

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Ave Algeus

**TÖÖGA RAHULOLU SEOTUS PSÜHHOLOOGILISE VÕIMUSTAMISEGA JA  
INDIVIDUAALSE TÖÖ KOHANDAMISEGA**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Liina Randmann PhD

Tallinn 2016

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

Autor Ave Algpeus

“..... “..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja lektor Liina Randmann PhD

“..... “..... 2016

Kaitsmisele lubatud “..... “..... 2016

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

### TÖÖGA RAHULOLU SEOTUS PSÜHHOLOOGILISE VÕIMUSTAMISEGA JA INDIVIDUAALSE TÖÖ KOHANDAMISEGA

Ave Algeus

Organisatsioonid seisavad järjest enam küsimuse ees, kuidas saavutada väheneva hulga töötajatega organisatsiooni eesmärgid, mille oluliseks eelduseks on töötajate kvaliteetne töösooritus. Palju on räägitud töötaja rahulolu ja töösoorituse omavahelisest seosest. Antud magistritööga soovitakse tuua pilti lisaks teisisi võimalusi, mille kaudu oleks võimalik mõjutada töösooritust. Seetõttu on nähtustena kaasatud psühholoogiline võimustamine ja individuaalne töö kohandamine, mis peegeldavad töötajapoolset initsiatiivi ja tööalast aktiivset käitumist.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, kas ja kuidas on tööga rahulolu, hinnangud rahulolu aspektide olulisusele, psühholoogiline võimustamine, individuaalne töö kohandamine ja demograafilised näitajad omavahel seotud. Lisaks tuginedes teoreetilistele allikatele soovitakse tuua välja seosed valitud nähtuste ja töösoorituse vahel. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi empiiriline uuring Sotsiaalkindlustusametis.

Uuringu tulemustest selgub, et organisatsiooni töötajate rahulolu on kõrge ning tööd ja organisatsiooni puudutavaid aspekte hinnatakse väga olulisteks. Töötajate rahulolu ja psühholoogilise võimustamise alaskaalad on positiivses seoses individuaalse töö kohandamise alaskaaladega, välja arvatud takistavate tööõnõudmiste puhul. Töötajate rahulolu ja psühholoogilise võimustamise alaskaalade vahel on samuti positiivne seos, välja arvatud töö väärtustamise ja tasustamise ning kompetentsi faktori vahel.

Magistritöö arutelu osas tuuakse välja olulisemad järeldused ning esitletakse autoripoolsed ettepanekud ja soovitused organisatsioonile.

**Võtmesõnad:** tööga rahulolu, psühholoogiline võimustamine, individuaalne töö kohandamine

## **ABSTRACT**

### TÖÖGA RAHULOLU SEOTUS PSÜHHOLOOGILISE VÕIMUSTAMISEGA JA INDIVIDUAALSE TÖÖ KOHANDAMISEGA

Ave Algeus

„Relations between job satisfaction and psychological empowerment and individual job crafting“

More and more organisations face the challenge of achieving organisation's targets with a decreasing number of employees where the important prerequisite is the quality of the employees' work performance. The interrelationship between employee satisfaction and work performance has been topical for quite a while. This Master's Thesis would like to pinpoint additional alternatives to influence work performance. This is why psychological empowerment and individual job crafting have been included as phenomena, which reflect employees' initiative and active behaviour at work.

The aim of this Master's Thesis is to find out whether and how job satisfaction, ratings of importance for the satisfaction aspects, psychological empowerment, individual job crafting and demographical parameters are interrelated. Also based on theoretical sources the author would like to point out relations between the phenomena and work performance. In order to achieve the objectives of this Master's Thesis an empirical study was conducted at the Social Insurance Board.

The results of the study show that the satisfaction level among employees in the organisation is high and aspects regarding work and the organisation were regarded as very important. Employee satisfaction and psychological empowerment subscales are in positive correlation with individual job crafting, except in case of hindering job demands. There was also a positive relation between subscales of the employee satisfaction and psychological empowerment, except between the valuation and remuneration of work and competence factors.

The most important conclusions, the author's proposals and suggestions for the organisation are presented in the discussion section of the Master's Thesis.

**Keywords:** job satisfaction, psychological empowerment, individual job crafting

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	3
ABSTRACT .....	4
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	7
1 TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	10
1.1 Tööga rahuolu .....	10
1.2 Psühholoogiline võimustamine .....	14
1.3 Individuaalne töö kohandamine .....	16
1.4 Töösoorituse seos tööga rahuloluga, psühholoogilise võimustamisega ja töö kohandamisega.....	18
2 EMPIIRILINE UURING .....	20
2.1 Sotsiaalkindlustusamet .....	20
2.2 Uuringu eesmärk .....	21
2.3 Metoodika.....	21
2.3.1 Küsimustik.....	22
2.3.2 Tulemuste analüüsi meetodid .....	24
2.4 Tulemused.....	26
2.4.1 Valim .....	26
2.4.2 Tööga rahulolu ja hinnangud aspektide olulisusele .....	28
2.4.3 Psühholoogiline võimustamine .....	37
2.4.4 Individuaalne töö kohandamine .....	39
2.4.5 Korrelatsioonanalüüs nähtuste vahel.....	41
3 JÄRELDUSED JA ARUTELU .....	45
KOKKUVÕTE .....	51
RESUME.....	54
KASUTATUD KIRJANDUS .....	58

LISAD .....	62
LISA 1 Sotsiaalkindlustusameti struktuur .....	62
LISA 2 Küsimustik.....	63
LISA 3 Hinnangud tööga rahulolu ja antud aspektide olulisuse skaalade üksikväidetele.....	71
LISA 4 Tööga rahulolu alaskaalade omavahelised seosed.....	73
LISA 5 Rahulolu aspektide olulisuse alaskaalade omavahelised seosed .....	74
LISA 6 Hinnangud psühholoogilise võimustamise skaala üksikväidetele.....	75
LISA 7 Hinnangud individuaalse töö kohandamise skaala üksikväidetele.....	76

## SISSEJUHATUS

Statistikaameti rahvastikuprognosi kohaselt väheneb Eesti rahvaarv seniste trendide jätkumisel negatiivse loomuliku iibe ja välisrände saldo tõttu 0,4% aastas, mis tähendab, et 2040. aastaks on rahvaarv vähenenud 195 000 inimese võrra ehk Eestis elab siis 1 195 000 inimest. Peamiseks tulemuseks on see, et rahvastik vananeb tunduvalt. Pensioniealiste (65-aastased ja vanemad) osatähtsus rahvastikus tõuseb praeguselt tasemelt (18,0%) 2040. aastaks 27,6%-ni. (Statistikaamet, 2014) Eelpool nimetatud tulemuseks on ka tööealiste elanike arvu vähenemine, mis esitab organisatsioonidele suured väljakutsed. Organisatsioonid peavad korraldama tööd ümber arvestades töötajate arvu vähenemisega, kuid seejuures ei tohi töökvaliteet langeda ning seetõttu ootused töötajate töösooritusele kasvavad veelgi. Organisatsioonide jaoks on oluline omada pühendunud ja lojaalseid töötajaid, kes on kvalifitseeritud ning arenguvõimelised. Personalijuhtimise põhieesmärgiks on töösoorituse taseme hoidmine või tõstmine ning seda saab teostada läbi eelpool mainitu.

Lähtuvalt aastateks 2015-2019 sõlmitud valitsusliidu koalitsioonileppest, vähendatakse valitsussektori töökohtade arvu kooskõlas tööealise elanikkonna kahanemisega (Reformierakond, 2015). See tähendab, et avalik sektor on võtnud suuna järk-järgult töötajate arvu vähendamiseks ning seda enamasti läbi tööprotsesside efektiivistamise ja töötajate töösoorituse parendamise. Avaliku teenistuse personalijuhtimisel ja selle arendamisel on oluline roll riigi haldussuutlikkuse tagamisel. Ametnike teadmised, oskused, hoiakud ning motivatsioon määravad nende töösoorituse edukuse, mis omakorda mõjutab kodanikele pakutavate teenuste kvaliteeti. (Rahandusministeerium, 2010)

Toetudes varasematele uuringutele, siis kõrgema töörahuloluga inimeste töösooritus on kõrgem. Kuigi tihti on toodud välja, et see seos ei ole väga tugev (Judge, Thoresen, Bono, Patton, & 2001), siis ikkagi on töötajate rahulolu tõstmisega võimalik parendada töösooritust. Kuid oluline on leida teisi võimalusi töösoorituse taseme tõstmiseks. Üheks võimaluseks on pakkuda töötajatele iseseisvust, arenguvõimalusi ning vabadust oma tööd kohandada. Varasemates uuringutes on leitud, et psühholoogilise võimustamise ja individuaalse töö kohandamise korral on töötajate rahulolu kõrgem (Tims, Bakker, & Derks, 2015; Yilmaz, 2015).

Eelpool kirjeldatu kokkuvõtteks võib öelda, et järjest olulisemaks on muutunud töösoorituse taseme hoidmine või parendamine. Lisaks, kuna kaasaegsed organisatsioonid eeldavad töötajatelt suuremat iseseisvust ning initsiatiivi, siis on oluline mõista, millised tegurid võimaldavad olla tööalaselt aktiivsemad, et töösooritus paraneks. Eelpool püstitatud küsimus on magistritöö uurimisprobleemiks. Antud töö uudsus ja olulisus seisneb valitud nähtuste omavaheliste seoste uurimises. Rahulolu-uuringud on organisatsioonide jaoks olulised, sest seeläbi saadakse vajalikku informatsiooni ning sisendit oma tegevusse. Seesugustes uuringutes antakse töötajatele tihti passiivne roll, kuid käesolevas töös lisatakse töötajatele aktiivne roll. Magistritööga soovitakse juhtida tähelepanu töötajate rahulolule, psühholoogilisele võimustamisele ning individuaalsele töö kohandamisele, milledesse panustamise tulemusel paraneks ka töösooritus. Tulemused on olulised eelkõige valitud organisatsiooni tegevuste planeerimisel juhtimisotsuste parendamiseks. Samas võib töö kasulik olla ka teistele organisatsioonidele (eelkõige avalikule sektorile) mõistmaks töösooritust mõjutavaid nähtuseid.

Lisaks töötajate rahulolule erinevate tööd ja organisatsiooni puudutavate aspektidega, peab magistritöö autor väärtuslikuks ka töötajate hinnanguid antud aspektide olemasolu tähtsuse kohta oma töös. See teadmine on väärtuslik organisatsioonidele seadmaks tegevusi prioriteetsuse järgi järjekorda. Magistritöös keskendutakse tööd ja organisatsiooni puudutavatele aspektidele, sest need on eelduseks kvaliteetsele töösooritusele. Rahulolu aspektide olulisuse teema käsitlemise põhjuseks on saada teada, kas ja millised seosed joonistuvad välja rahulolu alaskaalade hindamisel, kui vaadata kahte poolt: milline on töötajate rahulolu tase alaskaaladega ning kui võrd oluliseks alaskaalade head taset peetakse.

Magistritöö eesmärgiks on lähtuvalt teoreetilisest ning empiirilisest uuringust selgitada välja, kas ja kuidas on tööga rahulolu tööd ja organisatsiooni puudutavates erinevates aspektides, hinnangud samade aspektide olulisusele, psühholoogiline võimustamine, individuaalne töö kohandamine ja demograafilised näitajad omavahel seotud. Lisaks tuginedes teoreetilistele allikatele soovitakse tuua välja seosed valitud nähtuste ja töösoorituse vahel. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Leida ja koostada mõõdikud tööga rahulolu, rahulolu aspektide olulisuse, psühholoogilise võimustamise ja individuaalse töö kohandamise mõõtmiseks;



2. Viia läbi empiiriline uuring;
3. Analüüsida empiirilise uuringuga kogutud andmeid, leida seosed ning teha järeldused ja ettepanekud.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas (peatükk 1) antakse ülevaade tööga rahulolu ja selle aspektide olulisuse, psühholoogilise võimustamise ja individuaalse töö kohandamise teooriatest ja varasematest uuringutest. Lisaks tuuakse välja teoreetilisele materjalile tuginedes, kuidas mõjutavad valitud nähtused töösooritust. Teises osas (peatükk 2) kirjeldatakse empiirilise uuringu meetodikat, tutvustatakse organisatsiooni, kus uuring läbi viidi ning esitatakse uuringu tulemused. Kolmandas osas (peatükk 3) tuuakse uuringu tulemuste põhjal välja peamised järeldused ning tehakse ettepanekud.

# 1 TEOREETILINE ÜLEVAADE

Teoreetilises ülevaates luuakse empiirilise uuringu jaoks teoreetiline raamistik. Esimeses alapeatükis käsitletakse tööga rahulolu ning rahulolu aspektide olulisust, teises alapeatükis psühholoogilist võimustamist, kolmandas alapeatükis individuaalset töö kohendamist ning neljandas alapeatükis töösoorituse seost eespool nimetatud nähtustega.

## 1.1 Tööga rahuolu

Töötajate rahuolu on üks enim uuritud organisatsiooni ja töötajat puudutav nähtus, mida on uurijate poolt läbi aastate defineeritud erinevalt. Laialdase uurimise põhjuseks on asjaolu, et rahulolev töötaja on valmis panustama oma töösse ning see viib organisatsiooni eesmärkide efektiivsema saavutamiseni. Wright ja Davis (2003) on oma uurimistöös välja toonud, et töötaja rahulolu seostatakse kahe tööga seotud käitumisega, mis on organisatsioonide jaoks kasulikud: motivatsioon liituda ja jääda organisatsiooniga seotuks ning motivatsioon teha organisatsioonis hästi ja rohkelt tööd.

Kõige enam kasutatud tööga rahulolu definitsioon pärineb Lockelt, kes on toonud välja, et see on „meeldiv või positiivne emotsionaalne seisund, mis tuleneb töö või tööga seotud kogemuste hindamisest“ (1976, tsit. Saari & Judge, 2004). Armstrong ja Taylor (2014) on oma uurimistöös toonud välja, et rahulolu tööga saab defineerida läbi hoiakute ja tunnete, mida töötaja tunneb oma töö vastu. Positiivsed ja soosivad hoiakud töö osas viitavad rahulolule, negatiivsed ja ebasoosivad hoiakud aga rahulolu puudumisele. Hoppock (1935, tsit. Aziri, 2011) defineerib tööga rahulolu kui kombinatsiooni psühholoogilistest, füsioloogilistest ja keskkonna teguritest, mis tingivad töötaja poolt ausa ütlemise oma tööga rahulolu kohta. Kuigi tööga rahulolu mõjutavad paljud välised faktorid, siis sisaldab see ka sisemisi faktoreid, mis on seotud töötaja enesetundega. Bettencourt ja Brown (1997) on defineerinud tööga rahulolu kui töötaja tajutud hinnangut töö situatsioonile. Wright ja Davis (2003) on toonud välja, et tööga rahulolu väljendab töötaja ja keskkonna vastastikmõju, mõõtes sobivust kahe aspekti vahel: 1) millised on töötaja ootused oma tööle; 2) mida töötaja tunneb, et ta tööd tehes tegelikult saab.

Rahulolu on kombinatsioon paljudest tööga seotud faktoritest ning erinevad autorid on läbi aastate kaasanud rahulolu alla mõnevõrra erinevaid faktoreid. Macdonald ja MacIntyre (1997) on toonud välja ülevaatliku kokkuvõtte erinevate tuntumate rahulolule keskendunud uuringute alateemadest:

**Tabel 1**  
Peamised karakteristikud tööga rahulolu kirjeldamiseks erinevate uurijate poolt

<b>Autor</b>	<b>Cross (1973)</b>	<b>Hackman &amp; Oldham (1975)</b>	<b>Khaleque &amp; Rahman (1987)</b>
Peamised karakteristikud	1. Organisatsioon 2. Tasu 3. Edutamine 4. Töö 5. Vahejuhtimine 6. Kaastöötajad	1. Tööturvalisus 2. Tasu 3. Sotsiaalsus 4. Vahejuhtimine 5. Areng	1. Kaastöötajad 2. Tööaeg 3. Töökeskkond 5. Tunnustamine 5. Turvalisus 6. Soovitud töö 7. Iseseisvus 8. Hüved 9. Edutamine 10. Vahejuhtimine
<b>Autor</b>	<b>Scarpello &amp; Campbell (1983)</b>	<b>Smith, Kendall &amp; Hulin (1969)</b>	<b>Yuzuk (1961)</b>
Peamised karakteristikud	1. Töö olemus 2. Kontroll töö üle 3. Füüsilise keskkonna kvaliteet 4. Vahejuhtimine 5. Kaastöötajad 6. Hüved	1. Töö 2. Tasu 3. Edutamine 4. Vahejuhtimine 5. Kaastöötajad	1. Kommunikatsioon 2. Tööaeg 3. Kaastöötajad 4. Tunnustamine 5. Töötingimused 6. Vahejuhtimine 7. Teised hindavad ja kirjeldavad faktorid

Allikas: Macdonald & MacIntyre (1997, 3-4)

Inglismaal läbiviidud uuringu kohaselt (Petrescu & Simmons, 2008) mõjutavad personalijuhtimise praktikad oluliselt töötajate rahulolu. Töötajatele ei ole meelepärane pidev kontroll, kuid tagasiside tööle on väga oluline. Häid tulemusi rahulolu tõstmisele annab, kui töötajaid kaasata ning anda neile võimalus kaasa rääkida.

Antud töö empiirilisse uuringusse kaasatakse kaheksa tööd ja organisatsiooni puuduvat aspekti. Järgnevalt on neid aspekte kirjeldatud lähemalt.

### ***Organisatsioon***

Oluline on töötaja suhtumine organisatsiooni ja selle poliitikatesse (Cross, 1973). Organisatsiooni kultuuril on märkimisväärne mõju töötajate igapäevasele käitumisele ja sooritusele (Eesti Rakendusuringute Keskus Centar, 2015a).

### ***Töökorraldus***

Poggi (2010) toob oma uuringus välja, et töötingimused on oluliseks mõjuriks töötajate rahulolu. Selleks, et suurenda töötajate rahulolu, efektiivsust, tulemuslikkust ja pühendumust, tuleb organisatsioonil rahuldada töötajate vajadused, tagades head töötingimused. Halb töökeskkond aga piirab tugevasti võimete rakendamist ja täieliku potentsiaali saavutamist. Töökeskkonna mõistet nähakse laiemana, hõlmates füüsilist keskkonda, töötingimusi, tööaega, ohutust ja turvalisust, suhteid töökaaslastega, märkamist tippjuhtide poolt (Razig & Maulabakhsh, 2015).

### ***Karjäär- ja arenguvõimalused***

Hackman ja Oldham (1980, tsit. Eesti Rakendusuuringute Keskus Centar, 2015a) viitavad oma uurimistöös, et võimalus kasutada oma töös erinevaid teadmisi, oskuseid ja võimeid, mõjutab oluliselt töötaja sooritust ja rahulolu. Cross (1973) tõi välja edutamiste võimalused, mis on olulised töö rahulolu määrajad.

### ***Töö sisu***

Töö sisu ise on üks kõige olulisemaid tööga rahulolu määrajaid (Cross, 1973). Hackman ja Oldham (1975) on toonud välja, et oluline on tööülesannete tähendus ehk see, kas töö on oluline mõju teistele inimestele ning seda, kas samas organisatsioonis või väljapool organisatsiooni.

### ***Informeeritus ja rolliselgus***

Rolliselgus ehk tööülesannete selgus omab töötaja jaoks tema igapäevatoos kriitilist tähtsust (Byars & Rue, 1992, tsit. Eesti Rakendusuuringute Keskus Centar, 2015a). Selge arusaam töö nõudmistest aitab töötajatel oma tööd teha minimaliseerides ebakindlust ja vigasid (Ting, 1997).

### ***Vahetu juhtimine***

Paljudes uuringutes on juhi töötaja suhet esitatud, kui üht olulisemat tegurit rahulolu aspektidest (Cross, 1973). Hackman ja Oldham (1975) tõi oma uurimistöös välja juhtidelt saadava ausa tagasiside olulisuse rahulolu osas.

### ***Koostöö kolleegidega***

Väga olulisena on toodud välja ka kolleegide suhtumine teineteisesse (Cross, 1973). Ting (1997) rõhutab, et kolleegidega koostööle orienteeritud ja toetav suhe on eelduseks kõrgemale rahulolule.

### ***Töö väärtustamine ja tasustamine***

Warr ja Routledge (1969) töid välja, et kindlasti on oluline rahulolu juures vaadata eraldi aspektina tasustamist. Töötasustamise uurimisel on oluline keskenduda nii organisatsioonisisese kui –välise õigluse hindamisele ning töötaja individuaalse panuse ja õiglustunde tajumisele (Eesti Rakendusuuringu Keskus Centar, 2015a).

Varasematest uuringutest joonistub välja positiivne korrelatsioon rahulolu ja vanuse ning positsiooni vahel (Fournet, Distefano, & Pryer, 1966, tsit. Macdonald & MacIntyre, 1997; Rhodes, 1983, tsit. Macdonald & MacIntyre, 1997). 2009. aastal Eestis läbiviidud uuringust tuli välja, et inimesed on üldiselt oma tööga rahul. Lisaks selgus, et 65-aastased ja vanemad töötajad on oma tööga rohkem rahul võrreldes teiste vanusegruppidega. (Kõrreveski, 2010). Eesti Rakendusuuringu Keskus Centari (2015b) poolt läbiviidud uuringust selgus, et üle kümne aasta avalikus sektoris töötanud inimesed on oma tööga rohkem rahul kui 2-10 aastase staažiga töötajad. Lisaks leiti ka, et töötajad, kellel on alluvad, omavad kõrgemat tööga rahulolu. Samas uuringus leiti, et haridustase on vastassuunalises seoses tööga rahuloluga ning vanemad töötajad (51-61 ja vanemad) on oma tööga rohkem rahulolevamad kui noored. Kui töötaja näeb, et tema soovidega arvestatakse, siis on ta rahulolev ja tööandjale lojaal, andes tööülesandeid täites oma parima.

