

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Vaike Adamson

**TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSED TÖÖTAJA ESIMESEL TÖÖAASTAL
ETTEVÕTTE STATOIL FUEL & RETAIL EESTI AS NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: professor Liina Randmann

Tallinn 2015

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

Autor Vaike Adamson

“ “ 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja professor Liina Randmann

“ “ 2015

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Personalitöö- ja arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on müüja-teenindajate voolavust põhjustavate tegurite väljaselgitamine töötaja esimesel tööaastal Statoil Fuel & Retail Eesti AS näitel. Magistritöö koosneb kolmest osast: teoreetiline taust, empiiriline uurimus ning järeldused ja ettepanekud.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade tööjõu voolavuse mõjudest, põhjuste uurimissuundadest ja teoreetilistest teemadest. Teemadena käsitletakse ettevõtte väärtustest arusaamist, füsioloogilist, turvalisuse, kuulumise, tunnustuse ja eneseteostuse vajadust ning kompetentsuse olemasolu.

Magistritöö empiirilises osas analüüsitakse töötajate hinnanguid ja seoseid üheksa teemaploki väidetele. Uuringu küsimustikule vastasid 104 müüja-teenindajat, kes on Statoil Fuel & Retail Eesti ASis töötanud üks aasta ja vähem. Küsimustiku valiiduse tagamiseks viidi läbi pilootuuring, mille põhjal parandati vead mitmeti mõistetavate väidete kohta. Uuringu käigus kogutud andmed on konfidentsiaalsed ja kasutatakse uurimistöö raames üldistatud kujul.

Tulemuste analüüsimisel selgus, et alla aasta tööl olnud müüja-klienditeenindajad on kõrgelt hinnanud Statoili töö korraldust ja suhteid oma töökaaslastega, aga on keskmiselt rahul töö endaga. Varjatud rahulolematust väljendab hinnang sissetulekule ja suuremaid võimalusi soovitakse eneseteostuseks. Aja jooksul, oskuste suurenedes nähakse võimalust kontrollida oma tööd ja hoida tööstressi normaalsel tasemel, kuid kurnatuse tase ei vähene ka teisel poolaastal. Ettevõttest lahkumise soov suureneb järsult peale aastat tööl olemist.

Uurimistöö järelduste ja ettepanekute osas tuuakse välja olulisemad järeldused, arutletakse vastuste üle ja tuuakse välja autoripoolsed ettepanekud tööjõu voolavuse vähendamiseks.

Võtmesõnad: uued töötajad, tööjõu voolavus, müüja, tööga rahulolu, keskkond, pühendumine.

ABSTRACT

TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSED TÖÖTAJA ESIMESEL TÖÖAASTAL ETTEVÕTTE STATOIL FUEL & RETAIL EESTI AS NÄITEL

VAIKE ADAMSON

The aim of this thesis is to identify the main reasons for employee turnover during the first year of service in the example of Statoil Fuel & Retail Eesti AS. Thesis consists of three parts: a theoretical background, empirical research, conclusion and proposal section.

Theoretical part provides an overview of the consequences of employee turnover, the investigation directions on the causes and looks into different theoretical topics. Theoretical topics address the understanding of company's values, physiology, security, belonging, recognition, the need for self-fulfillment and competence existence.

Empirical part of the thesis concentrates on analyzing employee's evaluations and relations in block of nine thematic claims. Data gathered in the survey is confidential and used in generalizing form.

The results of the analyses showed that sales assistants who have worked less than a year for Statoil Fuel & Retail Eesti AS were highly satisfied with work organization and their relationships with co-workers. Hidden dissatisfaction expressed in the rate of income and wish for greater opportunities for self-fulfillment. Over the time, the improvement of skills provides a better understanding to manage work load and to keep the work-related stress at normal level. Desire to leave the company increases sharply after working for half a year.

Conclusion and proposal section of the research outlines the most important conclusions, discusses responses and points out authors proposals to reduce employee turnover.

Key words: new employees, staff turnover, sales assistant, job satisfaction, environment, commitment.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS	6
1 TÖÖJÕU VOOLAVUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	9
1.1 Tööjõuturg	9
1.2 Tööjõu voolavuse mõjud	11
1.3 Tööjõu voolavuse põhjuste uurimissuunad	13
1.4 Uurimistöö erinevate teemade teoreetiline ülevaade	16
1.4.1 Ettevõtte väärtused	17
1.4.2 Füsioloogilised vajadused	19
1.4.3 Turvalisuse vajadus	21
1.4.4 Kuulumise vajadus	22
1.4.5 Tunnustuse vajadus	24
1.4.6 Eneseteostuse vajadus	25
1.4.7 Kompetentsus	26
2 EMPIIRILINE UURIMUS	29
2.1 Ettevõtte lühitutvustus	29
2.2 Olukorra kirjeldus tööjõu voolavuse põhjal	29
2.3 Uuringu meetod	31
2.4 Protseduur	34
2.5 Valim	35
2.6 Uuringu tulemused	35
2.6.1 Lahkumiskäitumist kirjeldava ploki vastused	37
2.6.2 Vastajate hinnang töö jätkamise kavatsuse kohta	39
2.6.3 Vastajate hinnang lahkumistegevustele	40
2.6.4 Vastajate hinnang pingutusele oma töö juures	41
2.6.5 Väärtused	42
2.6.6 Füsioloogilised vajadused	45
2.6.7 Turvalisuse vajadused	48
2.6.8 Kuulumise vajadused	51
2.6.9 Tunnustuse vajadused	52
2.6.10 Eneseteostuse vajadused	55
2.6.11 Kompetentsus	57
3 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	61
KOKKUVÕTE	70
RESUME	74
KASUTATUD ALLIKAD	77
LISA 1 Ettevõtte väärtused	82
LISA 2 Uuringut tutvustav e-kiri ja küsimustik	84
LISA 3 Uuringu tulemused - vastajate arvamused ploki teema kohta	92
LISA 4 Korrelatsioonianalüüsid	96

SISSEJUHATUS

Täna otsivad ettevõtted jätkuvalt parimaid meetodeid, mis võivad neile anda konkurentsieelise turul ja seda on hinnatud tõeliseks väljakutseks. Järjest rohkem on turul konkurente ja vajadus olla innovaatiline. Töötaja on ettevõtte kõige väärtuslikum ressurss, mida on raske kopeerida. Seetõttu on pidevalt vajalik pöörata töötajale asjakohast tähelepanu ja panustada piisavate investeeringutega (Voslaban, 2013).

Inimesed on unikaalne varade vorm. Neile kuulub nende isiklik kapital, mille nad võivad iga hetk ettevõttest välja võtta. Sellegipoolest saab ettevõtte kohalejäämise nende jaoks ahvatlevaks muuta, kasutada nende kapitali oma huvides ja samal ajal neile endile väärtust lisades (Mayo, 2001). Pühendunud töötaja on emotsionaalselt seotud oma töökohaga ja see on omakorda tugevalt seotud ettevõtte eduga, millest saab välja kasvada pikk töösuhe (Salomon et al., 2010).

Kui töötajad lahkuvad ettevõttest, kas omal soovil või mitte, siis tagajärjed võivad olla väga tõsised. Kõrge tööjõu voolavus maksab palju, sest see hõlmab otsest kulu värbamiseks ja valimiseks, uute töötajate koolitamiseks ja sisseelamiseks, lisaks veel peidetud kulud, mis moodustavad 70-85% üldkuludest tootlikkuse kaotuse ja kaotatud võimalustega (Slavianska, 2012). Tööjõu voolavuse mõju on negatiivne ettevõtte eesmärkide saavutamisel (Hom & Griffeth, 1995). Selle tähenduse mõistmine on ettevõttele oluline (Long et al., 2014) ning erinevate juhtimiste tehnikatega on võimalik vähendada tööjõu voolavuse suhtarvu (Simon, 2007).

Töötaja töörahulolu tase tuleneb ettevõttega seotusest ja ettevõttest lahkumise põhjused ei ole tingimata ühesugused (Rutherford, Boles, Hamwi, Madupalli & Rutherford, 2009). Personaluuringu läbiviimise üheks eeliseks on see, et need võimaldavad prognoosida ja lahendada mõjukaid, kriitilise tähtsusega strateegilisi otsuseid ning tõstavad ettevõtte väärtust (Chau & Dwight, 2011). Tööandjate poolt koostatud analüüsid, mis mõõdavad ja hindavad töötajate kaasamist ettevõtte juhtimisel, näitavad mõju paranenud ettevõtte kultuurile, suureneb töötajate ja klientide lojaalsus, suureneb müük ja kasum (Attridge, 2009).

Jaemüügis on müüja-teenindaja ametikoht kõige madalama positsiooniga, aga samas kõige otsesem ja olulisem kontakt kliendiga. Kliendi rahulolu on otseses seoses töötaja rahuloluga, eriti vahetult klientidega tegelevate töötajate puhul (Mayo, 2001).

Eestlastest on enim töökohta valmis vahetama lihttöölised (41,2%), ametnikud (39,7%) ning spetsialistid (36,3%). Lisaks leidis 37,9% töötajatest, et kui neil avaneks täna võimalus, siis nad vahetaksid töökohta. Koguni 56,6% töötajatest on olenevalt pakkumisest valmis kaaluma töölt lahkumist (CV keskus, 2014). Tööpere põhjal kuuluvad jaemüügis töötavad müüja-teenindajad just lihttööliste kategooriasse ja nagu viimasest Eestis kättesaadavast uuringust selgus, siis peaaegu pooled nendest on nõus koheselt töökohta vahetama.

Sarnaselt teiste Eestis asuvate jaemüügiettevõtetega on Statoil Fuel & Retail Eesti ASis (edaspidi Statoil) töötavate müüja-teenindajate tööjõu voolavus viimaste aastatega märkimisväärselt tõusnud ja seda just töötaja esimesel tööaastal. Uue töötaja juhendamine ja koolitamine on kõige mahukam töötaja esimesel tööaastal, see on sisseelamise aasta ning annab aluse edaspidiseks. Seetõttu on esimese tööaasta jooksul ettevõttega seotuse kujunemine töötajatel sisukam ja nõuab suuremat tähelepanu (Jones, 1986) ning kohanemise protsessid on erinevad (Supatn, 2011).

Eelnevale tuginedes on magistritöö eesmärgiks müüja-teenindajate voolavust põhjustavate tegurite väljaselgitamine töötaja esimesel tööaastal. Autor tegi ettepaneku ettevõtte personali- ja jaemüügiosakonnale uuringu läbiviimiseks, et uurida Statoili teenindusjaamades töötavate müüja-teenindajate arusaamist ettevõtte väärtustest, toimimisest ja rakendumisest; füsioloogiliste, turvalisuse, kuulumise, tunnustuse ja eneseteostuse vajaduse taset; kompetentsuse kindlust ning läbi selle töötaja seotust Statoiliga.

Teooriale ja praktikale tuginedes esitas magistritöö autor kuus väidet, mis on käesoleva uuringu läbiviimise eeldus:

1. ettevõtte väärtused on igapäevases töös vähesel määral rakendatud, väärtuseid ei ole piisavalt selgitatud ja seetõttu müüja-teenindajal puudub seos ettevõttega;
2. tööjõu voolavust põhjustab rahulolematuse saadava tasuga;

3. tööjõu voolavust põhjustavad pinged meeskonnas;
4. tööjõu voolavust põhjustab töötaja arvamuse kohaselt liiga suur töökoormus;
5. eelneva töökogemusega uus töötaja vajab suuremat tähelepanu kui eelneva töökogemusega uus töötaja;
6. esimese tööaasta jooksul muutub töötaja enda arvamus arenguvõimaluste kohta ettevõttes, vähenemise suunas.

Käesoleva magistritöö meetodina kasutas autor küsitlust teenindusjaamade müüja-teenindajatega, kes on töötanud Statoilis üks aasta või vähem. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised ülesanded:

- tööjõu voolavusega seotud teoreetilise materjali uurimine,
- uuringu läbiviimine,
- tulemuste analüüsimine ja kokkuvõtete tegemine ning
- ettevõtte juhtkonnale ettepanekute tegemine.

Konkreetsete ettepanekute esitamine ettevõtte juhtkonnale annab uuringu tulemustele rakendatavuse. Uuringu tulemuste omavahelised seosed aitavad välja selgitada ja esile tuua töölt lahkumise põhjused. Ettepanekud aitavad toetada edasisi juhtimisotsuseid ja aitavad mõista, kuidas edasist arengut paremini juhtida. See on viis, kuidas kindlustada jõudmine ettevõtte eesmärkideni ja arendada ettevõtte jätkusuutlikkust.

Magistritöö esimeses osas toob autor välja uuringu vajaduse ja eesmärgi, tööjõu voolavuse mõjud, uurimissuunad ja teoreetilise ülevaate. Teises osas on ettevõtte lühituvustus, olukorra kirjeldus, uuringu meetod ja tulemused. Kolmandas osas on uuringu tulemuste järeldused ja ettepanekud tulemuste kasutamiseks. Magistritöö lõppu on autor lisanud ettevõtte väärtused, küsimustiku ja korrelatsioonitabelid.

1 TÖÖJÕU VOOLAVUSE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1 Tööjõuturg

Tänapäevane tööturg on läbi teinud väga suure muudatuse ja sellega liiguvad kaasa ka töötajad ise. Kui varasemalt olid inimeste põhilisteks eesmärkideks seoses tööga vaid igapäevaste vajaduste rahuldamine (toit, riided, igapäevased elamiskulud) ning karjääriredelil liiguti aeglaselt ning järjekindlalt, siis tänapäeval on kõik hoopis teisiti (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2006). Nooremad töötajad on rohkem liikuvad kui vanemad töötajad (Hellman, 1997), nad on ambitsioonikamad ja soovivad kiiresti saavutada edu kõikides töövaldkondades. Siiski on esimeseks negatiivseks pooleks see, et Eesti tööturg on liikumas struktuursete muutuste suunas, kus kahaneb nooremate ning kasvab vanemaealiste töötegijate arv. Viimase kümne aastaga (2004–2014) kasvas vanemaealiste (50–74) töötajate arv 39 000 võrra, samas kui nii noorte (15–24) kui ka keskmises tööeas (25–49) töötajate arv kahanes mõlemal puhul 8000 võrra (Statistikaamet, 2015). Teiseks ambitsioonide pidurdajaks on haridustase. Eesti haridussüsteem ja siinsete inimeste haridustase on Euroopa (ja maailma) tipu lähedal, aga on ka selliseid näitajaid, kus on veel üsna palju arenguruumi. Ilmselt on siin üks põhjuseid haridusteelt varakult lahkunute suur osatähtsus – need on 20–24-aastased noored, kelle üldhariduse tase piirdub põhiharidusega ja kes edasi ei õpi. Niisuguste noorte osatähtsus on Eestis ca 10% vanuserühmast, mis on üsna lähedane ELi riikide mediaanile, kuid mis märgatavalt ületab hariduslikult edukamaid riike, sh Poolat ja Leedut. Haridustase sõltub väga oluliselt vanuserühmast. On selge, et noorimas vanuserühmas on ka kõige edukamad napilt üldpõhihariduseni jõudnud, ka järgmises, alla 20-aastaste vanuserühmas domineerivad põhiharidusega inimesed, 20–24-aastaste seas on ülekaalus keskhariduse omandanud ja alates 25-aastastest on üle kolmandiku kõrgharidusega (Tiit, 2014).

Inimesed laenavad ettevõttele oma isiklikku inimkapitali, kuna nad usuvad, et saavad vastu mingit väärtust, mistahes kujul (Mayo, 2004). Siiski seisavad madalama astme töötajad silmitsi madala töötasuga, vähese koolitusega, primitiivsete oskustega ja ebakindla tööga ning selle taseme tööd ei ole eriti eristuvad (Giannikis & Mihail, 2011). Koos madala kvalifikatsiooniga tööjõu olukorra suhtelise halvenemisega tekib ühiskonnas indiviidide

vahelise ebavõrdsuse ja sellega kaasnevate sotsiaalsete probleemide suurenemine. Madalate oskustega inimeste positsioon ühiskonnas, mis paljuski funktsioneerib formaalse hariduse baasil, muutub üha ebakindlamaks ning seda eriti tööhõive võimalustest, aga ka sissetulekute, sotsiaalse staatuse ja enesest lugupidamise seisukohast lähtuvalt. Madala kvalifikatsiooniga inimeste ühiskondlik positsioon on olnud arenenud riikides viimastel aastakümnetel üha suurema tähelepanu all, kuna ühelt poolt mõjub see frustrerivalt indiviidi tasandil, kuid samas mõjutab negatiivselt ka kogu ühiskonda (suurenev vajadus sotsiaalabi programmide järele, kasvav kuritegevus jpm) (Philips & Loova, 2004). Autori kogemustest lähtuvalt on müüjateenindaja ametikohal suur osakaal noorematel töötajatel ja neid tööturult leida on iga päevaga raskem. Samas iseloomustavad noorte tööhõivet üldiselt kõrgem töötuse tase ja tagasihoidlikumad töötingimused, suhteliselt madal töötasu, palju lühiajalisi lepinguid ja ebatraditsioonilise tööaja suur osakaal. Majandusraskuste ilmnedes suureneb töötus noorte seas mitu korda kiiremini kui vanemate töötajate hulgas (International Labour Organization, 2010).

Kliendi rahulolu on otseses seoses töötaja rahuloluga, eriti vahetult klientidega tegelevate töötajate puhul. Sinna kuulub hulk erinevaid ameteid, näiteks müügitöötajad, klienditeeninduse töötajad, teenindajad, müüjad jne (Mayo, 2001). Tööga rahulolu on defineeritud kui „kõik omadused, mis on seotud konkreetse töö ja keskkonnaga, on müüjale oma töös rahuldust pakkuv ja see täidab tema vajadused või vastupidiselt, kõik tööga seotud aspektid on mitterahuldavad” (Churchill, Ford & Walker, 1974).

DeConinck ja Johnson (2009) poolt läbiviidud uuringus teatasid müüjad, et nad tajuvad ettevõtte suuremat toetust ja nende lahkumise kavatsused on madalamad, kui nende juht on uhke nende saavutuste üle, aitab kaasa nende heaolule ning on valmis neid aitama (DeConinck et al., 2009). Leiti tõendid, et seotuse mehhanismid võivad aidata selgitada, kuidas siduda uue töötaja pühendumist ettevõttele ja sellega vähendada tööjõu voolavust (Allen & Shanock, 2013).

1.2 Tööjõu voolavuse mõjud

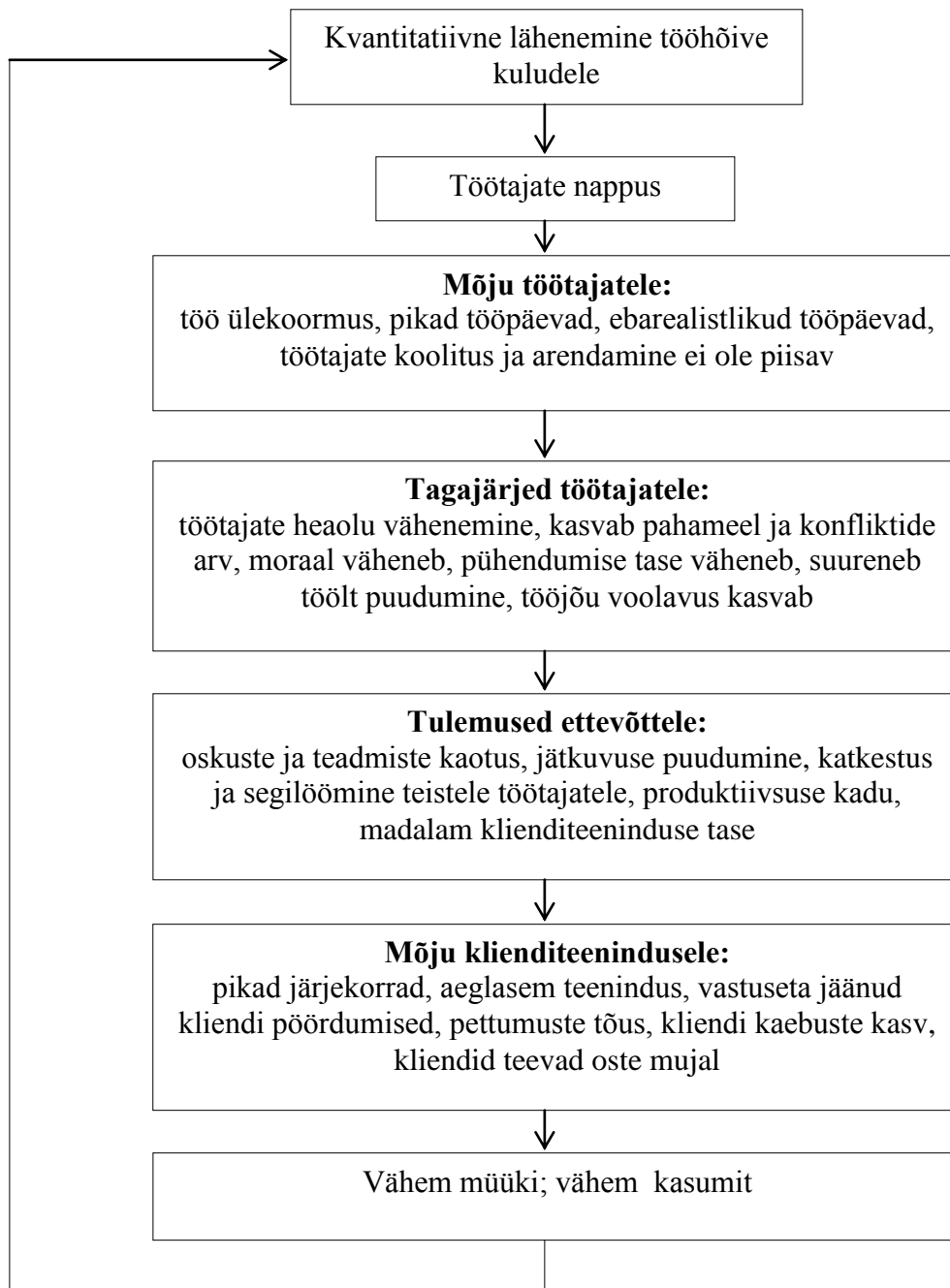
Kui töötaja lahkub ettevõttest, siis selle töötaja poolt arendatud kliendisuhted antud ettevõttega võivad olla ohus. Töötaja on aja jooksul loonud oma kliendibaasi ja potentsiaalselt võib ettevõtte tulude vähenemine olla märkimisväärne. Uus töötaja võtab üle endale tundmatu kliendibaasi ja algsel perioodil ei ole võimalik saavutada kogenematu müüjana tulutoovat kliendibaasi (DeConinck et al., 2009). Lisaks näitab Fu (2009) poolt läbiviidud uuring, et kogunud müüjad saavutavad tulemuslikkuse varakult ja järjepidevalt (Fu, 2009).

Tihe töötajate vahetumine ja pidev koolitamine nõuab suuri lisakulusid ning see mõjutab ettevõtte tulemuslikkust (Hom et al., 1995). Tööjõukulud on oluline osa ettevõtte kogukuludest ja see survestab madalama töötasu maksmisele, mis omakorda suurendab konkurentsi tööturul ja seab suurema elastsuse nõudlusele (Galuscak et al., 2012). Lisaks madalale töötasule soovivad ettevõtted konkrentsis püsimiseks efektiivistada töötundide arvu. Broadbridge (2002) poolt läbiviidud uuringus toodi välja ühine töötajate kaebus pideva ülekoormuse üle ja nõue, liiga palju tööülesandeid on vaja läbi viia ühel ja samal ajal. Kõik uuringus osalejad tunnistasid, et selline olukord mõjub negatiivselt klienditeeninduse tasemele ja klientide kaebuste arv tõuseb. Üks töötaja võttis kokku ühe lausega terve osakonna ühise mõtte „Meil on nii kiire ja see on tõusnud sellisele tasemele, et me ei jõua isegi kliendile silma vaadata“ (Broadbridge, 2002).

Voslaban (2013) poolt läbiviidud uuringu tulemused on toonud selgelt esile erinevaid aspekte, et töötajate kasu, olemasolevate ressursside võimalused arenguks, töö tunnustamine, suhted kolleegide ja juhtidega, samuti töökeskkond ja meeskonna ühine tegevus aitab suurendada ettevõttega seotuse taset. Oluline on rõhutada, et paremad suhted juhtkonnaga aitavad arendada töötaja karjääri, mis vastavad mõlema poole vajadustele ja nõuetele. Juhtkond peab tagama ettevõtte eesmärkide mõistetavuse töötajate seas ja vajalike vahendite olemasolu (Voslaban, 2013).

Broadbridge (2002) poolt läbiviidud uuringu tulemused on illustratiivselt kujutatud joonisel 1 (joonis 1, lk 12), mis näitab ettevõtte tööhõive kulude kokkuhoidu läbi kvantitatiivse

lähenemise. Siiski näeb enamik ettevõtteid tööjõu voolavuse mõju ettevõtte tulemusele ning võimalust selle vähendamiseks läbi parema personalijuhtimise, koolituste ja tasustamise (Booth & Hamer, 2007).



Joonis 1 Tööhõive kulude kokkuhoiu mõjud
Allikas: aluseks Broadbridge, 2002, lk 541

Ei saa olla õnnelikku klienti, kui pole õnnelikku klienditeenindajat. Ega tippjuhtki õnnelik ole, kui töötajad ei ole motiveeritud. Paljudes ettevõtetes sõltub edu ennekõike töötajate või ettevõtete liikmete teadmistest, oskustest, suhtevõrgustikest – mittemateriaalsetest ressursidest, mille valdaja on inimene, mitte ettevõtte. Kuivõrd neid ressursse rakendatakse, sõltub töötaja valmisolekust neid ressursse ettevõtte eesmärkide saavutamiseks kasutada (Past, 2009).

1.3 Tööjõu voolavuse põhjuste uurimissuunad

Tööjõu voolavusega seotud uuringuid on läbi viidud palju ja kõigil on olnud erinevad eesmärgid. Järgnevas tabelis 1 toob autor välja põhilised uurimissuunad, millest on magistritöö kirjutamises lähtunud.

Tabel 1

Tööjõu voolavusega seotud teoreetiline materjal

Uurijad	Uurimisvaldkond	Peamised järeldused
Broadbridge, A. (2002)	Kulude kokkuhoid läbi tööjõu efektiivistamise ning selle mõju jaemüügi töötajale ja kliendile.	Pikemas perspektiivis töötajate heaolu ja klientide teeninduse tase langeb ning tööjõu voolavuse tase tõuseb.
Yoon, J., Thye, S. (2002)	Uuritakse tööga rahulolu ja ettevõtte toetust.	Uurimus näitas, et ettevõttele pühendumine on saavutatud töö rahulolu ja ettevõtte toega, mida toetavad töö iseloom ja organisatsiooni tunnused. Pühendumise tekitamiseks on väga oluline ettevõttesisene kommunikatsioon.
Hendrie, J. (2004)	Jaemüügi töötaja rahulolu	Tööjõu voolavuse põhilised põhjustajad on töötasu, arenguvõimaluste puudumine, vähene tunnustamine, rahulolu töötundidega, koolitusega, tööruumidega, tööriietega ja informatsiooni jagamisega.
Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A. J. (2004)	Uuritakse organisatsiooni muutumist ning selle mõju tööjõu voolavusele.	Muudatusi tegevad ettevõtted peavad arvestama, et see võib suurendada tööjõu voolavust, sest muutused töös võivad mõjuda töötajale šokina.
Booth, S., Hamer, K. (2005)	Uurib peamiseid muutujaid ja püüab kindlaks teha, mis mõjutavad tööjõu voolavuse mitmekesisust.	Leitakse, et keskkonnafaktoritel nagu kohalikul tööturul on väga suur mõju tööjõu voolavusele. Organisatsioonilised faktorid nagu ettevõtte kultuur ja väärtused on olulised mõjutegurid. Tegevus- ja kontrolli muutujate osas on oluline ka juhtide käitumine. Töötaja individuaalsed muutujad on samuti olulised otsustes, mis puudutavad otseselt tööjõu voolavust.

