

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Jevgeni Njumainen

**TÖÖTAJATE PSÜHHOLOOGILINE KAPITAL, TÖÖGA
SEOTUS JA ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMINE EESTI
KINDLUSTUSSEKTORI ETTEVÖTTE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14 - Personalijuhtimine, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Kaasjuhendaja: Ako Sauga, PhD

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12 491 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Jevgeni Njumainen

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 17812HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: jevgeni.njumainen@gmail.com

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Ako Sauga, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeval muutub üha olulisemaks inimressursi väärtuslikkuse hindamine: mida kaasatumad ja pühendunud on töötajad, seda paremaid tulemusi organisatsioon läbi oma töötajate saavutab. See omakorda kindlustab ettevõtte pikaajalise püsimise konkurentsivõime. Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on töötajate motiveerimine ja hoidmine läbi positiivsete psühholoogiliste ressursside arendamise ja juhtimise, mis omakorda soodustab töötajate positiivseid hoiakuid ja positiivset käitumist ning aitab kaasa nii individuaalsele kui ka organisatsiooni tulemuslikkusele. Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö eesmärgiks kindlaks määrata töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise omavahelised seosed ja vastastikused mõjud Eesti kindlustussektori ettevõtte näitel. Eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi uuritava ettevõtte töötajate hulgas ankeetküsitlus. Andmete analüüsimiseks kasutatakse kirjeldavat statistikat ning korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi.

Käesolev magistritöö koosneb neljast osast. Esimeses osas antakse ülevaade teaduskirjanduse alusel uuritava kolme nähtuse mõistetest ja kontseptsioonide olemusest ning olemasolevatest teadmistest ja eelnevate uuringute tulemustest. Teises osas kirjeldatakse moodustatud valimit, uuringu läbiviimise protseduuri ja uurimismeetodit. Kolmandas osas esitatakse peamised uuringu tulemused. Neljandas osas arutletakse tulemuste üle, tehakse järeldused ja ettepanekud.

Uuringu tulemustest selgub, et esiteks hindavad töötajad oluliselt kõrgemaks oma psühholoogilist kapitali (eriti elastsust) ja tööga seotust (eriti töösse süvenemist) kui pühendumist organisatsioonile (eriti normatiivset). Lisaks on psühholoogiline kapital kõrgem töötajatel, kellel on alluvad, võrreldes töötajatega, kellel ei ole alluvaid. Tööga seotus on kesk(eri)haridusega töötajatel kõrgem kui kõrgharidusega ning organisatsioonile pühendumine on kõrgem naistöötajatel ja kesk(eri)haridusega töötajatel kui meestöötajatel ja kõrgharidusega töötajatel. Teiseks valitseb kõigi kolme nähtuse vahel oluline positiivne seos: psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse ning tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel on seosed tugevamad kui psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel. Kolmandaks on tööga seotusel ja selle kolmel komponendil osaline vahendav mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise (sh emotsionaalse) vahel, kuid psühholoogilisel kapitalil ei ole vahendavat mõju. Sellest tulenevalt kehtib kolme nähtuse vahel põhjuslik seos: töötajate psühholoogiline kapital ennustab tööga seotust, mis omakorda ennustab organisatsioonile pühendumist.

Võtmesõnad: positiivne organisatsiooniline käitumine, psühholoogiline kapital, tööga seotus, organisatsioonile pühendumine, kindlustusvaldkond, vahendav mõju, põhjuslikkus

ABSTRACT

TÖÖTAJATE PSÜHHOLOOGILINE KAPITAL, TÖÖGA SEOTUS JA ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMINE EESTI KINDLUSTUSSEKTORI ETTEVÖTTE NÄITEL

Jevgeni Njumainen

The research problem of this Master's Thesis is motivating and retaining employees through the development and management of positive psychological resources, which in turn promotes positive attitudes and positive behavior of employees and contributes to individual as well as organisational performance. As a result, the aim of this Master's Thesis is to determine the relationships and correlations between the psychological capital of the employees, their work engagement and organisational commitment, taking as an example an Estonian insurance sector company. In order to achieve this goal, a questionnaire will be conducted among the employees of the company under research. Descriptive statistics as well as correlation and regression analysis are used to analyse the data.

This Master's Thesis consists of four parts. The first section provides an overview of the nature of the concepts of three phenomenon under research, the available knowledge and the results of previous studies, based on scientific literature. The second part describes the formed selection, the procedure for conducting the study, and the research methodology. The third section presents the main results of the study. The fourth part discusses the results, draws conclusions and makes suggestions.

The results of this study show that, firstly, the employees assess their psychological capital (especially resilience) and work engagement (especially absorption) significantly higher than organisational commitment (especially normative). In addition, psychological capital is higher for employees with subordinates compared to employees with no subordinates. Work engagement is higher among employees with secondary (vocational) rather than higher education, and organisational commitment is higher for female employees and employees with secondary (vocational) education rather than male workers and employees with higher education. Secondly, there is a great positive correlation between all three phenomenon: the relationships between psychological capital and work engagement, and work engagement and organisational commitment are stronger than between psychological capital and organisational commitment. Thirdly, work engagement and its three components have a partial mediating effect on the relationship between psychological capital and organisational commitment (including affective), however, psychological capital has no mediating effect. Consequently, there is a causal correlation between the three phenomenon: the psychological capital of employees predicts work engagement, which in turn predicts organisational commitment.

Keywords: positive organisational behavior (POB), psychological capital (PsyCap), work engagement, organisational commitment, insurance field, mediation, causality

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISSEJUHATUS	7
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	10
1.1. Psühholoogiline kapital	10
1.2. Tööga seotus	14
1.3. Organisatsioonile pühendumine	17
1.4. Psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise omavahelised seosed ja vastastikused mõjud ning senised uuringud	20
2. EMPIIRILINE UURING	24
2.1. Ettevõtte tutvustus ja uuringu vajadus	24
2.2. Valim	25
2.3. Uuringu läbiviimise protseduur ja meetod	26
3. TULEMUSED	32
3.1. Reliaablus- ja faktoranalüüs	32
3.2. Kirjeldav statistika	34
3.3. Võrdlev analüüs	35
3.4. Seoste ja mõjude analüüs	36
3.4.1. Korrelatsioonanalüüs	37
3.4.2. Regressioonanalüüs	38
4. JÄRELDUSED, ARUTELU JA ETTEPANEKUD	42
4.1. Järeldused ja arutelu	42
4.2. Ettepanekud ja soovitused	46
KOKKUVÕTE	50
RESUME	53
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	57
LISAD	65

Lisa 1. Küsimustik eesti keeles	65
Lisa 2. Küsimustik vene keeles	70
Lisa 3. Psühholoogilise kapitali küsimustiku kasutamise luba.....	75
Lisa 4. Psühholoogilise kapitali faktoranalüüsi tulemused	76
Lisa 5. Organisatsioonile pühendumise faktoranalüüsi tulemused	77
Lisa 6. Küsimustikus kasutatud väidete kirjeldava statistika tulemused.....	78
Lisa 7. <i>t</i> -testi tulemused.....	80
Lisa 8. Dispersioonanalüüsi tulemused	81
Lisa 9. Töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vaheliste seoste korrelatsioonimaatriks	82
Lisa 10. Tööga seotuse komponentide vahendava mõju testimise tulemused	84

SISSEJUHATUS

Tänapäevastes, väga tiheda konkurentsi ja pidevalt muutuva keskkonna tingimustes on ettevõtte edu üks olulisemaid võtmetegureid see, kui kaasatud ja pühendunud on selle ettevõtte töötajad. On ju just töötajad need, kes aitavad ettevõttel saavutada neid strateegilisi eesmärke, mille kaudu luuakse ettevõtte konkurentsieelised ja tagatakse ettevõtte elujõulisus. Kuna Eesti kindlustussektori töötajate tasud on tööjõuturu keskmisest kõrgemad, seetõttu töötajatel on suurem vabadus ja valik töösuhtega seotud otsuste tegemisel, ning lisaks on selliste töötajate kompetentsid (nagu suhete võrgustik) üsna spetsiifilised ja unikaalsed, seega on konkurents selliste töötajate järgi väga tihe ning ettevõtetel on aina raskem vaid rahaliste (lühiajaline mõju) ja tavapäraste vahenditega töötajaid motiveerida ja enda juures tööl hoida.

Töötajate positiivseid tööalaseid hoiakuid ja positiivset käitumist saab mõjutada läbi nende positiivsete psühholoogiliste ressursside arendamise ja juhtimise. Näiteks on leitud uuringutes, et psühholoogiline kapital avaldab positiivset mõju tööga seotusele ja organisatsioonile pühendumisele, mis omakorda võivad kaasa aidata positiivselt nii individuaalsele kui ka organisatsiooni tulemuslikkusele ning soodustada tõhusamaid ja positiivseid organisatsioonilisi muutusi (Youssef, Luthans 2007; Avey *et al.* 2008). Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks töötajate motiveerimine ja organisatsioonis hoidmine läbi töötajate positiivsete psühholoogiliste ressursside arendamise ja juhtimise, mis soodustavad töötajate positiivseid hoiakuid ja positiivset käitumist. Seega käesolevas magistritöös uuritakse psühholoogilist kapitali, tööga seotust ja organisatsioonile pühendumist.

Vaatamata sellele, et psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse kontseptsioonid on üsna uued võrreldes organisatsioonile pühendumisega, neid kolme ja nende omavahelisi seoseid on viimase 20 aasta jooksul üsna palju käsitletud ja uuritud teaduskirjanduses. Näiteks psühholoogilise kapitali käsitus tugineb positiivse organisatsioonilise käitumise kontseptsioonile ja *HERO* (*hope, efficacy, resilience, optimism*) mudelile. Tööga seotust on käsitletud näiteks Kahn, Schaufeli ja Bakker: tööga seotus hõlmab füüsilist (tarmukust), emotsionaalset (pühendumist) ja kognitiivset (süvenemist) komponenti. Organisatsioonile pühendumise kõige tuntum ja enamlevinud käsitus

on Allen ja Meyer'i kolmemõõtmeline mudel: emotsionaalne, normatiivne ja alalhoidlik pühendumine. Uurimisprobleemi mõistmiseks ja teoreetilise raami loomiseks kasutati järgmisi olulisemaid allikaid: Kahn (1990), Seligman (1990), Allen ja Meyer (1990, 1991), Bandura (1993, 1997), Meyer ja Allen (1997), Stajkovic ja Luthans (1998), Snyder (2000), Peterson (2000), Schaufeli ja Bakker (2004), Luthans ja Youssef (2004), Avey *et al.* (2008), Luthans ja Youssef-Morgan (2017). Samuti kasutati kolme nähtuste omavaheliste seoste ja vastastikuste mõjude kindlakstegemiseks varasemaid uuringuid nagu Saks (2006), Xanthopoulou *et al.* (2007, 2008, 2009), Macey ja Schneider (2008), Sweetman ja Luthans (2010), Simons ja Buitendach (2013), Albdour ja Alatarawneh (2014), Paek *et al.* (2015).

Eestis on neid kolme kontseptsiooni ka üsna palju uuritud. Näiteks on psühholoogilise kapitali seost lasteaiadepetajate emotsionaalse töö, emotsionaalse mõjutatavuse ja kurnatusega uurinud Hindreus (2016) ning finantsasutuse töötajate innovaatilise käitumisega uurinud Kaaleste (2018). Tööga seotust ning selle seoseid pühendumise ja lojaalsusega on uuritud näiteks oskustöölise (Lipasaar 2015; Ruus 2015), õpetajate (Tobias 2015), klienditeenindajate (Roosmaa 2016), jäätmekäitluse valdkonna (Dijev 2017) kui ka tootmisettevõtte (Saar 2017) töötajate näitel. Organisatsioonile pühendumise seoseid eestvedamise ja ebakindluse määraga Eesti Posti näitel on uurinud Suder (2014) ning tööga rahulolu ja organisatsiooni kliimaga uurinud Oja (2015). Kuna autorile teadaolevalt ei ole varasemalt Eestis uuritud töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise omavahelisi seoseid (sh nende seoste põhjuslikkust) ja vastastikusi mõjusid (sh vahendavat mõju), siis selles seisneb teema käsitluse uudsus.

Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö eesmärgiks selgeks teha, kas ja kui tugevasti on töötajate psühholoogiline kapital, tööga seotus ja organisatsioonile pühendumine omavahel seotud ja mõjutavad üksteist Eesti kindlustussektori ettevõtte näitel. Toetudes teoreetilistele käsitlustele ja varasematele uuringutele püstitati uuringu eesmärgi saavutamiseks neli hüpoteesi, mis on välja toodud teoreetilise ülevaate lõpus. Lisaks lahendatakse eesmärgi saavutamiseks järgmised uurimisülesanded:

1. Anda teoreetiline ülevaade psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise kontseptsioonidest ning tuua välja varasemate uuringute tulemused nende omavahelistest seostest ja vastastikustest mõjudest.
2. Viia läbi empiiriline uuring, et kindlaks teha kindlustussektori ettevõtte töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise tasemed ning

nende omavahelised seosed ja vastastikused mõjud. Lisaks kontrollida, kas töötajate taustaandmed (nagu vanus ja sugu) mõjutavad uuritavaid nähtusi.

3. Teha selgeks, kas ja kuidas erinevad käesoleva magistr töö uuringus saadud tulemused teiste tegevusvaldkondade uuringutes leitud seoste ja mõjude tulemustest.
4. Uuringu tulemuste ja järelduste alusel teha praktilised ettepanekud uuritava ettevõtte juhtkonnale töötajate psühholoogilise kapitali arendamiseks ning tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise suurendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks viiakse ankeetküsitluse abil läbi kvantitatiivne uuring ühes valitud Eesti kindlustussektoris tegutsevas ettevõttes ning nähtuste omavaheliste seoste ja vastastikuste mõjude kindlakstegemiseks kasutatakse korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi. Andmeanalüüsi läbiviimiseks kasutatakse statistika tarkvarasid Microsoft Excel 2016 ja PSPP 1.2.0 versiooni ning ökonomeetriapaketi Gretl 1.9.4 versiooni.

Käesolev magistr töö koosneb neljast osast. Esimese osa moodustab teoreetiline ülevaade, kus tuuakse välja psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise mõisted ja käsitlused, millele järgneb arutelu olemasolevatest teadmistest ja eelnevate uuringute tulemustest. Teises osas kirjeldatakse moodustatud valimit, uuringu läbiviimise protseduuri ja uurimismeetodit. Kolmandas osas esitatakse peamised uuringus saadud tulemused. Neljandas osas tehakse nende tulemuste alusel järeldused ja praktilised ettepanekud ettevõtte juhtkonnale.

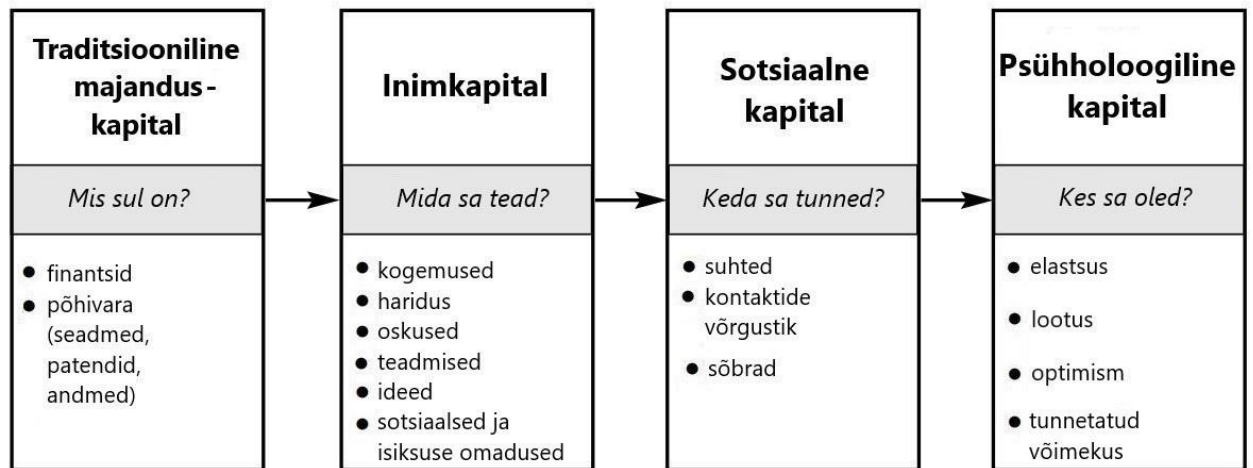
Käesoleva magistr töö autor tänab siiralt oma juhendajaid Tiiu Kamdroni ja Ako Saugat, kelle nõuanded, soovitusel ja kriitiline tagasiside on märkimisväärselt kaasa aidanud käesoleva töö valmimisel. Lisaks avaldab autor tänu uuringus osalejatele ja kõigile, kes aitasid kaasa küsitluse läbiviimisele. Eraldi tänab autor oma peret ja lähedasi toetamise eest.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis tehakse kirjanduse alusel teoreetiline ülevaade psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise kontseptsioonide olemusest. Esmalt määratletakse nende kolme uuritava nähtuse mõisted, tuuakse välja nende olulisemad teoreetilised käsitlused ja kirjeldatakse nende komponendid. Seejärel kirjeldatakse varasemate tehtud uuringute tulemusi ja tehakse järeldused nende omavahelistest seoste ning vastastikuste mõjude kohta.

1.1. Psühholoogiline kapital

Viimase 20 aasta jooksul on märkimisväärselt suurenenud huvi positiivse organisatsioonilise käitumise valdkonna vastu, mis keskendub indiviidi positiivsele olemusele ja tema tugevustele (nõrkuste asemel) ning selle rollile tema tulemuslikkuse suurendamisel (Avey *et al.* 2008). Psühholoogiline kapital kui selle valdkonna tuumik põhimõiste (Luthans, Youssef 2004) mõjutab töötajate soovitavaid positiivseid hoiakuid ja positiivset käitumist (nagu tööga seotust ja organisatsioonile pühendumist), mis omakorda võivad kaasa aidata nii individuaalsele kui ka organisatsiooni tulemuslikkusele ning soodustada tõhusamaid ja positiivseid organisatsioonilisi muutusi (Youssef, Luthans 2007; Avey *et al.* 2008). Seega peavad ettevõtted rohkem keskenduma töötajate arendamisele ja hoidmisele kui finantskapitali suurendamisele. Organisatsiooni kapitali saab jagada neljaks: majandus-, inim-, sotsiaalne ja psühholoogiline kapital (vt joonis 1). Psühholoogilise kapitali puhul rõhutatakse üsna palju, et see on neist neljast kõige mõjukam vahend organisatsiooni soovitud tulemuslikkuse saavutamiseks (Lewis 2011, 142 viidatud Kaplan, Biçkes 2013).



Joonis 1. Organisatsiooni kapitali liigid

Allikas: Luthans, Luthans, Luthans 2004, 46

Psühholoogilist kapitali on defineeritud kui „indiviidi positiivset psühholoogilise arengu seisundit, mida iseloomustavad järgmised neli komponenti (*HERO*): 1) lootus (*hope*) - sihikindlus eesmärkide saavutamisel ja vajadusel eesmärgi saavutamiskiivide muutmine; 2) tunnetatud võimekus, enesetõhusus või -kindlus (*efficacy or self-efficacy or confidence*) - enesekindlus võtta ette keerulisi ülesandeid ja teha vajalikke jõupingutusi edu saavutamiseks; 3) psühholoogiline sitkus või elastsus (*resilience*) - probleemide ja ebaõnnestumiste korral saavutusvajaduse säilitamine, püsimine, vastupidamine, taastumine ja edasimine; 4) optimism (*optimism*) - edu saavutamisele positiivsete põhjuste omistamine hetkel ja tulevikus (Luthans *et al.* 2007a, 3). Lootus ja tunnetatud võimekus on peamiselt seotud sisemise fookusega, kuid optimism ja elastsus on suunatud rohkem välise fookusele, sest välised atribuudid ja sotsiaalsed ressursid on nende kahe psühholoogilise ressursi lahutamatu osa (Luthans, Youssef-Morgan 2017). Psühholoogilise kapitali oluliseim omadus on avatus muutustele ja arengule (*Ibid.*). Mitmed uuringud toetavad, et psühholoogiline kapital võib muutuda aja jooksul nii positiivses kui ka negatiivses suunas (Avey *et al.* 2010; Peterson *et al.* 2011). On oluline mõista, et töötaja psühholoogilist kapitali saab arendada organisatsiooni toetamisel, kuid peamiselt ikkagi töötaja enda initsiatiivil.

Lootust (*hope*) on defineeritud kui indiviidi mitmemõõtmelist positiivset seisundit, mis on tingitud nii indiviidi tahtejõust eesmärkide saavutamiseks ja säilitamiseks kui ka indiviidi võimest mõista ja kujundada alternatiivseid tegevussuundi nende eesmärkide saavutamiseks (Snyder *et al.* 1991, 287 tsiteeritud Luthans, Luthans, Luthans 2004). Vastavalt Snyder teorialele on lootusel kolm aspekti – tegevus (*agency*), strateegiad (*pathways*) ja lisaks ka eesmärgid (*goals*) (Snyder

2002). Sellest tulenevalt on lootus kognitiivne protsess, mis motiveerib indiviidi leidma tahtejõudu (eesmärgipõhine määramine) ja võime (eesmärkide saavutamise viise planeerimine), mis toob kaasa positiivsed emotsioonid (soovitud eesmärkide täitmise ootus) (*Ibid.*). Kõrge lootusega töötajatel on suurem vajadus saavutada eesmärke, nad töötavad välja ja kaaluvad erinevaid strateegiaid eesmärkide saavutamiseks ning on valmis võimalikeks takistusteks (Luthans, Youssef 2007). Lisaks on neil tugevam veendumus jääda eesmärkidele kindlaks ja vajadusel muuta eesmärkide saavutamise viise ja tegevusi (Snyder 2002). Lootus erineb optimismist selle poolest, et optimism sisaldab visiooni ja positiivsete tulemuste ootust, kuid lootus on konkreetse soovitud eesmärgi või tulemuse saavutamise pragmaatiline täitmine (Avey *et al.* 2008).

Inglisekeelset terminit „*self-efficacy*“ saab tõlkida ka kui tunnetatud võimekus, eneseefektiivsus või -tõhusus ning selle termini sünonüümiks kasutakse ka tihti terminit „*confidence*“, mis tõlgitakse eesti keelde kui enesekindlus. Käesolevas magistritöös kasutatakse terminit „tunnetatud võimekus“. **Tunnetatud võimekust** on defineeritud kui „indiviidi veendumust ja uskumust enda võimesse ja oskuse mobiliseerida motivatsioon, kognitiivsed ressursid ja tegevussuunad, mis on vajalikud konkreetse ülesande eduka täitmiseks antud kontekstis“ (Stajkovic, Luthans 1998, 66). Tunnetatud võimekus on inimese usk, et ta tuleb toime teatud ülesandega ja on suuteline kontrollima sündmusi, mis mõjutavad tema (töö)elu. Seoses lootusega võib tunnetatud võimekust tõlgendada kui veendumust ja usku oma võimesse luua mitu strateegiat (*pathways*), ette võtta samme eesmärgi suunas ja lõpuks olla edukas eesmärgi saavutamises (Avey *et al.* 2008). Tunnetatud võimekus erineb lootusest selle poolest, et lootus hõlmab kognitiivseid elemente nagu planeerimist ja motivatsiooni, kuid tunnetatud võimekus on seotud eelkõige veendumusega, et teatud ülesannet saab täita (Feldman *et al.* 2009). See tähendab, et inimesele, kes saavutab eesmärgi või täidab ülesannet, on vajalikud mitte ainult oskused, vaid ka tunnetatud võimekuse uskumused, mis toetaksid tema oskusi (Bandura 1993).

