

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO

Majandusteaduskond

Julija Tulaidan

**HÄLBIVA TÖÖKÄITUMISE ESINEMISE SEOTUS
PERSONALITÖÖTAJATE TÖÖNÕUDMISTE,
TÖÖRESSURSSIDE JA TÖÖST HAARATUSEGA**

Magistritöö

Õppekava HAPM, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 12928 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Julija Tulaidan

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
ABSTRACT	6
SISSEJUHATUS	7
1. TEOREETILINE TAUST	10
1.1. Hälbiv töökäitumine	10
1.1.1. Hälbiva töökäitumise tüpoloogia ja lähenemised	12
1.1.2. Hälbiva töökäitumise faktorid	16
1.1.3. Hälbiva töökäitumise väljundid	18
1.2. Tööst haaratus	18
1.3. Töönõudmised ja tööressursid	20
1.4. Töönõudmiste, -ressursside, hälbiva töökäitumise ja tööst haaratuse omavahelised seosed	23
2. EMPIIRILINE UURING	25
2.1. Uuringu eesmärk	25
2.2. Meetod ja protseduur	26
2.3. Mõõtevahendid	27
2.4. Valimi kirjeldus	31
2.5. Uuringu tulemused	34
2.5.1. Hälbiv töökäitumine	34
2.5.2. Tööst haaratus	37
2.5.3. Töönõudmised ja –ressursid	39
2.5.4. Korrelatsioonanalüüsi tulemused	41
2.5.5. Regressioonanalüüsi tulemused	45
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU	47
3.1 Piirangud	51
KOKKUVÕTE	52
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	58
LISAD	64
Lisa 1. Küsimustik	64
Lisa 2. Dispersioonanalüüsi tulemused tööstaaži lõikes	69

Lisa 3. Dispersioonalanüüsi tulemused ameti lõikes.....	72
Lisa 4. T-testi tulemused	74
Lisa 5. Erinevate nähtuste omavahelised seosed	75
Lisa 6. Regressioonanalüüsi tulemused.....	76
Lisa 7. Lihtlitsents	77

LÜHIKOKKUVÕTE

Personalitöötajate roll ettevõtetes on väga oluline, kuna nad on võtmeisikud. Nende töö võib esitada kõrgeid nõudmisi ning ebapiisavate ressursside tõttu ei saa personalitöötajad kiiresti taastuda. Selles seisundis võib esineda hälbivat töökäitumist, mis mõjub negatiivselt organisatsioonile ja teistele töötajatele. Personalitöötajad peavad olema oma tööst haaratud, kuna nemad on ettevõtte nägu ja eeskujuks teistele töötajatele. Seetõttu on oluline välja selgitada personalitöötajate hälbiva töökäitumise tase, selle vormid ning tegurid, mis mõjutavad hälbiva käitumise esinemist – suurendavad või hoopis vähendavad seda.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada personalitöötajate töö nõudmiste ja tööressursside mõju hälbivale töökäitumisele ning millist rolli mängib selles tööst haaratus, aga ka hälbiva töökäitumise seotus ameti- ja tööalase staažiga. Eesmärkide saavutamiseks kasutati töös kvantitatiivset meetodit ning viidi läbi küsitlus, millele vastas 184 inimest, kes on otseselt personalitööga seotud, ning 41 inimest, kes on teiste ametite esindajad (n = 225).

Uuringu tulemustest selgub, et personalitöötajatel praktiliselt ei esine hälbivat töökäitumist. Võrreldes teiste vormidega esineb veidi rohkem mitteproduktiivset käitumist ning sabotaaži ei esine üldse. Töö nõudmisi hinnatakse keskmiselt ehk mõnikord tunnetatakse töö nõudmistest survet, ning töö- ja sotsiaalsete ressursside olemasolu on hinnatud üsna kõrgelt. Personalitöötajad on enda tööst haaratud. Tulemused näitavad pigem nõrku seoseid erinevate nähtuste vahel. Hälbiv töökäitumine on negatiivses seoses tööst haaratuse, töö- ja sotsiaalsete ressurssidega ning positiivses seoses töö nõudmistega. Tööst haaratus ei näidanud otsest mõju töö nõudmiste ja hälbiva töökäitumise seosele. Sotsiaalsete ressursside olemasolu vähendab hälbiva töökäitumise esinemist. Statistiliselt olulised erinevused esinevad ainult valdkonnalise kogu töö staaži ja ameti lõikes, kuigi vastajate hinnangud on väga sarnased ning sisuliselt märkimisväärseid erisusi ei esine.

Võtmesõnad: *hälbiv töökäitumine, personalitöötajad, tööst haaratus, tööressursid, töö nõudmised, sotsiaalsed ressurssid*

ABSTRACT

HÄLBIVA TÖÖKÄITUMISE ESINEMISE SEOTUS PERSONALITÖÖTAJATE TÖÖNÕUDMISTE, TÖÖRESSURSSIDE JA TÖÖST HAARATUSEGA

Julija Tulaidan

„The relationship between workplace deviance and the job demands, job resources, and work engagement of HR employees“

The role of human resources employees in companies is essential as they are key people. Their work can be very demanding, and in case of insufficient job resources, HR employees cannot recover in less time. If such a condition is present, deviant work behavior may occur, which can negatively affect the organization and other employees. HR employees must be engaged at their work, as they are the image and the representative of their company. Therefore, it is utmost important to detect the level of deviant work behavior of HR employees, the forms of the abovementioned and the factors that induce the occurrence of deviant work behavior or reduce it.

The aim of the present master's thesis is to evaluate the impact of HR employees' work demands and job resources on deviant work behavior and the role of work engagement as well as the relation between deviant work behavior and the speciality of a worker or the amount of his work experience. In order to accomplish the task given, quantitative method has been used and a survey conducted. The latter having elaborated on the answers of 184 respondents directly involved in personnel work and 41 respondents being the representatives of other specialities (n = 225).

The results of the study reveal that HR employees negligibly demonstrate deviant work behavior. Compared to other forms, non-productive work behavior occurs more often, and sabotage does not occur at all. Job demands, as a factor of positive influence, are rated average, i.e. at times job demands induce distress, and job resources, together with social resources, are rated considerably high. HR staff are engaged at their work at a high level. The results show rather weak connections between different phenomena. Deviant work behavior is negatively related to work engagement, job resources and social resources, however positively related to job demands. Job engagement had not displayed a direct effect on the relation between job demands and deviant work behavior. The presence of social resources reduces the occurrence of deviant work behavior. Statistically significant differences occur only in terms of work experience and speciality, although the respondents' evaluations are very similar and essentially there are no substantial differences.

Keywords: *deviant work behavior, human resources, work engagement, job resources, job demands, social resources*

SISSEJUHATUS

Inimressursid mängivad iga organisatsiooni edukuses olulist rolli. Personali osakond vastutab ettevõtte inimeste juhtimise eest, tagades, et kõik töötajad oleksid õnnelikud, terved ja produktiivsed. Neil on oluline roll personali valikul, organisatsioonikultuuri ja personalipoliitika kujundamisel ning ettevõtete eesmärkide täitmisel. Personalitöötaja on ka juhtkonna parem käsi, kuna ta oskab nõustada igas personalitööga seotud küsimuses ning seeläbi mõjutada juhtkonda tähtsamate otsuste langetamisel.

Personalitöötajatel on lai tööülesannete variatiivsus ning suur vastutus. Sõltumata personalivaldkonnalisest ametikohast, peavad töötajal olema teadmised alates personali otsimisest ja valikust, vajaliku dokumentatsiooni korrashoiust, palga kujunemisest, personali kohanemisest, arendamisest/koolitamisest, lõpetades strateegilisemate personaliülesannetega mitmeks aastaks (tööjõu planeerimine, ettevõtte eesmärkide saavutamine jms). Lin *et al.* (2012) uurimusest selgus, et ametikohtadel, mis on seotud inimeste teenindamise, ärikorralduse ja finantsidega, esineb multifunktsionaalsust rohkem võrreldes teiste valdkondadega.

Juhtkonna ja teiste töötajate ootused ja nõudmised personalitöötajate suhtes võivad olla üsna kõrged, mis omakorda võib kaasa tuua negatiivseid tagajärgi nii organisatsioonile kui ka indiviidile. Varasemalt on uuritud, et kõrged töö nõudmised võivad põhjustada emotsionaalset kurnatust, mis omakorda tekitab psühhosomaatilisi haigusi (Jourdain & Chenevert, 2010) ning ametialast läbipõlemist (Schaufeli, 2015; Van den Broeck *et al.*, 2017). Samuti kõrged töö nõudmised suurendavad töötajate lahkumise kavatsust (Bon & Shire, 2017) ja veel olulisem on see, et võib esineda hälbiv töökäitumine, nagu töölt eemale tõmbumine ja tööärevus (Chen *et al.*, 2017).

Hälbiv töökäitumine võib avalduda erinevates vormides, mõjutades otseselt ettevõtte sissetulekut ja kasumit (sabotaaž, vargused, töötajate mitteproduktiivsus, töölt eemale tõmbumine) ning inimestevahelisi suhteid (nt teiste väärkohtlemine). Uuringud on näidanud, et hälbiva töökäitumise tõttu kaotavad ettevõtted raha, kuna langeb töötajate produktiivsus ning kasvab tööjõu volavus. Kuna töötajate töölt puudumine või lahkumine on otseselt seotud hälbiva käitumisega (Carpenter *et al.*, 2021), tekib ettevõttel vajadus katta puuduolevaid töötunde või värvata lahkunud töötaja asemele uut. Sellega kaasnevad ettevõtetel finantsilised kulud (Dansereau *et al.*, 1978 viidatud Mason & Griffin, 2003).

Isikliku elu ja töö vahelise olukorra tasakaalustamiseks on vaja saavutada stabiilne psühholoogiline seisund ning selleks on vaja piisavalt ressursse, et selle pingega toime tulla. Tööressursid aitavad otseselt efektiivselt sooritada püstitatud eesmärgid, vähendada töönõudmisi ning nendest tulenevaid psühholoogilisi ja füüsilisi kulusid, emotsionaalne stabiilsus mängib olulist rolli, et vähendada hälbiva töökäitumise esinemist (Demerouti *et al.*, 2001, Penney *et al.*, 2011). Tööst haaratus võib omakorda positiivselt mõjutada töökäitumist. Uurimused on näidanud, et ainult pühendunud töötajad saavad täita organisatsioonilisi eesmärgid, kuna oskavad konstruktiivselt käituda ja pakuvad enda ideid, et teha oma tööd paremaks (Susniene, 2021).

Personalitöötaja on võtmelüli ettevõtte juhtkonna ja töötajate vahel ning on väga oluline, et tema töökäitumine oleks eeskujulik ja produktiivne. Ta peab olema piisavalt paindlik, et säilitada tasakaal juhtimise eesmärkide saavutamiseks, ning samas suutma rahuldada töötajate vajadusi, et säilitada soodne tööõhkkond ja hoida häid spetsialiste.

Käesolevas magistrیتöös käsitleb autor töönõudmiste ja tööressursside mõju hälbivale töökäitumisele, vaatab erinevaid hälbiva käitumise vorme ja tegureid, mis võivad selle käitumise avaldumist soodustada või hoopis vähendada.

Selle uuringu eesmärk on välja selgitada personalitöötajate töönõudmiste ja tööressursside mõju hälbivale töökäitumisele ning millist rolli mängib selles tööst haaratus, aga ka hälbiva töökäitumise seotus ameti- ja tööalase staažiga. Magistrیتöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuidas on seotud töönõudmised ja tööressursid hälbiva töökäitumisega?
- 2) Kuidas tööst haaratus on seotud töönõudmiste ja tööressurssidega?
- 3) Millised on erinevused hälbiva töökäitumise esinemises ameti ja tööstaaži lõikes?
- 4) Millised ressursid aitavad vähendada hälbiva töökäitumise esinemist?
- 5) Kuidas mõjutab tööst haaratus hälbiva töökäitumise esinemist?

Lähtuvalt magistrیتöö eesmärgist kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks loodi ankeetküsitlus, mis koosnes neljast osast, kus oli vaja hinnata hälbiva töökäitumise esinemist, töönõudmiste, -ressursside ja sotsiaalsete ressursside olemasolu, tööst haaratuse taset ning vastata demograafilistele küsimustele. Uuringu valimi moodustasid personalitöötajad (n = 184) ja spetsialistid, kes on kaudselt personalitöoga seotud (n = 41). Kogu

vastajate arv oli 225 inimest. Tulemuste analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, *One-Way ANOVA* dispersioonanalüüsi, T-testi, korrelatsioon-, regressioon- ja moderaatoranalüüsi.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas käsitleb töö autor teoreetilisi lähenemisi ning toetub varasematele uuringutele, et seletada järgnevat nähtust: hälbiv töökäitumine, tööst haaratus, tööõudmised ja tööressursid. Antud osas kirjeldatakse ka omavahelisi seoseid eelmainitud nähtuste kohta. Teises ehk empiirilises osas kirjeldatakse uuringu metoodikat, protseduuri ja valimit. Seejärel esitatakse saadud andmete põhjal tulemusi, analüüsi ja seoseid erinevate nähtuste vahel. Viimases osas tutvustatakse järeldusi, ettepanekuid ja uurimuse piiranguid.

