intentions. *Journal of Service Research*, 20 (2), 152–170.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Grünberg-Entsik, T. (2017). *KORTISOOL - kaitseb või ründab?* Kättesaadav: <https://www.liigume.ee/804427/kortisool-kaitseb-voi-rundab>, 13.01.2022.
- Hall, J. (2019). *The Cost Of Turnover Can Kill Your Business And Make Things Less Fun*. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/?sh=95571f379437>, 11.01.2022.
- Harcourt M., Harcourt S., Wood G. (2004). Do unions affect employer compliance with the law? *British Journal of Industrial Relations*, 42(3), 527–541.
- Harvard Business Review. (2010). *Retaining Employees: Expert Solutions to Everyday Challenges*. USA: Harvard Business School Press.
- Health eCareers. (2019). *Could ‘Stay Interviews’ Transform Your Workplace?* Kättesaadav: www.healthcareers.com/acr/article/recruiting/could-stay-interviews-transform-your-workplace, 13.01.2022.
- Hinkin, R. T., Tracey, B. J. (2000). The Cost of Turnover. Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell University: Hotel and restaurant administration quarterly*, 41 (3), 14-21.
- Hinkin, R. T., Tracey, B. J. (2008). Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover. *Cornell University: Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (1), 12-27.

- Howe, N., Strauss, W. (2007), *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve.* – *Harvard Business Review*, 85(7): pp. 41-52.
- Huang, C. C., Lee, C. C., Zhao Y. C. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866-875.
- Hur, H. (2019). Job security matters: A systematic review and metaanalysis of the relationship between job security and work attitudes. *Journal of Management & Organization*, 1-31.
- Jang, J., Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.19, Is. 2, 125-141.
- Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health. (1986). *Psychosocial factors at work: Recognition and control.* International Labour Office.
- Jun, I., Miao, S., Rhee, J. (2020). How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention? A Comparison Study in China. *Sustainability*, 12 (9), 3630.
- Kaye, B., Jordan-Evans, S. (2008). *Love'em or Lose'em. Getting good people to stay.* 4th ed. Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Kasak, K. (2020). *Kuidas värvata ja hoida parimaid inimesi?* Tallinn: Kirjutaja OÜ.
- Kolmar, C. (2021). *Average number of jobs in a lifetime [2022]: all statistics.* Kättesaadav: <https://www.zippia.com/advice/average-number-jobs-in-lifetime/>, 10.01.2022.
- Kristensen, T. S. (2001). *A new tool for assessing psychosocial work environment factors: The Copenhagen Psychosocial Questionnaire.* X2001 – Exposure Assessment in Epidemiology and Practice, vol.10, National Institute for Working Life, Stockholm, 210-213.
- Lancaster, C. L., Stillman, D. (2002). *When generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work.* New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Laroche, L., Rutherford, D. (2007). *Recruiting, retaining, and promoting culturally different employees.* London: Routledge.
- Lau, V. P., Loy, R., Ngo, H. Y., Zhang, L. (2010). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 84, 669-685.
- Law, K. S., Wong, C. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Lawler III, E. E., O'Toole, J. (2006). *The New American Workplace.* New York: Palgrave Macmillan, 46-60.

Randmann, L. COPSQ III Eesti versiooni valideerimine. Avaldamata käsikiri.

Management of psychosocial risks in European workplaces - evidence from the second European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER-2). (2018). Kättesaadav: <https://osha.europa.eu/en/publications/management-psychosocial-risks-european-workplaces-evidence-second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2/view>, 13.01.2022

Marsden D. (1999). *A Theory of Employment Systems*. Oxford: Oxford University Press.

Maulabakhsh, R., Raziq, A. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, Vol.23, 717-725.

McCrae, B., E. (2020). Do employees leave Companies or Do Employees Leave Managers? *International Society for Performance improvement*, Vol. 59, Is. 8, 1-42.

Munn-Giddings, C., McVicar, A., Ravalier, J. (2019). Appreciative Inquiry for stress management. *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 14, No. 3, 260-279.

Nordlöf, H., Westerling, R., Wiitavaara, B., Wijk, K., Winblad, U. (2015). Safety culture and reasons for risk-taking at a large steel-manufacturing company: Investigating the worker perspective. *Safety Science*, 73, 126–135.

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.

Paille, P. (2013). Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 4, 768–790.

Pandita, D., Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement: a Meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199.

Personalijuhtimise käsiraamat (2020). Tallinn: Pare, AS Pakett.

Sample Size Calculator. (2022). Kättesaadav: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 09.02.2022.

Simon Fraser Ülikooli uuring. (2018). Mental Health - Psychosocial Risk Factors in the Workplace. Kättesaadav: https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk.html, 13.01.2022.