Tunnetatud võimekuse tase ja tugevus sõltub sellest, kui pühendunud on inimene, kui palju ta tulemuse saavutamisesse panustab ja kui kaua ta suudab takistuste ettetulemisel püsivat pingutust hoida (Landry 2003). Seega kõrge tunnetatud võimekusega töötajad seavad endale kõrgemad eesmärgid ja valivad keerulisemaid ülesandeid (tajuvad neid kui arendavaid väljakutseid, mida tasub vastu võtta), pingutavad oluliselt rohkem eesmärgi saavutamise nimel, ei anna alla ebaõnnestumise korral ning tulevad ebaõnnestumiste ja tagasilöökidega kergemini toime (Bandura 1997 viidatud Luthans, Youssef 2004). Lisaks on kõrge tunnetatud võimekusega töötajad kõrgelt motiveeritud ja ei anna alla takistuste korral (Shahnawaz, Jafri 2009, 78).

Psühholoogilist elastsust (*resilience*) on defineeritud kui „positiivne psühholoogiline võime taastuda või anda tagasilööki ebaõnne, ebakindluse, konfliktide, ebaõnnestumiste või isegi positiivsete muutuste, edusammude ja suurema vastutuse olukordade korral“ (Luthans 2002, 702). Psühholoogiline elastsus aitab inimesele kohaneda ja toime tulla nii negatiivsete ja stressirohkete olukordade kui ka positiivsete sündmustega. Elastsus on päris sarnane lootuse võimega, kuid ei sisalda lootuse tegevuse (*agency*) mõõdet (Snyder 2000). Peamine erinevus tunnetatud võimekusest on selles, et elastsus on pigem reageeriv kui proaktiivne (Hunter, Chandler 1999 viidatud Luthans 2002). Masten ja Reed (2002) on iseloomustanud elastsust kui positiivse kohanemise mustrit olulise ebaõnne või riski kontekstis (Masten, Reed 2002, 74). Seega on kõrge elastsusega inimesed paindlikumad ja kohanevad kergemini negatiivsete kogemuste või väliste kontekstis toimuvate muutustega (Newman *et al.* 2014). Näiteks Benard (1991, 1993) on tuvastanud elastsete inimeste tunnused nagu sotsiaalne pädevus, probleemide lahendamise oskused, autonoomia, eesmärgi ja tuleviku tunnetus. Kõrge elastsusega inimesed arendavad ennast läbi raskuste ja tagasilöökkide, sest iga kord, kui inimene elab üle tagasilöögi, suureneb tema vastupanuvõime, rahulolu, pühendumine ja tööalane õnnetunne (Youssef, Luthans 2007).

Optimismi (*optimism*) on defineeritud kui püsivust ja kõikehõlmavust, mis on kaks peamist mõõdet, kuidas inimesed seletavad sündmusi (Carver, Scheier 2002). Optimism viitab positiivsete tulemuste ootustele (Newman *et al.* 2014). Optimistlik inimene kaldub olema orienteeritud varasemate ja hiljutiste sündmuste hindamisele (Avey *et al.* 2010), positiivsete emotsioonide praktiseerimiseksle ja motivatsiooni taseme tõstmisele erinevate probleemide lahendamiseks, otsib loovaid võimalusi probleemide lahendamiseks ja võimaluste ärakasutamiseks (Luthans *et al.* 2007b; Tibbs *et al.* 2015). Inimesed, kellel on optimistlik väljavaade, näevad tagasilööke väljakutsetena ja suudavad seeläbi edu saavutada (Luthans *et al.* 2005). Sellised inimesed jäävad ka takistuste tekkides püsivateks (Stajkovic, Luthans 1998). Optimismi peetakse realistlikuks, paindlikuks ja dünaamiliseks konstruktsiooniks, mida saab juhtida ja arendada (Peterson 2000). Mitmes uuringus rõhutatakse fakti, et optimism on üldiselt rohkem ja tugevamalt seotud positiivse psühholoogiaga kui teised psühholoogilise kapitali dimensioonid (Luthans *et al.* 2004). Töö kontekstis oskab optimistlik töötaja paremini hinnata väliseid, ajutisi ja situatsioonilisi asjaolusid (Youssef, Luthans 2007).

On oluline arvestada sellega, et psühholoogilise kapitali mõju tervikuna on suurem kui nelja komponendi omad eraldi (Luthans *et al.* 2007a). Nende nelja komponendi sünergia aitab selgitada

psühholoogilise kapitali olulist positiivset mõju tööalase tulemuslikkusele ning soovitud hoiakutele ja käitumisele erinevates kontekstides ja tööstusharudes ning olulist ennustaja või vahendaja rolli tööalastes tulemustes (Avey *et al.* 2011). Töötajate psühholoogiline kapital mõjutab positiivselt nii töötajate kui ka kogu organisatsiooni tulemuslikkust (Youssef, Luthans 2007; Avey *et al.* 2008; Luthans *et al.* 2008; Peterson *et al.* 2011). Näiteks on leitud oluline seos optimismi ja tulemuslikkuse vahel elukindlustusvaldkonnas (Seligman 1990) ning seos optimismi ja positiivsete emotsioonide vahel, mis omakorda olid seotud positiivsete hoiakutega nagu tööga seotus (Avey *et al.* 2008). Lisaks on tõestatud, et psühholoogilise kapitali ja organisatsiooni (müügi)käibe vahel on tugev positiivne seos (Avey *et al.* 2009). Töötajate psühholoogilise kapitali arendamine mõjutab positiivselt nende üldist heaolu (Avey *et al.* 2010) ja eluga rahulolu (Luthans *et al.* 2004), tööga rahulolu, organisatsioonile pühendumist ja organisatsioonilist kodakondsust (Larson, Luthans 2006; Luthans *et al.* 2008; Luthans *et al.* 2007b; Avey *et al.* 2008), innovatiivset käitumist (Jafri 2012) ja loovust (Rego *et al.* 2012). On tõestatud, et psühholoogiline kapital on töötajate emotsionaalse, vaimse ja füüsilise heaolu oluline ennustaja (Avey *et al.* 2010). Lisaks on psühholoogilise kapitali vähesus negatiivselt seotud töölt puudumisega, töötajate küünilisusega, stressi sümptomidega, tööotsimise käitumisega ja kavatsustega lahkuda organisatsioonist või töölt (Luthans *et al.* 2004; Avey *et al.* 2006; Avey *et al.* 2009).

1.2. Tööga seotus

Kuna tööga seotuse temaatika on Eestis üsna uudne, siis ei ole ühtset eestikeelset mõistet inglisekeelsele terminile „*engagement*“: on välja pakutud sellised vasted nagu töötaja kaasatus, seotus ja pühendumus. Sellel põhjusel kasutatakse läbivalt käesolevas töös terminile „*work engagement or employee engagement*“ eestikeelset vastet „**tööga seotus** või **töötajate kaasamine**“, et eristada teistest sarnastest tööga seotud hoiakute nähtusest nagu tööst haaratusest (*job involvement*) ja organisatsioonile pühendumisest (*organisational commitment*).

Eestis läbiviidud uuringu kohaselt on kolme aastaga (2015 vs 2018) töötajate pühendumine tööle langenud (kõige enam on halvenenud töötajate hinnang töö mõttekusele) (Töötajate pühendumus on ... 2018). Uuringute autorite arvates ei tähenda pühendumuse langus seda, et töö on muutunud raskemaks, vaid pigem seda, et on muutunud töötajate väärtushinnangud ja ootused tööle. Tööturg on muutunud enam töötajakeskseks, seega peavad tööandjad väärtuslike töötajate leidmiseks ja olemasolevate töötajate motiveerimiseks pöörama lisaks töötingimustele ja hüvedele oluliselt

rohkem tähelepanu n-ö pehmetele väärtustele. Oluline on töötajate pühendumuse puhul see, et tänapäeval ei olda enam niivõrd pühendunud oma organisatsioonile, vaid pigem oma tööle.

Tööga seotuse mõiste võttis kasutusele Kahn, kes on defineerinud tööga seotust kui „töötaja rakendamist oma töörollis väljendades ennast füüsiliselt, kognitiivselt, emotsionaalselt ja vaimselt töörolli täitmise ajal“ (Kahn 1990, 694 tsiteeritud Saks 2006). Sellest definitsioonist saab järeldada, et töötaja on oma tööga seotud ja sellesse haaratud, kui ta panustab sellesse nii füüsiliselt ja emotsionaalselt kui ka kognitiivsel tasandil ning pingutab oma töö nimel ja on sellesse pühendunud. Kahn on esimesena toonud välja töötaja psühholoogilise kohalviibimise olulisuse. Samuti on töötaja kaasatud, kui tunneb oma töö suhtes positiivseid emotsioone nagu entusiasmi ja kirge. Kahni arvates sõltub tööga seotus kolmest psühholoogilisest tingimusest: tähenduslikkusest, turvalisusest ja kohalolekust (*Ibid.*).

May *et al.* (2004) on testinud Kahni mudelit ja leidnud kindlustusettevõtte töötajate seas läbiviidud uuringus, et tähenduslikkuse, turvalisuse ja kohaloleku ning tööga seotuse vahel on positiivne seos. Lisaks on leitud, et töö rikastamine ja rolli sobivus aitavad kujundada tähenduslikkust, positiivsed suhted kolleegide ja juhiga aitavad kujundada turvalisust ning töö tegemiseks vajalike ressursside olemasolu aitab kujundada kohalolekut (*Ibid.*). Lähtudes sellest on töötaja enda tööga rohkem seotud juhul, kui ta tunneb, et tema töö on tähenduslik, tunneb end tööülesannete täitmisel turvaliselt ja ei pea muretsema negatiivsete tagajärgede pärast ning ta viibib nii füüsiliselt, emotsionaalselt kui ka psühholoogiliselt töökohal.

Saks (2006) kontseptualiseerib tööga seotust tuginedes Maslach *et al.* (2001) mudelile, mis käsitleb tööga seotust läbipõlemise vastandina või positiivse antiteesina. Selle käsitluse kohaselt iseloomustab tööga seotust energia, haaratus ja tõhusus, mis on otsene vastand läbipõlemise kolme dimensioonile – kurnatusele või ammendumisele, küünilisusele ja ebaefektiivsusele. Näiteks Gonzalez-Roma *et al.* (2006) on tõestanud telekommunikatsiooni- ja kindlustusettevõtte töötajate näitel, et läbipõlemise (kurnatuse ja küünilisuse) ja tööga seotuse (tarmukuse ja pühendumise) peamised dimensioonid on teineteise vastandid. Selle käsitluse kriitikaks võib välja tuua Schaufeli *et al.* (2002b) seisukoha, et ka liiga palju ja tugevasti tööga seotud ja kaasatud töötajad võivad kogeda läbipõlemist. Seega selleks on loodud töö nõudmiste-ressursside mudel (*JD-R mudel*), mis eristab tööga seotust ja läbipõlemist kui kahte eraldi nähtust (Bakker, Demerouti 2007 ja 2008).

Enamlevinud tööga seotuse käsitlus, mis on ühtlasi võetud ka selle magistritöö aluseks, defineerib tööga seotust kui „positiivset ja rahuldustpakkuvat tööga seotud meeleseisundit, mida iseloomustab tarmukus, pühendumine ja süvenemine“ (Schaufeli *et al.* 2002, 74 viidatud Schaufeli, Bakker 2004). Selle lähenemise järgi ei ole tööga seotus pigem hetkeseisund, vaid kestvam: näiteks tööpäeva jooksul kui tööülesanded vahetuvad, võib see muutuda. Seega hõlmab tööga seotus füüsilist (tarmukus), emotsionaalset (pühendumine) ja kognitiivset (süvenemine) komponenti ning väljendub positiivsetes käitumisviisides (*Ibid.*):

- **tarmukus või energilisus** (*vigor*) viitab energia ja vaimse vastupanuvõime kõrgele tasemele töötamise ajal, suuremale valmisolekule ja tahele töösse investeerida ning panustada, suuremale järjekindlusele ja püsivusele raskuste tekkimisel oma töös;
- **pühendumine** (*dedication*) viitab sellele, et töötaja tunneb, et tema töö on oluline ja tähtis, inspireeriv ja piisavalt väljakutset pakkuv, sellel on oluline eesmärk, ning töötaja on entusiastlik ja uhke oma töö üle ning töösse kaasatud;
- **süvenemine** (*absorption*) töösse - täielik kontsentreerumine või keskendumine oma tööle, seega aeg möödub kiiresti tööd tehes ning töötajal on raske tööst eemalduda või välja lülitada.

Tööga seotuse mõistet kasutatakse tihti, et kirjeldada töötaja aktiivset tööalast osalust ja pühendumist mitte ainult enda isiklike vaid ka ettevõtte eesmärkide ja edu saavutamisele (Macey, Schneider 2008). Seega nende kõikide ülaltoodud käsitluste ühine idee on tööga seotuse osas - kaasatud töötajal on tugevam emotsionaalne suhe nii töö kui ka organisatsiooniga. Tööga seotud inimene on valmis heade tulemuste ja enda rahulolu nimel füüsiliselt pingutama rohkem kui vaja, rohkem süvenema tööprotsessidesse ja panustama maksimumi, et organisatsiooni eesmäärke täita ja edasi arendada.

Mitmed empiirilised uuringud on tõestanud, et tööga seotus mõjutab oluliselt erinevaid individuaalseid ja organisatsioonilisi tulemusi. Näiteks on tõestatud, et kõrgema tööga seotusega töötajatel on parem organisatsiooniline kodakondsuse käitumine (Saks 2006; Schaufeli *et al.* 2006), kõrgem lojaalsus tööandjale ja organisatsioonile pühendumine (Schaufeli, Bakker 2004; Biswas, Bhatnagar 2013), suurem loominguilisus ja proaktiivsus (Bakker, Demerouti 2008) ning innovaatilisem töökäitumine (Agarwal 2014a, 2014b) ja suurem tööga rahulolu (Alarcon, Lyons 2011; Park, Gursoy 2012; Paek 2015). Samas mõjutab tööga seotus negatiivselt töötajate voolavust, lahkumiskavatsust, töölt puudmist, tööõnnetusi, stressi ning läbipõlemist (sh küünilisust ja emotsionaalset kurnatust) (Saks 2006; Schaufeli, Bakker 2004; Harter *et al.* 2002;

Demerouti, Cropanzano 2010; Halbesleben 2010; Park, Gursoy 2012). Töötajate tööga seotuse arendamisse on mõistlik investeerida ka finantspõhjusel, kuna töötajate kaasamine on märkimisväärselt seotud oluliste ettevõtte majandustulemustega ja mõjutab selle äritulemusi. Näiteks on mitmed uuringud tõestanud, et tööga seotus on positiivselt seotud ettevõtte üldise tulemuslikkuse ja tootlikkuse, käive, kasumi ja kasumlikkusega (Harter *et al.* 2002; BlessingWhite 2008; Xanthopoulou *et al.* 2007).

1.3. Organisatsioonile pühendumine

Vastavalt viimasele tööturu- ja palgauuringule teenivad alla aasta oma praeguse tööandja juures töötanud töötajad viiendiku (18%) rohkem kui üle kümne aasta tööandja juures töötanud töötajad (Trendid tööturul ja ... 2019). Seega teenivad aasta jooksul töökohta vahetanud töötajad rohkem kui pikka aega ühes organisatsioonis ametis olnud lojaalsed töötajad. Sellest tulenevalt peavad organisatsioonid töötajate lojaalsuse tugevdamiseks rohkem jälgima töötajate palgatasemeid vastavalt staažile ja vajadusel neid korrigeerima.

Organisatsioonile pühendumist (*organisational commitment*) on defineeritud palju ja mitmeti, kuid erinevate mõistete ühine tunnus on teatud side või suhe kindla organisatsiooniga. Näiteks on organisatsioonile pühendumist defineeritud kui indiviidi emotsionaalset sidet organisatsiooniga, mis ühendab indiviidi identiteedi organisatsiooni omaga: usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende aktsepteerimine, tugev soov jääda organisatsiooni liikmeks ning valmisolek ja tahe maksimaalselt pingutada organisatsiooni nimel (Porters *et al.* 1974, 604). Organisatsioonile pühendumine aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ning hõlmab töötajate identifitseerimist, kaasamist ja lojaalsust (Caught, Shadur 2000). Selle käsitluse kohaselt on organisatsioonile pühendumine ühemõõteline nähtus, kuna arvestab ainult pühendumise emotsionaalset poolt: emotsionaalset reaktsiooni, mida saab mõõta inimese käitumise, veendumuse ja suhtumise kaudu.

Käesolevas magistritöös on võetud aluseks Allen ja Meyer'i organisatsioonile pühendumise käsitlus, mille kohaselt on organisatsioonile pühendumine psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ning mõjutab inimese otsust, kas jätkata selle liikmena või lahkuda sellest (Meyer, Allen 1997). Vastavalt Allen ja Meyer kolmemõõtmelisele mudelile moodustavad organisatsioonile pühendumist kolm komponenti: emotsionaalne,

normatiivne ja alalhoidlik pühendumine (Meyer, Allen 1997, 106). Oluline on märkida, et need kolm komponenti ei ole teineteist välistavad, sest töötajad võivad kogeda kõiki kolme pühendumise vormi erineval määral (Allen, Meyer 1991).

Afektiivset või emotsionaalset pühendumist (*affective or emotional commitment*) iseloomustab töötaja emotsionaalne sidumine, samastumine või kiindumine, identifitseerimine ja kaasatus konkreetse organisatsiooniga (Allen, Meyer 1991). See näitab kui palju inimene identifitseerib ennast organisatsiooni kaudu: kui palju ta on seotud ning naudib organisatsiooni liikmeks olemist (*Ibid.*). Emotsionaalne pühendumine peegeldab pühendumist, mis põhineb emotsionaalsetel sidemetel, mida töötaja arendab organisatsiooniga peamiselt positiivsete töökogemuste kaudu: see protsess toimub töötaja enda initsiatiivil ja on tingitud vabatahtlikust soovist töötada ja olla seotud konkreetse organisatsiooniga (Meyer, Allen 1997). Emotsionaalne pühendumine tekib siis, kui isikud võtavad täielikult omaks organisatsiooni eesmärgid ja väärtused: nad muutuvad emotsionaalselt organisatsiooniga seotuteks ja tunnevad isiklikku vastutust organisatsiooni edu eest (*Ibid.*).

Kõrge emotsionaalse pühendumisega töötajad näitavad tavaliselt kõrgemat tulemuslikkust, positiivset tööalast hoiakut ja tugevamat soovi jääda organisatsiooni (*Ibid.*). Emotsionaalset pühendumist mõjutavad sellised tegurid nagu tööalased väljakutsed, rolli selgus, eesmärgi selgus ja raskus, juhtkonna vastuvõtlikkus, vastastikune ühtekuuluvus, võrdsus, personaalsuse tähtsus, tagasiside ja töökindlus (*Ibid.*). Seega on organisatsioonis oluline luua selline töökeskkond, mis pakub töötajatele väljakutseid ja võimalusi vastutuse võtmiseks, tekitades töötajates seeläbi tunde, et nemad ja nende töö on olulised, neil on mõju organisatsioonile ja samas piisavalt võimalusi iseseivalt tegutseda. Lisaks peab töötaja tunnetama organisatsiooni poolset toetust, et juhid hoolivad töötajatest ja nende tööst ning tahavad siiralt toetada ja aidata neid probleemide/murede tekkimisel.

Enamasti keskenduvad organisatsioonid üldjuhul emotsionaalse pühendumise tõstmisele, kuna mitmed uuringud on näidanud, et tugeva emotsionaalse pühendumisega töötajad pingutavad tööülesannete täitmisel enam ja panustavad rohkem organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, seega on nende töösooritus efektiivsem, nad tegutsevad tulemuslikumalt ja nad on lojaalsemad oma tööandjale (Field, Buitendach 2011). Seega enamusi uuringuid käsitlevad just emotsionaalset pühendumist (*Ibid.*). Samas peab arvestama ka teiste pühendumise liikidega (nagu näiteks

alalhoidliku ja normatiivse pühendumisega), et paremini mõista töötajaid, kes soovivad olla organisatsiooni liige ilma erilise emotsionaalse kiindumusest.

Alalhoidlik pühendumine (*continuance or calculative/maintenance commitment*) põhineb töötaja organisatsioonist lahkumisega kaasnevate võimalike nii majanduslike kui ka sotsiaalsete alternatiivsete tagajärgede ning lahkumisega kaasnevate kulude võrdlusel, selle põhjal teeb töötaja otsuse ettevõttesse jääda või mitte (Allen, Meyer 1990). Seega on see seotud organisatsioonist lahkumisega kaasnevate kulude tajumisega; töötaja teadvustab endale eelkõige võimaliku lahkumisega seotud kulusid ja/või alternatiivsete võimaluste puudumist. Alalhoidlikult pühendunud töötajad jäävad organisatsiooni mitte enda soovil, vaid seepärast, et lahkumine oleks neile ebasoodne (Allen, Meyer 1997). Alalhoidlik pühendumine tekib siis, kui isikud rajavad oma suhted organisatsiooniga sellele, mida nad saavad oma jõupingutuste eest ja mida võivad kaotada, kui lahkuvad organisatsioonist. Need töötajad pingutavad ainult siis, kui pakutavad hüved vastavad nende ootustele. Alalhoidliku pühendumise teket mõjutavad kaks tegurit: 1) mil määral on töötaja investeerinud organisatsiooni (aega ja energiat tööoskuste või teadmiste omandamiseks); 2) kuivõrd töötaja usub alternatiivide olemasolu - alternatiivide olemasolu vähendab alalhoidlikku pühendumist (*Ibid.*).

Normatiivne pühendumine (*normative commitment*) näitab, kuivõrd töötaja tajub enda moraalselt kohustust jääda tööle konkreetse organisatsiooni (Allen, Meyer 1990). Normatiivne pühendumine tekib siis, kui isikud jäävad organisatsiooni tööle, mis põhineb eeldatavatel käitumis- või sotsiaalsetel normidel: need isikud väärtustavad sõnakuulelikkust, ettevaatlikkust ja formaalsust. Uuringud viitavad sellele, et nende isikutel on tavaliselt samad hoiakud ja käitumine kui nendel, kellel on tugev emotsionaalne pühendumine. Normatiivset pühendumist on võimalik arendada ka organisatsioonis saadud kogemuse alusel: näiteks, kui organisatsioon on lojaalne töötajale ja panustanud raha töötaja koolitamisele, võib töötaja tunda kohustust jääda tööandja juurde - ta on kõrge normatiivse pühendumisega (Srivastava 2013).

Organisatsioonile pühendumine on inimese psühholoogiline seotus ettevõttega (Tett, Meyer 1993) ja on tööga seotuse väljund (Saks 2006). Organisatsioonile pühendumine on seotud tööjõu volavusega: pühendunud töötajad ei lahku ettevõtetest nii kergesti kui madala pühendumisega töötajad (Allen, Meyer 1990). O'Reilly ja Chatman (1986) väidavad, et pühendunud töötajad on nõus panustama rohkem, kui nende ametikohustuste täitmiseks otseselt vaja on; samuti võib pühendumine vähendada kalduvust töölt lahkuda.