1. TEOREETILINE TAUST

Magistritöö teoreetilises osas kirjeldatakse hälbiva käitumise, tööst haaratuse (*work engagement*), töönõudmiste ja –ressursside mõisteid, antakse ülevaade nende teoreetilistest lähtekohtadest ja olemusest. Lisaks sellele kirjeldatakse hälbiva töökäitumise esinemise vorme, mõjutavaid faktoreid ja sellest tulenevaid tagajärgi. Toetudes varasematele uuringutele, annab töö autor ülevaate hälbiva töökäitumise, töönõudmiste, tööressursside ja tööst haaratuse omavahelistest seostest.

1.1. Hälbiv töökäitumine

Hälbiv töökäitumine on aastate jooksul olnud väga populaarne ja huvitav nähtus. Teadlased pakuvad sellise käitumise kohta järgmisi mõisteid: kõrvalekalduv käitumine (*deviant behavior*) (Robinson & Bennett, 1995; Henle *et al.*, 2005), organisatsiooniline väärkäitumine (*organizational misbehavior*) (Vardi & Wiener, 1996), agressiivne töökäitumine (*aggressive work behavior*) (O’Leary-Kelly *et al.*, 1996), antisotsiaalne käitumine (*antisocial behavior*) (Robinson & O’Leary-Kelly, 1998), ebaviisakus töökohal (*incivility in workplace*) (Andersson & Pearson, 1999), takistav töökäitumine (*counterproductive work behavior*) (Sackett & DeVore, 2001; Miles *et al.*, 2002; Spector *et al.*, 2006; Ariani, 2013), ebaeetiline käitumine (*unethical*) (Kish-Gephard *et al.*, 2010).

Hälbiva töökäitumise defineerimisel on ühine see, et sellist käitumist peetakse töökohal halvaks ja mitteaktsepteeritavaks. See omakorda hõlmab paljusid aspekte, kuidas ja milles täpsemalt selline käitumine väljendub ning on suunatud otseselt organisatsioonile või selle liikmetele (töökaaslastele, tööpartneritele, klientidele). Allpool on tabel, kus on välja toodud teadlaste pakutud töökäitumise definitsioonid viimase kolmekümne aasta jooksul.

Tabel 1. Hälbiva töökäitumise mõisted viimase kolmekümne aasta jooksul

Mõiste	Aasta	Autor
Hälbiv käitumine – tahtlik käitumine, mille käigus rikuvad töötajad organisatsiooni norme ja väärtusi ning mille tulemusena on ohustatud organisatsiooni ja/või nende liikmete heaolu.	1995	Robinson & Bennett
Organisatsiooniline väärkäitumine – organisatsiooni töötajate tahtlik käitumine, mis rikub või ignoreerib põhilisi organisatsioonilisi ja/või ühiskondlikke norme.	1996	Vardi & Wiener
Agressiivne töökäitumine – kahjustav ja hävitav tegevus, mis mõjutab organisatsiooni töötajaid, vara või suhteid, mille tagajärjeks on organisatsiooniline vägivald.	1996	O’Leary-Kelly <i>et al.</i>
Ebaviisakus töökohal – hälbiv käitumine, mis hõlmab ebaviisakat käitumist töökohal, arvestamata teiste inimeste tundeid ja huvisid, rikkudes austuse norme töökohal. Seda iseloomustab ebaviisakas ja hoolimatu käitumine teiste suhtes.	1999	Andersson & Pearson
Takistav käitumine – kahjulikud tegevused, mis kahjustavad organisatsiooni või kolleege.	2002	Miles <i>et al.</i>
Takistav käitumine – töökäitumine, mis rikub organisatsiooni õigustatud huve, olles potentsiaalselt kahjulik.	2004	Marcus & Schuler
Takistav käitumine – hõlmab eri vabatahtlikke kahjustavaid tegevusi ning on suunatud organisatsioonile, nende sidusrühmadele (nt kliendid, töökaaslased ja partnerid), mille eesmärk on neid kahjustada.	2006	Spector <i>et al.</i>
Takistav käitumine – töötaja käitumine, mis pole kooskõlas organisatsiooni õigustatud huvidega.	2001 2006	Sackett & DeVore, Sackett <i>et al.</i>
Ebaeetiline töökäitumine (<i>unethical</i>) on määratletud kui organisatsiooni liikme käitumine, mis rikub üldtunnustatud ühiskonna moraalnorme. Siia kuuluvad sabotaaž, vargus, petmine ja valetamine.	2010	Kish-Gephard <i>et al.</i>
Takistav käitumine – seaduslike ja ebaseaduslike tegevuste kogum, mida võiks jaotada instrumentaalseks ja vaenulikuks agressiooniks ning mis on seotud ja mitteseotud tööülesannetega.	2010	Bowling & Gruys
Takistav töökäitumine – vabatahtlik käitumine, kui töötajal puudub motivatsioon kohaneda ja järgida vastuvõetud organisatsioonilisi norme ning ta on motiveeritud neid rikkuma.	2013	Ariani

Allikas: Autori koostatud teadlaste järgi perioodil 1995–2013

Marcus ja Schuler (2004) täiendasid varem sõnastatud hälbiva töökäitumise mõistet, öeldes, et see on tahtlik käitumine, mis rikub organisatsiooni õigustatud huve ning samal ajal on potentsiaalselt kahjulik. Nende arvates peab selline käitumine sisaldama kindlasti kolme faktorit (Marcus & Schuler, 2004):

- 1) töötaja peab väljendama kavatsuslikku tegevust;
- 2) käitumine peab olema potentsiaalne ja prognoositavalt kahjulik;
- 3) tegevus peab olema vastuolus õigustatud huvidega.

Vardi ja Wiener (1996) jaotavad hälbiva töökäitumise kolme gruppi: väärkäitumine, mis on põhjustatud sellega, et endale kasumit tuua; väärkäitumine, mis on suunatud organisatsioonile kasumi toomisele; väärkäitumine, mille eesmärk on tekitada kahju. Neid juhib kas isiklik või organisatsiooniline huvi.

Carpenter *et al.* (2021) vaatasid hälbivat käitumist üksuse tasandil (*Unit-level*) ning sõnastasid sellist käitumist üksuse tasemel muutujana, mis peegeldab tahtmatult/tahtlikult kahjulikku käitumist ja on väljendatud üksuse (meeskond, osakond, organisatsioon) poolt ning ohustab kas üksuse või organisatsiooni või mõlema heaolu.

1.1.1. Hälbiva töökäitumise tüpoloogia ja lähenemised

Hollinger ja Clark (1982) jaotasid hälbiva töökäitumise kahte kategooriasse: varaline hälbiv töökäitumine (*property deviance*) ja produktiivsusest kõrvalekaldumine (*production deviance*). Varaline hälbiv töökäitumine tähendab, et töötaja kahjustab tahtlikult, varastab või väärkasutab ettevõtte materiaalselt vara ilma loata (vargus, sabotaaž). Produktiivsusest kõrvalekaldumine tähendab, et töötaja kasutab kvalitatiivselt ja kvantitatiivselt valesti oma tööaega, mis on tööandjaga kokku lepitud (töölt puudumine, pidev hiline mine, pikkade pauside tegemine jms) või alkoholi ja narkootikumide tarbimine. Kish-Gephard *et al.* (2010) omakorda arvavad, et mõni negatiivne töökäitumine, nagu hiline mine, ei ole hälbiv töökäitumine (nad nimetavad seda oma töös ebaeetiliseks töökäitumiseks), kuna see ei riku laialdaselt tunnustatud eetikat ehk moraalseid norme. Ebaeetiliseks töökäitumiseks peetakse pigem klientidele valetamist, vargust ja sabotaaži.

Robinson ja Bennett (1995) olid esimesed teadlased, kes seletasid hälbivat töökäitumist mitmemõõtmelise konstruktina. Nende teooria põhjal on hälbival töökäitumisel kaks suunda: organisatsioonile (kahjustab organisatsiooni) ja isikule suunatud (kahjustab indiviidi) käitumine. Hälbiva töökäitumise saab jagada väheoluliseks ja väga oluliseks. Hälbiv töökäitumine koosneb

produktiivsusest, varalisest ja poliitilisest kõrvalekaldumisest ning isiklikust agressioonist (Joonis 1). Kategooriate nimekiri ei ole täielik, kuna autorid toovad igas kategoorias välja vaid kõige tüüpilisemad käitumised.



Joonis 1. Hälbiva käitumise tüpoloogia Robinsoni ja Benneti (1995) järgi
Allikas: Robinson & Bennett, 1995

Spector *et al.* (2006) täiendasid Robinsoni ja Benneti teooriat ehk eristasid samuti hälbiva töökäitumise kahte suunda – kahjustav käitumine, mis on suunatud organisatsioonile, ja käitumine, mis on suunatud seal töötavatele isikutele. Lisaks jagasid nad hälbiva töökäitumise viieks alaskaalaks: teiste väärkohtlemine (*abuse against others*), produktiivsusest kõrvalekaldumine ehk halvasti töötamine (*production deviance*), sabotaaž (*sabotage*), vargus (*theft*) ja puudumised/eemaletõmbumine (*withdrawal*). Nad selgitavad ülaltoodud alaskaalasisid järgmiselt (*Ibid.*):

- 1) teiste väärkohtlemine – kahjulik käitumine, mis on suunatud töökaaslastele ning toob kaasa psühholoogilise või füüsilise kahjumi ähvardades või ignoreerides teisi ning avaldades ebameeldivaid kommentaare;
- 2) produktiivsusest kõrvalekaldumine – tahtlik suutmatus täita tööülesandeid efektiivselt;
- 3) sabotaaž – tööandjate füüsilise vara hävitamine;
- 4) vargus – füüsilise vara omandamine, mille eesmärk pole kahjustada organisatsiooni, vaid saavutada õigus või soovitud finantsiline kasu;
- 5) puudumised/eemaletõmbumine – käitumine, mille kaudu piirab või vähendab töötaja organisatsiooni määratud töötamise aega. Siia kuulub töölt puudumine, hilinemine, varakult lahkumine või pikkade pauside tegemine.

Bennet ja Stamper (2002) pakkusid samuti oma töös välja mitmemõõtmelise töökäitumise skaala, milles jagasid hälbiva töökäitumise kaheks (organisatsiooniline ja inimestevaheline) ning töid välja igale tasandile omaseid tegevusi. Sellele toetudes koostas töö autor alloleva tabeli, milles on detailsemalt näha, millistes tegevustes negatiivne töökäitumine väljendub.

Tabel 2. Hälbiva töökäitumise võrdlemine organisatsioonilisel ja inimestevahelisel tasandil

Hälbiv töökäitumine	
Organisatsiooniline tasand	Inimestevaheline tasand
<ul style="list-style-type: none"> • meedias avaldamine (kui ettevõtte on midagi valesti teinud) • saladuste edasirääkimine • pikkade pauside tegemine • tööle hilinemine • alkoholi või narkootikumide tarbimine • haiguse teesklemine • vargus • sabotaaž • töö ajal isiklike asjadega tegelemine • kviitungite võltsimine • vähese pingutusega töötamine 	<ul style="list-style-type: none"> • suutmatus kaitsta töökaaslaste turvalisust ja heaolu • etniliste või rassiliste kommentaaride tegemine • nilbete kommentaaride tegemine • alatute naljade tegemine • seksuaalne ahistamine (verbaalne ja füüsiline) • vägistamine • kolleegide ähvardamine • karjumine • kolleegide segamine töö ajal • ignoreerimine • kolleegidele mõttetute tööülesannete andmine

Allikas: Bennett & Stamper, 2002; autori kohandatud

Spector ja Fox (2002) jaotavad hälbiva töökäitumise kahte gruppi: passiivne ja aktiivne käitumine. Passiivne käitumine on suunatud organisatsioonile: isik teeb minimaalselt tööd, et vältida probleeme otsese juhiga. Käitumine on pikaajaline ja väljendub alkoholi tarbimises, organisatsiooni vara rikkumises või töölt eemale tõmbumises (puudumised ja hilinemised). Aktiivse käitumise puhul kannatavad organisatsioonis töötavad isikud. See väljendub impulsiivselt, eesmärgiga hirmutada või ähvardada teisi töötajaid või juhte.

Kelloway *et al.* (2010) pakuvad oma hälbiva töökäitumise tüpoloogiat. Nende arvates peab hälbiva töökäitumisega inimesel olema madal eesmärgi tuvastamise tase ja kõrge ohvriga samastumise tase. Nagu ka teised, eristavad autorid hälbiva töökäitumise puhul kahte suunda: organisatsiooniline ja individuaalne. Samuti eristavad nad kahte tegutsemist: individuaalne ja kollektiivne (Joonis 2).