Sotsiaalministeerium. (2019). Töökeskkonna vaimse tervise analüüs. Kättesaadav: https://www.sm.ee/sites/default/files/tookeskkonna_vaimse_tervise_analuus_2019.pdf, 13.01.2022.

Staw, M. B. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1 (4), 253-273.

Steers, M. R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Stressi ja psühhosotsiaalsete riskide vähendamise e-juhend. Kättesaadav:
<https://osha.europa.eu/et/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>, 28.04.2022.

Teichmann, M. (2009). Psühhosotsiaalsed ohutegurid töökeskkonnas. *Eesti Töötervishoid* 1/2009, 40–43.

Tööinspektsioon. (2014). Tööstressist vabaks! Kättesaadav:
https://www.ti.ee/sites/default/files/dokumendid/Meedia_ja_statistika/Truekised/Toostr ess.pdf, 13.01.2022.

Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. Riigi Teataja. (2022).
Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/12883561?leiaKehtiv>, 13.01.2022

LISAD

Lisa 1. COPSOQ III keskmise pikkusega küsimustik

Palun vastake järgmistele teid iseloomustavatele küsimusele						
Palun kirjutage oma ametikoha nimetus						
Teie positsioon organisatsioonis	1" lihttöötaja/tööline; 2" oskustööline; 3" tehniline töötaja 4" spetsialist; 5" tippspetsialist; 6" esmajuht/valdkonnajuht 7" keskuht, 8" tippjuht					
Teie töökeskkond	1" töötan välitingimustes; 2" tootmisruum; 3" teenindusala; 4" töökoda; 5" avatud planeeringuga tööruum kindla töökohata; 6" avatud planeeringuga tööruum kindla töökohaga; 7" kindla töökohaga kuni 4 inimest kabinetis; 8" omaette kabinet/tööruum; 9" töötan kodus; 10" kombineeritud					
Teie tööaja korraldus	1" Töötan lühendatud tööajaga (osaajaga); 2" Töötan kindla tööaja algusega 8 tundi (nt. 8.00 - 17.00); 3" Töötan vaba graafikuga 8 tundi; 4" Töötan 12-tunnistes vahetustes; 5" Töötan 24-tunnistes vahetustes; 6" Töötan vahetustes muutuva ajagraafikuga; 7" Töötan kombineeritud tööajaga; 8" Töötan määramata tööajaga (summeeritud arvestus)					
Teie tööstaaž organisatsioonis (aastates)						
Teie haridustase	1" algharidus; 2" põhiharidus; 3" keskharidus; 4" kutseharidus; 5" bakalaureus; 6" magister; 7" doktor					
Teie vanus (aastates)						
Teie sugu	" naine, " mees					
Järgmised küsimused iseloomustavad teie tööd ja töökeskkonda.						
Küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat: 5 - jah, kogu aeg, 4 - jah, tihti, 3 - jah, mõnikord, 2 - jah, harva, 1 - ei, väga harva/mitte kunagi						
1	Kas teie töökoormus on ebaühtlaselt jaotatud ja tööd kuhjuvad?	1	2	3	4	5
2	Kui sageli jääb teil aega puudu kõigi oma tööülesannete lõpetamiseks?	1	2	3	4	5
3	Kas hilinete oma tööülesannete täitmisega?	1	2	3	4	5
4	Kas te peate töötama väga kiiresti?	1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat: 5 - jah, kogu aeg, 4 - jah, enamus ajast, 3 - jah, mõningal määral, 2 - jah, kuid harva, 1 - ei, üldiselt ei pea						
5	Kas peate hoidma kiiret töotempot kogu päeva vältel?	1	2	3	4	5
6	Kas teie töö nõuab töötamist kiire tempoga?	1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat: 5 - jah, kogu aeg, 4 - jah, tihti, 3 - jah, mõnikord, 2 - jah, harva, 1 - ei, üldiselt mitte						
7	Kas te peate töö ajal silma peal hoidma paljudel asjadel korraga?	1	2	3	4	5