1.4. Psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise omavahelised seosed ja vastastikused mõjud ning senised uuringud

Töötajate isiklike psühholoogiliste ressursside võimekus avaldab positiivset mõju tööga seotud hoiakutele ja käitumisele, nagu näiteks tööga seotus ja organisatsioonile pühendumine (Youssef, Luthans 2007; Avey *et al.* 2008). Seega mõjutab töötaja psühholoogilise kapitali arendamine positiivselt tööga seotust, mille üheks olulisest väljundiks on organisatsioonile pühendumine. Näiteks Simons ja Buitendach (2013) on leidnud, et esiteks Lõuna-Aafrika kõnekeskuse töötajate näitel eksisteerivad olulised positiivsed seosed psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel ning teiseks ennustab tööga seotus organisatsioonile pühendumist, kuid samas psühholoogiline kapital ei ennusta organisatsioonile pühendumist.

Mitmed uuringud on tõestanud, et psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse vahel on tugev positiivne seos (Xanthopoulou *et al.* 2007; Hodges 2010) ning tööga seotus on töötajate psühholoogiliste ressursside (sh psühholoogilise kapitali) tulemus (Avey *et al.* 2008; Sweetman, Luthans 2010; Paek *et al.* 2015). Näiteks Paek *et al.* (2015) on näidanud oma uuringuga, et positiivne psühholoogiline kapital ennustab otseselt ja positiivselt tööga seotust, mis omakorda ennustab otseselt ja positiivselt tööga rahulolu ja emotsionaalset pühendumist. Samuti eeldatakse, et kas kõrgelt kaasatud ja seotud töötajad on rikkamad enesehinnangu, optimismi, elastsuse ja tunnetatud võimekuse isiklike ressurssidega, või vastupidi - need töötajad, kellel on kõrge tunnetatud võimekuse ja lootuse tase, kes on vastupidavamad ebasoodsate tingimuste suhtes ja kellel on optimistlikumad väljavaated, on rohkem tööga seotud ja kaasatud (Luthans *et al.* 2008). Seda fakti on empiiriliselt toetanud Xanthopoulou *et al.* (2007) uuring, mille kohaselt on tööga kaasatud ja seotud töötajad väga enesetõhusad, neil on suuremad ootused, neil on üldiselt positiivsed tulemused oma elus (optimistlik) ja nad usuvad, et nad suudavad oma vajadusi täita, osaledes organisatsiooni rollides. Samade tulemustele ja järeldustele on jõutud kahe aasta pärast sama autorite poolt läbiviidud uuringus (Xanthopoulou *et al.* 2009). Lisaks on leitud, et töötajate isiklikud ressursid nagu tunnetatud võimekus ja optimism ennustavad tööga seotust (Simons, Buitendach 2013). Samas on oluline arvestada sellega, et psühholoogilise kapitali üldine võime on paremini seotud tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumisega kui selle dimensioonid (lootus, optimism, elastsus ja tunnetatud võimekus) eraldi (Luthans *et al.* 2005).

Costantini *et al.* (2017) on uurinud, mil määral võib psühholoogilise kapitali kui isikliku ressursi paranemine suurendada Itaalia avaliku sektori tervishoiu töötajate tööga seotust ja kaasamist

ressursipõhise sekkumisprogrammi abil. Tulemused on näidanud, et psühholoogilise kapitali ja tööalase kaasamise vahel on positiivne seos nii programmeelsete kui järgsete etappide puhul. Lisaks parandas sekkumisprogramm märkimisväärselt nii psühholoogilist kapitali kui ka tööga seotust. Samuti on leitud Türgis ülikooli töötajate näitel, et lootus, elastsus (eriti see komponent) ja optimism on olulised komponendid tööga seotuse ennustamiseks (Erbasi, Ozbek 2016). Sweetman ja Luthans (2010) on pakkunud, et psühholoogiline kapital on esiteks tugev positiivne töötajate tööga seotuse ennustaja, teiseks et tunnetatud võimekus ja elastsus on seotud tarmukuse, pühendumise ja süvenemisega, samas kui optimism on seotud ainult pühendumise ja süvenemisega ning lootus on seotud ainult tarmukuse ja pühendumisega.

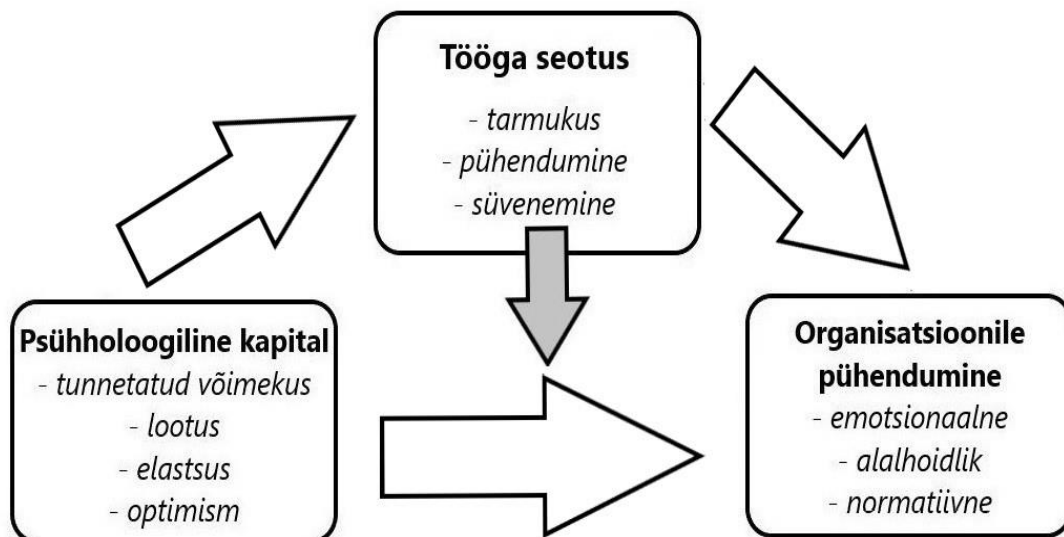
Mitmed uuringud on leidnud, et organisatsioonile pühendumine on positiivselt seotud psühholoogilise kapitaliga: näiteks on leitud, et organisatsioonile pühendumine on positiivselt seotud lootuse, optimismi ja elastsusega (Youssef, Luthans 2007) ning tunnetatud võimekusega (Sinha *et al.* 2002). Lisaks on Bressler (2006) leidnud, et lootus ja optimism on positiivses korrelatsioonis emotsionaalse pühendumisega, kuid mitte alalhoidliku pühendumisega. Jain ja Kumar (2017) on tõetanud seost psühholoogilise kapitali ja emotsionaalse pühendumise vahel India avaliku ja erasektori pankade keskastme juhtide näitel ja on leidnud, et avaliku sektori töötajatel oli märkimisväärselt suurem pühendumine kui erasektoril. Samas on Shahnawaz ja Jafri (2009) uuring näidanud hoopis seda, et psühholoogiline kapital (sh selle neli komponenti) ei ennusta organisatsioonilist pühendumist nii avalikus kui ka erasektoris, kuid optimismil on positiivne seos moraalse veendumuse või kohustusega, et on õige jääda organisatsiooni (normatiivne pühendumine).

On esitatud mitu tõendit, et tööga seotus ja organisatsioonile pühendumine on teineteisega positiivselt seotud (Saks 2006; Field, Buitendach 2011) ning tööga seotus on oluliseim organisatsioonile pühendumise ennustaja (Sonntag 2003; Schaufeli, Bakker 2004; Simons, Buitendach 2013). Näiteks Schaufeli ja Bakker (2004) on leidnud, et kaasatud töötajad on tõenäoliselt organisatsiooniga enam seotud ja neil on madalam kalduvus organisatsioonist lahkuda. Simons ja Buitendach (2013) on väitnud ka, et kõrge organisatsioonile pühendumisega töötajad on tõenäoliselt rohkem entusiastlikud oma töö suhtes (st tööga seotud). Buys ja Rothmann (2010) on näidanud positiivset korrelatsiooni organisatsioonile pühendumise ja tööga seotuse vahel, järeldades et kaasatud töötajatel oli parem sotsiaalne toimimine ja emotsionaalne pühendumine. Lisaks on mitmed uuringud tõestanud, et tööga seotuse ja emotsionaalse pühendumise vahel on positiivne seos (Maslach *et al.* 2001; Saks 2006; Karatepe *et al.* 2014; Paek *et al.* 2015). Näiteks

on leitud, et tööga seotus avaldab tugevamat positiivset mõju emotsionaalsele pühendumisele kui töösooritus (Karatepe *et al.* 2014). On oluliselt vähem uuritud tööga seotuse mõju normatiivse ja alalhoidliku pühendumisele (Albdour, Alatarawneh 2014). Näiteks Albdour ja Alatarawneh (2014) on leidnud, et panganduse sektori klienditeenindajatel, kellel on suurem tööga seotus, on kõrgem emotsionaalne ja normatiivne pühendumine. Samas on tööga seotuse ja normatiivse pühendumise vahel tugevam positiivne seos kui tööga seotuse ning emotsionaalse ja alalhoidliku pühendumise vahel.

Kokkuvõttes on psühholoogiline kapital tööga seotuse oluline positiivne ennustaja (Avey *et al.* 2008; Sweetman, Luthans 2010; Paek *et al.* 2015), mis omakorda ennustab organisatsioonilist pühendumist (Macey, Schneider 2008; Biswas, Bhatnagar 2013).

Uuringu ülesehitusel ja kasutatud meetodi valiku sobivuse hindamisel lähtuti sellest, kas see võimaldab kontrollida püstitatud hüpoteese ning saada rahuldava reliaabluse ja valiidsusega tulemusi. Seega käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamiseks valiti empiirilise uuringu läbiviimiseks kvantitatiivne lähenemisviis, mis lähtub deduktsioonipõhisest uurimisstrateegiast: teooria eelneb uurimisele ja rõhuasetus on teooria paikapidavuse kontrollimisel (Õunapuu 2014). Sellest tulenevalt koostati uuringu teoreetiline skeem (vt joonis 2), milles on sisendiks psühholoogiline kapital, väljundiks organisatsioonile pühendumine ja tööga seotus on nende kahe vahel vahendaja või mediaator.



Joonis 2. Uuringu teoreetiline skeem, milles on tööga seotus mediaatoriks

Allikas: autori koostatud

Toetudes teoreetilistele käsitlustele ja varasematele uuringutele püstitati uuringu eesmärgi saavutamiseks järgmised hüpoteesid:

H1: Psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse vahel on oluline positiivne seos.

H2: Tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel on oluline positiivne seos.

H3: Psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel on oluline positiivne seos.

H4: Tööga seotusel on vahendav mõju psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise seosele.

Ülaltoodud neli hüpoteesi tuginevad järgmistele uuringutele: esimene - Avey *et al.* (2008) ning Sweetman ja Luthans (2010); teine - Sonnentag (2003), Schaufeli ja Bakker (2004), Saks (2006) ning Field ja Buitendach (2011); kolmas - Sinha *et al.* (2002), Larson ja Luthans (2006) ning Luthans *et al.* (2008); neljas - Paek *et al.* (2015).

2. EMPIIRILINE UURING

Käesolevas peatükis tutvustakse uurimisobjektiks valitud ettevõtet ja selgitatakse uuringu vajadust selles ettevõttes. Seejärel kirjeldatakse uuringu läbiviimiseks moodustatud valimit, läbiviimise protseduuri ja uurimismeetodeid (andmekogumise ja - analüüsi meetodeid).

2.1. Ettevõtte tutvustus ja uuringu vajadus

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on valitud Eestis, kindlustussektoris juba 19 aastat tegutsev ettevõtte. Ettevõtte tegevusvaldkond on erinevate kindlustusliikide (liiklus-, kasko-, reisi-, kodu- ja elukindlustus jms) vahendamine. Ettevõttes töötab 01.03.2019 seisuga Eestis 105 inimest ning Lätis ja Soomes kokku 42 inimest. Kuna organisatsioon hoolitseb piisavalt oma töötajate heaolu eest ja panustab töötajate arendamisse, siis on töötajate voolavus viimase kolme aasta jooksul olnud üsna väike – alla 10%.

Organisatsioonis väärtustatakse ja soodustatakse paindlikkust nii tööülesannete täitmisel (töötajate võimustamine) kui ka töökorraldusküsimustes (näiteks tööaja paindlikkus ja kodukontori võimalus), töötajate loovust ja innovaativsus (töötajatel on võimalus pakkuda ebaharilikke ideid, lahendusi ja mõtteid) ning töötajate kompetentside arendamist. Organisatsiooni juhtimisstruktuur on suhteliselt lihtne, pigem horisontaalne kui vertikaalne, puudub mitmetasandiline hierarhia. Kuna kõik tööoperatsioonid ei ole töötajatele täpselt ette kirjutatud, siis võib väita, et organisatsiooni formaliseerituse ja standardiseerituse määrad on pigem madalad. Samas on üsna kõrge organisatsiooni spetsialiseeritus - ühel ametikohal tehtavate erinevate tööde ja toimingute arv on piiratud ning igaüks täidab enamasti ainult oma ametikoha ülesandeid. Kuna otsustamisõigus on enamasti delegeeritud madalamatele juhtimistasemetele, st töötajad saavad üsna palju ise otsustada oma töösse puutuva osas, siis on tegemist paindliku organisatsiooniga.

Kuna viimased kaks aastat on ettevõtte olnud kasvufaasis ja samas on tihenend konkurents, siis on kerkinud eriti oluliseks teemaks olemasolevate töötajate organisatsioonis hoidmine, kaasamine ja motiveerimine. Juhtkond on seisukohal, et investeerimine töötajatesse on ettevõtte peamine

konkurentsieelise allikas. Sellest tulenevalt on tekkinud ettevõtte vajadus uurida, kuivõrd on organisatsiooni töötajad kaasatud ja pühendunud nii oma tööle kui ka organisatsioonile ning kuidas saab organisatsioon soodustada töötajate positiivseid hoiakuid ja käitumist läbi töötajate positiivsete ressursside arendamise ja juhtimise.

2.2. Valim

Uuringu valimisse kuulusid kõik ühe kindlustussektori ettevõtte Eesti töötajad (Läti ja Soome töötajad ei olnud kaasatud käesolevas uuringus), välja arvatud lapsehoolduspuhkusel viibivad töötajad ja kaks uut töötajat, kes on töötanud ettevõttes vähem aega kui üks nädal. Küsitlus jagati välja 102 töötajale, kellest küsimustiku täitis 84 töötajat, mis moodustab 82,4% valimist. Kuna ühe vastanu vastused olid ebaadekvaatsed ja need oleks võinud viia valede tulemusteni, siis eemaldati tema vastused edaspidisest analüüsist ($n = 83$, kus n on vastanute arv). Ankeedile vastati põhiliselt eesti keeles ($n = 74$; $w = 89,2\%$), üheksa töötajat eelistas vastata vene keeles ($w = 10,8\%$ kus w on osakaal).

Ülevaade valimi taustaandmetest on toodud tabelis 1, kust on näha, et enamus vastanutest on naised vanuses 30-49, kellel ei ole alluvaid ehk need on spetsialistid ning enne praegust tööandjat on neil olnud 2-5 tööandjat. Lisaks saab tabelist 1 järeldada, et üle 2/3 vastanutest on üsna staažikad töötajad ehk töötavad ettevõttes kauem kui 4 aastat ning vastanute hulgas on olnud rohkem kõrgharidusega töötajad kui kesk(eri)haridusega. Kõige rohkem vastanutest on olnud müügiesinduste ja jaepartnerite osakonnast ning isikukindlustuse, sisestuse, liiklus- ja kaskokindlustuse ning liisingu teenindamise osakonnast, ja korporatiivkliendi üksuse töötajad. Antud vastajate profiil peegeldab tegelikku töötajate jaotumist ettevõttes taustaandmete lõikes. Peab mainima, et innovatsiooniüksus (ehk IT) jäi analüüsist välja, kuna ükski selle osakonna töötaja ei vastanud küsimustikule.

Tabel 1. Valimi jagunemine taustaandmete järgi ($n = 83$)

Küsimus	Tunnus	Vastanute arv (n)	Osakaal (w)
Sugu	mees	15	18,1%
	naine	68	81,9%
Vanus	alla 30	13	15,7%
	30-49	60	72,3%
	50 ja rohkem	10	12,0%
Haridus	kesk(eri)haridus	33	39,8%
	kõrgharidus (sh rakenduslik)	50	60,2%
Tööstaaž	kuni 1 aasta	9	10,8%
	1-3	16	19,3%
	4-9	34	41,0%
	üle 10	24	28,9%
Tööandjate arv enne praegust tööandjat	mitte ühtegi	1	1,2%
	1	13	15,7%
	2-5	60	72,3%
	rohkem kui 5	9	10,8%
Kas on alluvaid?	jah	13	15,7%
	ei ole	70	84,3%
Osakond või ettevõtte struktuuris paiknemine	juhtkond (tegevjuht ja üksuste juhid)	7	8,4%
	korporatiivkliendi üksus	16	19,3%
	müügiesindused ja jaepartnerid	18	21,7%
	kontaktkeskus ¹	9	10,8%
	isikukindlustus, sisestus, liiklus ja kasko, liisingu teenindamine	18	21,7%
	tootejuhid ja kahjuabi	5	6,0%
	tugi- ja finantsüksus, juriidiline üksus ning turundus ja e-kanalid	9	10,8%

Allikas: autori koostatud

2.3. Uuringu läbiviimise protseduur ja meetod

Käesoleva magistritöö peamine eesmärk on selgeks teha ühe Eesti kindlustussektori ettevõtte töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise omavahelised seosed ja vastastikused mõjud. Sellest tulenevalt kasutati käesolevas uuringus eesmärgi saavutamiseks kvantitatiivset uurimismeetodit - läbilõikeuuringut (*cross-sectional survey*).

¹ Kuna üks vastanutest märkis valesti osakonnaks „Kontaktkeskus“, siis ei võetud seda vastust arvesse Kontaktkeskuse osakonna numbrites.

Andmekogumismeetodina ja -vahendina kasutati vastavalt küsitlust ja struktureeritud ankeet-küsimustikku.

Uuringule eelnes pilootuuring, mille eesmärk oli hinnata väidete ja hindamisskaalade arusaadavust, vajalikkust ja tõlketäpsust. Pilootuuringu käigus paluti alguses täita küsimustik ja peale seda intervjueriti kolme eesti ja kolme vene emakeelega töötajat, et välja selgitada võimalikke kitsaskohti ning näha ette olukordi, mis võivad tekkida põhiuuringu läbiviimise käigus. Samuti hinnati ka küsimustiku täitmisele kuluvat aega, võimalikke ebavajalikke või puuduvaid küsimusi ning sai testitud andmeanalüüsi võimalikkust ja asjakohasust.

Küsimustik koostati *Google Forms* keskkonnas ja edastati töötajatele e-posti teel 21.novembril 2018. See võimaldas kaasata korraga palju vastajaid, säästa aega ning andmeid sai kiiremini korrastada ja arvuti abil analüüsida (Hirsjärvi *et al.* 2005). Küsimustikule vastamine võttis aega keskmiselt 10 minutit. Küsimustiku täitmiseks anti aega kaks nädalat (21.november - 5.detsember 2018). Selle perioodi jooksul saadeti töötajatele kaks meeldetuletuskirja (üks nädal peale küsimustiku väljasaatmist 28.11 ning üks päev enne küsimustiku täitmise lõpptähtaega 04.12). Enne küsimustiku väljasaatmist kommuniqueeris autor juhtkonna ja osakonnajuhtide koosolekutel uuringu eesmärkidest ja vajalikkusest ettevõttele, kuidas seda läbi viiakse ja andis muud olulist infot. Tänu nende tegevuste kombinatsioonile saavutati üsna kõrge vastamise protsent. Lisaks selgitati töötajatele, et küsimustiku täitmine on vabatahtlik, uuringu käigus kogutud andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse ainult uurimistöö raames üldistatul kujul (analüüsi tulemusi ei ole võimalik seostada konkreetse vastaja isikuga).

Küsitlusankeet koosnes uuringujuhendist, kus vastanutele anti lühiselgitus uuringu eesmärgist, tulemuste rakendusest ja tagasiside saamisest jms, vastajate taustaandmeid täpsustavast osast ja kolmest sisulisest osast (psühholoogilise kapitali, töö- ja heaolu ning organisatsioonile pühendumise küsimustikud). Küsimustikule sai vastata nii eesti kui ka vene keeles (vt lisad 1 ja 2). Hindamata ei olnud võimalik jätta ühtegi väidet.

Töötajate taustaandmed. Vastanutel paluti esitada järgmised taustaandmed: sugu, vanus, haridus, tööstaaž, endiste tööandjate arv, alluvate olemasolu ja mis osakonnas vastaja töötab.

Psühholoogilise kapitali küsimustik. Töötajate psühholoogilise kapitali mõõtmiseks kasutati Luthans *et al.* (2007b) *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)*. Küsimustiku kasutamiseks

käesolevas uuringus ja küsimustiku eesti keelde tõlkimiseks tehti vastav taotlus Mind Gardeni veebisaidil² ja küsiti luba selle uurimisinstrumendi autoritelt (vt lisas 3). Vastavalt autorikaitseõigustele ei ole võimalik lisas 1 ja 2 kogu küsimustikku esitada, seega on välja toodud ainult kolm väidet sellest küsimustikust. Küsimustik sisaldab kokku 24 väidet, mis omakorda jagunevad neljaks alaskaalaks ja igaüks sisaldab 6 väidet: 1) tunnetatud võimekus (väited 8-13); näiteks „*Tunnen ennast kindlalt, otsides lahendusi pikaajastele tööalaste probleemidele*“; 2) lootus (väited 14-19); 3) elastsus (väited 20-25; näiteks „*Vajadusel saan tööl hakkama ka iseseisvalt*“ või „*Kui mul on töös tagasilööke, on mul raskusi nendest taastumisega ja edasi liikumisega*“); 4) optimism (küsimused 26-31. Väidete hulgast oli kolm pööratud väidet (20, 27 ja 30), mille analüüsimisel muudeti nende väärtused ümber (6 asemel 1, 1 asemel 6, 5 asemel 2, 2 asemel 5 jne).

Töö ja heaolu küsimustik. Töötajate tööga seotuse mõõtmiseks kasutati Schaufeli ja Bakkeri (2003) töö ja heaolu küsimustiku eesti- ja venekeelseid versioone. Rahvusvaheliselt on tuntud kui Utrechti tööga seotuse skaala (*Utrecht Work Engagement Scale* või *UWES*), mis on valideeritud mitmetes riikides ja osutunud üheks parimaks tööga seotuse mõõdikuks (Bakker, Demerouti 2008). Küsimustik sisaldab 17 väidet, mis omakorda jagunevad kolmeks alaskaalaks. Esimene ja kolmas alaskaala sisaldavad 6 väidet ja teine alaskaala 5 väidet: 1) tarmukus (väited 32-37; näiteks „*Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat*“), 2) pühendumine tööle (väited 38-42; näiteks „*Minu töö inspireerib mind*“ ja 3) töösse süvenemine (väited 43-48; näiteks „*Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada*“).