Organisatsioonile suunatud

<p>Samastumine: organisatsiooniga madal Ebaõiglus: kõrgelt tajutud ebaõiglus</p> <p>Vahend: õigluse taastamine, kahjustades organisatsiooni</p> <p>Näide: organisatsiooniline vargus, sabotaaž, puudumised</p>	<p>Samastumine: madal organisatsiooniga ja kõrge teistega (nt rühmad, üksused) Ebaõiglus: tajutud ebaõiglus rühma või rühma liikme vastu</p> <p>Vahend: rühma staatuse paremaks muutmine, kahjustades organisatsiooni</p> <p>Näide: streigid, vähendades meeskonna tulemuslikkust</p>
Individuaalne tegevus	Kollektiivne tegevus
<p>Samastumine: kõrge organisatsiooniga või madal teistega Ebaõiglus: keegi teine kahjustas sind või esineb organisatsiooniline ebaõiglus</p> <p>Vahend: õigluse taastamine, kahjustades indiviide</p> <p>Näide: ebaviisakus, agressioon, vargus indiviidide seas</p>	<p>Samastumine: kõrge organisatsiooniga või kõrge teistega rühmas ja madal teiste indiviidide vastu Ebaõiglus: keegi kahjustab rühmaliiget või esineb organisatsiooniline ebaõiglus</p> <p>Vahend: õigluse taastamine, kahjustades indiviide</p> <p>Näide: töökiusamine</p>

Indiviidile suunatud

Joonis 2. Hälbiva töökäitumise tüpoloogia
Allikas: Kelloway *et al.*, 2010

1.1.2. Hälbiva töökäitumise faktorid

Toetudes varasematele uurimustele selgub, et töötajate hälbivat töökäitumist mõjutavad paljud faktorid: isiksuseomadused (sh emotsioonid), tööstressorid ja töökeskkond (töötingimused, -nõudmised ja inimestevahelised suhted).

Kish-Gephard *et al.* (2010) toovad oma uurimuses välja kolm suuremat tegurite gruppi, mis võivad hälbiva käitumise esinemist mõjutada. Need jagunevad individuaalseteks (psühholoogilised ja demograafilised) omadusteks, organisatsiooni keskkondlikeks omadusteks ja moraaliküsimusi puudutavateks omadusteks. Töö autor peegeldab seda mudelit alloleva tabelina (Tabel 3).

Tabel 3. Hälbiva töökäitumise faktorid

Individuaalsed omadused		Moraalse küsimuse omadused	Organisatsiooni keskkondlikud omadused
psühholoogilised	demograafilised		
<ul style="list-style-type: none"> • kognitiivne-moraalne areng • idealism • relativism • makiavellism • kontrolli lookus • tööga rahulolu 	<ul style="list-style-type: none"> • sugu • vanus • haridustase 	<ul style="list-style-type: none"> • mõju suurus • mõju tõenäosus • tagajärgede suurus • lähedus • sotsiaalne konsensus • ajutine vahetus • üldine moraalne intensiivsus 	<ul style="list-style-type: none"> • egoistlik eetiline kliima • heasoovlik eetiline kliima • põhimõtteline eetiline kliima • eetiline kultuur • käitumiskoodeks • koodeksi täitmine

Allikas: Kish-Gerphard *et al.*, 2010; autori kohandatud

Teadlased pooldavad, et töökeskkond (Fox *et al.*, 2001; Carpenter *et al.*, 2021) ning isikuomadused mõjutavad ja kujundavad töökäitumist (Kozako *et al.*, 2013; Ismail, 2018).

Vaadates demograafilisi faktoreid, selgus paljudes uurimustes, et mehed kipuvad hälbivat töökäitumist väljendama rohkem kui naised (Kish-Gepart *et al.*, 2010; Ariani, 2013).

Spector ja Fox rõhuvad oma töödes (viidatud Miles *et al.*, 2002) sellele, et hälbiv töökäitumine on põhjustatud negatiivsete emotsioonide kogemisest ja nende tajumisest. Nende uurimusest selgus, et töötajate käitumist mõjutab töökeskkond (töökoormus, piirangud, konfliktid). Kogedes negatiivseid emotsioone ja olles konfliktsetes olukordades, väljendab töötaja hälbivat töökäitumist. Samas kirjeldavad nad, et hälbiv töökäitumine on tingitud tööstressoritest, pingelistest suhetest ja negatiivsetest emotsioonidest (nt pahameel, frustratsioon), ning kinnitasid

oma uurimuses, et tööstressorid (sh organisatsioonilised piirangud ja tajutud ebaõiglus) on seotud negatiivsete emotsioonidega ja seejärel ka hälbiva töökäitumisega. (Fox *et al.*, 2001) Uurimuses selgus, et organisatsioonilised piirangud on seotud organisatsioonile suunatud hälbiva töökäitumisega ja inimestevahelised konfliktid töötajatele suunatud hälbiva töökäitumisega (*Ibid.*).

Aasta hiljem tõestasid nad koos Bormaniga (2002), et töötajate tajutud keskkondlikud tingimused on otseselt seotud emotsioonidega ning need mõjutavad ka käitumist: negatiivsed kogemused on positiivselt seotud hälbiva töökäitumisega ehk mida rohkem kogeb töötaja negatiivseid emotsioone, seda rohkem väljendub see ka tema hälbivas töökäitumises (Miles *et al.*, 2002).

Penney *et al.* (2011) leidsid oma uurimuses, et emotsionaalne stabiilsus on hälbiva töökäitumisega negatiivselt seotud. Mida suurem on emotsionaalne stabiilsus, seda kohusetundlikumad on inimesed ning seda tugevam on negatiivne seos hälbiva töökäitumisega. Nemad seostavad kõrget emotsionaalset stabiilsust personaalsete ressurssidega ja väidavad, et hälbiv töökäitumine väljendub siis, kui personaalseid ressursse on puudu ning eesmärk on neid säilitada ja pinget vähendada.

Spector *et al.* (2006) vaatasid hälbiva töökäitumise alaskaalasid ja leidsid, et tööstressorid, ebaõiglus ja negatiivsed emotsioonid on rohkem seotud inimestevahelise konfliktiga. Vaadates hälbivat käitumist eri tasanditel, selgus, et negatiivsed emotsioonid on seotud organisatsioonile suunatud hälbiva töökäitumisega ja tööga rahulolu on seotud hälbiva töökäitumisega, mis on suunatud töötajatele. Sarnaseid tulemusi näitas Bayrami *et al.* (2009) uuring – tööstressorid (inimestevahelised konfliktid ja organisatsioonilised piirangud) on positiivselt ja tugevalt seotud hälbiva töökäitumisega. Rahulolematud töötajad kipuvad sagedamini hälbivalt käituma. Seda tõestavad ka teised teadlased, kes leidsid hälbiva töökäitumise ja tööga rahulolu vahel negatiivseid seoseid (Penney & Spector, 2005; Bayram *et al.*, 2009; Bowling, 2010; Carpenter *et al.*, 2021).

Kish-Gephard *et al.* (2010) arvavad, et ebaeetilise käitumise väljendamise eesmärk on töötaja jaoks kasumit saada. Seega väljendavad inimesed ebaeetilist töökäitumist või aktsepteerivad seda ainult siis, kui nende jaoks on see kasulik ning kui nad lähtuvad isiklikest huvidest. Ehk manipuleerivad töötajad kalduvad rohkem ebaeetiliselt käituma, kuna nende peamine eesmärk on enda jaoks kasu saada.

Ju *et al.* (2018) väidavad, et kui töötajad kogevad ülemuse negatiivset suhtumist, kipuvad nad seejärel hälbivalt käituma. Uurimuses leiti, et kuritarvitav järelevalve ja töötajate tajutud isiklik kontroll on hälbiva käitumisega positiivselt seotud ja need tegevused võivad sellist käitumist põhjustada. Uurides kuritarvitava järelevalve mõju kontraproduktiivsele töökäitumisele, kinnitasid ka Zhang *et al.* (2019) positiivseid seoseid ning leidsid, et tööstress, mis oli tingitud kuritarvitavast järelevalvest, on ka hälbiva töökäitumisega positiivses seoses. Mida rohkem kogevad inimesed tööstressi (Penney & Spector, 2005; Aftab & Javeed, 2012) ja mida rohkem esineb töökeskkonnas kuritarvitavat järelevalvet, seda tugevamalt väljendub hälbiv töökäitumine.

1.1.3. Hälbiva töökäitumise väljundid

Carpenter *et al.* (2021) jagavad oma töös tagajärjed kolme gruppi: operatiivsed (mõõdavad produktiivsust, nt klientide rahulolu ja/või toodetud toodete arvu), finantsilised (mõõdavad eesmärkide sooritamist, nt teenitud kasumit) ja inimressursilised (hõlmavad töötajate käitumist ja tegevusi, nt töötajate lahkumise kavatsust). Nad kasutasid sotsiaalse teabe töötlemise teooriat, et leida seoseid hälbiva töökäitumise ja nende väljundite vahel (töö tulemuslikkus, klientide rahuolu, tööjõu voolavus, kasum).

Hälbiv töökäitumine on otseselt ja negatiivselt seotud töö tulemuslikkusega (Bagyo, 2018). Kui töötaja puudub töölt, teeb pikemaid pause ning kasutab oma tööaega valesti, siis töö tulemuslikkus kannatab.

Töötajad, kellel esineb hälbiv töökäitumine, lahkuvad töölt erinevate põhjuste tõttu. Näiteks distruktiivne ehk mürgine juhtimine (Hattab *et al.*, 2022) ja töökoha ebakindlus (Lu *et al.*, 2023) on seotud lahkumise kavatsusega (*Ibid.*). Hälbiva töökäitumise seost lahkumise kavatsuse ja voolavusega kinnitati ka Carpenter *et al.* (2021) uurimuses.

1.2. Tööst haaratus

Esimene, kes defineeris tööst haaratuse, oli Kahn (1990). Kahn määras, milline on töötaja täielik isiklik haaratus oma töörolliga, mis väljendub füüsilises, kognitiivses ja emotsionaalses kohalolekus tööülesannete täitmise ajal. Töötajad, kes on isiklikult kaasatud, hoiavad end töörollis, ohverdamata ühte teise nimel. Kahn leidis, et on kolm psühholoogilist tingimust, mis on ühenduses

tööst haaratusega: tähenduslikkus, ohutus, kättesaadavus. Mida rohkem neid psühholoogilisi tingimusi pakutakse, seda rohkem inimene tunneb tööst haaratust.

Hiljem pakkusid tööst haaratuse definitsiooni välja Schaufeli *et al.* (2002) ning nad kirjeldavad seda kui „positiivset ja rahuldust pakkuvat seisundit, mida iseloomustavad energia või tarmukus (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja süvenemine (*absorption*)“. Tarmukust iseloomustab kõrge energilisus ja vaimne vastupidavus töötamise ajal. Töötaja on valmis oma töö nimel pingutama ja tunneb raskuste tekkimisel sihikindlust. Pühendumust iseloomustavad järgmised märksõnad: entusiasmi, inspiratsioon, uhkustunne ja väljakutsed. Töötaja on oma töösse tugevalt kaasatud ja tunneb oma töös tähtsust ning tähenduslikkust. Süvenemist iseloomustab täielik keskendumine oma tööle ning töötaja tunneb sellest rõõmu. Sellises seisundis möödub töötajal aeg kiiresti ja tal on raske töötamist lõpetada. (*Ibid.*)

Bakker ja Demerouti (2008) täiendavad, et inimese tööst haaratuse energilisus ja entusiasm võivad tekkida ka töövälisel ajal, näiteks väljendub see hobides, spordis ja vabatahtlikus töös ehk nendes tegevustes, millest inimene rõõmu tunneb. Selline inimene ei ole tööst sõltuvuses ega liialda tööga, kuna tal on sisemine jõud ning töö toob talle rõõmu.

Susniene *et al.* (2021) pakuvad kolme liiki tööst haaratust, mis sõltuvad eri nähtustest:

- 1) iseloomujooned ja demograafilised andmed (*trait engagement*),
- 2) töökäitumine (*behavioural engagement*),
- 3) karjääriga rahulolu ja organisatsiooni kultuur (*state engagement*).

Nende uurimusest selgus, et tänu tööst haaratusele kasvab ka töötajate produktiivsus (*Ibid.*).

Kui rääkida positiivsetest tööst haaratuse tagajärgedest, siis Bakker *et al.* (2014) jaotavad need oma uurimuses kaheks grupiks: motivatsiooniline ja enda tööle suunatud tagajärg. Esimene on seotud inimeste positiivsete emotsioonide, parima enesetunde ja tervise ning kognitiivsete protsessidega (nt õppimine või loovus). Teine on seotud töösoorituse, tõhususe ja klientide rahulolu ning lojaalsusega, mis omakorda mõjutavad positiivselt ettevõtete sissetulekut (*Ibid.*). Seega on tööst haaratus pigem seotud hea käitumise väljendamisega (*Organizational Citizenship Behavior*) ehk mida rohkem on inimene tööst haaratud, seda suurema tõenäosusega näitab ta head käitumist töökohal ja enda produktiivsust (Bagyo, 2018; Sulea, 2012; Susniene *et al.*, 2021).

Negatiivsed tagajärjed tekivad siis, kui tööst haaratus on madal. Schaufeli ja Bakkeri (2004) uurimus näitas, et tööst haaratus võib lahkumiskavatsuse ja tööressursside vahel (tagasiside saamine, sotsiaalne toetus ja töötaja juhendamine) olla mediaatori rollis. See tähendab, et kui inimene tunneb tööressursside puudust, siis on ta vähem tööst haaratud ning selle tulemusena kasvab tema lahkumiskavatsus.

Tööstress ja negatiivne töökeskkond põhjustab hälbiva töökäitumise esinemist. Seda kinnitas Sulea (2012) oma uurimuses ning leidis, et mida rohkem kogeb inimene stressi ja negatiivseid olukordi ning tunneb ennast vähem tööga seotuna, seda rohkem kipub ta väljendama hälbivat töökäitumist.