8	Kas teie töö nõuab paljude asjade meelespidamist?	1	2	3	4	5
9	Kas teie töö nõuab keeruliste otsuste vastuvõtmist?	1	2	3	4	5
10	Kas teie töö paneb teid emotsionaalselt rasketesse olukordadesse?	1	2	3	4	5
11	Kas te peate oma töös tegelema teiste inimeste isiklike probleemidega?	1	2	3	4	5
12	Kas teie töö esitab teile emotsionaalselt kõrgeid nõudmisi?	1	2	3	4	5
13	Kas te peate kohtlema kõiki võrdselt ka siis kui te tegelikult tunnete, et nad seda ei vääri?	1	2	3	4	5
14	Kas teie töö nõuab teilt oma tunnete varjamist?	1	2	3	4	5
15	Kas te peate kohtlema kõiki heatahtlikult isegi siis, kui nende käitumine pole viisakas?	1	2	3	4	5
16	Kas teil on võimalik mõjutada teie tööd puudutavaid otsuseid?	1	2	3	4	5
17	Kas teil on võimalik mõjutada teie töömahtudega seotud otsuseid?	1	2	3	4	5
18	Kas teil on mingit mõju selle üle, milliseid tööülesandeid täidate?	1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:						
5 - jah, väga suurel määral , 4 – jah, suurel määral, 3 – jah, mõningal määral, 2 - vähesel määral, 1 – väga vähesel määral						
19	Kas teil on tööga seonduvalt võimalik uusi asju õppida?	1	2	3	4	5
20	Kas saate tööl oma oskusi ja eri-teadmisi kasutada?	1	2	3	4	5
21	Kas töö annab teile võimaluse oma oskusi arendada?	1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:						
5 - jah, kogu aeg, 4 – jah, tihti, 3 – jah, mõnikord, 2 – jah, harva, 1 – ei, üldiselt mitte						
22	Kas teie töö on mitmekesine?	1	2	3	4	5
23	Kas peate kogu aeg samade asjadega tegelema?	1	2	3	4	5
24	Kas teie töö eeldab erinevate asjadega tegelemist?	1	2	3	4	5
25	Kas saate ise otsustada, millal puhkepause teha?	1	2	3	4	5
26	Kas tohite kolleegidega vestlemiseks oma töökohalt lahkuda?	1	2	3	4	5
27	Kui teil on vaja erasju ajada, kas tohite ilma eriloata töölt pooleks tunniks lahkuda?	1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:						
5 - jah, väga suurel määral , 4 – jah, suurel määral, 3 – jah, mõningal määral, 2 - vähesel määral, 1 – väga vähesel määral						
28	Kas teie töö on teile tähenduslik?	1	2	3	4	5
29	Kas tunnete, et töö, mida teete, on oluline?	1	2	3	4	5
30	Kas tunnete, et töö, mida teete, omab üldisemat tähtsust? /Kas teie tööl on oluline üldisem mõju?	1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:						
5 - jah, alati; 4 - jah, enamasti; 3 - jah, mõnikord; 2 – jah, harva; 1 - ei, üldiselt mitte						
31	Kas teid teavitatakse olulistest otsustest, muudatustest või tuleviku plaanidest piisavalt varakult ette?	1	2	3	4	5
32	Kas saate kogu vajaliku teabe, et oma tööd hästi teha?	1	2	3	4	5
33	Kas teid hoitakse kursis organisatsioonis toimuvaga?	1	2	3	4	5
34	Kas teie juht tunnustab teid tehtud töö eest?	1	2	3	4	5
35	Kas teie juht kohtleb teid lugupidamisega?	1	2	3	4	5
36	Kas teid koheldakse õiglaselt töö juures?	1	2	3	4	5
37	Kas teie tööl on selged eesmärgid?	1	2	3	4	5
38	Kas teate täpselt, millised on teie vastutusala?	1	2	3	4	5
39	Kas teate täpselt, mida teilt tööl oodatakse?	1	2	3	4	5
40	Kas teile esitatakse tööl üksteisele vastukäivaid nõudmisi?	1	2	3	4	5
41	Kas peate tööl tegema asju, mida tegelikult tuleks teha teisiti?	1	2	3	4	5