Töötajate rahulolule on oluline tähelepanu pöörata, sest organisatsioon saab edukalt areneda siis, kui meeskonna moodustavad rahulolevad töötajad, kes soovivad oma töösse panustada. Kuid siinkohal on ka oluline teadmine, mida töötajad oluliseks peavad. PARE Personalijuhtimise käsiraamatus (Tepp, 2012) tuuakse välja, et inimressursi juhtimise praktikad on alati mõjutatud erinevate huvigruppide ootustest ja konkreetset kontekstist. Seega lisaks sellele, kuivõrd rahul töötajad erinevate tööd ja organisatsiooni puudutavate aspektidega on, peab magistritöö autor väärtuslikuks ka töötajate hinnanguid sellele, kuivõrd oluliseks antud aspektide olemasolu oma töös peetakse. See teadmine on väärtuslik organisatsioonidele seadmaks tegevusi prioriteetsuse järgi järjekorda. Näiteks, kui töötajad

hindavad ühtemoodi rahulolu karjäärivõimalustega ja arengutegevuste võimalustega, kuid olulisus on hinnatud tunduvalt kõrgemaks arengutegevuste puhul, siis on see väärtuslik sisend organisatsioonile panustamaks eelisjärjekorras antud valdkonda. Mida suurem on haakuvus organisatsiooni ja töötaja ootuste vahel, seda kõrgem on töösooritus ja töötajate rahulolu (Eesti Rakendusuringute Keskus Centar, 2015a).

Eesti Rakendusuringute Keskus Centar (2015b) uuringu järgi hindavad avaliku sektori inimesed vähem olulisemaks karjäärivõimalusi ja töökoormust. Kõige olulisemaks peetakse suhteid kolleegidega ja koostööd, informeeritust, tööandja stabiilsust ja töö mõttekust. Rahandusministeeriumi (2010) poolt tellitud uuringus avaliku teenistuse personalijuhtimise teemal, töid personalijuhid välja, et personalistarteegia elluviimisel on kõige olulisemad valdkonnad tasustamine ja personali planeerimine. Tippjuhtide arvamustest joonistus ülekaalukalt välja tasustamine.

## **1.2 Psühholoogiline võimustamine**

Randolph (2000) defineerib võimustamist kui praktikate kogumit, mis sisaldab info jagamist, võimu delegerimist ja töötaja iseseisvuse suurendamist. Võimustamist vaadatakse kui lootusrikast lähenemist parendamiseks tegevuste efektiivsust ja teenuste kvaliteeti (Marghany, 2015). Conger ja Kanungo (1988) töid oma uurimistöös välja, et võimustamine käib kokku organisatsioonidega, mis loovad võimalused enesetõhususe tunde arendamiseks ja eemaldavad tingimused, mis soodustavad võimetust.

Võimustamise osas on lähenemise erinevaid ning võimustamist on vaadeldud kui:

- a) Tegevust, mille käigus antakse võim inimesele, kes saab võimustatud (London, 1993). Võimustamise tegevused (näiteks delegerimine) viivad muutusteni töötaja arusaamades töökohast (Menon, 2001);
- b) Protsessi, mis viib võimu kogemiseni (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990). Menon (2001) väidab oma uurimistöös, et sellisel juhul kirjeldatakse muutusi ja mehhanismi, mille kaudu tunnetust mõjutatakse;
- c) Psühholoogist olekut, mis avaldub tunnetusena ning mida on võimalik mõõta (Spreitzer, 1995). Võimustamine kui seisund on ristlõikeline läbilõige töötaja

tunnetustest antud ajahetkel (näiteks enesetõhususe tunne, kontrollitunne töökeskkonna üle) (Menon, 2001).

Menon (2001) toob välja, et erinevad lähenemised viivad võimu uurimisse, kus on kaks erinevat lähenemist. Sotsioloogiline lähenemine käsitleb võimu kui potentsiaalset mõju sotsiaalse koostoime kontekstis. Fookus on võimustamise tegevustes ehk võimu andmises, üle kandmises või jagamises. Kui võimustatust peetakse tegevuseks, siis on rõhk tööandjal või kellelgi teisel, kes võimustab. Organisatsiooni kontekstis tähendaks see otsustusõiguse nihutamist hierarhias madalamale andes nii töötajatele võime märgatavalt mõjutada organisatsiooni tulemusi. Vastandina on psühholoogid käsitlenud võimu kui motiveerivat faktorit ja/või kui oodatavat uskumuse seisundit indiviidis. Fookuses on siinkohal indiviidi tunnetus olla võimustatud, mis on sisemine protsess või psühholoogiline seisund. Kui võimustamist käsitletakse kui protsessi või seisundit, siis on rõhk töötajal või inimesel, keda võimustakse. Siinkohal rõhutatakse, et need lähenemised ei ole teineteist välistavad, vaid pigem annavad laia pildi nähtusest.

Antud magistritöös käsitletakse psühholoogilist võimustamist (*psychological empowerment*) ja seetõttu on järgnevalt seda teemat põhjalikumalt käsitletud. Marghany (2015) väidab oma uurimistöös, et psühholoogilise võimustamise fookus on indiviidi või meeskonna seisundil, mis lubab neil uskuda, et nad omavad kontrolli oma töö üle. Conger ja Kanungo (1988) defineerisid psühholoogilise võimustamise kui enesetõhususe tunde tõstmise protsessi organisatsiooni liikmete hulgas ning seda läbi võimetust soodustavate tingimuste tuvastamise ja nende eemaldamist nii formaalsete organisatsiooni praktikate kui ka efektiivsuse tõstmise mitteametlike tehnikate kaudu.

Thomas ja Velthouse (1990) vaatasid võimu kui energiat ja sidusid selle töötajate sisemise motivatsiooniga ning arendasid mudeli, mis koosneb neljast komponendist: tähendus, kompetentsus, enesemääratlus ja mõju. Menon (2001) mõtestas psühholoogilise võimustamise kui tunnetusliku olukorra, mis on iseloomustatav läbi kolme tahu: tajutud kontroll (*perceived control factor*), tajutud kompetentsus (*competence factor*) ja eesmärkide omaks võtmine (*goal internalisation factor*). Tajutud kontroll kajastab usku autonoomsusesse, tajutud kompetentsus viitab efektiivsusele ja isikliku võimekuse tundele ning eesmärkide omaks võtmine väljendab energiat andvat jõudu.

Tajutud kontrolli keskkonna ja teiste inimeste üle peetakse primaarseks aluseks võimustamise kogemiseks (Thomas & Velthouse, 1990). White (1959) toob välja käsitluse, mille järgi on võim sisemine tung või tõukejõud mõjutamaks ja kontrollimaks teisi inimesi. Sisaldab see uskumusi iseseisvuse kohta, otsuste tegemise vabadust, ressursside kättesaadavust, autonoomsust planeerimisel ja töösooritusel (Menon, 1999). Tajutud kompetentsust peetakse samuti võimustamise kogemise lahutamatuks osaks (Conger & Kanungo, 1998). See dimensioon peegeldab rolli meisterlikkust, mis eeldab edukaid sooritusi ühe või rohkemate ülesannete korral ning lisaks nõuab toimetulekut mitterutiinsetes rolliga seotud situatsioonides (Menon, 1999). Kolmandaks oluliseks komponendiks peetakse eesmärkide omaks võtmist. Eesmärkide omaks võtmine nõuab muutusi töötajate hoiakutes ja uskumustes kooskõlas organisatsiooni missiooni ja eesmärkidega. (Menon, 1999)

Psühholoogilise võimustamise ja rahulolu vahel on leitud korduvalt positiivset seost (Hechanova, Alampay, & Franco, 2006; Teixeira & Barbieri-Figueiredo, 2015; Ölcer, 2015). Võimustamise ja vanuse, ametikoha ning haridustaseme vahel on leitud positiivne seos (Teixeira & Barbieri-Figueiredo, 2015). Yilmaz (2015) on toetudes uuringule toonud välja positiivse seoses võimustamise ja vanuse ning töökogemuse vahel, kuid samas ei leitud seost võimustamise ja haridustaseme vahel.

### **1.3 Individuaalne töö kohandamine**

Tänapäeva ühiskonnas kasvab järjest enam töötajate ootus ise oma tööd kujundada. Wrezesniewski ja Dutton (2001) defineerisid individuaalse töö kohandamise (*individual job crafting*) kui tunnetuslike ja praktiliste muudatuste tegemise tööülesannetes või –suhetes, muutes selleks nende piire. Sellised muudatused tööülesannetes ja –suhetes muudavad töö mudelit ja sotsiaalset keskkonda, mis omakorda muudab töö tähendust ja olemust. Sarnaselt defineerisid ka Tims *et al.* (2015) töö kohandamist kui töötaja poolt tehtavaid omaalgatuslikke muudatusi, mida tehakse tööõudmistes ja –ressurssides. Tims, Bakker ja Derks (2012) on selgitanud töö kohandamise vormid täpsemalt lahti. Esiteks võivad töötajad muuta tööga seotud aspekte, mis on seotud tööülesannete (näiteks ülesannete kogus või sisu). Teiseks võivad töötajad muuta tööga seotud aspekte, mis on seotud suhetega, mis neid tööil puudutavad (näiteks kontaktide kogust ja intensiivust, mida neil on nii töökaaslaste kui



kliektidega). Kolmandaks võivad töötajad muuta tunnetust töö erinevate aspektide kohta eesmärgiga suurendada töö tähendust.

Töö kohandamisega seotud tegevused saab jagada nelja kategooriasse (Bakker, Tims, & Derks, 2012):

- Struktuursed ressursid (*structural job resources*) - töötajad soovivad rikastada töökeskkonda, näiteks suurendada iseseisvust ja arendada oskuseid;
- Sotsiaalsed ressursid (*social job resources*) - töötajad soovivad abi ja tagasisidet;
- Arendavad töönõudmised (*challenging job demands*) - töötajad võtavad endale uusi ülesandeid;
- Takistavad töönõudmised (*hindering job demands*) - töötajad väldivad pingelisi olukordasid ja ebameeldivate inimestega suhtlust.

Kui töötajad tajuvad, et töönõudmised ja ressursid ei ole tasakaalus, siis võivad nad püüelda selle tasakaalu saavutamise poole (Tims *et al.*, 2012). Wrezesniewski ja Dutton (2001) on sarnasel arvamusel, väites, et kui töö ei vasta töötaja oskustele või vajadustele, siis on töötaja motiveeritud muutma erinevaid töö elemente.

Töö kohandamine on tõhus sekkumise viis, sest selle puhul võtab töötaja endale aktiivse rolli kujundamiseks oma tööd. Kuigi enamasti töötajatel ei ole võimalik kujundada oma töökohta, siis on pea iga töö puhul võimalik leida võimalusi muutmaks tööülesandeid, suhteid või viisi, kuidas nad oma tööst mõtlevad, et muuta töö enda jaoks nauditavamaks ja tähenduslikumaks. Töö kohandamist saab rakendada erinevate rollide, staaži, töö raskusastme ja autonoomsuse taseme puhul ning seetõttu saab muutusi, mis mõjutavad tööd, algatada ka kõige piiratumate ja rutiinsete tööde puhul. (Slemp & Vella-Brodrick, 2013)

Berg, Dutton ja Wrezesniewski (2008) tõid välja, et individuaalne töö kohandamine toob kaasa rohkelt positiivseid väljundeid, muu hulgas töötaja seotuse, tööga rahulolu, paindlikuse ja edukuse. Lisaks viidatakse, et organisatsioonidel on oluline soodustada kasulikku ning vältida kulukat töö kohandamist. Slemp ja Vella-Brodrick (2013) tõid toetudes varasematele uuringutele välja, et töötaja proaktiivne käitumine toob ka organisatsioonile rohkem kasu, näiteks läbi paremate töötulemuste ja karjääriredelil

liikumise. Lisaks on leitud positiivne seos töö kohandamise ja psühholoogilise võimustamise vahel (Miller, 2015).

#### **1.4 Töösoorituse seos tööga rahuloluga, psühholoogilise võimustamisega ja töö kohandamisega**

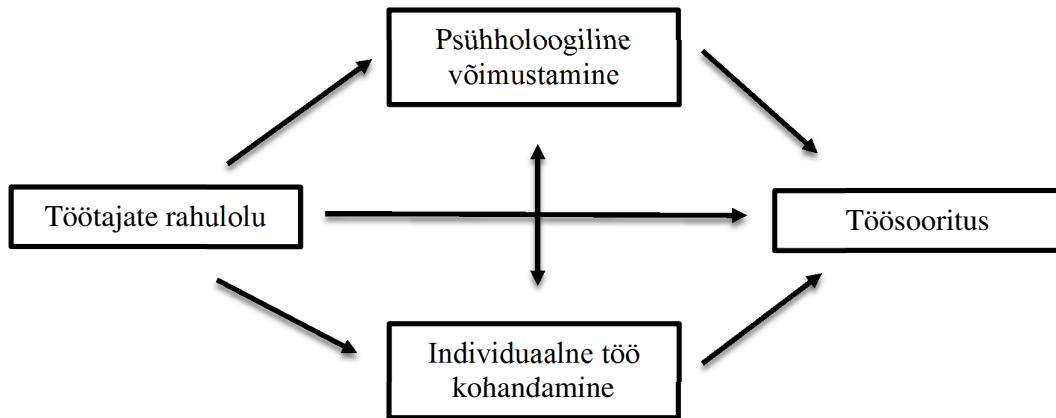
Töösooritust käsitletakse kui mitmemõõtmelist kontseptsiooni, milles saab vaadelda nii protsessi (käitumise) kui ka väljundi aspekti (Sonntag, Volmer, & Sychala, 2008). Töösooritus viitab tegevusele ja käitumisele, mis on indiviidi kontrolli all ja mis aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Rotundo & Sackett, 2002). Tulemuslikkuse juhtimine on seotud tegevustega parendamiseks töösooritust selleks, et saavutada organisatsiooni, meeskonna või indiviidi efektiivsus (Nzuve & Bakari, 2012).

Töötajate rahulolu ja töösoorituse vaheliste seoste osas on tehtud palju uuringuid, mille tulemusel ka antud seost kinnitatakse (Ölcer, 2015; Judge *et al.*, 2001). Judge *et al.* (2001) toovad oma uurimistöös välja ka, et see seos on tugevam keerulisemate tööde puhul võrreldes lihtsamate töödega.

Võimustamist vaadatakse kui lootusrikast lähenemist parandamiseks tegevuste efektiivsust ja teenuste kvaliteeti (Marghany, 2015). Psühholoogilise võimustamise ja töösoorituse vahelise positiivse seose on toonud välja oma uurimistöös Yilmaz (2015), Nzuve ja Bakari (2012), Hechanova *et al.* (2006) ning Ölcer (2015).

Tims *et al.* (2015) töid välja positiivse seose individuaalse töö kohandamise ja töösoorituse vahel. Oma uuringuga juhtisid nad tähelepanu sellele, et töötajad saavad parandada oma töösooritust läbi töö kohandamise. Nad väitsid, et positiivse seose põhjuseks võib olla asjaolu, et töötajad teevad oma töös muudatusi selleks, et saavutada parem sooritus, olla efektiivsem, täitmaks huvitavaid ülesandeid või olla hästi tasustatud. Positiivne seos individuaalse töö kohandamise ja töösoorituse vahel on toodud välja ka mitmetes teistes uuringutes (Bakker *et al.*, 2012; Lyons, 2008; Tims *et al.*, 2012). Kirkendall (2013) toob välja individuaalse töö kohandamise olulisuse, rõhutades, et selle kaudu on võimalik töötajatel olla ise aktiivsed ja seeläbi oma rahulolu taset tõsta. Töö kohandamisega saavad töötajad ise kujundada tööga seotud olulisi aspekte lähtuvalt individuaalsetest vajadusest.

Toetudes varasematele uuringutele, saab välja tuua nähtustevahelised seosed järgnevalt:



**Joonis 1** Töötajate rahulolu, psühholoogilise võimustamise, individuaalse töö kohandamise ja töösoorituse omavahelised seosed.

Allikas: autori koostatud

## 2 EMPIIRILINE UURING

Empiiriline uuring, mille raames mõõdeti töötajate rahulolu tööd ja organisatsiooni puudutavates aspektides, hinnanguid antud aspektide olulisusele, psühholoogilist võimustamist ja individuaalset töö kohendamist, viidi läbi Sotsiaalkindlustusametis. Antud peatükis tutvustatakse Sotsiaalkindlustusametit, kirjeldatakse uurimuse eesmärgi ja metoodikat ning esitatakse tulemused.

### 2.1 Sotsiaalkindlustusamet

Sotsiaalkindlustusamet on Sotsiaalministeeriumi valitsemisalas tegutsev valitsusasutus, mis moodustati 1. veebruaril 1993. Sotsiaalkindlustusameti roll ühiskonnas on olla inimeste turvavõrk läbi selle, et kindlustatakse inimesi seaduses ettenähtud pensionide, toetuste ja hüvitistega; määratakse ja makstakse elatisabi; tuvastatakse puude raskusastet ja puudest tulenevaid lisakulusid; tuvastatakse püsivat töövõimetust ja tagatakse ning rahastatakse rehabilitatsiooniteenuse ja erihoolekande osutamist; pakutakse ohvriabi ja lepitusteenust; koordineeritakse üleriigilist lastekaitse alast tööd. Sotsiaalkindlustusameti missioon on tagada kindlustunne inimesele igaks eluetapiks riigi teenuste osutamise ja sotsiaalkindlustushüvitiste maksmise kaudu. Sotsiaalkindlustusameti struktuuri kuulub 13 üksust (struktuur Lisas 1), kes paiknevad 17 linnas üle Eesti. (Sotsiaalkindlustusamet, 2016) 14. märtsi 2016. aasta seisuga on asutuses 596 teenistukohta.

Sotsiaalkindlustusametis on viimastel aastatel toimunud mitmeid muudatusi, millest mõned on käimas ka tänasel päeval ning mõned ootavad veel ees. Need muudatused avaldavad kindlasti mõju töötajatele ja nende rahulolule. Suuremateks muudatusteks on:

- 2014. aasta 1. detsembrist kehtima hakanud struktuurimuudatuse järgi üksused spetsialiseerusid ning kaotati piirkondade järgi juhtimine.
- 2016. aasta algusest lisandus uue valdkonnana lastekaitse.
- 2015-2017. aastal mõjutab asutuse tööd töövõimereform.
- 2012. aastal alustati uue infosüsteemi ettevalmistustega ning 2014. aastal arendustega. Uus infosüsteem võetakse kasutusele alates 1. jaanuar 2017.

## **2.2 Uuringu eesmärk**

Empiirilises uuringus otsib autor vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Milline on organisatsiooni töötajate rahulolu töö ja organisatsiooni erinevate aspektidega, hinnangud antud aspektide olulisusele, psühholoogilise võimustamise ja individuaalse töö kohandamise valmidus?
2. Kuidas on omavahel seotud töötajate rahulolu, hinnangud rahulolu aspektide olulisusele, psühholoogiline võimustamine ja individuaalne töö kohandamine?
3. Kuidas mõjutavad demograafilised näitajad töötajate rahulolu, hinnanguid rahulolu aspektide olulisusele, psühholoogilist võimustamist ja individuaalse töö kohandamist?

Tuginedes teoreetilisele materjalile ja antud töö uuringutulemustele, tehakse organisatsioonile ettepanekuid juhtimisotsuste parendamiseks ja seeläbi nii rahulolu kui töösoorituse tõstmiseks.

## **2.3 Metoodika**

Empiiriline uuring viidi läbi Sotsiaalkindlustusametis. Küsimustiku testimiseks viidi läbi pilootuuring, mille eesmärgiks oli selgitada välja küsimustiku kitsaskohad ning parendamaks need. Pilootuuring viidi läbi 9-11. märtsil ning valimisse valiti töötajad lähtuvalt sellest, et pilootuuringu valim oleks sarnane organisatsiooni struktuuriga. Valimisse kuulusid üks nõunik, üks koordinaator, kolm peaspetsialisti, kolm spetsialisti. Lisaks oli võimalus kõigil juhtidel küsimustiku osas tagasisidet anda. Pilootuuringu tulemusena parendati kaheksa väite sõnastust ning lisati põhjalikumad kirjeldused iga osa juurde, mis lihtsustaksid küsimustiku täitmist.

Uuringu valimiks oli kõikne valim, st info uuringu läbiviimisest koos viitega küsimustikule edastati kõigile organisatsiooni aktiivsetele töötajatele e-posti aadressile ning lisati uudisena organisatsiooni siseveebi. Küsimustik vormistati veebikeskkonnas Google Docs. Küsimustikku oli võimalik täita kõigil Sotsiaalkindlustusameti töötajatel elektrooniliselt kahe nädala jooksul ajavahemikus 14.-27. märts 2016. Küsimustiku kasutamine mõõtmisvahendina põhjuseks oli suure hulga vastuste kogumine tagades osalejatele

anonüümsus. Nii e-kirjas, siseveebi uudises kui ka küsimustiku alguses selgitati uuringu eesmärki, protsessi ning vastuste kasutamist vaid üldistatud kujul.

### **2.3.1 Küsimustik**

Uuringu läbiviimiseks koostati küsimustik, mis sisaldas nii magistritöö autori poolt koostatud küsimusi kui ka varasemalt väljatöötatud skaalaid. Tegemist oli kombineeritud instrumendiga, mis sisaldas nii valikvastustega kui ka avatud küsimusi. Küsimustik koosnes neljast sisulisest ning ühest vastajate taustaandmeid puudutavast osast. Küsimustik on esitatud Lisas 2. Küsimustik sisaldas vastavalt teemaplokkidele väiteid, millele hinnangu andmisel kasutati 6-pallist Likert-tüüpi skaalat, kus 1= kindlasti ei ole nõus ja 6 = kindlasti olen nõus või 1 = mitte üldse ei ole oluline ja 6 = kindlasti on oluline. Lisaks sisaldas esimene teemaplokk kaheksat avatud vastuse kasutamise võimalust.

Järgnevalt on esitatud uuringu osades kasutatud skaalade ja küsimuste täpsem ülevaade.