1.3. Töönõudmised ja tööressursid

Paljud teadlased, keda hälbiva töökäitumise teema huvitab, on uurinud tööst haaratusega seoseid teiste nähtustega toetudes töö nõudmiste-ressursside mudelile (*Job Demands-Resources model*, edaspidi JD-R). JD-R mudel koosneb kahest grupist: töönõudmised ja tööressursid.

Töönõudmisi võib nimetada füüsilisteks, sotsiaalseteks või organisatsioonilisteks nähtusteks töökohal, mis nõuavad vaimset või füüsilist pingutust, et tööülesandeid sooritada (Demerouti *et al.*, 2001). Pikemas perspektiivis tekitavad töönõudmised terviseprobleeme (Karasek *et al.*, 1981, 1998; Bakker & Demerouti, 2007), isiklikku energiat kulutades võivad need tekitada väsimust (Rothmann & Joubert, 2007) või frustratsioonitunnet (Demerouti *et al.*, 2001).

Tööressursid on füüsilised, sotsiaalsed või organisatsioonilised nähtused, mis aitavad otseselt ja efektiivselt sooritada püstitatud eesmärke töö kontekstis, vähendada töönõudmisi ja sellest tulenevaid psühholoogilisi ja füüsilisi kulusid ning soodustada isiklikku arengut (Demerouti *et al.*, 2001). Tööressurssideks võib pidada töökoha kindlust oma töö suhtes, töötasu/-preemia ning edutamise perspektiivi (Siegrist *et al.*, 2004; Balducci *et al.*, 2011).

Karasek *et al.* (1998) töötasid välja küsimustiku (*Job Content Questionnaire*), mis sisaldab järgmisi töönõudmisi: psühholoogilised nõudmised (sh rolli konflikt ja ajasurve), füüsilised nõudmised (füüsiline töökeskkond) ning töökoha ebakindlus. Tööressurssidest tuuakse välja osalemist otsustusprotsessis, sotsiaalset tuge.

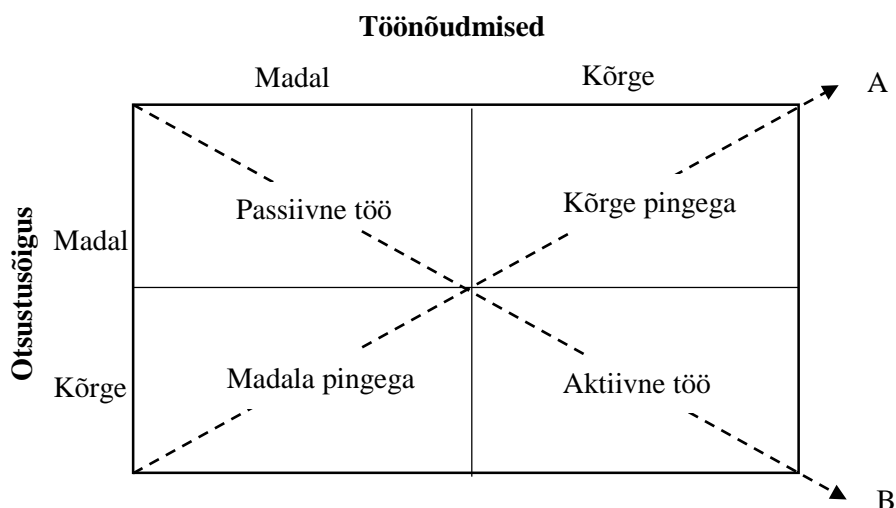
Hiljem Rothmann ja Joubert (2007) töötasid välja skaala (JDRS), mis toetab töönõudmiste ja -ressursside teooriat ning mõeldab järgmisi nähtusi: töökoormus, -tempo ja töö mitmekesisus; füüsiline, mentaalne ja emotsionaalne töökoormus; õppimis-/arenguvõimalused; töö iseseisvus; suhted kolleegide ja otsese ülemusega; ebaselgused töökohal; informatsioon; kommunikatsioon; osalus; võimalused kontakteeruda; ebakindlus tuleviku osas; töötasu ja karjäärivõimalused. Need nähtused moodustavad viis gruppi: organisatsiooniline tugi, töökoormus, tööressursid, edasijõudmise võimalused, kindlus töö suhtes (*Ibid.*).

Tööressurssidest eraldi on võimalik välja tuua sotsiaalseid ressursse. Stoverink *et al.* (2017) jagavad sotsiaalseid ressursse eraldi kaheks nähtuseks: sotsiaalne tugi ja psühholoogiline turvalisus, ning kinnitasid nende tähtsust ja seost hea töökäitumise (*organizational citizenship*) esinemisega.

Demerouti *et al.* (2001) seostavad töönõudmiste ja -ressursside mudelit motivatsiooni ja pingega, kus on välja toodud neli juhtumit:

- 1) kui töönõudmised ja -ressursid on kõrged, siis on motivatsioon kõrge, aga pinge keskmine;
- 2) kui töönõudmised ja -ressursid on madalad, siis on motivatsioon keskmine, aga pinge madal;
- 3) kui töönõudmised on kõrged ja -ressursid madalad, siis on motivatsioon madal, aga pinge kõrge;
- 4) kui töönõudmised on madalad ja -ressursid kõrged, siis on motivatsioon kõrge, aga pinge madal.

Varem on sarnast mudelit uurinud Karasek ja Theorell (1990, viidatud Quick 1990), kes nimetavad seda nõudmiste – kontrolli mudeliks. Mudel koosneb töönõudmistest ja kontrollist ehk otsustusõigusest (Joonis 3).



Joonis 3. Töönõudmiste kontrolli mudel

Allikas: Karasek *et al.*, 1981

Sellest mudelist eristavad autorid nelja töö liiki (Karasek *et al.*, 1981, 1988):

- 1) madala pingega töö (töönõudmised on madalad ja otsustusõigus kõrge). Tavaliselt on see töö rutiinne ja töös esineb vähe väljakutseid. Selle töö tegemisel on inimestel madal motivatsioon ning tekib igavuseoht. Näiteks kuuluvad siia järgmised elukutsed: liinitöötajad, loodusteadlased ja remondimehed;
- 2) kõrge pingega töö (töönõudmised on kõrged ja otsustusõigus madal). Tulemusena tekib stress, kuna tööülesanded on keerulised või on määratud kindlad tähtajad ja inimesel puudub enda töö üle kontroll. Näiteks kuuluvad siia järgmised elukutsed: kõnekeskuse operaatorid, teenindajad, lukksepad/montöörid ja lõikamismasinade operaatorid;
- 3) passiivne töö (töönõudmised ja otsustusõigus on madalad). Sellist tööd võib pidada rutiinseks tööks. Sellises olukorras on töötaja motivatsioon madal, võib tekkida ka igavuseoht. Töötajad väljendavad passiivsust ja neil puudub algatusvõime. Näiteks kuuluvad siia järgmised madalama kvalifikatsiooniga elukutsed: koristaja, kassapidaja;
- 4) aktiivne töö (töönõudmised ja otsustusõigus on kõrged). Selles olukorras on töönõudmised kõrged, kuid ka töötaja otsustusõigus on kõrge. Näiteks kuuluvad siia järgmised kõrgema kvalifikatsiooniga elukutsed: insenerid, füüsikud, juhid.

Autorid täiendasid, et kui töönõudmised on kõrged ja otsustusõigus madal, siis suureneb südamehaiguste, depressiooni ja ärevuse risk (A); samuti viitavad südamehaigustele kiire töötempo ja madal otsustusõigus. Mida kõrgem on otsustusõigus, seda rohkem tekib motivatsiooni õppida midagi uut ning areneda (B) (Karasek *et al.*, 1981, 1998; Karasek & Theorell, 1990,

viidatud Quick, 1990). Vaatamata sellele, et töö on pingeline, on töötajal õigus otsustada ja säilitada kontroll töö üle. See motiveerib töötajat ja aitab tal areneda ning kasvada (*Ibid*).

1.4. Töönõudmiste, -ressursside, hälbiva töökäitumise ja tööst haaratuse omavahelised seosed

Paljud teadlased on uurinud hälbivat töökäitumist ja tööst haaratust, toetudes töönõudmiste – ressursside mudelile, ja on leidnud nende nähtuste vahel otseseid seoseid.

Balducci *et al.* (2011) uurimusest selgus, et töönõudmised viitavad negatiivsele sotsiaalsele töökeskkonnale, mis omakorda põhjustab hälbiva töökäitumise esinemist. Samas olid tööressursid tööst haaratusega negatiivselt seotud. Nende uurimuses modereerivad tööressursid seost töönõudmiste ja kontraproduktiivse töökäitumise vahel. See tähendab, et kui organisatsioon pakub töötajale piisavalt ressursse, siis ei ole töönõudmiste mõju enam nii tugev ja hälbiva töökäitumise esinemine võib langeda.

Sarnaseid tulemusi said ka oma varasemas uurimuses Demerouti *et al.* (2001) ning Rothmann ja Joubert (2007) – liiga kõrged töönõudmised on otseselt seotud väsimusega ning tööressursid on otseselt seotud tööst haaratusega. Madal energiatase ehk väsimus vähendab tööst haaratuse taset, organisatsiooniline tugi (sh ülemuse tagasiside, kommunikatsioon, töörolli läbipaistvus), vastupidi, mõjub tööst haaratusele positiivselt (Rothmann & Joubert, 2007). Autorid tõestasid, et kui tööressurssidest on puudus, siis viitab see tööst haaratuse puudumisele, ning kõrged töönõudmised tekitavad väsimust ja läbipõlemist (*Ibid.*). Selleks, et vähendada väsimust või tõsta tööst haaratuse taset, tuleb üle vaadata ja kohandada töönõudmisi ning tööressursse, et neid oleks piisavalt ja need oleksid tasakaalus (Demerouti *et al.*, 2001).

Xanthopoulou *et al.* (2007) kinnitasid, et personaalsed ressursid on seotud tööressursside ja tööst haaratusega. See tähendab, et töötajad, kes töötavad ressurssiderohkes keskkonnas, tunnevad rohkem, et nad saavad oma tööd teha ilma pingeta, ning nad ei tunne seetõttu ka väsimust.

Bakker *et al.* (2014) väidavad, et tööressursid vähendavad mõju töönõudmistele ehk töötajad, kellel on palju tööressursse, saavad paremini hakkama igapäevaste töönõudmistega. Samas mõjuvad kõrged töönõudmised positiivselt tööst haaratusele ja motivatsioonile. Töötaja tunneb

selles olukorras väljakutseid ja huvi enda töö vastu. Seoses sellega pakuvad nad välja, et tähelepanu tuleks pöörata tööõudmistele, et neid optimeerida ja tasakaalustada, suurendada tööressursse organisatsioonides ja luua soodne keskkond koolituste abil, et suurendada personaalseid ressursse (nt töötajate vastupidavus, optimism, enesetõhusus).

Kim ja Wang (2018) uurisid avaliku sektori teenindajaid ning jõudsid järeldusele, et tööõudmised suurendavad läbipõlemist, kuid tööressursid (sotsiaalne toetus ja enesetõhusus) vähendavad läbipõlemist. Suurendades tööressursside olemasolu, näiteks pakkudes tuge ja väljaõpet või kvalifikatsiooni tõstmiseks koolitusi, vähendab tööandja töötaja hälbiva töökäitumise esinemist ning omakorda suurendab töötaja tööst haaratust (Sulea, 2012). Samaseid tulemusi said Bakker ja Demerouti (2008) – tööressursid on otseselt seotud tööst haaratusega ning töötajad on rohkem motiveeritud ja produktiivsemad isegi siis, kui tööõudmisi on palju.

2. EMPIIRILINE UURING

Magistritöö empiirilises osas püstitatakse uuringu eesmärk ja sõnastatakse selle tõestamiseks uuringu küsimused. Antakse ülevaade kasutatud meetodist ja protseduurist, kirjeldatakse uurimismudelit ja uuringu valimit ning esitatakse antud uuringu tulemused.

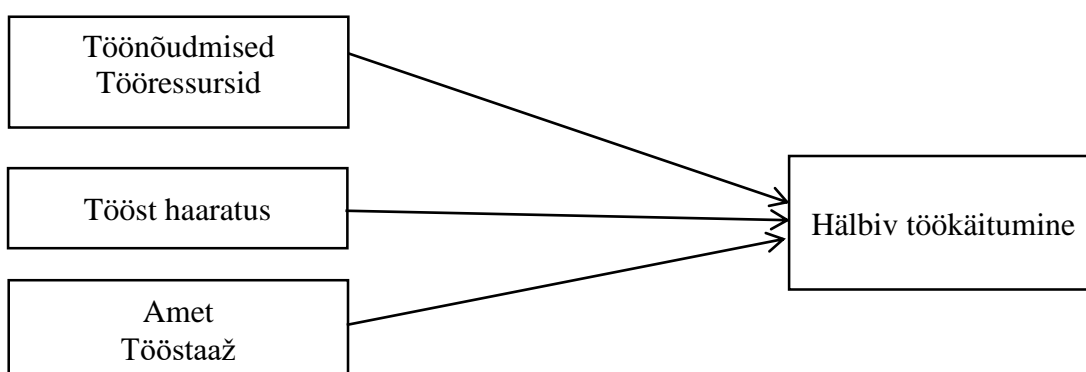
2.1. Uuringu eesmärk

Selle uuringu eesmärk on välja selgitada personalitöötajate tööõudmiste ja tööressursside mõju hälbivale töökäitumisele ning millist rolli mängib selles tööst haaratus, aga ka hälbiva töökäitumise seotus ameti ja tööalase staažiga.