Geller, E. S. (2005)	Uuritakse käitumuslikku turvalisust ja riskide hindamist, et ennetada tööõnnetusi.	Turvaline käitumise on põhiline valdkond, kus on vaja muuta pika-ajalist käitumist.
Hooker H., Neathey, F. (2007)	Uuring annab ülevaate töö- ja pereelu ühildamise poliitikast ja nende mõjust töötajatele.	Töötajate seas, kes said oma tööaega ise planeerida, kasvas tööga rahulolu ning hoolsus. Töötajad, kellele ei võimaldata oma tööaega ise planeerida, tunnevad vahel pahatahtlikkust nende vastu, kes saavad. Siiski olid kolleegid pigem positiivsed kui negatiivsed.
Kim, T.-Y., Cable, D. M., Kim, S.-P., Wang, J. (2009)	Uuring testis mudelit, kus emotsionaalne kompetentsus mõjutab töösooritus läbi töötaja proaktiivse käitumise ülemuse suunas.	Uuriti 196 töötaja-ülemuse paari ning leiti, et emotsionaalne käitumine on hea kooslus proaktiivse käitumisega ning proaktiivne käitumine mõjus positiivselt tööülesande efektiivsustamisele ja sotsiaalsele integreerumisele.
Rutherford, B., Boles, J., Hamwi G. A., Madupalli R., Rutherford L. (2009).	Jaemüügi töötaja tööga seotus läbi rahulolu, emotsionaalse kurnatuse, pühendumise ja lahkumise.	Üleväsimus mõjutab negatiivselt: 1. rahulolu tööga, 2. rahulolu ettevõtte poliitika ja toetusega, 3. rahulolu edutamise, ja 4. rahulolu palgaga, 5. rahulolu juhtidega. Emotsionaalne väsimus ei mõjutanud negatiivselt: 1 rahulolu kolleegidega, rahulolu klientidega.
Langford, P. H. (2009)	Uuring töötaja arvamusest, mis mõõdab töövõtteid ja tulemusi.	Esmaseks eesmärgiks oli anda teadlastele ja praktikutele kindlamad ja tõhusamad meetmed, kuidas mõõta töövõtteid ja tulemusi ning töötaja kaasamist. 1. Sisemised ja välised psühhomeetriselised omadused. 2. Töötajate kaasamine ja selle mõõtmine. 3. Juhtimise praktikad võrreldes töötaja tulemustega (pühendumine, töörahulolu, kavatsus jääda). 4. Erinevad töövõtted.
Attridge, M. (2009)	Töötajate töö kohusetunde uurimine ja mõõtmine. Selle mõju ettevõttele ning kuidas töökohta on võimalik muuta, et suurendada töötaja kohusetunnet.	Tööandjad, kes mõõdavad ja uurivad töötaja töökohustusi ja nende täitmist ning kasutavad saadud teadmisi ettevõtte tööprotsessides (juhtimisel), näitavad paremaid tulemusi ettevõtte kultuuris, töötaja ja kliendi lojaalsuses, suuremates müükides ja kasumis.
Bipp, T. (2010)	Kui töötajaid tuleb erinevalt motiveerida sõltuvalt isiksuse erinevustele, mõjutab see oluliselt töötajate (meeskonna) valimise otsuseid ja juhatajate motiveerimise meetodeid.	Inimeste erinevad isikuomadused mõjutavad erinevate tööaspektide eelistusi ja motivatsiooni faktoreid.
Čiutienė, R., Neverauskas, B., Meilienė, E. (2010)	Üritab näidata, et <i>coaching</i> on üks tõovahendeid töötaja edu saavutamiseks tema karjääris	1. Ettevõtte edukus sõltub töötajate edukusest. Ettevõtte vajab töötajaid, kes püüdleavad ettevõtte eesmärkide poole ning töötajad vajavad ettevõtet, kus nad saavad saavutada personaalseid karjääri eesmärgi. Ettevõtte peavad toetama töötajate karjääri võimalusi. 2. <i>Coaching</i> on üks efektiivsetest tõovahenditest inimressursside juhtimiseks. Oluline on nii töötaja ja ka juhendaja avatus ja tugi.

Solomon, M., Sandhya S. M. (2010)	Töötaja pühendumus ning kuidas see aitab parendada töötaja sooritust.	Töötajad ning tööandjad peavad olema mõlemad pühendunud. Ettevõttes, kus töötajad olid pühendunud, hea organisatsiooni käitumisega ja hea sooritusega peegeldus selgelt kahepoolne pingutus nii töötaja kui tööandja poolt.
Linhartová, L. (2011)	Uurib tööjõu voolavust ja sellega seonduvaid probleeme juhtidele.	Juhid kasutavad vähe saadaval olevat informatsiooni tööjõu voolavuse kohta. Leiti, et ei tegeleta negatiivse tööjõu voolavusega ning just eriti ignoreeritakse seda madalamatel juhi astmetel.
Supatn, N. (2011)	Uuritakse sotsialiseerimise taktika ja uue töötaja sobivuse suhet.	Sotsiaalne taktika mõjutas positiivselt töötaja sobivust. Töötaja sobivust tööle mõjutas positiivselt tööga rahulolu samas kui rahulolu omakorda mõjutas positiivselt töötaja säilitamise eesmärki.
Galuscak, K., Keeney, M., Nicolitsas, D., Smets, F., Strzelecki, P., Vodopivec, M., (2012)	Sisemised ja välised faktorid uute töötajate palgataseme määramisel.	Otsustamaks töötasu suurust on töötajatele olulisem ettevõtte sisene palgasüsteem kui tööturu palga tingimused. Eriti on see ettevõttes, kus on suured kollektiivid.
Vilela, B. B., Gonzlez, J. A., Ferrn, P. F. (2012)	Analüüsib müügiinimeste enesekontrolli käitumist ning eelkõige nende käitumist ettevõttes.	Töötaja käitumisel ettevõttes on positiivne mõju ettevõtte toimimisele ning käitumise hindamisele. Hindamine on eriti oluline müügiinimestele, arvestades, millised tagajärjed on sellel nende karjäärile (edutamine, tasu).
Leoni, R. (2012)	Töökoha disain, hüved tööjuures ja oluliste töötaja kompetentside arendamine.	Ettevõtted, kes kujundavad oma strateegia vastavalt nõudlusele ja pakkumisele ning seejuures loovad ning suudavad hoida ettevõtte sisemist kliimat, annab võimaluse ettevõttel ellu jääda ja areneda. Ettevõtte areng ei saa tulla ainult töökoha kohandamisest turunõudlusega vaid peab olema kohandatud ka töötajate kompetentsidega ning nende parima kasutamisega.
Liao, F., Yang, L., Wang, M., Drown, D., Shi, J. (2012)	Uuriti uue töötaja sobivust olemasolevate töötajatega uurides tema isikuomadusi.	Leiti, et suurema tõenäosusega sobisid meeskonda töötajad, kellel oli suurem ekstraversus ja väiksem neurootilisus kui olemasolevatel töötajatel. Huvitaval kombel oli töötaja vahetus positiivne väiksema kohusetundlikkusega töötajatele ja negatiivsem kohusetundlikumatele töötajatele.
Yu, W. (2012)	Uuritakse ettevõtte töökeskkonda, töötaja kompetentsi ja tööülesannete strateegiat.	Uuring näitas, et jaemüügi keskkond muutub dünaamilisemaks, ettevõtted püüavad suurendada töötajate kompetentsi, et saavutada edu. Töötajate kompetentsid nagu hea meeskonnatöö, suutlikkus ise end motiveerida, on olulised ettevõtte vähete kulutuste, kvaliteedi ja paindlikkuse strateegiates.
Voslabin, R. V. (2013)	Uuritakse töötaja pühendumise tegureid.	Uurimus näitab, et töötaja pühendumist ettevõttes mõjutavad töötajatele antavad hüved, võimalused isiklikuks arenguks, tänulikkus hea töö eest, suhted kolleegide ja ülemustega ning olulised on ka töökeskkond ja meeskonnaüritused.

Allikas: autori koostatud

Mitte ettevõtted ei rakenda uusi strateegiaid, vaid inimesed (Leimann, Skärvad & Teder, 2003) ning seetõttu on iga inimene tähtis (Scholtes, 2001). Ettevõtted peavad mõistma, millised

tegurid mõjutavad töötaja rahulolu tööl (Rutherford et al, 2009). Uurides erinevaid läbiviidud uuringuid ja tuues need kokku ühte tabelisse, võib autor kokkuvõtteks öelda, et ettevõtte edukus sõltub töötaja edukusest (Čiutienė et al., 2010). Tööandjad, kes viivad läbi uuringuid oma töötajate seas ning kasutavad saadud teadmisi ettevõtte juhtimisel, näitavad paremaid tulemusi ettevõtte kultuuris, töötaja ja kliendi lojaalsuses ning suuremates müükides ja kasumis.

Välja toodud uurimiste valdkonnaks on tööjõu voolavuse põhjuste väljaselgitamine läbi erinevate aspektide. Kõige rohkem uuritud teema on töötaja rahulolu ja sellest tulenevalt töötaja seotuse taseme välja selgitamine, millega soovitakse vähendada tööjõu voolavust. Töötaja pühendumine ettevõttele on saavutatud töö rahulolu ja ettevõtte toega, mida mõjutavad töötajale antavad hüved, võimalused isiklikuks arenguks, tunnustus hea töö eest, suhted kolleegide ja juhtidega. Alternatiivsete võimaluste tajumine töötaja poolt nagu kontroll töö üle, suhted tööl, töö omadused ja töö ülekoormus on selged tegurid, mis võivad olla kavatsuse põhjuseks töölt lahkumiseks (Rainayee, 2013).

Lisaks on väga suur mõju tööjõu voolavusele ka kohalikul tööturul ning ettevõtte kulude kokkuhoid läbi tööjõu efektiivistamise mõjub pikemas perspektiivis töötajate heaolule negatiivselt ja klientide teeninduse tase langeb. Seega peavad muudatusi tegevad ettevõtted arvestama sellega, et muutused töös võivad töötajatele mõjuda negatiivselt ja see suurendab tööjõu voolavust.

1.4 Uurimistöö erinevate teemade teoreetiline ülevaade

Esimesel tööaastal töötaja tutvub ettevõttega, oma töökaaslastega ja kõik on talle veel uus ning soovid ja ambitsioonid on veel välja kujunemas. Seetõttu valis autor magistrیتöö teemaks jaemüügi kõige madala taseme töötaja ehk müüja-teenindaja vajadused. Töötajatele meeldib rohkem töötada ettevõttes, kus juht pöörab tähelepanu töötajate vajadustele (Simon 2007) ning autor käsitleb magistrیتöös töötajate vajaduste tasandeid ja need on hierarhiliselt järgmised (Maslow, 2007):

- füsioloogilised vajadused – töötasu, info liikumine, töökorraldus, töötingimused;
- turvalisuse vajadus – töö ohutus, kindel töökoht;
- kuulumise vajadus – kuulumine kollektiivi, sõprus, kolleegid;
- tunnustuse vajadus – teiste hinnang, tunnustus, vastutus, prestiiž;
- eneseteostuse vajadus – edu, karjäär, väljakutseid esitav töökoht.

Maslow vajaduste jaotus annab tegelikkusest lihtsustatud pildi. Inimesel võib teatavasti olla korraga mitmeid vajadusi (Joutsenkunnas & Heikurainen, 1996). Giannikis et al. (2011) poolt läbiviidud uuringu tulemused viitavad sellele, et personali praktikad ei peaks jaemüügis olema ühesugused, mis iseloomustavad samu soove ja vajadusi (Giannikis et al., 2011). Seetõttu on autor lisanud töösse veel teemad, mis on annavad töötaja seotuse ettevõtte väärtustest ning töötaja enda tajumise kompetentsena või mitte.

Järgnevalt annab autor teoreetilise ülevaate:

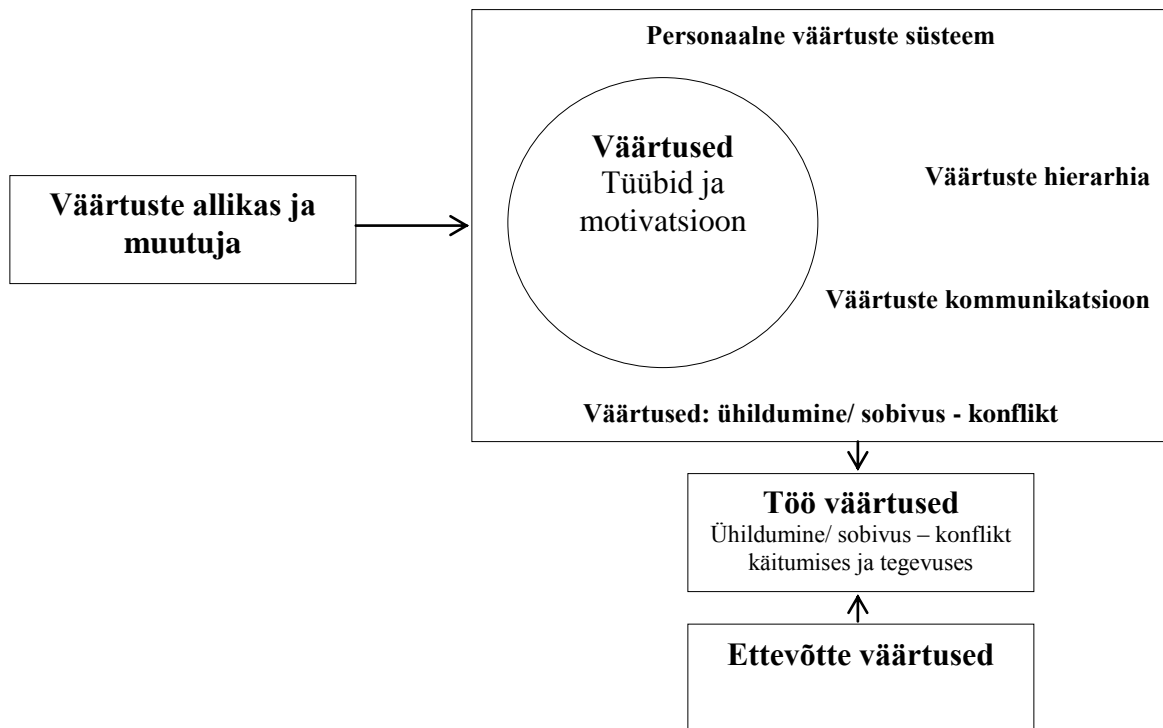
- ettevõtte väärtuste mõistmise olulisusest,
- töötaja vajadustest Maslow teooria järgi ning
- kompetentsuse vajalikkusest, kui oskuste, teadmiste ja võimaluste kindlus.

1.4.1 Ettevõtte väärtused

Ettevõttes, kus väärtusi praktiseeritakse igapäevases töös, on tavaliselt madalam tööjõu volavus (Simon, 2007). Jagatud põhiväärtused on eduka strateegilise planeerimise kriteeriumiks, kuna jagatud uskumused ja väärtused seovad ettevõttes töötavaid inimesi ühise eesmärgi nimel pingutama (Williams, 2002).

Väärtused on välja kujunenud inimese väga varajases nooruses ja neid ei ole võimalik väga lihtsasti muuta. Sellises olukorras on tõenäoline eeldada, et ettevõtte väärtused on olulisemad, sest töötajal on kalduvus eeldada, et ettevõtte muutub temale isiklikult meeldivamaks ja harva töötaja teeb muudatusi oma arvamustes või tegutsemises (Kumar, 2012).

Joonis 2 näitab valikut erinevatele teguritele, mis mõjutavad väärtuse orientatsiooni, arengut ja muutumisi (Woodward et al., 2014). Väärtused on laialt märgistatud sõnadega „põhimõtted“ ja „motivaator“, mis mõjutavad meie igapäevast elu. Arvestades nende tähtsust kõikides tegevuses, kaasa arvatud meie töö, tunnustamise toetamine ja mõistmist igauhe eneseteadvuses, eriti siis kui see rõhutab ehtsust ja emotsionaalset intelligentsust (Woodward et al., 2014).



Joonis 2 Väärtuste raamistik

Allikas: Woodward & Shaffacat, 2014, lk 23

Ettevõtetel on oluline selgelt määratleda ettevõtte väärtuseid ja hinnata neid väärtusi, mis on aluseks ettevõtte tegevusele ja strateegiale (Humble, Jackson & Thomson, 1994). Olemasolevalt tunnetuslikud ja kultuuriliselt perspektiivsed väärtused on teoreetilised ning neid tuleb praktiseerida ettevõtetes (Gehman, Trevino & Garud, 2013). Kui see on tehtud, siis tuleb välja selgitada tegelik olukord ettevõtte väärtustest (Asgary & Mitschow, 2002). Võib öelda, et teadlikuks saanud ettevõtte väärtused on rohkem töörahulolu ennustaja kui isiklikud väärtused (Kumar, 2012). Need väärtused tuleks samastada töökoha ootustega, kes tegelevad klientidega ning just töötajate ülesannete ja rollidega. Ettevõtte väärtused ja töötajate rollid igapäevases käitumises peaksid olema integreeritud koolitusse ja arenguprogrammidesse. Oma

alluvatele koolitust andes on juhtidel soovitatav arendada avatud vestlust, millega saadakse tagasisidet alluvate otsustele ja tegevustele (Tepper, 2010). Erinevate isikuomadustega töötajad võivad hinnanguid anda ja reageerida erinevalt (Liao et al., 2012).

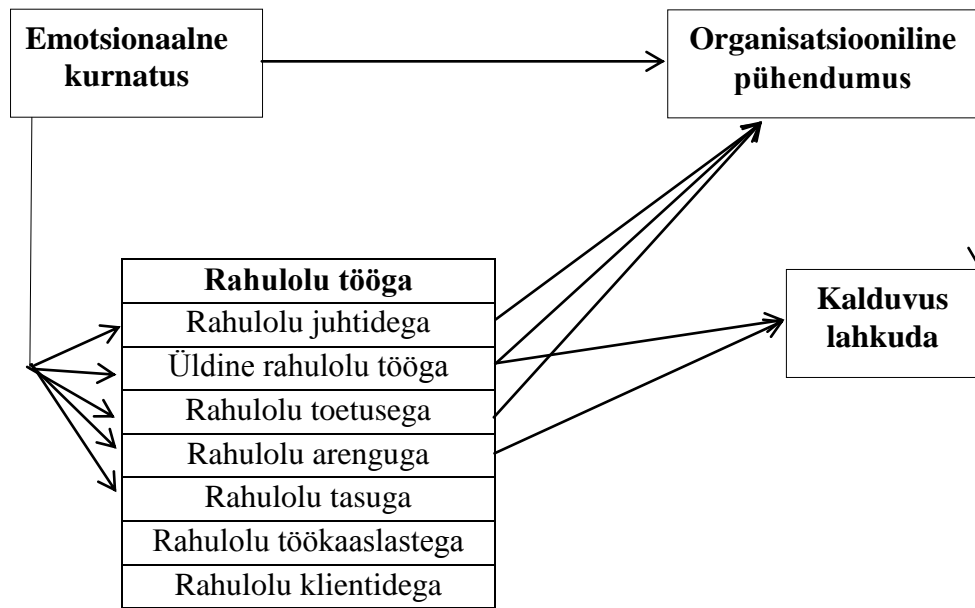
Saar Poll OÜ (2005) poolt läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et keskmisest vähem olid vastajad rahul informeeritusega oma ettevõtte tegevusest ja tulevikukavadest, eriti aga tõid nad välja vähese võimaluse firma arengus kaasa rääkida (Saar Poll OÜ, 2005). Ettevõtte jätkusuutlikkus sõltub, kuidas töötajad „on“ (nende väärtused), mitte ainult ettevõtte tegevustest (juhtimise praktikad). Teada saamiseks, kuidas töötajad võivad ennast väljendada varem või hiljem, mida ettevõtte või töötajad teevad, on mõttekas läbi viia uuring töötajate väärtustest mõistmisest ning mis uurib töötajat kui allikat ja ettevõtte meetmeid (Florea, Cheung & Herndon, 2011). Individuaalse ja ettevõtte vaheline sobivus tekitab tähendusrikka töökoha tunde ja toob kaasa töötajate kõrge seotuse oma töö ja ettevõttega (Memon, Salleh, Baharom & Harun, 2014).

1.4.2 Füsioloogilised vajadused

Palk on peamiseks põhjuseks, miks ettevõttes töötatakse ja samas teiselt poolt, miks ettevõtetest ära minnakse (Simon, 2007). Õiglase palk on oluline eeldus väiksemale tööjõu voolavusele. Jaemüügis, kus töötaja tajub õiglase palga saamist ja töötaja arvab, et töötasu makstakse õiglaselt, on tööjõu voolavus madalam ehk tõenäolisus töötaja lahkumiseks on väiksem (Simon, 2007).

Eestis on viimased kättesaadavad andmed välja antud CV Keskuse poolt. 2014. aastal läbi viidud uuring, mille eesmärk oli välja selgitada, millistel põhjustel töötajad ise soovivad ettevõtetest lahkuda. Tuleb välja, et koguni 30,6% meestest ning 22,2% naistest lahkus oma eelmiselt töökohalt ebasobiva palga tõttu. Vastajatest, kes olid oma ametikohal töötanud alla aasta, lahkusid 25,6% just ebasobiva palga tõttu. Enim lahkuvad ebasobiva palgataseme tõttu oma ametikohalt lihttöölised (30,9%), spetsialistid (26,5%), madalama astme juhid (19,1%) ning ametnikud (18%) (CV Keskus, 2014). Samas on Hooker et al. (2007) poolt läbiviidud

uuring näidanud, et rahulolu palgaga võib olla madalam kui rahulolu töökeskkonna ja muude tööga seotud teemadega (Hooker et al., 2007). See võib sisaldada erinevaid juhtimise rolle ja käitumist nagu näiteks lisahüvitised, kiitus, tugi ja koolitus, aga see võib olla isegi kõige elementaarsem, näiteks tagades töötajatele õigeaegselt vajalikud puhkepausid (Simon 2007). Iga töö sisaldab survet töötaja töökoormusele, samas on sellele igal indiviidil oma mõju. Töötajad ise saavad siiski mõjutada keskkonna, ülesannete ja töö ulatust (Bowen, Edwards, Lingard & Cattell, 2014). Töökeskkond, mis tähtsustab töötajate kaasatust, mõjutab ettevõtte käivet, kliendi rahulolu, produktiivsust ja kasumit (Attridge, 2009). Mugav töökeskkond soodustab sõbralikkust ja vastastikust austust töökaaslaste seas (Giannikis et al., 2011) ja seetõttu ka väiksemat soovi ettevõttest lahkuda.



Joonis 3 Rahulolu seosed

Allikas: Rutherford et al., 2009, lk 1149

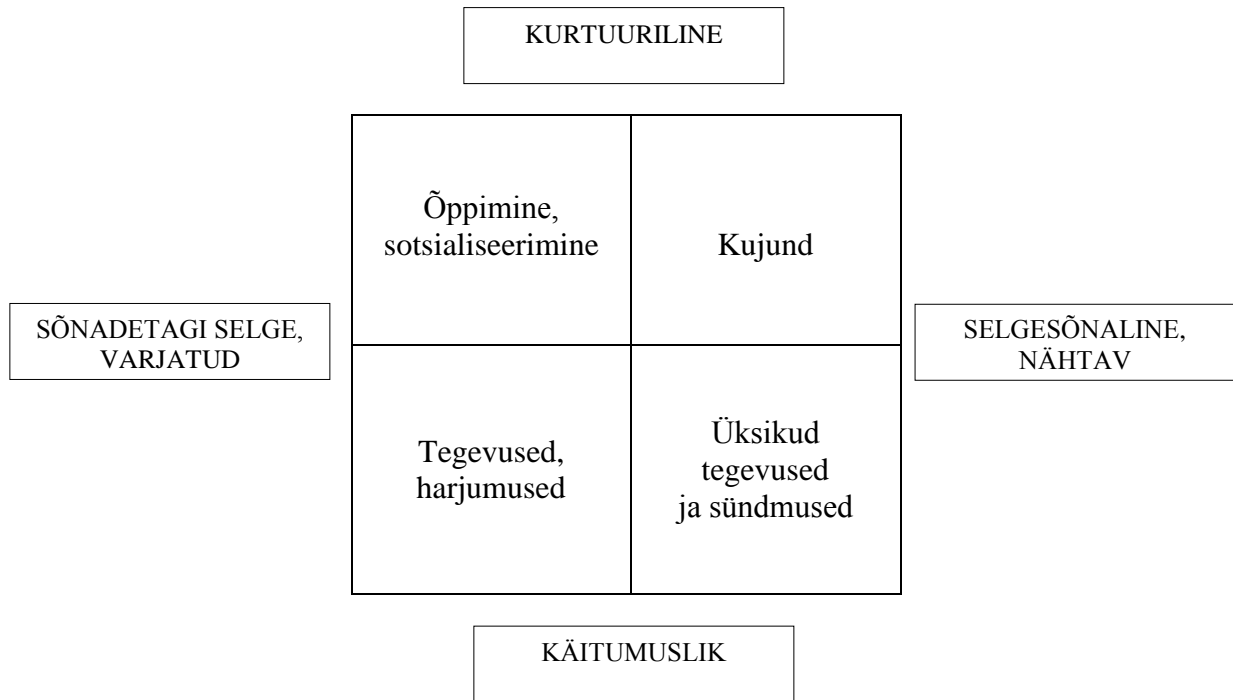
Rutherford et al. (2009) poolt teostatud uuringu tulemus (joonis 3) näitas, et töörahulolu kolm mõõdet on positiivselt seotud ettevõtte pühendumisele ja ainult üks rahulolu mõõde, üldine rahulolu töö sisuga on seotud ettevõtte pühendumisele, kui ka ettevõttest lahkumisele (Rutherford et al., 2009).

Usalduse loomine ja säilitamine on ausameelsuse ja kommunikatsiooni küsimus. Kui sa ei taha, et inimesed su juurest ära lähevad, siis pead olema nendega järjepidevalt ühetaoline, avatud ja usaldusväärne (Maxwell, 2008). Selleks peaksid juhid suurendama kahesuunalist kommunikatsiooni, tagamaks, et töötajatel on olemas kõik vahendid oma töö tegemiseks, asjakohane koolitamine, et suurendada teadmisi ja oskusi, looma tasu mehhanismid, mis hoiavad hea töö au sees läbi rahaliste ja mitterahaliste vahendite, looma ärikultuuri, mis tõstab esile raske töö ja toob esile edulood, arendab elujõulist tulemuslikku juhtimise süsteemi, mis suunab juhtide ja nende töötajate käitumist, keskendub parimatele tulemustele, mis aitab vähendada tööjõuvoolavust ja suurendab ettevõtte tulemuslikkust (Solomon et al., 2010). Teadlikkus tekitab inimestes usalduse, me mõtleme seda, mida ütleme ja teeme seda, mida lubame teha ning tänu sellele püsivad suhted rikkumatuna (Rowley, 2007).

1.4.3 Turvalisuse vajadus

Euroopa Liit on välja andnud olulisel hulgal rakendusakte kindlustamaks töötajale turvalise töökoha kogu Euroopas. Töötervishoiu ja tööohutuse seaduse kehtimine koos paljude täpsustavate määrustega annavad Eestis tööandjale kindlad kohustused ohutu töökeskkonna loomiseks ja töötajate juhendamiseks. Seadused ei anna aga kindlust töötaja arusaamist ohutusest ja tema enda käitumuslikke eesmärke.

Inimesed teevad tavaliselt seda, mida nad on harjunud tegema, sest ootused tulemusele on kogemuste põhised sõltumata välistest või sisemistest teguritest. Ohutusega seotud käitumine töö ajal tähendab jälgida tööandja poolt seatud juhiseid. Sellised ootused on kirja pandud töötaja juhendamises, juhendites ja reeglites. Pärast juhendamist nad omandavad käitumise läbi kogemuste ja eneseanalüüsi. Õigesti rakendades saab töötaja tunnustada ja positiivsete tagajärgede juhul võtavad töötajad ohutu käitumise paremini omaks (Sulzer-Azaroff & Austin, 2000). Programmid ei aita ainult luua ohutut töökeskkonda vaid aitavad edendada ka parimaid ohutuid tavasid (Chen, Asce & Jin, 2012).



Joonis 4 Tasakaalustatud lähenemise viis ohutusele

Allikas: Tharaldsen & Haukelid, 2009, lk 381

Mudel (joonis 4) tasakaalustab varjatud või nähtavat kultuurilist poolt ning kas lähenemine keskendub käitumuslikele või kultuurilistele küljele (Tharaldsen et al., 2009). Peale tegevust töötajad rahustavad ennast, et tegid õigesti või mõtlevad, kuidas järgmine kord paremini teha. Sellises situatsioonis on inimesed tavaliselt avatud saama korrigeerivat tagasisidet. Kui käitumist muudetakse ja kasutatakse praktikas sageli ning järjekindlalt, siis muutuvad need automaatseks (Sulzer-Azaroff et al., 2000). Jätkuv selline käitumine muutub harjumuspäraseks. Selline käitumine ei tule kergelt ja vajab pidevalt toetavat sekkumist julgustamiseks edasi liikuma (Sulzer-Azaroff et al., 2000).

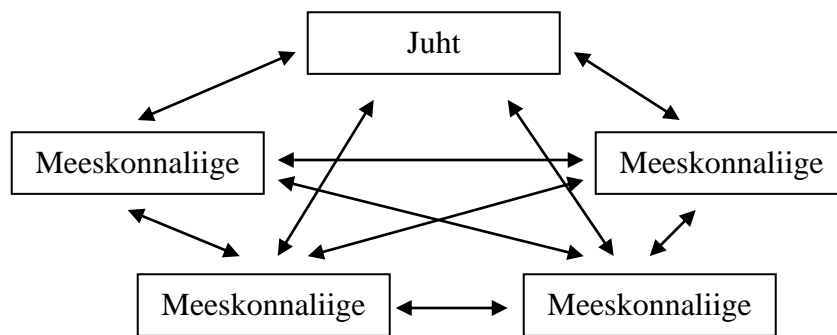
1.4.4 Kuulumise vajadus

Saar Poll OÜ (2005) poolt läbiviidud uuringu tulemustest selgub, et suhtlemisest tulenevatest pingeaalikutest on esikohal ülemuste ja alluvate vahelised lahkkelid, teisel kohal on töötajate omavaheline rivaalitsemine ja võistlemine, kolmandal kohal töötajate omavahelised konfliktid

ning neljandal kohal konfliktid klientidega. Enamus probleemidega puutuvad töötajad kokku siiski ainult vahetevahel, mitte sageli (Saar Poll OÜ, 2005).

Üheks olulisemaks väärtuseks töökeskkonnas on töötaja koostöö oma kolleegide ja juhiga. Koostööd loetakse tulemuslikuks viisiks tööd teha ning vahendiks, kuidas saavutada rohkem nii ettevõtte, meeskonna kui indiviidi jaoks. Ettevõtte soovib luua meeskonnad eri suhtumisega töötajatest, siis on meeskonnad mitmekülgsed ja koosnevad erinevate oskustega töötajatest. Individuaalsed erinevused soodustavad loovust.

Tänapäeva juhtide suurimaks väljakutseks ongi see, kuidas inimestele selgeks teha nende vastastikune sõltuvus üksteisest (joonis 5), aidata neil sellest aru saada ja panna nad hindama seda omavahelist sõltuvust ja vastastikust mõjutamist (Scholtes, 2001). Üksteise toetamist võib seostada läbi tegevuste ja emotsionaalsete seoste. Toetus võimaldab töötajal teha tööd paremini, vähendab survet tööle ja stressi ning teeb töö kontrollitavaks. Töötajatele annab toetus sünergia, mille põhjal töötatakse koos (Simon, 2007). Sotsialiseerimine ja meeskonnatöö strateegiad on kahtlemata juhtimissüsteemide oluline osa, mis aitab ära hoida tööstressi teket (Bowen et al., 2013).