#### ***Tööga rahulolu***

Küsimustiku esimeses osas hinnati tööga rahulolu. Antud skaala on koostatud magistritöö autori poolt. Skaala koostamisel võeti aluseks Eesti Rakendusuringute Keskus Centar (2015a) poolt loodud pühendumuse uuringu meetoodika. Alaskaalade ja väidete valikut toetas Macdonald'i ja MacIntyre'i (1997) kokkuvõttev artikkel tuntumate skaalade alateemadest. Lisaks oli alaskaalade ja väidete valikul lähtutud uuritava organisatsiooni eripäradest ja vajadustest. Skaala koosnes 39-st väitest ning 8-st avatud küsimusest. Antud skaala jagunes kaheksaks tööd ja organisatsiooni puudutavaks alaskaalaks: organisatsioon, töökorraldus, karjääri- ja arenguvõimalused, töö sisu, informeeritus ja rolliselgus, vahetu juhtimine, koostöö kolleegidega, töö väärtustamine ja tasustamine. Iga alateema all oli 4-6 väidet, millele vastamine toimus 6-pallisel skaalal: 1 = kindlasti ei ole nõus, 2 = ei ole nõus, 3 = pigem ei ole nõus, 4 = pigem olen nõus, 5 = olen nõus, 6 = kindlasti olen nõus. Lisaks oli iga alaskaala lõpus avatud vastusena võimalik antud hinnanguid lahti selgitada. Avatud küsimuste lisamise eesmärgiks oli anda organisatsioonile sisukamat sisendit oma tegevuste planeerimisse.

### ***Hinnang rahulolu aspektide olulisusele***

Küsimustiku teises osas hinnati, kui võrd oluliseks peetakse tööd ja organisatsiooni puudutavate aspektide olemasolu. Antud skaala on samuti koostatud magistr töö autori poolt. Skaala koosnes rahulolu küsimustiku 39-st väitest ning jagunes samuti kaheksaks tööd ja organisatsiooni puudutavaks alaskaalaks: organisatsioon, töökorraldus, karjääri- ja arenguvõimalused, töö sisu, informeeritus ja rolliselgus, vahetu juhtimine, koostöö kolleegidega, töö väärtustamine ja tasustamine. Väidete hindamine toimus 6-pallisel skaalal: 1 = mitte üldse ei ole oluline, 2 = ei ole oluline, 3 = pigem ei ole oluline, 4 = pigem on oluline, 5 = on oluline, 6 = kindlasti on oluline.

### ***Psühholoogiline võimustamine***

Küsimustiku kolmandas osas hinnati psühholoogilist võimustamist. Antud nähtuse mõõtmiseks kasutati skaalat *Psychological Empowerment* (Kotze, Menon, & Vos, 2007; Menon, 2001). Skaala koosnes 15 väitest. Hindamine toimus 6-pallisel skaalal: 1 = kindlasti ei ole nõus, 2 = ei ole nõus, 3 = pigem ei ole nõus, 4 = pigem olen nõus, 5 = olen nõus, 6 = kindlasti olen nõus. Instrument lähtus kolmest faktorist: tajutud kontrolli faktor, kompetentsi faktor, eesmärkide omaks võtmise faktor.

### ***Individuaalne töö kohandamine***

Küsimustiku neljandas osas hinnati individuaalset töö kohandamist. Instrumendina kasutati Tims *et al.* (2012) poolt loodud *Job Crafting Scale*. Skaala koosnes 24 väitest. Hindamine toimus 6-pallisel skaalal: 1 = kindlasti ei ole nõus, 2 = ei ole nõus, 3 = pigem ei ole nõus, 4 = pigem olen nõus, 5 = olen nõus, 6 = kindlasti olen nõus. Instrument tugines neljale dimensioonile: struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid, arendavad tööõudmised, takistavad tööõudmised.

### ***Demograafilised andmed***

Küsimustiku viiendas osas küsiti töötaja taustaandmete kohta: tööstaaž (avatud vastus), ametikoht (viis vastuste gruppi), vanus (avatud vastus) ja haridustase (kaks vastuste gruppi).

Ametikohad olid küsimustikus jagatud viite gruppi. Grupeerimise aluseks on organisatsiooni palgajuhend, kus kõik ametikohad on jagatud erinevate tasandite vahel. Ametikohtade jaotus on toodud tabelis 2, kus on ka näha, kuidas antud grupe edaspidi nimetatakse.

**Tabel 2**  
Ametikohtade jaotus gruppideks

Grupp	Gruppi kuuluvad ametikohad	Töös edaspidi kasutatav nimetus
1	Juht	Juht
2	Nõunik, projektijuht	Nõunik
3	Juhtivspetsialist, vanemraamatupidaja, superviisor, terapeut, koordinaator, jurist, analüütik	Juhtivspetsialist
4	Peaspetsialist, juhtumikorraldaja, juhtumikonsultant, raamatupidaja, arhivaar	Peaspetsialist
5	Spetsialist, referent, juhi abi	Spetsialist

Allikas: autori koostatud

### 2.3.2 Tulemuste analüüsi meetodid

Kõik vastused salvestusid keskkonda, millest sai vastused alla laadida Exceli failina, mida edasi töötlemiseks sai hakata. Andmeanalüüs viidi läbi programmis SPSS 13.0 for Windows (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Taustaandmeid vanuse ja tööstaaži kohta küsiti avatud vastusena, mis analüüsi jaoks kodeeriti alagruppideks (tabel 3).

**Tabel 3**  
Vanuse ja tööstaaži kodeerimine alagruppideks analüüsi jaoks

Tööstaaž	Tööstaaži grupp	Vanus	Vanuse grupp
Alla 1 aasta	1	Kuni 30	1
1-5 aastat	2	31-40	2
6-10 aastat	3	41-50	3
11-20 aastat	4	51-60	4
Alates 21 aastat	5	61 ja rohkem	5

Allikas: autori koostatud

Leidmaks seoseid avatud vastuste andmise ja tööga rahulolu ning rahulolu aspektide olulisuse hinnangute vahel, lisaks ka statistiliselt olulisi erinevusi gruppide vahel avatud vastuste andmise osas, kodeeriti avatud vastuse olemasolu kui 1 ning avatud vastuse puudumine kui 0.

Küsimustiku usaldusväärsust hinnati teemaplokkide reliaabluskoeffitsientide väljaarvutamiseks (*Cronbach'i alpha*), mille kaudu hinnatakse skaalade sisemist reliaablust.



Tulemust peetakse usaldusväärseks, kui  $\alpha \geq 0,7$ , heaks, kui  $\alpha \geq 0,8$  ning väga heaks kui  $\alpha \geq 0,9$ . Alaskaalade reliaabluskoeffitsiendid on esitatud tabelis 4.

**Tabel 4**  
Küsimustiku alaskaalade reliaabluskoeffitsiendid

Skaala	Alaskaala	Väidete arv	Cronbach'i Alpha
Töoga rahulolu	Organisatsioon	6	0,760
	Töökorraldus	4	0,686
	Karjääri- ja arenguvõimalused	4	0,874
	Töö sisu	4	0,827
	Informeeritus ja rolliselgus	5	0,860
	Vahetu juhtimine	5	0,914
	Koostöö kolleegidega	5	0,856
	Töö väärtustamine ja tasustamine	6	0,898
Rahulolu aspektide olulisus	Organisatsioon	6	0,871
	Töökorraldus	4	0,840
	Karjääri- ja arenguvõimalused	4	0,844
	Töö sisu	4	0,849
	Informeeritus ja rolliselgus	5	0,912
	Vahetu juhtimine	5	0,910
	Koostöö kolleegidega	5	0,908
	Töö väärtustamine ja tasustamine	6	0,940
Individaalne töö kohandamine	Struktuursed tööressursid	6	0,729
	Sotsiaalsed tööressursid	6	0,816
	Arendavad tööõudmised	6	0,767
	Takistavad tööõudmised	6	0,826
Psühholoogiline võimustamine	Tajutud kontrolli faktor	5	0,832
	Kompetentsi faktor	5	0,897
	Eesmärgi omaks võtmise faktor	5	0,891

Allikas: autori koostatud

Kõikide alaskaalade reliaabluskoeffitsiendid on kõrged ja seega tulemused on usaldusväärsed.

Andmete statistiliseks analüüsimiseks kasutati kirjeldava statistika meetodit. Tulemuste analüüsimiseks arvutati välja aritmeetilised keskmised ja standardhälbed, lisaks vaadati minimaalseid ja maksimaalseid hinnanguid. Magistritöö sissejuhatuses püstitatud ülesannetele tuginedes kontrolliti korrelatsioonanalüüsi kaudu nähtuste omavahelisi seoseid, tugevust, suunda ja olulisust. Selleks kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat, mis mõõdab seost kahe tunnuse vahel, kus korrelatsioonikordaja +1 näitab kahe tunnuse täielikku ühist positiivset varieeruvust ning korrelatsioonikordaja -1 kahe tunnuse täielikku vastupidist seost. Tulemusi tõlgendati järgnevalt:  $\rho < 0,3$  – nõrk seos;  $0,3 \leq \rho < 0,7$  – keskmine seos;  $0,7 \leq \rho < 0,9$  – tugev seos. Dispersioonanalüüsi (Oneway ANOVA) kasutati

gruppidevaheliste statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks. Kahe grupi keskmiste võrdlemiseks kasutati T-testi. Statistilise olulise nivooks arvestati  $p < 0,05$ . Avatud küsimuste vastuseid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodiga. Selleks saadud vastused kodeeriti, mille käigus kommentaarid lahutati osadeks, mida sai süstematiseerida ja kategooriatesse jagada.

Analüüsis kasutatavad lühendid:  $m$  – keskmine,  $s$  – standardhälve,  $\rho$  – Spearmani korrelatsioonikordaja,  $p$  – statistiline olulisus,  $\min$  – minimaalne hinnang,  $\max$  – maksimaalne hinnang.

## 2.4 Tulemused

### 2.4.1 Valim

Üldkogumisse kuulus 567 Sotsiaalkindlustusameti töötajat, kellel kõigil oli võimalus vastata küsimustikule. Valimi mahu kalkulaatori (Sample Size Calculator, 2016) järgi peab lähtudes usaldusnivoost, mis on 95% ning valimiviga 5%, valimi suurus olema vähemalt 229 vastajat. Küsimustiku täitis 258 töötajat, mis on 45,5% kõigist organisatsiooni töötajatest. Seega on uuringu puhul tegemist esindusliku valimiga ning tulemused on üldistatavad üldkogumile. Lisaks on järgnevatest tabelitest (tabel 5, 6, 7, 8) näha, et valimi struktuur peegeldab suhteliselt täpselt kogu organisatsiooni struktuuri.

**Tabel 5**  
Valimi jaotus tööstaaži alusel

Tööstaaž	Vastajate arv	% vastajate arvust	Üldkogum	% üldkogumist
Alla 1 aasta	47	18,2%	97	17,1%
1-5 aastat	61	23,6%	130	22,9%
6-10 aastat	52	20,1%	97	17,1%
11-20 aastat	37	14,3%	103	18,2%
Alates 21 aastat	61	23,6%	140	24,7%

Allikas: autori koostatud

Tabelist 5 on näha, et kõige enam oli vastajate hulgas 1-5 aastase (23,6%) ning 21 ja enam aastase tööstaažiga töötajaid (23,6%), keda on ka organisatsiooni töötajate hulgas kõige rohkem (vastavalt 22,9% ja 24,7%). Kõige vähem oli vastajate hulgas 11-20 aastase tööstaažiga töötajaid (14,3%). Kui võrrelda valimit üldkogumiga, siis on näha, et rohkem aktiivsed olid väiksema tööstaažiga töötajad (kuni 10 aastat), kus antud kahes grupis oli

protsentuaalselt vastajaid rohkem kui üldkogumis. Vastupidiselt oli aga alates 11 aastase tööstaaži puhul, kus vastajate arv oli protsentuaalselt väiksem võrreldes üldkogumiga. Valimi keskmine tööstaaž oli 11,01 aastat ning üldkogumil 11,97 aastat.

**Tabel 6**  
Valimi jaotus ametikoha alusel

Ametikoha grupp	Vastajate arv	% vastajate arvust	Üldkogum	% üldkogumist
Juht	19	7,4%	21	3,7%
Nõunik	20	7,8%	38	6,7%
Juhtivspetsialist	23	8,9%	44	7,8%
Peaspetsialist	103	39,9%	205	36,2%
Spetsialist	93	36,0%	259	45,7%

Allikas: autori koostatud

Tabelis 6 on näha valimi ametikohtade struktuur. Kõige enam oli vastajate hulgas peaspetsialisti ametikohaga töötajaid (39,9%) ja kõige vähem juhte (7,4%). Kui võrrelda valimit üldkogumiga, siis olid aktiivsemad kõrgema positsiooniga inimesed. Siinkohal võib põhjuseks olla asjaolu, et juhtivad positsioonid tunnetasid rohkem uuringu vajalikkust ning seetõttu olid aktiivsemad vastajad võrreldes madalama taseme ametikohtadega.

**Tabel 7**  
Valimi jaotus haridustaseme alusel

Haridustase	Vastajate arv	% vastajate arvust	Üldkogum	% üldkogumist
Põhiharidus, keskharidus, keskeriharidus, kutsekeskharidus	108	41,9%	307	54,1%
Kõrgharidus (rakenduskõrgharidus, bakalaureusekraad, magistrikraad)	150	58,1%	260	45,9%

Allikas: autori koostatud

Haridustaseme järgi (tabel 7) jagunesid vastajad järgmiselt: 41,9% olid põhihariduse, keskhariduse, keskeriharidusega või kutsekeskharidusega ning 58,1% kõrgharidusega. Kui võrrelda valimit üldkogumiga, siis aktiivsemad vastajad olid kõrgharidusega inimesed. Sarnaselt vastajate ametikoha jaotusega, võib ka haridustaseme jaotuse puhul tuua välja asjaolu, et ilmselt tajuvad kõrgema haridusega töötajad rohkem uuringu vajalikkust.

**Tabel 8**  
Valimi jaotus vanuse alusel

Vanus	Vastajate arv	% vastajate arvust	Üldkogum	% üldkogumist
kuni 30	29	11,2%	42	7,4%
31-40	41	15,9%	88	15,5%
41-50	81	31,4%	160	28,2%
51-60	73	28,3%	182	32,1%
61 ja rohkem	31	12%	95	16,8%
Vastamata	3	1,2%		

Allikas: autori koostatud

Tabelis 8 on toodud valimi jaotus vanuse järgi. Kõige enam oli vastajaid vanuses 41-50 aastat (31,4%) ja kõige vähem vanuses kuni 30 aastat (11,2%). 1,2% vastajad ei kirjutanud oma vanust korrektselt. Kui võrrelda valimit üldkogumiga, siis olid aktiivsemad nooremad, st kuni 50 aastased võrreldes 51+ vanustega. Valimi keskmine vanus on 46,91 aastat ning üldkogumi keskmine vanus 49,49 aastat.

#### 2.4.2 Tööga rahulolu ja hinnangud aspektide olulisusele

Selles alapeatükis antakse ülevaade küsimustiku kahes esimeses osas käsitletud tööd ja organisatsiooni puudutavate aspektide rahulolu ja olulisuse hinnangutest. Tulemused esitatakse küsimustiku alaskaalade lõikes.

Tabelis 9 on toodud töötajate hinnangud tööga rahulolu küsimustiku alaskaaladele. Üksikväidete statistiline kirjeldus on toodud Lisas 3.

Tabelist 9 nähtub, et kõigile aspektidele antud hinnangud jäävad positiivsele poole ehk töötajad ilmutavad rahulolu. Kõige kõrgemini hinnati rahulolu töö sisuga ( $m=5,359$ ;  $s=0,643$ ), millest järeldub, et töö on inimeste jaoks huvitav ning hingega ollakse asja juures, tunnetatakse töö tähtsust ning mõistetakse, kuidas nende töö mõjutab organisatsiooni eesmärkide täitmist. Kõige madalamalt hinnati töö väärtustamist ja tasustamist ( $m=4,369$ ;  $s=0,866$ ), mille puhul on madalamalt hinnatud töötasu ja panuse vastavust ning tasustamise õiglust võrreldes teiste organisatsioonidega. Kõige madalam minimaalsem skoor alaskaalale anti töökorralduse, karjääri- ja arenguvõimaluste ning töö väärtustamise ja tasustamise puhul ( $\min=1,00$ ). Kõige kõrgem minimaalne skoor alaskaalale organisatsiooni ( $\min=2,83$ ) puhul.

**Tabel 9**

Töötajate hinnangud tööga rahulolu erinevatele aspektidele

	<b>Alaskaala</b>	<b>m</b>	<b>s</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
Tööga rahulolu	Organisatsioon	4,83	0,602	2,83	6,00
	Töökorraldus	4,77	0,748	1,00	6,00
	Karjääri- ja arenguvõimalused	4,51	0,949	1,00	6,00
	Töö sisu	5,36	0,643	2,75	6,00
	Informeeritus ja rolliselgus	4,85	0,714	2,40	6,00
	Vahetu juhtimine	4,94	0,898	1,80	6,00
	Koostöö kolleegidega	4,80	0,748	2,00	6,00
	Töö väärtustamine ja tasustamine	4,37	0,866	1,00	6,00
	<b>Alaskaala</b>	<b>m</b>	<b>s</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
Rahulolu aspektide olulisus	Organisatsioon	5,17	0,646	3,17	6,00
	Töökorraldus	5,41	0,620	3,25	6,00
	Karjääri- ja arenguvõimalused	5,03	0,739	2,50	6,00
	Töö sisu	5,47	0,571	2,75	6,00
	Informeeritus ja rolliselgus	5,49	0,593	3,20	6,00
	Vahetu juhtimine	5,47	0,624	3,00	6,00
	Koostöö kolleegidega	5,41	0,615	3,20	6,00
	Töö väärtustamine ja tasustamine	5,29	0,749	2,50	6,00

Allikas: autori koostatud

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel anti kõigile alaskaaladele väga kõrged hinnangud (keskmised hinnangud alaskaaladele jäid vahemikku 5,03-5,49), seega peetakse nende aspektide olemasolu väga oluliseks. Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel hinnati kõige olulisemaks informeeritust ja rolliselgust ( $m=5,49$ ;  $s=0,593$ ), vahetut juhtimist ( $m=5,47$ ;  $s=0,624$ ) ja töö sisu ( $m=5,47$ ;  $s=0,571$ ). Antud kolm alaskaalat puudutavat kõik töötajat otseselt ja vahetult. Samamoodi said kõrged hinnangud olulisusele töökorraldus ning koostöö kolleegidega. Kõige vähem oluliseks hinnati karjääri- ja arenguvõimalusi ( $m=5,03$ ;  $s=0,739$ ), kus madalamalt hinnati karjääri- ja arenguvõimaluste olemasolu, kuid siiski väga oluliseks peetakse tööalase täiendamise võimalusi. Kõige madalama minimaalsema skooriga hinnati karjääri- ja arenguvõimalusi ning töö väärtustamist ja tasustamist ( $min=2,50$ ). Kõige kõrgema minimaalse skooriga hinnati töökorraldust ( $min=3,24$ ).

Lisas 4 on toodud tööga rahulolu alaskaalade omavaheliste korrelatsioonide tabel. Sealt on näha, et kõigi alaskaalade vahel on statistiliselt oluline ( $p=0,000$ ) positiivne keskmise tugevusega seos. Kõige tugevamad seosed ilmsid vahetu juhtimise ning informeerituse ja rolliselguse ( $\rho=0,663$ ), karjääri- ja arenguvõimaluste ning töö väärtustamise ja tasustamise ( $\rho=0,614$ ), organisatsiooni ning informeerituse ja rolliselguse ( $\rho=0,613$ ), koostöö kolleegidega ning informeerituse ja rolliselguse vahel ( $\rho=0,601$ ). Tulemuste põhjal võib teha järeldused, et kui töötajad teavad, mis on nende roll ning mida neilt oodatakse, siis ilmselt

mõistetakse paremini ka juhtidelt saadavat tagasiside. Lisaks kui omatakse vajalikku informatsiooni, siis saadakse paremini aru ja võetakse omaks organisatsiooni eesmärged ja väärtusi ning mõistetakse muudatuste vajalikkust. Kuigi kõigi alaskaalade vahel on korrelatiivsed seosed olemas, siis üldpilti vaadates ilmneb, et informatsiooni ja rolliselguse aspekt on antud juhul võtmeteguriks, millele kindlasti tuleb suurt rõhku ja tähelepanu pöörata.

Lisas 5 on toodud rahulolu aspektide olulisuse alaskaalade korrelatsioonanalüüsi tulemused. Sarnaselt töötajate rahulolu alaskaalade korrelatsioonanalüüsile, oli ka siin kõigi alaskaalade vahel statistiliselt oluline ( $p=0,000$ ) keskmise tugevusega seos. Kõige tugevamad seosed ilmsid vahetu juhtimise ja koostöö kolleegidega ( $\rho=0,680$ ), karjääri- ja arenguvõimaluste ning informeerituse ja rolliselguse ( $\rho=0,664$ ), vahetu juhtimise ning informeerituse ja rolliselguse ( $\rho=0,659$ ), töö sisu ja koostöö kolleegide vahel ( $\rho=0,656$ ). Tulemuste põhjal võib teha järeldused, et vahetu juhtimise ja kolleegidega koostöö oluliseks pidamine on seoses, sest vahetu juht aitab sellele palju kaasa. Vahetu juht saab panustada ühtsustunde loomisele ja konfliktide lahendamisele, mis on oluliseks eelduseks heale koostööle. Kui töötajad peavad oluliseks vahetut juhtimist, siis väärtustavad nad ka informeeritust ja rolliselgust, sest seda pakubki neile enamasti vahetu juht.