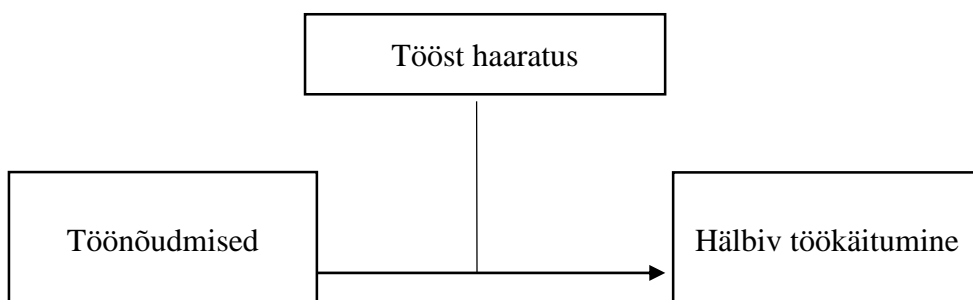
Eesmärgi väljaselgitamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuidas on seotud tööõudmised ja tööressurssid hälbiva töökäitumisega?
- 2) Kuidas tööst haaratus on seotud tööõudmiste ja tööressurssidega?
- 3) Millised on erinevused hälbiva töökäitumise esinemises ameti ja tööstaaži lõikes?
- 4) Millised ressursid aitavad vähendada hälbiva töökäitumise esinemist?
- 5) Kuidas mõjutab tööst haaratus hälbiva töökäitumise esinemist?

Toetudes teoreetilisele osale ja kasutatud teaduskirjandusele, pakub antud magistritöö autor järgmisi uuringu mudeleid (Joonis 4 ja joonis 5):



Joonis 4. Hälbivat töökäitumist mõjutavad tegurid
Allikas: autori koostatud



Joonis 5. Tööst haaratuse mõju töönõudmiste seesele hälbiva töökäitumisega
Allikas: autori koostatud

2.2. Meetod ja protseduur

Antud magistritöö empiirilise uuringu läbiviimiseks on valitud kvantitatiivne uurimismeetod. Valik on põhjendatud sellega, et andmeid on lihtsam ja kiirem koguda, kasutades struktureeritud küsimustikku. Lisaks on kvantitatiivse uuringu puhul saadud andmeid lihtsam analüüsida ja tõlgendada. Andmete kogumiseks kasutas autor veebipõhist küsitlust, mis koostati Google Forms keskkonnas. Küsimustiku link saadeti personalivaldkonnas töötavatele inimestele, seda jagati ka sotsiaalmeedias (LinkedIn, Facebook, PARE) erinevates gruppides, mis on seotud personalivaldkonnaga.

Küsimustik oli eestikeelne ning viidi läbi veebruaris 2023. Küsimustele oli võimalik vastata ajavehemikus 1.–28.02.2023. Eelnevalt oli läbi viidud pilootuuring, et saada tagasisidet, kas eesti keelde tõlgitud väited on arusaadavad või vajavad teist sõnastust. Pilootuuringus osalesid viis inimest: kolm nendest töötavad personalivaldkonnas ja kaks inimest on spetsialistid (kontoritöötajad) teisest valdkonnast. Mõned väited kohandati ja nende sõnastust parandati.

Vastajate anonüümsus oli garanteeritud, kuna antud töö autor ei küsinud isiklikke andmeid: vastajate nime, ettevõtte nime, elukohta jms. Küsimustiku alguses kirjeldati küsitluse eesmärki ja vastamise protsessi. Samuti selgitati, et antud magistritöös avaldatakse uuringu tulemused ainult üldistatud kujul ja neid kasutatakse magistritöö eesmärgist lähtuvalt.

Küsimustik koosnes 65 küsimusest ja kuuest osast (Lisa 1): hälbiv töökäitumine, töönõudmised, tööressursid, sotsiaalsed ressursid, tööst haaratus ja taustaandmed (vastajate vanus, ametikoht, tööstaaz praegusel töökohal ja kogu tööstaaz personalivaldkonnas).

2.3. Mõõtevahendid

Hälbiva töökäitumise mõõtmiseks kasutati Spector'i ja Foxi (2002) poolt loodud küsimustiku *Counterproductive Work Behavior Checklist* (CWB-C) lühendatud versiooni, mis koosneb 32 väitest ja viiest alaskaalast, mis mõõdavad teiste väärkohtlemist (*abuse*), produktiivsusest kõrvalekaldumist / tahtlikult halvasti töötamist (*production deviance*), sabotaaži (*sabotage*), vargust/loata asjade võtmist (*theft*) ja eemale tõmbumist (*withdrawal*). Antud osa hindamiseks kasutati viiepallist Likerti tüüpi skaalat, kus 1 – mitte kunagi, 2 – üks või kaks korda, 3 – üks või kaks korda kuus, 4 – üks või kaks korda nädalas, 5 – iga päev.

Küsimustiku lühendatud versioon võimaldab väited jaotada gruppideks (kokku on viis alaskaalat) ja vaadata hälbiva töökäitumise erinevaid liike.

Töönõudmiste ja ressursside mõõtmiseks tugines magistritöö autor erinevatele teadusallikatele (Kristensen *et al.*, 2004; Veldhoven *et al.*, 2015; Schaufeli, 2017; Berthelsen *et al.*, 2018) ning selle alusel valis nendest järgmised küsimused ja skaalad (Tabel 4).

Hindamisel kasutati Likerti tüüpi viiepunktilist skaalat. Töönõudmiste osas on punktidel järgmised väärtused: 1 – ei, üldiselt mitte; 2 – jah, harva; 3 – jah, mõnikord; 4 – jah, enamasti; 5 – jah, alati.

Tööressursside skaalal on punktide väärtused: 1 – väga vähesel määral; 2 – vähesel määral; 3 – mõningal määral; 4 – suurel määral; 5 – väga suurel määral. Sotsiaalsete ressursside skaala on punktide väärtused: 1 – ei, üldiselt mitte; 2 – harva; 3 – jah, vahetevahel; 4 – jah, enamasti; 5 – jah, kogu aeg.

Antud küsimuste valik on põhjendatud sellega, et töö autor soovis mõõta erinevaid töönõudmiste ja tööressursside liike, valides nendest kontoritöötajate jaoks kõige sobilikumad.

Iga küsimus mõõdab ühte alaskaalat. Töönõudmiste puhul uuritakse kaheksat nähtust: töökoormust, töötempot, muudatuste tempot (kui kiiresti ja edukalt töötaja kohaneb töömuudatustega), rollikonflikti, emotsionaalseid, kognitiivseid ja füüsilisi töönõudmisi ning töö ja eraelu konflikti. Ressursside mõõtmiseks kasutatakse kahte alaskaalat: tööressursid ja sotsiaalsed ressurssid. Tööressursside skaala koosneb kaheksast küsimusest ja need on rohkem suunatud tööprotsessiliseotud otseselt inimeste töö teostamisega. Sotsiaalsete ressursside alaskaala

koosneb viiest küsimusest ning on rohkem suunatud inimestevahelistele suhetele, tulenevad sotsiaalsetest aspektidest töökohal.

Tabel 4. Töönõudmiste ja -ressursside mõõtmiseks valitud skaalad

Skaala	Alaskaala	Küsimused
Töönõudmised	Töökoormus	Kas teil on piisavalt aega oma tööülesannete täitmiseks?
	Töötempo	Kas teie töö nõuab töötamist kiire tempoga?
	Muudatuste tempo	Kas muudatuste tempo on teie jaoks liiga kiire ja kohanemiseks jääb liiga vähe aega?
	Rollikonflikt	Kas teile esitatakse tööl vastukäivaid nõudmisi?
	Emotsionaalsed töönõudmised	Kas teie töö esitab teile emotsionaalselt kõrgeid nõudmisi?
	Kognitiivsed töönõudmised	Kas teie töö nõuab pidevat tähelepanu ja keskendumist?
	Füüsilised töönõudmised	Kas teie töö nõuab füüsilist vastupidavust?
	Töö ja eraelu konflikt	Kas te tunnete, et teie töökohustused häirivad teie eraelu?
Tööressursid	Kontroll oma töö üle	Kas saate mõjutada seda, kuidas oma tööd teete?
	Inimene – töö sobivus	Kas teie töö vastab teie oskustele ja võimetele?
	Ülesannete variatiivsus	Kas teie töö on mitmekesine?
	Arenguvõimalused	Kas teil on tööga seondult võimalik uusi asju õppida?
	Tagasiside	Kas saate piisavalt tagasisidet (kolleegidelt/klientidelt/juhtidelt) oma töö kohta?
	Rolli selgus	Kas teate täpselt, millised on teie tööülesanded ja vastutusalad?
	Osalemine otsustusprotsessides	Kas teil on võimalik osaleda teie tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel?
	Teadmiste/oskuste rakendamine	Kas teil on piisavalt võimalusi töö juures rakendada oma teadmisi ja oskusi?
Sotsiaalsed ressursid	Töökaaslaste sotsiaalne toetus	Kui sageli saate abi ja toetust oma kolleegidelt, kui seda vajate?
	Juhtide sotsiaalne toetus	Kui sageli saate abi ja toetust oma otseselt juhilt, kui seda vajate?
	Töökogukond	Kas teie ja kolleegide vahel valitseb positiivne õhkkond?
	Meeskonna efektiivsus	Kas teie kolleegide vahel toimub tööl hea koostöö?
	Tunnustamine	Kas tunnete, et inimesed, kellega koos töötate (kliendid, töökaaslased, partnered jne), hindavad teid?

Allikas: autori koostatud Kristenseni *et al.*, 2004; Veldhoveni *et al.*, 2015; Schaufeli, 2017; Berthelseni *et al.*, 2018 järgi

Tööst haaratuse mõõtmiseks kasutati Schaufeli *et al.* (2006) poolt loodud skaala lühendatud versiooni *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*, mis koosneb üheksast väitest ning mõõdab järgmisi alaskaalasisid: energia (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja süvenemine (*absorption*). Skaala hindamisel kasutati Likerti tüüpi viiepallist skaalat, kus väärtus 1 – üldse ei ole nõus ja 5 – olen täiesti nõus. Andmete töötlemiseks ja tulemuste lihtsamaks tõlgendamiseks kasutas antud töö autor kõikides hindamisskaalades viiepallist süsteemi, nõnda on mugavam neid skaalasisid omavahel võrrelda.

Küsimustiku viimases osas esitas töö autor taustaküsimusi: töötajate vanus, praegune ametikoht, tööstaaž praeguses ettevõttes ja kogu tööstaaž personalivaldkonnas. Töötajate vanus oli jaotatud seitsmesse gruppi: 18–23, 24–29, 30–35, 36–41, 42–47, 48–53 ja 53+ ning vastajad pidid valima ühe nendest variantidest. Töötajate praegusel kohal töötatud aeg ja kogu tööstaaž oli ka ette antud ja oli jaotatud viieks grupiks: kuni 1 aasta, 1–3 aastat, 4–6 aastat, 7–9 aastat, rohkem kui 9 aastat. Andmete esitamiseks ja analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, gruppide vaheliste erinevuste leidmiseks kasutati dispersioonanalüüsi, seoste leidmiseks kasutati korrelatsioonanalüüsi ja mõjude selgitamiseks regressioon- ja moderaatoranalüüsi.

2.3.1 Andmete analüüs

Pärast vastuste kogumist Google Forms keskkonnast eksporditi andmed Exceli faili, mida oli võimalik salvestada ja edasi analüüsida andmetöötlusprogrammis. Antud uurimuse puhul kasutati andmete kodeerimiseks ja analüüsimiseks IBM SPSS Statistics 28 andmetöötlusprogrammi.

Töönõudmise skaala ühe väite vastused oli vaja ümber pöörata, kuna sisuliselt oli väide teiste väidetega vastuolulise tähendusega. Töönõudmiste skaalal väide 33 (Kas teil on piisavalt aega oma tööülesannete täitmiseks?) tulemus näitab, et mida kõrgem hinnang, seda madalamad on töönõudmised. Ülejäänud väited töönõudmiste skaalal näitavad, et mida kõrgem on hinnang, seda kõrgemad on töönõudmised. Seega väide 33 oli vaja ümber kodeerida ehk hinnang 5 on 1, 4 on 2, 3 jääb samaks, 2 on 4 ja 1 on 5.

Küsimustiku reliaabluse kontrollimiseks kasutati Cronbachi alfat (α), milles tulemuste reliaablust $\alpha > 0,7$ peetakse sobilikuks (Pallant, 2016). Allpool on välja toodud antud töös kasutatud skaalade reliaablused.