Joonis 5 Meeskonnatöö dünaamika
Allikas: aluseks Scholtes, 2001, lk 352

Töökaaslaste toetuse puudus tekitab arusaama, et ollakse üksi ja ebakindlust teha midagi hästi, see aga on võimaliku stressi tekitaja. Juhtidelt või juhendajatelt ei saa tingimata oodata sellist toetust nagu töökaaslastelt ja igal hetkel ei ole see ka võimalik. Samas peaks töökaaslaste

poolne toetus olema vabalt kättesaadav (Bowen et al., 2013). Teiste hoiakud ja arvamused võivad olla suure seotusega töö rahulolusse (Rutherford et al., 2009).

Allen et al. (2013) poolt läbiviidud uuring näitab, et uue aja ettevõtted mõtlevad, kuidas uusi töötajaid enda juures hoida. Paljud on valmis kasutama erinevaid taktikaid sotsialiseerimise suurendamiseks, sisse viima norme ja eeskirju ning viima läbi töökeskkonna hindamist. Näiteks, kuidas arendada uute töötajate suhteid oma kolleegidega ning kuidas siduda töötajat ettevõttega (Allen et al., 2013).

Nendes ettevõtetes, kes on tähtsustanud häid suhteid juhtide ja töötajate vahel, on töötajad suurema tõenäosusega rohkem rahul (Hooker et al., 2007). Tööjõu volavuse vähenemise märkimisväärseks positiivseks mõjuks on juhi positiivne suhtumine oma töötajatesse (Simon 2007).

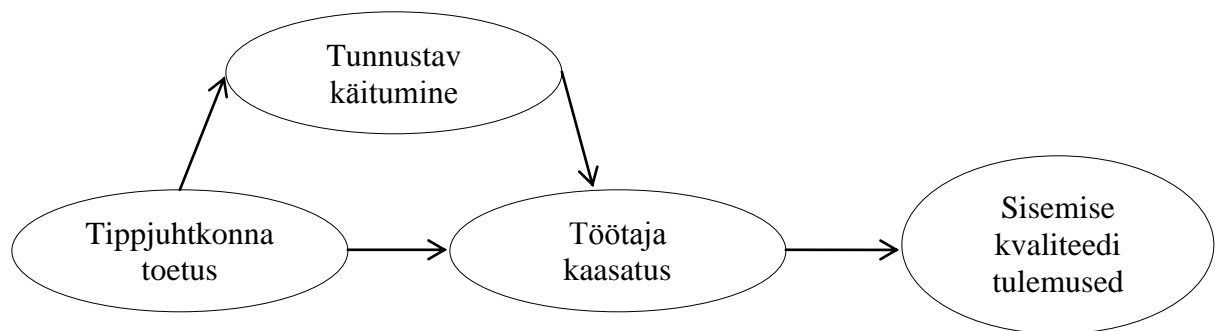
1.4.5 Tunnustuse vajadus

Ootustega toimetulek on nagu kahe-suunaline tänav. Juhil on vaja, et tema meeskonda kuuluvad inimesed väljendaksid selgelt, mida nad temalt vajavad. Samamoodi peab juht määratlema ja teada andma, mida tema alluvatelt ootab (Rowley, 2007).

Vastavalt Liao et al. (2012) uurimistulemustele võivad töötajate rahulolu tasemed tugevneda, kui igapäevaselt võetakse kasutusele erinevad programmid parendamiseks suhtlusfunktsioone töötajate hulgas. Näiteks, rühmatööde harjutusi saab kasutada suurendamiseks positiivset seotust või sotsiaalset suhtlemist töötajate vahel ning koolituse programme saab kasutada juhtide oskuste parandamiseks positiivseteks suheteks töötajate vahel (Liao et al., 2012). Stocker, Jacobshagen, Krings, Pfister & Semmer (2014) poolt läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et kiitus ja tänamine on kõige sagedasem käitumistunnustav viis. Mitte ainult juhid, vaid ka kliendid ja töökaaslased on sagedased tunnustuse andjad. Mitmetasandiline heaolu analüüs näitab, et igapäevane tunnustus oluliselt parandab sisemist rahulolu tööpäeva lõpus (Stocker et al., 2014). Seega, vältida tuleb hinnanguid, et inimene ei kogeks negatiivset

isikukeskset hoiakut. Ta peab mõistma, et juht ei hinda inimese olemust, vaid käitumist ja tööga seotud oskusi (Heinsalu, 2007).

Mellan-Parasti (2012) poolt läbi viidud uuringu tulemused (joonis 6) toetavad positiivset seost töötajate kaasamise ja tegevuse tulemuslikkuse vahel. Tippjuhtkonna otsene kui ka kaudne toetuse tulemusena on töötajad kaasatud. Sellisel juhul on ettevõtetel võimalik saavutada eelis oma kvaliteedis (Mellan-Parast, 2012).



Joonis 6 Otsene ja kaudne toetus
Allikas: Mellan-Parast, 2012, lk 2813

Töõjõu volavus suureneb kui töötaja poolt tehtavat tööd ei hinnata piisavalt kõrgelt ning üksteist ei usaldata ja austata. See mõjub ettevõtte usaldusele ja lojaalsusele negatiivselt. Sellised tegurid tekitavad töötajates arusaamise, et kusagil mujal võivad nad leida parema töö (Simon, 2007). Töötaja käitumist tunnustamise erinevad lahendused aitavad lihtsamalt identifitseerida põhiprobleeme ja kavandada nõutud lahendusi. Selline teadmine suurendab väljavaateid ettevõtte edukaks muutusteks, lihtsustab juhtimist ning tõhusamalt on rakendatud ettevõtte strateegia ja poliitika (Srivastav, 2009).

1.4.6 Eneseteostuse vajadus

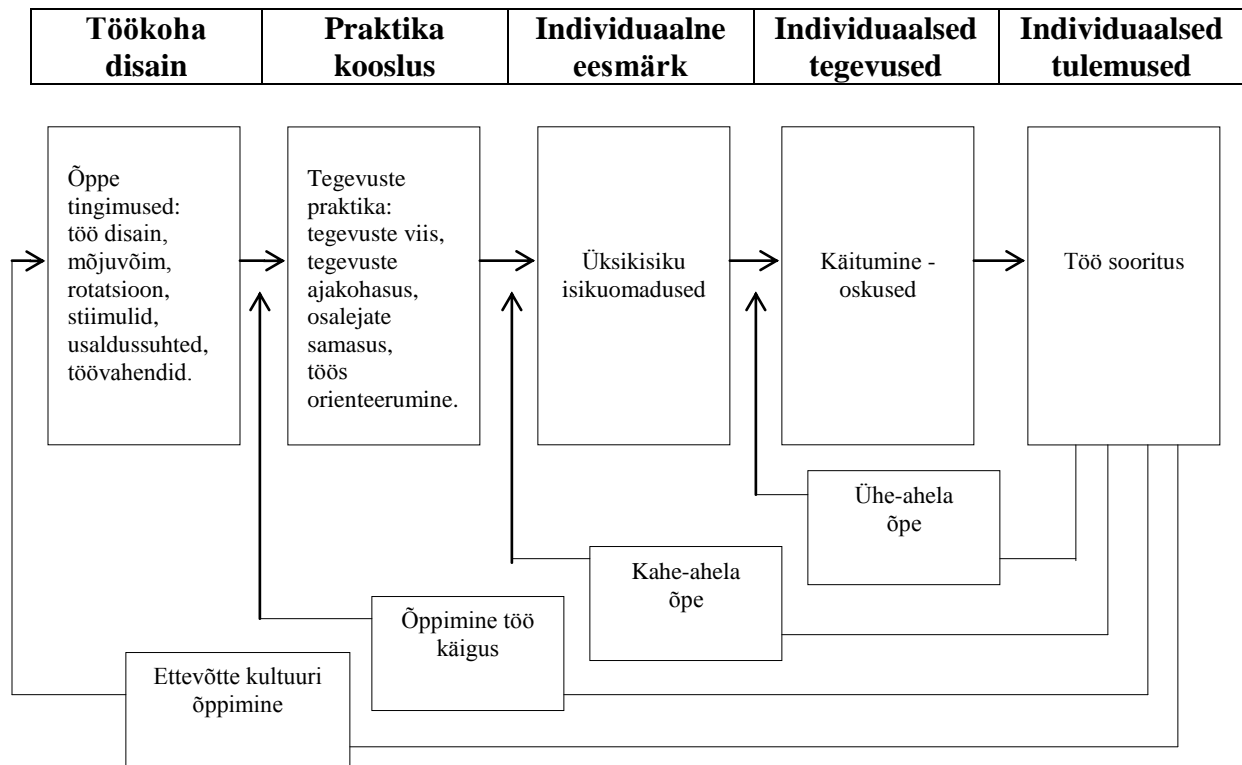
Ettevõtte personalipoliitika eesmärgiks on arendada mõlema osapoole vahelisi pikaajalisi ning kestvaid suhteid ja propageerida ettevõttesisest liikumist (Harvard Business Press, 2009a). Jätkusuutlikkuse tagamiseks võetakse kasutusele programme, et just selles ettevõttes töötaksid professionaalid ja talendid. Põhjused on välja toodud Michaels et al. (2006) poolt läbiviidud

uuringus. Talendid on inimesed, kes töötavad kõvasti, teevad kõike suure pühendumusega ning annavad endast parima, sooviga saada ka ettevõttelt tunnustust ning väärikat tasu. Selliste inimeste jaoks on olulised ettevõtted, kes aitavad neil koguda uusi oskusi ning teadmisi ja saada juurde kogemusi. Ettevõtte eesmärgiks on oma töötajaid arendada ja koolitada, et ettevõttes oleks selliseid inimesi piisavalt (Michaels et al., 2006).

Töötajate rahulolu tase väheneb haridustaseme suurenedes (Giannikis et al., 2011), sest nad näevad suuremat võimalust enda arendamiseks, nad otsivad väljakutseid ja samas on neil rohkem võimalusi töökohta valida. Need töötajad tõenäoliselt lahkuvad sellest ettevõttest sooviga töötada sellises ettevõttes, kus nad näevad oma tulevikku (Simon 2007). Samas ei soovi ükski ettevõtte, et peale haridustaseme tõstmist töötaja lahkub ettevõttest, sest lisaks õpitule on töötajal olemas kogemused, mida kasutades saab töötaja anda olulise panuse ettevõtte arengusse. Rahuldamiseks mõlema osapoole vajadusi, räägitakse läbi töötaja ja tema tööandja vahel isikupärased kokkulepped. Läbirääkimistel on põhiomadusteks erinevate ulatustega kokkulepped, vajadusel kasutatakse erijuhte ja see on kasulik nii töötajale kui ka tööandjale (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Kui kokkulepet ei saavutata, siis näiteks küsimused nagu vilets töötasu, vähene koolitus ja kehvad karjääri väljavaated, ei arvesta töötaja vajadustega ning on laialdasemalt tunnustatud kui tööjõu voolavuse põhjustajad (Simon, 2007).

1.4.7 Kompetentsus

Paljud ettevõtted soovivad oma töötajatelt erinevaid töökogemusi. Töötajatelt oodatakse avatust muutustele, arengut uutele oskustele ja teadmistele ning regulaarset ülesannete täitmise uuenduslikkust. Inimesed on erinevad ja seega võib kohanemine olla väga erinev (Rutherford et al., 2009). Selline pidev valmisolek uuendustele ja kiire õppimise surve, eriti uutele töötajatele, on stressi tekitaja. Weeks & Fournier (2010) poolt läbiviidud uuring näitas, et ettevõtte poolt müüja-teenindaja rolli mõistmine stressiallikana ja oskus seda vähendada praeguste ja tulevaste töötajate seas on üheks võimaluseks saada konkurentsieelis võrreldes konkurentidega (Weeks et al., 2010).



Joonis 7 Kompetentsuse kujunemise protsess

Allikas: aluseks Leoni, 2012, lk 321

Organisatsiooniline sotsialiseerumine on viis, kuidas uued töötajad õpivad oma tööst ja kohandavad oma käitumist ja stiili, et paremini sobituda. (Supatn, 2011). Leoni (2012) poolt läbiviidud uuringu põhjal (joonis 7) on esimeseks protsessiks ühe-ahela õpe, kus inimesed õpivad muutes oma teguviise oma enda ja ettevõtte eesmärkide põhjal. Siiski ei ole oodata olulist muutust eesmärkides, väärtustes või tegevustes. Teiseks protsessiks on kahe-ahela õpe, kus inimesed kahtlevad enda eesmärkides ja eeldustes. Neid julgustatakse viima oma tegevus kõrgemale tasemele, see tähendab muutma enda tegevusteooriat. Kolmanda õppe protsess on seotud praktiseerimisega. Õppimine ei ole enam eraldi seisev tegevus vaid tulemus, mis mõjutab harjutamist. Viimane ja neljas kategooria on seotud ettevõtte kultuuriga. Selle abil ettevõtte ja töö sisu ehk disain ning töötajate poolt omaks võetud meetodid motiveerivad töötajaid, innustavad praktiseerima ja arendavad võimalusi oskuste õppimiseks parimate tulemuste saavutamisel (Leoni, 2012).

Tulemusliku elluviimise keskmeks on reaalsustunne, kuid paljud ettevõtted on täis inimesi, kes püüavad reaalsust vältida või varjata. Miks? See teeb elu ebamugavaks. Inimesed ei taha avada Pandora laegast. Nad tahavad peita vigu või võita lahenduse leidmiseks aega, mitte aga tunnistada, et nad hetkel vastust ei tea. Nad tahavad vältida vastasseisu (Bossidy & Charan, 2002). Sellise töötaja käitumine tekitab asjatult pingeid ja võib rikkuda töötajate omavahelisi suhteid ning ei anna uuele töötajale võimalust õppida vigadest. Reeglite järgimisel on tugev bioloogiline alus: inimesed tahavad reeglitele alluda ja tahavad, et ka teised alluvad. Nad tunnevad end süüdi, kui nad sellega hakkama ei saa, ja vihastavad, kui teised sellega hakkama ei saa (Fukuyama, 1999).

Supatn (2011) poolt läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et sotsiaalsed taktikad mõjutavad positiivselt töötaja sobivust. Töötaja sobivust tööle mõjutab positiivselt tööga rahulolu samas kui rahulolu omakorda mõjutab positiivselt töötaja säilitamise eesmärki (Supatn, 2011). Asjaolu, et inimesi paelub erinevad töö omadused, saab sealhulgas kasutada ära, kas valides sobivad inimesed arvestades olukorda tööturul või valides õige motivatsiooniline meetod, et parandada töötajate tulemusi (Bipp, 2010).

2 EMPIIRILINE UURIMUS

2.1 Ettevõtte lühitutvustus

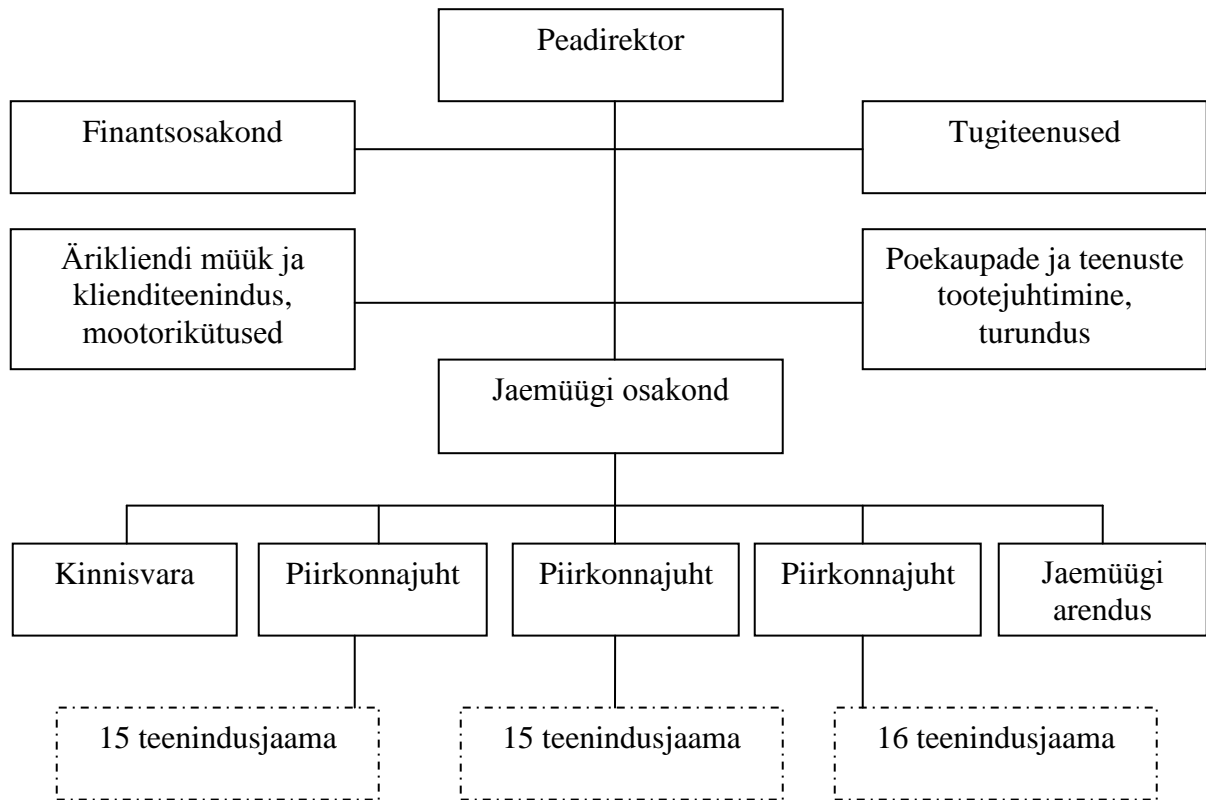
Statoil on juhtiv mootorikütuste jaemüüja Eestis, teenindades igal kuul 1,5 miljonit klienti. Statoil on rahvusvahelise kontserni Statoil Fuel & Retail AS tütarettevõtte, mis omakorda kuulub 2012. aasta suvest globaalsesse jaemüügikontserni Alimentation Couche-Tard Inc. (edaspidi Couche-Tard).

Couche-Tard on Kanada mugavuskaupluste sektoris juhtival positsioonil. Põhja-Ameerikas on Couche-Tard kaupluste arvu poolest suurim iseseisev börsil noteeritud jaemüügiettevõtte. 2012. aasta 29. aprilli seisuga oli Couche-Tardil 5803 mugavuskauplust, millest 4216 müüvad ka mootorikütust. Lisaks tarnis kontsern sama kuupäeva seisuga mootorikütuseid veel 350 iseseisvale müügikohale. Couche-Tardi ettevõtete võrgustik koosneb 13 äriüksusest, millest üheksa tegutsevad Ameerika Ühendriikides kattes 42 osariiki ja Washingtoni ning neli tegutsevad Kanadas kattes kõik kümme provintsi. Lisaks tegutsevad litsentsilepingu alusel Circle K kaubamärgi all 3990 kauplust üheksas maailma riigis (Hiinas, Guamis, Hong Kongis, Indoneesias, Jaapanis, Macaos, Mehhikos, Vietnamis ja Araabia Ühendemiraatides). Couche-Tardi jaemüügivõrgustik annab tööd rohkem kui 60 000 inimesele.

Eestis kuulub Statoilile 46 teenindusjaama ja kuus Statoil 1-2-3 automaatjaama. Ettevõtte põhitegevuseks on mootorikütuste ning toidu- ja esmatarbekaupade ning teenuste jaemüük. Kütuste jaemüügis on ettevõtte turuosa Eestis hinnanguliselt 26%-suurune.

2.2 Olukorra kirjeldus tööjõu voolavuse põhjal

Statoilis töötab 551 töötajat ning Tallinna kontoris rohkem 68 inimest, sealhulgas 2010.a. loodud Statoil Fuel & Retail kontserni finantskeskuse töötajad. Teenindusjaamades töötab 489 töötajat ja müüja-teenindaja ametikohal 411 töötajat, nendest 5% on mehi ja 95% naisi. Joonisel 8 (joonis 8, lk 30) on ettevõtte struktuur, millel on punktiiriga tähistatud ettevõtte tasand seoses uurimistöega.



Joonis 8 Struktuur Statoilis seisuga 15.02.2015.a.
Allikas: autori koostatud

Iga kasumit taotleva ettevõtte põhilisteks eesmärkideks on hea maine hoidmine ja selle tõus klientide seas, jätkusuutlikkus ja seeläbi kasumi suurendamine. Esimene ja põhiline suhtleja kliendiga on teenindusjaama töötaja, kelle läbi kujuneb kliendi avamus tervest ettevõttest. Seetõttu on väga oluline, et kliendiga iga päev otseselt suhtlev müüja-teenindaja on kompetentne, oskab klienti aidata, teeb lisamüüki ning müüb kliendile kvaliteetse ja ohutu toote. Lisaks otse kliendiga suhtlemisele on müüja-teenindajal vajalik läbi viia hulgaliselt rutiine teenindusjaama üldise korrashoiu tagamiseks. Seega teenindusjaamas töötades on inimestel tööülesandeid palju ning suurepäraseks müüja-teenindajaks saadakse aja jooksul koolitustel osaledes ja kogemusi omandades.

Viimase kolme aasta tööjõu voolavus on iga aastaga tõusnud (tabel 2, lk 31) ja töötaja ei jõua veel omandada müüja-teenindaja oskusi, kui ta omal soovil töölt lahkub ning teenindusjaama juhataja hakkab värbama uut töötajat. Mõne aastaga on tekkinud olukord, kus mõnes

teenindusjaamas on kogu meeskond vahetunud viimase poole aasta jooksul ning seetõttu ei ole võimalik klientidele pakkuda kvaliteetset ja kompetentset teenindust.

Tabel 2
Tööjõu voolavus

AASTA	AMETIKOHT	VOOLAVUSE PROTSENT	TÕUS PROTSENTIDES võrreldes eelmise aastaga
2012	Teenindusjaama töötaja	46,78	63
2013	Teenindusjaama töötaja	58,74	26
2014	Teenindusjaama töötaja	66,17	13

Allikas: autori koostatud

Teiseks probleemiks on järelkasv. Enamus praegustest teenindusjaama juhatajatest ja asetäitjatest on alustanud ettevõttes karjääri müüja-teenindaja ametikohalt. Nad on omandanud kogemusi, tunnevad teenindusjaama töid kõige madalamalt tasemelt, õppinud aja jooksul juurde töö siseselt kui ka väliselt ning seetõttu oskavad suurepäraselt oma alluvaid juhendada ja õpetada. Suure tööjõu voolavusega ettevõttes aga järelkasv puudub, sest müüja-teenindajate tööstaaž on väga lühike, kogemused puuduvad ja sobivaid töötajaid edutamiseks ei ole.

Teenindusjaamades töötavad nii täiskohaga kui osalise ajaga müüja-teenindajad. Leitakse, et osalise ja täistööajaga töötajate uuringute raportid ei erine märkimisväärselt töötaja üldise rahulolu edendamise ja vajaduste tasemes (Giannikis et al., 2011). Seetõttu autor ei jaga uuringus teenindusjaama töötajaid kaheks, vaid analüüsib neid ühistel alustel.

2.3 Uuringu meetod

Käesoleva magistritöö meetodiks on kvantitatiivuuringu ning ülesandeks on koguda informatsiooni/andmeid esmastest allikatest, ankeetküsitluse abil. Kvantitatiivsete meetodite rõhuasetust jälgides, Maslow (2007) poolt koostatud vajaduste püramiidi eri tasandeid ja teoreetilise osa uurimissuundasad arvestades, on autor koostanud uuringu küsimustiku *ad hoc* meetodil.

Uuringu läbiviimiseks kasutas autor struktureeritud küsitlust (vt lisa 2). Küsimustik koosneb üheksast plokist ning 77. küsimusest. Küsimused on sõnastatud selliselt, et need on seotud müüja-teenindaja ametikohal olevate töötajate ametikohustusi puudutavate teemadega Statoili teenindusjaamades ja jaemüügis üldisemalt. Küsimustele vastamiseks töötati välja erinevad vastamise variandid, mis on ära toodud tabelis 3.

Tabel 3
Küsimuste ja väidete tüübid

VASTUSTE TÜÜBID	SELGITUS
Skaala 1-8	Võimalik hinnata skaalal 1-7, kus 1 on „Ei ole üldse nõus“ ja 7 on „Täiesti nõus“ 8. valik on vastus „Ei tea“
Vabaküsimus „Sinu arvamus antud teema kohta“	Vastajal on võimalik lisada ploki lõppu oma arvamus plokis käsitletud teema kohta
Valikvastused	Vastajal on võimalik valida etteantud vastuste seast üks temale kõige sobivam

Allikas: autori koostatud

Esimeses plokis, taustaküsimused, küsib autor vastajate käest andmeid: ettevõttes töötatud aeg, omandatud hariduse tase, ametikoha nimetus ja töökogemuste olemasolu enne Statoili tööle asumist.

Teine plokk sisaldab kümmet küsimust ettevõtte väärtustest (vt lisa 1) arusaamise ja igapäevaelus rakendamise kohta. Ettevõtte väärtused on juhtimissüsteemi aluseks ja tõekspidamised, millest töötajad oma tegevuses lähtuvad. Iga töötaja on osa ettevõtte identiteedist. Väärtused aitavad saavutada suuremat ühtekuuluvustunnet ja seotust ning see aitab oluliselt kaas ettevõtte edukusele. Samas ei piisa lihtsalt väärtuste sõnastamisest vaid neid tuleb ka igapäevastes tegevustes kasutada.

Kolmas plokk koosneb kümnest küsimusest ja selgitab välja töötajate füsioloogiliste vajaduste taset. Töötasu, võimalus oma töö üle ise otsustada ja töö korralduslik pool on töötaja esmased tähelepanekud uue töö juures, sest need on kohe nähtavad. Kui esimese tööaasta jooksul on vajaduste tasemetes suuri negatiivseid muutusi, siis eeldatavasti on see üheks põhiliseks põhjuseks töölt lahkuda.

Neljas plokk koosneb üheksast turvalisust puudutavast küsimusest. Statoil on alati tööohutusele suurt tähelepanu pööranud, aga töötajate vastused aitavad välja selgitada töötaja arvamuse ja taseme tööohutusest ning töökoha kindluse kohta.

Viies plokk on seotud kuulumisvajadusega ja selgitab välja töötaja kuulumise taseme meeskonnas ja kolleegide seas. Plokk koosneb kümnest küsimusest. Inimene veedab väga suure osa oma ärkveloleku ajast tööl ja seetõttu on igale töötajale teda ümbritsevad inimesed olulise tähtsusega. Ühise meeskonnana töötamine ja ühiselt ettevõtte eesmärkidest arusaamine seob töötajat ettevõttega.

Kuues plokk selgitab välja töötaja tunnustuse vajaduse taseme ja koosneb üheksast küsimusest. Töö eest saadav tunnustus, ettevõtte ja juhi poolt saadav tunnustus ning ettevõtte prestiiž on tunnustamise vajaduse põhilisteks näitajataks. Töötajad tahavad teada, mil määral nendega rahul ollakse ja ootavad tagasisidet. Ühelt poolt oodatakse juhilt õiglast tagasisidet ja soovi tagasisidet saada piisavalt sageli. Teiselt poolt töötaja soovib ka ise vastutust võtta ning tunda ennast osalisena teenindusjaama töös.

Seitsmendas plokis selgitab autor välja eneseteostuse vajaduse taseme läbi tööandja poolse toetuse, karjääri ja väljakutseid esitava töökoha. Plokk koosneb kümnest küsimusest. Uue töötaja tööle asumisel on tema esmaseks eesmärgiks õppida ja saada selgeks tehtava töö rutiinid. Lisaks müügitööle on palju teisi rutiine ja nende täitmisele kulub suurem osa tööajast. Selgeks saades põhiritiinid on töötajal aega tutvuda ettevõttes olevate võimalike arengusuundadega ja siduda need enda tuleviku vajadustega. Statoil on alati toetanud ettevõtte sisest karjääri, sest peaaegu kõik teenindusjaama juhatajad ja asetäitjad on alustanud müüja-teenindaja ametikohal.

Kaheksandas plokis selgitab autor välja töötaja oskused, teadmised ja võimalused läbi tema enda kompetentsuse hindamise. Plokis on kümme küsimust.

Üheksanda plokki teema on töötaja lahkumiskäitumine ning siin on vastajatele autor ette andnud vastuste varandid. Autor soovib selles plokis välja selgitada töötajate valmisolekut või vastupidiselt mitte-valmisolekut ettevõttest lahkuda.

Küsimustik on koostatud arvestades jaemüügi töötajate voolavuse põhjuseid vastavalt teoreetilisele materjalile ja jaemüügi ettevõtte eripäradele. Varasemalt ei ole uurijad leidnud ideaalset küsimustikku ja seetõttu on iga uuringu läbiviija koostanud ise või kasutanud erinevaid küsimustikke just sel ajahetkel oluliste teemade põhjal. Ka käesolevas töös on autor tuginenud mitmele varasemale tööle, näiteks Rutherford et al., 2009; Galuscak et al., 2012; Langford, 2009; Yoon et al., 2002 ja Slavianska, 2012. Käesoleva uuringu tulemuste põhjal on võimalik saada täiendavaid juhiseid uuringute läbiviimiseks tulevikus.

2.4 Protseduur

Teoreetilistele allikatele tuginedes ja ettevõtte spetsiifikat jälgides koostas magistritöö autor küsimustiku ja tegi personaliosakonnale ettepaneku koguda informatsiooni/andmeid teenindusjaama müüja-teenindajatelt ankeetküsitluse abil.

Peale küsimustiku valmimist viis autor läbi pilootuuringu, mille eesmärgiks oli välja selgitada küsimuste ühene arusaadavus ja selgus ning tehnoloogiline valmisolek uuringu läbiviimiseks. Pilootuuringu vastajad olid Petrooleumi teenindusjaama seitse müüja-teenindajat, kes andsid tagasiside neile mitmeti mõistetavate väidete kohta.