**Tabel 10**  
Korrelatsioonanalüüsi tulemused tööga rahulolu ja antud aspektide olulise hinnangute vahel.

	<b>Tööga rahuolu ja antud aspektide olulisuse seosed</b>
Organisatsioon	0,633, $p=0,000$
Töökorraldus	0,221, $p=0,000$
Karjääri- ja arenguvõimalused	0,295, $p=0,000$
Töö sisu	0,622, $p=0,000$
Informeeritus ja rolliselgus	0,284, $p=0,000$
Vahetu juhtimine	0,407, $p=0,000$
Koostöö kolleegidega	0,403, $p=0,000$
Töö väärtustamine ja tasustamine	0,149, $p=0,016$

Allikas: autori koostatud

Magistritöös sooviti välja selgitada, kas on seoseid selle vahel, milline on tööga rahulolu ning kuidas töötajad hindavad rahulolu aspektide olulisust (tabel 10). Tulemustest on näha, et seosed ilmsid kõigil alaskaaladel ning tegemist on statistiliselt oluliste seostega. Kõige tugevamad (keskmise tugevusega) positiivsed seosed ilmnevad organisatsiooni ( $\rho=0,633$ ;  $p=0,000$ ) ja töö sisu ( $\rho=0,622$ ;  $p=0,000$ ) alaskaalade puhul. Nende kahe alaskaala puhul

kehtib seos, kui rahulolu on kõrgem, siis hinnatakse ka olulisust kõrgemaks. Nõrk seoses ilmnes töö väärtustamise ja tasustamise alaskaalal ( $\rho=0,149$ ;  $p=0,016$ ).

### ***Organisatsioon***

Tööga rahulolu skaala organisatsiooni alaskaala keskmine oli 4,83 ja standardhälve 0,602 (tabel 9). Tööga rahulolu skaala sees oli tegemist kõige väiksema standardhälbega, mis näitab, et hinnangute keskmised erinevused ei olnud väga suured. Alaskaala kõige väiksem keskmine oli 2,83 ja kõige kõrgem 6,00. Kui võrrelda alaskaalade kõige madalamaid keskmiseid, siis organisatsiooni alaskaala puhul oli see kõige kõrgem. Tööga rahulolu puhul esines organisatsiooni alaskaala keskmises statistiliselt oluline erinevus vastajate tööstaaži puhul esimese (alla 1 aasta) ja kolmanda (6-10 aastat) grupi vahel (vastavalt  $m=5,12$ ;  $m=4,67$ ;  $t=3,649$ ;  $p=0,000$ ), mis tähendab, et uued töötajad on võrreldes staažikamate töötajatega rohkem rahul organisatsiooni üldiselt puudutavates küsimustes.

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel hinnati organisatsiooni alaskaalat keskmiselt 5,17 ( $s=0,646$ ). Kõige madalam minimaalne skoor oli 3,17 ja kõige kõrgem 6,00. Rahulolu aspektide olulisuse hinnangute puhul esines organisatsiooni alaskaala keskmises statistiliselt oluline erinevus vastajate vanuse puhul esimese (kuni 30 aastat) ja viienda (üle 61 aasta) grupi vahel (vastavalt  $m=5,42$ ;  $m=4,94$ ;  $t=3,034$ ;  $p=0,004$ ), mis tähendab, et nooremad töötajad peavad organisatsiooni üldiselt puudutavaid aspekte olulisemaks kui vanemad töötajad.

Organisatsiooni alaskaalale andis avatud vastuse 60 vastajat (23,3% vastajatest). Peamiselt kommenteeriti muudatusi (kahekümne kolmel korral), kuvandit ühiskonnas (kuueteistkümmel korral) ja tööandja stabiilsus (neljateistkümmel korral). Muudatuste osas toodi välja, et need on väga vajalikud, kuid paremini peaks olema läbi mõeldud muudatus algusest lõpuni koos kõigi detailidega ning paremini teostatud kommunikatsioon. Kuvandit ühiskonnas kommenteeriti peamiselt, et see on paremuse poole muutunud, kuid siin on veel suur töö ära teha ning organisatsioon peaks püüdma ise rohkem „pildil olla“, mitte sattuma meediasse ainult siis, kui miskit on pahasti. Tööandja stabiilsust seati korduvalt kahtluse alla just rohkete muudatuste tõttu.

### ***Töökorraldus***

Tööga rahulolu skaala puhul oli töökorralduse alaskaala keskmine 4,77 ja standardhälve 0,748 (tabel 9). Alaskaala kõige madalam keskmine oli 1,00 ja kõige kõrgem 6,00. Demograafiliste andmete alusel statistiliselt olulisi erinevusi töökorralduse alaskaalal töötajate rahulolu osas ei esinenud.

Rahulolu aspektide olulisuse osas oli alaskaalale antud keskmine hinnang 5,41 ( $s=0,620$ ). Kõige madalam minimaalne skoor oli 3,25 ja kõige kõrgem 6,00. Kui võrrelda alaskaalade kõige madalamaid keskmiseid, siis töökorralduse alaskaalal oli see kõige kõrgem. Rahulolu aspektide olulise hinnangute puhul esines töökorralduse alaskaala keskmises statistiliselt oluline erinevus vastajate vanuse puhul esimese (kuni 30 aastat) ja viienda (üle 61 aasta) grupi vahel (vastavalt  $m=5,59$ ;  $m=5,17$ ;  $t=2,467$ ;  $p=0,017$ ). Seega nooremad töötajad peavad töökorraldust puudutavaid aspekte olulisemaks kui vanemad töötajad.

Töökorralduse alaskaalale andis avatud vastuse 74 vastajat (28,7% vastajatest), mis oli kõige rohkem kommenteeritud alaskaala. Kommenteeriti tööruume ja töötingimusi (kolmekümne viiel korral), töö organiseeritust üksuses (üheksateistkümnel korral), tööde lõpetamist tähtaegselt (seitsmeteistkümnel korral) ja töövahendid (viieteistkümnel korral). Tööruumide ja –tingimuste osas toodi välja, et tingimused erinevates Eesti asukohtades on vägagi erinevad ning enamasti väljaspool Tallinna on olukord halvem. Töövahendite osas toodi kõige enam välja rahulolematust IT poolega ehk näiteks interneti ja andmebaaside korrektse töötamisega. Töö organiseeritus üksuses ja tähtaegne lõpetamine töödega kommentaarid olid tihti põimitud. Peamiselt toodi välja, et kuna teatud hetkedel on töökoormus väga suur, siis ei ole võimalik tähtaegselt kõike valmis saada. Lisaks toodi korduvalt välja, et kuna osad inimesed suudavadki rohkem tööd teha ja on seda valmis tegema, siis tuleks lähtuda sellest ülesannete jagamisel ning tuleks mõelda ka boonussüsteemide peale.

### ***Karjääri- ja arenguvõimalused***

Tööga rahulolu skaala puhul oli karjääri- ja arenguvõimaluste alaskaala keskmine 4,51 ja standardhälve 0,949 (tabel 9). Tööga rahulolu skaala sees oli tegemist kõige suurema standardhälbega. Alaskaala kõige madalam keskmine oli 1,00 ja kõige kõrgem 6,00. Tööga rahulolu puhul esines karjääri- ja arenguvõimaluste alaskaala keskmises statistiliselt oluline erinevus vastajate haridustaseme puhul esimese (põhiharidus, keskharidus, keskeriharidus, kutsekeskharidus) ja teise (kõrgharidus) grupi vahel (vastavalt  $m=4,67$ ;  $m=4,40$ ;  $t=2,321$ ;



$p=0,021$ ), mis tähendab, et madalama haridustasemega töötajad on rohkem rahul karjääri- ja arenguvõimalustega võrreldes kõrgema haridustasemega töötajatega.

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel hinnati karjääri- ja arenguvõimaluste alaskaalat keskmiselt 5,03 ( $s=0,739$ ), mis on kõige madalam keskmine antud skaala alaskaalade osas ehk et töötajad peavad seda kõige vähem olulisemaks. Kõige madalam keskmine skoor oli 2,50 ja kõige kõrgem 6,00. Rahulolu aspektide olulise hinnangute puhul esines karjääri- ja arenguvõimaluste alaskaala keskmises statistiliselt oluline erinevus vastajate tööstaaži puhul esimese (alla 1 aasta) ja kolmanda (6-10 aastat) grupi vahel (vastavalt  $m=5,43$ ;  $m=4,85$ ;  $t=3,707$ ;  $p=0,000$ ). Seega lühema tööstaažiga töötajad tähtsustavad karjääri- ja arenguvõimalusi rohkem kui keskmise tööstaažiga töötajad.

Karjääri- ja arenguvõimaluste alaskaalale andis avatud vastuse 41 vastajat (15,9% vastajatest). Kõige enam kommenteeriti karjääri- ja arenguvõimalusi organisatsioonis (kahekümne kahel korral), lisaks ka ametikohal olevat arenguruumi (kaheteistkümmel korral) ning tööalase täiendamise võimalusi (üheksal korral). Karjääri- ja arenguvõimaluste puhul toodi välja, et organisatsioonis ei ole selleks eriti võimalusi. Kommentaaridest selgub, et peamiselt mõtlevad töötajad siinkohal vertikaalsele karjäärile ning ei teadvustada horisontaalse karjääri võimalusi. Ametikoha arenguruumi ja tööalase täiendamise osas olid vastused väga erinevad. Osad vastajad olid arvamusel, et ametikohal on arenguruumi ja seda toetavad ka pakutavad koolitused, teised aga leidsid, et arenguruum puudub ja tööalaseks täiendamiseks võimalusi ei pakuta.

### ***Töö sisu***

Tööga rahulolu skaala puhul oli töö sisu alaskaala keskmine 5,36 ja standardhälve 0,643 (tabel 9). Tegemist on rahulolu skaala kõige kõrgema keskmisega alaskaalaga, mis näitab, et töötajatele meeldib nende töö, see on nende jaoks huvitav ning nad on hingegea töö juures. Alaskaala kõige madalam keskmine oli 2,75 ja kõige kõrgem 6,00. Demograafiliste andmete alusel statistiliselt olulisi erinevusi töö sisu alaskaalal ei esinenud.

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel hinnati töö sisu alaskaalat keskmiselt 5,47 ( $s=0,571$ ). Tegemist on ühe kõrgema keskmise hinnanguga antud skaala ning kõige väiksema standardhälbega. Seega peavad töötajad töö sisu väga oluliseks. Kõige madalam minimaalne skoor oli 2,75 ja kõige kõrgem 6,00. Rahulolu aspektide olulise hinnangute

puhul esines töö sisu alaskaala keskmises statistiliselt oluline erinevus vastajate vanuse puhul esimese (kuni 30 aastat) ja viienda (üle 61 aastat) grupi vahel (vastavalt  $m=5,66$ ;  $m=5,23$ ;  $t=2,402$ ;  $p=0,020$ ). Sellest järeldub, et nooremad töötajad väärtustavad töö sisu rohkem, kui teevad seda vanemad töötajad.

Töö sisu alaskaalale andis avatud vastuse 41 vastajat (15,9% vastajatest). Kõige rohkem kommenteeriti töö sisu, ehk kas see on huvitav (kahekümne kolmel korral). Lisaks kommenteeriti korduvalt töö tähtsust (üheksal korral) ja töö mõju organisatsiooni eesmärkidele (kuuel korral). Väga paljud avatud vastused sisaldasid infot, et töö on vastajate jaoks huvitav. Lisati ka, et kui töö ei oleks sisulises mõttes huvitav, siis kindlasti seda tööd ei tehtaks. Töö tähtsuse osas toodi välja, et vastajad mõistavad, et nende töö on klientide jaoks oluline. Toodi ka välja, et tajutakse, kuidas enda töö mõjutab organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

### ***Informeeritus ja rolliselgus***

Tööga rahulolu skaala puhul oli informeerituse ja rolliselguse alaskaala keskmine 4,85 ja standardhälve 0,714 (tabel 9). Alaskaala kõige madalam keskmine oli 2,40 ja kõige kõrgem 6,00. Demograafiliste andmete alusel statistiliselt olulisi erinevusi informeerituse ja rolliselguse alaskaalal ei esinenud.

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel hinnati informeerituse ja rolliselguse alaskaalat keskmiselt 5,48 ( $s=0,593$ ), mis oli kõige kõrgemini hinnatud alaskaala ning mis näitab, et töötajad peavad väga oluliseks õigel ajal saadavat vajalikku infot ning teadmist, mida neilt nende ametikohal oodatakse. Kõige madalam minimaalne skoor oli 3,20 ja kõige kõrgem 6,00. Demograafiliste andmete alusel statistiliselt olulist erinevust antud alaskaalal ei esinenud.

Informeerituse ja rolliselguse alaskaalale andis avatud vastuse 41 vastajat (15,9% vastajatest). Kõige enam kommenteeriti info liikumist ja omamist ning seda nii igapäevase töö tegemise kontekstis (kahekümnel korral) kui muudatuste toimumisel (kaheteistkümnel korral). Toodi välja, et infot on palju, kuid see peaks olema rohkem süstematiseeritud. Lisaks toodi ka välja, et muudatuste kohta saadakse informatsiooni palju hiljem, kui töötajad oleksid soovinud.

### ***Vahetu juhtimine***

Tööga rahulolu skaala puhul oli vahetu juhtimise alaskaala keskmine 4,94 ja standardhälve 0,898 (tabel 9). Alaskaala kõige madalam keskmine oli 1,80 ja kõige kõrgem 6,00. Demograafiliste andmete alusel statistiliselt olulisi erinevusi vahetu juhtimise alaskaalal ei esinenud.

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel hinnati vahetu juhtimise alaskaalat keskmiselt 5,47 ( $s=0,624$ ), mis oli üheks kõrgemaks keskmiseks antud skaalal ja mis näitab, kuivõrd oluliseks töötajad peavad vahetu juhtimise head taset. Kõige madalam minimaalne skoor oli 3,00 ja kõige kõrgem 6,00. Demograafiliste andmete alusel statistiliselt olulist erinevust antud alaskaalal ei esinenud.

Vahetu juhtimise alaskaalale andis avatud vastuse 46 vastajat (17,8% vastajatest). Kõige enam kommenteeriti vahetut juhtimist üldiselt (seitsmeteistkümmel korral). Lisaks kommenteeriti konfliktide lahendamist (kaheksal korral) ja tagasiside andmist (seitsmel korral). Kõige enam esineb kommentaare vahetu juhtimisega rahulolu kohta. Tuuakse välja ka, et meeskonnas esinevate erimeelsuste korral on juht abiks nende lahendamisel. Tagasiside osas on vastajate soovid suuremad, kui seda neile tegelikult pakutakse ehk inimesed sooviksid saada rohkem tagasisidet.

### ***Koostöö kolleegidega***

Tööga rahulolu skaala puhul oli koostöö kolleegidega alaskaala keskmine 4,94 ja standardhälve 0,898 (tabel 9). Alaskaala kõige madalam keskmine oli 1,80 ja kõige kõrgem 6,00. Demograafiliste andmete alusel statistiliselt olulisi erinevusi koostöö kolleegidega alaskaalal ei esinenud.

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel hinnati kolleegidega koostöö alaskaalat keskmiselt 5,41 ( $s=0,615$ ). Kõige madalam minimaalne skoor oli 3,20 ja kõige kõrgem 6,00. Demograafiliste andmete alusel statistiliselt olulist erinevust antud alaskaalal ei esinenud.

Koostöö kolleegidega alaskaalale andis avatud vastuse 46 vastajat (17,8% vastajatest). Kommenteeriti õhkkonda kolleegide vahel (neljateistkümmel korral), üksustevahelist koostööd (kolmeteistkümmel korral), koostööd enda üksuse sees (kaheteistkümmel korral) ning tööalaste probleemide avameelset arutamist (üheksal korral). Toodi välja, et üksuste

sees on enamasti hea koostöö, kuid see võib olla häiritud juhul, kui üksuse töötajad paiknevad üle Eesti. Üksustevahelise koostöö osas on arvamus, et see ei toimi hästi, sest kohati üksused justkui võistlevad teineteisega. Õhkkond kolleegide vahel on üldiselt hea, kuid rohkete muudatuste tõttu on see kannatada saanud. Töölaste probleemide arutamine võib tekitada pingeid.

### ***Töö väärtustamine ja tasustamine***

Tööga rahulolu skaala puhul oli töö väärtustamise ja tasustamise alaskaala keskmine 4,37 ja standardhälve 0,866 (tabel 9). Tegemist on rahulolu skaala kõige madalama keskmisega alaskaalaga, mis peegeldab seda, et kuigi keskmised hinnangud jäävad positiivsele poole keskele, siis on rahulolu ikkagi kõige madalam. Alaskaala kõige madalam keskmine oli 1,00 ja kõige kõrgem 6,00. Tööga rahulolu puhul esines töö väärtustamise ja tasustamise alaskaala keskmises statistiliselt oluline erinevus tööstaaži puhul esimese (alla 1 aasta) ja kolmanda (6-10 aastat) grupi vahel (vastavalt  $m=4,95$ ;  $m=4,16$ ;  $t=4,788$ ;  $p=0,000$ ). Tähendab see seda, et töö väärtustamise ja tasustamise puhul on rahulolu kõrgem lühema tööstaažiga töötajatel võrreldes keskmise tööstaažiga töötajatega. Lisaks esines haridustaseme puhul statistiliselt oluline erinevus esimese (põhiharidus, keskkharidus, keskeriharidus, kutsekeskharidus) ja teise (kõrgharidus) grupi vahel (vastavalt  $m=4,52$ ;  $m=4,26$ ;  $t=2,452$ ;  $p=0,015$ ). Selle põhjal saame väita, et madalama haridustasemega töötajate rahulolu töö väärtustamise ja tasustamisega on kõrgem võrreldes kõrgema haridustasemega töötajatega.

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel hinnati töö väärtustamise ja tasustamise alaskaalat keskmiselt 5,29 ( $s=0,749$ ). Antud alaskaala oli ka kõige suurema standardhälbega rahulolu aspektide olulisuse skaalal. Kõige madalam minimaalne skoor oli 2,50 ja kõige kõrgem 6,00. Demograafiliste andmete alusel statistiliselt olulist erinevust antud alaskaalal ei esinenud.

Töö väärtustamise ja tasustamise alaskaalale andis avatud vastuse 45 vastajat (17,4% vastajatest). Peamiselt lisati kommentaare panuse ja töötasu vahelise tasakaalu (viieteistkümmel korral) ja organisatsiooni tasusüsteemi kohta (kolmeteistkümmel korral). Töötasu osas toodi välja, et kuigi see on viimastel aastatel kasvanud, siis ikkagi ei ole see vastavuses tööpanusega. Organisatsiooni tasusüsteemi osas toodi välja, et täiesti arusaadav see ei ole, sest küsimusi tekitavad lisatasud, mis on üksustel erinevad.

### *Avatud vastuste andmine*

Korrelatsioonanalüüsiga vaadati, kas ja kuidas on seotud avatud vastuste andmine tööga rahuloluga ja hinnanguga rahulolu aspektide olulisusele. Tulemustest selgus (tabel), et ainukesed statistiliselt olulised seosed ilmsid tööga rahulolu ja kommentaaride andmise töökorralduse alaskaala ( $\rho=-0,271$ ;  $p=0,000$ ) ning koostöö kolleegide alaskaala vahel ( $\rho=-0,139$ ;  $p=0,026$ ). Tegemist on nõrkade negatiivsete seostega. See tähendab, et mida väiksem oli rahulolu, seda suurem oli tõenäosus, et avatud vastus lisati. Avatud vastuste sisulises analüüsis selgus, et tagasiside oli pigem kriitiline ning suunatud parenduskohtadele. Kokkuvõtteks võib öelda, et avatud vastuste andmise vahel on üksikud ja nõrgad seosed tööga rahuloluga ja hinnangutega rahulolu aspektide olulisusele.

**Tabel 11**

Avatud vastuste andmise seos tööga rahuloluga ja hinnangutega rahulolu aspektide olulisusele.

		<b>Tööga rahulolu</b>	<b>Hinnang rahulolu aspektide olulisusele</b>
Kommentaari- andmine	Organisatsioon	-0,005; $p=0,931$	0,109; $p=0,081$
	Töökorraldus	<b>-0,271; <math>p=0,000</math></b>	0,063; $p=0,315$
	Karjääri- ja arenguvõimalused	-0,096; $p=0,124$	-0,064; $p=0,305$
	Töö sisu	-0,122; $p=0,050$	-0,038; $p=0,543$
	Informeeritus ja rolliselgus	-0,026; $p=0,676$	0,120; $p=0,055$
	Vahetu juhtimine	-0,080; $p=0,201$	0,049; $p=0,430$
	Koostöö kolleegidega	<b>-0,139; <math>p=0,026</math></b>	0,005; $p=0,936$
	Töö väärtustamine ja tasustamine	-0,091; $p=0,144$	-0,006; $p=0,919$

Allikas: autori koostatud

Lisaks vaadati, kas ja kuidas on omavahel seotud avatud vastuste andmine demograafiliste andmetega. Seoste olemasolu kontrolliti dispersioonanalüüsiga, kuid ühtegi statistiliselt olulist seost avatud vastuste andmise ja demograafiliste andmete (tööstaaži grupp, ametikoha grupp, vanuse grupp, haridustase) vahel ei leitud.

### **2.4.3 Psühholoogiline võimustamine**

Psühholoogilise võimustamise skaala statistiline kirjeldus on toodud tabelis 12 ning hinnangud skaala üksikväidetele Lisas 6.

**Tabel 12**

Psühholoogilise võimustamise skaala statistiline kirjeldus

<b>Alaskaala</b>	<b>m</b>	<b>s</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
Tajutud kontrolli faktor	4,37	0,847	1,80	6,00
Kompetentsi faktor	5,04	0,601	3,20	6,00
Eesmärgi omaks võtmise faktor	5,01	0,712	3,00	6,00

Allikas: autori koostatud

Kõige kõrgemad keskmised hinnangud anti psühholoogilise võimustamise kompetentsi faktorile ( $m=5,04$ ;  $s=0,601$ ) ja eesmärgi omaks võtmise faktorile ( $m=5,01$ ;  $s=0,712$ ). Kõige madalam keskmine hinnang anti tajutud kontrolli faktorile ( $m=4,37$ ;  $s=0,847$ ). Seega kõige rohkem tajutakse tööks vajaliku kompetentsuse olemasolu, tänu millele on sooritud edukad ja saadakse hakkama ka keerulisemates olukordades ning ka organisatsiooni eesmärkide omaks võtmist ehk ühiste eesmärkide nimel tegutsemist. Vähem tajutakse aga iseseisvust ja võimalust oma tööd planeerida.