Organisatsioonile pühendumise küsimustik. Töötajate organisatsioonile pühendumise mõõtmiseks kasutati Meyeri ja Alleni (1990) *Organisational Commitment Questionnaire (OCQ)*. Küsimustiku eestikeelse versioonina kasutati Kask (2002) poolt eesti keelde tõlgitud küsimustikku. Küsimustik sisaldab 24 väidet, mis omakorda jagunevad kolmeks alaskaalaks, mis igaüks sisaldab 8 väidet ning mõõdab: 1) emotsionaalset (väited 49-56; näiteks „*Ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust*“), 2) alalhoidlikku (väited 57-64; näiteks „*Hetkel on selles ettevõttes töötamine minu jaoks sama palju nauditav kui vajalik*“ ja 3) normatiivset pühendumist (väited 65-72; näiteks „*Isegi kui saaksin mõnest teisest ettevõttest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte lahkuda sellest ettevõttest*“). Väidete hulgast oli üheksa pööratud väidet (52-54, 56-57, 60, 66-67 ja 72), mille analüüsimisel muudeti nende väärtused ümber (6 asemel 1, 1 asemel 6,

² www.mindgarden.com

5 asemel 2, 2 asemel 5 jne). Lugemise lihtsustamiseks muudeti nende originaalküsimustiku väidete teksti kirjeldava analüüsi osas: näiteks 53) „*Tunnen, et ma ei kuulu oma ettevõttesse – ei tunne ennast „omana”*“ -> „*Tunnen, et ma kuulun oma ettevõttesse – tunnen ennast „omana”*“ jne (muudetud väited on ainult analüüsi osas – vt lisa 4).

Tulemuste võrreldavuse huvides kasutati kõigi kolme küsimustiku puhul hindamiseks sama skaalat - 6-punktilist Likert-tüüpi skaalat, kus 1 väljendab kõige madalamat ning 6 kõige kõrgemat hinnangut.

Saadud andmed kodeeriti ja töödeldi. Kõik sõnalised või taustandmete vastused kodeeriti numbrilisteks: näiteks vastus sugu kohta “mees” vastas koodile 1 ja “naine” koodile 2; vastus vanuse kohta “alla 30” vastas koodile 1, „30-49” koodile 2, „50 ja rohkem” koodile 3 jne.

Statistilise analüüsi läbiviimiseks kasutati statistika tarkvarasid Microsoft Excel 2016 ja PSPPP 1.2.0 versiooni ning ökonomeetriapaketi Gretl 1.9.4 versiooni.

Kuna uuringus kasutatud väited olid võetud originaalküsimustikest, siis valiidsuse tagamiseks või uuringus kasutatavate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise (ala)skaalade usaldusväarsuse kontrollimiseks teostati reliaablusanalüüs. Selleks kasutati Cronbachi alfat (α_c): kui $\alpha_c > 0,7$ siis võib järeldada, et faktorites olevad väited sobivad kokku. Nende (ala)skaalade osas, mille Cronbachi alfad ei vastanud selle nõudele, viidi läbi kirjeldav faktoranalüüs (*exploratory factor analysis*), et leida faktoreid, mis on tarvilikud ja piisavad tunnuste vaheliste korrelatsioonide kirjeldamiseks. Faktoranalüüsiks kasutati peakomponentide (*Principal component analysis or PCA*) Varimax meetodit ning selle analüüsi tulemusena saadi ümberpööratud maatriksid (*Rotated component matrix*).

Taustaandmete lõikes erinevate gruppide hinnangute keskmiste väärtuste võrdlemiseks ja nende vaheliste statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks kasutati (olulisuse nivooks võeti $\alpha = 0,05$):

- *t*-testi kahe grupi (soo, hariduse ja alluvate olemasolu) korral – ühepoolse hüpoteesi;
- ühefaktorilise dispersioonanalüüsi enam kui kahe grupi (vanuse, osakonna, tööstaazi ja eelmiste tööandjate arvu) korral.

Andmete analüüsimiseks kasutati kinnitavat andmeanalüüsi: kontrolliti hüpoteese, mis olid püstitatud tulenevalt teoriast või varasematest sarnastest analüüsides. Nähtuste ja nende

komponentide vaheliste seoste kindlakstegemiseks ja püstitatud hüpoteeside paikapidavuse hindamiseks kasutati korrelatsioonanalüüsi. Seoste suuna ja tugevuse kindlaksmääramiseks kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat (r): kui $r > 0$, siis on tegemist positiivse korrelatsiooniga; $r < 0$ negatiivse korrelatsiooniga; $r = 0$ korrelatsioon puudub. Seose tugevuse kindlaksmääramiseks kasutati järgmisi piire: nõrk seos $|r| \leq 0,3$; keskmise tugevusega seos $0,3 < |r| < 0,7$; tugev seos $|r| \geq 0,7$ (Sauga 2017). Lõpptulemusena saadi korrelatsioonimaatriks, kus on välja toodud korrelatsioonikordajad ja kahele olulisuse nivoole (0,01 ja 0,05) vastavad kriitilised korrelatsioonikordaja väärtused.

Regressioonanalüüsi hariliku vähimruutude (*Ordinary Least Squares*, OLS) meetodit kasutati selleks, et kindlaks teha, kas taustaandemete (näiteks sugu või tööstaaž) mõju psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumisele on statistiliselt olulised või mitte (olulisuse nivooks kasutati $\alpha = 0,05$). Lisaks kasutati regressioonanalüüsi selleks, et kindlaks määrata tööga seotuse (ja selle komponentide) võimalikku vahendavat mõju (mediaator) rolli seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise (ja selle komponentide) vahel. Selleks koostati vahendava mõju mudel (*mediation model*), mis seob eeldatava põhjuse (X) eeldatava mõjuga (Y) vahendava muutuja (M) kaudu: $X \rightarrow M \rightarrow Y$ on sündmuste põhjuslikkuse ahel (vt joonis 3). Mudelit testiti Gretli ökonomeetriapaketiga ja testimise käigus hinnati kolme regressioonmudelit (Hayes 2013, 90-93):

$$\hat{Y} = i_1 + cX \quad (1)$$

kus kordaja c iseloomustab X kogu mõju Y -le.

$$\hat{M} = i_2 + aX \quad (2)$$

kus kordaja a iseloomustab X otsest mõju M -le.

$$\hat{Y} = i_3 + c'X + bM \quad (3)$$

kus kordaja c' iseloomustab X otsest mõju Y -le ja kordaja b iseloomustab M otsest mõju Y -le.

Kordajate a ja b korrutis (ab) iseloomustab X kaudset mõju Y -le läbi vahendava tunnuse M . Seega $c = c' + ab$. On oluline arvestada sellega, et vahendava mõju puhul väheneb seos psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel, kui juurde lisada tööga seotus.

Ülaltoodud kolme mudeliga testiti järgmist nelja hüpoteesi:

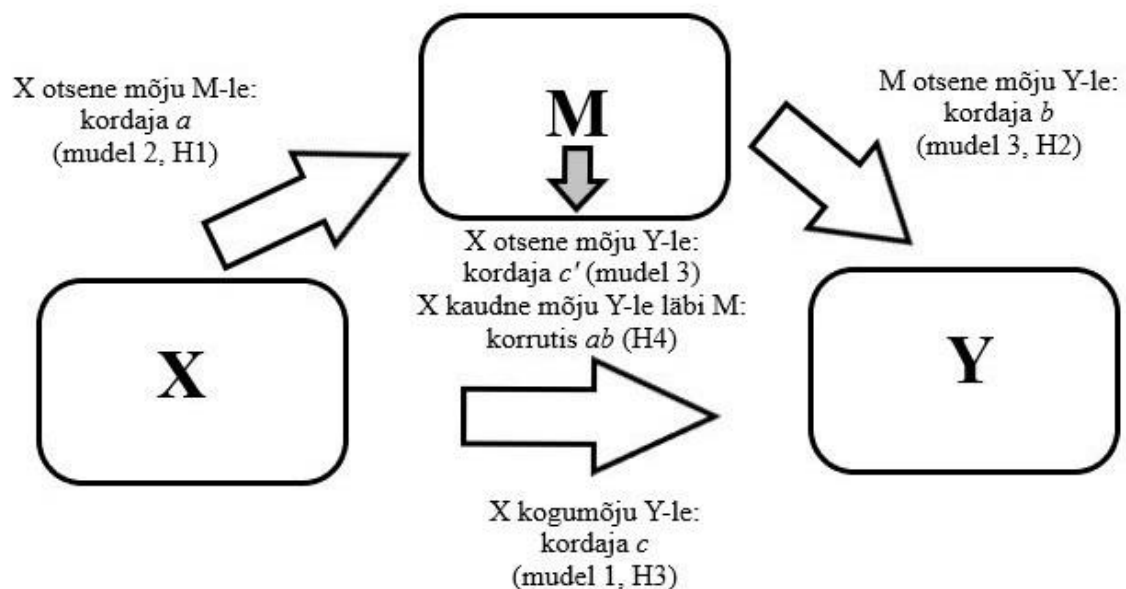
H1: mudelis (2) on kordaja a statistiliselt oluline, positiivne.

H2: mudelis (3) on kordaja b statistiliselt oluline, positiivne.

H3: mudelis (1) on kordaja c statistiliselt oluline, positiivne.

H4: korrutis ab on statistiliselt oluline.

Hüpoteeside 1 -3 testimine toimub vastavate regressioonmudelite (1)-(3) kordajate statistilise olulisuse testimisega. Hüpoteesi 4 testimiseks kasutatakse *bootstrap*-meetodit: viiakse läbi *bootstrap*-valikud, hinnatakse mudeleid (2) ja (3) ning iga valiku korral leitakse korrutis ab . Kuna kordajate a ja b korrutise valimjaotus ei vasta ühelegi tuntud statistilisele jaotusele, siis pole analüütiliselt võimalik leida selle korrutise standardviga ja usalduspiire mõnest teoreetilisest jaotusest. *Bootstrap*-meetodi korral kasutatakse olemasolevatel andmetel põhinevat tagasipanekuga juhuslikku taasvalikut. Taasvalikuid palju kordi (nt 1000) korrates saadakse suur arv valimeid, mis annavad hinnatava parameetri empiirilise valimjaotuse. Saadud valimjaotuse põhjal leitakse korrutise ab usalduspiirid usaldatavusega 0,95. Kui arv 0 jääb usalduspiiridest välja, on hüpotees 4 tõestatud.



Joonis 3. Vahendava mõju mudel

Allikas: autori koostatud Hayes (2013), 90-93 järgi

3. TULEMUSED

Käesolevas peatükis teostatakse reliaablus- ja faktoranalüüs, et tagada uuringu usaldusväärsus ja kehtivus: kontrollitakse küsimustiku struktuur ja selle alusel luuakse uued tunnused. Seejärel võttes aluseks küsimustiku struktuuri analüüsi tulemused, esitakse uuringu kirjeldava ja järeldava statistika tulemused. Lisaks võrreldatakse erinevate töötajate gruppide hinnangute keskväärtusi ja leitakse nende vahelised statistiliselt olulised erinevused taustaandmete lõikes. Peatüki lõpus tehakse selgeks nähtuste omavahelised seosed ja vastastikused mõjud korrelatsiooni- ja regressioonanalüüsi abil.

3.1. Reliaablus- ja faktoranalüüs

Uuringu küsimustiku (ala)skaalade Cronbachi alfad on välja toodud tabelis 2, kust on näha, et peaaegu kõikide (ala)skaalade Cronbachi alfad vastavad nõudele $\alpha > 0,7$, va optimismi ja alalhoidliku pühendumise alaskaalad, mille $\alpha < 0,7$.

Tabel 2. Uuringu küsimustiku (ala)skaalade väidete arv (n) ja Cronbachi alfa (α_c)

(Ala)skaala	n	α_c
Psühholoogiline kapital	24	0,92
<i>Lootus</i>	6	0,91
<i>Tunnetatud võimekus</i>	6	0,84
<i>Elastsus</i>	6	0,79
<i>Optimism</i>	6	0,64
Tööga seotus	17	0,92
<i>Tarmukus</i>	6	0,76
<i>Pühendumine</i>	5	0,89
<i>Süvenemine</i>	6	0,78*
Organisatsioonile pühendumine	24	0,83
<i>Emotsionaalne</i>	8	0,83
<i>Normatiivne</i>	8	0,73
<i>Alalhoidlik</i>	8	0,66

Allikas: autori koostatud

Märkused: * kui küsimustikust maha võtta väide nr 48 (*Cronbach's Alpha if Item Deleted*), siis süvenemise ja tööga seotuse Cronbachi alfad oleksid vastavalt 0,81 ja 0,93.

Psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise osas viidi läbi faktoranalüüs. Faktoranalüüsi ümberpööratud maatriksite tulemustega saab tutvuda lisades 4 ja 5. Psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise faktoranalüüsi käigus moodustusid vastavalt viis ja seitse uut koondtunnust, millele anti järgmised nimetused, mis kirjeldavad faktorisse kuuluvate tunnuste ühist nähtust üldisemalt (vt tabel 3).

Tabel 3. Psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise faktoranalüüsi tulemused

Psühholoogiline kapital	Organisatsioonile pühendumine
<ul style="list-style-type: none"> • elastsus – üheksa väidet (nr 11-17, 22 ja 25); • tunnetatud võimekus – viis väidet (nr 8-10 ja 18-19); • lootus – neli väidet (nr 21, 23, 24 ja 26); • optimism – kolm väidet (nr 28, 29 ja 31). 	<ul style="list-style-type: none"> • emotsionaalne pühendumine – väited nr 50-51, 53-56 ja 66; • alalhoidlik pühendumine – väited nr 49, 57-59 ja 61-62; • normatiivne – väited nr 68-72.

Allikas: autori koostatud lisade 6 ja 7 tulemuste alusel

Faktoranalüüsi tulemuste alusel jäävad edaspidisest analüüsist välja kümme väidet (20, 27, 30, 52, 60, 63, 64, 65 ja 67), kuna need moodustavad eraldiseisvad faktorid. Põhjuseks võib tuua selle, et arvatavasti on töötajatel olnud raskusi vastamisega ja mõnest küsimusest on keegi valesti aru saanud. Lähtudes sellest, on uued reliaabluskoeffitsiendid välja toodud tabelis 4, mis kõik vastavad nõudele $\alpha > 0,7$. Edasises analüüsis kasutati töötajate psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise uute tunnuste (faktoranalüüsi käigus moodustatud) ja tööga seotuse esialgsete (va väide nr 48) hinnangute aritmeetilisi keskmisi, mis saadi kõikide väidete tulemuste summade jagatud väidete arvuga.

Tabel 4. Uuringu küsimustiku (ala)skaalade väidete arv (n) ja Cronbachi alfa (α_C) võttes arvesse faktoranalüüsi tulemused

(Ala)skaala	n	α_C
Psühholoogiline kapital	21	0,94
<i>Lootus</i>	4	0,82
<i>Tunnetatud võimekus</i>	5	0,86
<i>Elastsus</i>	9	0,90

<i>Optimism</i>	3	0,83
Tööga seotus	16	0,93
<i>Tarmukus</i>	6	0,76
<i>Pühendumine</i>	5	0,89
<i>Süvenemine</i>	5	0,81
Organisatsioonile pühendumine	18	0,85
<i>Emotsionaalne</i>	7	0,82
<i>Alalhoidlik</i>	6	0,82
<i>Normatiivne</i>	5	0,78

Allikas: autori koostatud

3.2. Kirjeldav statistika

Kui võrrelda töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise aritmeetilisi keskmisi omavahel (vt tabel 5), siis neist on oluliselt kõrgemad tööga seotus ja psühholoogiline kapital kui organisatsioonile pühendumine. Lisaks on tabelist 5 näha, et töötajate hinnangute hulgas kolme nähtuse kohta on olnud nii kõige väiksemaid ($min = 1$) kuid ka kõige kõrgemaid ($max = 6$).

Tabel 5. Töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise ning nende alaskaalade hinnangute aritmeetilised keskmised (\bar{x}), miinimumid (min) ja maksimumid (max) ning standardhälbed (sd)

Skaala	Alaskaala	\bar{x}	min	max	sd
Psühholoogiline kapital	elastsus	5,03	1	6	0,61
	optimism	4,92	2	6	0,82
	lootus	4,69	1	6	0,76
	tunnetatud võimekus	4,64	2	6	0,73
	koondhinnang	4,82	1	6	0,60
Tööga seotus	süvenemine	4,89	2	6	0,73
	tarmukus	4,84	2	6	0,58
	pühendumine	4,83	2	6	0,78
	koondhinnang	4,85	2	6	0,64
Organisatsioonile pühendumine	emotsionaalne	4,58	1	6	0,78
	alalhoidlik	4,27	1	6	0,92
	normatiivne	3,42	1	6	0,93
	koondhinnang	4,15	1	6	0,64

Allikas: autori koostatud

Tabelist 5 on näha, et esiteks on töötajate psühholoogilise kapitali kõige kõrgemad komponendid elastsus ja optimism, seejärel on lootus ning kõige madalam on tunnetatud võimekus. Kui analüüsida detailsemalt töötajate hinnanguid psühholoogilise kapitali väidete kohta (vt lisa 6), siis kõige kõrgemalt hinnati elastsuse väidet „*Vajadusel saan tööl hakkama ka iseseisvalt*“ ($\bar{x} = 5,34$; $sd = 0,85$) ning kõige madalamalt elastsuse väidet „*Kui mul on töös tagasilööke, on mul raskusi nendest taastumisega ja edasi liikumisega*“ ($\bar{x} = 3,99$; $sd = 1,05$).

Teiseks on tööga seotuse kolm komponenti peaaegu sama kõrged, kuid süvenemine on natukene kõrgem kui teised kaks komponenti. Kui analüüsida detailsemalt töötajate hinnanguid tööga seotuse väidete kohta (vt lisa 6), siis kõige kõrgemalt hinnati töösse süvenemise kahte väidet „*Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada*“ ($\bar{x} = 5,20$; $sd = 0,85$) ja „*Tööd tehes lendab aeg märkamatu*“ ($\bar{x} = 5,16$; $sd = 0,87$), tööle pühendumise väidet „*Olen uhke oma töö üle*“ ($\bar{x} = 5,05$; $sd = 0,88$) ja tarmukuse väidet „*Olen oma töös püsiv*“ ($\bar{x} = 5,02$; $sd = 0,88$). Kõige madalamalt hinnati töösse süvenemise väidet „*Mul on raske end tööst lahti raputada*“ ($\bar{x} = 3,89$; $sd = 1,29$), mis on samal ajal ka kõige varieeruvam väide.

Kolmandaks on emotsionaalne pühendumine kõige kõrgem ja kõige vähem varieeruv komponent, siis järgneb alalhoidlik ja kõige madalam (oluliselt) neist on normatiivne. Kui analüüsida detailsemalt töötajate hinnanguid organisatsioonile pühendumise väidete kohta (vt lisa 6), siis kõige kõrgemalt hinnati emotsionaalse pühendumise kahte väidet „*Tunnen, et ma kuulun oma ettevõttesse – tunnen ennast „omana”*“ ($\bar{x} = 5,10$; $sd = 0,96$) ja „*Räägin uhkusega oma ettevõttest teistele inimestele (näiteks sõpradele ja tuttavatele)*“ ($\bar{x} = 5,05$; $sd = 0,88$). Kõige madalamalt hinnati kahte alalhoidliku pühendumise väidet „*Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes*“ ($\bar{x} = 2,67$; $sd = 1,29$) ja „*Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on tähtis*“ ($\bar{x} = 3,08$; $sd = 1,39$) ning ühte normatiivse pühendumise väidet „*Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel*“ ($\bar{x} = 3,20$; $sd = 1,39$).

3.3. Võrdlev analüüs

t-testi ja ühefaktorilise dispersioonanalüüsi meetodil võrreldi uuringus osalenud töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise algseid koondhinnanguid taustaandmete lõikes ning leiti mitmed statistiliselt olulised (olulisuse nivooks kasutati $\alpha = 0,05$)

erinevused nende keskmiste hinnangute osas. *t*-testi ja dispersioonanalüüsi tulemustega saab tutvuda lisades 7 ja 8.

Sugu. *t*-testi tulemused näitasid, et naistöötajatel on kõrgem organisatsioonile pühendumine (sh alalhoidlik) ja optimism kui meestöötajatel. Erinevused nais- ja meestöötajate hinnangute vahel on statistiliselt olulised ($p = 0,004$; $p < 0,001$; $p = 0,020$). Teiste (ala)skaalade osas statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu ($p > 0,05$).

Haridus. *t*-testi tulemused näitasid, et kesk(eri)haridusega töötajatel on kõrgem tööga seotus (sh tarmukus ja tööle pühendumine) ja organisatsioonile pühendumine (sh alalhoidlik ja normatiivne) kui kõrgharidusega töötajatel. Erinevused kesk- ja kõrgharidusega töötajate hinnangute vahel on statistiliselt olulised ($p = 0,043$; $p = 0,020$; $p = 0,049$; $p = 0,008$; $p = 0,006$; $p = 0,016$). Teiste (ala)skaalade osas statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu ($p > 0,05$).

Alluvate olemasolu. *t*-testi tulemused näitasid, et töötajatel, kellel on alluvad (ehk juhid), on kõrgem psühholoogiline kapital (sh elastsus, optimism ja tunnetatud võimekus) ja tarmukus kui töötajatel, kellel ei ole alluvad (ehk spetsialistid). Erinevused töötajate, kellel on alluvad või ei ole, hinnangute vahel on statistiliselt olulised ($p = 0,013$; $p = 0,011$; $p = 0,005$; $p < 0,001$; $p = 0,02$). Teiste (ala)skaalade osas statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu ($p > 0,05$).

Dispersioonanalüüsist selgus, et ainult normatiivse ja alalhoidliku pühendumise puhul esinevad statistiliselt olulised erinevused ($p = 0,010$; $p = 0,047$) teatud osakonda kuuluvuse gruppide lõikes. Vanuse, tööstaaži, varasemate tööandjate arvu ja teatud osakonda kuuluvuse gruppide lõikes ei esine statistiliselt olulisi erinevusi ($p > 0,05$) töötajate hinnangutes psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise (ala)skaalade puhul.

3.4. Seoste ja mõjude analüüs

Käesoleva alapeatüki peamine eesmärk on kontrollida püstitatud hüpoteeside paikapidavust. Selleks tehti kindlaks korrelatsioon- ja regressioonanalüüsiga uuritavate nähtuste omavahelised seosed, kontrolliti taustaandmete statistiliselt olulise mõju olemasolu ning määrati kindlaks tööga seotuse (ja selle komponentide) võimalik vahendav mõju.

3.4.1. Korrelatsioonanalüüs

Töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise ning nende komponentide omavahelised seosed määrati kindlaks korrelatsioonanalüüsi abil – saadi korrelatsioonimaatriks, mis on välja toodud lisa 9. Korrelatsioonimaatriksist on näha, et kõigi kolme nähtuse vahel valitseb statistiliselt oluline (nivool 0,01) positiivne seos: psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse vahel ($r = 0,49$) ning tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel ($r = 0,48$) on keskmise tugevusega, kuid psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel ($r = 0,28$) on nõrk seos.

Kui uurida lähimalt nähtuste alaskaalade omavahelisi seoseid, siis nii psühholoogilise kapitali alaskaalad omavahel kui ka tööga seotuse alaskaalad on omavahel statistiliselt oluliselt (niivool 0,01) seotud. Näiteks on elastsus tugevalt seotud tunnetatud võimekuse ($r = 0,74$) ja lootusega ($r = 0,70$), kuid optimismiga ($r = 0,56$) keskmise tugevusega. Tunnetatud võimekus on keskmise tugevusega statistiliselt oluliselt (niivool 0,01) seotud lootuse ($r = 0,55$) ja optimismiga ($r = 0,45$) ning lootus optimismiga ($r = 0,45$). Lisaks on tarmukus tugevalt seotud töösse süvenemisega ($r = 0,78$) ja tööle pühendumisega ($r = 0,76$) ja ning pühendumine on tugevalt seotud süvenemisega ($r = 0,80$). Emotsionaalne pühendumine on statistiliselt oluliselt (niivool 0,01) seotud keskmise tugevusega alalhoidliku pühendumisega ($r = 0,51$) ja nõrgalt (niivool 0,05) normatiivse pühendumisega ($r = 0,21$), alalhoidlik pühendumine on statistiliselt oluliselt (niivool 0,05) seotud normatiivse pühendumisega ($r = 0,23$), kuid seos on nõrk.