42	Kas peate mõnikord tegema asju, mis tunduvad teile ebavajalikud?	1	2	3	4	5	
Mil määral teie otsene juht:							
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:							
5 - jah, alati; 4 - jah, enamasti; 3 - jah, mõnikord; 2 – jah, harva; 1 - ei, üldiselt mitte; 0 – mul puudub juht							
43	tagab töötajatele head arenguvõimalused?	0	1	2	3	4	5
44	oskab tööd hästi planeerida?	0	1	2	3	4	5
45	oskab konflikte hästi lahendada?	0	1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:							
5 - alati, 4 – tihti, 3 – mõnikord, 2 – harva, 1 – väga harva/mitte kunagi, 0 – mul puudub juht							
46	Kui sageli on teie otsene juht valmis kuulama teie tööga seotud probleeme kui seda vajate?	0	1	2	3	4	5
47	Kui sageli saate abi ja toetust oma otseselt juhilt, kui seda vajate?	0	1	2	3	4	5
48	Kui sageli räägib teie otsene juht teiega sellest, kui hästi te oma tööga hakkama saate?	0	1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:							
5 - alati, 4 – tihti, 3 – mõnikord, 2 – harva, 1 – väga harva/mitte kunagi, 0 – mul puuduvad kolleegid							
49	Kui sageli saate abi ja toetust oma kolleegidelt, kui seda vajate?	0	1	2	3	4	5
50	Kui sageli on teie kolleegid valmis kuulama teie tööga seotud probleeme, kui seda vajate?	0	1	2	3	4	5
51	Kui sageli räägivad teie kolleegid teiega sellest, kui hästi te oma tööga hakkama saate?	0	1	2	3	4	5
Järgmised küsimused hindavad teie tööelu kvaliteeti.							
Küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:							
5 – jah, kogu aeg, 4 –jah, enamasti, 3 – jah, vahetevahel, 2 – harva, 1 – ei, üldiselt mitte; 0 – mul puuduvad kolleegid							
52	Kas teie ja kolleegide vahel valitseb positiivne õhkkond?	0	1	2	3	4	5
53	Kas teie kolleegide vahel toimub tööl hea koostöö?	0	1	2	3	4	5
54	Kas tunnete end kuuluvana oma töökogukonda?	0	1	2	3	4	5
55	Kas tunnete, et töökoht on teie jaoks isiklikult väga tähtis?	1	2	3	4	5	
56	Kas teie soovitsite teistele kandideerida tööle teie organisatsiooni?	1	2	3	4	5	
57	Kas te tunnete uhkust, et töötate selles organisatsioonis?	1	2	3	4	5	
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:							
5 –kogu aeg, 4 – tihti, 3 – mõnikord, 2 – harva, 1 – üldiselt mitte							
58	Kui tihti olete viimasel ajal tundnud, et teil on töö tegemiseks palju energiat?	1	2	3	4	5	
59	Kui tihti olete viimasel ajal tundnud, et töötate innustunult?	1	2	3	4	5	
60	Kui tihti olete viimasel ajal tundnud, et töö haarab teid kaasa?	1	2	3	4	5	
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:							
5 - jah, muretsen kogu aeg, 4 - jah, muretsen tihti, 3 – jah, mõnikord, 2 - harva, 1 – üldiselt mitte							
61	Kas olete mures töökoha kaotamise pärast?	1	2	3	4	5	
62	Kas muretsete, et uue tehnoloogia kasutuselevõtmine võib kaasa tuua koondamised?	1	2	3	4	5	
63	Kas muretsete selle pärast, et töötuks jäädes võib teil raske olla uut tööd leida?	1	2	3	4	5	
64	Kas muretsete, et teid võidakse teie tahte vastaselt teisele ametikohale üle viia?	1	2	3	4	5	
65	Kas muretsete, et teie tööülesandeid võidakse muuta teie tahte vastaselt?	1	2	3	4	5	
66	Kas muretsete, et teie töögraafikut (tööaeg, vahetused, tööpäeva algus ja lõpp jne) võidakse muuta teie tahte vastaselt?	1	2	3	4	5	
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:							