**Tabel 13**

Tajutud kontrolli faktori gruppidevaheline võrdlus

<b>Võrreldavad grupid</b>	<b>m</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Juht ja juhtivspetsialist	$m=5,12$ ; $m=4,59$	2,119	0,040
Juht ja peaspetsialist	$m=5,12$ ; $m=4,31$	4,177	0,000
Juht ja spetsialist	$m=5,12$ ; $m=4,11$	4,826	0,000
Nõunik ja peaspetsialist	$m=4,93$ ; $m=4,31$	3,383	0,001
Nõunik ja spetsialist	$m=4,93$ ; $m=4,11$	4,138	0,000
Juhtivspetsialist ja spetsialist	$m=4,59$ ; $m=4,11$	2,485	0,014

Allikas: autori koostatud

Tabelis 13 on toodud tajutud kontrolli faktori alaskaalal ilmnunud statistiliselt olulised erinevused ametikohtade lõikes. Tulemustest on näha, et kõrgematel positsioonidel on tajutud kontrolli tunnetus kõrgem võrreldes madalamate ametikohtadega.

Haridustaseme puhul esines statistiliselt oluline erinevus tajutud kontrolli faktori (vastavalt  $m=4,59$ ;  $m=4,21$ ;  $t=3,701$ ;  $p=0,000$ ) ja eesmärgi omaks võtmise faktori (vastavalt  $m=5,12$ ;  $m=4,94$ ;  $t=2,010$ ;  $p=0,045$ ) alaskaaladel esimese (põhiharidus, keskharidus, keskeriharidus, kutsekeskharidus) ja teise (kõrgharidus) grupi vahel. See tähendab mõneti üllatuslikult, et madalama haridustasemega töötajad tajuvad võrreldes kõrgema haridustasemega töötajatega rohkem iseseisvust ja kontrolli ning ühiste eesmärkide nimel tegutsemist.

**Tabel 14**

Psühholoogilise võimustamise alaskaalade omavahelised seosed

	Tajutud kontrolli faktor	Kompetentsi faktor	Eesmärgi omaks võtmise faktor
Tajutud kontrolli faktor	1		
Kompetentsi faktor	0,423 p=0,000	1	
Eesmärgi omaks võtmise faktor	0,626 p=0,000	0,471 p=0,000	1

Allikas: autori koostatud

Psühholoogilise võimustamise alaskaalade omavahelised seosed on toodud tabelis 14, kus on näha, et kõigi psühholoogilise võimustamise alaskaalade vahel on statistiliselt olulised keskmise tugevusega seosed. Kõige tugevam seos on tajutud kontrolli faktori ja eesmärki omaks võtmise faktori vahel ( $p=0,626$ ;  $p=0,000$ ). See tähendab, et mida kõrgemini tunnetatakse kontrolli olemasolu ning võimu otsustamisel ja mõjutamisel, siis seda kõrgemini tajutakse ka organisatsiooniga ühiseid eesmärke.

#### 2.4.4 Individuaalne töö kohandamine

Töö kohandamise skaala statistiline kirjeldus on toodud tabelis 15 ning hinnangud skaala üksikväidetele Lisas 7.

**Tabel 15**

Individuaalse töö kohandamise skaala statistiline kirjeldus

Alaskaala	m	s	min	max
Struktuursed tööressursid	5,09	0,532	3,67	6,00
Sotsiaalsed tööressursid	4,55	0,738	2,83	6,00
Arendavad tööõudmised	4,42	0,680	2,50	6,00
Takistavad tööõudmised	3,94	0,943	1,17	6,00

Allikas: autori koostatud

Kõige kõrgemad keskmised hinnangud anti struktuursete tööressurssidele ehk inimesed soovivad suurendada iseseisvust ja arendada enda oskuseid ( $m=5,09$ ;  $s=0,532$ ). Järgnevad sotsiaalsed tööressursid ehk töötajate soov saada abi ja tagasisidet ( $m=4,55$ ;  $s=0,738$ ) ning arendavad tööõudmised ehk uute ülesannete võtmine ( $m=4,42$ ;  $s=0,680$ ). Kõige madalamad hinded anti takistavate tööõudmiste alaskaalale ehk pingeliste olukordade ja ebameeldivate inimestega kontaktide vältimine ( $m=3,94$ ;  $s=0,943$ ).

Tööstaaži osas esinesid statistiliselt olulised erinevused sotsiaalsete tööressursside ja takistavate tööõudmiste alaskaaladel. Sotsiaalsete tööressursside puhul esines statistiliselt oluline erinevus esimese (alla 1 aasta) ja teise (1-5 aastat) grupi vahel (vastavalt  $m=4,93$ ;  $m=4,39$ ;  $t=3,982$ ;  $p=0,000$ ) ning esimese (alla 1 aasta) ja kolmanda (6-10 aastat) grupi vahel (vastavalt  $m=4,93$ ;  $m=4,45$ ;  $t=3,358$ ;  $p=0,001$ ). Seega on abi ja tagasiside küsimise osas sarnasema käitumisega lühema staažiga (alla 1 aasta) ja staažikamad töötajad (alates 11 aastat), kes küsivad rohkem abi ja tagasisidet, võrreldes keskmise staažiga töötajatega (1-10 aastat). Takistavate tööressursside puhul esines statistiliselt oluline erinevus esimese (alla 1 aasta) ja viienda (alates 21 aastat) grupi vahel (vastavalt  $m=3,63$ ;  $m=4,28$ ;  $t=-3,941$ ;  $p=0,000$ ). Seega pingeliste olukordade ja ebameeldivate inimestega suhtlemise vältimisega tegelevad aktiivsemalt pikema tööstaažiga töötajad.

Vanuse osas esines statistiliselt oluline erinevus takistavate tööõudmiste alaskaalal esimese (kuni 30 aastat) ja viienda (61 ja rohkem aastat) grupi vahel (vastavalt  $m=3,26$ ;  $m=4,24$ ;  $t=-4,155$ ;  $p=0,000$ ). Sarnaselt tööstaaži osas tekkinud erinevustele on ka vanuse osas pingeliste olukordade ja ebameeldivate inimestega suhtlemise vältimine aktiivsem kõrgema vanusega töötajatel.

**Tabel 16**

Takistavate tööõudmiste alaskaala gruppidevaheline võrdlus

Võrreldavad grupid	m	t	p
Juht ja peaspetsialist	$m=3,20$ ; $m=4,00$	-3,534	0,001
Juht ja spetsialist	$m=3,20$ ; $m=4,24$	-5,034	0,000
Nõunik ja peaspetsialist	$m=3,53$ ; $m=4,00$	-2,104	0,037
Nõunik ja spetsialist	$m=3,53$ ; $m=4,24$	-3,454	0,001
Juhtivspetsialist ja peaspetsialist	$m=3,41$ ; $m=4,00$	-2,683	0,008
Juhtivspetsialist ja spetsialist	$m=3,41$ ; $m=4,24$	-4,043	0,000

Allikas: autori koostatud

Tabelis 16 on toodud takistavate tööõudmiste alaskaalal ilmnenuid statistiliselt olulised erinevused ametikohtade lõikes. Tulemustest on näha, et näha, et madalamatel positsioonidel tegeletakse takistavate tööõudmiste vähendamise rohkem võrreldes kõrgemate ametikohtadega.

Haridustaseme osas esines statistiliselt oluline erinevus takistavate tööõudmiste alaskaalal esimese (põhiharidus, keskerharidus, keskeriharidus, kutsekeskharidus) ja teise (kõrgharidus)



grupi vahel (vastavalt  $m=3,75$ ;  $m=4,07$ ;  $t=-2,661$ ;  $p=0,008$ ). Analüüsitulemustest selgub, et kõrgema haridustasemega töötajad on aktiivsemad vältima pingelisi olukordasid ja ebameeldivate inimestega suhtlemist võrreldes madalama haridustasemega töötajatega.

**Tabel 17**

Töö kohandamise alaskaalade omavahelised seosed

	Struktuursed tööressursid	Sotsiaalsed tööressursid	Arendavad tööõudmised	Takistavad tööõudmised
Struktuursed tööressursid	1			
Sotsiaalsed tööressursid	<b>0,503</b> <b>p=0,000</b>	1		
Arendavad tööõudmised	<b>0,688</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,457</b> <b>p=0,000</b>	1	
Takistavad tööõudmised	<b>0,157</b> <b>p=0,012</b>	<b>0,203</b> <b>p=0,001</b>	<b>0,136</b> <b>p=0,029</b>	1

Allikas: autori koostatud

Tabelist 17 on näha, et kõigi töö kohandamise alaskaalade vahel on keskmise või nõrga tugevusega positiivsed seosed. Kõige tugevamad seosed on struktuursete tööressursside ja arendavate tööõudmiste ( $\rho=0,688$ ;  $p=0,000$ ) ning struktuursete tööressursside ja sotsiaalsete tööressursside vahel ( $\rho=0,503$ ;  $p=0,000$ ). See tähendab, et mida suurem on inimeste valmidus suurendada iseseisvust ja oma oskuseid arendada, seda rohkem soovitakse ka vajadusel saada abi ja tagasisidet ning ollakse valmis võtma arengu eesmärgil uusi ülesandeid.

#### 2.4.5 Korrelatsioonanalüüs nähtuste vahel

##### *Töötajate rahulolu ja psühholoogilise võimustamise vahelised seosed*

Töötaja rahulolu alaskaalade ja psühholoogilise võimustamise alaskaalade vahelised seosed on toodud tabelis 18. Selgub, et kõigi alaskaalade vahel on statistiliselt olulised seosed, mis on nõrga või keskmise tugevusega ja positiivse suunaga. Kuid ühel juhul statistiliselt oluline seos puudub: töö väärtustamise ja tasustamine ning kompetentsi faktori vahel ( $\rho=0,088$ ;  $p=0,158$ ). Seega ei ilmnenud seost selle vahel, kuidas töötaja hindab oma kompetentsust ja hakkama saamist keerukamates olukordades ning rahulolu töö väärtustamise ja tasustamisega. Kõige tugevamad seosed ilmnemad töötajate rahulolu osas eesmärgi omaks võtmise faktoriga. Sellest järeldub, et mida kõrgem on rahulolu, seda rohkem tunnetatakse

ühiste eesmärkide nimel tegutsemist. Kui vaadata psühholoogilise võimustamise alaskaalasid, siis iga alaskaala kõige tugevamad seosed töötajate rahulolu skaaladega on järgmised: tajutud kontrolli faktor ning karjääri- ja arenguvõimalused ( $\rho=0,515$ ;  $p=0,000$ ), kompetentsi faktor ning informeeritus ja rolliselgus ( $\rho=0,361$ ;  $p=0,000$ ), eesmärgi omaks võtmise faktor ja töö sisu ( $\rho=0,597$ ;  $p=0,000$ ). Nendest seostest järeldub, et mida kõrgemalt tajutakse iseseisvust ja otsustamisõigust, seda kõrgem on rahulolu karjääri- ja arenguvõimalustega ning mida kõrgem on rahulolu informeerituse ja rolliselgusega, seda rohkem tajutakse vajaliku kompetentsi olemasolu. Lisaks veel ka, mida rohkem ollakse rahul töö sisuga ning tunnetatakse töö olulisust, seda rohkem tajutakse, et tegutsetakse ühiste eesmärkide nimel.

**Tabel 18**  
Töötajate rahulolu ja psühholoogilise võimustamise vahelised seosed

		Psühholoogiline võimustamine		
		Tajutud kontrolli faktor	Kompetentsi faktor	Eesmärgi omaks võtmise faktor
Töötajate rahulolu	Organisatsioon	0,403 $p=0,000$	0,230 $p=0,000$	0,526 $p=0,000$
	Töökorraldus	0,441 $p=0,000$	0,384 $p=0,000$	0,369 $p=0,000$
	Karjääri- ja arenguvõimalused	0,515 $p=0,000$	0,168 $p=0,007$	0,520 $p=0,000$
	Töö sisu	0,452 $p=0,000$	0,334 $p=0,000$	0,597 $p=0,000$
	Informeeritus ja rolliselgus	0,465 $p=0,000$	0,361 $p=0,000$	0,526 $p=0,000$
	Vahetu juhtimine	0,488 $p=0,000$	0,217 $p=0,000$	0,483 $p=0,000$
	Koostöö kolleegidega	0,434 $p=0,000$	0,299 $p=0,000$	0,503 $p=0,000$
	Töö väärtustamine ja tasustamine	0,485 $p=0,000$	0,088 $p=0,158$	0,469 $p=0,000$

Allikas: autori koostatud

### *Töötajate rahulolu ja töö kohandamise vahelised seosed*

Tabelist 19 on näha seosed töötajate rahulolu alaskaalade ja töö kohandamise alaskaalade vahel. Töö kohandamise kolme alaskaala (struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid ja arendavad tööõudmised) ja kõigi töötajate rahulolu alaskaalade vahel on nõrgad või keskmised positiivsed statistiliselt olulised seosed ( $p=0,000$ ). See tähendab, et mida suurem on inimese valmidus suurendada iseseisvust, arendada oskusi, võtta uusi tööülesandeid, küsida abi ja tagasisidet, seda kõrgem on ka töötaja rahulolu. Kõige tugevam seosed ilmnescid

karjääri- ja arenguvõimaluste ning sotsiaalsete tööressursside ( $\rho=0,449$ ;  $p=0,000$ ) ning vahetu juhtimise ja sotsiaalsete tööressursside vahel ( $\rho=0,433$ ;  $p=0,000$ ). Sellest võib järeldada, et mida suurem on töötaja valmidus küsida abi ja tagasisidet, seda suurem on rahulolu karjääri- ja arenguvõimalustega ning vahetu juhtimisega. Viimase puhul saab seost selgitada asjaoluga, et tihti ongi vahetu juht see, kes abi ja tagasisidet töötajale pakub. Struktuursete tööressursside osas ilmnes kõige tugevam seos informeerituse ja rolliselguse vahel ( $\rho=0,410$ ;  $p=0,000$ ). See tähendab, et kui inimene on rahul info liikumisega ning teab, mida temalt oodatakse, siis on ta ka altim suurendama iseseisvust ning arendama oma oskuseid. Arendavate tööõudmiste osas ilmnes kõige tugevam seos karjääri- ja arenguvõimalustega ( $\rho=0,387$ ;  $p=0,000$ ). See seos on selgitatav sellega, et töötajad näevad ühe arenguvõimalusena uute ülesannete võtmist. Takistavate tööõudmiste puhul esines vaid ühe töötajate rahulolu alaskaalaga (töökorraldusega) statistiliselt oluline seos, mis on küll nõrga tugevusega ( $\rho=0,127$ ;  $p=0,041$ ). Seega töötajate rahulolul ei ole seost käitumisega, kus välditakse pingelisi olukordasid ja ebameeldivate inimestega suhtlust. Selle põhjuseks võib olla juba piisavalt kõrge rahulolu, mistõttu ei nähta vajadust sellega tegelemiseks.

**Tabel 19**  
Töötajate rahulolu ja töö kohandamise vahelised seosed

		Töö kohandamine			
		Struktuursed tööressursid	Sotsiaalsed tööressursid	Arendavad tööõudmised	Takistavad tööõudmised
Töötajate rahulolu	Organisatsioon	0,366 $p=0,000$	0,334 $p=0,000$	0,345 $p=0,000$	-0,015 $p=0,816$
	Töökorraldus	0,300 $p=0,000$	0,211 $p=0,001$	0,285 $p=0,000$	0,127 $p=0,041$
	Karjääri- ja arenguvõimalused	0,399 $p=0,000$	0,449 $p=0,000$	0,387 $p=0,000$	-0,064 $p=0,302$
	Töö sisu	0,396 $p=0,000$	0,315 $p=0,000$	0,337 $p=0,000$	-0,050 $p=0,420$
	Informeeritus ja rolliselgus	0,410 $p=0,000$	0,369 $p=0,000$	0,304 $p=0,000$	0,056 $p=0,372$
	Vahetu juhtimine	0,381 $p=0,000$	0,433 $p=0,000$	0,346 $p=0,000$	0,024 $p=0,702$
	Koostöö kolleegidega	0,370 $p=0,000$	0,412 $p=0,000$	0,276 $p=0,000$	0,014 $p=0,828$
	Töö väärtustamine ja tasustamine	0,341** $p=0,000$	0,362** $p=0,000$	0,328** $p=0,000$	-0,079 $p=0,206$

Allikas: autori koostatud

### ***Psühholoogilise võimustamise ja töö kohandamise vahelised seosed***

Tabelist 20 on näha seosed psühholoogilise võimustamise ja töö kohandamise alaskaalade vahel. Statistiliselt olulised seosed ilmsesid töö kohandamise kolmel alaskaalal (struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid, arendavad tööõudmised) psühholoogiliste võimustamise kõigi kolme alaskaalaga. Antud seosed olid nõrga või keskmise tugevusega ning positiivsed. Kõige tugevamad seoses olid struktuursete tööressursside ja eesmärgi omaks võtmise faktori ( $\rho=0,592$ ;  $p=0,000$ ) ning arendavate tööõudmiste ja eesmärgi omaks võtmise faktori ( $\rho=0,570$ ;  $p=0,000$ ). Nendest seostest võib järeldada, et kui inimesed on võtnud endale omaks organisatsiooni eesmärgid, siis on neil ka valmidus suurendada iseseisvust ja võtta enesearengu eesmärgil uusi ülesandeid. Töö kohandamise alaskaalal takistavad tööõudmised ei esinenud statistiliselt olulisi seoseid psühholoogilise võimustamise alaskaaladega. Seega psühholoogilise võimustamise faktorid ei ole seotud kuidagi töö kohandamise käitumisega, kus töötajad väldivad pingelisi olukordasid ning ebaseeldivate inimestega suhtlemist.

**Tabel 20**  
Psühholoogilise võimustamise ja töö kohandamise vahelised seosed

		<b>Psühholoogiline võimustamine</b>		
		<b>Tajutud kontrolli faktor</b>	<b>Kompetentsi faktor</b>	<b>Eesmärgi omaks võtmise faktor</b>
<b>Töö kohandamine</b>	<b>Struktuursed tööressursid</b>	0,485 $p=0,000$	0,487 $p=0,000$	0,592 $p=0,000$
	<b>Sotsiaalsed tööressursid</b>	0,339 $p=0,000$	0,184 $p=0,003$	0,456 $p=0,000$
	<b>Arendavad tööõudmised</b>	0,526 $p=0,000$	0,424 $p=0,000$	0,570 $p=0,000$
	<b>Takistavad tööõudmised</b>	-0,058 $p=0,351$	0,102 $p=0,104$	-0,019 $p=0,767$

Allikas: autori koostatud

### 3 JÄRELDUSED JA ARUTELU

Peatükis analüüsitakse kirjaliku aruteluna magistritöö tulemusi, tehakse järeldused ja ettepanekud.

#### *Tööga rahulolu ja rahulolu aspektide olulisus*

Uuringutulemustest selgus, et Sotsiaalkindlustusameti töötajate rahulolu on kõrge jäädes 6-pallisel hindamisskaalal kaheksal erineval alaskaalal vahemikku 4,37-5,36. Ülekaalukalt on kõige kõrgem rahulolu töö sisuga, mis näitab, et töötajatele meeldib nende töö, see on nende jaoks huvitav ning nad on hingega asja juures. Kõige madalam on rahulolu töö väärtustamise ja tasustamisega. Antud alaskaalal joonistusid madalamate hinnangutega välja töötasu vastavus tööpanusele ning õiglaselt tasustamine võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides. Ühest küljest võib olla siin põhjuseks asjaolu, et organisatsiooni paljude töötajate igapäevatöö on emotsionaalne, mis on tingitud erinevatest klientidest ja keerulistest kaasustest. Teisest küljest mängib kindlasti rolli ka asjaolu, et organisatsiooni palgatase on mõnevõrra madalam võrreldes teiste avaliku sektori organisatsioonidega. Madalama staažiga töötajad on rahulolevamad organisatsiooni ning töö väärtustamist ja tasustamist puudutavates küsimustes võrreldes keskmise staažiga töötajatega. Siin võib olla põhjuseks asjaolu, et uued töötajad on alles sisseelamise etapis ning rahul sellega, mida organisatsioon neile pakub. Mida kauem organisatsioonis töötatakse, seda suuremaks aga töötajate ootused kasvavad. Lisaks on madalama haridustasemega töötajate rahulolu karjääri- ja arenguvõimalusi ning töö väärtustamist ja tasustamist puudutavates küsimustes kõrgem võrreldes kõrgema haridustasemega töötajatega. Üheks põhjuseks võib olla asjaolu, et madalama haridustasemega töötajad töötavad ka madalamatel ametikohtadel ning antud töötajad tunnetavad töötingimuste vastavust tööpanusele.

Võrreldes tööga rahulolu alaskaalade omavahelisi seoseid, siis selgus, et kõigi alaskaalade puhul on positiivne seos olemas. Tugevamad seosed ilmsid selle vahel, et kui töötajad teavad, mis on nende roll ja mida neilt oodatakse, siis ilmselt mõistetakse paremini ka juhtidelt saadavat tagasisidet. Seda suhet saab hoida ja kasvatada läbi mõlema poole kvaliteedi kasvatamise. See tähendab, et ühest küljest tuleb tähelepanu hoida sellel, et töötajatel oleks olemas vajalik informatsioon, nad teaksid, mis on nende tööülesanded ning mida neilt oodatakse. Teiselt poolt on väga oluline vahetu juhtimise kvaliteet. Lisaks ilmnes märkimisväärne seos ka selle vahel, kui omatakse vajalikku informatsiooni, siis saadakse

paremini aru ning võetakse omaks organisatsiooni eesmärgid ja väärtused ning mõistetakse muudatuse vajalikkust. See on väga oluline seos organisatsiooni jaoks, sest töötajad, kes võtavad omaks ühised väärtused ja eesmärgid, on organisatsiooni jaoks väga väärtuslikud. See seos näitab, kuivõrd oluline on hoida töötajad informatsiooniväljas ning seda laiemalt kui ainult tööülesandeid puudutavat osa. Eelneva kokkuvõttes võib öelda, et kuigi kõigi alaskaalade vahel on korrelatiivsed seosed olemas, siis üldpilti vaadates ilmneb, et informatsiooni ja rolliselguse aspekt on antud juhul võtmeteguriks, millele kindlasti tuleb suurt rõhku ja tähelepanu pöörata.