Tabel 5. Usaldusväarsuse koefitsiendid (Cronbachi α)

Skaala	Alaskaala	Väidete arv	Küsimuste nr	α
Tööst haaratus	Energia	3	54, 55, 58	0,89
	Süvenemine	3	59, 61, 62	0,71
	Pühendumine	3	56, 57, 60	0,89
	Tööst haaratus	9	54-62	0,91
Töönõudmised		8	33-40	0,77
Tööressursid		8	41-48	0,81
Sotsiaalsed ressursid		5	49-53	0,83
Hälbiv töökäitumine	Teiste väärkohtlemine	16	8, 9, 14, 15, 19-21, 23, 24, 26-32*	0,79
	Sõnaline väärkohtlemine	9	8, 14, 20, 21, 23, 26, 27, 29, 32	0,68
	Käitumuslik väärkohtlemine	7	9, 15, 19, 24, 28, 30, 31	0,57
	Sabotaaž	3	1, 5, 6	0,63
	Eemale tõmbumine	4	3, 4, 11, 13	0,74
	Tahtlikult halvasti töötamine	3	2, 10, 12	0,47
	Loata asjade võtmine	5	7, 16-18, 22	0,63

* IBM SPSS Statistics võttis antud alaskaalast ise välja väite 25, kuna antud komponendi dispersioon on null

Allikas: autori koostatud

Kuna alaskaala teiste väärkohtlemine (*abuse*) sisaldab endas palju väiteid, otsustas töö autor konteksti järgi jaotada see alaskaala omakorda kaheks alaskaalaks ja nimetada need sõnaliseks (9 väidet) ja käitumuslikuks (7 väidet) väärkohtlemiseks. Seega saab eraldi vaadata nende mõju teistele konstruktidele. Edaspidi vaatab töö autor andmete analüüsi osas teiste väärkohtlemise alaskaala asemel kahte eraldi olevat alaskaalat: sõnaline ja käitumuslik väärkohtlemine.

Sõnalise väärkohtlemise Cronbachi alfa on 0,68 ning sellist usaldusväarsust saab antud alaskaala puhul kasutada, kuid käitumusliku väärkohtlemise usaldusväarsus on veidi madalam ($\alpha = 0,57$). Selleks, et tulemusi saaks tõlgendada ja saadud andmeid kasutada, oli vaja käitumusliku väärkohtlemise alaskaalade reliaablust tõsta. Alaskaalade usaldusväarsuse tõstmiseks otsustas töö autor välja jätta väited nr 30 ja 31 (Vaatasite ilma loata töökohal kellegi isiklikke emaile/asju ja

Lõite või tõukasite kedagi töö), kuna nende seotus skaalaga oli nõrk, korrelatsioonikordajad vastavalt $r = 0,106$ ja $r = 0,035$. Peale seda tehti korduv reliaabluse analüüs ning käitumusliku väärkohtlemise alaskaalal saadi tulemus $\alpha = 0,61$. Vastavalt Hintoni *et al.* seisukohtadele (2004, viidatud Nawi *et al.*, 2020) saab selle usaldusväärusega andmeid edasi töödelda, kuna vahemikku $\alpha = 0,50$ – $0,70$ peetakse mõõdukaks reliaabluseks.

Tahtlikult halvasti töötamise alaskaala reliaablus on $\alpha = 0,47$, mis tähendab väga nõrka usaldusväärust. Antud alaskaalal on kolm väidet ning neist ühe väljajätmine ei aita tõsta selle alaskaala reliaablust, et usaldusväärus oleks kõrgem (Tabel 5). Selle valimi puhul antud alaskaala ei tööta ning seda me ei kasuta andmete tõlgendamisel.

Selleks, et siiski kasutada halvasti töötamise (*production deviance*) alaskaalat, proovis töö autor koostada uut alaskaalat, mis sisaldab endas nii halvasti töötamise kui ka eemale tõmbumise (*withdrawal*) alaskaala väiteid. Uuele alaskaalale anti nimetus mitteproduktiivne töökäitumine, kuna nii hälbiva töökäitumise kui ka eemale tõmbumise küsimused sisaldasid sarnaseid väiteid, mis suunab mitteproduktiivsele töösooritusele. Uue skaala sisemine reliaablus ehk Cronbachi alfa oli $0,77$, mis võimaldab töö autoril kasutada uut seitsmewäitelist alaskaalat antud töös. Edaspidi töös ei vaadelda eraldi eemale tõmbumise ja halvasti töötamise alaskaalasid, vaid analüüsitakse uut alaskaalat – mitteproduktiivne töökäitumine.

Loata asjade võtmise alaskaala oli mõõduka reliaablusega, kuid mõnede väidete sisemine korrelatsiooni kordaja oli väga madal ($r = 0,301$ ja $r = 0,09$), seega otsustas töö autor välja jätta väited 17 ja 18 ning sai tulemuseks $\alpha = 0,71$.

2.4. Valimi kirjeldus

Valimi moodustamise meetodiks valiti mitte-tõenäosuslik eesmärgipärane valim. Peamiseks osalejate valiku kriteeriumiks oli see, et tegemist oleks personalivaldkonna töötajatega. Selleks et jõuda lõputöö eesmärgini, oli planeeritav vastajate arv vähemalt 200 inimest. Küsimustikule vastas 225 inimest. Uuringu valimi moodustasid erinevatel positsioonidel personalivaldkonna töötajad üle Eesti ja teiste valdkondade spetsialistid/kontoritöötajad (kesktaseme juhid, kvaliteedi-, turundus- ning logistika spetsialistid jpt). Valimisse sattusid inimesed, kes ei ole

personalivaldkonnaga seotud, kuigi tunnevad huvi selle valdkonna vastu või on sellega kaudselt seotud: turundusspetsialist, logistik, laenuhaldur, müüja, töötu jpt (n = 41). Kuna nende osakaal oli suhteliselt suur (18,2%), otsustas töö autor selle grupi tulemusi analüüsida, et vaadata, kas esineb mingeid erinevusi personalivaldkonna ja teiste valdkondade töötajate vahel.

Küsitluses oli ameti kohta küsimus avatud vormis ehk vastaja pidi ise kirjutama enda ametinimetuse, mitte valima pakutud valikvastustest. Seoses sellega jagas autor andmete analüüsimisel ametinimetused eraldi gruppidesse: personalijuht, personalispetsialist, värbaja, muu ametikoht (Tabel 6).

Tabel 6. Ametikohtade jaotus gruppideks, vastajate arv ja osakaal

Vastajate ametikohad	Töö autori poolt antud ametikoha nimetus	Vastajate arv	Protsent
Personalijuht, personalipartner	Personalijuht (grupp 1)	87	38,7
Personalispetsialist, personalianalüütik, koolitusspetsialist/-ekspert, (HR) spetsialist, personalitöötaja, HR administraator.	Personalispetsialist (grupp 2)	66	29,3
Värbaja, värbamistiimi juht, värbamisspetsialist, värbamisteenuste konsultant, värbamiskonsultant, värbamispartner.	Värbaja (grupp 3)	31	13,8
Nõunik, arendusjuht, juht, kvaliteedijuht/-spetsialist/-insener, kesktaseme juht, assistent, müüja, turundus, tegevjuht, osakonna juht, kahjukäsitleja, logistik/juht, sekretär, büroojuht, praktikant, laenuhaldur.	Muu ametikoht (grupp 4)	41	18,2

Allikas: autori koostatud

Kõige rohkem vastajaid töötab personalijuhi või sarnasel ametikohal – 38,7% (n = 87), personalispetsialiste või kitsama profiiliga personalitöötajaid oli 29,3% (sh koolitustega seotud spetsialistid). Värbamisega seotud spetsialistide osakaal oli 13,8% (n = 31) ning muudel ametikohtadel töötavate spetsialistide, kelle töö võis kunagi varem või nüüd olla kaudselt seotud, osakaal 18,2% (n = 41).

Töötajate vanus jagunes seitsmesse gruppi: 18–23, 24–29, 30–35, 36–41, 42–47, 48–53 ja 53+. Pärast andmete kogumist selgus, et gruppides 18–23 (n = 9; 4%) ja 53+ (n = 5; 2,2%) vastajate arv oli väga väike, seega otsustas töö autor liita kaks gruppi ja moodustada kokku viis gruppi (18–29, 30–35, 36–41, 42–47, 48+). Esimese grupi vastused liideti teise grupiga ja viimase grupi

vastused liideti eelviimase grupiga. Väga suurt vanuselist erinevust antud valimi puhul ei olnud. Kõige rohkem vastajaid oli vanuses 30–35 aastat (28%, n = 63) ning kõige vähem alates vanusest 48 (11.6%, n = 26). Allpool on andmed (Tabel 7), millest on näha vanusegrupid ning nende vastajate arv.

Tabel 7. Vanuseline jaotus

	Vastajate arv	Protsent
18 – 29 a	39	17,3
30 – 35 a	63	28,0
36 – 41 a	57	25,3
42 – 47 a	40	17,8
48 +	26	11,6

Allikas: autori koosatud

Töötajate tööstaaž praegusel töökohal ja üldine tööstaaž personalivaldkonnas oli jaotatud viieks grupiks: kuni 1 aasta, 1–3 aastat, 4–6 aastat, 7–9 aastat, rohkem kui 9 aastat. Praegusel töökohal töötatud aja kohta vastajate tööstaaž oli kuni 3 aastat – 68,9% (n = 155) ning kõige vähem vastajaid oli siin vahemikus 7–9 aastat – 5,8% (n = 13). Allpool on välja toodud tabel, mis näitab tööstaži praegusel ametikohal ning kogu tööstaaži personalivaldkonnas aastates, vastajate arvu ja osakaalu.

Tabel 8. Tööstaaž praegusel töökohal ja üldtööstaaž personali valdkonnas

	Tööstaaž praegusel töökohal		Üldtööstaaž	
	vastajate arv	protsent	vastajate arv	protsent
Kuni 1 aasta	75	33,3	22	9,8
1-3 aastat	80	35,6	40	17,8
4-6 aastat	38	16,9	43	19,1
7-9 aastat	13	5,8	40	17,8
Rohkem kui 9 aastat	19	8,4	80	35,6

Allikas: autori koosatud

Vastajate kõige suurem kogutööstaaž personalivaldkonnas oli rohkem kui 9 aastat – 35,6% (n = 80) ning kõige vähem vastajaid oli staažiga kuni 1 aasta – 9,8% (n = 22). 17,8% vastajatest on töötanud personalivaldkonnas kokku 1–3 aastat (n = 40). 19,1% valimist töötab 4–6 aastat personalivaldkonnas (n = 43) ja 7–9 aastat töötab 17,8% vastajatest (n = 40).

2.5. Uuringu tulemused

Antud magistritöös kasutab töö autor kirjeldavat statistikat ning tulemuste analüüsimiseks arvutati välja aritmeetilised keskmised (\bar{x}), standardhälbed (sd) ja minimaalsed ning maksimaalsed väärtused (min, max). Kuna antud valimi puhul oli uuritavaid gruppe rohkem kui kaks, kasutas töö autor dispersioonanalüüsi tegemiseks *One-Way ANOVA Post Hoc* analüüsi Tamhane meetodil, et võrrelda neid gruppe ja leida statistiliselt olulisi erinevusi ($p < 0,05$). Kahe sõltumatu tunnuse võrdlemiseks kasutati T-testi. Seoste leidmiseks erinevate nähtuste vahel kasutas töö autor Spearmani (ρ) korrelatsiooni analüüsi, kus korrelatsiooni statistiliselt olulisuse tõenäosus on $p < 0,05$. Uuritavate nähtuste mõju hindamiseks hälbivale käitumisele kasutas autor lineaarregressiooni ja moderaatoranalüüsi.

2.5.1. Hälbiv töökäitumine

Hälbiva töökäitumise alaskaalad, mida kasutatakse antud magistritöös, ning nende keskväärtused ja standardhälbed on välja toodud allpool (Tabel 9). Väiteid hinnati viiepunktilisel skaalal.

Tabel 9. Hälbiva töökäitumise alaskaalade keskväärtused ja standardhälbed

Alaskaala	\bar{x}	sd	Min	Max
Sõnaline väärkohtlemine	1,19	0,238	1,00	2,11
Käitumuslik väärkohtlemine	1,38	0,370	1,00	3,00
Sabotaaž	1,11	0,257	1,00	2,33
Mitteproduktiivne töökäitumine	1,63	0,508	1,00	3,14
Loata asjade võtmine	1,24	0,408	1,00	4,00

Allikas: autori koostatud

Mis puudutab hälbivat töökäitumist ja selle alaskaalasid, siis kõik need olid väga madalalt hinnatud. Kõige kõrgem nendest oli mitteproduktiivse töökäitumise alaskaala keskmine ($\bar{x} = 1,6$), mis tähendab, et see käitumise vorm esineb väga harva (hinnang 2 tähendab üks või kaks korda viimase aasta jooksul). Teised hälbiva käitumise vormid olid veel madalamalt hinnatud. Sõnalise ($\bar{x} = 1,2$) ja käitumusliku ($\bar{x} = 1,4$) väärkohtlemise alaskaaladel olid madalad keskmised hinnangud. Pigem on valinud inimesed vastuseks, et nende töökäitumises ei ole esinenud mitte kunagi sõnalist ega käitumuslikku väärkohtlemist viimase aasta jooksul. Sabotaaž oli nendest keskmiselt kõige madalamalt hinnatud ($\bar{x} = 1,1$) ning loata asjade võtmise keskmine hinnang oli samuti madal ($\bar{x} = 1,2$). Kuna halva töökäitumise küsimustele olid vastajate keskmised hinnangud madalad ($\bar{x} = 1,1-1,6$), mis tähendab, et vastajatel ei esinenud hälbivat töökäitumist mitte kunagi või see käitumine

esines vähesel määral (kuni kaks korda viimase aasta jooksul), otsustati jagada vastajad kahte gruppi. Esimeses grupis ei esinenud vastajatel hälbivat töökäitumist (\bar{x} kuni 1,5) ja teises grupis hälbiv töökäitumine esines vähesel määral (\bar{x} alates 1,51). Allpool näitavad risttabelid nende kahe grupi osakaalu ameti ja praegusel kohal töötatud aja lõikes (Tabel 10 ja tabel 11).