5 - jah, alati; 4 - jah, enamasti; 3 - jah, mõnikord; 2 - harva; 1 - ei, üldiselt mitte						
67	Kas teil on võimalik oma tööülesandeid täita teid rahuldava kvaliteediga?	1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:						
5 – väga rahul, 4 – rahul, 3 – mõningal määral, 2 – rahulolematu, 1 – väga rahulolematu						
68	Kui rahul olete oma töö kvaliteediga?	1	2	3	4	5
69	Kui rahul olete oma töötulemustega?	1	2	3	4	5
70	Kui rahul olete oma tööalaste väljavaadetega?	1	2	3	4	5
71	Kui rahul olete sellega, kuidas teie võimeid rakendatakse?	1	2	3	4	5
72	Kui rahul olete tööga tervikuna, võttes arvesse selle kõiki aspekte?	1	2	3	4	5
Järgmised küsimused hindavad, kuidas töö mõjutab teie eraelu.						
Küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:						
5 – jah, kogu aeg, 4 – jah, enamasti, 3 – jah, mõnikord, 2 – harva, 1 – väga harva/mitte kunagi						
73	Kas tunnete, et teie töö kurnab teid nii palju, et see avaldab negatiivset mõju teie eraelule?	1	2	3	4	5
74	Kas tunnete, et teie töö võtab teilt nii palju aega, et see avaldab negatiivset mõju teie eraelule?	1	2	3	4	5
75	Kas te tunnete, et teie töökohustused häirivad teie era- ja pereelu?	1	2	3	4	5
Järgmised küsimused ei puuduta ainult teie töökohta, vaid organisatsiooni tervikuna, kus töötate.						
Küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:						
5 - jah, väga suurel määral; 4 - jah, suurel määral; 3 - jah, mõnevõrra; 2 - vähesel määral; 1 - ei, üldiselt mitte						
76	Kas töötajad varjavad üksteise eest informatsiooni?	1	2	3	4	5
77	Kas töötajad varjavad informatsiooni oma juhtide eest?	1	2	3	4	5
78	Kas töötajad üldiselt usaldavad üksteist?	1	2	3	4	5
79	Kas juhid usaldavad töötajaid?	1	2	3	4	5
80	Kas töötajad saavad usaldada informatsiooni, mida saavad oma juhtidelt?	1	2	3	4	5
81	Kas töötajatel on võimalus väljendada oma seisukohti ja tundeid?	1	2	3	4	5
82	Kas esilekerkivaid konflikte lahendatakse õiglaselt?	1	2	3	4	5
83	Kas juhid suhtuvad täie tõsidusega töötajate ettepanekutesse?	1	2	3	4	5
84	Kas tööülesandeid jaotatakse õiglaselt?	1	2	3	4	5
Järgmised küsimused käsitlevad üldist töökliimat ja kuidas teid on koheldud.						
Küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat:						
5 - jah, iga päev, 4 - jah, iga nädal, 3 - jah, iga kuu, 2 - jah, mõned korrad, 1 – ei, üldse mitte						
85	Kas teil on viimase 12 kuu jooksul olnud konflikte kellegagi töö juurest?	1	2	3	4	5
86	Kui jah, siis kellega? (võite märkida enam kui ühe vastuse)	<input type="checkbox"/> kolleegid, <input type="checkbox"/> juht, <input type="checkbox"/> alluvad, <input type="checkbox"/> kliendid				
87	Kas olete viimase 12 kuu jooksul sotsiaalmeedias (nt Facebook), sõnumite või e-maili teel saanud tööga seotud ahistavaid või solvavaid sõnumeid?	1	2	3	4	5
88	Kui jah, siis kellelt? (võite märkida enam kui ühe vastuse)	<input type="checkbox"/> kolleegid, <input type="checkbox"/> juht, <input type="checkbox"/> alluvad, <input type="checkbox"/> kliendid				
89	Kas olete viimase 12 kuu jooksul kogunud töö juures mittesobilikku seksuaalset tähelepanu?	1	2	3	4	5
90	Kui jah, siis kelle poolt? (võite märkida enam kui ühe vastuse)	<input type="checkbox"/> kolleegid, <input type="checkbox"/> juht, <input type="checkbox"/> alluvad, <input type="checkbox"/> kliendid				
91	Kas teid on viimase 12 kuu jooksul töö juures kogunud vägivalda või on teid vägivaldaga ähvardatud?	1	2	3	4	5
92	Kui jah, siis kes? (võite märkida enam kui ühe vastuse)	<input type="checkbox"/> kolleegid, <input type="checkbox"/> juht, <input type="checkbox"/> alluvad, <input type="checkbox"/> kliendid				
93	Kas teid on viimase 12 kuu jooksul töö juures kiusatud?	1	2	3	4	5

94	Kui jah, siis kelle poolt? (võite märkida enam kui ühe vastuse)	<input type="checkbox"/> kolleegid, <input type="checkbox"/> juht, <input type="checkbox"/> alluvad, <input type="checkbox"/> kliendid					
95	Kui tihti on teie kolleegid või juhid teid teiste ees ebaõiglaselt kritiseeritud või teinud teie kohta kohatuid märkusi?		1	2	3	4	5
Järgmistele küsimustele vastates mõelge, milline oli teie tervislik seisund viimase 4 nädala jooksul. Hinnake oma tervislikku seisundit üldiselt ja mitte ainult töö poolt põhjustatud probleemidest lähtuvalt.							
96	Milliseks te hindate oma tervislikku seisundit? 5 <input type="checkbox"/> suurepärase, 4 <input type="checkbox"/> väga hea, 3 <input type="checkbox"/> hea, 2 <input type="checkbox"/> rahuldav, 1 <input type="checkbox"/> kehv						
97	Milliseks te hindate oma tervislikku seisundit, kui 10 punkti tähistavad väga head tervislikku seisundit ja 0 punkti väga halba? " 0, " 1, " 2, " 3, " 4, " 5, " 6, " 7, " 8, " 9, " 10						
Järgmistele küsimustele vastates mõelge, kuidas te olete ennast tundnud viimase 4 nädala jooksul.							
Küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat: 5 – kogu aeg, 4 – sageli, 3 – vahetevahel, 2 – harva, 1 – üldiselt mitte							
98	Kui sageli on teie uni olnud häiritud ja halb?		1	2	3	4	5
99	Kui sageli on teil olnud raskusi uinumisega?		1	2	3	4	5
100	Kui sageli olete öö jooksul ärrganud ja siis on raske taas uinuda?		1	2	3	4	5
101	Kui sageli olete tundnud end kui "tühjaks pigistatud"?		1	2	3	4	5
102	Kui sageli olete tundnud end emotsionaalselt kurnatuna?		1	2	3	4	5
103	Kui sageli olete tundnud end väsinuna?		1	2	3	4	5
104	Kui sageli on teil olnud probleeme lõdvestumisega?		1	2	3	4	5
105	Kui sageli te olete olnud närviline?		1	2	3	4	5
106	Kui sageli te olete olnud pinges?		1	2	3	4	5
107	Kui sageli on teil olnud kõhuvalusid või probleeme seedimisega?		1	2	3	4	5
108	Kui sageli olete tundnud peavalusid?		1	2	3	4	5
109	Kui sageli olete tundnud südamepekslemist?		1	2	3	4	5
110	Kui sageli on teil esinenud keskendumisraskusi?		1	2	3	4	5
111	Kui sageli on teil esinenud raskusi selgelt mõtlemisega?		1	2	3	4	5
112	Kui sageli on teil esinenud raskusi otsuste tegemisel?		1	2	3	4	5
113	Kui sageli olete tundnud põhjendamatu kurbust?		1	2	3	4	5
114	Kui sageli olete tundnud, et jääb puudu enesekindlusest?		1	2	3	4	5
115	Kui sageli olete tundnud süümepiinu või end süüdi?		1	2	3	4	5
Järgmisi väiteid hinnates, mõelge kui iseloomulik selline käitumine teile on.							
Küsimustele vastates palun kasutage järgmist hinnanguskaalat: 4 – on väga iseloomulik, 3 – on üsna iseloomulik, 2 – on iseloomulik vähesel määral, 1 – ei ole iseloomulik							
116	Tulen hästi toime ootamatute olukordadega.		1	2	3	4	
117	Kui mul on probleem, siis tavaliselt leian erinevaid viise selle lahendamiseks.		1	2	3	4	
118	Sõltumata sellest, mis juhtub, tulen tavaliselt olukorraga toime.		1	2	3	4	