Rahulolu osas hinnanguid andes oli töötajatel võimalus lisada ka avatud vastuseid, mis on oluliseks sisendiks organisatsioonile planeerimaks oma tegevusi. Avatud vastuseid andis keskmiselt 19,1% vastajatest, mis on suhteliselt madal aktiivsus. Avatud vastustena toodud põhjendused ja ettepanekud on erineva loomuga. Töö autorina leian, et organisatsiooni jaoks on avatud vastused väga olulised ning kindlasti tasub töötada need läbi ja võtta kommentaare arvesse. Organisatsiooni juhtkonnal tuleks hinnata vastuseid, kas väljatoodud ettepanekud ja probleemid on üldised või lokaalsed ning lähtuvalt sellest tegeleda nendega organisatsioonitasandil või läbi vahetute juhtide. Vaadates vastuste andmise ja rahulolu vahelisi seoseid, siis ilmneseid kahel alaskaalal (töökorraldus ja koostöö kolleegidega) nõrga tugevusega, kuid statistiliselt olulised negatiivsed seosed. Sellest järeldub, et nendel alaskaaladel anti avatud vastuseid rohkem juhul, kui rahulolu on madalam ning seega sisaldavad avatud vastused parendusettepanekuid.

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel anti samuti väga kõrgeid skoorid ning alaskaalade keskmised jäid vahemikku 5,03-5,49. Kõige olulisemaks hinnati informeeritust ja rolliselgust, vahetut juhtimist ja töö sisu. Kõik kolm alaskaalat puudutavad töötajat otseselt ja vahetult, mis võib olla ka põhjuseks, miks hinnangud kõige kõrgemad olid. Kõige vähem olulisemaks hinnati karjääri- ja arenguvõimalusi, kus madalamalt hinnati karjäärivõimaluste olemasolu, kuid siiski väga oluliseks peeti tööalaseid täiendamise võimalusi. Rahulolu aspektide olulisuse osas demograafilisi andmeid võrreldes võib väita, et nooremad töötajad peavad organisatsiooni, töökorralduse ja töö sisu teemasid olulisemaks, kui teevad seda vanemad töötajad. Lisaks ilmnese erinevus lähtuvalt tööstaažist, kus selgus, et uuemad töötajad tähtsustavad karjääri- ja arenguvõimalusi rohkem kui keskmise tööstaažiga töötajad. Üheks põhjuseks võib siin olla asjaolu, et kuna uued töötajad on alles õppimisprotsessis, siis on tööalased koolitused ja enesetäiendamine nende jaoks antud hetkel

väga oluline. Staažikamad töötajad on aga tööks vajalikud teadmised ja oskused omandanud ning seetõttu ei peeta seda ka enam nii oluliseks.

Korrelatsioonanalüüsist selgus, et töötajate rahulolu ja antud aspektide olulisuse hinnangute vahel on positiivne nõrga või keskmise tugevusega seosed. See tähendab, et mida kõrgem on rahulolu, seda kõrgemini hinnatakse ka aspekti olulisust. Kõige tugevamad seosed ilmnisid organisatsiooni ja töö sisu alaskaaladel.

### ***Psühholoogiline võimustamine***

Kõige kõrgemad hinnangud psühholoogilise võimustamise skaalal said kompetentsi faktor ja eesmärgi omaks võtmise faktor. See tähendab, et rohkem tajutakse tööks vajaliku kompetentsuse olemasolu, tänu millele on sooritused edukad ja saadakse hakkama ka keerulisemates olukordades ning ühiseid eesmärke ja nende nimel tegutsemist. Nõrgemini tajutakse aga autonoomiat. Kõigi psühholoogilise võimustamise faktorite vahel joonistusid välja positiivsed keskmise tugevusega seosed. Kõige tugevam seos oli tajutud kontrolli faktori ja eesmärgi omaks võtmise faktori vahel, mis tähendab, et mida rohkem tunnetatakse autonoomiat, seda enam tajutakse ka ühiseid eesmärke. Kuna psühholoogiline võimustamine on sisuliselt enesetõhususe tunde tõstmine, siis on see kasulikuks kvaliteetsemale töösooritusele. Organisatsioonil tuleks mõelda läbi, kas ja kuidas saaks psühholoogilist võimustamist veelgi soodustada.

Tajutud kontrolli faktori puhul on lähtuvalt ametikohtadest tunnetus oluliselt erinev. Kõrgematel positsioonidel on tajutud kontrolli tunnetus kõrgem võrreldes madalamate ametikohtadega, mis on ka oodatud tulemus. Lähtuvalt haridustasemest esinesid erinevused tajutud kontrolli faktoril ja eesmärgi omaks võtmise faktoril. Mõneti üllatuslikult tuli välja, et madalama haridustasemega töötajad tajuvad võrreldes kõrgema haridustasemega töötajatega rohkem iseseisvust ja võimalust kontrollida ning tunnetatakse ühiste eesmärkide nimel tegutsemist. Kuid tegelikult on see seletatav sellega, et kuna enamasti kõrgema haridustasemega töötajad on ambitsioonikamad, siis seda enam võib inimene tunda piiratust, mis tuleb reglementeeritusest. Madalama haridustasemega töötajad, kelle ambitsioonid on ka madalamad, ei oma tööle nii suuri ootusi ja seetõttu tunnetavad nemad, et nende jaoks on iseseisvust piisavalt.

### ***Individaalne töö kohandamine***

Empiirilise uuringu tulemustest selgus, et töö kohandamise osas sai kõige kõrgemad hinnangud struktuursete tööressursside alaskaala, mis tähendab, et kõige aktiivsemalt tegelevad inimesed iseseisvuse suurendamisega ja oma oskuste arendamisega. Mõnevõrra väiksemad hinnangud said sotsiaalsed tööressursid ehk soov saada abi ja tagasisidet ning arendavad töönõudmised ehk uute ülesannete võtmine. Kõige vähem tegeletakse takistavate töönõudmiste vähendamisega, mis tähendab, et pingeliste olukordade ja ebameeldivate inimestega suhtluse vältimisega väga aktiivselt ei tegeleta. Siin võib olla põhjuseks asjaolu, et kuna töötajate rahulolu on üsna kõrge, siis ei nähtagi selleks vajadust. Lisaks ei ole organisatsiooni töös võimalik kliente valida ega vältida, mis tähendab, et pigem tuleb töötajatel leida võimalused, kuidas ebameeldivad olukorrad kõige paremini lahendada. Kõigi töö kohandamise alaskaalade vahel joonistusid välja positiivsed seosed, mis on keskmise või nõrga tugevusega. Kõige tugevamad seosed ilmsesid struktuursete tööressursside ja arendavate töönõudmiste ning struktuursete tööressursside ja sotsiaalsete tööressursside vahe. Siin on ühendavaks lüliks struktuursete tööressurssid. See tähendab, et mida suurem on inimeste valmidus suurendada iseseisvust ja oma oskuseid arendada, seda rohkem soovitakse ka vajadusel saada abi ja tagasisidet ning ollakse valmis võtma arengu eesmärgil uusi ülesandeid.

Demograafiliste andmete alusel võrdlemisel selgusid statistiliselt olulised erinevused peamiselt takistavate töönõudmiste alaskaalal, mis näitab kuivõrd aktiivselt tegeletakse pingeliste olukordade ja ebameeldivate inimestega suhtlemise vältimisega. Tulemustest selgus, et aktiivsemalt tegelevad sellega suurema tööstaažiga, vanemad, kõrgema haridustasemega ning madalamal ametikohal olevad töötajad. Lisaks selgus, et lähtuvalt tööstaažist on statistiliselt olulised erinevused sotsiaalsete tööressursside alaskaalal. Abi ja tagasiside küsimise osas on sarnasemad uued (alla 1 aasta) ja staažikamad töötajad (alates 11 aastat), kes küsivad rohkem abi ja tagasisidet, võrreldes keskmise tööstaažiga töötajatega (1-10 aastat).

### ***Nähtuste vahelised seosed***

Varasemates uuringutes on korduvalt leitud positiivne seos tööga rahulolu ja psühholoogilise võimustamise vahel (Hechanova, Alampay & Franco, 2006; Teixeira & Barbieri-Figueiredo, 2015; Ölcer, 2015). Antud uuringu tulemustest selgus samasugune seos, kus leiti kõigi alaskaalade vahel statistiliselt oluline nõrga või keskmise tugevusega



positiivne seos. Ainsa erandina puudus seos kompetentsi faktori ning töö väärtustamise ja tasustamise alaskaala vahel. Seega ei ilmnenu seost selle vahel, kuidas töötaja hindab oma kompetentsust ja hakkama saamist keerukamates olukordades ning milline on rahulolu töö väärtustamise ja tasustamisega. Kõige tugevamad seosed ilmneseid töötajate rahulolu osas eesmärgi omaks võtmise faktoriga. Sellest järeldub, et mida kõrgem on rahulolu, seda rohkem tunnetatakse ühiste eesmärkide nimel tegutsemist. Antud tulemus on oluline organisatsiooni jaoks, sest kui töötajad on omaks võtnud ühised eesmärgid ja nende saavutamisse panustatakse, siis on organisatsiooni eesmärkide saavutamine tõenäolisem.

Toetudes Berg *et al.* (2008) uuringule, siis võib järeldada, et individuaalne töö kohandamine toob kaasa muu hulgas kõrgema tööga rahulolu. Antud uuringu tulemustest selgub, et töö kohandamise kolme alaskaala (struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid ja arendavad tööõudmised) ja kõigi tööga rahulolu alaskaalade vahel on nõrgad või keskmised positiivsed statistiliselt olulised seosed. See tähendab, et mida suurem on inimeste valmidus suurendada iseseisvust, arendada oskusi, võtta uusi tööülesandeid, küsida abi ja tagasisidet, seda kõrgem on ka rahulolu. See tõestab veelkord seda, et organisatsioon peaks soodustama ja toetama individuaalset töö kohandamist, kuid seda kindlasti sellistes piirides, mis ei muudaks töö kohandamist organisatsioonile kahjutekitavaks. Takistavate tööõudmiste puhul esines vaid ühe (töökorraldusega) töötajate rahulolu alaskaalaga statistiliselt oluline seos, mis on küll nõrga tugevusega. Seega töötajate rahulolul ei ole seost käitumisega, kus välditakse pingelisi olukordasid ja ebameeldivate inimestega suhtlust. Selle põhjuseks võib olla kõrge rahulolu, mistõttu ei nähta vajadust sellega tegelemiseks.

Miller (2015) on toonud oma uurimistöös välja, et individuaalse töö kohandamise ja psühholoogilise võimustamise vahel on positiivne seos. Käesolevast uuringust selgus, et statistiliselt olulised seosed ilmneseid töö kohandamise kolmel alaskaalal (struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid, arendavad tööõudmised) psühholoogiliste võimustamise kõigi kolme alaskaalaga. See tähendab, et mida rohkem inimesed soovivad iseseisvust, arenda oma oskusi ja seda muu hulgas läbi uute tööülesannete võtmise, abi ja tagasisidet, siis seda rohkem tajutakse iseseisvust, rolli meisterlikkust ning organisatsiooniga ühiseid eesmäärke. Töö kohandamise alaskaalal takistavad tööõudmised ei esinenud statistiliselt olulisi seoseid psühholoogilise võimustamise alaskaaladega. Seega psühholoogilise võimustamise faktorid ei ole seotud kuidagi töö kohandamise käitumisega, kus töötajad väldivad pingelisi olukordasid ning ebameeldivate inimestega suhtlemist.

Demograafiliste andmete osas võib teha kokkuvõtte, et lähtuvalt tööstaažist on erineva käitumisega uued töötajad ja keskmise tööstaažiga töötajad, kellest esimestel on kõrgem rahulolu organisatsiooni ning töö väärtustamise ja tasustamise alaskaalal ning kes küsivad rohkem abi ja tagasisidet. Lähtuvalt haridustasemest olid madalama haridustasemega inimestel võrreldes kõrgema haridustasemega töötajatega kõrgem rahulolu karjääri- ja arenguvõimalustega ning töö väärtustamise ja tasustamisega. Lisaks tajuvad nad rohkem iseseisvust ning ühiste eesmärkide nimel tegutsemist ning kasutavad vähem ebameeldivate olukordade ja inimeste vältimist. Lähtuvalt ametikohast tajuvad iseseisvuse olemasolu rohkem kõrgema ametikoha esindajad. Vanuse osas eristusid vanemad töötajad, kes kasutavad rohkem ebameeldivate olukordade ja suhtluste vältimist kui nooremad töötajad.

### ***Nähtuste mõju töösooritusele***

Tööga rahulolu ja töösoorituse vahelise seose üle on palju arutatud, kuid siiski on leitud, et nende vahel on positiivne seos (Judge *et al.*, 2001). Magistritööga sooviti teadvustada veel teisigi võimalusi, mis avaldavad positiivset mõju töösooritusele. Psühholoogilise võimustamise ja töösoorituse vahelist positiivset seost on toonud välja näiteks Yilmaz (2015) ning Nzuve ja Bakari (2012). Individuaalse töö kohandamise ja töösoorituse vahelist positiivset seost on tõestanud Tims *et al.* (2015) ja Bakker *et al.* (2012).

Magistritöö autori ettepanek organisatsioonile on tutvuda uuringu tulemustega ning võtta saadavat informatsiooni kui olulist sisendit. Organisatsioonil tuleks mõelda läbi, kas ja kuidas saaks rahulolu tõsta ning psühholoogilist võimustamist ja töö kohandamist soodustada. Siinkohal on kindlasti ka piiravaid asjaolusid, milleks võivad osutada tööd reguleerivad seadused ning ametijuhendid, mis reguleerivad töötajate õigusi ning vastutusmäärasid. Kuid kindlasti on mitmeid tegevusi ja võimalusi, kuidas läbi panustamise saab tõsta nii töötajate rahulolu kui ka töösooritust. See aitab tagada, et organisatsioonis töötavad inimesed, kes tahavad seda tööd teha, teevad seda pühendunult ja motiveeritult ning kasutavad ära oma potentsiaali, et saavutada organisatsiooniga ühiseid eesmärke.

## KOKKUVÕTE

Magistritöös uuriti tööga rahulolu, psühholoogilise võimustamise ja individuaalse töö kohandamise omavahelisi seoseid. Magistritöö uurimisprobleemiks oli selgitada välja, millised võimalused on töötajate töösoorituse tõstmiseks lisaks palju räägitud ja uuritud rahulolule. Seetõttu keskenduti töös lisaks töötajate rahulolule ka psühholoogilisele võimustamisele ja individuaalsele töö kohandamisele. Lisaks uuriti ka, kui võrd oluliseks töötajad rahulolu aspektide olemasolu oma töös peavad. Eesmärgi täitmiseks loodi teoreetiline alus, mis võimaldas valitud nähtusi paremini mõista. Töötajate rahulolu uuriti lähtuvalt tööd ja organisatsiooni puudutavatest aspektidest: organisatsioon, töökorraldus, karjääri- ja arenguvõimalused, töö sisu, informeeritus ja rolliselgus, vahetu juhtimine, koostöö kolleegidega, töö väärtustamine ja tasustamine. Samadest aspektidest lähtuti ka olulisuse uurimisel. Psühholoogilisest võimustamise osas lähtuti kolmest faktorist: tajutud kontrolli faktor, kompetentsi faktor, eesmärgi omaks võtmise faktor. Individuaalse töö kohandamise osas vaadeldi nelja aspekti: struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid, arendavad tööõudmised, takistavad tööõudmised.

Seejärel viidi läbi empiiriline uuring valitud organisatsioonis, esitati tulemused, järeldused ja arutelu. Andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mis sisaldas nii valikvastustega kui ka avatud küsimusi. Andmeanalüüsi meetoditena kasutati kirjeldavat statistikat, korrelatsioon- ja dispersioonanalüüsi ning avatud vastuseid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodiga.

Empiirilise uuringu jaoks püstitati kolm küsimust:

1. Milline on organisatsiooni töötajate rahulolu töö ja organisatsiooni erinevate aspektidega, hinnangud antud aspektide olulisusele, psühholoogilise võimustamise ja individuaalse töö kohandamise valmidus?
2. Kuidas on omavahel seotud töötajate rahulolu, hinnangud rahulolu aspektide olulisusele, psühholoogiline võimustamine ja individuaalne töö kohandamine?
3. Kuidas mõjutavad demograafilised näitajad töötajate rahulolu, hinnanguid rahulolu aspektide olulisusele, psühholoogilist võimustamist ja individuaalse töö kohandamist?

Kõik püstitatud küsimused said töös vastused. Uuringutulemustest selgus, et Sotsiaalkindlustusameti töötajate rahulolu on kõrge. Ülekaalukalt ollakse kõige rohkem rahul töö sisuga, mis näitab, et töötajatele meeldib nende töö, see on nende jaoks huvitav ning nad on hingega asja juures. Kõige madalam on rahulolu töö väärtustamise ja tasustamisega. Kuigi kõigi alaskaalade vahel on korrelatiivsed seosed olemas, siis üldpilti vaadates ilmneb, et informatsiooni ja rolliselguse aspekt on antud juhul võtmeteguriks, millele kindlasti tuleb suurt rõhku ja tähelepanu pöörata. Rahulolu osas hinnanguid andes oli töötajatel võimalus anda ka avatud vastuseid, mis on oluliseks sisendiks organisatsioonile planeerimaks tegevusi. Avatud vastuseid andis keskmiselt 19,1% vastajatest, mis on suhteliselt madal aktiivsus. Töö autor rõhutab, et organisatsiooni jaoks on avatud vastused väga olulised ning kindlasti tasub töötada need läbi ja võtta ettepanekuid arvesse.

Rahulolu aspektide olulisuse hindamisel anti samuti väga kõrged hinnangud, millest järeldub, et tööd ja organisatsiooni puudutavate aspektid on töötajate jaoks olulised. Kõige olulisemaks hinnati informeeritust ja rolliselgust, vahetut juhtimist ja töö sisu. Kõik kolm alaskaalat puudutavad töötajat otseselt ja vahetult. Kõige vähem olulisemaks hinnati karjääri- ja arenguvõimalusi, kus madalamalt hinnati karjäärivõimaluste olemasolu, kuid siiski väga oluliseks peetakse tööalaseid enesetäiendamise võimalusi.

Psühholoogilise võimustamise osas said kõige kõrgemaid hinnanguid kompetentsi ja eesmärgi omaks võtmise faktor. See tähendab, et rohkem tajutakse tööks vajaliku kompetentsuse olemasolu ning ühiseid eesmärke ja nende nimel tegutsemist. Töö kohandamise osas said kõige kõrgemad hinnangud struktuursete tööressursside alaskaala, mis tähendab, et kõige aktiivsemalt tegelevad inimesed iseseisvuse suurendamisega ja oma oskuste arendamisega.

Veel selgus tulemustest, et töötajate rahulolu ja psühholoogilise võimustamise alaskaalade vahel on nõrga või keskmise tugevusega positiivsed seosed. Ainsa erandina puudus seos kompetentsi faktori ning töö väärtustamise ja tasustamise alaskaala vahel. Töö kohandamise kolme alaskaala (struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid ja arendavad tööõudmised) ja kõigi töötajate rahulolu alaskaalade vahel on nõrgad või keskmised positiivsed statistiliselt olulised seosed. Töö kohandamise kolmel alaskaalal (struktuursed tööressursid, sotsiaalsed tööressursid, arendavad tööõudmised) ilmnisid positiivsed keskmised või nõrgad seosed psühholoogilise võimustamise kõigi kolme alaskaalaga.

Demograafiliste andmete osas võib teha kokkuvõtte, et lähtuvalt tööstaažist on erineva käitumisega uued töötajad ja keskmise tööstaažiga töötajad, kellest esimestel on kõrgem rahulolu organisatsiooni ning töö väärtustamise ja tasustamise alaskaalal ning kes küsivad rohkem abi ja tagasisidet. Lähtuvalt haridustasemest olid madalama haridustasemega inimestel võrreldes kõrgema haridustasemega töötajatega kõrgem rahulolu karjääri- ja arenguvõimalustega ning töö väärtustamise ja tasustamisega. Lisaks tajuvad nad rohkem iseseisvust ning ühiste eesmärkide nimel tegutsemist ning kasutavad vähem ebameeldivate olukordade ja inimeste vältimist. Lähtuvalt ametikohast tajuvad iseseisvuse olemasolu rohkem kõrgema ametikoha esindajad. Vanuse osas eristusid vanemad töötajad, kes kasutavad rohkem ebameeldivate olukordade ja suhtluste vältimist kui nooremad töötajad.

Magistritöö autori ettepanek organisatsioonile on tutvuda uuringu tulemustega ning võtta saadavat informatsiooni kui olulist sisendit. Organisatsioonil tuleks mõelda läbi, kas ja kuidas saaks rahulolu tõsta ning psühholoogilist võimustamist ja individuaalset töö kohandamist soodustada. Siinkohal on kindlasti ka piiravaid asjaolusid, milleks võivad osutada tööd reguleerivad seadused ning ametijuhendid, mis reguleerivad töötajate õigusi ning vastutusmäärasid. Kuid kindlasti on mitmeid võimalusi, kuidas läbi panustamise saab tõsta nii töötajate rahulolu kui ka töösooritust. See aitab tagada, et organisatsioonis töötavad inimesed, kes tahavad seda tööd teha, teevad seda pühendunult ja motiveeritult ning kasutavad ära oma potentsiaali, et saavutada organisatsiooniga ühiseid eesmärke.