Tabel 10. Hälbiva käitumise esinemise sageduse osakaal ameti lõikes

		Amet				
		Personalijuht	Personalispetsialist	Värbaja	Muu elukutse	Kokku
Hälbivat käitumist ei esine	n	72,0	51,0	23,0	31,0	177,0
	% kokku	32,0	22,7	10,2	13,8	78,7
	% ametipõhine	82,8	77,3	74,2	75,6	78,7
Hälbivat käitumist esineb vähesel määral	n	15,0	15,0	8,0	10,0	48,0
	% kokku	6,7	6,7	3,6	4,4	21,3
	% ametipõhine	17,2	22,7	25,8	24,4	21,3

Allikas: autori koostatud

Tabel 11. Hälbiva käitumise esinemise sageduse osakaal praegusel kohal töötatud staaži lõikes

		Praegusel kohal töötatud staaž						Kokku
		vähem kui 6 kuud	6 kuud kuni 1 aasta	1 kuni 3 aastat	3 kuni 6 aastat	6 kuni 9 aastat	rohkem kui 9 aastat	
Hälbivat käitumist ei esine	n	27,0	35,0	61,0	30,0	10,0	14,0	177,0
	% kokku	12,0	15,6	27,1	13,3	4,4	6,2	78,7
	% staaži põhine	93,1	76,1	76,3	78,9	76,9	73,7	78,7
Hälbivat käitumist esineb vähesel määral	n	2,0	11,0	19,0	8,0	3,0	5,0	48,0
	% kokku	0,9	4,9	8,4	3,6	1,3	2,2	21,3
	% staaži põhine	6,9	23,9	23,8	21,1	23,1	26,3	21,3

Allikas: autori koostatud

Jagades gruppe hälbiva käitumise esinemise sageduse järgi, selgus, et 79% (n = 177) vastajatel ei esine hälbivat töökäitumist ja 21% (n = 48) esineb hälbivat töökäitumist vähesel määral. Vaadates hälbiva töökäitumise esinemise sagedust ametite lõikes selgus, et personalijuhid hindasid enda hälbiva töökäitumise sagedust kõige madalamalt võrreldes teiste ametitega ehk kõige suurem on nende osakaal, kellel hälbiv töökäitumine ei esine (83%). Samas praegusel kohal töötatud staaži

lõikes vaadates selgus, et nende osakaal, kes töötavad praegusel töökohal vähem kui 6 kuud, on kõige suurem (93%), ehk nendel hälbivat töökäitumist ei esine. Selleks, et võrrelda kahte gruppi (kellel hälbivat käitumist ei esine ja kellel esineb vähesel määral), on vaja kasutada T-testi, kus hälbiva töökäitumise esinemine ja mitte-esinemine on sõltumatud tunnused. Siis saab võrrelda nende gruppide keskmisi hinnanguid hälbiva käitumise alaskaalade kohta (või hälbiva käitumise esinemise vorme) (Lisa 4). Statistiliselt olulised tulemused neid kahte gruppi võrreldes esinesid kõikidel hälbiva töökäitumise alaskaaladel. Allpool tabelis on välja toodud statistiliselt olulised tulemused kahe grupi vahel.

Tabel 12. Gruppide keskmised hinnangud hälbiva töökäitumise esinemise sageduse ja hälbiva töökäitumise vormide vahel.

Alaskaala	Hälbivat käitumist ei esine		Hälbivat käitumist esineb vähesel määral	
	\bar{x}	sd	\bar{x}	sd
Sõnaline väärkohtlemine	1,10	0,134	1,49	0,282
Käitumuslik väärkohtlemine	1,25	0,234	1,87	0,372
Sabotaaž	1,07	0,198	1,25	0,380
Loata asjade võtmine	1,16	0,302	1,54	0,582
Mitteproduktiivne töökäitumine	1,45	0,372	2,28	0,405

Allikas: autori koostatud

Esitatud tabelist on näha, et mõlemad grupid hindasid mitteproduktiivset töökäitumist kõige kõrgemalt ning sabotaaži kõige madalamalt võrreldes teiste hälbiva töökäitumise vormidega. See tähendab, et kõige sagedamini esineb mitteproduktiivne töökäitumine ja kõige harvemini esineb sabotaaži. Sabotaaži hindasid mõlemad grupid väga madalalt ning sisuliselt tähendab see, et sabotaaži ei esine üldse ($\bar{x} = 1,1$ ja $\bar{x} = 1,3$).

Gruppide vaheliste erinevuste leidmiseks hinnangutes rakendati *OneWay ANOVA Post Hoc* analüüsi Tamhane meetodil (Lisa 2). Antud analüüsis vaatleb autor keskmisi hinnanguid (\bar{x}), standardhälbeid (sd), eeta-ruutu (η^2), dispersiooni tugevust (F) ja olulisuse nivood (p). Kõik statistiliselt olulised tulemused arvestati $p < 0,05$. Eeta-ruudu tulemuste tõlgendamiseks kasutati järgmisi näitajaid: mõju suurus on väike/nõrk, kui $\eta^2 = 0,01$, keskmine/mõõdukas, kui $\eta^2 = 0,06$, suur/tugev kui $\eta^2 = 0,138$ (Pallant, 2016).

Dispersioonanalüüsi tulemused näitasid, et gruppide hinnangutes hälbiva töökäitumise alaskaalale praegusel kohal töötatud tööstaaži lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu. Kui võrrelda

grupe kogu personalivaldkonnalise staaži lõikes, siis ainult ühe hälbiva töökäitumise alaskaala puhul esines statistiliselt oluline erinevus, mõõdukas mõju tugevusega $\eta^2 = 0,07$ (Lisa 2, Tabel 16). Seda statistiliselt olulist erinevust oli näha mitteproduktiivse töökäitumise alaskaalal ja seda hindas kõige kõrgemalt grupp kogu personalivaldkonnalise tööstaažiga 7–9 aastat ($\bar{x} = 1,8$), teised grupid hindasid mõneti madalamalt ($\bar{x} = 1,4 - 1,7$). See tähendab, et mitteproduktiivset töökäitumist esineb mõnevõrra sagedamini grupis, kelle kogu tööstaaž personalivaldkonnas on 7–9 aastat.

Võrreldes grupe ametikohtade järgi (Lisa 4, Tabel 22), selgus hälbiva töökäitumise alaskaalade hindamisel statistiliselt oluline erinevus nõrga mõjuga ($\eta^2 = 0,04$). Võrreldes teiste gruppidega ($\bar{x} = 1,05 - 1,13$) oli keskmine hinnang kõige kõrgem personalijuhtidel ($\bar{x} = 1,16$) sabotaaži alaskaalal. Samas sisulisele erinevusele see tulemus ei viita. Teistel hälbiva töökäitumise alaskaaladel puuduvad statistilised olulised erinevused ametikohtade lõikes.

2.5.2. Tööst haaratus

Tööst haaratuse skaalal on kolm alaskaalat: energia, pühendumine ja süvenemine. Allpool on välja toodud antud skaala ja selle alaskaalade aritmeetilised keskmised ja standardhälbed. Väiteid hinnati viiepunktilisel skaalal.

Tabel 13. Tööst haaratuse skaala, selle alaskaalade keskväärtused ja standardhälbed

Alaskaala	\bar{x}	sd	Min	Max
Tööst haaratus - energia	3,49	0,925	1,00	5,00
Tööst haaratus - pühendumine	3,93	0,884	1,00	5,00
Tööst haaratus - süvenemine	3,99	0,748	1,00	5,00
Tööst haaratus (kogu skaala)	3,80	0,755	1,00	5,00

Allikas: autori koostatud

Kõiki alaskaalasisid, mis mõõdavad tööst haaratust, on hinnatud sarnaselt keskmise tugevusega ehk siis vastajad on hinnanud oma tööst haaratuse keskmiselt tugevaks.

Nendest kõige madalamalt hinnati energiat ($\bar{x} = 3,49$) ning süvenemine ja pühendumine olid hinnatud veidi kõrgemalt ($\bar{x} = 3,99$ ja $\bar{x} = 3,93$). See tähendab, et antud üldkogumi puhul energiat tunnetatakse veidi vähem, kui teisi tööst haaratuse aspekte.

Võrdlemaks kahte gruppi hälbiva töökäitumise esinemise sageduse järgi ja nende keskmisi hinnanguid tööst haaratuse kohta kasutati T-testi (Lisa 4). Allpool tabelis 14 on välja toodud T-testi statistiliselt olulised tulemused.

Tabel 14. Gruppide keskmised hinnangud hälbiva töökäitumise esinemise sageduse ja tööst haaratuse vahel

Alaskaala	Hälbivat käitumist ei esine		Hälbivat käitumist esineb vähesel määral	
	\bar{x}	sd	\bar{x}	sd
Tööst haaratus - energia	3,58	0,854	3,15	1,094
Tööst haaratus - pühendumine	4,04	0,818	3,52	1,001
Tööst haaratus (kogu skaala)	3,89	0,683	3,49	0,919

Allikas: autori koostatud

Toodud tabelist on näha, et need, kellel hälbiv töökäitumine ei esine, hindasid kõige kõrgemalt pühendumist ($\bar{x} = 4,04$), teisel grupil ehk nendel, kellel hälbiv töökäitumine esineb vähesel määral, oli samuti kõige kõrgemalt hinnatud pühendumine ($\bar{x} = 3,79$) võrreldes teiste tööst haaratuse vormidega. Nendest vormidest oli kõige madalamalt hinnatud energia alaskaala mõlema grupi puhul ($\bar{x} = 3,58$ ja $\bar{x} = 3,15$). Ainult siin esineb sisuline erinevus, et grupp, kellel hälbiv töökäitumine ei esine, vastas, et tunnevad tööd tehes energiat, seejärel teine grupp, kellel hälbiv töökäitumine esineb vähesel määral, hindasid, et nõustuvad sellega osaliselt. Süvenemise alaskaalal nende gruppide lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud. Gruppis, kus esineb hälbiv töökäitumine vähesel määral, olid keskmised hinnangud madalamad võrreldes nendega, kellel hälbiv töökäitumine ei esine üldse. Siin võib järeldada, et need, kellel hälbiv töökäitumine ei esine, tunnevad end rohkem tööst haaratuna kui need, kellel hälbiv töökäitumine esineb vähesel määral.

Dispersioonanalüüsi tulemused näitasid, et gruppide hinnangutes tööst haaratusele praegusel kohal töötatud staaži lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud. Kui võrrelda gruppe kogu personalivaldkonnalise staaži lõikes, siis esinesid valimi raames üksikud olulise tugevusega erinevused (Lisa 2, Tabel 14). Mõõdukas erinevuse mõju suurus ($\eta^2 = 0,06$) esines võrreldes teiste kogustaaži gruppidega kõige suurema staažiga töötajate hinnangus tööst haaratuse energia skaalal ($\bar{x} = 3,78$), mis tähendab, et see grupp tunnetab töö tegemisest enam energiat kui teised, kes hindasid enda energiataseme pigem mõõdukaks. Sarnane erinevus esines ka kogu tööst haaratuse skaala osas. Kõige pikema kogu tööstaažiga vastajad hindasid enda tööst haaratust tugevaks, kusjuures teistel gruppidel jäi see pigem mõõdukaks (vastavalt $\bar{x} = 4,0$ ja $\bar{x} = 3,6-3,8$, $\eta^2 = 0,05$). Samuti esines statistiliselt oluline erinevus töösse süvenemise alaskaalal kogu tööstaaži lõikes grupis, kelle tööstaaž on kõige suurem. Nemad hindasid keskmiselt kõrgemaks tööst haaratuse süvenemise alaskaalat ($\bar{x} = 4,14$) võrreldes teiste gruppidega ($\bar{x} = 3,8-4,11$, $\eta^2 = 0,04$, $p = 0,04$).

Kuna sisuliselt on antud alaskaala hinnangud väga võrdselt jaotunud ning mõju suurus jäi pigem nõrgale tasemele, otsustas töö autor antud tulemust pidada mitteoluliseks. Tööst haaratuse pühendumuse alaskaalal puuduvad statistiliselt olulised erinevused.

Võrreldes gruppe ametikohtade järgi (Lisa 4) selgus, et personalijuhtidel olid keskmised hinnangud tööst haaratuse skaalal ja selle alaskaaladel veidi kõrgemad, kui teistel positsioonidel töötavatel osalejatel. Personalijuhid hindasid keskmiselt tööst haaratuse energia alaskaalat $\bar{x} = 3,7$, teised grupid vahemikus $\bar{x} = 3,3-3,5$, $\eta^2 = 0,04$, pühendumise alaskaalat $\bar{x} = 4,1$, teiste gruppide hinnangud olid vahemikus $\bar{x} = 3,7-3,9$, $\eta^2 = 0,04$, süvenemise alaskaalat $\bar{x} = 4,2$, teised vahemikus $\bar{x} = 3,6-4,0$, $\eta^2 = 0,06$ ning tööst haaratuse kogu skaalat $\bar{x} = 4,0$ teised vahemikus $\bar{x} = 3,6-3,7$, $\eta^2 = 0,05$. Värbajate keskmised hinnangud olid kõige madalamad võrreldes teiste ametikohtadega pühendumise ($\bar{x} = 3,7$), süvenemise ($\bar{x} = 3,6$) alaskaaladel ning kogu tööst haaratuse skaalal ($\bar{x} = 3,6$). Siin saab järeldada, et personalijuhid on rohkem tööle pühendunud, süvenenud oma töösse ning tunnevad rohkem energiat enda tööd tehes võrreldes teiste ametikohtade gruppidega.