Peale paranduste läbiviimist tutvustas magistritöö autor küsimustikku koos elektroonilise töövahendiga Statoili personali- ja jaemüügi osakonnale küsimustiku kasutusele võtmiseks. Enne küsimustiku välja saatmist müüja-teenindajatele selgitas autor küsimustikku ja magistritöö eesmärke juhatajate üldkoosolekul. Teenindusjaama juhataja saab anda olulise panuse uuringu eesmärkide täitmiseks, ta töötab igapäevaselt uuringu vastajatega ning saab selgitada vastaja rolli uuringu edukal läbiviimisel. Samuti peab vastaja aru saama, et tegemist on konfidentsiaalse uuringuga ja vastajaid ei ole võimalik isikustada.

Üks nädal enne uuringulingi saatmist kirjutas autor e-kirja kõikidele teenindusjaamadele, et teenindusjaama juhataja saaks e-kirja välja trükkida ja infotahvlile asetada. Statoili teenindusjaamad on avatud nii päeval kui öösel ja informatsiooni edastamiseks töötajatele, kes ei tööta juhatajaga samaaegselt, on välja kujunenud kindlad reeglid – enne vahetuse algust on töötaja kohustatud tutvuma infotahvil olevate teadetega. See oli esimene otsene teade müüja-teenindajatele.

Magistritöö autor saatis unikaalse uuringulingi koos kaaskirjaga Statoili müüja-teenindajatele personaalsele e-posti aadressile ja töötaja täitis küsimustiku oma arvuti juures anonüümselt töökeskkonnast väljaspool. Küsitlus viidi läbi 16.02.-01.03.2015.a. ja vastused koguti *online* küsitluskeskkonda eFormular.

Andmete töötamiseks ja analüüsiks kasutas autor andmetöötlusprogrammi SPSS Statistika 22. Meetoditest kasutati risttabeleid, kirjeldavat statistikat ja korrelatsioonianalüüsi. Korrelatsioonianalüüsiks valiti Pearsoni kolleratsioon. Tõlgendades korrelatsioonianalüüsi lähtub autor kokkuleppelisest seisukohast, milles kordaja 0,30 - 0,54 väljendab nõrka seost, 0,55 - 0,74 keskmist ja 0,75 - 0,90 tugevat seost.

2.5 Valim

Uuringu üldkogumi moodustasid kõikide Statoili teenindusjaamade müüja-teenindajad, kes on Statoilis tööl olnud üks aasta või vähem. Valimis on kokku 165 inimest ja küsimustiku täitsid nendest 104 töötajat.

2.6 Uuringu tulemused

Uuringu küsimustiku täitsid 104 müüja-teenindajat, kes on Statoilis töötanud üks aasta ja vähem. Taustaküsimuste vastuste kokkuvõtte vastajate arvu ja protsentidena on välja toodud tabelis 4 (tabel 4, lk 36).

Tabel 4
Taustaandmed protsentides

Taustaküsimused	n	%
Kui kaua oled töötanud ettevõttes?		
1-6 kuud	51	49,0
7-12 kuud	53	51,0
Milline on Sinu haridus?		
Põhiharidus	12	11,5
Kutseharidus	20	19,2
Keskharidus	52	50,0
Kõrgharidus	20	19,2
Kas Sa õpid töö kõrvalt?		
Ei	68	65,4
Õpin kutsekoolis	10	9,6
Õpin keskkoolis	4	3,8
Õpin kõrgkoolis	22	21,2
Minu ametinimetus on		
Müüja-teenindaja	100	96,2
Vanemmüüja-teenindaja	4	3,8
Kas Statoil on Sinu esimene töökoht?		
Ei	90	86,5
Jah	14	13,5

Allikas: autori koostatud

Töötatud aja märkimiseks anti küsimustikus vastajatele kolm varianti – kuni 1 kuu, 1-6 kuud ja 7-12 kuud. Esimesele variandile, kuni 1 kuu, ei saanud mitte ühtegi vastust. Autori arvamuse kohaselt võib selle põhjuseks olla, et küsimustik ei jõudnud alla ühe kuu tööl olnud töötajateni Statoili sisemise personaliarvestuse süsteemi eripäradest tulenevalt. Teised kaks staažigrupi jaotasid koguvälimi arvuliselt kaheks, mis annab head võimalused nende võrdlemiseks.

Töötajate hariduses on kõige suurem osakaal keskharidusel, 50% uuringus vastajatest kuuluvad sellesse haridusgruppi. Kõige väiksema grupi moodustasid põhiharidusega töötajad (11,2%) ning kutse- ja kõrgharidusega töötajaid oli võrdne arv. Mõlemasse haridusgruppi kuulus 20 vastajat ehk mõlemad grupid hõlmasid 20% koguvälimist. Vastanutest 65,4% ei õpi ning ülejäänud õpivad kutsekoolis, keskkoolis või kõrgkoolis. Suure õppijate osakaalu (34,6%) tõttu käsitleb autor õppijaid eraldi grupina, sest suur õppijate osakaal võib mõjutada vastuseid ja kujundada töötajate käitumist. Edaspidises analüüsis arvestab autor mitte-õppijad ja õppijad eraldi grupina.

Ametipositsiooni määramisel pakkus autor kaks valikut: müüja-teenindaja ja vanemmüüja-teenindaja. Kuna vanemmüüja-teenindajaid on kõigest vastanutest vaid neli, siis edaspidi neid eraldi gruppina ei vaadelda.

Eelnevate töökogemuste olemasolu kinnitas 86,5% vastanutest ja nende puudumist 13,5% töötajatest. Eelnevate töökogemuste puudumine on olulise tähtsusega töötaja esimesel tööaastal ja neid gruppe vaadeldakse edaspidises analüüsis eraldi.

2.6.1 Lahkumiskäitumist kirjeldava ploki vastused

Lahkumiskäitumist kirjeldavas ploki soovis autor välja selgitada töötajate valmisolekut või vastupidiselt mitte-valmisolekut lahkuda ettevõttest. Vastajate arvud ja valikud protsentidena on välja toodud tabelis 5.

Tabel 5
Lahkumiskäitumist kirjeldava ploki vastused protsentides

Lahkumiskäitumist kirjeldav	n	%
Kuidas hindad: jätkan seda tööd		
järgmine 3 kuud	29	27.9
järgmine 6 kuud	21	20.2
järgmise 1 aasta jooksul	19	18.3
rohkem kui 1 aasta	7	6.7
meelsasti teeksin selles ettevõttes karjääri	28	26.9
Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?		
Ei ole üldse mõelnud	27	26.0
Jah, mõnikord	43	41.3
Mõtlen tihti	14	13.5
Olen hakanud teisi töökohti vaatama	13	12.5
Jah, intensiivselt otsin uut tööd	7	6.7
Millised oleksid eeldatavad lahkumise põhjused?		
Isiklikud põhjused	66	63.5
Karjääri vähesed võimalused	22	21.2
Müüja madal maine	7	6.7
Ebapiisav koolitus	5	4.8
Tööülesannete ebaselgus	4	3.8

Kuidas hindad: oma praeguse töö juures		
sooviksin pingutada oluliselt vähem	8	7.7
sooviksin pingutada vähem	22	21.2
ei muudaks midagi	33	31.7
oleksin nõus pingutama rohkem	33	31.7
oleksin nõus pingutama oluliselt rohkem	8	7.7

Allikas: autori koostatud

Tööd soovib jätkata selles ametis rohkem kui üks aasta 6,7% ning karjääri soovib teha selles ettevõttes 26,9% vastanutest. Seega ettevõttega soovib pikemaajaliselt ennast siduda 33,6% vastanutest. Teiselt poolt, valikvastustest kõige lühema perioodiga, järgmine kolm kuud, plaanib tööd jätkata 27,9% vastanutest ja järgmine kuus kuud 20,2%. See annab kokku peaaegu pooled vastajatest, 48,1%, kes plaanivad järgmise poole aasta jooksul ettevõtetest lahkuda. Edaspidises analüüsis on antud plokk jagatud kolmeks:

1. vastusevariandid „järgmine 3 kuud“ ja „järgmine 6 kuud“ on ühes grupis ning nimetatud edaspidi „jätkan seda tööd kuni kuus kuud“;
2. „järgmise ühe aasta jooksul“;
3. vastusevariantide „rohkem kui 1 aasta“ ja „meelsasti teeksin selles ettevõttes karjääri“ andmed on edaspidi nimetatud kokku.

Intensiivselt otsib tööd 6,7% koguvalimist, teisi töökohti on hakanud otsima 12,5% ja tihti mõtleb töökoha vahetusest 13,5% vastanutest. Need kolm vastust võib autori arvamuse kohaselt edaspidi kokku liita, sest nende töötajate mõtted on juba otseselt seotud lähiajal ettevõtetest lahkumiseks ning see teeb kokku 32,7% vastajatest. Teised vastajad, kes ei ole mõelnud lahkumisele või see on toimunud vaid mõnikord, moodustavad 67,3% vastajatest. Edaspidistes analüüsidest kasutab autor kahte gruppi ja samaväärselt on arvestatud:

1. vastused „Ei ole üldse mõelnud“ ja „Jah, mõnikord“ ning
2. vastused „Mõtlen tihti“, „Olen hakanud teisi töökohti vaatama“ ja „Jah, intensiivselt otsin uut tööd“.

Eeldatavad lahkumise põhjused oleksid 63,5% vastanute sõnul eelkõige isiklikud põhjused ja teisena karjääri vähesed võimalused, 21,2% vastajatest. Teised vastuse variandid, nagu müüja

madal maine (6,7%), ebapiisav koolitus (4,8%) ja tööülesannete ebaselgus (3,8%), on eelnevatega võrreldes vähese mõjuga.

Vastajatest 39,4% on nõus rohkem pingutama, millest 7,7% on nõus pingutama lausa oluliselt rohkem. Hetkel on oma tööga rahul 31,7% vastajatest ehk nemad ei muudaks midagi. Vähem soovib pingutada 28,9%, millest oluliselt vähem soovib pingutada 7,7% vastajatest. Seega vastajaid kokku, kes on oma töökoormusega rahul või oleksid nõus pingutama on 71,1%.

Lahkumiskäitumist kirjeldava ploki teemad said vastajate poolt kõige rohkem kommentaare (vt lisa 3), 15 vastajat 104st. Mitmed kommentaarid väljendavad selgelt rahulolematust töögraafikute sobimatus üle ja arvatakse, et enda võimete piirid on kaugemal kui antud amet seda võimaldab. Positiivse sõnumiga kommentaare ei ole.

2.6.2 Vastajate hinnang töö jätkamise kavatsuse kohta

Tabel 6
Kavatsus ettevõttest lahkumiseks protsentides

Lahkumiskäitumist kirjeldav	Kui kaua oled töötanud ettevõttes?		Milline on Sinu haridus?			Kas sa õpid töö kõrvalt?		Kas Statoil on Sinu esimene töökoht?	
	2-6 kuud	7-12 kuud	Põhi-haridus	Kutse- ja keskharidus	Kõrg-haridus	Ei	Jah	Ei	Jah
Vastajate arv	51	53	12	72	20	68	36	90	14
Kuidas hindad: jätkan seda tööd									
Järgmine kuni 6 kuud	60	36	42	41	70	41	61	50	36
Järgmise 1 aasta jooksul	18	10	16	17	10	22	11	18	21
Rohkem kui 1 aasta, meelsasti teeksin karjääri	22	45	42	42	20	37	28	32	43

Allikas: autori koostatud

Erineva staažiga vastajatel on ka erinevad ajalised kavatsused ettevõttest lahkumiseks (tabel 6). Alla poole aastase staažiga 60% vastajatest hindavad, et jätkavad seda tööd kuni kuus kuud, 18% vastajatest järgmise ühe aasta jooksul ja 22% rohkem kui üks aasta või meelsasti teeksid

selles ettevõttes karjääri. 7-12 kuud tööl olnud vastajatest 45% kavatses ettevõttes töötada rohkem kui üks aasta või teeksid meelsasti karjääri, millest isegi 92% soovivad ettevõttes karjääri teha.

Omandatud haridustaseme järgi kavatses 70% kõrgharidusega vastajatest ettevõttest lahkuda järgmise kuni kuue kuu jooksul ning ettevõttes teeksid meelsasti karjääri 20% kõrgharidusega vastajatest. Põhihariduse ning kutse- ja keskhariduse omandanud vastajad soovivad karjääri teha keskmiselt 42% vastajatest ja järgmise kuni kuue kuu jooksul kavatses ettevõttest lahkuda 41% ulatuses. Mitte-õppijate kavatsus töölt lahkuda järgmise kuni kuue kuu jooksul on 41% vastajatest ja õppijatel 61%. Karjääri soovivad meelsasti teha 28% õppijatest ja 37% mitte-õppijatest. Samuti teeksid karjääri 43% töökogemusteta vastajatest.

Eelnevate töökogemustega vastaja kavatses lahkuda ettevõttest 50% juhtudel ning samade kavatsustega on 36% töökogemusteta vastajatest. Meelsasti teeksid karjääri 43% töökogemusteta vastajatest ja 32% töökogemustega vastajatest.

Kavatsus ettevõttest lahkumiseks kuue töökuu jooksul on kõikide vastajate seas kõrge. Kõige kõrgema protsendiga on 2-6 kuud tööl olnud, kõrghariduse omandanud ja hetkel õppivad vastajad. Murrang lahkumiskavatsuses, et pikemaajaliselt töötada, toimub peale poole aasta tööl olnud töötajate seas, kus lahkumiskavatsus lähima kuue kuu jooksul väheneb praktiliselt poole võrra. Need vastajad, kes on kavatses ettevõttes töötada pikemaajaliselt, soovivad selles ettevõttes ka karjääri teha.

2.6.3 Vastajate hinnang lahkumistegevustele

Ettevõttest lahkumisele (tabel 7, lk 41) ei ole mõelnud 67% 2-6 kuud tööl olnud vastajatest ning 32% 7-12 kuud tööl olnud vastajatest. Lahkumisele mõtleb või on hakanud teisi töökohti otsima 33% 2-6 kuud tööl olnud vastajatest ja 68% 7-12 kuud tööl olnud vastajatest. Seega,

konkreetsed tegevused ettevõttest lahkumiseks võetakse ette järsku, 7-12 kuud tööl olnud vastajate seas.

Tabel 7
Lahkumistegevused protsentides

Lahkumiskäitumist kirjeldav	Kui kaua oled töötanud ettevõttes?		Milline on Sinu haridus?			Kas sa õpid töö kõrvalt?		Kas Statoil on Sinu esimene töökoht?	
	2-6 kuud	7-12 kuud	Põhi-haridus	Kutse- ja keskhari-dus	Kõrg-haridus	Ei	Jah	Ei	Jah
Vastajaid kokku	51	53	12	72	20	68	36	90	14
Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?									
Ei ole üldse mõelnud; jah, mõnikord	67	32	75	74	50	67	69	64	86
Mõtlen tihti; olen hakanud teisi töökohti vaatama; jah, intensiivselt otsin tööd	33	68	25	26	50	33	31	36	14

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioonianalüüsi tulemustes (tabel 8) tuli välja nõrk negatiivne seos: vastaja, kes on otsustanud lahkuda, teeb seda lähimal ajal.

Tabel 8
Lahkumiskavatsuste ja tegevuste omavahelised seosed

	Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	Kuidas hindad: jätkan seda tööd
Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	1	-,409**
Kuidas hindad: jätkan seda tööd	-,409**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud

2.6.4 Vastajate hinnang pingutusele oma töö juures

Rohkem pingutama on nõus 35% 2-6 kuud tööl olnud vastajatest ja 44% 7-12 kuud tööl olnud vastajatest (tabel 9, lk 42). Oma töökoormuses ei muudaks midagi keskmiselt 31% vastajatest mõlemast staažigrupist. Rahul ei ole oma töökoormusega ja sooviksid vähem pingutada 36% 2-6 kuud tööl olnud vastajatest ja 22% 7-12 kuud tööl olnud vastajates. Kõrgharidusega

vastajatest on nõus rohkem pingutama 45%.. Kutse- ja keskhariduse omandanud vastajad on jagunenud praktiliselt kolmeks – 36% oleks nõus rohkem pingutama, 30% ei muudaks midagi ja 34% sooviksid vähem pingutada. Põhihariduse omandanud vastajatest oleksid nõus pingutama 42% ja 16% sooviksid vähem pingutada.

Tabel 9
Taustagruppide hinnang pingutusele

Lahkumiskäitumist kirjeldav	Kui kaua oled töötanud ettevõttes?		Milline on Sinu haridus?			Kas sa õpid töö kõrvalt?		Kas Statoil on Sinu esimene töökoht?	
	2-6 kuud	7-12 kuud	Põhiharidus	Kutse- ja keskharidus	Kõrgharidus	Ei	Jah	Ei	Jah
Vastajaid kokku	51	53	12	72	20	68	36	90	14
Kuidas hindad oma praeguse töö juures:									
Sooviksin pingutada oluliselt vähem, sooviksin pingutada vähem	36	22	16	34	20	26	33	31	14
Ei muudaks midagi	29	34	42	30	35	32	31	30	43
Oleksin nõus pingutama oluliselt rohkem, oleksin nõus pingutama rohke.	35	44	42	36	45	42	36	39	43

Allikas: autori koostatud

Töökoormusega on rohkem rahul töökogemuseta töötajad, kellest 43% oleksid nõus rohkem pingutama ja 43% ei muudaks midagi ja ainult 14% sooviksid pingutada vähem. Rohkem oleksid nõus pingutama 44% 7-12 kuud tööl olnud töötajatest ning kõrghariduse omandanud, mitte-õppijad ja töökogemuseta töötajad. Vähem sooviksid pingutada eelkõige 2-6 kuud tööl olnud ning kutse- ja keskhariduse omandanud vastajad. Oma töökoormusega on rahul põhiharidusega ja töökogemuseta vastajad.

2.6.5 Väärtused

Uurimuse autor analüüsis vastajate hinnanguid ettevõtte väärtustele ja eesmärkidele, mille tulemuste keskmised hinnangud on tabelis 10 (tabel 10, lk 43). Antud hinnangupunktid väljendavad üldist positiivset hoiakut ja arusaamist ettevõtte väärtustest.

Tabel 10
Väärtustele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

		Keskmine M	Standardhälve SD
Väärtused - koondhinnang		5,66	1,32
$\alpha = 0,92$			
1.	Ma saan aru mulle seatud eesmärkidest minu töös	6,14	1,10
2.	Ma mõistan, kuidas minu töö mõjutab ettevõtte üldist edu	5,96	1,21
3.	Olen teadlik ettevõtte väärtustest	5,89	1,33
4.	Minu juht täidab oma lubadused	5,83	1,35
5.	Väärtuseid on piisavalt selgitatud, mõistan mida need reaalselt tähendavad	5,74	1,41
6.	Ma kasutan ettevõtte väärtuseid oma igapäevases töös	5,65	1,22
7.	Ma usun ettevõtte väärtusi	5,58	1,31
8.	Minu kaastöötajad kasutavad ettevõtte väärtusi igapäevases töös	5,35	1,28
9.	Leian, et minu ja ettevõtte väärtused on sarnased	5,26	1,30
10.	Ma olen teadlik, milline on juhtkonna visioon ettevõtte tulevikust	5,15	1,65

Allikas: autori koostatud

Kõrgema hinnangu on vastajad andnud väitele „Ma saan aru mulle seatud eesmärkidest minu töös“ ($M = 6,14$, $SD = 1,10$), milles töökogemusega vastajate hinnangud sisaldasid veelgi kõrgemat hinnangut ($M = 6,48$, $SD = 1,11$).

Vastustele antud hinnangute osas ei esine statistiliselt olulisi erinevusi kahel grupil - õppijad ja mitte-õppijad ning eelneva töökogemusega ja töökogemusega vastajate vahel. Järgnevalt autori poolt välja toodud gruppide vahelised erinevused on illustratiivse loomuga. Näiteks, kõige suurema erinevusega hinnang on väitele „Ma mõistan, kuidas minu töö mõjutab ettevõtte üldist edu“, milles mitte-õppijad andsid oma keskmiseks hinnanguks 6,13 ($SD = 1,29$) ja õppijad 5,64 ($SD = 1,20$) ning töökogemusega vastajad 6,02 ($SD = 1,13$) ja töökogemusega 5,50 ($SD = 1,65$).

Väärtuste ploki juurde oli autor lisanud ka avatud küsimuse töötaja arvamuse kohta (vt lisa 3). Kõikidest vastajatest kokku (104) saadi kommentaare kolmelt vastajalt, milles väljendati üldist väärtustest arusaamist. Kuid ühel kommentaaril oli lisaks selgitus, et kontakt juhtkonnaga puudub ja seega ei teata juhtkonna visiooni ettevõtte tulevikust. Samasisuline väide „Ma olen teadlik, milline on juhtkonna visioon ettevõtte tulevikust“ ($M = 5,15$, $SD = 1,65$) on positiivse tulemusega, aga siiski selles ploki kõige madalamalt hinnatud. Vastajate hinnangud erinevad

vastavalt staažile ning 2-6 kuud töötanud vastajate poolt on antud keskmiseks hinnanguks 4,70 (SD = 1,60) ja 7-12 kuud töötanud vastajate poolt 5,56 (SD = 0,95). Ploki koondhinnangu põhjal on näha, et kauem töötanud vastajate teadlikkus on mõnevõrra suurem: 2-6 kuud töötanud vastajate keskmine hinnang väärtuste plokile on 5,47 (SD = 1,34) ning 7-12 kuud 5,83 (SD = 1,35).

Korrelatsioonianalüüsi tulemustes puudusid statistiliselt olulised seosed taustaküsimuste ja väärtuste ploki väidete vahel. Lahkumiskäitumist kirjeldava ploki küsimus töö jätkamise kohta on kolme väärtuste ploki väitega omavahel nõrgalt seotud ja need esinesid järgmiste väidete vahel (tabel 11): mida kauem on vastajatel plaanis ettevõttes töötada, seda rohkem ta usub ettevõtte väärtusi ($r = 0,34$, $p < 0,01$), leiab ettevõtte väärtuste sarnasuse enda väärtustega ($r = 0,37$, $p < 0,01$) ja kasutab ettevõtte väärtusi igapäevases töös ($r = 0,31$, $p < 0,01$).

Tabel 11
Lahkumiskavatsuste ja väärtuste omavahelised seosed

	Kuidas hindad: jätkan seda tööd	Ma usun ettevõtte väärtusi	Leian, et minu ja ettevõtte väärtused on sarnased	Ma kasutan ettevõtte väärtuseid oma igapäevases töös
Kuidas hindad: jätkan seda tööd	1	,336**	,369**	,308**
Ma usun ettevõtte väärtusi	,336**	1	,783**	,805**
Leian, et minu ja ettevõtte väärtused on sarnased	,369**	,783**	1	,722**
Ma kasutan ettevõtte väärtuseid oma igapäevases töös	,308**	,805**	,722**	1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Allikas: autori koostatud

Väärtuste ploki väited on enamjaolt omavahel seotud ja korrelatsioonianalüüs (vt lisa 4) tõi välja kolm positiivset statistiliselt olulist keskmise tugevusega ja tugevat seost. Näiteks tugeva positiivse seosega väidete paarid on: vastaja, kes on teadlik ettevõtte väärtustest, saab suurepäraselt aru, mida need reaalselt tähendavad ($r = 0,85$, $p < 0,01$) või vastaja, kes usub ettevõtte väärtusi, see ka kasutab neid oma igapäevases töös ($r = 0,81$, $p < 0,01$). Keskmise seosega on: vastaja, kes saab aru ettevõtte poolt seatud eesmärkidest, saab suurepäraselt aru ka oma panusest ettevõtte eesmärkide täitmisel ($r = 0,73$, $p < 0,01$).

Väärtuste ploki koondhinnang (vt lisa 4) on tugevas seoses füsioloogiliste vajaduste ($r = 0,75$, $p < 0,01$) ja turvalisuse vajaduste ($r = 0,77$, $p < 0,01$) ploki koondhinnangutega. Teiste plokkide hinnangutega on väärtuste ploki koondhinnang keskmises seoses.

Väärtuste ploki kõige kõrgemad keskmised hinnangud anti oma tööst arusaamisele ja enda mõju mõistmisele ettevõtte üldisest edust. Vastuste intensiivsuse erinevused tulid välja ainult staažigruppide vahel. Üle poole aasta tööl olnud vastajad on väärtustest teadlikumad, nad saavad nendest aru, kasutavad neid oma igapäevases töös ning mõistavad oma rolli ettevõtte eesmärkide täitmisel. Lisaks annavad korrelatsioonianalüüsi tulemused kinnituse, et ettevõtte väärtuste teadmisel ja mõistmisel suureneb töötaja seos ettevõttega.

2.6.6 Füsioloogilised vajadused

Füsioloogiliste vajaduste ploki väidetele antud keskmised hinnangud on tabelis 12. Vastajad andsid oma hinnangu seitsme punkti skaalal.

Tabel 12
Füsioloogilistele vajadustele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

		Keskmine M	Standardhälve SD
Füsioloogilised vajadused – koondhinnang		5,27	1,47
Töötasu		4,01	1,69
1.	Minu arvamuse kohaselt ettevõtte maksab väiksemat töötasu võrreldes teiste ettevõtetega	4,13	1,77
2.	Ma olen oma sissetulekuga rahul	3,88	1,61
Võimalus oma töö üle ise otsustada		5,42	1,46
3.	Ma olen rahul, et saan boonuse suurust ise mõjutada	5,54	1,54
4.	Mul on võimalik oma töö teostamise viisi mõjutada	5,29	1,38
Töö korralduslik pool		5,64	1,41
5.	Ettevõttes on selged juhendid ja protseduurid tööde tegemiseks	6,00	1,21
6.	Ruumid, kus ma töötan, on heas seisukorras	5,66	1,60
7.	Ma leian kergesti vajaliku informatsiooni, et oma tööd hästi teha	5,63	1,36
8.	Ettevõtte täidab oma kohustused minu ees	5,61	1,48
9.	Minu töös kasutatavad töövahendid on ajakohased ja mugavad	5,53	1,30
10.	Juhendid ja protseduurid on efektiivsed ja hästi läbi mõeldud	5,42	1,48

Allikas: autori koostatud

Füsioloogiliste vajaduste plokis on väide „Ettevõttes on selged juhendid ja protseduurid tööde tegemiseks“ saanud kõige kõrgema keskmise tulemuse ($M = 6,00$, $SD = 1,21$). Kaks järgnevat väidet on juba madalama keskmise tulemusega - „Töökoha ruumid on heas seisukorras“ ($M = 5,66$, $SD = 1,60$) ning „Ma leian kergesti vajaliku informatsiooni, et oma tööd hästi teha“ ($M = 5,63$, $SD = 1,36$).

Hinnangud on positiivsed ja vastustele antud hinnangute osas ei esine statistiliselt olulisi erinevusi kolme grupi vahel: töötatud aja järgi, õppijad ja mitte-õppijad ning eelneva töökogemusega ja töökogemuseta vastajate poolt. Järgnevalt autori poolt välja toodud gruppide vahelised erinevused on illustratiivse loomuga. Kõige suuremad erinevused on väite „Juhendid ja protseduurid on efektiivsed ja hästi läbi mõeldud“ hinnangutes, milles õppijad on seda väidet keskmiselt hinnanud 5,08 ($SD = 1,61$) ja mitte-õppijad 5,60 ($SD = 1,38$) ning töötatud aja järgi, 2-6 kuud tööl olnud vastajad 5,25 ($SD = 1,72$) ja 7-12 kuud 5,84 ($SD = 1,20$). Kõige madalama keskmise tulemuse saanud väide on seotud töötasuga – „Ma olen oma sissetulekuga rahul“ ($M = 3,88$, $SD = 1,61$). Sarnaselt madalaks on seda väidet hinnanud mõlemad grupid tööaja järgi ($M = 3,88$; 2-6 kuud $SD = 1,63$, 7-12 kuud $SD = 1,61$). Vastuste hajuvus on suur ja suurimad erinevused on gruppide vahel, kus õppijad hindasid antud väidet keskmiselt 4,38 ($SD = 1,35$) ja mitte-õppijad 3,61 ($SD = 1,68$). Viimasena nimetatud väide on ka kogu uuringus kõige madalamalt hinnatud .

Väide „Minu arvamuse kohaselt ettevõtte maksab väiksemat töötasu võrreldes teiste ettevõtetega“ ($M = 4,13$, $SD = 1,77$) on saanud samuti madala hinnangu võrreldes teistega. Hinnang on küll kokkuvõttes positiivne, kuid õppijad on hinnanud seda väidet keskmiselt 3,97 ($SD = 1,73$) ja töökogemustega vastajad 4,03 ($SD = 1,75$). Samas töökogemuseta töötajate hinnang on 4,36 ($SD = 1,98$). Sellist tulemust toetavad ka vastajate kommentaarid (vt lisa 3). Kommentaare lisasid 12 vastajat 104st ning valdavalt väljendatakse rahulolematust palka ja boonuseid puudutavate väidetega. Näiteks alati võiks rohkem palka saada, töö on raske ja palk võiks olla suurem või boonuse puhul on väga väike võimalus üldse boonuseid teenida.

Korrelatsioonianalüüsi tulemustes puudusid statistiliselt olulised seosed taustaküsimuste ja

füsioloogiliste vajaduste ploki väidete vahel. Lahkumiskäitumise ja füsioloogiliste vajaduste ploki väidete vahel leiti üks negatiivne nõrk seos (tabel 13): kui töötaja mõtleb ettevõttest lahkumisele, siis ta ei ole oma sissetulekuga rahul ($r = -0,36$, $p < 0,01$).

Tabel 13
Lahkumiskavatsuse ja töötasu omavahelised seosed

	Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	Ma olen oma sissetulekuga rahul
Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	1	-,359**
Ma olen oma sissetulekuga rahul	-,359**	1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Allikas: autori koostatud

Füsioloogiliste vajaduste ploki väidete omavahelised seosed on nõrgad või keskmise tugevusega (vt lisa 4). Näiteks, kui töötaja saab ise oma boonuse suurust mõjutada, siis ta on oma sissetulekuga rahul ($r = 0,51$, $p < 0,01$) ja leiab, et ettevõtte täidab kohustusi tema ees ($r = 0,56$, $p < 0,01$) või ettevõttes on selged juhendid ja protseduurid tööde tegemiseks ning seetõttu leiab töötaja kergesti vajaliku informatsiooni, et oma tööd hästi teha ($r = 0,58$, $p < 0,01$).