Lisaks on enamuse alaskaaladest statistiliselt oluliselt (nivool 0,01) seotud koondkomponentidega: näiteks tööga seotusega on seotud keskmise tugevusega optimism ($r = 0,55$), emotsionaalne pühendumine ($r = 0,49$), elastsus ($r = 0,43$), tunnetatud võimekus ($r = 0,35$), alalhoidlik pühendumine ($r = 0,32$). Lootus ($r = 0,26$) ja normatiivne pühendumine ($r = 0,24$) on ka seotud statistiliselt oluliselt (nivool 0,05) tööga seotusega, kuid nõrgalt. Kõik kolm tööga seotuse alaskaalat on statistiliselt oluliselt (nivool 0,01) seotud psühholoogilise kapitaliga: tarmukus ($r = 0,50$), tööle pühendumine ($r = 0,44$) ja töösse süvenemine ($r = 0,41$). Lisaks on statistiliselt oluliselt (nivool 0,01) omavahel seotud: psühholoogilise kapitaliga ka emotsionaalne pühendumine ($r = 0,44$) ning organisatsioonile pühendumisega on seotud optimism ($r = 0,46$), tööle pühendumine ($r = 0,53$), tarmukus ($r = 0,40$) ja tööse süvenemine ($r = 0,38$).

Lisaks on peaaegu kõik psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse alaskaalad omavahel statistiliselt oluliselt (kas nivool 0,01 või 0,05) seotud, va lootus ja tööle pühendumine omavahel. Kõige tugevamad seosed on optimismi ning tarmukuse, tööle pühendumise ja töösse süvenemisega ($r = 0,49$, $r = 0,54$, $r = 0,48$). Emotsionaalse pühendumisega on statistiliselt oluliselt (kas nivool 0,01 või 0,05) seotud kõik psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse alaskaalad: kõige tugevamini on seotud emotsionaalse pühendumisega optimism ($r = 0,53$) ja pühendumine ($r = 0,52$). Alalhoidliku pühendumisega on statistiliselt oluliselt (kas nivool 0,01 või 0,05) seotud ainult optimism ($r = 0,35$) ja kõik kolm tööga seotuse alaskaalat ($r = 0,27$, $r = 0,37$, $r = 0,23$), millest kõige tugevamini seotud tööle pühendumine ($r = 0,37$). Normatiivse pühendumisega on statistiliselt oluliselt (nivool 0,05) seotud ainult tööle pühendumine ($r = 0,26$).

Kokkuvõttes on korrelatsioonanalüüsi tulemused tõestanud kolm esimest hüpoteesi (H1, H2 ja H3), mis tähendab, et psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel on statistiliselt olulised positiivsed seosed. Lisaks sai tõestatud, et enamus kolme nähtuse alaskaalasid on omavahel statistiliselt oluliselt keskmise tugevusega seotud.

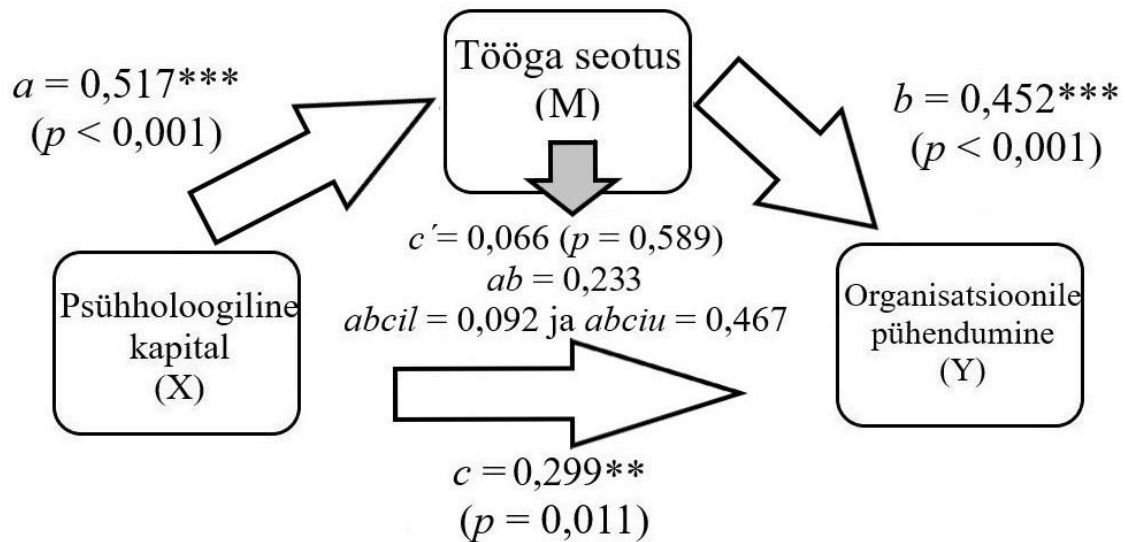
3.4.2. Regressioonanalüüs

Taustaandmete mõju. Regressioonanalüüsi hariliku vähimruutude meetodil saadud tulemused on näidanud, et statistiliselt oluline (nivool 0,01 või 0,05) mõju on:

- 1) sool organisatsioonile pühendumisele ($p < 0,001$), sh alalhoidlikule pühendumisele ($p < 0,001$), ja optimismile ($p = 0,04$);
- 2) haridusel organisatsioonile pühendumisele ($p = 0,017$), sh alalhoidlikule ($p = 0,011$) ja normatiivsele pühendumisele ($p = 0,03$), ja tarmukusele ($p = 0,04$);
- 3) alluvate olemasolul psühholoogilise kapitalile ($p = 0,03$), sh tunnetatud võimekusele ($p < 0,001$) ja elastsusele ($p = 0,02$), ja tarmukusele ($p = 0,04$);
- 4) osakonnal normatiivsele pühendumisele ($p = 0,03$).

Vanuse, tööstaaži ja endiste tööandjate arvu lõikes ei ole tõestanud statistiliselt olulist mõju ($p > 0,05$) psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumisele.

Hüpoteeside testimine: seoste ja vahendava mõju kindlakstegemine. Püstitatud hüpoteeside testimiseks kasutati regressioonanalüüsi *bootstrap*-meetodit. Esmalt testiti tööga seotuse võimalikku vahendavat mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel – selle tulemused kajastuvad joonisel 4 ja tabelis 6.



Joonis 4. Tööga seotuse vahendav mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel

Allikas: autori koostatud Gretl *bootstrap*-meetodi scripti tulemuste alusel

Märkused: *** kordaja on oluline nivool 0,01

** kordaja on oluline nivool 0,05

Tabel 6. Tööga seotuse vahendava mõju regressioonmudelite tulemused

	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
	$Y = 2,71 + 0,30X$	$M = 2,36 + 0,52X$	$Y = 1,64 + 0,07X + 0,45M$
R^2	0,077	0,235	0,230
R_m^2	0,066	0,226	0,210
F	$F(1, 81) = 6,76^{**}$	$F(1, 81) = 24,93^{***}$	$F(2, 80) = 11,92^{***}$
P (F)	0,011	$< 0,001$	$< 0,001$

Allikas: autori koostatud Gretl *bootstrap*-meetodi scripti tulemuste alusel

Märkused: R^2 on mudeli determinatsioonikordaja, R_m^2 on mudeli korrigeeritud determinatsioonikordaja, F on F-statistik, P(F) on F-statistiku või mudeli olulisuse tõenäosus.

*** mudel on oluline nivool 0,01

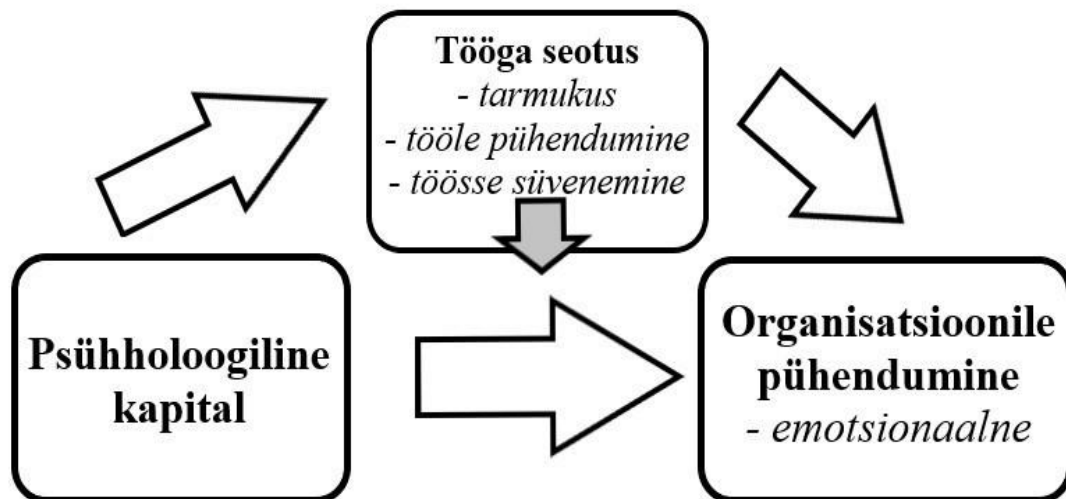
** mudel on oluline nivool 0,05

Joonise 4 ja tabeli 6 tulemuste alusel tehti järgmised järeldused (esimeste kolme puhul jõuti sama tulemuseni ka korrelatsioonanalüüsi käigus):

- 1) kuna kordaja a on statistiliselt oluline ja positiivne, on H1 tõestatud. See tähendab, et psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse vahel on oluline positiivne seos;
- 2) kuna kordaja b on statistiliselt oluline ja positiivne, on H2 tõestatud. See tähendab, et tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel on oluline positiivne seos;
- 3) kuna kordaja c on statistiliselt oluline, on H3 tõestatud. See tähendab, et psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel on oluline positiivne seos. Lisaks kuna kordaja c' ei ole statistiliselt oluline, seega ei ole psühholoogilisel kapitalil otsest mõju organisatsioonile pühendumisele, vaid ainult kaudne mõju läbi tööga seotuse;
- 4) kuna arv 0 jääb korrutise ab usalduspiiridest ($abcil$ ja $abciu$) välja, siis $ab \neq 0$ ja H4 on tõestatud. See tähendab, et tööga seotusel on vahendav mõju psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise seosele.

Lisaks testiti ja leiti, et psühholoogilisel kapitalil ei ole vahendavat mõju seosele tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel, kuna arv 0 jäi korrutise ab usalduspiiride ($abcil$ ja $abciu$) sisse ($-0,094 < 0 < 0,131$). Sellest võib järeldada, et kehtib järgmine põhjuslik seos: psühholoogiline kapital ennustab tööga seotust, mis omakorda ennustab organisatsioonilist pühendumist.

Seejärel, tuginedes korrelatsioonmaatriksile testiti analoogselt ka tööga seotuse kolme komponendi võimalikku vahendavat mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise (ja selle kolme komponendi) vahel. Testimise tulemused on välja toodud lisas 10. Testimise tulemustest on selgunud, et tööga seotuse kolmel komponendil on osaline vahendav mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise (sh emotsionaalse pühendumise) vahel (vt joonis 5).



Joonis 5. Tööga seotuse ja selle kolme komponendi vahendav mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise (sh emotsionaalse pühendumise) vahel

Allikas: autori koostatud lisa 10 tulemuste alusel

Kokkuvõttes on regressioonanalüüsi tulemused kinnitanud korrelatsioonanalüüsi käigus saadud tulemusi (tõestatud H1, H2 ja H3). Regressioonanalüüsi käigus sai tõestatud ka neljas hüpotees (H4), mis tähendab seda, et tööga seotusel on osaline vahendav mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel. Lisaks selgus, et tööga seotuse kolmel komponendil on ka osaline vahendav mõju selle seosele, kuid psühholoogilisel kapitalil ei ole vahendavat mõju seosele tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel. Seega järeldati, et kehtib järgmine põhjuslik seos: psühholoogiline kapital ennustab tööga seotust, mis omakorda ennustab pühendumist organisatsioonile.

4. JÄRELDUSED, ARUTELU JA ETTEPANEKUD

Käesolevas peatükis arutletakse uuringus saadud tulemuste üle ja võrreldatakse neid teoreetiliste lähtekohtade ja varasemate uuringute tulemustega. Lisaks tehakse saadud tulemuste alusel järeldused uuritava ettevõtte töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise kohta. Seejärel antakse hinnang, kuivõrd on suudetud realiseerida töö eesmärk ja mil moel vastavad tulemused eelnevalt püstitatud uurimisküsimustele. Samuti tehakse soovitusel tulevasteks uuringuteks. Peatüki lõpus tehakse konkreetseid ja praktilisi ettepanekuid uuritava ettevõtte juhtkonnale, kuidas saab soodustada ja juhtida töötajate psühholoogilise kapitali arendamist ning seeläbi tugevdada tööga seotust ja suurendada organisatsioonile pühendumist ja lojaalsust.

4.1. Järeldused ja arutelu

Uuringu tulemustest selgus, et uuritava ettevõtte töötajate psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse tasemed on oluliselt kõrgemad kui organisatsioonile pühendumise tase. Seega peab ettevõtte juhtkond pöörama suuremat tähelepanu oma töötajate organisatsioonile pühendumise ja tööandjale lojaalsuse suurendamisele, oskuslikult juhtides töötajate psühholoogilise kapitali arendamist ja soodustades nende tööga seotust. Lisaks selgus uuringu tulemustest, et eriti kõrged on töötajatel elastsus ja optimism, töösse süvenemine ning emotsionaalne pühendumine; madalamad on töötajate tunnetatud võimekus, tööle pühendumine ja normatiivne pühendumine. Sellest võib järeldada, et töötajatel on suurem vajadus saavutada eesmärgi ja tugevam veendumus jääda eesmärkidele kindlaks, nad kaaluvad erinevaid strateegiaid eesmärkide saavutamiseks ja on valmis võimalikeks takistusteks. Töötajad seavad endale kõrgemaid eesmärgi ja valivad keerulisemaid ülesandeid ning pingutavad piisavalt eesmärkide saavutamise nimel, ei anna kergelt alla ebaõnnestumise ja takistuste korral ning tulevad ebaõnnestumiste ja tagasilöökidega kergemini toime. Töötajad arendavad ennast läbi raskuste ja tagasilöökidega ning näevad tagasilööke väljakutsetena ja suudavad seeläbi edu saavutada ning jäävad ka takistuste korral püsivateks. Samuti selgus töötajate hinnangutest, et nad tunnevad, et on iseseisvad ja innovaatilised oma töös, neil on hea ja efektiivne kommunikatsioon nii oma kolleegide kui ka väljastpoolt ettevõtet

inimestega ning nad on positiivsed oma töö suhtes. Samas tööraskuste või probleemide tekkimisel vajavad nad rohkem abi ja tuge nii juhtidelt kui ka kolleegidelt ning üldiselt vajavad rohkem infot ettevõtte strateegia kohta. Siinkohal võib rohkem jagada infot ettevõtte strateegia ja strateegiliste otsuste kohta nii juhtkonna kui ka otseste juhtide poolt – näiteks infopäevadel.

Lisaks on töötajad tugevalt tööga seotud/kaasatud, tööle pühendunud ja töösse süvenenud: töö inspireerib ja innustab neid, nad on uhked oma töö üle, tunnevad end hästi intensiivselt töötades ning tihti on neil raske end tööst „lahti raputada“. Uuringu tulemused on näidanud, et töötajad on tugevamini emotsionaalselt pühendunud oma organisatsioonile/tööandjale kui moraalselt ja ratsionaalselt. See tähendab, et töötajad tunnevad ühtekuuluvuse organisatsiooniga, samastavad end sellega ning omaks võtnud organisatsiooni väärtused ja eesmärgid. Samas töötajad ei pea oluliseks olla lojaalsed ühele ettevõttele ning tekib oht, et parema tööpakkumise korral nad üsna kergelt lahkuvad ettevõttest, kuna on mujal erinevaid alternatiivseid töövõimalusi, mida soovi ja sobivuse korral vastu võtta. Lisaks tunnevad nad vähem, et peaksid jääma organisatsiooni pikaks ajaks, kuna nad ei tunne kohustust teiste töötajate ja organisatsiooni ees või seda, et vajavad seda tööd ja ei saa endale lubada töökoha vahetust.

Uuringu tulemustest võib järeldada, et mida kõrgem on töötajate psühholoogilise kapitali tase, seda kõrgem on tööga seotuse tase ja seeläbi kõrgem organisatsioonile pühendumise tase. Sarnased järeldused võib teha ka nende komponentide omavaheliste seoste kohta: mida nõtkem ja enesetõhusam ning optimistlikumate vaadetega töötaja on, seda energilisem või tarmukam töötaja ning rohkem oma tööle pühendunud ja töösse süvenenud ta on. Seeläbi on töötajad emotsionaalselt rohkem pühendunud ja lojaalsed oma organisatsioonile/tööandjale. Samas on seosed psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse (ja nende komponentide) ning tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise (ja nende komponentide) vahel tugevamad kui seos psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise (ja nende komponentide) vahel. Samade tulemusteni ja järeldusteni on jõudnud nii Shahnawaz ja Jafri (2009) kui ka Simons ja Buitendach (2013): töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel eksisteerivad olulised positiivsed seosed. Lisaks on mõlemates uuringutes leitud, et ainult tööga seotus ennustab organisatsioonile pühendumist, kuid psühholoogiline kapital ei ennusta. See järeldus sai tõestuse ka käesolevas magistritöö: psühholoogilisel kapitalil ei ole esiteks vahendavat mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel ning teiseks otsest mõju organisatsioonile pühendumisele, vaid ainult kaudne mõju läbi tööga seotuse. Peab arvestama, et tegemist on osalise vahendava mõjuga, mitte täelikuga: kui oleks

täielik vahendav mõju, siis seos muutuks 0-ks. Seega tehti järeldus, et kehtib järgmine põhjuslik seos: psühholoogiline kapital ennustab tööga seotust, mis omakorda ennustab organisatsioonilist pühendumist. Sellest võib järeldada, et selleks, et tõsta töötajate pühendumist organisatsioonile ja lojaalsust oma tööandjale, peab esmalt panustama ja toetama töötajate personaalsete ressursside (psühholoogilise kapitali) arendamist, mille kaudu saab soodustada ja tugevdada töötajate tööga seotust. Oluliselt suuremat tähelepanu selle juures peab pöörama töötajate elastsuse ja optimismi, töösse süvenemise ning emotsionaalsele pühendumisele arendamisele ja soodustamisele, kuna need avaldavad kõige tugevamat mõju üksteisele.

Lisaks on tööga seotusel ja selle kolmel komponendil osaline vahendav mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel. Näiteks tööle pühendumisel on üsna tugev vahendav mõju seoste psühholoogilise kapitali tervikuna ja organisatsioonile pühendumise (sh emotsionaalse) vahel. See tähendab, et selleks, et tugevdada töötajate organisatsioonile pühendumist (sh emotsionaalset), peab soodustama töötajate psühholoogilise kapitali arendamist, mis suurendab tööle pühendumist, mis omakorda tugevdab organisatsioonile pühendumist (sh emotsionaalset). Need tulemused on kooskõlas näiteks Paek *et al.* (2015) uuringu tulemustega, mille järgi ennustab psühholoogiline kapital otseselt ja positiivselt tööga seotust, mis omakorda ennustab otseselt ja positiivselt tööga rahulolu ja emotsionaalset pühendumist.

Lisaks on käesolevas magistritöös saadud tulemused täiesti kooskõlas varasemate uuringute tulemustega: näiteks Youssef ja Luthans (2007) ning Avey *et al.* (2008) järgi avaldab töötajate isiklike psühholoogiliste ressursside võimekus positiivset mõju tööga seotud hoiakutele ja käitumisele, nagu näiteks tööga seotus ja organisatsioonile pühendumine. Seega mõjutab töötaja psühholoogiline kapitali arendamine töötaja tööga seotust positiivselt, mille üheks olulisest väljundiks on organisatsioonile pühendumine. Lisaks on käesoleva uuringu tulemused kooskõlas ka teiste varasemate uuringute tulemustega, mille järgi on tööga seotus töötajate psühholoogiliste ressursside (sh psühholoogilise kapitali) tulemus ehk psühholoogiline kapital on tööga seotuse oluline positiivne ennustaja (Avey *et al.* 2008; Sweetman, Luthans 2010; Paek *et al.* 2015), mis omakorda ennustab organisatsioonilist pühendumist (Macey, Schneider 2008; Biswas, Bhatnagar 2013).

Uuringu tulemustest selgus, et esiteks on naistöötajatel kõrgem organisatsioonile pühendumine (sh alalhoidlik) ja optimism kui meestöötajatel. Teiseks on kesk(eri)haridusega töötajatel kõrgem tööga seotus (sh tarmukus ja tööle pühendumine) ja organisatsioonile pühendumine (sh alalhoidlik

ja normatiivne) kui kõrgharidusega töötajatel. Kolmandaks on töötajatel, kellel on alluvad (ehk juhid), on kõrgem psühholoogiline kapital (sh elastsus, optimism ja tunnetatud võimekus) ja tarmukus kui töötajatel, kellel ei ole alluvad (ehk spetsialistid). Neljandaks esinevad statistiliselt olulised erinevused ainult normatiivse ja alalhoidliku pühendumise puhul teatud osakonda kuuluvuse gruppide lõikes. Lisaks selgus uuringu tulemustest, et alluvate olemasolu avaldab olulist mõju psühholoogilisele kapitalile (sh tunnetatud võimekusele ja elastsusele) ja tarmukusele; haridus organisatsioonile pühendumisele (sh alalhoidlikule ja normatiivsele) ja tarmukusele; sugu samuti organisatsioonile pühendumisele (sh alalhoidlikule) ja lisaks optimismile. Teatud osakonda kuuluvus avaldab olulist mõju normatiivsele pühendumisele. Sellest võib järeldada, et esiteks peab uuritava ettevõtte töötajate psühholoogilise kapitali arendamise ja juhtimise ning tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise ja lojaalsuse tõstmise tegevuste planeerimisel ja rakendamisel lähtuma diferentseeritult ehk arvestama töötajate taustaandmetega.

Kokkuvõttes on autori hinnangul käesoleva magistritöö eesmärk edukalt saavutatud ja uuringus saadud tulemused andnud vastused kõidele eelnevalt püstitatud uurimisküsimustele. Esiteks tehti selgeks, et uuritava ettevõtte töötajatel on oluliselt kõrgemad psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse tasemed kui organisatsioonile pühendumise tase. Teiseks tõestati, et kolme nähtuse vahel valitsevad positiivsed olulised seosed ning tööga seotusel on osaline vahendav mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel, kuid psühholoogilisel kapitalil ei ole. See viitab järgmise nähtuste vaheliste seoste põhjuslikkusele: töötajate psühholoogiline kapital ennustab tööga seotust, mis omakorda ennustab organisatsioonilist pühendumist. Kolmandaks ainult mõned töötajate taustaandmed avaldavad olulist mõju uuritavatele nähtustele. Neljandaks kehtivad uuringus saadud tulemused suurel määral teiste tegevusvaldkondade uuringutes leitud seoste ja mõjude tulemustest.