Lisa 2. VOICE küsimused

Järgmisi väiteid hinnates mõelge **enda käitumisele** töö juures ja palun märkige, mil määral te iga väitega nõustute või ei nõustu.

1 - kindlasti ei nõustu; 2 - ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – kindlasti nõustun.

1	Teen ettepanekuid erinevate probleemide kohta, mis võivad meie osakonda/üksust mõjutada.	1	2	3	4	5	6
2	Jagan teisega ideid ja teen ettepanekuid uute tegevuste juurutamiseks, mis oleksid osakonnale/üksusele kasulikud.	1	2	3	4	5	6
3	Teen ettepanekuid osakonna/üksuse tööprotseduuride parandamiseks.	1	2	3	4	5	6
4	Jagan teisega ideid ja teen ettepanekuid, mis aitavad osakonnal/üksusel oma eesmärgi paremini saavutada.	1	2	3	4	5	6
5	Avaldan arvamust ja julgustan teisi oma töökaaslast osalema aruteludes, mis mõjutavad meie tööd.	1	2	3	4	5	6
6	Räägin kolleegiga, kui märkan, et tema käitumine võib takistada osakonna/üksuse töö tulemuslikkust.	1	2	3	4	5	6
7	Räägin avatult probleemidest, mis võivad meie osakonna/üksuse tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi.	1	2	3	4	5	6
8	Julgen avaldada arvamust asjade kohta, mis võivad osakonna/tööüksuse tööd mõjutada.	1	2	3	4	5	6
9	Osutan probleemidele, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad, isegi kui see kahjustaks mu suhteid kolleegidega.	1	2	3	4	5	6
10	Räägin oma juhiga töökorralduslikest probleemidest, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad.	1	2	3	4	5	6

Järgmisi väiteid hinnates mõelge **oma osakonna/üksuse töötajate** käitumisele ja palun märkige, mil määral te iga väitega nõustute või ei nõustu.

1 - kindlasti ei nõustu; 2 - ei nõustu; 3 – pigem ei nõustu; 4 – pigem nõustun; 5 – nõustun; 6 – kindlasti nõustun.

Minu osakonna/üksuse töötajad:							
1	teevad ettepanekuid erinevate probleemide kohta, mis võivad meie osakonda/üksust mõjutada.	1	2	3	4	5	6
2	jagavad teisega ideid ja teevad ettepanekuid uute tegevuste juurutamiseks, mis oleksid osakonnale/üksusele kasulikud.	1	2	3	4	5	6
3	teevad ettepanekuid osakonna/üksuse tööprotseduuride parandamiseks.	1	2	3	4	5	6
4	jagavad teisega ideid ja teevad ettepanekuid, mis aitavad osakonnal/üksusel oma eesmärgi paremini saavutada.	1	2	3	4	5	6
5	avaldavad arvamust ja julgustavad teisi oma töökaaslast osalema aruteludes, mis mõjutavad nende tööd.	1	2	3	4	5	6
6	räägivad kolleegiga, kui märkavad, et tema käitumine võib takistada osakonna/üksuse töö tulemuslikkust.	1	2	3	4	5	6
7	räägivad avatult probleemidest, mis võivad meie osakonna/üksuse tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi.	1	2	3	4	5	6
8	julgevad avaldada arvamust asjade kohta, mis võivad osakonna/tööüksuse tööd mõjutada.	1	2	3	4	5	6
9	osutavad probleemidele, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad, isegi kui see kahjustaks nende omavahelisi suhteid.	1	2	3	4	5	6
10	rõõgivad oma juhiga (minuga) töökorralduslikest probleemidest, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad.	1	2	3	4	5	6