Tabel 14
Sissetuleku ja teiste plokkide väidete omavahelised seosed

	Ma olen oma sissetulekuga rahul	Ma soovitan ettevõttes töötamist ka teistele	Ma olen uhke, et töötan Statoilis	Minu töö on huvitav	Ma saan oma tööst rohkem positiivseid kogemusi kui negatiivseid	Mul on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi
Ma olen oma sissetulekuga rahul	1	,507**	,466**	,429**	,408**	,427**

Allikas: autori koostatud

Väide „Ma olen oma sissetulekuga rahul“ ja teiste plokkide väidete korrelatsioonianalüüsi tulemused tõid välja viis positiivset statistiliselt olulist nõrga tugevusega seost (tabel 14). Kui töötaja on rahul oma sissetulekuga, siis ta soovib ettevõttes töötamist ka teistele ($r = 0,51$, $p < 0,01$); on uhke, et töötab Statoilis ($r = 0,47$, $p < 0,01$); leiab, et töö on huvitav ($r = 0,43$, $p <$

0,01); saab oma tööst rohkem positiivseid kui negatiivseid kogemusi ($r = 0,41$, $p < 0,01$) ja leiab, et aega on piisavalt oma töö tegemiseks ($r = 0,43$, $p < 0,01$).

Füsioloogiliste vajaduste ploki koondhinnang (vt lisa 4) on tugevas seoses turvalisuse ($r = 0,80$, $p < 0,01$), eneseteostuse vajaduse ($r = 0,79$, $p < 0,01$) ja väärtuste ploki ($r = 0,75$, $p < 0,01$) koondhinnangutega. Teiste plokkide koondhinnangutega on füsioloogiliste vajaduste ploki koondhinnang keskmises seoses.

Füsioloogiliste vajaduste ploki hinnangud tõid välja varjatud rahulolematuse oma sissetulekuga. Rahul ollakse võimalusega oma töö üle ise otsustada ja töö korraldusliku poolega. Siiski on rahulolu oma sissetuleku üle vastajale oluline, sest selle põhjal tehakse otsus ettevõttest lahkumiseks. Korrelatsioonianalüüsi tulemustes tulid välja seosed töötasuga, korraldusliku poolega ja võimalusega oma töö üle ise otsustada.

2.6.7 Turvalisuse vajadused

Turvalisuse vajaduste ploki väidetele antud keskmised hinnangud on tabelis 15 (tabel 15, lk 49). Vastajad andsid oma hinnangud seitsme punkti skaalal.

Turvalisuse vajaduse ploki hindavad vastajad kõige kõrgemalt väiteid „Ma olen teadlik töötervishoiu ja ohutuse vastutusest“ ($M = 6,28$, $SD = 1,07$) ning „Töötajatele on läbi viidud ohutuse alased juhendamised“ ($M = 6,13$, $SD = 1,38$).

Vastustele antud hinnangute osas ei esine statistiliselt olulisi erinevusi ühelgi grupil - töötatud aja järgi, õppijad ja mitte-õppijad, eelneva töökogemusega ja töökogemuseta vastajate vahel. Järgnevalt autori poolt välja toodud gruppide vahelised erinevused on illustratiivse loomuga. Näiteks, kõige suuremate keskmiste erinevustega hinnangud anti väitele „Ettevõtte töötajatel on head oskused kasutamaks olemasolevaid töövahendeid“, mille tulemus on mitte-õppijatel 6,06 ($SD = 1,11$) ja õppijatel 5,44 ($SD = 1,77$) ning 2-6 kuud tööl olnud vastajal 5,66 ($SD = 1,63$) ja 7-12 kuud 6,02 ($SD = 1,13$).

Tabel 15

Turvalisuse vajadustele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

		Keskmine M	Standardhälve SD
Turvalisuse vajadused – koondhinnang $\alpha = 0,84$		5,81	1,37
Ettevõtte tegevus		5,96	1,38
1.	Töötajatele on läbi viidud ohutuse alased juhendamised	6,13	1,38
2.	Mul on võimalus kasutada õigeid töövahendeid ja ressursse, et teha oma tööd hästi	5,99	1,33
3.	Ohutu käitumine on tunnustatud ettevõtte juhtkonna (ka teenindusjaama juhtide) poolt	5,96	1,36
4.	Ettevõtte prioriteet on hoida kõrgel tasemel tervise ja ohutuse alaseid teemasid	5,89	1,44
5.	Ettevõtte töötajatel on head oskused kasutamaks olemasolevaid töövahendeid	5,84	1,41
Vastajate hinnangud		5,63	1,35
6.	Ma olen teadlik töötervishoiu ja ohutuse vastutusest	6,28	1,07
7.	Ma tunnen, et ma kontrollin oma tööd	5,32	1,42
8.	Ma suudan tööstressi hoida normaalsel tasemel	5,06	1,60
9.	Ma tunnen, et töövahetuse lõpus olen kurnatud	5,86*	1,29

* tegemist on negatiivse sisuga väitega ja kõrgem hinnangupunkt viitab suuremale kurnatuse määrale

Allikas: autori koostatud

Töökogemuseta vastajad hindasid väga kõrgelt väidet „Ma olen teadlik töötervishoiu ja ohutuse vastutusest“, mille tulemus oli 6,57 (SD = 1,10). Töötatud aja järgi on näha kõrgemate hinnangute andmist vastajate poolt, kes on tööl olnud rohkem kui pool aastat. 2-6 kuud töötanud vastajate koondhinnang on 5,68 (SD = 1,63) ning 7-12 kuud 5,94 (SD = 1,18). Kõrgelt hindavad üle poole aasta tööl olnud vastajad väiteid „Töötajatele on läbi viidud ohutuse alased juhendamised“ (M = 6,36, SD = 1,06) ja „Mul on võimalus kasutada õigeid töövahendeid ja ressursse, et teha oma tööd hästi“ (M = 6,23, SD = 0,99). 2-6 kuud tööl olnud vastajad neid väited nii kõrgelt ei hinda ja nende keskmiseks tulemuseks on vastavalt 5,88 (SD = 1,62) ja 5,74 (SD = 1,57). Väitele „Ma tunnen, et töövahetuse lõpus olen kurnatud“ on vastajad andnud madala hinnangu 5,86 (SD = 1,29), tegemist on negatiivse sisuga väitega ja kõrgem hinnangupunkt viitab suuremale kurnatuse määrale. Vastuste hajuvus on suur, aga gruppide võrdluses on keskmiste hinnangute erinevused minimaalsed ning seega ollakse sarnasel arvamusel. Väitele „Ma suudan tööstressi hoida normaalsel tasemel“ andsid 2-6 kuud tööl olnud vastajad keskmiseks hinnanguks 4,78 (SD = 1,85) ja töökogemusteta vastajad 4,92

(SD = 1,26). 7-12 kuud tööl olnud vastajad andsid väitele selgelt kõrgema hinnangu, mis on 5,32 (SD = 1,28).

Kommentaare (vt lisa 3) on sellele plokile andnud üheksa vastajat 104st ja enamuse on need seotud kurnatuse ja tööstressiga. Näidetena on märgitud suur töökoormus, öösel üksinda töötamine ja pikad vahetused ning seetõttu ei jää aega nõuete järgimiseks algusest lõpuni.

Korrelatsioonianalüüsi tulemustes puudusid statistiliselt olulised seosed lahkumiskäitumist kirjeldava ja turvalisuse vajaduste ploki väidete vahel. Väga nõrk negatiivne seos on vastajate lahkumismõtete ja töökontrolli vahel: vastaja, kes tunneb, et ta ei kontrolli oma tööd, mõtleb ettevõttest lahkumisele ($r = -0,29$, $p < 0,01$). Turvalisuse vajaduste ploki väidete omavahelised seosed on keskmised või tugevad (vt lisa 4). Näiteks järgmiste paaride vahel: vastaja, kes leiab, et ohutu käitumine on tunnustatud ettevõtte juhtkonna (ka teenindusjaama juhtide) poolt, on rahul ka sellega, et töötajatele on läbi viidud ohutusalased juhendamised ($r = 0,72$, $p < 0,01$) või kui töötajal on võimalus kasutada õigeid töövahendeid ja ressursse, et teha oma tööd hästi, siis ettevõtte töötajatel on head oskused nende kasutamiseks ($r = 0,76$, $p < 0,01$).

Turvalisuse vajaduste ploki koondhinnang (vt lisa 4) on tugevas seoses väärtuste ($r = 0,77$, $p < 0,01$) ja füsioloogiliste vajaduste ploki koondhinnangutega ($r = 0,80$, $p < 0,01$). Teiste plokkide koondhinnangutega on turvalisuse vajaduste koondhinnang keskmises seoses.

Turvalisuse vajaduste ploki väidetele on vastajad andnud kõrged keskmised hinnangud, seda nii tööandja poolsete tegevuste, kui ka vastaja enda tunnete. Siiski on vastajate hinnangul nende endi teadlikkus kõrgem tegelikust suutlikkusest ja seda just töötaja esimesel tööaastal. Kui stressitase väheneb töökogemusi omandades, siis kurnatuse tase jääb samale tasemele ka teisel poolaastal. Korrelatsioonianalüüsi tulemustes tulid välja selged seosed ettevõtte juhtide ja töötajate vahel, kui juhid on suunatud ohutusele, siis töötajad lähevad sellega kaasa.

2.6.8 Kuulumise vajadused

Kuulumise vajaduste ploki väidetele antud keskmised hinnangud on tabelis 16. Vastajad andsid oma hinnangu seitsme punkti skaalal.

Tabel 16
Kuulumise vajadustele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

		Keskmine M	Standardhälve SD
Kuulumise vajadus - koondhinnang		5,61	1,46
$\alpha = 0,93$			
Töötaja enda tunnetus		5,72	1,40
1.	Mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega	6,07	1,29
2.	Ma usaldan oma töökaaslast	5,36	1,51
Hinnang töökaaslastele		5,34	1,47
3.	Minu töökaaslastel aitavad ja toetavad mind	5,74	1,31
4.	Minu töökaaslastel teevad oma tööd kiiresti ja efektiivselt	5,19	1,41
5.	Minu töökaaslastel teevad minu töö lihtsamaks	5,10	1,68
Hinnang juhile		5,85	1,55
6.	Minu juht suhtub positiivselt oma töötajatesse	5,92	1,43
7.	Minu juht aitab ja toetab mind	5,77	1,67
Hinnang koostööle		5,65	1,42
8.	Oma teenindusjaamas töötame seatud eesmärkide nimel	5,84	1,21
9.	Oma teenindusjaamas me saavutame koos püstitatud eesmärgid	5,67	1,34
10.	Mina ja minu töökaaslastel töötavad koos ühtse meeskonnana	5,43	1,72

Allikas: autori koostatud

Vastajad hindavad kuulumise vajaduste ploki kõrgelt väidet „Mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega“ ($M = 6,07$, $SD = 1,29$) ja vastuste intensiivsuses on minimaalsete vahedega sellega nõus kõikide gruppide vastajad.

Hinnangud on positiivsed ja vastustele antud hinnangute osas ei esine statistiliselt olulisi erinevusi ühelgi grupil - töötatud aja järgi, õppijad ja mitte-õppijad ning eelneva töökogemusega ja töökogemuseteta vastajate vahel. Järgnevalt autori poolt välja toodud gruppide vahelised erinevused hinnangutes on illustreeritud loomuga. Kõige kõrgem hinnang eelnevate töökogemustega vastajatelt on väitele „Mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega“ ($M = 6,07$, $SD = 1,25$) ning ploki madalamad hinnangud on antud töökogemuseteta vastajate poolt väidetele „Minu töökaaslastel teevad minu töö lihtsamaks“ ($M = 4,78$, $SD = 1,87$) ja „Minu töökaaslastel teevad oma tööd kiiresti ja efektiivselt“ ($M = 4,78$,

SD = 1,25). Töötatud aja järgi on vastajate hinnangud madalamad esimesel poolaastal (M = 5,54, SD = 1,45) ja kõrgemad teisel poolaastal (M = 5,68, SD = 1,39).

Kommentaare (vt lisa 3) kirjutasid seitse vastajat 104st ja arvamused jagunevad praktiliselt pooleks. Kui ühe poole arvamus kohaselt on töökaaslased väga mõnusad ja kollektiiv on sõbralik, siis teise poole arvamus kohaselt puudub kollektiivis ühtsus ja tehakse vahet töötajatel, kellega ühes vahetuses koos tööl ollakse. Siit võib välja lugeda põhjuse, miks samalaadsele väitele „Minu töökaaslased teevad minu töö lihtsamaks“ (M = 5,10, SD = 1,68) on kuulumise vajaduse plokis antud kõige madalam hinnang.

Korrelatsioonianalüüsi tulemustes puudusid statistiliselt olulised omavahelised seosed taustaandemete, lahkumiskäitumist kirjeldava ja kuulumise vajaduste ploki väidete vahel. Kuulumise vajaduste ploki väidete vahel on positiivsed tugevad seosed (vt lisa 4). Näiteks paarid: minu töökaaslased aitavad ja toetavad mind, sest mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega ($r = 0,83$, $p < 0,01$) või minu töökaaslased teevad minu töö lihtsamaks, sest nad teevad oma tööd kiiresti ja efektiivselt ($r = 0,85$, $p < 0,01$).

Kuulumise vajaduste ploki koondhinnang (vt lisa 4) on tugevas seoses tunnustuse vajaduste ploki koondhinnanguga ($r = 0,80$, $p < 0,01$). Teiste plokkide koondhinnangud on kuulumise vajaduste ploki koondhinnanguga keskmises seoses.

Kuulumise vajaduste ploki väited on vastajatelt saanud positiivsed hinnangud. Vähem rahul on töökogemusteta töötajad, kelle arvamus kohaselt võiksid töökaaslased nende töö lihtsamaks teha ja nad ootavad oma töökaaslastelt suuremat toetust. Korrelatsioonianalüüsi tulemuste põhjal tuli välja omavahelised tugevad seosed just töökaaslaste käitumisega.

2.6.9 Tunnustuse vajadused

Tunnustuse vajaduste ploki väidetele antud keskmised hinnangud on tabelis 17 (tabel 17, lk 53). Vastajad andsid oma hinnangu seitsme punkti skaalal.

Tabel 17

Tunnustuse vajadustele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

		Keskmine M	Standardhälve SD
Tunnustuse vajadus - koondhinnang		5,39	1,59
$\alpha = 0,90$			
Töö eest saadav tunnustus		5,51	1,55
1.	Töö eest saadav tunnustus on minu jaoks õiglane	5,68	1,46
2.	Minu töö tulemuslikkust vaadatakse ja hinnatakse piisavalt sageli	5,33	1,64
Ettevõtte ja juhi poolt saadav tunnustus		5,56	1,50
3.	Minu juht kuulab, mida ma tahan öelda	6,08	1,33
4.	Minu juht usaldab meid ja kiidab hea töö eest	5,85	1,37
5.	Ettevõttes on selgelt määratletud, kes mille eest vastutab	5,55	1,54
6.	Mind on julgustatud andma tagasisidet teemadele, mis mind puudutavad	5,30	1,69
7.	Tunnen, et ettevõtte inspireerib mind tegema oma tööd tulemuslikult	5,01	1,56
Ettevõtte prestiiž		4,86	1,86
8.	Ma soovitan ettevõttes töötamist ka teistele	4,95	1,83
9.	Ma olen uhke, et töötan Statoilis	4,77	1,89

Allikas: autori koostatud

Kõrgelt on tunnustuse vajaduse plokis hinnatud väidet „Minu juht kuulab, mida ma tahan öelda“ (M = 6,08, SD = 1,33) ja sarnase hinnangu on väide saanud kõikide gruppide poolt.

Hinnangud on positiivsed ja vastustele antud hinnangute osas ei esine statistiliselt olulisi erinevusi ühelgi grupil: töötatud aja järgi, õppijate ja mitte-õppijate, eelneva töökogemusega ja töökogemuseta vastajate vahel. Järgnevalt autori poolt välja toodud gruppide vahelised erinevused on illustratiivse loomuga. Eelnevate töökogemusega ja töökogemuseta vastajate hinnangutes on erinevused ainult ühel väitel „Töö eest saadav tunnustus on minu jaoks õiglane“. Töökogemusega vastajate poolt on antud keskmiseks hinnanguks 5,75 (SD = 1,43) ja töökogemuseta vastajate poolt 5,21 (SD = 1,58). Töötatud aja järgi on kõrgema hinnangu andnud vastajad, kes on tööl olnud rohkem kui pool aastat. 2-6 kuud töötanud vastajate keskmine koondhinnang tunnustuse vajaduse plokile on 5,27 (SD = 1,68) ning 7-12 kuud tööl olnud 5,51 (SD = 1,60). Kõige suurema hinnangulise vahega on väide „Ettevõttes on selgelt määratletud, kes mille eest vastutab“, milles 2-6 kuud tööl olnud vastaja keskmiseks tulemuseks on 5,14 (SD = 1,79) ja 7-12 kuud tööl olnud 5,53 (SD = 1,23). Ühtlaselt madalama hinnangu on saanud väide „Tunnen, et ettevõtte inspireerib mind tegema oma tööd

tulemuslikult“, millele töökogemuseta vastaja on andnud oma hinnanguks 4,86 (SD = 1,46), 2-6 kuud tööl olnud vastaja 4,92 (SD = 1,56) ja mitte-õppija 5,00 (SD = 1,56).

Selgelt kõige madalama hinnangu saanud väide on „Ma olen uhke, et töötan Statoilis“ (M = 4,77, SD = 1,89). Vastuste vahel on suur hajuvus ning kõrgema hinnangu andsid töökogemusteta vastajad (M = 4,93, SD = 1,49) ja madalaima õppijad (M = 4,53, SD = 1,65). Väitele „Ma soovitan ettevõttes töötamist ka teistele“ andsid kõrgeima hinnangu töökogemusega vastajad (M = 4,99, SD = 1,81) ja madalaima töökogemuseta vastajad (M = 4,71, SD = 2,01).

Kommentaare (vt lisa 3) oli lisanud neli vastajat 104st ja need väljendavad selgelt rahulolematust. Näiteks, klienditeenindajana töötamine ei ole kindlasti uhkustamist väärt või ma olen pigem koristaja kui müüja-teenindaja.

Korrelatsioonianalüüsi tulemused ei toonud välja statistiliselt olulisi seoseid taustaandmete, lahkumiskäitumist kirjeldava ja tunnustuse vajaduste ploki väidete vahel. Tunnustuse vajaduste ploki väidete vahel on positiivsed tugevad seosed (vt lisa 4) ja need paarid on: kui minu juht kuulab, mida ma tahan öelda, siis ta usaldab meid ja kiidab ka hea töö eest ($r = 0,82$, $p < 0,01$) või kui ma olen uhke, et ma töötan Statoilis, siis ma kindlasti soovitan Statoilis töötamist ka teistele ($r = 0,80$, $p < 0,01$).

Tunnustuse vajaduste ploki koondhinnang (vt lisa 4) on tugevas seoses kuulumise ($r = 0,80$, $p < 0,01$) ja eneseteostuse vajaduste ($r = 0,83$, $p < 0,01$) ploki koondhinnangutega. Teiste plokkide koondhinnangud on tunnustuse vajaduste ploki koondhinnanguga keskmises seoses.

Tunnustuse vajaduste ploki väidetele on vastajad andnud üldiselt positiivsed vastused. Keskmiselt ollakse rahul ettevõtte prestiižiga, sest peaaegu pooled vastajatest ei ole uhked Statoilis töötamise üle ja ei soovita ettevõttes töötamist teistele. Samas korrelatsioonianalüüsi tulemused näitasid olulist seost, et need töötajad, kes on rahul, need kindlasti ka soovivad Statoilis töötamist teistele.

2.6.10 Eneseteostuse vajadused

Eneseteostuse vajaduste ploki väidetele antud keskmised hinnangud on tabelis 18. Vastajad andsid oma hinnangu seitsme punkti skaalal.

Kõrgeim keskmine hinnang anti väitele „Minu töölt oodatakse kõrgeid standardeid“ ($M = 6,22$, $SD = 0,92$) ning olulisi erinevusi ei ole ka gruppide hinnangutes.

Tabel 18
Eneseteostuse vajadustele antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

		Keskmine M	Standardhälve SD
Eneseteostuse vajadus – koondhinnang		5,28	1,58
$\alpha = 0,90$			
Tööandja poolne toetus		5,69	1,42
1.	Kui ettevõttesse tuleb uus töötaja, siis talle võimaldatakse piisavalt juhendamist ja koolitamist	5,32	1,71
2.	Töötajaid julgustatakse pidevalt oma tulemusi parandama	5,47	1,59
3.	Minu töölt oodatakse kõrgeid standardeid	6,22	0,92
4.	Positiivsete tulemuste saavutamiseks pöörab ettevõtte suurt tähelepanu	5,76	1,47
Areng ja eneseteostus		5,01	1,69
5.	Mulle on antud piisavalt võimalusi arendada oskusi, mida ma vajan	5,16	1,71
6.	Ma tunnen ennast vajalikuna	5,12	1,55
7.	Ma saan oma tööst rohkem positiivseid kogemusi kui negatiivseid	5,08	1,53
8.	Ma saan selles töös ennast arendada ja edasi minna	4,91	1,81
9.	Ettevõttes on piisavalt võimalusi karjääriks	4,91	1,80
10.	Minu töö on huvitav	4,86	1,71

Allikas: autori koostatud

Hinnangud on positiivsed ja vastustele antud hinnangute osas ei esine statistiliselt olulisi erinevusi ühelgi grupil - töötatud aja järgi, õppijad ja mitte-õppijad ning eelneva töökogemusega ja töökogemuseta vastajate vahel. Järgnevalt autori poolt välja toodud gruppide vahelised erinevused on illustratiivse loomuga. Vaadates ploki iga väite hinnanguid eraldi, siis õppijad ($M = 5,16$, $SD = 1,72$) andsid kõikidele väidetele madalama keskmise koondhinnangu kui mitte-õppijad ($M = 5,34$, $SD = 1,60$). Erinevused ei ole suured, aga siiski olemas. Eelnevate töökogemusega ja töökogemuseta vastajate hinnangutes on kõige suurem erinevus vastajate poolt antud väitele „Ma saan selles töös ennast arendada ja edasi minna“, milles eelneva töökogemusega töötaja näeb võimalust arenemiseks keskmisel määral, 4,83 ($SD = 1,86$). Töökogemuseta töötaja hinnangud on aga positiivsemad ja keskmiseks

tulemuseks on 5,42 (SD = 1,40). Töötatud aja järgi on kõrgem hinnang antud vastajate poolt, kes on tööl olnud rohkem kui pool aastat. 2-6 kuud töötanud vastajate koondhinnang eneseteostuse vajaduste plokile on 5,16 (SD = 1,71) ning 7-12 kuud 5,40 (SD = 1,78). Näiteks, väide „Ma tunnen ennast vajalikuna“ on saanud alla poole aasta tööl olnud vastajalt keskmiseks hinnanguks 4,90 (SD = 1,66) ja üle poole aasta tööl olnud vastajalt 5,32 (SD = 1,42). Kõige suurem erinevus on väite „Ettevõttes on piisavalt võimalusi karjääriks“ keskmistes hinnangutes, milles 2-6 kuud tööl olnud vastajad hindasid keskmiseks tulemuseks 4,65 (SD = 1,85) ja 7-12 kuud tööl vastajad 5,16 (SD = 1,74).

Kõige madalama keskmise tulemuse saanud väide on „Minu töö on huvitav“ (M = 4,86, SD = 1,71). Suure hajuvuse tingib õppijate poolt saadud keskmine madalam hinnang 4,63 (SD = 1,84) ja töökogemuseta töötaja poolt kõrgem keskmine hinnang 5,50 (SD = 1,23).

Väidete ploki lõpus on kommentaare (vt lisa 3) andnud viis vastajat 104st, kus ühel juhul töötaja näeb võimalust ettevõttes arenemiseks ja teised näevad pigem rohkesti takistavaid tegureid.

Korrelatsioonianalüüsi tulemustes ei tulnud välja statistiliselt olulist seost taustaandmete ja tunnustuse vajaduste ploki väidete vahel. Lahkumiskäitumist kirjeldava ja eneseteostuse vajaduste ploki väidete vahel leiti üks nõrga seosega paar (vt lisa 4): töötajad, kes leiavad, et see töö on huvitav, planeerivad töötada pikemaajaliselt ($r = 0,30$, $p < 0,05$). Eneseteostuse ploki väidete vahel leiti keskmised seoseid ja need on näiteks järgmiste väidete vahel: kui vastaja hinnangul on tema töö huvitav, siis ta näeb oma töös rohkem positiivseid kogemusi kui negatiivseid ($r = 0,74$, $p < 0,01$) ning võimalust selles töös ennast arendada ja edasi minna ($r = 0,74$, $p < 0,01$) või positiivsete tulemuste saavutamiseks pöörab ettevõtte suurt tähelepanu ja selle saavutamiseks julgustatakse töötajaid pidevalt oma tulemusi parandama ($r = 0,72$, $p < 0,01$).

Lisades eneseteostuse ploki väidetele juurde kompetentsuse ploki väited, tuli välja üks omavahel tugeva seosega paar (tabel 19, lk 57): kui minu töö on huvitav, siis mulle meeldib selline töö, mida ma teen.

Tabel 19

Eneseteostuse vajaduse ja kompetentsuse väidete omavahelised seosed

	Minu töö on huvitav	Mulle meeldib selline töö, mida ma teen
Minu töö on huvitav	1	,820**
Mulle meeldib selline töö, mida ma teen	,820**	1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Allikas: autori koostatud

Eneseteostuse vajaduste ploki koondhinnang (vt lisa 4) on tugevas seoses tunnustuse vajaduse ploki ($r = 0,83$, $p < 0,01$) ja füsioloogilise vajaduse ploki ($r = 0,77$, $p < 0,01$) koondhinnanguga. Teiste plokkide koondhinnangutega on eneseteostuse vajaduse ploki koondhinnang keskmiselt tugevas seoses.

Eneseteostuse vajaduste ploki väidetele andsid vastajad kõrgeid hinnanguid tööandja poolsele toetusele ning suhteliselt madalalt hinnati võimalust arengule ja eneseteostusele ettevõttes. Ettevõttes näeb arenemise võimalusi mitte-õppija, töökogemuseta ja 7-12 kuud tööl olnud vastaja. Korrelatsioonianalüüsi tulemused tõi välja olulise seose: kui töö on huvitav, siis töötaja näeb oma töös rohkem positiivseid kui negatiivseid kogemusi.

2.6.11 Kompetentsus

Kompetentsuse ploki väidetele antud keskmised hinnangud on tabelis 20 (tabel 20, lk 58). Vastajad andsid oma hinnangu seitsme punkti skaalal.

Kõige kõrgemad hinnangud andsid vastajad väidetele „Mul on oma tööks vajalikud oskused olemas“ ($M = 6,06$, $SD = 1,03$) ja „Ma saan aru nõuetest minu töös“ ($M = 6,33$, $SD = 0,82$). Mõlema väite juures andsid 7-12 kuud tööl olnud vastajad kõrgemad hinnangud kui 2-6 kuud tööl olnud vastajad. Kui nõuetest arusaamise hinnangute vahe oli minimaalne, siis väidet „Mul on oma tööks vajalikud oskused olemas“ hindasid pool aastat tööl olnud vastajad 5,88 ($SD = 1,23$) ja üle poole aasta 6,22 ($SD = 0,78$).

Tabel 20

Kompetentsuse plokile antud keskmised hinnangud ja standardhälbed

		Keskmine M	Standardhälve SD
Kompetentsus – koondhinnang		5,52	1,32
$\alpha = 0,87$			
1.	Ma saan aru nõuetest minu töös	6,33	0,82
2.	Mul on oma tööks vajalikud oskused olemas	6,06	1,03
3.	Ma oskan aidata oma kolleege	5,98	1,02
4.	Ma saan oma töö õigeaegselt tehtud	5,98	1,15
5.	Ma oskan töös ettetulevaid probleeme lahendada	5,78	1,07
6.	Mulle esitatud nõuded on minu töös realistlikud ja teostatavad	5,38	1,48
7.	Mul on võimalik oma töö teostamise viisi mõjutada	5,18	1,48
8.	Mul on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi	4,95	1,79
9.	Mulle meeldib selline töö, mida ma teen	4,83	1,68
10.	Minu töö annab mulle saavutatuse tunde	4,75	1,68

Allikas: autori koostatud

Hinnangud on positiivsed ja vastustele antud hinnangute osas ei esine statistiliselt olulisi erinevusi ühelgi grupil – töötatud aja järgi, õppijad ja mitte-õppijad ning eelneva töökogemusega ja töökogemuseta vastajate vahel. Järgnevad autori poolt välja toodud gruppide vahelised erinevused on illustratiivse loomuga. Kõige suurema keskmise erinevusega hinnang anti väitele „Mulle meeldib selline töö, mida ma teen“, kus mitte-õppijad andsid keskmiseks hinnanguks 5,04 (SD = 1,61) ja õppijad 4,42 (SD = 1,74). Töökogemusega ja töökogemuseta vastajate poolt anti suurima erinevusega hinnang väitele „Minu töö annab mulle saavutatuse tunde“, mis on töökogemusega vastajate poolt saanud keskmiseks tulemuseks 4,70 (SD = 1,73) ja töökogemuseta vastajate poolt 5,07 (SD = 1,25). Töötatud aja järgi on näha kõrgema hinnangu andmist vastajate poolt, kes on tööl olnud rohkem kui pool aastat. 2-6 kuud töötanud vastajate koondhinnang kompetentsuse plokile on 5,37 (SD = 1,54) ning 7-12 kuud 5,66 (SD = 1,36). Üle poole aasta tööl olnud töötaja on oma kompetentsuses tunduvalt kindlam kui uus töötaja esimesel poolaastal ja seda kinnitavad vastajate poolt antud hinnangud väidetele „Mul on oma tööks vajalikud oskused olemas“ ja „Mul on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi“. 2-6 kuud tööl olnud vastaja andis keskmised hinnangud seitsme punkti skaalal väidetele vastavalt 5,88 (SD = 1,22) ja 4,72 (SD = 1,84) ning 7-12 kuud tööl olnud vastaja 6,22 (SD = 0,77) ja 5,17 (SD = 1,72).