Kuna käesolevas magistritöös uuriti vaid ühe keskmise suurusega ettevõtte töötajate hinnanguid, siis ei saa saadud tulemusi ja tehtud järeldusi üldistada kogu Eesti kindlustussektorile. Käesolev uuring võimaldas saada uuritavate nähtuste kaardistuse tulemusi, mille alusel saab kavandada ja läbi viia tulevasi sarnaseid uuringud. Selleks, et saaks uurimistulemusi üldistada ja laiendada suuremale populatsioonile, soovitatakse järgmistes uuringutes valimisse kaasata mitme ettevõtte töötajad, suuremat valimit (näiteks vähemalt 200 töötajat) ja pikemat perioodi (näiteks 2-3 aastat) kohta. Lisaks peab arvestama vastanute hinnangute subjektiivsuse (nt vastanute isiksusega) ja sotsiaalse soovitavusega (töötajad võisid ala või üle hinnata reaalsel olukorda, et kas jätta paremat või halvemat muljet enda kohta), mis võis mõjutada andmete usaldusväärsust ja kehtivust, kuna

uuringus kasutati enesehinnagu küsimustike. Seega selleks, et vähendada subjektiivsust, soovitakse tulevastes uuringutes kasutada kombineeritud uurimise lähenemist - nii kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uurimismeetodit. Näiteks lisaks ankeetküsitlusele läbi viia mugavusvalimiga struktureeritud intervjuud.

Lisaks testiti käesolevas magistritöös vahendava mõju mudelit, kus korraga kasutati vaid ainult üht sõltumatut ja üht vahendavat tunnust, seega soovitatakse tulevastes uuringutes testida vahendava mõju mudelit, kus korraga kasutatakse mitut sõltumatut ja vahendavat tunnust ehk uurida erinevate tunnuste koosmõju sõltuvale tunnusele. Samuti võiks samasse mudelisse kaasata ka töötajate tausta- või demograafilised tunnused. Selline terviklik lähenemine annaks olemasolevatele teadmistele suurt lisaväärtust ning teeks kontseptsiooni üldpilti oluliselt selgemaks.

Käesolevas magistritöös uuriti kolme nähtuse põhjuslikkuse ahelat: psühholoogiline kapital -> tööga seotus -> organisatsioonile pühendumine. Tulevastes uuringutes soovitatakse jätkata psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vaheliste põhjuslike seoste uurimist. Samuti võiks lisada selle juurde näiteks mõne tulemuslikkuse mõõdiku: uurida, kuidas organisatsioonile pühendumine ennustab/põhjustab organisatsiooni tulemuslikkust (näiteks müügikäivet). Sellel juhul oleks põhjuslikkuse ahel terviklikum.

4.2. Ettepanekud ja soovitused

Uuringus saadud tulemuste alusel tehti uuritava ettevõtte juhtkonnale konkreetsete praktilised ettepanekud, kuidas saab juhtida ja soodustada töötajate psühholoogilise kapitali arendamist ning selle läbi tugevdada tööga seotust ja suurendada organisatsioonile pühendumist ja lojaalsust.

- 1) Töötajate lootuse arendamist soodustab (Snyder 2000; Luthans, Jensen 2002 viidatud Luthans, Luthans, Luthans 2004):
 - a. eesmärgistamine: aidata seada ja vajadusel selgitada SMART eesmärgid ning aktiivselt toetada töötajaid eesmärkide saavutamisel. Sobivaks töövahendiks on tulemusvestlused, mille käigus juht ja töötaja arutlevad ja lepivad kokku parima ja sobivaima lahenduse nii töötaja kui ka ettevõtte seisukohalt. Lisaks aitab kaasa ka töötajatele keerulisemate ja enam väljakutseid pakkuvate tööülesannete jagamine.

- b. *“stepping method”* - jagada suured, pikaajalised ja strateegilised eesmärgid väiksemateks, lühiajalisteks ja individuaalseteks; nende eesmärkide saavutamisel tunda koos töötajatega rõõmu ja jagada tunnustust ka väiksemate saavutuste ja edu korral. Näiteks kooskõlastada töötajaga kuu-, kvartali või poole aasta eesmärgid ning reaalsed tegevused nende saavutamiseks. Kontrollida ja kindlasti toetada nende eesmärkide saavutamist, vajadusel muuta või täiendada eesmäärke ja tegevusi - eesmärkide ülevaatamine ja uuesti seadmine;
- c. vaimsed harjutused (*„mental rehearsal“*), mille käigus visualiseeritakse olulised eelseisvad tööalased sündmused ning töötakse välja eesmärkide saavutamiseks alternatiivsed plaanid koos kaasneva tegevuskavaga, et jääda püsivaks ka takistuste või probleemide ees. Sobivaim meetod on töötuba, mille käigus esmalt iga töötaja visualiseerib oma tööalased tulevikuplaanid ja tegevused ning hiljem koos teiste töötajatega arutluses jõuavad ühisosani.

Nende juhtimistegevuste juures on eriti oluline, et töötajad tunnetaksid juhtide usaldust töötajate ja nende töö suhtes (Luthans, Youssef 2004).

2) Töötajate tunnetatud võimekuse arendamiseks ja juhtimiseks on üldtunnustatud neli efektiivset lähenemisviisi (Bandura 1997 viidatud Luthans, Luthans, Luthans 2004; Luthans, Youssef-Morgan 2017):

- a. oskuslikud kogemused või tulemuslikkuse saavutused (*mastery experiences or performance attainments*) hõlmavad teatud kogemuste ja enesekindluse harjutamist, et saavutada edukalt teatud raske ülesanne läbi väljakutset esitavate, kuid saavutatavate eesmärkide seadmise. Näiteks on selleks aktiivõpe: kogemuse omandamine läbi praktiliste tegevuste; aktiivselt õppeprotsessis osalemine aitab õppijal õpitavat mõtestada ja seostada omandatud teadmisi tegelikkusega; aktiivõppe kaudu saab näitlikustada elus toimuvaid protsesse. Töövahendiks on kogemuslikud harjutused, töökohal koolitused ja juhendamine (coaching).
- b. asendav õppimine või modelleerimine (*vicarious learning or modeling*) eeldab indiviidi õppimist, jälgides teisi teatud ülesandeid täitmas, mis tekitab usku enda suutlikkuses olla sama edukas. Personaliarenduse meetodiks sobivad rollimängud (s.h simulatsioon), juhtumianalüüs või töötoad, mille eesmärgiks on aidata töötajatel mõista probleemi kellegi teise vaatenurgast ja võimalikult erinevatest vaatepunktidest, valmistades teda ette samalaadseks olukorraks igapäevases tööelus. On eriti oluline vähese otsese kogemusega või uutele töötajatele. Näiteks sobib kogenud kolleegi, teise valdkonna või organisatsiooni töö vaatlemine ja

- analüüsimine. Kasutatakse sageli sisseelamisprogrammides või töövarju projektides.
- c. sotsiaalne veenmine (*social persuasion*) hõlmab positiivset tagasisidet ja töötajate julgustamist ja tunnustamist – näiteks kui töötajad kiidavad üksteist oma saavutuste eest, mis aitab samuti suurendada nende enesekindlust. Näiteks läbi ettevõtte intraneti edastada klientide kiitused töötajate kohta, osakonna kuu parimate valimine jms.
 - d. füsioloogiliste ja psühholoogiliste tegurite stimuleerimine või erutus (*physiological and psychological arousal*) - kui töötaja saab teistelt kolleegidelt ja juhtidelt julgust ja toetust ning tervisliku ja positiivse töökeskkonna loomine.
- 3) Töötajate optimismi arendamiseks esmalt peab leppima minevikuga: õppima aktsepteerima oma mineviku tööalaseid ebaõnnestumisi ja tagasilööke ning andeks andma endale tehtud vead. Teiseks peab aktsepteerima olevikku: peab olema tänulik ja rahulolev praeguse elu positiivsete külgede eest, sealhulgas nii need asjad, mida saab kontrollida kui ka neid, mida ei saa. Kolmandaks peab otsima võimalusi tulevikuks ning peavad looma tulevikuks realistlikud ja paindlikud väljavaated. Teine lähemine on stressijuhtimine (nagu näiteks erinevad lõdvestus- või teadvustamistehnikad (*mindfulness*) ning tervise-edenduse programmid; läbi töö ümberkorraldamise nagu näiteks suurema otsustusõiguse andmise ning ala- ja ülekoormuse vältimisega; sotsiaalse toe suurendamine ning õiglane tasustamine vastavalt jõupingutusele) ning töö- ja eraelu ühitamine (Schneider 2001 viidatud Luthans, Youssef 2004).
- 4) Osaliselt on sarnane optimismiga ka elastsuse arendamine, milleks on kolm strateegiat (Masten 2001 viidatud Luthans, Youssef 2004):
- a. riskipõhine, mis keskendub riskide ja stressitegurite ennetamisele või vähendamisele. Näiteks on töökoormuse hoidmine tasakaalus: aeg-ajalt tasub koormused kriitilise pilguga üle vaadata ning mõelda, kas on neid, kes teevad üksi ära suurema osa tööst, samal ajal kui mõni teiste kulul pigem liugu laseb. Peab hindama, kas ja kuidas saaks koormust õiglasemalt jagada – töökoha analüüs on abiks. Või terviseprogrammid, töötajate abiprogrammid või toimiva sotsiaalse tugisüsteemi kujundamine: töötajal võib tekkida ülemäärane hirm läbikukkumise ees ning teisalt väheneb võime piisavalt hinnata oma saavutusi. Sellisel puhul on kasulik, kui töötaja kõrval on keegi, kes aitab talle reaalselt situatsiooni objektiivselt tagasi peegeldada. Sageli aitab töötajat see, kui ta teab, et on inimesed, kelle poole ta saab oma murede ja probleemidega pöörduda. Sinna alla ei kuulu otsene juht,

vaid pigem tugisüsteem kolleegidest, kes saaksid töötajale olla tugiisikuks, mentoriks, *coachiks*;

b. hindamisele keskenduv;

c. protsessipõhine - näiteks strateegiline planeerimine ja organisatsiooniline õppimine võivad suurendada organisatsiooni valmisolekut tegeleda kriisidega, kasutades oma materiaalselt ja inimressurssi tõhusalt, et paindlikult ja kiiresti kohaneda uute oludega.

- 5) Tööga seotust saab arendada töö kavandamise (*job design*) ja -kohandamise (*job crafting*) kaudu, mis võimaldab töötajal leida tasakaalu ametikohast tulenevate nõudmistega ja kasutada olevate erinevate isiklike ressursside vahel, mis suurendab töö kogetud tähenduslikkust, positiivset töötundlikkust ja paremat isik-töö sobivust (Wrzesniewski, Dutton 2001). Töölevõtmis- ja juhendamiskavandi kaudu saab töötajale selgelt tutvustada nii üldist ettevõtte missiooni, visiooni, väärtusi ja protseduure kui ka tema töökohaspetsiifilisust (Attridge 2009). Lisaks saab rohkem olla töötajate juhendaja rollis ja keskenduda töötajate tugevustele. Siinkohal on oluline juhi-juhendaja toetus, positiivne hindamine, koostööl põhinev organisatsiooniline õhkkond ja uuenduslik probleemide lahendamine (Bakker *et al.* 2007).
- 6) Kindlasti on väga oluline läheneda tegevuste planeerimisel ja meetodite valikul diferentseeritult: peab arvestama nii töötajate isiklike omadustega kui ka tööalaste kompetentsidega. Lisaks on oluline mõista, et organisatsioon ei saa ainult omal algatusel arendada töötajate psühholoogilist kapitali, vaid ainult koostöös töötajaga.

KOKKUVÕTE

Töötajate positiivsete tööalaste hoiakute ja käitumise ning seeläbi individuaalse ja organisatsiooni tulemuslikkuse soodustamiseks on oluline järjepidevalt ja süsteemselt panustada töötajate psühholoogilise kapitali arendamisse ja juhtimisse. Käesolevas magistritöös uuriti psühholoogilist kapitali, tööga seotust ja organisatsioonile pühendumist ühe kindlustussektori ettevõtte näitel. Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kindlaks määrata töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise omavahelised seosed ja vastastikused mõjud.

Teoreetilises ülevaates loodi teaduskirjanduse ja varasemate uuringute põhjal raamistik empiirilise uuringu läbiviimiseks: määratleti ja piiritleti uurimisprobleem, mida edasi lahendati empiirilise uuringuga. Teoreetiline ülevaade kinnitas, et psühholoogiline kapital, tööga seotus ja organisatsioonile pühendumine ning nende komponendid on omavahel oluliselt seotud ja mõjutavad vastastikult üksteist. Sellest tulenevalt eesmärgi saavutamiseks olid püstitatud neli hüpoteesi, mille paikapidavust hinnati korrelatsioon- ja regressioonanalüüsiga.

Uuringu kirjeldava statistika tulemustest selgus, et uuritava ettevõtte töötajatel on oluliselt kõrgem psühholoogiline kapital ja tööga seotus kui organisatsioonile pühendumine - eriti kõrgeks hinnati elastust ja töösse süvenemist. Lisaks võrreldavast analüüsist selgus, et naistöötajatel kõrgem organisatsioonile pühendumine (sh alalhoidlik) ja optimism kui meestöötajatel. Kesk(eri)haridusega töötajatel on kõrgem tööga seotus (sh tarmukus ja tööle pühendumine) ja organisatsioonile pühendumine (sh alalhoidlik ja normatiivne) kui kõrgharidusega töötajatel. Töötajatel, kellel on alluvad (ehk juhid), on kõrgem psühholoogiline kapital (sh elastsus, optimism ja tunnetatud võimekus) ja tarmukus kui töötajatel, kellel ei ole alluvad (ehk spetsialistid). Lisaks esinevad statistiliselt olulised erinevused normatiivse ja alalhoidliku pühendumise puhul teatud osakonda kuuluvuse gruppide lõikes. Samuti selgus uuringu tulemustest, et alluvate olemasolul on oluline mõju psühholoogilise kapitalile (sh tunnetatud võimekusele ja elastsusele) ja tarmukusele, haridusel organisatsioonile pühendumisele (sh alalhoidlikule ja normatiivsele) ja tarmukusele, ning sool organisatsioonile pühendumisele (sh alalhoidlikule) ja optimismile; teatud osakonda kuuluvusel on mõju normatiivsele pühendumisele.

Korrelatsioon- ja regressioonanalüüsi abil tõestati neli püstitatud hüpoteesi. Esiteks valitseb kolme uuritava nähtuse vahel oluline positiivne seos: psühholoogilise kapitali ja tööga seotuse ning tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vahel on seosed tugevamad kui psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel. Lisaks leiti ka, et enamus nähtuste alaskaaladest on omavahel statistiliselt oluliselt seotud keskmise tugevusega. Teiseks on tööga seotusel osaline vahendav mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise vahel. Lisaks leiti, et tööga seotuse kolmel komponendil (näiteks tööle pühendumisel) on ka vahendav mõju seosele psühholoogilise kapitali ja organisatsioonile pühendumise (emotsionaalse) vahel. Sellest tulenevalt jõuti järgmise põhjuslikkuse järelduseni: töötajate psühholoogiline kapital ennustab tööga seotust, mis omakorda ennustab organisatsioonilist pühendumist. Lähtudes sellest peavad ettevõtted arvestama, et selleks, et suurendada töötajate pühendumist organisatsioonile ja lojaalsust tööandjale, peab esmalt panustama töötajate personaalsete psühholoogiliste ressursside (psühholoogilise kapitali) arendamisse ning järjepidevalt ja tõhustalt seda juhtima, mille kaudu saab soodustada töötajate tööga seotust, mis lõpptulemusena suureneb nii organisatsioonile pühendumine kui ka lojaalsus tööandjale.

Lähtudes teoreetilisest ülevaatest ja uuringus saadud tulemustest, tehti praktilised ettepanekud ettevõtte juhtkonnale uuritava ettevõtte töötajate psühholoogilise kapitali arendamiseks ja juhtimiseks ning seeläbi tööga seotuse tasemete suurendamiseks ja organisatsioonile pühendumise ja lojaalsuse suurendamiseks. Psühholoogilise kapitali arendamist saab juhtida näiteks läbi eesmärgistamise, oskuslike kogemuste, asendava õppimise, sotsiaalse veenmise, ennetava juhendamise ja sobiva töökeskkonna loomise. Tööga seotuse arendamist saab soodustada näiteks töö kavandamise ja -kohandamise kaudu. Lisaks on oluline diferentseeritud lähenemine tegevuste planeerimisel ja meetodite valikul.

Käesolevas magistritöös tehtud järelduste rakendamisel peab arvestama mõnede oluliste piirangutega. Esiteks sellega, et käesolevas magistritöös uuriti vaid ühe keskmise suurusega ettevõtte töötajate hinnanguid, seega ei saa neid tulemusi üldistada kogu Eesti kindlustussektorile. Teiseks on tegemist läbilõikeuuringuga, millega ei saa kindlaks määrata ja kontrollida uuritavate nähtuste mõju muutumist aja jooksul. Seega tulevastes uuringutes soovitakse valimisse kaasata mitme erineva ettevõtte töötajad, suuremat valimit (näiteks vähemalt 200 töötajat) ja pikemat perioodi (näiteks 2-3 aastat).

Uuringus saadud tulemused ja tehtud järeldused on kooskõlas teoreetiliste lähtekohtadega ning teiste tegevusvaldkondade uuringute tulemuste ja järeldustega. Käesolevas magistritöös saadud tulemustest ja tehtud järeldustest on suurim kasu eelkõige kindlustussektori ettevõtetele kuid ka kõikidele teistele ettevõtetele, kes soovivad panustada oma töötajate positiivsete psühholoogiliste ressursside arendamisse ja juhtimisse ning seeläbi suurendada tööga seotust ja pühendumist/lojaalsust organisatsioonile. Käesoleva magistritöö uudsus seisneb selles, et Eestis uuriti esmakordselt psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise ning nende komponentide omavahelisi seosed (ja nende põhjuslikkust) ja vastastikuseid mõjusid (vahendavat mõju).

RESUME

EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL CAPITAL, WORK ENGAGEMENT AND ORGANISATIONAL COMMITMENT ON THE EXAMPLE OF AN ESTONIAN INSURANCE SECTOR COMPANY

Jevgeni Njumainen

Assessing the value of human resources is becoming more important in today's world: the more engaged and committed are the employees, the better results the organisation will achieve through its employees. This, in turn, ensures that the company remains competitive in the long term. The research problem of this Master's Thesis is motivating and retaining employees through the development and management of positive psychological resources, which in turn promotes positive attitudes and positive behavior of employees and contributes to individual as well as organisational performance.

Psychological capital, work engagement and organisational commitment have been widely discussed and studied in the scientific literature. The notion of psychological capital is based on the concept of positive organisational behavior and the *HERO* (hope, efficacy, resilience, optimism) model (Seligman 1990; Bandura 1993, 1997; Stajkovic & Luthans 1998; Snyder 2000; Peterson 2000; Luthans & Youssef-Morgan 2017). Work engagement issues have been approached by Kahn (1990) and Schaufeli & Bakker (2004): work engagement incorporates physical (vigour), emotional (dedication), and cognitive (absorption) components. The most well-known and widespread approach to organisational commitment is Allen & Meyer's (1990, 1991) the three-dimensional model: affective, continuance and normative commitment. Previous studies such as Saks (2006), Xanthopoulou *et al.* (2007, 2008, 2009), Macey & Schneider (2008), Sweetman & Luthans (2010), Simons & Buitendach (2013), Albdour & Alatarawneh (2014), Paek *et al.* (2015) were also used to determine the relationship between the three phenomenon and their correlation. In Estonia, these three concepts have also been studied quite a lot. As known to the author, the psychological capital of the employees, the relationship between work engagement and

organisational commitment (including the causality of their relationship) and correlation (including the mediating effect) have not been studied in Estonia before, thus, it is a novel approach to the subject.

To achieve the goal, a theoretical overview of the concepts of psychological capital, work engagement, and organisational commitment has been given, and the results of earlier studies concerning the relationships and correlations were presented. Secondly, a quantitative survey was conducted in a selected company operating in the Estonian insurance sector by means of a questionnaire, and a correlation and regression analysis was used to identify the relationships and correlations between the phenomena. In addition, it was examined whether background data (such as age and gender) of the employees affected the phenomena under research. It was made clear whether and to what extent the results of this Master's Thesis differ from the results of the the relationships and correlations found in studies in other fields of activity. Based on the findings and conclusions of the study, practical suggestions were made to the management of the company under research to improve the psychological capital of the employees and increase their organisational commitment.

Based on theoretical approaches and earlier studies, four hypotheses were set to achieve the goal of the study, the validity of which was evaluated by correlation and regression analysis.

H1: There is an important positive correlation between psychological capital and work engagement.

H2: There is an important positive correlation between work engagement and organisational commitment.

H3: There is an important positive correlation between the psychological capital and organisational commitment.

H4: Work engagement has a mediating effect on the correlation between the psychological capital and organisational commitment.

The four hypotheses were proven by correlation and regression analysis. First of all, there is a significant positive correlation between the three phenomenon under study: the connection between psychological capital and work engagement, and work engagement and organisational commitment, is stronger than between psychological capital and organisational commitment. It was also found that most of the sub-dimensions of the phenomena are statistically-significantly related to the medium effect. Secondly, work engagement has a partial mediating effect on the

relationship between psychological capital and organisational commitment. In addition, it was found that the three components of work engagement (for example, dedication to work) also have a partial mediating effect on the relationship between psychological capital and (affective) organisational commitment. As a result, the following causal conclusion was reached: the psychological capital of employees predicts work engagement, which in turn predicts organisational commitment. Based on this, companies must take into account that in order to increase organisational commitment and loyalty to the employer, it is, first of all, necessary to contribute to the development of the employees' personal psychological resources and to manage it consistently and efficiently, contributing to work engagement of employees, which ultimately increases both organisational commitment as well as loyalty to the employer.

The results of descriptive statistics revealed that the employees of the company under study had significantly higher psychological capital and work engagement than organisational commitment - resilience and absorption were evaluated as especially high. In addition, a comparative analysis revealed that female workers have a higher organisational commitment (including affective) and optimism than male workers. Employees with secondary (vocational) education have a higher level of work engagement (incl. vigour and dedication) and organisational commitment (incl. affective and normative) than those with higher education. Employees with subordinates (leaders) have a higher psychological capital (including resilience, optimism and self-efficacy) and vigour than employees with no subordinates (specialists). In addition, there are statistically-significant differences in normative and affective commitment within the affiliation to a particular group. The results of the study also revealed that the existence of subordinates has a significant impact on psychological capital (including self-efficacy and resilience) and vigour, education on the organisational commitment (incl. affective and normative) and vigour, and gender on the organisational commitment (incl. affective) and optimism; belonging to a particular department has an influence on normative commitment.

Based on theoretical overview and the results of the study, practical suggestions were made to the management of the company to develop and manage the psychological capital of the employees of the company under research, thereby increasing the levels of work engagement and increasing commitment and loyalty to the organisation. The development of psychological capital can be managed, for example, through goal-setting, mastery experiences or performance attainments, vicarious experiences or modeling, alternative learning, social persuasion, proactive guidance, and creation of a suitable work environment. Development of work engagement can be promoted, for

example, through job design and job crafting. In addition, a differentiated approach to planning activities and selecting methods is important.