Lisa 3. COPSOQ III tulemused

Töövaldkond/skaala valdkond	Cronbachi alfa	m	M	sd
Kvantitatiivsed tööõudmised	0,696	24,23	16,67	20,44
Töötempo	0,886	44,87	41,67	26,84
Kognitiivsed tööõudmised	0,765	64,57	66,67	22,88
Emotsionaalsed tööõudmised	0,804	42,27	41,67	28,19
Emotsioonide varjamise nõue	0,781	63,52	66,67	29,06
Mõju töökorralduse üle	0,789	35,76	33,33	25,25
Arenguvõimalused	0,856	59,77	58,33	25,55
Töö mitmekesisus	0,260	64,40	66,67	17,64
Töö mitmekesisus 2v	0,477	65,23	62,50	22,17
Kontroll tööaja kasutuse üle	0,633	42,22	41,67	26,12
Töö tähenduslikkus	0,860	62,86	66,67	23,78
Informeeritus	0,852	67,27	75,00	23,57
Tunnustamine	0,811	72,63	75,00	22,39
Rolli selgus	0,807	84,05	91,67	19,05
Rollikonflikt	0,835	38,85	41,67	26,40
Juhtimise kvaliteet	0,796	67,94	75,00	21,96
Juhipoolne sotsiaalne toetus	0,838	72,68	75,00	22,67
Kolleegide toetus	0,743	72,35	75,00	20,65
Töökogukond	0,847	80,46	83,33	17,40
Organisatsiooniga seotus	0,777	64,07	66,67	24,89
Tööga seotus	0,863	58,17	58,33	24,07
Ebakindlus töökoha suhtes	0,767	30,63	25,00	25,67
Ebakindlus töökorralduse suhtes	0,872	25,11	16,67	26,35
Töökvaliteet	0,525	76,77	75,00	14,13
Tööga rahulolu	0,822	68,05	75,00	16,62
Töö ja eraelu konflikti	0,658	41,06	41,67	24,12
Kolleegide vaheline usaldus	0,572	40,29	33,33	19,16
Juhi ja töötaja vaheline usaldus	0,792	68,27	66,67	19,85
Organisatsiooniline õiglus	0,816	61,98	66,67	20,40
Tervis	0,897	59,51	60,00	21,51
Uneprobleemid	0,859	39,96	41,67	24,18
Läbipõlemine	0,889	46,69	41,67	24,76
Stress	0,865	39,90	41,67	24,84
Somaatiline stress	0,725	29,03	25,00	21,25
Kognitiivne stress	0,843	24,17	25,00	20,97
Meeleoluhäired	0,830	27,70	25,00	23,91
Enesetõhusus	0,877	53,26	50,00	16,58
Ettepanekute tegemine	0,926	3,80	3,80	1,04
Probleemidest rääkimine	0,929	3,71	3,60	1,14

Lisa 4. VOICE tulemused teenindajad

Küsimus	m	s	min	max
Teen ettepanekuid erinevate probleemide kohta, mis võivad meie osakonda/üksust mõjutada.	4,00	1,176	1,00	6,00
Jagan teisega ideid ja teen ettepanekuid uute tegevuste juurutamiseks, mis oleksid osakonnale/üksusele kasulikud.	4,00	1,167	1,00	6,00
Teen ettepanekuid osakonna/üksuse tööprotseduuride parandamiseks.	4,00	1,166	1,00	6,00
Jagan teisega ideid ja teen ettepanekuid, mis aitavad osakonnal/üksusel oma eesmäärke paremini saavutada.	4,00	1,201	1,00	6,00
Avaldan arvamust ja julgustan teisi oma töökaaslast osalema aruteludes, mis mõjutavad meie tööd.	4,00	1,206	1,00	6,00
Räägin kolleegiga, kui märkan, et tema käitumine võib takistada osakonna/üksuse töö tulemuslikkust.	4,00	1,184	1,00	6,00
Räägin avatult probleemidest, mis võivad meie osakonna/üksuse tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi.	4,00	1,221	1,00	6,00
Julgen avaldada arvamust asjade kohta, mis võivad osakonna/tööüksuse tööd mõjutada.	4,00	1,242	1,00	6,00
Osutan probleemidele, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad, isegi kui see kahjustaks mu suhteid kolleegidega.	4,00	1,326	1,00	6,00
Räägin oma juhiga töökorralduslikest probleemidest, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad.	4,00	1,446	1,00	6,00