Kompetentsuse plokis hindasid vastajad kõige madalamalt väidet „Minu töö annab mulle saavutatuse tunde“ ($M = 4,75$, $SD = 1,68$). Vastuste hajuvus on suur - õppijad andsid kõige madalama hinnangu ($M = 4,48$, $SD = 1,85$) ning töökogemusteta vastajad kõrgeima ($M = 5,70$, $SD = 1,26$). Teine, madalama hinnanguga väide on „Mulle meeldib selline töö, mida ma teen“ ($M = 4,83$, $SD = 1,68$), mille vastuste suur hajuvus on tingitud eelmisele väitele sarnaste põhjustega.

Kommentaare (vt lisa 3) lisasid ploki lõppu neli vastajat 104st, millest kaks on seotud spetsiaalsete koolituste küsimisega ning teised on üldiselt positiivselt meelestatud vastused.

Tabel 21
Lahkumiskavatsuste ja kompetentsuse omavahelised seosed

	Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	Minu töö annab mulle saavutatuse tunde	Mulle meeldib selline töö, mida ma teen
Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	1	-,467**	-,496**
Minu töö annab mulle saavutatuse tunde	-,467**	1	,699**
Mulle meeldib selline töö, mida ma teen	-,496**	,699**	1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioonianalüüsi tulemustes puudusid statistiliselt olulised seosed taustaandmete ja kompetentsuse ploki väidete vahel. Lahkumiskäitumist kirjeldava ja kompetentsuse ploki väidete vahel leiti nõrga tugevusega negatiivne seos järgmiste väidete vahel (tabel 21): lahkumisele mõtlevad need vastajad, kelle arvamuse kohaselt nende töö ei meelde neile ($r = -0,47$, $p < 0,01$) ja nende töö ei anna neile saavutatuse tunnet ($r = -0,50$, $p < 0,01$).

Omavahelised keskmiselt tugevad ja tugevad positiivsed seosed leiti järgmiste paaride vahel (vt lisa 4): vastaja, kes oskab oma töös ettetulevaid probleeme lahendada, oskab ka oma kolleege aidata ($r = 0,78$, $p < 0,01$); kellel on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi, sellel on võimalik ka oma töö teostamise viisi mõjutada ($r = 0,79$, $p < 0,01$) ning kui töö annab vastajale saavutatuse tunde, siis talle meeldib see töö, mida ta teeb ($r = 0,70$, $p < 0,01$).

Kompetentsuse plokki koondhinnang (vt lisa 4) on teiste plokkide koondhinnangutega nõrgalt ja keskmiselt tugevas seoses.

Kompetentsuse plokki väidete hinnangute põhjal on vastajad oma tööga keskmiselt rahul, mis muutub positiivsemaks töötaja kompetentsi suurenemisel tööaasta teisel poolel. Teised väited on saanud positiivsed hinnangud ja olulisi erinevusi ei esine. Korrelatsioonianalüüsi tulemustes selgus, et lahkumisele mõtlevad need vastajad, kelle arvamuse kohaselt nende töö ei meelde neile.

3 JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on müüja-teenindajate voolavust põhjustavate tegurite väljaselgitamine töötaja esimesel tööaastal. Teoriale ja praktikale tuginedes esitas magistritöö autor kuus väidet ning kasutas uuringu läbiviimiseks küsimustikku üheksa teemaplokiga. Järgnevalt annab autor ülevaate iga teema kohta eraldi, millised on uuringu tulemuste järeldused ja kuidas need on seotud magistritöös esitatud teooriaga.

Esimene väide, et ettevõtte väärtused on igapäevases töös vähesel määral rakendatud, väärtuseid ei ole piisavalt selgitatud ja seetõttu müüja-teenindajal puudub seos ettevõttega, ei leidnud kinnitust. Uuringu tulemuste analüüsimisel selgus, et vastajad on teadlikud ettevõtte väärtustest, nad saavad selgelt aru, millised on neile seatud eesmärgud ja kuidas nende töö mõjutab ettevõtte eesmärkide saavutamist. Selline teadmine kujuneb küll aja jooksul, sest 2-6 kuud tööl olnud ja töökogemusega vastajad hindasid oma teadmisi madalamalt kui 7-12 kuud tööl olnud ja töökogemusega vastajad. Memon et al. (2004) väitel tekitab individuaalse ja ettevõtte vaheline sobivus tähendusrikka tunde ja toob kaasa töötajate kõrge seotuse oma töö ja ettevõttega (Memon et al., 2004). Korrelatsioonianalüüs tõi välja seose, et mida rohkem töötaja usub ettevõtte väärtusi ja kasutab neid igapäevases töös, seda kauem on tal plaanis ettevõttes töötada. Väärtustest teadmine ja eesmärkidest arusaamine on ettevõttes heal tasemel, sest uuel töötajal võtabki sisseelamine aega ja teadmine saavutatakse protsessina aja jooksul. Töökogemusega töötaja ei ole varasemalt kokku puutunud ettevõtte eesmärkide ja visiooniga ning nende olemuse ja enda panuse arusaamiseks vajab tuge teenindusjaama juhataja poolt. Vastajate taseme ühtlustamiseks teeb autor ettepaneku, et uue töötaja sisseelamisel teenindusjaama juhataja selgitab välja uue töötaja üldised teadmised ning alles seejärel tutvustab ettevõtte väärtusi ja igapäevase oodatavat panust.

Uuringu tulemustest selgus, et soovitakse paremat kontakti juhtkonnaga. Ollakse arvamusel, et kuna juhtkonnaga kontakt puudub, siis seetõttu ei olda teadlikud ettevõtte tulevikust ehk ettevõtte visioonist. Williams (2002) sõnul on jagatud väärtused eduka strateegilise planeerimise kriteeriumiks, kuna jagatud uskumused ja väärtused seovad ettevõttes töötavaid

inimesi ühise eesmärgi nimel pingutama (Williams, 2002). Seetõttu teeb autor ettepaneku tuua ettevõtte juhtkond lähemale ka kõige madalama astme töötajatele ehk teenindusjaama müüja-teenindajale. Näiteks, korraldada üks kord kuus uutele töötajatele infopäev või koostada e-loeng, milles tutvustatakse ettevõtet, eesmärke ja visiooni ning esinejateks on juhtgrupi liikmed (osakondade juhid), korraldada ühisüritusi ning planeerida vähemalt üks kord aastas juhtgrupi liikme osalemine teenindusjaama töötajate koosolekul.

Teine väide, et tööjõu voolavust põhjustab rahulolematust saadava tasuga, leidis kinnitust. Kontrollimisel selgus, et uuringu kõige madalamad hinnangud on saanud töötasuga seotud väited. Varjatud rahulolematust on seotud oma sissetulekuga ja arusaamisega, et ettevõtte maksab võrreldes teistega väiksemat töötasu. Kõige rahulolematud oma töötasuga on mitte-õppijad - see on vastajate põhiliseks töökohaks ja seetõttu on nad ka kõige kriitilisemad. Samas on vastajad rahul, et nad saavad ise mõjutada oma boonuse suurust. Siiski, korrelatsioonianalüüsi tulemus tõi välja seose: kui töötaja mõtleb ettevõttest lahkumisele, siis ta ei ole oma sissetulekuga rahul. Simoni (2007) väitel on palk peamiseks põhjuseks, miks ettevõttes töötatakse ja samas teiselt poolt, miks ettevõtetest ära minnakse (Simon, 2007). Lisaks lahkumismõtetele mõjutab sissetulek olulisi motivatsioonilisi tegureid. Kui töötaja on rahul oma sissetulekuga, siis ta soovib ettevõttes töötamist ka teistele; on uhke, et töötab Statoilis; leiab, et töö on huvitav; saab oma tööst rohkem positiivseid kui negatiivseid kogemusi ning leiab, et aega on piisavalt oma töö tegemiseks. Seetõttu teeb autor ettepaneku suurendada boonuse teenimise võimalust ja tõsta töötajate arusaamist töötasu kujunemisest. Töötaja arvamust saab tõsta selgitades töötajatele ettevõtte palgapoliitika põhimõtteid ja tööturu olukorda, eriti pärast palgarevisjoni otsuseid ning lisades tulemuste juurde käitumusliku hinnangu on võimalik teenida suuremat boonust.

Kolmas väide, et tööjõu voolavust põhjustavad pinged meeskonnas, ei leidnud kinnitust. Kuulumise vajaduste plokis hindasid vastajad kõrgelt oma suhteid töökaaslastega, juht suhtub oma töötajatesse positiivselt ning koos saavutatakse püstitatud eesmärgid. Simon (2007) sõnul annab toetus töötajale sünergia, mille põhjal töötatakse koos (Simon 2007). Hooker et al. (2007) väitel on nendes ettevõtetes, kes on tähtsustanud suhteid töötajate ja juhtide vahel, töötajad suurima tõenäosusega rohkem rahul (Hooker et al., 2007). Samas ootavad suuremat

toetust alla poole aasta tööl olnud ja töökogemuseta töötajad. Bowen et al. (2013) sõnul tekitab töökaaslaste toetuse puudus arusaama, et ollakse üksi ja ebakindlust teha midagi hästi (Bowen et al., 2013). Autori arvamuse kohaselt võib selline arusaam olla tekkinud töökaaslaste vähesest kompetentsusest, sest suure tööjõu voolavuse korral on tööl palju uusi töötajaid. Seetõttu teeb autor ettepaneku viia läbi koolitused teenindusjaama juhatajatele, kuidas teenindusjaamas tõsta positiivset koostegemise taset. Juhatajad saaksid õpitut kasutada teenindusjaamas suurendades üksteise toetamist ja meeskonna ühtsust, näiteks koostöö ülesanded, mängud jne, juhi poolt tähelepanu pööramine kitsaskohtadele, nägemine, mõistmine, julgus arutada ning kuidas töötaja enda käitumine mõjutab kõiki teisi töökaaslasi.

Neljäs väide, et tööjõu voolavust põhjustab töötaja arvamuse kohaselt liiga suur töökoormus, leidis osaliselt kinnitust. Kui arvestada kokku vastajad, kes ei muudaks midagi ja oleksid nõus veel rohkem pingutama, siis rahul on oma töökoormusega 71% vastajatest ja vähem sooviksid pingutada 29% vastajatest. Gruppide arvestuses on nõus oluliselt rohkem pingutama 44% 7-12 kuud tööl olnud vastajatest ja 42% mitte-õppijatest. Selgus, et kellel on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi, sellel on ka võimalik oma töö teostamise viisi mõjutada. Seost kinnitab ka tulemus, et 64% 2-6 kuud ettevõttes tööl olnud vastaja ei muudaks midagi või oleks nõus pingutama ning juba kogemusi omandanud 7-12 kuud tööl olnud vastajatest 78% ei muudaks midagi ja on nõus rohkem pingutama. Bowen et al. (2014) väitel saavad töötajad siiski ise mõjutada keskkonna, ülesannete ja töö ulatust (Bowen et al., 2014) ning Bipp (2010) sõnul paeluvad inimesi erinevad töö omadused ja valides õige motivatsioonivahendi, saab parandada töötajate töö tulemusi (Bipp, 2010). Need töötajad, kes on nõus pingutama rohkem või oluliselt rohkem, need on autori arvamuse kohaselt valmis ettevõttesse ka rohkem panustama. Kui nad ei leia ettevõtetest eneseteostust, siis nad aja jooksul lahkuvad. Eneseteostuse suurendamise vajaduse kohta teeb autor ettepaneku kuuenda väite järelduste plokis.

Viies väide, et eelneva töökogemuseta uus töötaja vajab suuremat tähelepanu kui töökogemusega uus töötaja, leidis osaliselt kinnitust. Taustaküsimuste ploki vastuste tulemusel selgus, et töökogemusteta uusi töötajaid on vähe, aga siiski on nende hinnangud olulised. Töökogemuseta töötajatest 43% soovib töötada rohkem kui üks aasta, 86% vastajatest ei ole üldse või on mõnikord mõelnud lahkumisele, 43% ei muudaks oma töö juures midagi ning

43% oleksid nõus pingutama rohkem. Töökogemuseta töötajal on suurem soov ennast arendada ja edasi minna ning nende hinnangud on võrreldes teiste gruppidega positiivsemad. Samas, kolmele väitele andsid töökogemuseta töötajad madalama hinnangu kui teised grupid. Leiti, et tööstressi suudetakse hoida vähem normaalsel tasemel ning tunne, et töökaaslased teevad töö lihtsamaks või töökaaslased teevad oma tööd kiiresti ja efektiivselt, ei ole samal tasemel teiste gruppidega. Solomon et al., (2010) sõnul peaksid juhid suurendama kahe-suunalist kommunikatsiooni, tagamaks, et töötajatel on olemas kõik vahendid oma töö tegemiseks, asjakohane koolitamine, et suurendada teadmisi ja oskusi (Solomon et al., 2010). Seetõttu teeb autor ettepaneku, et värbamisvestluse küsimustikku lisada kolm-neli lisaküsimust eelneva töökogemuse kohta. Sellisel juhul saab juhataja juba värbamisvestluse ajal välja selgitada kandideerija eelneva töökogemuse. Arusaam uue töötaja eelnevate töökogemuste kohta, annab teenindusjaama juhatajale ülevaate juhendamise mahust ja võimaluse planeerida uue töötaja sisseelamisperiood parimal moel.

Kuues väide, et esimese tööaasta jooksul muutub töötaja enda arvamus arenguvõimaluste kohta ettevõttes vähenemise suunas, ei leidnud kinnitust. Uuringu tulemustest selgus, et vastajad hindavad ajas oma arenguvõimalusi vastupidiselt. Siiski on üldine hinnangute tase keskmisest madalam võrreldes uuringu teiste tulemustega ning 21% vastajatest nimetavad eeldatavaks lahkumise põhjuseks karjääri vähesed võimalused. Kui õppija ja alla poole aasta tööl olnud töötaja näeb arenguvõimalusi vähesel määral, siis 7-12 kuud tööl olnud, mitte-õppijad ja töökogemusteta vastaja näeb ettevõttes võimalusi eneseteostuseks ja karjääriks. Pessimistlikumad oma tuleviku suhtes on just need vastajad, kes hetkel lisaks tööle ka õpivad või kellel on olnud enne Statoili tööle tulemist töökogemus olemas. Eneseteostuse vajaduse plokki madalamalt hinnatud väide on, et müüja-teenindaja töö on huvitav. Samas tuli korrelatsioonianalüüsi tulemustest välja, et kui töötaja hinnangul on tema töö huvitav, siis ta näeb oma töös rohkem positiivseid kui negatiivseid kogemusi, võimalust selles töös ennast arendada ja edasi minna ning planeerivad töötada pikemaajaliselt. Čiutiene et al. (2010) arvamusel kohaselt sõltub ettevõtte edukus töötajate edukusest – ettevõtte vajab töötajaid, kes püüdleavad ettevõtte eesmärkide poole ja töötajad vajavad ettevõtet, kus nad saavad saavutada personaalseid karjääri eesmärke (Čiutiene et al., 2010). Seetõttu teeb autor ettepaneku kujundada välja protsessid, milles müüja-teenindajad saavad planeerida oma eneseteostuse ja

karjäärivõimalusi ning see teeb töö ka huvitavamaks – anda vastutust nõudvaid töid, selgitada perioodiliselt töötajatele arenemise võimalusi ettevõtte siseselt, arendada välja müüja-teenindaja erinevate tasemete standardid, mille ühelt tasemelt teisele minna soovides on töötajal vajalik näidata oma oskusi nii teoorias kui ka praktikas.

Füsioloogiliste vajaduste plokis olid vastajad kõige rahulolematud oma töötasuga ja sellega sai kinnitust magistritöö teine väide. Teised füsioloogiliste vajaduste ploki väited said vastajatelt positiivsed hinnangud. Rahul ollakse arusaamisega, et palju oleneb töötajast endast ja töötajal on võimalus oma tööd kontrollida. Kuigi, töö tegemiseks on ettevõttes selged juhendid ja protseduurid ning töötaja töös kasutatavad töövahendid on ajakohased ja mugavad, tõi gruppide vaheline erinevus välja erinevad hinnangud juhendite ja protseduuride efektiivsuses. Seetõttu teeb autor ettepaneku üle vaadata juhendid teenindusjaama töötajatele, neid lihtsustada kaasates uusi töötajaid ning proportsionaalselt üle vaadata ja võimalusel efektiivistada igapäevaseid tööprotsesse.

Turvalisuse vajaduste plokis tunnevad vastajad ennast kõrgelt teadlikuna turvalisuse valdkonnas. Ettevõtte poolt läbiviidud ohutuse alaseid juhendamisi hinnatakse kõrgelt ja oskused omandatakse aja jooksul. Tööaasta teisel poolel oskavad vastajad kasutada õigeid töövahendeid ja ressursse, et oma tööd hästi teha. Oskuste suurenedes nähakse võimalust kontrollida oma tööd ja hoida tööstressi normaalsel tasemel. Siiski, aja jooksul ei vähene kurnatuse tase ja seetõttu ei ole tegelik suutlikkus samaväärsel tasemel. Töö ülekoormuse tõttu, Broadbridge (2002) sõnul, kasvab pahameel ja konfliktide arv, pühendumise tase väheneb, väheneb ka moraal ja tööjõu voolavus kasvab. Selline olukord mõjub aga negatiivselt klienditeeninduse tasemele ja klientide kaebuste arv tõuseb (Broadbridge, 2002).

Ühelt poolt kurnatuse tase ei vähene töötaja teisel poolaastal ning teiselt poolt 32% vastajatest ei muudaks oma töökoormuse juures midagi ja 40% oleksid nõus pingutama rohkem. Vastuste tulemused ei anna ühtset lahendust ja seetõttu teeb autor ettepaneku uurida kurnatuse põhjuseid detailsemalt, et aru saada otsestest põhjustest ning selle põhjal saab parendused läbi viia.

Tunnustuse vajaduste plokis on vastajate hinnangud üle keskmise positiivsed ja väga kõrgelt hindavad vastajad juhti, kes kuulab, mida töötaja tahab öelda ja kiidab neid hea töö eest. Juht on igapäevaselt teenindusjaamas olemas ja töötatakse ühiselt ning seega tema tunnustus on vastajatele paremini tajutav. Tihti jääb ettevõtte kui mõiste vastajale kaugeks ja seda on näha ka madalamates hinnangutes ettevõtte kohta. Mellan-Parast (2012) sõnul on töötajad kaasatud, kui tippjuhtkond toetab nii otseselt kui ka kaudselt (Mellan-Parast, 2012). Ettepaneku, et teenindusjaama töötajate kontakt juhtgrupi liikmetega oleks tihedam, on autor juba esitanud esimese väite järelduste ploki juures.

Uuringu madalaimalt hinnatud väited on seotud ettevõtte prestiižiga. Vastajad on keskmiselt rahul, et nad töötavad Statoilis. Korrelatsioonianalüüsi tulemusest selgus, et kui töötaja ei ole uhke ettevõttes töötamise üle, siis ta ka ei soovita ettevõttes töötamist teistele. Seetõttu teeb autor ettepaneku koostada kava ettevõtte maine tõstmiseks teenindusjaama töötajate seas ja seda just ettevõtte siseselt, et töötajad tunneksid hästi ennast selles ettevõttes ja oleksid uhked, kus nad töötavad.

Kompetentsuse ploki väited said vastajate käest positiivsed hinnangud. Kõrgelt hindavad vastajad arusaamist nõuetest oma töös ja neil on oma tööks vajalikud oskused olemas. Lahkumisele mõtlevad aga need vastajad, kelle arvamuse kohaselt nende töö ei meelde neile ja nende töö ei anna neile saavutatuse tunnet. Õppijate poolt antud tulemus on vähem positiivne ja eeldatavasti on põhjuseks soov edasi liikuda ning leida endale amet vastavalt õpitule. Positiivsemalt hinnati väiteid mitte-õppijate ja töökogemusteta vastajate poolt. Leoni (2012) väitel ei saa ettevõtte areng tulla ainult töökoha kohandamisest turunõudlusega, vaid peab olema kohandatud ka töötajate kompetentsidega ning nende parima kasutamisega (Leoni, 2012). Bipp (2010) väitel saab ära kasutada inimestele meeldivaid erinevaid tööde osasid valides sobivad inimesed arvestades tööturu olukorda või valides õige motivatsioonimeetodi (Bipp, 2010).

Samuti selgus vastajate hinnangutest, et üle poole aasta tööl olnud töötaja on oma kompetentsuses tunduvalt kindlam kui uus töötaja esimesel poolaastal. Seega, kellel on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi, sellel on võimalik ka oma töö teostamise viisi mõjutada.

Seetõttu teeb autor kaks ettepanekut:

1. Saavutatuse tunne – kompetentsust tõstes ja tunnustust saades tekib saavutatuse tunne. Viia läbi koolitused teenindusjaama juhatajatele, kuidas süsteemselt läbi viia vestlusi oma meeskonnaliikmetega (individuaalselt ja meeskondlikult) tagamaks töötajate sujuva arengu.
2. Kompetentsuse tõstmine – uue töötaja juhendamise protsesside efektiivistamine ja mentorlus katseaja jooksul, kui töötaja oskab oma tööülesandeid hästi, siis läheb tegevuste tegemiseks ka vähem aega.

Analüüsid, millised tegurid mõjutavad müüja-teenindajate seotust ettevõttega, selgus, et kõige kõrgemalt hinnati (tabel 22) enda teadlikkust nõuetest oma töös, vastutusest töötervishoiu ja ohutuse alal.

Tabel 22
Keskmine hinnang on suurem või võrdne kui 6

	Plokk	Küsimus	Keskmine M	Standardhälve SD
1.	Kompetentsus	Ma saan aru nõuetest oma töös	6,33	0,82
2.	Turvalisuse vajadus	Ma olen teadlik töötervishoiu ja ohutuse vastutusest	6,28	1,07
3.	Eneseteostuse vajadus	Minu töölt oodatakse kõrgeid standardeid	6,22	0,92
4.	Väärtused	Ma saan aru mulle seatud eesmärkidest minu töös	6,14	1,10
5.	Turvalisuse vajadus	Töötajatele on läbi viidud ohutuse alased juhendamised	6,13	1,07
6.	Tunnustuse vajadus	Minu juht kuulab, mida ma tahan öelda	6,08	1,33
7.	Kuulumise vajadus	Mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega	6,07	1,29
8.	Kompetentsus	Mul on oma tööks vajalikud oskused olemas	6,06	1,03
9.	Füsioloogilised vajadused	Ettevõttes on selged juhendid ja protseduurid töö tegemiseks	6,00	1,21

Allikas: autori koostatud

Vastajate hinnangud on kõige kõrgemad ettevõtte tegevustele uute töötajate informeerimisel ja millised on ettevõtte ootused uuele töötajatele. See näitab, et ettevõtte pingutab uute töötajate sisseelamiseks ja vastajad on rahul töö korraldusliku poolega. Autor teeb ettepaneku, et tabelis 22 välja toodud teemad ja väited on suurepäraseks hinnangud, et neid töötajatele tutvustada, tõsta positiivsust ja tutvustada edulugusid. Lisades tulemustele juurde praktilisi näiteid

teenindusjaama tööst, on võimalik tõsta esile ja tähtsustada müüja-klienditeenindaja tööd ettevõtte siseselt.

Ettevõttest lahkumiseni võivad viia vastajate poolt kõige madalamate tulemustega väited (tabel 23). Rahulolematus mõnede praktikate suhtes ei vii alati ettevõttest lahkumiseni (Slavianska, 2012), aga võib anda selleks head eeldused.

Tabel 23
Vastajate keskmine hinnang väiksem kui 5

	Plokk	Väide	Keskmine M	Standard-hälve SD
1.	Füsioloogilised vajadused	Ma olen oma sissetulekuga rahul	3,88	1,61
2.	Füsioloogilised vajadused	Minu arvamuse kohaselt ettevõtte maksab väiksemat töötasu võrreldes teiste ettevõtetega	4,13	1,77
3.	Kompetentsus	Minu töö annab mulle saavutatuse tunde	4,75	1,68
4.	Tunnustuse vajadus	Ma olen uhke, et töötan Statoilis	4,77	1,89
5.	Kompetentsus	Mulle meeldib selline töö, mida ma teen	4,83	1,68
6.	Eneseteostuse vajadus	Mu töö on huvitav	4,86	1,71
7.	Eneseteostuse vajadus	Ettevõttes on piisavalt võimalusi karjääriks	4,91	1,80
8.	Eneseteostuse vajadus	Ma saan selles töös ennast arendada ja edasi minna	4,91	1,81
9.	Kompetentsus	Mul on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi	4,95	1,79
10.	Tunnustuse vajadus	Ma soovitan ettevõttes töötamist ka teistele	4,95	1,83

Allikas: autori koostatud

Seetõttu teeb autor ettevõttele ettepaneku, et kõik tabelis 23 välja toodud väited üle vaadata, võtta arvesse autori poolt juba esitatud asjakohased ettepanekud ning koostada tegevuskava hinnangute tõstmiseks.

Statoil on loonud head eeldused töötaja juhtimiseks, aga siiski on selle läbiviimine olulisel määral mõjutatud iga teenindusjaama juhi indiviidist. Seetõttu on autor kahes ettepanekus toonud välja teenindusjaama juhi koolitamise, et kõikides teenindusjaamades viiakse uue töötajate sisseelamine, töötajate arengu kujunemine ja meeskonna juhtimine läbi sarnastel alustel.

Uuringu tulemuste analüüs ei toonud välja gruppide vahel statistiliselt olulisi erinevusi. Tulemusi kõrvutades ilmnes siiski, et pikema staažiga töötajate hinnangud on mõnevõrra kõrgemad. Samal tasemel hinnati ainult ühte väidet, mis on seotud töötaja sissetulekuga. Oma sissetulekuga väljendasid kõige suuremat varjatud rahulolematust mitte-õppijad, kes moodustavad vastajatest 65,4%. Kui sissetulekuga ollakse rahul, siis meeldib ka oma töö ja ettevõttest lahkumisele ei mõelda. Konkreetsed tegevused ettevõttest lahkumiseks võetakse ette järsku, 7-12 kuud tööl olnud vastajate seas. Need vastajad, kes ei kavatse ettevõttest lahkuda, soovivad selles ettevõttes edaspidi karjääri teha. Eneseteostuse vajadus on vastajate seas olulisel kohal. Kui müüja-teenindaja on ettevõttes rahul eneseteostuse vajadustega, siis ollakse rahul ka füsioloogiliste, turvalisuse, kuulumise ja tunnustuse vajadustega. Kui töötajad tajuvad, et ettevõtte pakub karjäärivõimalusi vähesel määral, siis see on ala, mille parandamisel väheneks tööjõu voolavus (Hendrie, 2004).

KOKKUVÕTE

Alla aasta tööl olnud müüja-klienditeenindajad on Statoilis töötades kõrgelt hinnanud töö korraldust ja suhteid oma töökaaslastega, aga keskmiselt on rahul töö endaga. Varjatud rahulolematust väljendab hinnang sissetulekule ja suuremaid võimalusi soovitakse eneseteostuseks. Aja jooksul, oskuste suurenedes nähakse võimalust kontrollida oma tööd ja hoida tööstressi normaalsel tasemel, kuid kurnatuse tase ei vähene ka teisel poolaastal. Konkreetsed tegevused ettevõttest lahkumiseks võetakse ette järsku, 7-12 kuud tööl olnud vastajate seas.

Magistritöö alguses esitatud väidete kontrollimisel selgus, et ainult üks väite leidis kinnitust, kahe väite puhul õigsus leidis kinnitust osaliselt ja kolm väidet ei saanud uurimuse tulemustes kinnitust.

Tõeseks osutus väide, et tööjõu voolavust põhjustab rahulolematust saadava tasuga. Vastused väljendasid varjatud rahulolematust oma sissetuleku üle ja arusaamist, et ettevõtte maksab väiksemat töötasu võrreldes teiste ettevõtetega. Samas ollakse rahul, et töötajal endal on võimlus mõjutada boonuse suurust. Töötaja rahulolu oma sissetulekuga on oluline, sest töötaja, kes on rahul, saab oma tööst rohkem positiivseid kui negatiivseid kogemusi, leiab, et töö on huvitav ja soovib seda ka teistele ning kes ei ole rahul, mõtleb ettevõttest lahkumisele.

Osaliselt sai kinnitust väide, et tööjõu voolavust põhjustab töötaja arvamusel liiga suur töökoormus. Oma töökoormusega on rahul 71% vastajatest ning nendest 40% on nõus veelgi rohkem pingutama. Vähem sooviksid pingutada 29% vastajatest. Samas, kellel on piisavalt aega oma tööd teha, sellel on võimalik ka seda hästi teha ja selline arvamus tekib just 7-12 kuud tööl olnud töötajal.

Samuti sai osaliselt kinnitust väide, et eelneva töökogemusega uus töötaja vajab suuremat tähelepanu kui töökogemusega uus töötaja. Oma töökoormusega on rahul või oleksid nõus

rohkem pingutama 86% töökogemuseta vastajatest ning nende poolt antud keskmised hinnangud on kõrgemad võrreldes teiste gruppide hinnangutega. Siiski hinnati tööstressi taset esimesel poolaastal kõrgemaks ja leiti, et töö eest saadav tunnustus ei ole alati õiglane või töökaaslastelt oodatakse suuremad abi.

Uurimises ei saanud kinnitust väide, et ettevõtte väärtused on igapäevases töös vähesel määral rakendatud, väärtusi ei ole piisavalt selgitatud ja seetõttu müüja-teenindajal puudub seos ettevõttega. Vastupidiselt esitatud väitele on töötajad teadlikud ettevõtte väärtustest ja seatud eesmärkidest, väärtusi kasutatakse eesmärkide saavutamiseks ning arusaamine nende töö mõjust ettevõttele on olemas. Keskmiselt hindasid vastajad kontakti juhtkonnaga ja seda soovitakse parandada.