Läbiviidud uuringu tulemused annavad teadmise tööga rahulolust, psühholoogilisest võimustamisest ja individuaalsest töö kohandamisest Sotsiaalkindlustusametis. Uuringu tulemused ei ole üldistatavad tervele avalikule sektorile, kuna tegemist oli ühe avaliku sektori organisatsioonipõhise uuringuga. Samas võivad tulemused aidata mõista valitud nähtuste vahelisi seoseid ja mõju töösooritusele. Autor koostas instrumendi, mida saab organisatsioon kasutada ka järgmistel kordadel ning tänu millele tekivad võrdlusandmed. Autor leiab, et kuigi rahulolu-uuring on organisatsiooni jaoks väga oluline, siis pelgalt rahulolu uurimisest võib väheks jääda, sest inimene jääb selles kontekstis passiivseks, kuid kindlasti võiks juurde vaadata ka töötaja aktiivset poolt. Seega on soovitus ka teistele organisatsioonidele kaasata uuringutesse psühholoogiline võimustamine ja individuaalne töö kohandamine.

## **RESUME**

„Relations between job satisfaction and psychological empowerment and individual job crafting“

This Master's Thesis examined correlations between job satisfaction, psychological empowerment and individual job crafting. The research problem of the thesis was to find out which other options existed to improve employees' work performance in addition to satisfaction, which has been frequently addressed and discussed. This is why the thesis also focuses on psychological empowerment and individual job crafting. Also, the thesis studies how employees rate the importance of satisfaction factors of their jobs. A theoretical basis was created to achieve the objectives of the thesis and to help understand the phenomena. Employee satisfaction was studied based on aspects regarding the job and the organisation: organisation, job management, career and development opportunities, job content, the level of clarity and awareness, direct management, cooperation with colleagues, valuation of work and remuneration. The same aspects were also used while studying the importance. Three factors were used to study psychological empowerment: perceived control factor, competence factor and goal internalisation factor. Four factors were used to study individual job crafting: structural job resources, social job resources, challenging job demands and hindering job demands.

An empirical study was conducted in the organisation; results, conclusions and the discussion were presented. A questionnaire, which included both multiple-choice and open-ended questions, was used for data collection. Descriptive statistics, correlation and variance analyses were used as data analysis methods. Open-ended questions were analysed by applying qualitative content analysis method.

Three questions were posed for the empirical study:

1. What is the organisation's employee satisfaction with different aspects of the job and organisation, ratings of importance of these aspects, psychological empowerment and openness for individual job crafting?
2. How are employee satisfaction, assessment of importance of satisfaction aspects, psychological empowerment and individual job crafting interrelated?
3. How do the demographical parameters influence employee satisfaction, assessment of ratings of importance, psychological empowerment and individual job crafting?

All of the questions raised were answered in the thesis. The results of the study show that the level of satisfaction is high among the employees of the Social Insurance Board. The employees were by far most satisfied with the content of their job, which shows that the employees enjoy their work, it is interesting for them and they are passionate about it. The employees were least satisfied with the valuation of their work and remuneration. Although all of the subscales have correlative links, then by looking at the big picture it appears that information and role clarity are the key factors which need to be emphasised and focused on. While assessing satisfaction, the employees were also given a chance to write open-ended answers, which is an important input for the organisation for planning future activities. 19.1% of the respondents gave open-ended answers, which is a relatively low. The author of the thesis would like to emphasise that the open-ended answers are very important, worth analysing and taking the proposals into account.

Employees also rated satisfaction aspects highly, which implies that the aspects, which are related to work and organisation, are important for the employees. Awareness and role clarity, direct management and content of work were regarded as the most important. All three subscales concern employees directly and immediately. Career and development opportunities were regarded as the least important, career opportunities receiving the lowest rating, but at the same time additional professional trainings were considered very important.

Competence and goal internalisation factor received the highest rating in the psychological empowerment section. This means that people perceive the competences necessary for the job, common goals and action towards reaching them. The subscale of structured work resources received the highest rating in the work adaptation section, which means that employees are mostly engaged with increasing their independence and developing their skills.

In addition, the results showed that there is a weak or a moderate positive correlation between employee satisfaction and psychological empowerment subscales. As a sole exception, there was no correlation between the competence factor and the valuation and remuneration of work subscale. There are weak or moderately positive statistically important correlations between the three work adaptation subscales (structured job resources, social job resources and challenging job demands) and all of the employee satisfaction subscales.

There were moderately positive or weak correlations between the three work adaptation subscales and all of the three psychological empowerment subscales.

To sum up the demographical background, it can be concluded that based on the length of employment, new employees and employees with an average length of employment act differently. New employees have a higher level of satisfaction in the organisation and valuation and work remuneration subscales and they ask for help and feedback more often. Based on the level of education, the employees with a lower level of education had a higher level of satisfaction with career and development opportunities and with the valuation and remuneration of work than the more highly educated employees. They are also more aware of independence and acting towards common goals and they avoid unpleasant situations and people less than more highly educated co-workers. Also based on the position, employees working in higher positions perceive the level of independence better. As to age groups, older employees were distinctive because they resort to avoidance of unpleasant situations and communication more than younger employees.

The author of the Master's Thesis proposes the organisation to familiarize itself with the results of the study and take note of the information. The organisation needs to analyse if and how it could increase the level of satisfaction and psychological empowerment and promote individual job crafting. There are also some limiting factors, which might include labour laws and job descriptions, which govern workers' rights and liability. There are also many opportunities how by putting in some effort employee satisfaction and work performance can be increased. This would help ensure that there are people working in the organisation who want to work, they do it with commitment and motivation and they apply their full potential to reach the common goals together with the organisation.

The results of the study give insight to work satisfaction, psychological empowerment and individual job crafting at Social Insurance Board. The results are not to be generalized to the whole public sector because the study was conducted in one public sector organisation. At the same time, these results might help understand relations between the phenomena and their impact on work performance. The author tried to create an instrument, which the organisation could use again in the future to collect data comparably. The author claims that although studying satisfaction is important for the organisation it might not be enough as its staff only has a passive role in this context, therefore studies focusing on the active role of



the employees should be considered. Thus, this is a recommendation to other organisations as well to include psychological empowerment and individual job crafting in the research.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human resource Management Practice*. Thirteenth edition, Kogan Page, London, 177.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*, 3, 77-86.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Positive Organizational Scholarship: Theory-to-practice briefing*. Regents of the University of Michigan, 1-8. <https://www.researchgate.net/publication/266094577> (19.05.2016).
- Bettencourt, A. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- \* Byars, L. L., & Rue, L. W. (1992). *Management: skills and application (6th ed.)*. Boston, MA: Irwin.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cross, D. (1973). The Worker Opinion Survey: a measure of shop-floor satisfaction. *Occupational Psychology*, 47, 193-208.
- Eesti Rakendusuringute Keskus Centar (2015a). *Pühendumuse uuringu meetoodika*. [http://www.avalikteenistus.ee/public/Sirli/Puhendumuse\\_uuringu\\_meetoodika\\_kirjel\\_dus\\_tolgendusjuhised\\_ja\\_kusitlusankeet.pdf](http://www.avalikteenistus.ee/public/Sirli/Puhendumuse_uuringu_meetoodika_kirjel_dus_tolgendusjuhised_ja_kusitlusankeet.pdf) (26.02.2016).
- Eesti Rakendusuringute Keskus Centar (2015b). *Teenistujate pühendumus ja tööga rahulolu avalikus sektoris. Uuringuraport*. [http://avalikteenistus.ee/public/Avaliku\\_sektori\\_raport\\_1.1.pdf](http://avalikteenistus.ee/public/Avaliku_sektori_raport_1.1.pdf) (15.03.2016).
- \* Fournet, G. D., Distefano, M. K., & Pryer, M. W. (1966). Job satisfaction and mental health. *Personnel Psychology*, 19, 165-183.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- \* Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Design*. London: Addison-Wesley.
- Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72-78.
- \* Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers, New York, 47.

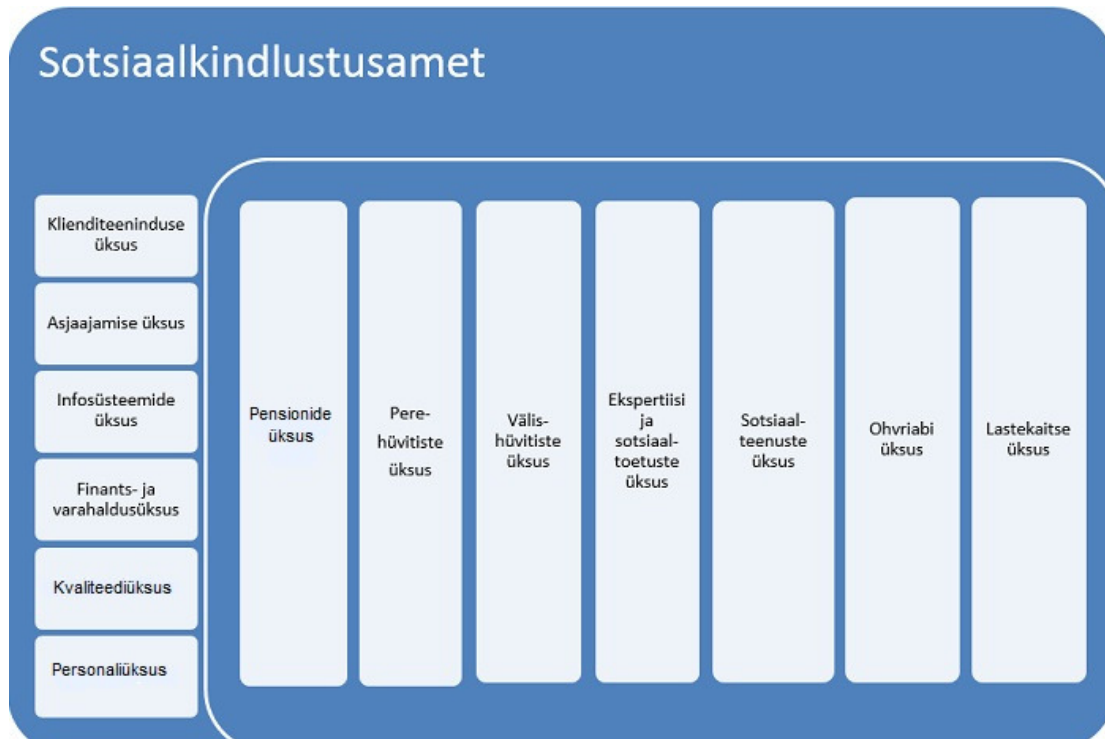
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 3, 376-407.
- Kõrreveski, K. (2010). Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõõde. *Eesti Statistika Kvartalikirj*, 4, 10-17.
- Kotze, E., Menon, S.T., & Vos, B. (2007). Psychological empowerment in the South African military: The generalisability of Menon's scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33, 1-6.
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job crafting: The pursuit of happiness at work*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Wright State University.
- \* Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- London, M. (1993). Relationship Between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-69.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23, 25-36.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1-16.
- Marghany, M. (2015). *Effects of Empowerment on Employee Performance in the Workplace*. [https://www.researchgate.net/publication/280053427\\_Effects\\_of\\_Empowerment\\_on\\_Employee\\_Performance\\_in\\_the\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/280053427_Effects_of_Empowerment_on_Employee_Performance_in_the_Workplace) (20.03.2016).
- Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31, 161-164.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Miller, M. (2015). *Relationship Between Job design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment*. <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2362&context=dissertations> (20.03.2016).
- Nzuve, N. M., & Bakari, T. H. (2012). The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairbori. *Problems of Management in the 21<sup>st</sup> Century*, 5, 83-98.
- Ölcer, F. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 3, 111-136.

- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29, 651-667.
- Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of Economic Psychology*, 31, 936-949.
- Rahandusministeerium. (2010). *Avaliku teenistuse personalijuhtimise uuring*. [http://www.avalikteenistus.ee/public/Uuringud/PJ\\_uuring\\_2010\\_W.pdf](http://www.avalikteenistus.ee/public/Uuringud/PJ_uuring_2010_W.pdf) (29.02.2016).
- Randolph, W. A. (2000). Re-thinking Empowerment: What Is It So Hard to Achieve? *Organizational Dynamics*, 29, 94-107.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Reformierakond (2015). *Kohalitsioonilepe*. <http://www.reform.ee/koalitsioonilepe> (10.10.2015).
- \* Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.
- Sample Size Calculator (2016). *Sample Size Calculator*. <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (13.03.2016).
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A., (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3, 126-146.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). *Job Performance*. The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches, Los Angeles: SAGE Publications Ltd, 427-477.
- Sotsiaalkindlustusamet (2016). *Ametist*. <http://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/asutusest-2/> (13.03.2016).
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in Workplace: Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Statistikaamet (2014). *Statistikaamet koostas uue rahvastikuprognosi aastani 2040*. <http://www.stat.ee/76319> (10.10.2015).
- Teixeira, A. C., & Barieri-Figueiredo, M. C. (2015). Nursing empowerment and job satisfaction: and integrative review according the Structural Theory. *Journal of Nursing Referencia*, 4, 151-158.

- Tepp, M. (2012). Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia. *PARE Personalijuhtimise käsiraamat*, Tallinn: PARE, 9-21.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, *15*, 666-681.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*, 914-928.
- Ting, Y. (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management*, *26*, 313-334.
- Warr, P. B., & Rouse, T. (1969). An Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction. *Occupational Psychology*, *43*, 95-109.
- White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, *66*, 297-333.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, *33*, 70-90.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy Management Review*, *26*, 179-201.
- Yilmaz, O. D. (2015). Revisiting the Impact of Perceived Empowerment on Job Performance: Resulting from Front-Line Employees. *Turizam*, *19*, 34-46.

## LISAD

### LISA 1 Sotsiaalkindlustusameti struktuur



Hea kolleeg!

Olen Sotsiaalkindlustusameti personaliüksuse peaspetsialist ja Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja –arenduse eriala magistrant. Kirjutan magistritööd töötajate rahulolust ja aktiivsuse tasemest ning nende mõjust töösooritusel Sotsiaalkindlustusameti näitel. Seoses sellega viin läbi uuringu, mille abil soovin välja selgitada tööga rahulolu, psühholoogilise võimustamise ja individuaalse töö kohandamise ning nende omavahelised seosed. Uuringu tulemusi kasutatakse ka Sotsiaalkindlustusametis tegevuste planeerimisel, et parendada töötajate heaolu.

Palun Sul vastata allpool olevatele küsimustele võimalikult täpselt. Rahulolu väidete juures palun kasutada võimalust anda avatud vastuseid, mis aitavad mõista hinnanguid ja annavad väärtuslikku sisendit organisatsiooni tegevusse.

Sinu vastused jäävad anonüümseks ning uuringu läbiviijana tagan kogutud andmete konfidentsiaalsuse (st kõiki andmeid analüüsitakse koos ning organisatsioonile avaldatakse tulemused ainult üldistatud kujul).

Küsimustik koosneb viiest osast ja vastamiseks kulub aega orienteeruvalt 25 minutit.

Küsimustiku täitmiseks vajuta nuppu Continue/Jätka.

Täiendavate küsimuste korral võib minuga ühendust võtta e-maili aadressil [ave.algpeus@sotsiaalkindlustusamet.ee](mailto:ave.algpeus@sotsiaalkindlustusamet.ee) või telefonil 640 8143.

Ette tänades ja head vastamist soovides

Ave Algpeus

### **1/5 TÖÖGA RAHULOLU**

Järgnevad 39 väidet iseloomustavad töötajate rahulolu. Palun Sul vastata 6-pallisel skaalal, kui nõus Sa antud väidetega oled. Iga alateema juures on võimalus anda ka avatud vastuseid. Kommentaarid on vägagi oodatud, sest aitavad need mõista hinnanguid ja annavad väärtuslikku sisendit organisatsiooni tegevusse.

### Hindamiskaala:

- 1 – kindlasti ei ole nõus
- 2 – ei ole nõus
- 3 – pigem ei ole nõus
- 4 – pigem olen nõus
- 5 – olen nõus
- 6 – kindlasti olen nõus

### Organisatsioon

1.	SKA eesmärgid on mulle arusaadavad.	1	2	3	4	5	6
2.	Saan aru SKA-s läbiviidud muudatuste vajalikkusest.	1	2	3	4	5	6
3.	Minu isiklikud väärtused ühtivad SKA põhiväärtustega.	1	2	3	4	5	6
4.	Arvan, et SKA kuvand ühiskonnas on positiivne.	1	2	3	4	5	6
5.	Arvan, et SKA on uuendusmeelne.	1	2	3	4	5	6
6.	SKA on stabiilne tööandja.	1	2	3	4	5	6
Palun põhjenda antud hinnanguid:							

### Töökorraldus

7.	Ma jõuan enamasti oma tööd lõpetada seatud tähtaegadeks.	1	2	3	4	5	6
8.	Minu üksuses on töö hästi organiseeritud.	1	2	3	4	5	6
9.	Minu tööruum ja töötingimused on sobilikud töö tegemiseks.	1	2	3	4	5	6
10.	Minu töövahendid on sobilikud töö tegemiseks.	1	2	3	4	5	6
Palun põhjenda antud hinnanguid:							

### Karjääri- ja arenguvõimalused

11.	Minu ametikohal on arenguruumi.	1	2	3	4	5	6
12.	Mul on võimalus ennast tööalaselst täiendada.	1	2	3	4	5	6
13.	Olen rahul karjääri- ja arenguvõimalustega SKA-s.	1	2	3	4	5	6
14.	Olen üldiselt rahul sellega, kuidas minu võimeid rakendatakse.	1	2	3	4	5	6
Palun põhjenda antud hinnanguid:							

### Töö sisu

15.	Tunnen, et töö, mida ma teen, on tähtis.	1	2	3	4	5	6
16.	Tean, kuidas minu töö mõjutab SKA eesmärkide saavutamist.	1	2	3	4	5	6
17.	Tööl olen hingega asja juures.	1	2	3	4	5	6
18.	Töö, mida teen, on minu jaoks huvitav.	1	2	3	4	5	6
Palun põhjenda antud hinnanguid:							



### Informeeritus ja rolliselgus

19.	Ma olen informeeritud aegsasti töökohal olulistest muudatustest.	1	2	3	4	5	6
20.	Oman piisavalt informatsiooni selleks, et oma tööd hästi teha.	1	2	3	4	5	6
21.	Minu tööl on selged eesmärgid.	1	2	3	4	5	6
22.	Ma tean, mis kuulub minu vastutusalasse.	1	2	3	4	5	6
23.	Ma tean, mida minult tööl oodatakse.	1	2	3	4	5	6
Palun põhjenda antud hinnanguid:							

### Vahetu juhtimine

24.	Minu vahetu juht oskab hästi konflikte lahendada.	1	2	3	4	5	6
25.	Minu vahetu juht annab mulle töö kohta tagasisidet.	1	2	3	4	5	6
26.	Ma saan oma arvamust ja ettepanekuid vahetule juhile avaldada.	1	2	3	4	5	6
27.	Ma tunnen, et minu vahetu juht usaldab mind.	1	2	3	4	5	6
28.	Minu vahetu juht peab oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul.	1	2	3	4	5	6
Palun põhjenda antud hinnanguid:							

### Koostöö kolleegidega

29.	Minu ja kolleegide vaheline õhkkond on hea.	1	2	3	4	5	6
30.	Arvan, et minu üksuse sees on koostöö hea.	1	2	3	4	5	6
31.	Arvan, et minu üksuse ja teiste üksuste vahel on koostöö hea.	1	2	3	4	5	6
32.	Tunnen ennast töökollektiivi osana.	1	2	3	4	5	6
33.	Töölaseid probleeme on võimalik avameelselt arutada.	1	2	3	4	5	6
Palun põhjenda antud hinnanguid:							

### Töö väärtustamine ja tasustamine

34.	Organisatsioon hindab minu tööd.	1	2	3	4	5	6
35.	Tunnen, et mind koheldakse tööl õiglaselt.	1	2	3	4	5	6
36.	Tunnen, et mind tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega SKA-s.	1	2	3	4	5	6
37.	Tunnen, et mind tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides.	1	2	3	4	5	6
38.	Arvan, et minu töötasu vastab minu panusele.	1	2	3	4	5	6
39.	SKA tasusüsteem on mulle arusaadav.	1	2	3	4	5	6
Palun põhjenda antud hinnanguid:							

## 2/5 RAHULOLU ASPEKTIDE OLULISUS

Järgnevad 39 väidet on samasugused nagu eelmises ehk töötaja rahulolu osas. Siin aga palun vastata kuivõrd oluliseks Sa antud väidete sisu olemasolu enda jaoks pead. Näiteks väide „SKA eesmärgid on mulle arusaadavad“ – siin tuleks hinnata, kuivõrd oluline on Sinu jaoks, et SKA eesmärgid oleksid Sulle arusaadavad.