Lisa 5. VOICE tulemused juhid

Küsimus	m	s	min	max
Teen ettepanekuid erinevate probleemide kohta, mis võivad meie osakonda/üksust mõjutada.	4,88	0,991	3,00	6,00
Jagan teisega ideid ja teen ettepanekuid uute tegevuste juurutamiseks, mis oleksid osakonnale/üksusele kasulikud.	4,25	0,886	3,00	5,00
Teen ettepanekuid osakonna/üksuse tööprotseduuride parandamiseks.	4,25	0,707	4,00	6,00
Jagan teisega ideid ja teen ettepanekuid, mis aitavad osakonnal/üksusel oma eesmäärke paremini saavutada.	4,63	0,916	3,00	6,00
Avaldan arvamust ja julgustan teisi oma töökaaslast osalema aruteludes, mis mõjutavad meie tööd.	4,63	1,061	3,00	6,00
Räägin kolleegiga, kui märkan, et tema käitumine võib takistada osakonna/üksuse töö tulemuslikkust.	4,00	1,069	3,00	6,00
Räägin avatult probleemidest, mis võivad meie osakonna/üksuse tulemuslikkust mõjutada, isegi kui selle suhtes on eriarvamusi.	4,38	0,518	4,00	5,00
Julgen avaldada arvamust asjade kohta, mis võivad osakonna/tööüksuse tööd mõjutada.	4,75	0,463	4,00	5,00
Osutan probleemidele, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad, isegi kui see kahjustaks mu suhteid kolleegidega.	3,75	0,886	3,00	5,00
Räägin oma juhiga töökorralduslikest probleemidest, kui need osakonnas/üksuses ilmnevad.	4,50	0,535	4,00	5,00

Lisa 6. COPSOQ-i valdkondade analüüs vanusegruppide ja ametikohtade alusel

Link Google Sheetsile, kus on välja toodud analüüsis kasutatud andmetabelid täies mahus:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OAS--ZV4pOQ0eshLd9CvPYTPR8pD5nUG4bobtYm1xGs/edit?usp=sharing>

Lisa 7. Somer's D analüüsid ebakindluse ja psühhosotsiaalsete faktorite seoste kohta

			Value	Standard Error	Approximate T	Approximate p
1	Somers' d	Symmetric	0,168	0,055	3,074	0,002
		EBAKINDLUS Dependent	0,174	0,056	3,074	0,002
		Töötempo Dependent	0,162	0,053	3,074	0,002
2	Somers' d	Symmetric	0,186	0,060	3,080	0,002
		EBAKINDLUS Dependent	0,191	0,062	3,080	0,002
		Emotsionaalsed tööõudmised Dependent	0,181	0,059	3,080	0,002
3	Somers' d	Symmetric	-0,198	0,060	-3,292	<.001
		EBAKINDLUS Dependent	-0,205	0,063	-3,292	<.001
		Informeeritus Dependent	-0,190	0,058	-3,292	<.001
4	Somers' d	Symmetric	-0,204	0,058	-3,500	<.001
		EBAKINDLUS Dependent	-0,214	0,061	-3,500	<.001
		Tunnustamine Dependent	-0,195	0,056	-3,500	<.001
5	Somers' d	Symmetric	-0,223	0,065	-3,378	<.001
		EBAKINDLUS Dependent	-0,250	0,073	-3,378	<.001
		Rolli selgus Dependent	-0,201	0,059	-3,378	<.001
6	Somers' d	Symmetric	0,295	0,056	5,305	<.001
		EBAKINDLUS Dependent	0,310	0,059	5,305	<.001
		Rollikonflikt Dependent	0,283	0,053	5,305	<.001
7	Somers' d	Symmetric	-0,166	0,057	-2,874	0,004
		EBAKINDLUS Dependent	-0,183	0,063	-2,874	0,004
		Töökogukond Dependent	-0,151	0,053	-2,874	0,004
8	Somers' d	Symmetric	-0,213	0,062	-3,435	<.001
		EBAKINDLUS Dependent	-0,221	0,064	-3,435	<.001
		Tööga seotus Dependent	-0,205	0,060	-3,435	<.001

Lisa 8. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Liisa Pasioko, (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töökeskonna kvaliteedi seos töötaja hääle kasutamise ja psühhosotsiaalsete ohuteguritega jaekaubandusettevõttes“, mille juhendaja on Liina Randmann,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

10.05.2022 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.