Some important limitations have to be taken into account when applying the conclusions of this Master's Thesis. First of all, this Master's Thesis studied only the evaluations given by employees of one company of average size, so the results cannot be generalized to the whole Estonian insurance sector. Secondly, it is a cross-sectional study that cannot determine and check any changes in the effects of the phenomena being studied over time. Thus, in future studies, employees from several different companies, more respondents (e.g. at least 200 employees) and a longer period (e.g. 2-3 years) should be included in the sample.

The results and conclusions of the study are in compliance with the theoretical starting points and the findings and conclusions of studies in other areas of activity. The results and conclusions made in this Master's Thesis are mosy beneficial for companies in the insurance sector, but also to all other companies who wish to contribute to the development and management of positive psychological resources of their employees and thereby increase work engagement and organisational commitment.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alarcon, G.M., Lyons, J.B. (2011). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. - *Journal of Psychology*, 145(5), 463-480.
- Agarwal, U. A. (2014a). Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour – role of work engagement. - *Team Performance Management*, 20(3/4): 102-120.
- Agarwal, U. A. (2014b). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. - *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Albdour, A., Altarawneh, I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. - *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. - *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organisational commitment. - *Human Resources Management Review*, 1, 61–89.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. - *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 383-398.
- Avey, J. B., Patera, J. L., West, B. J. (2006). Positive psychological capital: A new approach for understanding absenteeism. - *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 42-60.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. - *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
- Avey, J.B., Luthans, F., Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. - *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M., Palmer, N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. - *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28.
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. - *The Leadership Quarterly*, 21, 350–364.

- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. - *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost engagement, particularly when job demands are high. - *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. - *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. - *Educational Psychologist*, 28, 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman
- Benard, B. (1991). *Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school, and community*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Bernard, B. (1993). Fostering resiliency in kids. - *Educational Leadership*, 44-48.
- Biswas, S., Bhatnagar, J. (2013). Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. - *The Journal for Decision Makers*, 38(1), 27-40.
- BlessingWhite. (2008). *The state of employment engagement 2008. - North American overview (White Paper)*. Princeton, NJ: Author.
- Bressler, M. E. (2006). Relationship between hope, optimism, organizational commitment, and turnover intention among United States Army Reserve soldiers. Unpublished Masteral theses, University Of Houston-Clear Lake, USA.
- Buys, C., Rothmann, S. (2010). Burnout and engagement of reformed church ministers. - *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), Art. 825.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. (2002). Control Processes and Self-Organization as Complementary Principles Underlying Behavior. - *Personality and Social Psychology Review*, 6(4), 304–315.
- Caught, K., Shadur, M.A. (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 87, 777-788.
- Costantini, A., De Paola, F., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A.M., Di Fabio, A. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. - *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0).
- Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010), From thought to action: Employee work engagement and job performance. In: Bakker AB and Leiter MP (eds) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 147–163.

- Dijev, A. (2017). *Töötajate tööga seotus ja seda mõjutavad tegurid jäätmekäitluse valdkonnas Ekovir OÜ näitel*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Erbasi, A., Ozbek, M.C. (2016). The Effect of Psychological Capital on Work Engagement. - *Australian Academy of Business and Economics Review*, 2(4), 276-284.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences, in *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, eds. A. B. Bakker and M. P. Leiter, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. - *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach*. New-York: The Guilford Press.
- Hindreus, A. (2016). *Lasteaiaõpetajate emotsionaalse töö seos emotsionaalse mõjutatavuse, psühholoogilise kapitali ja emotsionaalse kurnatusega*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina
- Hodges, T.D. (2010). An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect. Dissertations, Theses, and Student Research from the College of Business. 7.
- Hunter, A. J., Chandler, G. E. (1999). Adolescent resilience. Image. - *Journal of Nursing Scholarship*, 31, 243–247.
- Jafri, H. (2012). Psychological capital and innovative behavior: an empirical study on apparel fashion industry. *J. Contemp. Manage. Res.* 6 (1), 42–52.
- Jain, S., Kumar, S. (2017). Examining organizational commitment and psychological capital in Indian bank employees. - *Journal of Humanities and Social Science*, 22(6), 14-22
- Geldenhuis, M., Laba, K., Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles?. - *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-74.
- Feldman, D.B., Rand, K.L., KristinKahle-Wroblewski. (2009). Hope and Goal Attainment: Testing a Basic Prediction of Hope Theory. - *Journal of Social and Clinical Psychology*, 28(4), 479-497.

- Field, L. K., Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. - *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 68–77.
- Kaaleste, M. (2018). *Töötajate innovaatilise käitumise ja psühholoogilise kapitali seosed finantsasutuse näitel*. Tallinna Tehnikaülikool (bakalaureusetöö)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. - *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaplan, M., Biçkes, D.M. (2013). The relationship between psychological capital and job satisfaction: A case of hotel business in Nevşehir. *YönetimveEkonomi*. 20(2), 233-242.
- Karatepe, O.M., Beirami, E., Bouzari, M., Safavi, H.P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. - *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Kask, T. (2002). *Organisatsioonile pühendumise, tegevuste volitamise ja organisatsiooni poolt pakutava toetuse tunnetamise omavahelised seosed*. Tallinna Pedagoogikaülikool (magistritöö)
- Landry, C. C. (2003). *Self-Efficacy, Motivation, and Outcome Expectation correlates of College Students' Intention Certainty*. Louisiana: A Dissertion, Louisiana State University.
- Larson, M., Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. - *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75–92.
- Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Lipasaar, K. (2015). *Oskustöölise tööga seotus ning seda mõjutavad tegurid trükkalite näitel*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. - *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Jensen, S.M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. - *Human Resource Development Review*, 1/3, 304-322.
- Luthans, F., Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. - *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143–160.
- Luthans, F., Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. - *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007a). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.

- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 247–269.
- Luthans, F., Luthans, K.W., Luthans, B.C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond human and social capital. - *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. - *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., Norman, S.M. (2007b). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. - *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C.M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. - *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Macey W.H., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. - *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. - *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. - *The American psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A. S., Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.). - *Handbook of positive psychology*, 74-88. Oxford, UK: Oxford University Press.
- May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Meyer, P. J., Allen, J. N. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., Hirst, G. (2014). Psychological capital: a review and synthesis. - *Journal of Organization Behaviour*, 35, 120–138.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. - *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Oja, E. (2015). *Organisatsioonile pühendumine, tööga rahulolu ja organisatsiooni kliima ning nende omavahelised seosed AS Maru Metall näitel*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. - *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Roosmaa, L. (2016). *Klienditeenindajate tööga seotus, seda mõjutavad tegurid ja seosed tööraahulolu pühendumise ja lahkumiskavatsusega Footlong OÜ näitel*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Ruus, E. (2015). *Tööga seotuse määra mõjutavad tegurid Eesti tootmisettevõtetes*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T.T., Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. - *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Park, J., Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. - *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. - *American Psychologist*, 55, 44–55.
- Peterson S.J., Luthans F., Avolio B.J., Walumbwa F.O., Zhang Z. (2011). Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach. - *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450.
- Porters, L.W, Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. - *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Saar, K. (2017). *Töötajate töö seotud ja selle hindamine Enefit Energiatootmise Aktsiaseltsis*. Tartu Ülikool (magistritöö)
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. - *Journal of Managerial Psychology*, 21(6),600-619.
- Sauga, A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele*. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale.- Preliminary Manual. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit, (1) 11.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. - *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. - *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki

(Eds.), *Research in social issues in management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. - *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shahnawaz, M. G., Jafri, H. (2009). Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. - *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 78-84.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. - *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Seligman, M. E. P. (1990). *Learned Optimism*. New York: Simon & Schuster, Inc
- Sinha, P. S., Talwar, T., Rajpal, R. (2002). Co-relational study of organizational commitment, self-efficacy and psychological barriers to technological change. - *Psychologia*, 45(3), 176-183.
- Simons, J.C., Buitendach, J.H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. - *South African Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C.R. (2002). Hope theory: rainbows in the mind. - *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C.R., Irving, L., Anderson, J.R. (1991). Hope and health: measuring the will and the ways. In C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: the health perspective*, 285-305. Elmsford, NY: Pergamon Press
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. - *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Srivastava, N. (2013) *Improving neural networks with dropout*. Master's thesis, U. Toronto.
- Stajkovic, A.D., Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioural approaches. - *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Suder, K. (2014). *Eestvedamine, organisatsioonile pühendumine ja ebakindluse määr, nende omavahelised seosed AS Eesti Posti jaeäriüksuse näitel*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Sweetman, D., Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 54-68. New York, NY, US: Psychology Press.

- Tett, R.P., Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. - *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tibbs, S., Green, M., Wheeler, C., Carmody-Bubb, M. (2015). The relationship between a leader's authentic leadership and psychological capital from the followers' perspective. - *International Journal of Management Sciences*, 6(6), 304-315.
- Tobias, E. (2015). *Õpetajate tööga seotust mõjutavad töö tajutud tähenduslikkuse tegurid*. Tallinna Tehnikaülikool (magistritöö)
- Trendid tööturul ja tasustamises sügystalvel 2018–2019 (2019). Palgainfo Agentuuri ja tööportaali CVKeskus.ee uuring. Kättesaadav: <https://www.palgainfo.ee/osale-uuringus/osale-uuringus-sugisel-2018> (11.02.2019)
- Töötajate pühendumus on langenud (2018). Eesti Rakendusuuringu Keskuse CentAR ja rahandusministeeriumi uuring. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/11/14/uuring-tootajate-puhendumus-on-langenud> (28.01.2019)
- Youssef, C.M., Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. - *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. - *International Journal of Stress Management*, 14 (2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. - *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345–356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. - *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. (E. Kärner, Toim.) Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik eesti keeles

Hea kolleeg!

Kirjutan personalijuhtimise erialal lõputööd, mille raames viin läbi uuringu. Uuringu eesmärk on selgeks teha, kuidas saab organisatsioon toetada ja juhtida töötajate psühholoogilise kapitali arendamist (nagu enesetõhusus ja elastsus) ning soodustada tööga kaasamist ja organisatsioonile pühendumist, et töötajad oleksid veelgi rahuolevamad ja tunneksid rohkem rõõmu oma tööst. Sinu panus on antud uuringus väga tähtis, kuna uuringu tulemustest tehtud järeldustest ja ettepanekutest on kasu kindlasti kõikidele töötajatele.

Uuringu tulemustega saavad kõik soovijad tutvuda juunis 2019.

Seepärast palun Sul täita käesolev küsimustik, mille täitmisele kulub 10 minutit. Palun vasta kõigile küsimustele lähtuvalt oma praegusest töökohast ja tööülesannetest.

Kogutud andmete anonüümsus on tagatud - kõiki andmeid analüüsitakse koos, individuaalanalüüse ei teostata ning tulemused avaldatakse ainult üldistatud kujul.

Küsimustiku saab täita kahe nädala jooksul kuni 05.12.2018.

Täna Sind väga panuse ja aja eest!

Sinu kolleeg Jevgeni

P.S Kui küsimustiku täitmisel tekivad küsimused, siis pöördu julgelt minu poole (tel. 58351037 või jevgeni.njumainen@gmail.com)

1. TAUSTAANDMED

Alustuseks palun Sul vastata mõnele Sind iseloomustavale küsimusele.

1. Sugu:

- 1) mees
- 2) naine

2. Vanus:

- 1) alla 30
- 2) 30-49
- 3) 50 ja rohkem

3. Haridus:

- 1) kesk(eri)haridus
- 2) kõrgharidus (sh rakenduslik)

4. Tööstaaž ettevõttes:

- 1) kuni 1 aasta
- 2) 1-3
- 3) 4-9
- 4) üle 10

5. Mitu tööandjat on Sul olnud enne praegust tööandjat?

- 1) mitte ühtegi
- 2) 1
- 3) 2-5
- 4) rohkem kui 5

6. Kas on Sul alluvad?

- 1) jah, on
- 2) ei ole

7. Palun tee valik vastavalt oma asetusele ettevõtte struktuuris

- 1) juhtkond (tegevjuht ja üksuste juhid)
- 2) innovatsiooniüksus
- 3) korporatiivkliendiüksus
- 4) müügiesindused ja jaepartnerid
- 5) kontaktkeskus
- 6) isikukindlustus, sisestus, liiklus ja kasko, liisingu teenindamine
- 7) tootejuhid ja kahjuabi
- 8) tugi- ja finantsüksus, juriidiline üksus ning turundus ja e-kanalid

2. PSÜHHOLOOGILINE KAPITAL

Allpool on väited Sinu kohta, millega sa võid olla nõus või mitte. Kasutades järgmist skaalat, palun hinda oma nõusolekut nende väidetega.

1	2	3	4	5	6
<i>Kindlasti ei nõustu</i>	<i>Ei nõustu</i>	<i>Pigem ei nõustu</i>	<i>Pigem nõustun</i>	<i>Nõustun</i>	<i>Kindlasti nõustun</i>

8	Tunnen ennast kindlalt, otsides lahendusi pikaajastele tööalaste probleemidele	1	2	3	4	5	6
20	Kui mul on töös tagasilööke, on mul raskusi nendest taastumisega ja edasi liikumisega	1	2	3	4	5	6
22	Vajadusel saan tööl hakkama ka iseseisvalt	1	2	3	4	5	6

3. TÖÖ JA HEAOLU

Alljärgnevad väited kirjeldavad seda, kuidas inimesed võivad end tunda oma tööd tehes. Palun hinda neid väiteid selle alusel, kuivõrd on need kirjeldatud tunded Sulle omased.

1	2	3	4	5	6
<i>Kindlasti ei ole</i>	<i>Ei ole</i>	<i>Pigem ei ole</i>	<i>Pigem on</i>	<i>On omased</i>	<i>Kindlasti on</i>

32	Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat	1	2	3	4	5	6
33	Oma ametis tunnen end tugeva ja jõudsana	1	2	3	4	5	6
34	Hommiikul tõustes lähen hea meelega tööle	1	2	3	4	5	6
35	Olen suuteline pikalt järjest töötama	1	2	3	4	5	6
36	Olen oma töös püsiv	1	2	3	4	5	6
37	Olen tööd tehes järjekindel ka siis, kui kõik ei laabu hästi	1	2	3	4	5	6
38	Minu töö on mõttekas ja sel on selge eesmärk	1	2	3	4	5	6
39	Minu töö innustab mind	1	2	3	4	5	6
40	Minu töö inspireerib mind	1	2	3	4	5	6
41	Olen uhke oma töö üle	1	2	3	4	5	6
42	Minu jaoks on minu töö väljakutseid pakkuv	1	2	3	4	5	6
43	Tööd tehes lendab aeg märkamatu	1	2	3	4	5	6
44	Tööd tehes unustan muu enda ümber	1	2	3	4	5	6
45	Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada	1	2	3	4	5	6
46	Olen täielikult oma töösse süvenenud	1	2	3	4	5	6
47	Töötades satun tihti hoogu	1	2	3	4	5	6
48	Mul on raske end tööst „lahti raputada“	1	2	3	4	5	6

4. ORGANISATSIOONILE PÜHENDUMINE

Allpool on väited Sinu kohta, millega sa võid olla nõus või mitte. Kasutades järgmist skaalat, palun hinda oma nõusolekut nende väidetega.

1	2	3	4	5	6
<i>Kindlasti ei nõustu</i>	<i>Ei nõustu</i>	<i>Pigem ei nõustu</i>	<i>Pigem nõustun</i>	<i>Nõustun</i>	<i>Kindlasti nõustun</i>

49	Oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles ettevõttes	1	2	3	4	5	6
50	Räägin uhkusega oma ettevõttest teistele inimestele (näiteks sõpradele ja tuttavatele)	1	2	3	4	5	6
51	Tunnen, et ettevõtte mured on ka minu mured	1	2	3	4	5	6
52	Arvan, et suudaksin sama kergesti kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui praegusesse ettevõttesse	1	2	3	4	5	6
53	Tunnen, et ma ei kuulu oma ettevõttesse – ei tunne ennast „omana“	1	2	3	4	5	6
54	Ma ei tunne, et olen oma ettevõttesse emotsionaalselt kiindunud	1	2	3	4	5	6
55	See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	1	2	3	4	5	6
56	Ma ei tunne tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega	1	2	3	4	5	6
57	Ma ei tunne muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud	1	2	3	4	5	6

58	Minu jaoks oleks väga raske praegusel hetkel ettevõttest lahkuda, isegi kui ma teeksin seda omal soovil	1	2	3	4	5	6
59	Ettevõttest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks	1	2	3	4	5	6
60	Ettevõttest lahkumine ei oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas	1	2	3	4	5	6
61	Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama palju nauditav kui vajalik	1	2	3	4	5	6
62	Ettevõttest lahkumine ei ole minu jaoks praegusel hetkel soodne, kuna mul puuduvad olulised alternatiivsed võimalused	1	2	3	4	5	6
63	Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel	1	2	3	4	5	6
64	Peamine põhjus, miks ma oma ettevõttes töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed eelised, mis mul praegu on, aga mida uus ettevõtte ei paku	1	2	3	4	5	6
65	Arvan, et tänapäeval inimesed vahetavad liiga tihti töökohti	1	2	3	4	5	6
66	Arvan, et inimene ei pea alati olema lojaalne oma ettevõttele	1	2	3	4	5	6
67	Minu arvates ei ole ettevõtete tihe vahetamine ebaeetiline	1	2	3	4	5	6
68	Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses	1	2	3	4	5	6
69	Isegi kui saaksin mõnest teisest ettevõttest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte oma ettevõttest lahkuda	1	2	3	4	5	6
70	Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on tähtis	1	2	3	4	5	6
71	Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes	1	2	3	4	5	6
72	Arvan, et oma ettevõttele lojaalseks jäämine ei ole tänapäeval kasulik ega arukas	1	2	3	4	5	6

TÄNAN VASTAMISE EEST!

Lisa 2. Kõsimustik vene keeles

Уважаемый коллега!

Пишу по специальности управления персоналом дипломную работу, в рамках которой провожу исследование. Целью исследования является определить, как организация может поспособствовать развитию психологического капитала (например как самоэффективность и выносливость) работников, вовлеченности работников в работу и лояльности работников организации, чтобы работники были ещё больше довольными и получали радость от своей работы. Твой вклад в данное исследование очень важный, так как польза от сделанных выводов и предложений от результатов исследования будет обязательно всем работникам.

С результатами исследования смогут ознакомиться все желающие в июне 2019.

Поэтому прошу тебя заполнить данный опросник, заполнение которого займёт 10 минут. Прошу ответить на все вопросы исходя из сегодняшнего рабочего места и рабочих обязанностей.

Опросник можно заполнить в течении двух недель до 05.12.2018.

Анонимность полученных данных гарантирована – все данные будут обработаны вместе, индивидуальных анализов не будет осуществляться и результаты опроса будут предоставлены фирме только в общем виде.

Благодарю тебя за вклад и время!

Твой коллега Евгений

P.S Если при заполнении опросника у тебя возникнут вопросы, спрашивай смело у меня (тел 58351037 или jevgeni.njumainen@gmail.com)

1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Для начала прошу тебя ответить на вопросы, характеризующие тебя.

1. Пол:

- 1) мужчина
- 2) женщина

2. Возраст:

- 1) младше 30
- 2) 30-49
- 3) старше 50

3. Образование:

- 1) среднее (специальное)
- 2) высшее (прикладное)

4. Рабочий стаж в фирме:

- 1) до года
- 2) 1-3
- 3) 4-9
- 4) более 10

5. Сколько работодателей у тебя было до сегодняшнего работодателя?

- 1) ни одного
- 2) 1
- 3) 2-5
- 4) более 5

6. У тебя есть подчинённые?

- 1) да, есть
- 2) нету

7. Paljalt teha valik, mis tuleneb sellest, kus sa asud ettevõtte struktuuris

- 1) juhtkond (tegevjuht ja üksuste juhid)
- 2) innovatsiooniüksus
- 3) korporatiivkliendiüksus
- 4) müügiesindused ja jaepartnerid
- 5) kontaktkeskus
- 6) isikukindlustus, sisestus, liiklus ja kasko, liisingu teenindamine
- 7) tootejuhid ja kahjuabi
- 8) tugi- ja finantsüksus, juriidiline üksus ning turundus ja e-kanalid

2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Нижe приведены утверждения о тебе, с которыми ты можешь быть согласен или нет. Используя следующую шкалу пожалуйста оцени степень согласия с этими утверждениями.

1	2	3	4	5	6
<i>Абсолютно не согласен</i>	<i>Не согласен</i>	<i>Скорее не согласен</i>	<i>Скорее согласен</i>	<i>Согласен</i>	<i>Абсолютно согласен</i>

8	Чувствую себя уверенно, когда ищу решения для долгосрочных проблем	1	2	3	4	5	6
20	После трудностей на работе я тяжело восстанавливаюсь и мне сложно двигаться дальше	1	2	3	4	5	6
22	При необходимости справляюсь с работой самостоятельно	1	2	3	4	5	6

3. ВОВЛЕЧЁННОСТЬ В РАБОТУ

Нижe приведенные утверждения описывают, как люди могут себя чувствовать, выполняя свою работу. Пожалуйста, оцени эти утверждения по тому, как эти описываемые чувства присущи тебе.

1	2	3	4	5	6
<i>Абсолютно нет</i>	<i>Нет</i>	<i>Скорее нет</i>	<i>Скорее да</i>	<i>Да</i>	<i>Абсолютно да</i>

32	Во время работы меня переполняет энергия	1	2	3	4	5	6
33	Выполняемая мною работа целенаправленна и осмысленна	1	2	3	4	5	6
34	Когда я работаю, время пролетает незаметно	1	2	3	4	5	6
35	Во время работы я испытываю прилив сил и энергии	1	2	3	4	5	6
36	Я полон/полна энтузиазма в отношении своей работы	1	2	3	4	5	6
37	Во время работы я забываю обо всем окружающем	1	2	3	4	5	6
38	Моя работа вдохновляет меня	1	2	3	4	5	6
39	Проснувшись утром, я иду с удовольствием на работу	1	2	3	4	5	6
40	Я счастлив/счастлива, когда интенсивно работаю	1	2	3	4	5	6
41	Я горжусь своей работой	1	2	3	4	5	6
42	Я ухожу с головой в работу	1	2	3	4	5	6
43	Могу работать в течение длительного времени без перерывов	1	2	3	4	5	6
44	Работа ставит передо мной сложные и интересные задачи	1	2	3	4	5	6
45	Я позволяю работе «уносить» меня	1	2	3	4	5	6
46	В работе я очень сосредоточенный и не отвлекаюсь на посторонние дела	1	2	3	4	5	6
47	Мне трудно отложить работу в сторону	1	2	3	4	5	6
48	Я продолжаю стараться выполнять свою работу даже когда не всё получается	1	2	3	4	5	6

4. ЛОЯЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Ниже приведены утверждения о тебе, с которыми ты можешь быть согласен или нет. Используя следующую шкалу пожалуйста оцени степень согласия с этими утверждениями.