Uurimuses ei saanud kinnitust väide, et esimese tööaasta jooksul muutub töötaja enda arvamus arenguvõimaluste kohta ettevõttes ja seda vähenemise suunas. Vastajate hinnang on vastupidine. Alla poole aasta tööl olnud töötaja näeb arenguvõimalusi keskmiselt ning rohkem tööl olnuna ja kogemusi omandades nähakse rohkem ka võimalusi. 7-12 kuud tööl olnud, mitte-õppijad ja töökogemusteta vastajad on positiivsemad ja näevad ettevõttes võimalusi eneseteostuseks ja karjääriks.

Uurimuses ei saanud kinnitust väide, et tööjõu volavust põhjustavad pinged meeskonnas. Vastajad hindasid kõrgelt oma suhteid töökaaslastega, juht suhtub oma töötajatesse positiivselt ning koos saavutatakse püstitatud eesmärgid. Töötajad tunnevad ennast meeskonna liikmena ja neil on arusaam, et igal liikmel on oluline panus ja juht seda ka toetab. Ainult alla poole aasta tööl olnud töötajatel on kohati suuremad ootused, sest nad vajavad kompetentsemat abi ja ootused töökaaslastele on suuremad.

Ettevõttega soovib ennast pikemaajaliselt siduda 33,6% vastajatest ja peaaegu pooled vastajatest (48,1%) plaanivad lähima poole aasta jooksul ettevõtetest lahkuda. Siiski, 67,3% vastajatest ei ole veel mõelnud lahkumisele või on see toimunud ainult mõnikord. Arvestades tegelikku tööjõu volavuse protsenti, 2014 aastal oli see 66,17, siis on tulemus positiivne ja ettevõttel on võimalus tööjõu volavust vähendada. Siiski tuleb meeles pidada, et konkreetset

tegevused ettevõttest lahkumiseks võetakse ette järsku peale tööl oldud poolt aastat. Samas, need kes jäävad, soovivad ettevõttega ennast pikemaajaliselt siduda ja selles ettevõttes ka karjääri teha.

Turvalisuse vajaduste plokis on tööandja tegevused vastajate poolt saanud kõrged keskmised hinnangud ja vastajad tunnevad ennast kõrgelt teadlikuna selles valdkonnas. Omavahelised seosed on ettevõtte juhtide ja töötajate vahel, kui juhid on suunatud ohutusele, siis töötajad lähevad sellega kaasa. Samas, töötaja, kes tunneb, et ta ei kontrolli oma tööd, mõtleb ettevõttest lahkumisele.

Tunnustuse vajaduse plokis on kõige madalama hinnangu saanud ettevõtte prestiižiga seotud väited. Töötajad, kes ei ole uhked, et nad töötavad Statoilis, ei soovita ettevõttes töötamist ka teistele. Sellised arvamused võivad mõjuda pärssivalt uute töötajate soovi töötada ettevõttes pikemaajaliselt. Samas, töö eest saadav tunnustus ning ettevõtte ja juhi poolt saadav tunnustus on vastajate poolt saanud keskmiselt kõrgemad hinnangud.

Kompetentsuse ploki väidetele vastates hinnati kõrgelt arusaamist oma tööst ja vajalike oskuste olemasolu. Siiski annab müüja-klienditeenindaja töö keskmise saavutatuse tunde ning tegelikult selline töö väga ei meeldi. Tulemuseks, kellele töö ei meeldi ning ta tunneb, et tema töö ei anna saavutatuse tunnet, see on otsustanud ettevõttest lahkuda. Hinnangud muutuvad positiivsemaks töötaja kompetentsuse suurenemisel aasta teisel poolel.

Järelduste ja ettepanekute osas annab autor ülevaate uuringu tulemustest ja vastused magistritööle esitatud väidetele ning teeb kaksteist ettepanekut Statoili juhtkonnale. Peamised parendusvaldkonnad tööjõu volavuse vähendamiseks on:

1. tihendada juhtkonna kontakti teenindusjaamade töötajatega;
2. tõsta ettevõtte mainet teenindusjaama töötajate seas, just ettevõtte siseselt;
3. tõsta esile ja tähtsustada müüja-klienditeenindaja tööd ettevõtte siseselt;
4. selgitada töötajatele ettevõtte palgapoliitika põhimõtteid ja tööturu olukorda, käitumusliku hinde lisamine boonussüsteemi;

5. kujundada välja ja propageerida astmelised protsessid eneseteostuseks ja karjäärivõimalusteks;
6. viia läbi koolitused teenindusjaama juhatajatele;
7. täiustada ja võtta kasutusele uuendatud töötaja värbamise küsimustik;
8. täiustada ja võtta kasutusele uuendatud uue töötaja sisseelamise programm;
9. lihtsustada tööjuhendeid ja vaadata üle tööprotsessid;
10. uurida kurnatuse põhjuseid ning tulemuste põhjal viia sisse muudatused;
11. esitada uuringu parimad tulemused koos praktiliste eduloodega;
12. arutada läbi ja koostada tegevuskava uuringu madalamate hinnangute tõstmiseks.

RESUME

EMPLOYEE TURNOVER CAUSES IN FIRST WORKING YEAR ON EXAMPLE OF STATOIL FUEL & RETAIL EESTI AS

VAIKE ADAMSON

Master's thesis goal was to identify the main turnover causes in employees first year of work. Author made a proposition to Human Resources Department to examine Statoil sales assistants understanding of company values, physiological, security, belonging and self-fulfillment level; competence and confidence through employee engagement to Statoil. Based on theory and practice, the author of thesis presented six statements, which were prerequisite for conducting the current study.

In the first part of the thesis, author points out the need and purpose of the study, the effects of labor turnover, research fields and theoretical overview. The second part provides a brief introduction of the company, situation description, the method and results of the survey. In third part of the study, conclusions of the results and propositions are presented. Author has added company's values, questionnaire and correlation table in the end of the thesis.

There are 489 employees in Statoil Fuel & Retail Estonia service stations and 411 of them are sales assistants; 5% are men and 95% women. The first and main communicator with customer is sales assistant, who forms customer's opinions and views about the entire company. Over the past three years, staff turnover has been increasing every year and employee doesn't even obtain customer service skills when he or she already leaves the job. Within a few years, there have been situations in some service stations where the whole team has changed in the last half of the year and therefore, it is not possible to provide high-quality and competence service to customers.

The method of the present thesis was quantitative and the aim was to collect information/data from the primary sources, using questionnaires. Author used structured interviews, which

consisted of nine blocks and 76 questions, to conduct the study. Questions were formulated in such way that they related to the position of sales assistant and their duties concerning the issues in Statoil service stations and retail in general. After the completion of questionnaires the author conducted a pilot study, which aimed to determine the readiness of carrying out the survey. After corrections, the author of the thesis sent a unique survey link with a cover letter to Statoil sales assistant's personal e-mail addresses and questionnaires were completed anonymously outside of work environment. Inquiry was conducted in 16.02-01.03.2015 and the responses were collected in online poll environment called eFormular.

Author used SPSS Statistics 22 to process and analyzes the data. The methods used were: cross-tables, descriptive statistics and correlation analysis. All Statoil sales assistants, who have worked in Statoil for a year or less, formed the whole population of the study. Questionnaire was sent to 165 people and 104 of them completed it. Investigating the statements made in the beginning of the thesis revealed that only one statement was confirmed, two statements were partly confirmed and three statements could not be confirmed by current study.

Sales assistants who worked less than a year were highly satisfied with Statoil work organization and their relationships with co-workers, but on average were satisfied with the work itself. Hidden dissatisfaction expressed in the rate of income and wish for greater opportunities for self-fulfillment. Over the time, improvement of skills provides a better understanding to manage work and keep the work-related stress at a normal level, however, the level of exhaustion does not decrease even in the second half of the year. Desire to leave the company increases sharply after working for half a year.

In conclusion and proposal part of the study, the author provides an overview of the results of the survey and answers the statements made in the thesis and also provides eleven proposals for the management of Statoil.

The main fields of improvement to reduce staff turnover are: a closer relationship and contact between management and service station employees; improving company's reputation within the company itself; highlight and prioritize the work of sales assistants within the company;

explain company's wage policy to employees and the situation in labor market, addition of behavioral score to the bonus system; to develop and promote self-fulfillment in staged career opportunities; carry out trainings with practical tasks for service station managers; improve employee recruitment questionnaire and induction program and also create a mentoring system for new employees; simplification of work instructions for service station employees and overview of processes involving practitioners; investigate the causes of exhaustion and introduce changes based on the results; consider and prepare an action plan to increase the study of lower estimates.

KASUTATUD ALLIKAD

- Allen, D. G., Shanock, L. R. (2013). *Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees*. Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 34, 350–369.
- Asgary, N., Mitschow, M. C. (2002). *Toward a model for International business ethics*. Journal of Business Ethics, 36(3), 239–246.
- Attridge, M. (2009). *Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature*. Journal of Workplace Behavioral Health, 24:4, 383-398.
- Bipp, T. (2010). *What do People Want from their Jobs? The Big Five, core self-evaluations and work motivation*. International Journal of Selection and Assessment, 28-39.
- Bowen, P., Edwards, P., Lingard, H., and Cattell, K. (2013). *Predictive Modeling of Workplace Stress among Construction Professionals*. J. Constr. Eng. Manage., 140(3), 04013055-1-040130-10.
- Bossidy, L., Charan, R. (2002). Elluviimine. Õpetus sellest, kuidas asjad tehtud saavad. Tallinn: Kirjastus Pegasus 2004, 62-64.
- Booth, B., Hamer, K. (2007). *Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 35 Iss 4, 289 – 307.
- Broadbridge, A. (2002). *Rationalising retail employment: a view from the outside looking in*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 30 Iss 11, 536 – 543.
- Chau, S. L, Dwight, S. (2011). *Identified Surveys Are Critical for Making Strategic HR Decisions*. Industrial and Organizational Psychology, 4, 460–461.
- Chen, Q., Asce, M. A., Jin, R. (2012). *Safety4Site Commitment to Enhance Jobsite Safety Management and Performance*. Journal of construction engineering and management, 509- 519.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C. (1974). *Measuring the job satisfaction of industrial salesmen*. J Mark Res 1974;11(3): 254–60.
- CV Keskus. (2014). Enam kui 4800 vastajaga CV Keskuse uuringust selgus, et eestlase soov vahetada töökohta tuleneb peamiselt ebasobivast palganumbrist. http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=1956&career_style=&no_mobile=1&_target_key=d1e8c97c92c1a71ff5e191c911d54793, 12.10.2014.

- Čiutienė, R., Neverauskas, B., Meilienė, E. (2010). *Coaching as a tool to develop employees career*. Economics and management: 2010. 15. 440-450.
- DeConinck, J. B., Johnson, J. T. (2009). *The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople*. Journal of Personal Selling & Sales Management. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXIX, no. 4 (fall 2009), 333–350.
- Florea, L., Cheung, H. Y., Herndom, C. N. (2011). *For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability*. J Bus Ethics (2013). 114, 393–408.
- Fu, F. Q. (2009). *Effects of salesperson experience, age, and goal setting on new product performance trajectory: a growth curve modeling approach*. Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 17, no. 1 (winter 2009), 7–20.
- Fukuyama, F. (1999). Suur vapustus. Inimloomus ja ühiskondliku korra taastamine. Tallinn: AS Pakett trükikoda 2001, 154-163.
- Galuscak K., Keeney M., Nicolitsas D., Smets F., Strzelecki P., Vodopivec M. (2012). *The determination of wages of newly hired employees: Survey evidence on internal versus external factors*. Labour Economics 19, 802–812.
- Gehman, J., Trevino, L. K., Garud, R. (2013). *Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices*. Academy of Management Journal 2013. Vol. 56. No. 1, 84-112.
- Giannikis S. K., Mihail D. M. (2011). *Modelling job satisfaction in low-level job: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sektor*. European Management Journal (2011) 29, 129– 143.
- Harvard Business Press. (2009a). *Shaping Your Career*. Boston: Harvard Business Press. 3-16.
- Heinsalu, K. (2007). *Töösuhte lõpp*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 89-94.
- Hellman, C. M. (1997). *Job satisfaction and intent to leave*. Journal of Social Psychology, 137 (6), 677-690.
- Hendrie, J. (2004). 2004). *A review of a multiple retailer's labour turnover*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32 Iss 9, 434 – 441.
- Hom, P. W., Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South-Western College Publishing,
- Hooker H., Neathey, F. (2007). *The Third Work-Life Balance Employee Survey: Main findings*. Employment relations research series no. 58. Institute for employment studies. 94-129.

- Humble, J., Jackson, D., Thomson, A. (1994). *The strategic power of corporate values*. Long Range Planning, 27(6), 28–42.
- International Labour Organization. (2010). *Global employment trends for youth. Special issue on the impact of the global economic crisis on youth*. 4-18.
- Jones, G. R. (1986). *Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations*. The Academy of Management Journal, Vol. 29, No. 2, 262-279.
- Joutsenkunnas, T., Heikurainen, P. (1996). *Juhi töö teenindusettevõttes*. Tallinn: Aspectum Eesti OÜ. 84-86.
- Kumar, N. (2012). *Relationship of Personal and Organizational Values with Job Satisfaction*. Journal of Management Research. Vol. 12, No. 2, August 2012, 75-82.
- Langford, P. H. (2009). *Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes*. Australian Journal of Psychology, Vol. 61, No. 4, December 2009, 185–198.
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003) *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Kirjastus „Külim“. 252-254.
- Leoni, R. (2012). *Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: evidence from italian employees*. Industrial & Labor Relations Review. 316-349.
- Liao, F., Yang, L., Wang, M., Drown, D., Shi, J. (2012). *Team–Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference?* Springer Science and Business Media, LLC 2012, 63-77.
- Maslow, A. H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus*. Tallinn, 58 -64.
- Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Kirjastus Pegasus. 17-36, 136-171.
- Maxwell, J. C. (2008). *Liidrite kuldaväärt tarkus. Õppetund eluaegsest tarkusest*. Tallinn: OÜ Haarwood ja Eesti Kristlike Meeste Teenistus, 155-164.
- Mellan-Parast, M. (2012). *Quality citizenship, employee involvement, and operational performance: an empirical investigation*. International Journal of Production Research. 51, No. 10, 2805–2820.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., Harun, H. (2014). *Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement*. Global Business and Management Research: An International Journal. 205-209.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2006). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Hermes OÜ. 3-58.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., Wilkinson, A. J. (2004). *Organisational change and employee turnover*. *Personnel Review*, Vol. 33 Iss 2, 161 – 173.
- Past, A. (2009). Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides. Tallinn: AS Äripäev. 109-110.
- Philips, K., Loova, M. (2004). Madala kvalifikatsiooniga töäjõud Eestis. *Estonian social science online*. 12.03.2014.
- Rainayee, A. R. (2013). *Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative*. *International Journal of Information, Business and Management*. 48-59.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., Greenberg, J. (2006). *I-deals: idiosyncratic terms in employment relationships*. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, 977–994.
- Rowley, A. (2007). *Juhtimisteraapia*. Tallinn: Raamatutrükikoda. 147-198.
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., Rutherford, L. (2009). *The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors*. *Journal of Business Research* 62 (2009). 1146–1151.
- Saar Poll OÜ. (2005). *Tööelu baromeeter 2005*. Elanikkonna uuringu aruanne. Sotsiaalministeerium. 63-75.
- Scholtes, P. R. (2001). *Kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parema tulemuseni*. Tallinn: TEA Kirjastus. 207-361.
- Simon B. K. H. (2007). *Labour turnover in the retail industry*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 Iss 4, 289 – 307
- Slavianska, V. (2012). *Measuring the impact of human resource management practices on employee turnover*. *Problems of management in the 21st century*, 63-73.
- Solomon, M., Sandhya S. M. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12; December 2010, 89-96.
- Srivastay, A. K. (2009). *Heterogeneity of Organisational Climate*. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(2), 1-13.
- Statistikaamet. (2015). *Mullu tööpuudus vähenes ja hõive kasvas*. <http://www.stat.ee/90542>. 23.02.2015.

- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, B. I., Semmer, K. N. (2014). *Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life*. Zeitschrift für Personalforschung, 28(1-2), 73-95.
- Sulzer-Azaroff, B., Austin, J. (2000). *Does BBS work Behavior-based safety and injury reduction. A survey of the evidence*. Professional Safety, 45 (7), 19-24.
- Supatn, N. (2011). *A role of socialization tactics on the perceived person-job fit of new employees*. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance. 394-401.
- Tepper, B. J. (2010). *When managers pressure employees to behave badly: Toward a comprehensive response*. Business Horizons, 53(3), 591–598.
- Tharaldsen, J.-E., Haukelid, K. (2009). *Culture and behavioural perspectives on safety – towards a balanced approach*. Journal of Risk Research. 375–388.
- Tiit, E.-M. (2014). Eesti rahvastik. Hinnatud ja loendatud. Statistikaamet. Tallinn: Ofset OÜ. 65-114.
- Voslaban, R. V. (2013). *Employee engagement concept – a theoretical and practical approach*. Contemporary Readings in Law and Social Justice Volume 5(2), 2013, 759–765.
- Weeks, W. A., Fournier C. (2010). *The impact of time congruity on salesperson's role stress: a person–job fit approach*. Journal of Personal Selling & Sales Management, no. 1 (winter 2010), 73–90.
- Williams, S. L., (2002) *Strategic planning and organizational values*. University of Illinois at Urbana-Champaign HRDI. 5, nr 2, 217–233.
- Woodward, C. I., Shaffacat, S. (2014). *Understanding Values for Insightfully Aware Leadership*. 2014/46/OBH. 17-29.
- Yoon, J., Thye, S. (2002). *A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support*. Work and occupations, Vol. 29 No. 1, February 2002, 97-124.
- Yu, W. (2013). *Business environment, employee competencies and operations strategy: an empirical study of retail firms in China*. IMA Journal of Management Mathematics (2013) 24, 231–252.

LISA 1 Ettevõtte väärtused

Meie väärtused on meie juhtimissüsteemi aluseks. Väärtused on edasiviivaks jõuks tulemuste saavutamisel ning suunavad meid äritegevuses ja koostöös nii omavahel kui väliste sidusgruppidega.

Julge

- Oleme loovad, ambitsioonikad ja innustame rakendama uusi ideid
- Oleme ettenägelikud, märkame võimalusi ja väljakutseid
- Esitame väljakutse tavatõdedele ja siseneme uutesse valdkondadesse
- Oleme üksteise suhtes nõudlikud ja avaldame survet konstruktiivseteks muudatusteks
- Mõistame ja juhime riske

Avatud

- Oleme ausameelsed ja käitume ausalt
- Oleme teadmishimulised, teeme koostööd ja jagame kogemusi
- Propageerime ja väärtustame mitmekesisust
- Suhtleme selgelt, anname ja võtame arvesse konstruktiivset tagasisidet
- Tõstatame eetikaküsimusi ja – väljakutseid koheselt

Kirglik

- Täidame antud lubadused
- Arendame jätkuvalt vajalikke teadmisi, näitame ärilist teadlikkust ja kliendikesksust
- Püüdleme lihtsuse ja selguse poole ning keskendume vaid väärtust lisavatele tegevustele
- Tegutseme otsusekindlalt ja oleme otsustele lojaalsed
- Oleme pühendunud ja vastupidavad, viime asjad lõpule ja pöörame tähelepanu olulistele detailidele

Hooliv

- Põhjustame null kahju inimestele ja väldime õnnetusi
- Vähendame meie tegevusest ja toodetest tulenevat negatiivset mõju keskkonnale
- Tegutsedes lähtume seadustest ja meie eetikajuhendist

- Käitume sotsiaalselt vastutustundlikult ja anname oma panuse jätkusuutlikuks arenguks
- Austame iga inimest, toetame teiste õnnestumist ja panustame heasse töökeskkonda

LISA 2 Uuringut tutvustav e-kiri ja küsimustik

Hea kolleeg

Pöördun sinu poole pakkudes võimalust osaleda huvitavas uuringus ja samas anda oma panus Statoil Fuel & Retail Eesti AS (edaspidi ettevõtte) teenindusjaamade keskkonna edasisele arengule. Sinu vastused uuringu läbiviimisel oma enda arvamuste ja hinnangutega on väga olulised.

Igale ettevõttele on oluline teada saada oma töötajate rahulolu ja motivatsiooni tasemest ning käesolevas uuringus käsitletakse neid erinevate aspektide kaudu. Uuringu eesmärgiks on müüja-teenindajate voolavust põhjustavate tegurite väljaselgitamine töötaja esimesel tööaastal. Uuringu viin läbi magistritöö käigus ning uuringu tulemused ja sellest tulenevad ettepanekud esitan maikuu jooksul ettevõtte juhtkonnale.

Küsimustik koosneb taustaküsimustest ja kaheksast erinevat plokist. Vastamine võtab aega 15 kuni 20 minutit. Loe iga väide tähelepanelikult läbi ja anna hinnang selle põhjal, mis sinu olukorrale kõige paremini sobib. Hinnangut on võimalik anda skaalal 1 kuni 7, kus 1 tähistab arvamust „ei ole üldse nõus“ ja 7 „olen täiesti nõus“.

Olen väga tänulik, et oled otsustanud küsimustele vastata ja avaldada oma arvamust. Küsimustikule vastamine on anonüümne ja neid kasutatakse üldistatud kujul.

Täna Sind!

Vaike Adamson, Tervis Keskkond Ohutus spetsialist

Taustaküsimused					
Kui kaua oled töötanud ettevõttes?	Kuni 1 kuu	2-6 kuud	7 - 12 kuud		
Milline on Sinu haridus?	Lõpetamata põhiharidus	Põhiharidus	Keskharidus	Kutseharidus	Kõrgharidus
Kas Sa õpid töö kõrvalt?	Ei	Õpin põhikoolis	Õpin keskkoolis	Õpin kutsekoolis	Õpin kõrgkoolis
Minu ametinimetus on	Müüja-teenindaja		Vanemmüüja-teenindaja		
Kas Statoil on Sinu esimene töökoht?	Jah		Ei		

VÄÄRTUSED - ettevõtte väärtused, eesmärgid

	1 Ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6	7 Täiesti nõus	Ei tea
1. Olen teadlik ettevõtte väärtustest								
2. Väärtuseid on piisavalt selgitatud, mõistan mida need reaalselt tähendavad								
3. Ma usun ettevõtte väärtusi								
4. Leian, et minu ja ettevõtte väärtused on sarnased								
5. Minu kaastöötajad kasutavad ettevõtte väärtusi igapäevases töös								
6. Ma kasutan ettevõtte väärtuseid oma igapäevases töös								
7. Ma saan aru mulle seatud eesmärkidest minu töös								
8. Minu juht täidab oma lubadused								
9. Ma mõistan, kuidas minu töö mõjutab ettevõtte üldist edu								
10. Ma olen teadlik, milline on juhtkonna visioon ettevõtte tulevikust								

Sinu arvamus antud teema kohta

FÜSIOLOOGILISED VAJADUSED – palk, info liikumine, töökorraldus, töötingimused

	1 Ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6	7 Täiesti nõus	Ei tea
1. Ma olen oma sissetulekuga rahul								
2. Ma olen rahul, et saan boonuse suurust ise mõjutada								
3. Ettevõtte täidab oma kohustused minu ees								
4. Minu arvamuse kohaselt ettevõtte maksab väiksemat töötasu võrreldes teiste ettevõtetega								
5. Ma leian kergesti vajaliku informatsiooni, et oma tööd hästi teha								
6. Ettevõttes on selged juhendid ja protseduurid tööde tegemiseks								
7. Juhendid ja protseduurid on efektiivsed ja hästi läbi mõeldud								
8. Mul on võimalik oma töö teostamise viisi mõjutada								
9. Minu töös kasutatavad töövahendid on ajakohased ja mugavad								
10. Ruumid, kus ma töötan, on heas seisukorras								

Sinu arvamus antud teema kohta

TURVALISUSE VAJADUS – töö ohutus, kindel töökoht

	1 Ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6	7 Täiesti nõus	Ei tea
1. Ettevõtte prioriteet on hoida kõrgel tasemel								

tervise ja ohutuse alaseid teemasid								
2. Ohutu käitumine on tunnustatud ettevõtte juhtkonna (ka teenindusjaama juhtide) poolt								
3. Ma olen teadlik töötervishoiu ja ohutuse vastutusest								
4. Töötajatele on läbi viidud ohutuse alased juhendamised								
5. Mul on võimalus kasutada õigeid töövahendeid ja ressursse, et teha oma tööd hästi								
6. Ettevõtte töötajatel on head oskused kasutamaks olemasolevaid töövahendeid								
7. Ma tunnen, et töövahetuse lõpus olen kurnatud								
8. Ma tunnen, et ma kontrollin oma tööd								
9. Ma suudan tööstressi hoida normaalsel tasemel								

Sinu arvamus antud teema kohta

KUULUMISE VAJADUS – kuulumine kollektiivi, sõprus, kolleegid

	1 Ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6	7 Täiesti nõus	Ei tea
1. Minu töökaaslased aitavad ja toetavad mind								
2. Mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega								
3. Mina ja minu töökaaslased töötavad koos ühtse meeskonnana								

4. Minu töökaaslased teevad minu töö lihtsamaks								
5. Ma usaldan oma töökaaslasi								
6. Minu töökaaslased teevad oma tööd kiiresti ja efektiivselt								
7. Minu juht suhtub positiivselt oma töötajatesse								
8. Minu juht aitab ja toetab mind								
9. Oma teenindusjaamas töötame seatud eesmärkide nimel								
10. Oma teenindusjaamas me saavutame koos püstitatud eesmärgid								

Sinu arvamus antud teema kohta

TUNNUSTUSE VAJADUS – teiste hinnang, tunnustus, vastutus, prestiiž

	1 Ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6	7 Täiesti nõus	Ei tea
1. Minu juht usaldab meid ja kiidab hea töö eest								
2. Minu juht kuulab, mida ma tahan öelda								
3. Töö eest saadav tunnustus on minu jaoks õiglane								
4. Minu töö tulemuslikkust vaadatakse ja hinnatakse piisavalt sageli								
5. Tunnen, et ettevõtte inspireerib mind tegema oma tööd tulemuslikult								
6. Ettevõttes on selgelt määratletud, kes mille eest vastutab								

7. Mind on julgustatud andma tagasisidet teemadele, mis mind puudutavad								
8. Ma soovitan ettevõttes töötamist ka teistele								
9. Ma olen uhke, et töötan Statoilis								

Sinu arvamus antud teema kohta

ENESETEOSTUSE VAJADUS – edu, karjäär, väljakutseid esitav töökoht

	1 Ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6	7 Täiesti nõus	Ei tea
1. Ma saan selles töös ennast arendada ja edasi minna								
2. Ma saan oma tööst rohkem positiivseid kogemusi kui negatiivseid								
3. Minu töö on huvitav								
4. Ma tunnen ennast vajalikuna								
5. Kui ettevõttesse tuleb uus töötaja, siis talle võimaldatakse piisavalt juhendamist ja koolitamist								
6. Töötajaid julgustatakse pidevalt oma tulemusi parandama								
7. Minu töölt oodatakse kõrgeid standardeid								
8. Positiivsete tulemuste saavutamiseks pöörab ettevõtte suurt tähelepanu								
9. Mulle on antud piisavalt võimalusi arendada oskusi, mida ma vajan								
10. Ettevõttes on piisavalt võimalusi karjääriks								

Sinu arvamus antud teema kohta

KOMPETENTSUS – oskuste, teadmiste ja võimaluste kindlus

	1 Ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6	7 Täiesti nõus	Ei tea
1. Mul on oma tööks vajalikud oskused olemas								
2. Ma oskan töös ettetulevaid probleeme lahendada								
3. Ma oskan aidata oma kolleege								
4. Ma saan oma töö õigeaegselt tehtud								
5. Ma saan aru nõuetest minu töös								
6. Mulle esitatud nõuded on minu töös realistlikud ja teostatavad								
7. Mul on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi								
8. Mul on võimalik oma töö teostamise viisi mõjutada								
9. Minu töö annab mulle saavutatuse tunde								
10. Mulle meeldib selline töö, mida ma teen								

Sinu arvamus antud teema kohta

LAHKUMISKÄITUMIST kirjeldav

Vali iga küsimuse kohta üks vastus

1. Kuidas hindad: jätkan seda tööd	Järgmine 3 kuud	Järgmine 6 kuud	Järgmise 1 aasta jooksul	Rohkem kui 1 aasta	Meelsasti teeksin selles ettevõttes karjääri
2. Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	Ei ole üldse mõelnud	Jah, mõnikord	Mõtlen tihti	Olen hakanud teisi töökohti vaatama	Jah, intensiivselt otsin uut tööd
3. Millised oleksid eeldatavad lahkumise põhjused?	Isiklikud põhjused	Ebapiisav koolitus	Töö-ülesannete ebaselgus	Müüja madal maine	Karjääri vähesed võimalused
4. Kuidas hindad: oma praeguse töö juures	Sooviksin pingutada oluliselt vähem	Sooviksin pingutada vähem	Ei muudaks midagi	Oleksin nõus pingutama rohkem	Oleksin nõus pingutama oluliselt rohkem

Sinu arvamus antud teema kohta

LISA 3 Uuringu tulemused - vastajate arvamused ploki teema kohta

Väärtused - ettevõtte väärtused, eesmärgid	
Sinu arvamus antud teema kohta:	
1.	Ettevõtte väärtustest saan aru, aga osa nõudmistest on üle paisutatud.
2.	Väärtused on selgelt seletatud.
3.	Ettevõtte väärtused on enam-vähem teada ning usun neisse. Kontakt juhtkonnaga puudub, seega ei oska öelda, milline on nende visioon ettevõtte tulevikust.