### Hindamiskaala:

- 1 – mitte üldse ei ole oluline
- 2 – ei ole oluline
- 3 – pigem ei ole oluline
- 4 – pigem on oluline
- 5 – on oluline
- 6 – kindlasti on oluline

### Organisatsioon

1.	SKA eesmärgid on mulle arusaadavad.	1	2	3	4	5	6
2.	Saan aru SKA-s läbiviidud muudatuste vajalikkusest.	1	2	3	4	5	6
3.	Minu isiklikud väärtused ühtivad SKA põhiväärtustega.	1	2	3	4	5	6
4.	Arvan, et SKA kuvand ühiskonnas on positiivne.	1	2	3	4	5	6
5.	Arvan, et SKA on uuendusmeelne.	1	2	3	4	5	6
6.	SKA on stabiilne tööandja.	1	2	3	4	5	6

### Töökorraldus

7.	Ma jõuan enamasti oma tööd lõpetada seatud tähtaegadeks.	1	2	3	4	5	6
8.	Minu üksuses on töö hästi organiseeritud.	1	2	3	4	5	6
9.	Minu tööruum ja töötingimused on sobilikud töö tegemiseks.	1	2	3	4	5	6
10.	Minu töövahendid on sobilikud töö tegemiseks.	1	2	3	4	5	6

### Karjääri- ja arenguvõimalused

11.	Minu ametikohal on arenguruumi.	1	2	3	4	5	6
12.	Mul on võimalus ennast tööalaselt täiendada.	1	2	3	4	5	6
13.	Olen rahul karjäärivõimalustega SKA-s.	1	2	3	4	5	6
14.	Olen üldiselt rahul sellega, kuidas minu võimeid rakendatakse.	1	2	3	4	5	6

### Töö sisu

15.	Tunnen, et töö, mida ma teen, on tähtis.	1	2	3	4	5	6
16.	Tean, kuidas minu töö mõjutab SKA eesmärkide saavutamist.	1	2	3	4	5	6
17.	Tööl olen hingega asja juures.	1	2	3	4	5	6
18.	Töö, mida teen, on minu jaoks huvitav.	1	2	3	4	5	6

### Informeeritus ja rolliselgus

19.	Ma olen informeeritud aegsasti töökohal olulistest muudatustest.	1	2	3	4	5	6
20.	Oman piisavalt informatsiooni selleks, et oma tööd hästi teha.	1	2	3	4	5	6
21.	Minu tööl on selged eesmärgid.	1	2	3	4	5	6
22.	Ma tean, mis kuulub minu vastutusalasse.	1	2	3	4	5	6
23.	Ma tean, mida minult tööl oodatakse.	1	2	3	4	5	6

### Vahetu juhtimine

24.	Minu vahetu juht oskab hästi konflikte lahendada.	1	2	3	4	5	6
25.	Minu vahetu juht annab mulle töö kohta tagasisidet.	1	2	3	4	5	6
26.	Ma saan oma arvamust ja ettepanekuid vahetule juhile avaldada.	1	2	3	4	5	6
27.	Ma tunnen, et minu vahetu juht usaldab mind.	1	2	3	4	5	6
28.	Minu vahetu juht peab oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul.	1	2	3	4	5	6

### Koostöö kolleegidega

29.	Minu ja kolleegide vaheline õhkkond on hea.	1	2	3	4	5	6
30.	Arvan, et minu üksuse sees on koostöö hea.	1	2	3	4	5	6
31.	Arvan, et minu üksuse ja teiste üksuste vahel on koostöö hea.	1	2	3	4	5	6
32.	Tunnen ennast töökollektiivi osana.	1	2	3	4	5	6
33.	Töölaseid probleeme on võimalik avameelselt arutada.	1	2	3	4	5	6

### Töö väärtustamine ja tasustamine

34.	Organisatsioon hindab minu tööd.	1	2	3	4	5	6
35.	Tunnen, et mind koheldakse tööl õiglaselt.	1	2	3	4	5	6
36.	Tunnen, et mind tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega SKA-s.	1	2	3	4	5	6
37.	Tunnen, et mind tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides.	1	2	3	4	5	6
38.	Arvan, et minu töötasu vastab minu panusele.	1	2	3	4	5	6
39.	SKA tasusüsteem on mulle arusaadav.	1	2	3	4	5	6

### 3/5 PSÜHHOLOOGILINE VÕIMUSTAMINE

Järgnevad 15 väidet iseloomustavad psühholoogilist võimustamist. Psühholoogiline võimustamine näitab, kuidas töötajad tajuvad võimustamise komponentide (iseseisvus, kompetentsus, ühised eesmärgid) olemasolu või puudumist. Palun Sul vastata 6-pallisel skaalal, kui nõus Sa antud väidetega oled.

#### Hindamiskaala:

1 – kindlasti ei ole nõus

2 – ei ole nõus

3 – pigem ei ole nõus

4 – pigem olen nõus

5 – olen nõus

6 – kindlasti olen nõus

1.	Ma saan mõjutada seda, kuidas meie üksuses tööd tehakse.	1	2	3	4	5	6
2.	Mul on vajalikud oskused ja võimed, et teha oma tööd hästi.	1	2	3	4	5	6
3.	Mind motiveerivad töötama meie üksuse eesmärgid.	1	2	3	4	5	6
4.	Mul on õigus otsustada selle üle, kuidas oma tööd teen.	1	2	3	4	5	6
5.	Olen piisavalt kompetentne, et teha tööd hästi.	1	2	3	4	5	6
6.	Töötan innukalt üksuse eesmärkide saavutamise nimel.	1	2	3	4	5	6
7.	Mul on piisavalt võimalusi korraldada oma tööd selliselt, et saaksin seda hästi teha.	1	2	3	4	5	6
8.	Mul on töö nõudmistele vastavad võimed, mis võimaldavad mul oma tööd hästi teha.	1	2	3	4	5	6
9.	Mind innustab teadmine, et oma tööga annan olulise panuse üksuse edukusse.	1	2	3	4	5	6
10.	Saan mõjutada meie üksuses tehtavaid otsuseid.	1	2	3	4	5	6
11.	Tulen toime oma töös ettetulevate raskuste ja keerukustega.	1	2	3	4	5	6
12.	Olen valmis panustama ühiselt seatud eesmärkide saavutamiseks.	1	2	3	4	5	6
13.	Saan ise otsustada ja vastutada oma töö ja tulemuste üle.	1	2	3	4	5	6
14.	Tulen oma tööga edukalt toime.	1	2	3	4	5	6
15.	Minu jaoks on oluline, et saavutaksime püstitatud eesmärgid ja oleksime üksusena edukad.	1	2	3	4	5	6

#### 4/5 INDIVIDUAALNE TÖÖ KOHANDAMINE

Järgnevad 24 väidet iseloomustavad töötaja individuaalset töö kohandamist. Individuaalne töö kohandamine on praktiliste ja tunnetuslike muudatuste tegemine tööülesannetes või – suhetes, muutes nende piire. Palun Sul vastata 6-pallisel skaalal, kui nõus Sa antud väidetega oled.

##### Hindamiskaala:

- 1 – kindlasti ei ole nõus
- 2 – ei ole nõus
- 3 – pigem ei ole nõus
- 4 – pigem olen nõus
- 5 – olen nõus
- 6 – kindlasti olen nõus

1.	Püüan igati oma tööalast võimekust tõsta.	1	2	3	4	5	6
2.	Korraldan oma tööd nii, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle nõudmised on ebarealistlikud.	1	2	3	4	5	6
3.	Küsin tööalast juhendamist oma juhilt.	1	2	3	4	5	6
4.	Kui tööal algatatakse mõni huvitav projekt, siis pakun end ise selles projektis osalema.	1	2	3	4	5	6
5.	Püüan end igati erialaselt täiendada ja arendada.	1	2	3	4	5	6
6.	Arutlen juhiga oma tööülesannete üle.	1	2	3	4	5	6
7.	Püüan oma tööd korraldada nii, et ei peaks langetama palju raskeid tööalaseid otsuseid.	1	2	3	4	5	6
8.	Kui organisatsioonis toimub midagi uut, siis olen ma üks esimesi sellest teada saama ja seda proovima.	1	2	3	4	5	6
9.	Püüan õppida tööks vajalikke uusi asju.	1	2	3	4	5	6
10.	Küsin teistelt tagasisidet oma töö kohta.	1	2	3	4	5	6
11.	Püüan oma tööd teha selliselt, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle probleemid mind emotsionaalselt kurnavad.	1	2	3	4	5	6
12.	Kui juhtub, et tööd on vähe, siis kasutan võimalust, et alustada millegi uuega.	1	2	3	4	5	6
13.	Püüan oma võimeid töö juures maksimaalselt rakendada.	1	2	3	4	5	6
14.	Küsin oma töökaaslastelt nõu ja abi.	1	2	3	4	5	6
15.	Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks emotsionaalselt vähem pingeline.	1	2	3	4	5	6
16.	Võtan endale uusi töökohustusi, et oma tööd huvitavamaks muuta.	1	2	3	4	5	6
17.	Püüan iseseisvalt leida lahendusi, kuidas oma tööd teha.	1	2	3	4	5	6
18.	Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks vaimselt vähem pingeline.	1	2	3	4	5	6
19.	Küsin oma juhilt tagasisidet oma töö kohta.	1	2	3	4	5	6

20.	Püüan alati mõtestada oma tööd süvenedes asjade olemusse ja püüdes näha laiemat pilti.	1	2	3	4	5	6
21.	Korraldan oma tööd selliselt, et saaksin keskenduda eelkõige konkreetsetele lähieesmärkidele.	1	2	3	4	5	6
22.	Küsin teiste arvamust enda tööd puudutavates küsimustes.	1	2	3	4	5	6
23.	Püüan võtta ülesandeid, mis vastavad minu huvidele ja võimetele.	1	2	3	4	5	6
24.	Püüan alati mõista, kuidas mu tööülesanded on seotud üldiste eesmärkidega ja püüan luua erinevaid uusi seoseid.	1	2	3	4	5	6

### 5/5 TAUSTAANDMED

Siin on mõned küsimused töötaja kohta. Neid andmeid ei kasutata töötaja identifitseerimiseks, vaid tulemuste analüüsimiseks üldisel kujul.

**Sotsiaalkindlustusametis töötatud aeg aastates:** .....

Kui oled töötanud alla ühe aasta, siis sisesta 0.

**Ametikoht:**

Palun vali grupp, kus on toodud Sinu ametikoht.

- 1) Juht
- 2) Nõunik, projektijuht
- 3) Juhtivspetsialist, vanemraamatupidaja, superviisor, terapeut, koordinaator, jurist, analüütik
- 4) Peaspetsialist, juhtumikorraldaja, juhtumikonsultant, raamatupidaja, arhivaar
- 5) Spetsialist, referent, juhi abi

**Vanus:** .....

Palun sisesta enda vanus.

**Haridustase:**

Palun vali grupp, milles on toodud Sinu haridustase.

- 1) Põhiharidus, keskkharidus, keskeriharidus, kutsekeskharidus
- 2) Kõrgharidus (rakenduskõrgharidus, bakalaureusekraad, magistrikraad)

**Aitäh vastamast!**

## Hinnangud tööga rahulolu ja antud aspektide olulisuse skaalade üksikväidetele

	Väide	Tööga rahulolu				Rahulolu aspektide olulisus			
		m	s	min	max	m	s	min	max
Organisatsioon	SKA eesmärgid on mulle arusaadavad.	5,10	0,831	2	6	5,25	0,804	3	6
	Saan aru SKA-s läbiviidud muudatuste vajalikkusest.	4,84	0,870	1	6	5,16	0,835	2	6
	Minu isiklikud väärtused ühtivad SKA põhiväärtustega.	5,02	0,794	2	6	5,17	0,798	3	6
	Arvan, et SKA kuvand ühiskonnas on positiivne.	4,35	0,931	2	6	5,05	0,898	2	6
	Arvan, et SKA on uuendusmeelne.	4,97	0,888	2	6	5,17	0,802	2	6
	SKA on stabiilne tööandja.	4,69	1,027	1	6	5,20	0,831	2	6
Töökorraldus	Ma jõuan enamasti oma tööd lõpetada seatud tähtaegadeks.	4,78	0,952	1	6	5,46	0,689	3	6
	Minu üksuses on töö hästi organiseeritud.	4,63	0,951	1	6	5,40	0,748	2	6
	Minu tööruum ja töötingimused on sobilikud töö tegemiseks.	4,65	1,271	1	6	5,32	0,886	1	6
	Minu töövahendid on sobilikud töö tegemiseks.	5,01	0,958	1	6	5,46	0,678	3	6
Karjääri- ja arengu- võimalused	Minu ametikohal on arenguruumi.	4,45	1,209	1	6	4,95	0,955	1	6
	Mul on võimalus ennast tööalaselst täiendada.	4,80	1,039	1	6	5,36	0,731	3	6
	Olen rahul karjäärivõimalustega SKA-s.	4,16	1,151	1	6	4,64	1,087	1	6
	Olen üldiselt rahul sellega, kuidas minu võimeid rakendatakse.	4,62	1,048	1	6	5,16	0,762	2	6
Töö sisu	Tunnen, et töö, mida ma teen, on tähtis.	5,38	0,782	1	6	5,50	0,644	3	6
	Tean, kuidas minu töö mõjutab SKA eesmärkide saavutamist.	5,18	0,874	1	6	5,27	0,790	2	6
	Tööl olen hingegea asja juures.	5,54	0,624	3	6	5,61	0,615	3	6
	Töö, mida teen, on minu jaoks huvitav.	5,33	0,866	1	6	5,49	0,690	2	6
Informeeritus ja rolliselgus	Ma olen informeeritud aegsasti töökohal olulistest muudatustest.	4,29	1,100	1	6	5,35	0,820	3	6
	Oman piisavalt informatsiooni selleks, et oma tööd hästi teha.	4,53	0,963	1	6	5,43	0,736	3	6
	Minu tööl on selged eesmärgid.	5,10	0,773	2	6	5,53	0,606	4	6
	Ma tean, mis kuulub minu vastutusalasse.	5,24	0,730	2	6	5,55	0,654	3	6
	Ma tean, mida minult tööl oodatakse.	5,09	0,841	2	6	5,57	0,609	3	6

	Väide	Tööga rahulolu				Rahulolu aspektide olulisus			
		m	s	min	max	m	s	min	max
Vahetu juhtimine	Minu vahetu juht oskab hästi konflikte lahendada.	4,81	1,041	1	6	5,36	0,798	2	6
	Minu vahetu juht annab mulle töö kohta tagasisidet.	4,72	1,144	1	6	5,43	0,725	3	6
	Ma saan oma arvamust ja ettepanekuid vahetule juhile avaldada.	5,16	0,954	2	6	5,50	0,707	3	6
	Ma tunnen, et minu vahetu juht usaldab mind.	5,02	0,998	1	6	5,58	0,657	3	6
	Minu vahetu juht peab oluliseks, et töötajad oleksid oma tööga rahul.	5,00	1,060	1	6	5,48	0,744	1	6
Koostöö kolleegidega	Minu ja kolleegide vaheline õhkkond on hea.	5,06	0,816	2	6	5,50	0,673	3	6
	Arvan, et minu üksuse sees on koostöö hea.	4,83	0,951	1	6	5,47	0,655	3	6
	Arvan, et minu üksuse ja teiste üksuste vahel on koostöö hea.	4,40	0,962	1	6	5,22	0,770	3	6
	Tunnen ennast töökollektiivi osana.	4,99	0,925	1	6	5,40	0,754	3	6
	Töölaseid probleeme on võimalik avameelselt arutada.	4,69	1,031	1	6	5,45	0,737	3	6
Töö väärtustamine ja tasustamine	Organisatsioon hindab minu tööd.	4,48	0,856	1	6	5,37	0,774	2	6
	Tunnen, et mind koheldakse tööl õiglaselt.	4,62	0,959	1	6	5,44	0,763	2	6
	Tunnen, et mind tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega SKA-s.	4,60	1,021	1	6	5,29	0,912	1	6
	Tunnen, et mind tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides.	4,04	1,273	1	6	5,14	0,959	1	6
	Arvan, et minu töötasu vastab minu panusele.	4,19	1,142	1	6	5,29	0,858	3	6
	SKA tasusüsteem on mulle arusaadav.	4,28	1,084	1	6	5,21	0,846	3	6

Allikas: autori koostatud



## LISA 4

## Tööga rahulolu alaskaalade omavahelised seosed

	Organisat-sioon	Töökorraldus	Karjääri- ja arengu-võimalused	Töö sisu	Informeeritus ja rolliselgus	Vahetu juhtimine	Koostöö kolleegidega	Töö väärtustamine ja tasustamine
Organisat-sioon	1							
Töökorraldus	<b>0,414</b> <b>p=0,000</b>	1						
Karjääri- ja arengu-võimalused	<b>0,597</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,459</b> <b>p=0,000</b>	1					
Töö sisu	<b>0,571</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,378</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,553</b> <b>p=0,000</b>	1				
Informeeritus ja rolliselgus	<b>0,613</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,566</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,583</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,596</b> <b>p=0,000</b>	1			
Vahetu juhtimine	<b>0,503</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,477</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,538</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,504</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,663</b> <b>p=0,000</b>	1		
Koostöö kolleegidega	<b>0,569</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,497</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,517</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,547</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,601</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,592</b> <b>p=0,000</b>	1	
Töö väärtustamine ja tasustamine	<b>0,542</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,425</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,614</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,427</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,554</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,563</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,472</b> <b>p=0,000</b>	1

Allikas: autori koostatud

## LISA 5

## Rahulolu aspektide olulisuse alaskaalade omavahelised seosed

	Organisat-sioon	Töökorraldus	Karjääri- ja arengu-võimalused	Töö sisu	Informeeritus ja rolliselgus	Vahetu juhtimine	Koostöö kolleegidega	Töö väärtustamine ja tasustamine
Organisat-sioon	1							
Töökorraldus	<b>0,570</b> <b>p=0,000</b>	1						
Karjääri- ja arengu-võimalused	<b>0,493</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,518</b> <b>p=0,000</b>	1					
Töö sisu	<b>0,642</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,586</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,572</b> <b>p=0,000</b>	1				
Informeeritus ja rolliselgus	<b>0,549</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,664</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,451</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,643</b> <b>p=0,000</b>	1			
Vahetu juhtimine	<b>0,530</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,614</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,426</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,632</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,659</b> <b>p=0,000</b>	1		
Koostöö kolleegidega	<b>0,575</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,645</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,457</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,656</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,641</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,680</b> <b>p=0,000</b>	1	
Töö väärtustamine ja tasustamine	<b>0,482</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,627</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,495</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,488</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,633</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,623</b> <b>p=0,000</b>	<b>0,623</b> <b>p=0,000</b>	1

Allikas: autori koostatud

## Hinnangud psühholoogilise võimustamise skaala üksikväidetele

	<b>Väide</b>	<b>m</b>	<b>s</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
Tajutud kontrolli faktor	Ma saan mõjutada seda, kuidas meie üksuses tööd tehakse.	4,00	1,235	1	6
	Mul on õigus otsustada selle üle, kuidas oma tööd teen.	4,48	1,161	1	6
	Mul on piisavalt võimalusi korraldada oma tööd selliselt, et saaksin seda hästi teha.	4,80	0,897	2	6
	Saan mõjutada meie üksuses tehtavaid otsuseid.	3,92	1,174	1	6
	Saan ise otsustada ja vastutada oma töö ja tulemuste üle.	4,64	0,966	2	6
Kompetentsi faktor	Mul on vajalikud oskused ja võimed, et teha oma tööd hästi.	5,17	0,689	3	6
	Olen piisavalt kompetentne, et teha tööd hästi.	5,09	0,712	3	6
	Mul on töö nõudmistele vastavad võimed, mis võimaldavad mul oma tööd hästi teha.	5,09	0,703	3	6
	Tulen toime oma töös ette tulevate raskuste ja keerukustega.	4,91	0,706	3	6
	Tulen oma tööga edukalt toime.	4,97	0,761	2	6
Eesmärgi omaks võtmise faktor	Mind motiveerivad töötama meie üksuse eesmärgid.	4,66	1,021	1	6
	Töötan innukalt üksuse eesmärkide saavutamise nimel.	4,95	0,876	2	6
	Mind innustab teadmine, et oma tööga annan olulise panuse üksuse edukusse.	5,02	0,878	1	6
	Olen valmis panustama ühiselt seatud eesmärkide saavutamiseks.	5,19	0,682	3	6
	Minu jaoks on oluline, et saavutaksime püstitatud eesmärgid ja oleksime üksusena edukad.	5,28	0,773	3	6

## Hinnangud individuaalse töö kohandamise skaala üksikväidetele

	<b>Väide</b>	<b>m</b>	<b>s</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
Struktuursed tööressursid	Püüan igati oma tööalast võimekust tõsta.	5,27	0,668	3	6
	Püüan end igati erialaselt täiendada ja arendada.	5,22	0,750	3	6
	Püüan õppida tööks vajalikke uusi asju.	5,29	0,719	2	6
	Püüan oma võimeid töö juures maksimaalselt rakendada.	5,22	0,760	2	6
	Püüan iseseisvalt leida lahendusi, kuidas oma tööd teha.	5,08	0,770	3	6
	Püüan võtta ülesandeid, mis vastavad minu huvidele ja võimetele.	4,44	1,143	1	6
Sotsiaalsed tööressursid	Küsin tööalast juhendamist oma juhilt.	4,68	1,047	1	6
	Arutlen juhiga oma tööülesannete üle.	4,64	1,036	1	6
	Küsin teistelt tagasisidet oma töö kohta.	4,21	1,061	1	6
	Küsin oma töökaaslastelt nõu ja abi.	5,19	0,767	2	6
	Küsin oma juhilt tagasisidet oma töö kohta.	4,26	1,173	1	6
	Küsin teiste arvamust enda tööd puudutavates küsimustes.	4,33	1,012	1	6
Arendavad tööõudmised	Kui tööl algatatakse mõni huvitav projekt, siis pakun end ise selles projektis osalema.	3,99	1,031	1	6
	Kui organisatsioonis toimub midagi uut, siis olen ma üks esimesi sellest teada saama ja seda proovima.	3,66	1,109	1	6
	Kui juhtub, et tööd on vähe, siis kasutan võimalust, et alustada millegi uuega.	4,62	0,935	1	6
	Võtan endale uusi töökohustusi, et oma tööd huvitavamaks muuta.	4,26	1,028	1	6
	Püüan alati mõtestada oma tööd süvenedes asjade olemusse ja püüdes näha laiemat pilti.	5,19	0,842	3	6
	Püüan alati mõista, kuidas mu tööülesanded on seotud üldiste eesmärkidega ja püüan luua erinevaid uusi seoseid.	4,78	1,034	1	6
Takistavad tööõudmised	Korraldan oma tööd nii, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle nõudmised on ebarealistlikud.	3,72	1,344	1	6
	Püüan oma tööd korraldada nii, et ei peaks langetama palju raskeid tööalaseid otsuseid.	3,32	1,423	1	6
	Püüan oma tööd teha selliselt, et puutuksin võimalikult vähe kokku inimestega, kelle probleemid mind emotsionaalselt kurnavad.	3,42	1,498	1	6
	Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks emotsionaalselt vähem pingeline.	4,39	1,209	1	6
	Püüan oma tööd korraldada nii, et see oleks vaimselt vähem pingeline.	4,25	1,229	1	6
	Korraldan oma tööd selliselt, et saaksin keskenduda eelkõige konkreetsetele lähieesmärkidele.	4,52	0,971	1	6

Allikas: autori koostatud