1	2	3	4	5	6
<i>Абсолютно не согласен</i>	<i>Не согласен</i>	<i>Скорее не согласен</i>	<i>Скорее согласен</i>	<i>Согласен</i>	<i>Абсолютно согласен</i>

49	Я был(а) бы очень счастлив(а) провести всю свою оставшуюся карьеру в этой фирме	1	2	3	4	5	6
50	Говорю с гордостью об этой фирме другим людям (например друзьям или знакомым)	1	2	3	4	5	6
51	Я воспринимаю проблемы своей организации как свои собственные	1	2	3	4	5	6
52	Я считаю, что смог(ла) бы так же легко связать себя с другой организацией как и с этой фирмой	1	2	3	4	5	6
53	Я не чувствую себя „своим“ в этой фирме	1	2	3	4	5	6
54	Я не чувствую себя эмоционально привязанным к этой фирме	1	2	3	4	5	6
55	Эта фирма значит для меня лично очень много	1	2	3	4	5	6
56	Я не чувствую сильного единства с этой фирмой	1	2	3	4	5	6
57	Я не боюсь того, что может случиться со мной, если я уйду из этой фирмы, даже не имея нового места работы	1	2	3	4	5	6
58	На данный момент мне было бы очень трудно уйти из этой фирмы, даже если бы я этого хотел(а)	1	2	3	4	5	6
59	На данный момент уход из этой фирмы усложнил бы мою жизнь	1	2	3	4	5	6
60	На данный момент уход из этой фирмы не принес бы мне финансовых затрат	1	2	3	4	5	6
61	На данный момент работать в этой фирме является таким же наслаждением как и необходимостью	1	2	3	4	5	6
62	На данный момент уход из этой фирмы для меня не является благоприятным, так как меня нет других существенных вариантов работы	1	2	3	4	5	6
63	Самое серьезное препятствие при уходе из этой фирмы - это недостаточное количество альтернативных вариантов работы	1	2	3	4	5	6
64	Основной причиной, почему я продолжаю работать в этой фирме, является то, что другая организация может не предложить такие же хорошие условия, как у меня сейчас	1	2	3	4	5	6
65	Я считаю, что в наши дни люди переходят с одной организации в другую слишком часто	1	2	3	4	5	6
66	Я не считаю, что работник обязан всегда быть лояльным своей организации	1	2	3	4	5	6
67	Я не считаю неэтичным слишком частую смену организаций	1	2	3	4	5	6
68	Я продолжаю работать в этой фирме из-за лояльности и моральной обязанности	1	2	3	4	5	6
69	Если бы я получил другое лучшее предложение о работе, я бы ощущал(а), что неправильно уходить из этой фирмы	1	2	3	4	5	6
70	Меня научили значимости оставаться лояльным одной организации	1	2	3	4	5	6
71	Было лучше, когда люди работали большую часть своей карьеры в одной организации	1	2	3	4	5	6
72	Я считаю, что оставаться лояльным(ой) одной организации не является в наши дни осмысленным и выгодным	1	2	3	4	5	6

БЛАГОДАРИЮ ЗА ОТВЕТЫ!

Lisa 3. Psühholoogilise kapitali küsimustiku kasutamise luba

Jevgeni Njumainen



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for Jevgeni Njumainen to use the following copyright material:

Instrument: *Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)*

Authors: *Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey.*

Copyright: "*Copyright © 2007 Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all medium.*"

for his/her thesis/dissertation research.

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Fred Luthans", is written over a faint, light blue circular watermark that contains the text "Mind Garden, Inc." and "www.mindgarden.com".

Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Lisa 4. Psühholoogilise kapitali faktoranalüüsi tulemused

Väide number	Komponent				
	1	2	3	4	5
8	0,28	0,80	-0,06	0,03	0,20
9	0,22	0,76	0,22	0,01	0,16
10	-0,18	0,77	0,19	0,12	0,28
11	0,05	0,55	0,11	0,09	0,61
12	0,15	0,38	0,27	0,18	0,5
13	0,18	0,30	0,29	0,12	0,41
14	0,29	0,26	0,19	0,03	0,65
15	0,23	0,20	0,40	-0,04	0,68
16	0,28	0,15	0,26	0,22	0,73
17	0,43	0,40	0,12	0,02	0,61
18	0,45	0,50	0,18	-0,05	0,48
19	0,36	0,53	0,31	-0,13	0,41
20	0,06	0,20	0,11	0,62	0,12
21	0,69	0,31	0,16	0,13	0,27
22	0,43	0,10	0,13	0,08	0,72
23	0,76	-0,06	0,03	-0,05	0,26
24	0,68	0,02	0,21	0,12	0,44
25	0,44	0,28	-0,05	0,08	0,46
26	0,69	0,32	0,28	-0,11	0,16
27	-0,11	-0,20	-0,16	0,76	0,12
28	0,31	0,08	0,76	-0,03	0,38
29	0,07	0,19	0,80	0,09	0,14
30	0,27	0,34	0,50	0,52	-0,18
31	0,04	0,05	0,79	-0,05	0,25

Allikas: autori koostatud PSPP *Factor Analysis (Principal Component Analysis, Varimax)* raporti alusel

Lisa 5. Organisatsioonile pühendumise faktoranalüüsi tulemused

Väide number	Komponent						
	1	2	3	4	5	6	7
49	0,47	0,14	0,64	0,15	0,07	-0,07	-0,01
50	0,55	0,19	0,52	0,03	-0,06	-0,06	-0,34
51	0,47	0,48	0,18	-0,28	-0,13	-0,26	-0,1
52	0,38	0,05	0,16	0,48	0,33	-0,20	0,14
53	0,73	-0,09	0,25	-0,03	-0,01	0,11	-0,04
54	0,69	0,03	0,24	0,07	-0,06	0,24	-0,03
55	0,63	0,25	0,22	-0,11	0,04	-0,35	0,10
56	0,81	-0,08	-0,03	0,07	0,02	0,02	0,25
57	0,25	-0,04	0,63	-0,04	-0,26	0,41	0,05
58	0,30	0,13	0,68	-0,09	-0,01	-0,25	0,08
59	0,06	0,12	0,86	0,13	0,13	0,03	0,05
60	0,22	0,32	0,00	-0,07	0,19	0,76	0,09
61	0,43	-0,06	0,59	-0,24	0,15	-0,09	0,00
62	-0,06	-0,11	0,67	0,10	0,32	0,13	-0,01
63	0,03	0,10	0,25	0,16	0,55	0,16	-0,44
64	-0,12	0,08	0,18	-0,2	0,81	0,07	0,17
65	0,10	0,22	0,12	0,19	0,08	0,09	0,76
66	0,64	0,14	0,00	0,18	-0,32	0,13	-0,08
67	0,00	-0,06	0,05	0,84	-0,17	0,01	0,08
68	0,00	0,81	-0,03	-0,19	-0,06	0,03	0,07
69	0,23	0,70	-0,14	0,27	0,14	-0,02	0,02
70	-0,15	0,84	0,16	0,02	0,11	0,24	0,03
71	-0,26	0,50	0,41	0,02	0,32	0,18	0,26
72	0,30	0,52	0,29	-0,05	-0,37	0,02	0,23

Allikas: autori koostatud PSPP *Factor Analysis (Principal Component Analysis, Varimax)* raporti alusel

Lisa 6. Küsimustikus kasutatud väidete kirjeldava statistika tulemused

		\bar{x}^*	sd
22	Vajadusel saan tööl hakkama ka iseseisvalt	5,34	0,85
45	Tunnen end hästi, kui saan intensiivselt töötada	5,20	0,85
43	Tööd tehes lendab aeg märkamatult	5,16	0,87
53	Tunnen, et ma kuulun oma ettevõttesse – tunnen ennast „omana” **	5,10	0,96
41	Olen uhke oma töö üle	5,05	0,88
50	Räägin uhkusega oma ettevõttest teistele inimestele (näiteks sõpradele ja tuttavatele)	5,05	0,88
36	Olen oma töös püsiv	5,02	0,88
35	Olen suuteline pikalt järjest töötama	4,98	0,84
37	Olen tööd tehes järjekindel ka siis, kui kõik ei laabu hästi	4,95	0,79
46	Olen täielikult oma töösse süvenenud	4,95	0,85
34	Hommikul tõustes lähen hea meelega tööle	4,90	0,94
38	Minu töö on mõttekas ja sel on selge eesmärk	4,90	0,98
39	Minu töö innustab mind	4,86	0,87
33	Oma ametis tunnen end tugeva ja jõudsana	4,81	0,84
8	Tunnen ennast kindlalt, otsides lahendusi pikaajastele tööalaste probleemidele	4,77	0,83
47	Töötades satun tihti hoogu	4,77	0,97
42	Minu jaoks on minu töö väljakutseid pakkuv	4,73	0,95
56	Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet oma ettevõttega **	4,63	1,14
61	Hetkel on ettevõttes töötamine minu jaoks sama palju nauditav kui vajalik	4,63	0,98
40	Minu töö inspireerib mind	4,59	0,96
66	Arvan, et inimene peab alati olema lojaalne oma ettevõttele **	4,41	1,36
32	Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat	4,40	0,82
44	Tööd tehes unustan muu enda ümber	4,39	1,22
49	Oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada selles ettevõttes	4,39	1,03
57	Ma tunnen muret selle üle, mis võiks juhtuda kui lahkuksin oma praeguselt töökohalt, ilma et mul oleks uus töökoht valmis vaadatud **	4,37	1,49
54	Ma tunnen, et olen oma ettevõttesse emotsionaalselt kiindunud **	4,34	1,23
51	Tunnen, et ettevõtte mured on ka minu mured	4,33	1,09
72	Arvan, et oma ettevõttele lojaalseks jäämine on tänapäeval kasulik ja arukas **	4,27	1,05
59	Ettevõttest lahkumine teeks minu elus praegusel hetkel palju asju keerulisemaks	4,24	1,25
58	Minu jaoks oleks väga raske praegusel hetkel ettevõttest lahkuda, isegi kui ma teeksin seda omal soovil	4,19	1,42
55	See ettevõtte omab minu jaoks olulist isiklikku tähendust	4,18	1,10

20	Kui mul on töös tagasilööke, ei ole mul raskusi nendest taastumisega ja edasi liikumisega **	3,99	1,05
48	Mul on raske end tööst „lahti raputada“	3,89	1,29
65	Arvan, et tänapäeval inimesed vahetavad liiga tihti töökohti	3,84	1,38
62	Ettevõttest lahkumine ei ole minu jaoks praegusel hetkel soodne, kuna mul puuduvad olulised alternatiivsed võimalused	3,81	1,32
60	Ettevõttest lahkumine oleks mulle praegusel hetkel liiga kulukas **	3,80	1,50
68	Üks peamistest põhjustest, miks ma jätkan töötamist oma ettevõttes seisneb lojaalsuses ja moraalses kohustuses	3,73	1,33
67	Minu arvates on ettevõtete tihe vahetamine ebaetiline **	3,46	1,45
64	Peamine põhjus, miks ma oma ettevõttes töötamist jätkan, seisneb selles, et lahkumise korral võin kaotada mitmed eelised, mis mul praegu on, aga mida uus ettevõtte ei paku	3,40	1,60
69	Isegi kui saaksin mõnest teisest ettevõttest parema tööpakkumise, peaksin õigeks mitte oma ettevõttest lahkuda	3,36	1,25
52	Arvan, et ei suudaks sama kergesti kiinduda ka mõnda teise ettevõttesse sama palju kui praegusesse ettevõttesse **	3,34	1,01
63	Alternatiivsete võimaluste nappus oleks üheks tõsiseks tagajärjeks ettevõttest lahkumisel	3,20	1,39
70	Mind on õpetatud uskuma, et ühele ettevõttele lojaalseks jäämine on tähtis	3,08	1,39
71	Asjad olid paremad ajal, mil inimesed tegid kogu oma karjääri ühes ettevõttes	2,67	1,29

Allikas: autori koostatud

Märkused: * järjestatud aritmeetiliste keskmiste hinnangute pingerea alusel

** pööratud väited (väidete sõnastus ja hinnangute väärtused on ümber pööratud)

Lisa 7. *t*-testi tulemused

Tunnus	(Ala)skaala	Grupp	\bar{x}	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	
Sugu	organisatsioonile pühendumine	naised	4,24	0,62	-2,75	0,004	
		mehed	3,76	0,62			
	alalhoidlik pühendumine	naised	4,44	0,87	-3,91	< 0,001	
		mehed	3,50	0,74			
	optimism	naised	5,01	9,79	-2,09	0,020	
		mehed	4,53	0,82			
Haridus	organisatsioonile pühendumine	keskharidusega	4,36	0,56	2,44	0,008	
		kõrgharidusega	4,02	0,66			
	alalhoidlik pühendumine	keskharidusega	4,58	0,93	2,59	0,006	
		kõrgharidusega	4,07	0,86			
	normatiivne pühendumine	keskharidusega	3,69	0,93	2,18	0,016	
		kõrgharidusega	3,25	0,89			
	töoga seotus	keskharidusega	5,00	0,62	1,74	0,043	
		kõrgharidusega	4,76	0,63			
	tarmukus	keskharidusega	5,00	0,54	2,11	0,020	
		kõrgharidusega	4,74	0,59			
	tööle pühendumine	keskharidusega	5,00	0,70	1,67	0,049	
		kõrgharidusega	4,71	0,81			
	Alluvate olemasolu	psühholoogiline kapital	on alluvad	5,16	0,56	2,26	0,013
			ei ole alluvad	4,76	0,59		
elastsus		on alluvad	5,39	0,65	2,34	0,011	
		ei ole alluvad	4,97	0,59			
optimism		on alluvad	5,10	0,83	2,65	0,005	
		ei ole alluvad	4,53	0,70			
tunnetatud võimekus		on alluvad	5,23	0,63	3,40	< 0,001	
		ei ole alluvad	4,53	0,70			
tarmukus		on alluvad	5,14	0,69	2,06	0,020	
		ei ole alluvad	4,79	0,544			

Allikas: autori koostatud

Märkused: \bar{x} on aritmeetiline keskmine, *sd* on standardhälve, *t* on *t*-stastistik, *p* on olulisuse tõenäosus

Lisa 8. Dispersioonanalüüsi tulemused

F-statistik				
(Ala)skaala	Tunnus			
	Vanus	Tööstaaž	Varasemate tööandjate arv	Teatud osakonda kuuluvus
Psühholoogiline kapital	1,00	0,90	1,10	0,82
<i>lootus</i>	0,67	1,67	1,43	0,70
<i>elastsus</i>	0,34	1,10	1,18	0,95
<i>tunnetatud võimekus</i>	0,51	0,83	2,41	1,49
<i>optimism</i>	1,44	0,54	0,10	0,26
Tööga seotus	0,57	0,20	0,73	1,33
<i>tarmukus</i>	0,52	0,53	0,63	1,54
<i>tööle pühendumine</i>	0,38	0,02	0,70	1,00
<i>töösse süvenemine</i>	1,01	0,22	1,09	1,45
Organisatsioonile pühendumine	0,94	0,58	0,65	1,05
<i>emotsionaalne</i>	0,47	0,92	0,54	0,25
<i>normatiivne</i>	0,74	0,05	0,73	3,06**
<i>alalhoidlik</i>	0,90	0,58	0,31	2,26**

Olulisuse tõenäosus p(F)				
(Ala)skaala	Tunnus			
	Vanus	Tööstaaž	Varasemate tööandjate arv	Teatud osakonda kuuluvus
Psühholoogiline kapital	0,372	0,447	0,355	0,560
<i>lootus</i>	0,513	0,180	0,241	0,649
<i>elastsus</i>	0,714	0,353	0,323	0,463
<i>tunnetatud võimekus</i>	0,602	0,480	0,073	0,193
<i>optimism</i>	0,242	0,654	0,962	0,955
Tööga seotus	0,568	0,899	0,534	0,254
<i>tarmukus</i>	0,597	0,661	0,599	0,177
<i>tööle pühendumine</i>	0,682	0,998	0,555	0,435
<i>töösse süvenemine</i>	0,368	0,879	0,359	0,207
Organisatsioonile pühendumine	0,396	0,632	0,584	0,402
<i>emotsionaalne</i>	0,627	0,435	0,657	0,957
<i>normatiivne</i>	0,479	0,987	0,537	0,010
<i>alalhoidlik</i>	0,411	0,630	0,818	0,047

Allikas: autori koostatud

Märkused: ** oluline nivool 0,05

Lisa 9. Töötajate psühholoogilise kapitali, tööga seotuse ja organisatsioonile pühendumise vaheliste seoste korrelatsioonimaatriks

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Psühholoogiline kapital koond	1												
<i>2. elastsus</i>	0,89 ^{***a}	1											
<i>3. tunnetatud võimekus</i>	0,82 ^{***a}	0,74 ^{***a}	1										
<i>4. lootus</i>	0,82 ^{***a}	0,70 ^{***a}	0,55 ^{***b}	1									
<i>5. optimism</i>	0,77 ^{***a}	0,56 ^{***b}	0,45 ^{***b}	0,45 ^{***b}	1								
6. Tööga seotus koond	0,49 ^{***b}	0,43 ^{***b}	0,35 ^{***b}	0,26 ^{**}	0,55 ^{***b}	1							
<i>7. tarmukus</i>	0,50 ^{***b}	0,43 ^{***b}	0,39 ^{***b}	0,32 ^{***b}	0,49 ^{***b}	0,91 ^{***a}	1						
<i>8. tööle pühendumine</i>	0,44 ^{***b}	0,38 ^{***b}	0,36 ^{***b}	0,17	0,54 ^{***b}	0,93 ^{***a}	0,76 ^{***a}	1					
<i>9. töösse süvenemine</i>	0,41 ^{***b}	0,37 ^{***b}	0,22 ^{**}	0,25 ^{**}	0,48 ^{***b}	0,93 ^{***a}	0,78 ^{***a}	0,80 ^{***a}	1				
10. Organisatsioonile pühendumine koond	0,28 ^{***}	0,14	0,19	0,09	0,46 ^{***b}	0,48 ^{***b}	0,40 ^{***b}	0,53 ^{***b}	0,38 ^{***b}	1			
<i>11. emotsionaalne</i>	0,44 ^{***b}	0,35 ^{***b}	0,31 ^{***b}	0,22 ^{**}	0,53 ^{***b}	0,49 ^{***b}	0,42 ^{***b}	0,52 ^{***b}	0,41 ^{***b}	0,80 ^{***a}	1		
<i>12. alalhoidlik</i>	0,12	-0,01	0,02	-0,01	0,35 ^{***b}	0,32 ^{***b}	0,27 ^{**}	0,37 ^{***b}	0,23 ^{**}	0,80 ^{***a}	0,51 ^{***b}	1	
<i>13. normatiivne</i>	0,04	-0,05	0,08	-0,03	0,10	0,24 ^{**}	0,18	0,26 ^{**}	0,21	0,60 ^{***b}	0,21	0,23 ^{**}	1

Allikas: autori koostatud PSPP *Bivariate Correlation* raporti alusel

Märkused: *** oluline nivool 0,01, korrelatsioonikordaja kriitiline väärtus 0,274

** oluline nivool 0,05, korrelatsioonikordaja kriitiline väärtus 0,220

a on tugev seos ($r \geq 0,7$)

b on keskmise tugevusega seos ($0,3 < r < 0,7$).

Lisa 10. Tööga seotuse komponentide vahendava mõju testimise tulemused

X	PsyCap	PsyCap	PsyCap	PsyCap	PsyCap	PsyCap	PsyCap
M	TA	TP	TS	TööSeo	TA	TP	TS
Y	OrgPüh	OrgPüh	OrgPüh	EP	EP	EP	EP
<i>a</i>	0,483***	0,578***	0,497***	0,517***	0,483***	0,578***	0,497***
<i>p(a)</i>	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
<i>b</i>	0,390***	0,418***	0,286***	0,449***	0,371**	0,415***	0,295**
<i>p(b)</i>	0,004	< 0,001	0,005	0,001	0,016	< 0,001	0,011
<i>c</i>	0,300**	0,300**	0,300**	0,571***	0,571***	0,571***	0,571***
<i>p(c)</i>	0,011	0,011	0,011	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
<i>c'</i>	0,111	0,058	0,158	0,338**	0,391***	0,331**	0,424***
<i>p(c')</i>	0,384	0,612	0,195	0,019	0,009	0,016	0,003
<i>ab</i>	0,189	0,242	0,142	0,233	0,180	0,240	0,147
<i>abcil</i>	0,053	0,100	0,035	0,073	0,030	0,083	0,024
<i>abciu</i>	0,395	0,461	0,319	0,515	0,423	0,515	0,336

Märkused: PsyCap on psühholoogiline kapital, TööSeo on tööga seotus, TA on tarmikus, TP on tööle pühendumine, TS on töösse süvenemine, OrgPüh on organisatsioonile pühendumine, EP on emotsionaalne pühendumine

*** kordaja on oluline nivool 0,01

** kordaja on oluline nivool 0,05

	X on PsyCap M on TA Y on OrgPüh			X on PsyCap M on TP Y on OrgPüh		
	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
	$Y = 2,71 + 0,30X$	$M = 2,51 + 0,48X$	$Y = 1,73 + 0,11X + 0,39M$	$Y = 2,71 + 0,30X$	$M = 2,04 + 0,58X$	$Y = 1,86 + 0,06X + 0,42M$
R^2	0,077	0,248	0,169	0,077	0,197	0,280
R_m^2	0,066	0,239	0,149	0,066	0,188	0,262
F	$F(1, 81) = 6,76^{**}$	$F(1, 81) = 26,73^{***}$	$F(2, 80) = 8,16^{***}$	$F(1, 81) = 6,76^{**}$	$F(1, 81) = 19,93^{***}$	$F(2, 80) = 15,57^{***}$
P (F)	0,011	< 0,001	< 0,001	0,011	< 0,001	< 0,001

	X on PsyCap M on TS Y on OrgPüh			X on PsyCap M on TööSeo Y on EP		
	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
	$Y = 2,71 + 0,30X$	$M = 2,50 + 0,50X$	$Y = 2,00 + 0,16X + 0,29M$	$Y = 1,83 + 0,57X$	$M = 2,36 + 0,52X$	$Y = 0,76 + 0,34X + 0,45M$
R^2	0,077	0,164	0,165	0,190	0,235	0,292
R_m^2	0,066	0,154	0,144	0,180	0,226	0,274
F	$F(1, 81) = 6,76^{**}$	$F(1, 81) = 15,91^{***}$	$F(2, 80) = 7,91^{***}$	$F(1, 81) = 18,94^{***}$	$F(1, 81) = 24,93^{***}$	$F(2, 80) = 16,47^{***}$
P (F)	0,011	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001

	X on PsyCap M on TA Y on EP			X on PsyCap M on TP Y on EP		
	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
	$Y = 1,83 + 0,57X$	$M = 2,51 + 0,48X$	$Y = 0,89 + 0,39X + 0,37M$	$Y = 1,83 + 0,57X$	$M = 2,04 + 0,58X$	$Y = 0,98 + 0,33X + 0,42M$
R^2	0,190	0,248	0,246	0,190	0,197	0,325
R_m^2	0,180	0,239	0,227	0,180	0,188	0,309
F	$F(1, 81) = 18,94^{***}$	$F(1, 81) = 26,73^{***}$	$F(2, 80) = 13,07^{***}$	$F(1, 81) = 18,94^{***}$	$F(1, 81) = 19,93^{***}$	$F(2, 80) = 19,29^{***}$
P (F)	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001

	X on PsyCap M on TS Y on EP		
	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
	$Y = 1,83 + 0,57X$	$M = 2,50 + 0,50X$	$Y = 1,09 + 0,43X + 0,30M$
R^2	0,190	0,164	0,253
R_m^2	0,180	0,154	0,235
F	$F(1, 81) = 18,94^{***}$	$F(1, 81) = 15,91^{***}$	$F(2, 80) = 13,56^{***}$
P (F)	< 0,001	< 0,001	< 0,001

Allikas: autori koostatud Gretl *bootstrap*-meetodi scripti tulemuste alusel

Märkused: R^2 on mudeli determinatsioonikordaja, R_m^2 on mudeli korrigeeritud determinatsioonikordaja, F on F-statistik, P(F) on F-statistiku olulisuse tõenäosus

*** mudel on oluline nivool 0,01

** mudel on oluline nivool 0,05