Füsioloogilised vajadused – palk, info liikumine, töökorraldus, töötingimused	
Sinu arvamus antud teema kohta:	
1.	Boonustega ei ole rahul, kuna neid kasutatakse, millega saab töötajaid hirmutada, et võtavad ära.
2.	Elektrilised töövahendid tuleks üle vaadata (näiteks tolmuimejad).
3.	Praeguse majanduse kasvu ja palkade suurenemise ajal on klienditeenindajate palgatõus jäetud tahaplaanile ning paneb aina rohkem ja rohkem pikaajalisi töötajaid töökohta vahetama. Kuigi boonused aitavad palgale kaasa, on põhipalga osa jäänud naeruväärselt väikseks, kui teistes tanklakettides vaikselt hakkab 1000 euronit palgad jõudma (see on siis raha, mida saab töötaja kätte peale maksude mahavõtmist).
4.	Sissetuleku suurus peaks olema vastav jaama koormusele ja klientide arvule. Ühes jaamas vahetuses on 1000 klienti, teises 200-300, aga palk kõigil sama.
5.	Kui vahetustest enamus on B-kassas pesula pesemine, siis ei saa ma oma boonust mõjutada.
6.	Alati võiks rohkem palka saada.
7.	Töö on raske, palk võiks olla suurem.
8.	Juhendid ja protseduurid on selged, kuid nende põhjalikuks järgimiseks ja läbiviimiseks ei tundu olevat piisavalt aega.
9.	Ma ei tea, kuhu teema alla tööriided läheksid, aga isiklikult minu jaoks on tööpuksid väga ebamugavast materjalist. Kõigil võiksid olla oma puksid - musta värvi või tumesinised.
10.	Vastusele 'Olen rahul, et saan boonuse suurus ise mõjutada' - rahul selles suhtes, et pean ise pingutama, et boonustooteid rohkem müüa, samas mina ei vali ju, mille eest boonust saab ja mu meelest on meie tootevalikus päris mitmeid asju, mille eest tuleks boonust saada (kuid praegu seda ei saa).
11.	Vähe ruumi kauba jaoks.
12.	Boonuse puhul on väga väike võimalus üldse boonuseid teenida. Milleks suruda kliendile peale seda, mida ta tegelikult ei taha? Valik, mille pealt boonuseid teenida, võiks olla suurem.

Turvalisuse vajadus – töö ohutus, kindel töökoht	
Sinu arvamus antud teema kohta:	
1.	Tööstress on olemas - enamus purjus klientide poolt ja väike osa kolleegidest ning juhatajatest.
2.	Kui ettevõttel on prioriteet hoida kõrgel tasemel tervise ja ohutuse alaseid teemasid, miks

	öösel siis me töötame üksi?
3.	Suure kliendiarvuga jaamades on töötundide kokkuhoiu poliitika ning töötajate puudus on pannud olemasolevaid töötajad tavalisest suurema pinge alla ning kahjuks see ei näi muutuvat ka, kuna suvise kliendiarvu juures küll töötajate arv ja töötundide arv suureneb, aga töömaht suureneb ka.
4.	12 tundi püstijalu nagu duracelli jänes, pause praktiliselt ei saa. Öises vahetuses üksi töö ja töökohustusi kella 3.00-7.00 palju, väga raske.
5.	Nt prügikottide süstalde vastu oleme täiesti kaitsetud – jah, hoia endast eemal, ära vajuta prügi kokku, aga prügikasti kotti tõstes olen ikkagi saanud torgata.
6.	Oleme kaitsetud.
7.	Töö- ja terviseohutus on esmatähtsad. Selleks, et vastavaid nõudeid algusest lõpuni järgida, ei tundu olevat piisavalt aega. Tööstressi taset mõjutab kaastöötajate suhtumine töösse ja oma töökaaslastesse. Raske on tööstressi madalal tasemel hoida, kui kaastöötaja on ise stressis ja rahulolematu.
8.	Töötajate vaheline suhtlemine halb, peab asju üle tegema või ise tegema
9.	Vahetused võiksid olla lühemad, 12-tunnised vahetused on liiga kurnavad.

Kuulumise vajadus – kuulumine kollektiivi, sõprus, kolleegid	
Sinu arvamus antud teema kohta:	
1.	On väga mõnusad töökaaslased.
2.	Ei oska kommenteerida teisi jaamu, aga olles ühes jaamas erinevate ülemuste all töötades on asi alla käinud, mida aeg edasi läheb. Tundub, nagu töötajate heaolu tagamine on langenud majanduslike tulemuste nõudmise tõttu tagaplaanile.
3.	Kõik peaks andma endast 100%.
4.	Meil on sõbralik kollektiiv ja väga energiline, aktiivne juht.
5.	Tundub nagu kollektiivis puudub ühtsus. Paljud töötajad tulevad tööle, et 'töö ära teha' ja et päev üle elada, mitte selleks, et pakkuda kvaliteetset teenindust ja tunda rõõmu (ka koos) töö tegemisest. Tihti puudub ka meeskonnatunnetus. Inimesed kipuvad tegema vaid nii palju kui neile ette nähtud ning ei panustata töökoha üldisse edusse kui ühisesse kõrgemasse eesmärki. Koos ühise eesmärgi nimel töötamine toob inimesed kokku, aga kui tööl käiakse vaid selleks, et raha teenida, siis puudub motivatsioon teha tööd nii, et kõigil hea oleks. Tehakse nii, et endal hea oleks.
6.	Kollektiivis on siiski inimesi, kes võiksid olla pädevamad. Samas vastukaaluks teised on jällegi väga head töökaaslased. Minu stressitase oleneb ka pisut sellest, kellega koos ühes vahetuses olen.
7.	Meeskonnaks saab nimetada kollektiivi, kus kõik tahavad meeskonda kuuluda. Piisab ainult ühest inimesest, et meeskond ei saaks toimida efektiivselt. Selles suhtes on uute töötajate värbamisel väga oluline ette näha, milline meeskonnaliige ta oleks ning kas ta üldse sobiks meeskonda.

Tunnustuse vajadus – teiste hinnang, tunnustus, vastutus, prestiiž	
Sinu arvamus antud teema kohta:	
1.	Olles näinud ära juhataja ja asetäitjate vahetumise/edendamise, võin öelda, et on liigselt kiirustatud mõne just juhataja positsioonile edendamisega. Mitmed juhtumid on

	näidanud, et ei olda tihi juhataja tööks veel valmis. See võib olla ka kindla jaama 'peidetud eripära', mida ei nähta või vaadatakse teise silmaga, kuna müük on hea. Hetke seisuga tunnen, et praegu ei hinnata oma töötajaid niimoodi, nagu see oli varem.
2.	Ma ei ole rahul, et ma olen pigem koristaja kui müüja-klienditeenindaja.
3.	Tundub, et juht ei saa töötajatele niivõrd vastu tulla, kui ta tahaks, kuna tema juhid ei saa talle vastu tulla, kuna nende juhid ei tule neile vastu jne. Seega jääb mulje nagu oleksime kinni reeglite rägastikus, kuhu jäädakse pidama vaid selleks, et palka saada. Reeglid võiksid olla põhjendatud kõikide töötajate tasemel; võiks olla selgust ja suhtlemist nii juhtkonna kui teenindajate vahel. See aitaks kaasa töökollektiivi ühtsuse- ja missioonitundele ning üldisele tööga rahulolule. Ilmselt tõuseks ka tööefektiivsus. Samuti annab see juhtidele võimaluse mõista kõige lihtsamate tööde ja töötajate elu-olu ning nende heaolu tagades tõsta ka oma ettevõtte edukust.
4.	Klienditeenindajana töötamine Statoilis ei ole kindlasti uhkustamist väärt.

Eneseteostuse vajadus – edu, karjäär, väljakutseid esitav töökoht	
Sinu arvamus antud teema kohta:	
1.	Tunnen, et inimeste hindamise oskus ametiredelil tõusmiseks on langenud. Ning töötajaid ei innustata oma tulemusi parandama, vaid öeldakse, et tee paremini või hakkab halvasti minema. Sellist suhtumist on hakanud viimasel ajal tundma, varem seda polnud.
2.	Uued töötajad tuleks välja õpetada, mitte et visatakse nagu kassipoeg vette ja uju välja kuidas tahad.
3.	Eneseväärikusele ei mõju just eriti positiivselt lisaks klienditeenindajale olla koristaja ja sibi.
4.	Töökoht annab võimalust arendada.
5.	Õpin kõrgkoolis hoopis teist ala (mis mind ka huvitab), ning seetõttu leian, et minu jaoks pole Statoilis piisavalt karjäärivõimalusi.

Kompetentsus – oskuste, teadmiste ja võimaluste kindlus	
Sinu arvamus antud teema kohta:	
1.	Väljaõpe ja töö tegemine on hästi reguleeritud. Rohkem võiks olla teenindajate õpetamist tegelemisel keeruliste klientidega, et võiks olla rohkem oskusi keeruliste klientidega tegelemiseks.
2.	Töötan juba üks aasta, aga näiteks Piletilevi ja Ticetpro koolitust ei ole saanud ja ei oska midagi peale hakata. Peale 11 kuud töötamist sain korraliku pesula koolituse tänu uuele juhatajale.
3.	Mulle meeldib vaheldusrikkus selles töös.
4.	Nõutud standardid on kõrged ja see on hea. Kahjuks tundub, et ei jätku piisavalt aega, et neid standardeid ka kõrgena hoida ilma stressi ning tulevikus ka läbipõlemist kogemata.

Lahkumiskäitumist kirjeldav	
Sinu arvamus antud teema kohta:	
1.	Mõnedele inimestele ei sobi elus teha hamburgereid, tegeleda purjus klientidega, olla pidevalt 'viisakas', teha lisamüüki asjadest, mis inimestele on tegelikult kahjulik ja taluda ülemuste meeleoluhäireid.
2.	Maailm on suur ja lai.

3.	Olen tundnud, et uute omanike all on kokkuhoid läinud mõnes kohas absurdseks ning soovitakse teha niigi rasket klienditeenindaja tööd veel keerulisemaks. Isiklikult lahkun põhjustel, mis pole tööga seotud, kuid enne kui teadsin kindlalt, et lahkun, mõtlesin aina rohkem ja rohkem töökoha vahetusele, sest tundsin, et kuigi tahaks tööd teha ja proovida ka areneda, pandi kõik teed kinni.
4.	Lahkun töölt, sest lähen semestriks välismaale õppima. Tagasi tulles on soov leida erialane töö.
5.	Mõned nõudmised minu jaoks mõttetud ja väga häirib kui palju visatakse toitu prügikasti, mis maha kantakse - miks ei võiks anda loomade varjupaigale?
6.	Mulle ei sobi tegelikult üldse töögraafik 7-19, 19-7 v 8-20, sest õhtuti on mul laste pärast vaja kodus olla. Kui lõpetan 19, jõuan alles kl 20 koju, kui alustan 19, pean juba 18 kodunt lahkuma.
7.	Töökoha vahetamisele mõtlen tihti, sest öövahetused on rasked ja kui arenemisvõimalus puudub, siis vaevalt keegi seal kaua nii töötada jaksab.
8.	Pärast 12 tunnise tööst olen nii väsinud, et tahaks rohkem puhata või siis proovida panna lühemaid vahetusi.
9.	Üldiselt olen rahul Statoilis töötamisega. Palka pakutakse rohkem kui mujal, töönõudmised on selged, aga kõrged. Töö on vaheldusrikas ning töökollektiiv piisavalt kirju, et pidevalt oma suhtlusoskusi proovile panna. Töökoormuse langetamine ja graafikute paindlikumaks muutmine võib muuta ettevõtte üheks ihaldusväärsemaks tööandjaks. Loodan, et see küsitlus aitab teid teie töös edasi liikumisel. Jõudu.
10.	Arvan, et minu võimete piir on palju kaugemal kui seda on mu praegune amet.
11.	Keskkond, mis vahel paneb mõtlema lahkumisele.
12.	Ränk ja kurnav töö.
13.	Lahkumise põhjus võiks olla ka väike palk.
14.	Töögraafikud on tapvad. Midagi enda elus planeerida ei saa, kuna vabadel päevadel kutsutakse tööle. Graafikus on 1 tööl 1 vaba, ma leian, et see ei ole normaalne.
15.	Lahkumist ettevõttest soodustab paljuski ettevõtte sise-poliitika. Jaamade juhatajad, minu arvamusel, peaksid olema ikkagi pika elukogemusega, nii sellel alal kui ka oma isiklikus elus midagi saavutanud, sest see mõjutab paljuski alluvatega suhtlemist. Samuti ei tohiks olla ühes jaamas kõik noored alla 30-ne näiteks ja teises jaamas vastupidi vaid peaks olema läbisegi. Samuti võiks ettevõtte kaaluda seda, et võtta maha piirang - tööle asumisel peab samas jaamas ära töötama vähemalt 6 kuud kuhu tööle asusid, sest paljud lahkuvadki just selle tõttu, et ei ole võimalik kodule lähemale saada.

LISA 4 Korrelatsioonianalüüsid

Lahkumiskäitumise ja väärtuste ploki väidete omavaheliste seoste tulemused

	Kuidas hindad: jätkan seda tööd	Olen teadlik ettevõtte väärtustest	Väärtuseid on piisavalt selgitatud, mõistan mida need reaalselt tähendavad	Ma usun ettevõtte väärtusi	Leian, et minu ja ettevõtte väärtused on sarnased	Minu kaastöötajad kasutavad ettevõtte väärtusi igapäevases töös	Ma kasutan ettevõtte väärtuseid oma igapäevases töös	Ma saan aru mulle seatud eesmärkidest minu töös	Minu juht täidab oma lubadused	Ma mõistan, kuidas minu töö mõjutab ettevõtte üldist edu	Ma olen teadlik, milline on juhtkonna visioon ettevõtte tulevikust
Kuidas hindad: jätkan seda tööd	1	,297**	,185	,336**	,369**	,041	,308**	,188	,100	,155	,249*
Olen teadlik ettevõtte väärtustest	,297**	1	,847**	,779**	,620**	,542**	,721**	,634**	,218*	,653**	,575**
Väärtuseid on piisavalt selgitatud, mõistan mida need reaalselt tähendavad	,185	,847**	1	,733**	,570**	,574**	,658**	,613**	,263**	,676**	,662**
Ma usun ettevõtte väärtusi	,336**	,779**	,733**	1	,783**	,617**	,805**	,556**	,156	,640**	,567**
Leian, et minu ja ettevõtte väärtused on sarnased	,369**	,620**	,570**	,783**	1	,497**	,722**	,533**	,058	,521**	,559**
Minu kaastöötajad kasutavad ettevõtte väärtusi igapäevases töös	,041	,542**	,574**	,617**	,497**	1	,577**	,387**	,332**	,509**	,518**
Ma kasutan ettevõtte väärtuseid oma igapäevases töös	,308**	,721**	,658**	,805**	,722**	,577**	1	,523**	,112	,578**	,488**
Ma saan aru mulle seatud eesmärkidest minu töös	,188	,634**	,613**	,556**	,533**	,387**	,523**	1	,227*	,731**	,517**
Minu juht täidab oma lubadused	,100	,218*	,263**	,156	,058	,332**	,112	,227*	1	,186	,432**
Ma mõistan, kuidas minu töö mõjutab ettevõtte üldist edu	,155	,653**	,676**	,640**	,521**	,509**	,578**	,731**	,186	1	,557**
Ma olen teadlik, milline on juhtkonna visioon ettevõtte tulevikust	,249*	,575**	,662**	,567**	,559**	,518**	,488**	,517**	,432**	,557**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Füsioloogiliste vajaduste ploki väidete omavaheliste seoste tulemused

	Ma olen oma sissetulekuga rahul	Ma olen rahul, et saan boonuse suurust ise mõjutada	Ettevõtte täidab oma kohustused minu ees	Minu arvamuse kohaselt ettevõtte maksab väiksemat töötasu võrreldes teiste ettevõtetega	Ma leian kergesti vajaliku informatsiooni, et oma tööd hästi teha	Ettevõttes on selged juhendid ja protseduurid tööde tegemiseks	Juhendid ja protseduurid on efektiivsed ja hästi läbi mõeldud	Mul on võimalik oma töö teostamise viisi mõjutada	Minu töös kasutatavad töövahendid on ajakohased ja mugavad	Ruumid, kus ma töötan, on heas seisukorras
Ma olen oma sissetulekuga rahul	1	,514**	,406**	-,177	,220*	,158	,325**	,294**	,376**	,165
Ma olen rahul, et saan boonuse suurust ise mõjutada	,514**	1	,562**	-,132	,272**	,348**	,483**	,293**	,551**	,420**
Ettevõtte täidab oma kohustused minu ees	,406**	,562**	1	-,153	,352**	,469**	,475**	,421**	,572**	,486**
Minu arvamuse kohaselt ettevõtte maksab väiksemat töötasu võrreldes teiste ettevõtetega	-,177	-,132	-,153	1	-,082	-,052	-,132	-,141	-,161	-,244*
Ma leian kergesti vajaliku informatsiooni, et oma tööd hästi teha	,220*	,272**	,352**	-,082	1	,582**	,430**	,493**	,495**	,210*
Ettevõttes on selged juhendid ja protseduurid tööde tegemiseks	,158	,348**	,469**	-,052	,582**	1	,589**	,428**	,547**	,354**
Juhendid ja protseduurid on efektiivsed ja hästi läbi mõeldud	,325**	,483**	,475**	-,132	,430**	,589**	1	,465**	,660**	,306**
Mul on võimalik oma töö teostamise viisi mõjutada	,294**	,293**	,421**	-,141	,493**	,428**	,465**	1	,403**	,367**
Minu töös kasutatavad töövahendid on ajakohased ja mugavad	,376**	,551**	,572**	-,161	,495**	,547**	,660**	,403**	1	,403**
Ruumid, kus ma töötan, on heas seisukorras	,165	,420**	,486**	-,244*	,210*	,354**	,306**	,367**	,403**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lahkumiskäitumise ja turvalisuse vajaduse ploki väidete omavaheliste seoste tulemused

	Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	Ettevõtte prioriteet on hoida kõrgel tasemel tervise ja ohutuse alaseid teemasid	Ohutu käitumine on tunnustatud ettevõtte juhtkonna (ka teenindusjaama juhtide) poolt	Ma olen teadlik töötervishoiu ja ohutuse vastutusest	Töötajatele on läbi viidud ohutuse alased juhendamised	Mul on võimalus kasutada õigeid töövahendeid ja ressursse, et teha oma tööd hästi	Ettevõtte töötajatel on head oskused kasutamaks olemasolevaid töövahendeid	Ma tunnen, et töövahetuse lõpus olen kumatud	Ma tunnen, et ma kontrollin oma tööd	Ma suudan tööstessi hoida normaalsel tasemel
Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	1	-,213*	-,113	-,068	-,094	-,187	-,188	,219*	-,291**	-,244*
Ettevõtte prioriteet on hoida kõrgel tasemel tervise ja ohutuse alaseid teemasid	-,213*	1	,606**	,521**	,528**	,650**	,533**	-,130	,443**	,428**
Ohutu käitumine on tunnustatud ettevõtte juhtkonna (ka teenindusjaama juhtide) poolt	-,113	,606**	1	,610**	,722**	,619**	,629**	-,182	,439**	,559**
Ma olen teadlik töötervishoiu ja ohutuse vastutusest	-,068	,521**	,610**	1	,582**	,527**	,427**	-,060	,443**	,361**
Töötajatele on läbi viidud ohutuse alased juhendamised	-,094	,528**	,722**	,582**	1	,550**	,532**	-,033	,439**	,506**
Mul on võimalus kasutada õigeid töövahendeid ja ressursse, et teha oma tööd hästi	-,187	,650**	,619**	,527**	,550**	1	,759**	-,157	,522**	,522**
Ettevõtte töötajatel on head oskused kasutamaks olemasolevaid töövahendeid	-,188	,533**	,629**	,427**	,532**	,759**	1	-,184	,571**	,468**
Ma tunnen, et töövahetuse lõpus olen kumatud	,219*	-,130	-,182	-,060	-,033	-,157	-,184	1	-,134	-,222*
Ma tunnen, et ma kontrollin oma tööd	-,291**	,443**	,439**	,443**	,439**	,522**	,571**	-,134	1	,506**
Ma suudan tööstessi hoida normaalsel tasemel	-,244*	,428**	,559**	,361**	,506**	,522**	,468**	-,222*	,506**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kuulumise vajaduste ploki väidete omavaheliste seoste tulemused

	Minu töökaaslased aitavad ja toetavad mind	Mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega	Mina ja minu töökaaslased töötavad koos ühtse meeskonnana	Minu töökaaslased teevad minu töö lihtsamaks	Ma usaldan oma töökaaslasi	Minu töökaaslased teevad oma tööd kiiresti ja efektiivselt	Minu juht suhtub positiivselt oma töötajatesse	Minu juht aitab ja toetab mind	Oma teenindusjaamas töötame seatud eesmärkide nimel	Oma teenindusjaamas me saavutame koos püstitatud eesmärgid
Minu töökaaslased aitavad ja toetavad mind	1	,830**	,747**	,743**	,757**	,689**	,378**	,540**	,549**	,623**
Mul on head tööalased suhted oma töökaaslastega	,830**	1	,694**	,637**	,764**	,558**	,350**	,449**	,517**	,557**
Mina ja minu töökaaslased töötavad koos ühtse meeskonnana	,747**	,694**	1	,762**	,762**	,705**	,523**	,586**	,569**	,666**
Minu töökaaslased teevad minu töö lihtsamaks	,743**	,637**	,762**	1	,763**	,848**	,404**	,503**	,585**	,575**
Ma usaldan oma töökaaslasi	,757**	,764**	,762**	,763**	1	,760**	,328**	,422**	,603**	,550**
Minu töökaaslased teevad oma tööd kiiresti ja efektiivselt	,689**	,558**	,705**	,848**	,760**	1	,295**	,404**	,458**	,475**
Minu juht suhtub positiivselt oma töötajatesse	,378**	,350**	,523**	,404**	,328**	,295**	1	,782**	,398**	,437**
Minu juht aitab ja toetab mind	,540**	,449**	,586**	,503**	,422**	,404**	,782**	1	,412**	,481**
Oma teenindusjaamas töötame seatud eesmärkide nimel	,549**	,517**	,569**	,585**	,603**	,458**	,398**	,412**	1	,744**
Oma teenindusjaamas me saavutame koos püstitatud eesmärgid	,623**	,557**	,666**	,575**	,550**	,475**	,437**	,481**	,744**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tunnustuse vajaduse ploki väidete omavaheliste seoste tulemused

	Minu juht usaldab meid ja kiidab hea töö eest	Minu juht kuulab, mida ma tahan öelda	Töö eest saadav tunnustus on minu jaoks õiglane	Minu töö tulemuslikkust vaadatakse ja hinnatakse piisavalt sageli	Tunnen, et ettevõtte inspireerib mind tegema oma tööd tulemuslikult	Ettevõttes on selgelt määratletud, kes mille eest vastutab	Mind on julgustatud andma tagasisidet teemadele, mis mind puudutavad	Ma soovitan ettevõttes töötamist ka teistele	Ma olen uhke, et töötan Statoilis
Minu juht usaldab meid ja kiidab hea töö eest	1	,815**	,517**	,515**	,409**	,521**	,476**	,394**	,213*
Minu juht kuulab, mida ma tahan öelda	,815**	1	,514**	,423**	,342**	,443**	,475**	,221*	,193*
Töö eest saadav tunnustus on minu jaoks õiglane	,517**	,514**	1	,431**	,574**	,617**	,587**	,462**	,394**
Minu töö tulemuslikkust vaadatakse ja hinnatakse piisavalt sageli	,515**	,423**	,431**	1	,692**	,556**	,468**	,368**	,321**
Tunnen, et ettevõtte inspireerib mind tegema oma tööd tulemuslikult	,409**	,342**	,574**	,692**	1	,642**	,654**	,612**	,591**
Ettevõttes on selgelt määratletud, kes mille eest vastutab	,521**	,443**	,617**	,556**	,642**	1	,597**	,449**	,450**
Mind on julgustatud andma tagasisidet teemadele, mis mind puudutavad	,476**	,475**	,587**	,468**	,654**	,597**	1	,510**	,469**
Ma soovitan ettevõttes töötamist ka teistele	,394**	,221*	,462**	,368**	,612**	,449**	,510**	1	,803**
Ma olen uhke, et töötan Statoilis	,213*	,193*	,394**	,321**	,591**	,450**	,469**	,803**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lahkumiskäitumise ja eneseteostuse vajaduste ploki väidete omavaheliste seoste tulemused

	Kuidas hindad: jätkan seda tööd	Ma saan selles töös ennast arendada ja edasi minna	Ma saan oma tööst rohkem positiivseid kogemusi kui negatiivseid	Minu töö on huvitav	Ma tunnen ennast vajalikuna	Kui ettevõttesse tuleb uus töötaja, siis talle võimaldatakse piidavalt juhendamist ja koolitamist	Töötajaid julgustatakse pidevalt oma tulemusi parandama	Minu töölt oodatakse kõrgeid standardeid	Positiivsete tulemuste saavutamiseks pöörab ettevõtte suurt tähelepanu	Mulle on antud piisavalt võimalusi arendada oskusi, mida ma vajan	Ettevõttes on piisavalt võimalusi karjääriks
Kuidas hindad: jätkan seda tööd	1	,202*	,199*	,296**	,200*	,125	,144	-,125	,224*	,264**	,188
Ma saan selles töös ennast arendada ja edasi minna	,202*	1	,715**	,739**	,543**	,288**	,529**	,169	,408**	,469**	,679**
Ma saan oma tööst rohkem positiivseid kogemusi kui negatiivseid	,199*	,715**	1	,751**	,584**	,438**	,652**	,159	,551**	,536**	,563**
Minu töö on huvitav	,296**	,739**	,751**	1	,633**	,293**	,439**	,100	,370**	,404**	,583**
Ma tunnen ennast vajalikuna	,200*	,543**	,584**	,633**	1	,515**	,509**	,151	,568**	,558**	,415**
Kui ettevõttesse tuleb uus töötaja, siis talle võimaldatakse piidavalt juhendamist ja koolitamist	,125	,288**	,438**	,293**	,515**	1	,579**	,133	,411**	,637**	,356**
Töötajaid julgustatakse pidevalt oma tulemusi parandama	,144	,529**	,652**	,439**	,509**	,579**	1	,213*	,719**	,615**	,462**
Minu töölt oodatakse kõrgeid standardeid	-,125	,169	,159	,100	,151	,133	,213*	1	,361**	,154	,107
Positiivsete tulemuste saavutamiseks pöörab ettevõtte suurt tähelepanu	,224*	,408**	,551**	,370**	,568**	,411**	,719**	,361**	1	,573**	,399**
Mulle on antud piisavalt võimalusi arendada oskusi, mida ma vajan	,264**	,469**	,536**	,404**	,558**	,637**	,615**	,154	,573**	1	,637**
Ettevõttes on piisavalt võimalusi karjääriks	,188	,679**	,563**	,583**	,415**	,356**	,462**	,107	,399**	,637**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lahkumiskäitumise ja kompetentsuse ploki väidete omavaheliste seoste tulemused

	Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	Mul on oma tööks vajalikud oskused olemas	Ma oskan töös ettetulevaid probleeme lahendada	Ma oskan aidata oma kolleege	Ma saan oma töö õigeaegselt tehtud	Ma saan aru nõuetest minu töös	Mulle esitatud nõuded on minu töös realistlikud ja teostatavad	Mul on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi	Mul on võimalik oma töö teostamise viisi mõjutada	Minu töö annab mulle saavutatuse tunde	Mulle meeldib selline töö, mida ma teen
Kas Sa oled mõelnud lahkumisele?	1	,010	-,057	-,059	-,010	-,039	-,238*	-,314**	-,254**	-,467**	-,496**
Mul on oma tööks vajalikud oskused olemas	,010	1	,671**	,654**	,468**	,461**	,229*	,306**	,275**	,139	,112
Ma oskan töös ettetulevaid probleeme lahendada	-,057	,671**	1	,776**	,478**	,605**	,311**	,501**	,389**	,324**	,216*
Ma oskan aidata oma kolleege	-,059	,654**	,776**	1	,478**	,622**	,405**	,455**	,414**	,362**	,212*
Ma saan oma töö õigeaegselt tehtud	-,010	,468**	,478**	,478**	1	,513**	,540**	,433**	,328**	,211*	,114
Ma saan aru nõuetest minu töös	-,039	,461**	,605**	,622**	,513**	1	,440**	,388**	,221*	,172	,091
Mulle esitatud nõuded on minu töös realistlikud ja teostatavad	-,238*	,229*	,311**	,405**	,540**	,440**	1	,693**	,597**	,476**	,381**
Mul on piisavalt aega, et teha oma tööd hästi	-,314**	,306**	,501**	,455**	,433**	,388**	,693**	1	,789**	,590**	,439**
Mul on võimalik oma töö teostamise viisi mõjutada	-,254**	,275**	,389**	,414**	,328**	,221*	,597**	,789**	1	,546**	,480**
Minu töö annab mulle saavutatuse tunde	-,467**	,139	,324**	,362**	,211*	,172	,476**	,590**	,546**	1	,699**
Mulle meeldib selline töö, mida ma teen	-,496**	,112	,216*	,212*	,114	,091	,381**	,439**	,480**	,699**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Plokkide koondhinnangute omavaheliste seoste tulemused

	Väärtuste ploki koondhinnang	Füsioloogiliste ploki koondhinnang	Turvalisuse ploki koondhinnang	Kuulumise ploki koondhinnang	Tunnustuse ploki koondhinnang	Eneseteostuse ploki koondhinnang	Kompetentside ploki koondhinnang
Väärtuste ploki koondhinnang	1	,750**	,766**	,661**	,656**	,744**	,594**
Füsioloogiliste ploki koondhinnang	,750**	1	,800**	,699**	,722**	,786**	,632**
Turvalisuse ploki koondhinnang	,766**	,800**	1	,676**	,624**	,710**	,584**
Kuulumise ploki koondhinnang	,661**	,699**	,676**	1	,803**	,736**	,531**
Tunnustuse ploki koondhinnang	,656**	,722**	,624**	,803**	1	,829**	,626**
Eneseteostuse ploki koondhinnang	,744**	,786**	,710**	,736**	,829**	1	,675**
Kompetentside ploki koondhinnang	,594**	,632**	,584**	,531**	,626**	,675**	1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*