2.5.3. Töönõudmised ja -ressursid

Töönõudmiste ja -ressursside mudel antud töös koosneb kolmest skaalast: töönõudmised tööressursid ja sotsiaalsed ressursid. Allpool on välja toodud antud skaala ja selle alaskaalade aritmeetilised keskmised ja standardhälbed (Tabel 15). Väiteid hinnati viiepunktilisel skaalal.

Tabel 15. Töönõudmiste, sotsiaalsete ja tööressursside skaala keskväärtused ja standardhälbed

	\bar{x}	sd	Min	Max
Töönõudmised	2,92	0,673	1,13	4,88
Sotsiaalsed ressursid	3,92	0,785	1,40	5,00
Tööressursid	3,97	0,660	1,50	5,00

Allikas: autori koostatud

Küsimustikule vastajad hindasid töönõudmisi üsna madalaks ($\bar{x} = 2,92$). See tähendab, et keskmiselt on vastatud, et nad tunnevad töönõudmiste survet/paljususust harva või mõnikord. Kõige kõrgemalt hinnati tööressursside tajumist ($\bar{x} = 3,97$) ja veidi madalamalt sotsiaalseid ressursse ($\bar{x} = 3,92$). Mõlemad hinnangud on üsna kõrged ja tähendavad, et keskmiselt vastajad siiski tunnetavad enamust ajast või suuremal määral sotsiaalsete ja tööressursside olemasolu.

T-testi abil võrreldi gruppe, kellel ei esine hälbivat töökäitumist ja kellel esineb seda vähesel määral ning nende keskmisi hinnanguid töönõudmiste, -ressursside ja sotsiaalsete ressurside osas

(Lisa 4). Statistiliselt oluliste tulemuste võrdlemiseks nende kahe grupi vahel on allpool toodud tabel 16.

Tabel 16. Gruppide keskmised hinnangud hälbiva töökäitumise esinemise sageduse ja tööst haaratuse vahel

Skaala	Hälbivat käitumist ei esine		Hälbivat käitumist esineb vähesel määral	
	\bar{x}	sd	\bar{x}	sd
Töönõudmised	2,86	0,676	3,15	0,614
Tööressursid	4,03	0,666	3,76	0,598
Sotsiaalsed ressursid	4,04	0,732	3,48	0,823

Allikas: autori koostatud

Tulemused näitasid, et grupis, kellel hälbivat töökäitumist ei esine, oli keskmine hinnang tööõudmiste osas veidi madalam, kui grupis, kellel hälbiv töökäitumine esineb vähesel määral (vastavalt $\bar{x} = 2,86$ ja $\bar{x} = 3,15$). See tähendab, et need, kellel hälbivat töökäitumist ei esine, tunnetavad veidi vähem tööõudmiste olemasolu võrreldes teise grupiga. Samas nemad hindasid ka enda ressursse kõrgemalt, kui grupp, kellel hälbivat töökäitumist esineb vähesel määral. Sisulist erinevust vastuste hindamisel nende gruppide vahel ei esine. On vaid näha veidi suuremat vahet sotsiaalsete ressursside hindamisel. Need, kellel hälbiv töökäitumine esineb vähesel määral, hindasid sotsiaalsete ressursside olemasolu keskmiselt $\bar{x} = 3,48$ ja teine grupp veidi kõrgemalt ($\bar{x} = 4,04$).

Dispersioonanalüüsi tulemused näitasid, et gruppide hinnangutes tööõudmiste, -ressursside ja sotsiaalsete ressursside skaaladel praegusel töökohal töötatud staaži lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu (Lisa 2). Tööõudmiste ja -ressursside skaalal on esinenud statistiliselt olulised, kuigi nõrga erinevusega mõjuga ($\eta^2 = 0,05$) tulemused kogu personalivaldkonnalise tööstaaži gruppides. Tööõudmiste skaalal kõige kõrgem hinnang võrreldes teiste gruppidega oli vastajatel kogu tööstaažiga 7–9 aastat (vastavalt $\bar{x} = 3,2$ ja $\bar{x} = 2,6–2,9$). See tähendab, et need, kellel on kogu tööstaaž personalivaldkonnas 7–9 aastat, tunnetavad tööõudmistest survet veidi rohkem, kui teised grupid. Tööressursside osas on kõige kõrgemat keskmist hinnangut andnud grupp kõige suurema tööstaažiga ($\bar{x} = 4,1$), teiste gruppide keskmised hinnangud olid vahemikus $\bar{x} = 3,7–4,0$. Siin võib järeldada, et inimesed, kelle kogu tööstaaž personalivaldkonnas on rohkem kui 9 aastat, tunnevad võrreldes teiste gruppidega, et neil on rohkem tööressursse.

Võrreldes gruppe ametikohtade järgi (Lisa 4), esines statistiliselt oluline erinevus mõõduka mõju suurusega vaid tööressursside skaalal ($\eta^2 = 0,08$, $p = 0,000$). Antud skaala puhul kõige kõrgemalt hindasid enda tööressursse personalijuhid ($\bar{x} = 4,17$). Teised grupid hindasid enda tööressursse veidi madalamalt, tulemused olid vahemikus $\bar{x} = 3,8-4,0$, mis tähendab, et personalijuhid tunnevad võrreldes teiste ametikohtadega veidi rohkem tööressursside olemasolu.

2.5.4. Korrelatsioonanalüüsi tulemused

Selles osas esitab töö autor läbiviidud korrelatsioonanalüüsi tulemusi, et vaadata erinevate nähtuste omavahelisi seoseid. Kuna antud töös ei ole tunnused normaaljaotusega, kasutab töö autor Spearmani korrelatsiooni (ρ). Korrelatsioonanalüüsi tõlgendamiseks loeb töö autor korrelatsioonikordajat vahemikus 0,1–0,3 nõrgaks; 0,4–0,6 mõõdukaks; 0,7–1,0 tugevaks (Akoglu, 2018), see mõõdab seoste tugevust ning määrab ka suunda (positiivne või negatiivne).

Statistiliselt olulised erinevused korrelatsioonanalüüsis esinesid kõikide hälbiva töökäitumise alaskaalade vahel (Lisa 5). See on loomulik tulemus, kuna need kõik mõõdavad hälbivat töökäitumist ning peavad omavahel olema positiivses korrelatsioonis. See tähendab, et mida rohkem esineb hälbiva töökäitumise konkreetne nähtus, seda suurema tõenäosusega hakkavad esinema teised hälbiva käitumise liigid.

Loata asjade võtmine, sabotaaž, käitumuslik ja sõnaline väärkohtlemine olid positiivses seoses mitteproduktiivse töökäitumisega. Nendest kõige tugevam seos oli alaskaaladel käitumuslik ($\rho = 0,54$) ja sõnaline väärkohtlemine ($\rho = 0,52$). Antud seos on mõõdukas ja positiivne. Loata asjade võtmise alaskaala oli mitteproduktiivse töökäitumise alaskaalaga mõõdukas positiivses seoses ($\rho = 0,37$) ning sabotaaži alaskaala ja mitteproduktiivne töökäitumine olid omavahel nõrgemas positiivses seoses ($\rho = 0,23$).

Käitumuslik ja sõnaline väärkohtlemine olid omavahel tugevas positiivses seoses ($\rho = 0,71$). See tähendab, et mida rohkem esineb käitumuslikku väärkohtlemist, seda suurema tõenäosusega hakkab esinema ka sõnalist väärkohtlemist. Teised omavahelised seosed hälbiva käitumise skaalal või selle alaskaalade vahel olid statistiliselt olulises seoses ja olid kas nõrgalt või mõõdukalt positiivsed.

Statistiliselt olulised erinevused esinesid hälbiva töökäitumise ja töönõudmiste, tööressursside ning sotsiaalsete ressursside vahel (Lisa 5). Nendest kõige tugevam positiivne seos oli sotsiaalsete

ja tööressursside vahel ($\rho = 0,61$) ehk mida rohkem inimesed kogevad sotsiaalseid ressursse, seda rohkem nad tunnetavad ka tööressursse. Vaadates kogu hälbiva töökäitumise skaalat ja võrreldes seda töönõudmistega, tööressursside ja sotsiaalsete ressurssidega, siis allpool tabelis (Tabel 17) on välja toodud korrelatsioonanalüüsi tulemused.

Tabel 17. Hälbiva töökäitumise skaala omavahelised seosed töönõudmistega, -ressursside, sotsiaalsete ressursside ja tööst haaratusega

	Töönõudmised	Tööressursid	Sotsiaalsed ressursid	Tööst haaratus
Hälbiv töökäitumine	0,280**	-0,262**	-0,320**	-0,214**

** statistiliselt on oluline $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Need tulemused näitavad statistiliselt olulisi seoseid nende skaalade vahel. Hälbiv töökäitumine on nõrgalt positiivselt seotud töönõudmistega ($\rho = 0,28$) ning nõrgalt negatiivselt seotud tööressursside ($\rho = -0,26$) ja sotsiaalsete ressurssidega ($\rho = -0,32$). See tähendab, et mida vähem on töö- ja sotsiaalseid ressursse ning mida kõrgemad on töönõudmised, seda rohkem inimesel esineb hälbiv töökäitumine.

Töönõudmised olid sotsiaalsete ressurssidega negatiivses mõõdukas korrelatsioonis ($\rho = -0,43$) ehk mida rohkem esinevad töönõudmised, seda vähem inimesed tunnetavad sotsiaalseid ressursse. Sarnane olukord oli ka tööressurssidega, kuid nende seos töönõudmistega oli nõrk ($\rho = -0,22$). Kõige kõrgem positiivne seos esines töönõudmistega ja sõnalise väärkohtlemise alaskaalal ($\rho = -0,32$), kuigi sellist seost peetakse nõrgaks. See tähendab, et mida rohkem esineb töönõudmisi, seda rohkem inimene väljendab sõnalist väärkohtlemist. Teiste hälbiva töökäitumise alaskaalade töönõudmistega, -ressursside ja sotsiaalsete ressursside omavahelised seosed olid nõrgad ($\rho = -0,14 - -0,29$). Tööressursid olid nõrgalt negatiivselt seotud vaid mitteproduktiivse töökäitumise, käitumusliku ja sõnalise väärkohtlemisega ($\rho = -0,19 - -0,26$). Samas mitteproduktiivne töökäitumine, käitumuslik ja sõnaline väärkohtlemine olid positiivselt seotud töönõudmistega ehk mida rohkem inimene tunnetab töönõudmisi, seda rohkem esinevad tal eelmainitud hälbiva käitumise vormid ($\rho = 0,22-0,32$).

Kui vaadata hälbiva töökäitumise alaskaalasid ja nende seost tööst haaratuse alaskaaladega, siis olulised erinevused esinesid kõige rohkem tööst haaratuse pühendumise alaskaalal. Mitteproduktiivse käitumise, loata asjade võtmise, käitumusliku ja sõnalise väärkohtlemise

alaskaaladega oli pühendumine nõrgas negatiivses seoses ($\rho = -0,15 - -0,26$) ehk mida vähem inimene on tööle pühendunud, seda rohkem esinevad eelnevalt nimetatud hälbiva töökäitumise liigid.

Kui vaadata tööst haaratuse süvenemise alaskaalat ning selle seost mitteproduktiivse töökäitumisega, siis siin esines statistiliselt oluline tulemus ($\rho = -0,19$). Antud seos on negatiivne ja nõrk ning tähendab, et mida rohkem on inimene süvenenud oma töösse, seda vähem tal esineb mitteproduktiivset töökäitumist.

Statistiliselt olulised erinevused esinesid ka tööst haaratuse energia alaskaalal ning mitteproduktiivse käitumise ja sabotaaži vahel. Tööst haaratuse energia alaskaala oli mitteproduktiivse töökäitumisega nõrgas negatiivses seoses ($\rho = -0,28$) ja nõrgas positiivses seoses sabotaažiga ($\rho = 0,14$). See tähendab, et mida rohkem inimene tunneb energiat enda tööd tehes, seda vähem esineb mitteproduktiivset töökäitumist, samas võib inimestel rohkem tekkida sabotaaži. Energia ja sabotaaži omavaheline seos ei tundu loogiline, kuigi siin võib esile tulla teisi faktoreid, mida töö autor ei ole antud uurimuses arvestanud.

Kui vaadata tööst haaratuse alaskaalade omavahelisi seoseid, siis siin esinesid statistiliselt olulised positiivsed seosed. Kõige tugevam nendest oli seos pühendumise ja energia vahel ($\rho = 0,72$). Mida rohkem inimene tunneb energiat enda töö tegemisel, seda rohkem on ta enda tööle pühendunud. Süvenemise ja pühendumise alaskaalade vahel oli ka tugev positiivne seos ($\rho = 0,65$) ehk mida rohkem on inimene süvenenud oma töösse, seda rohkem on ta ka pühendunud. Veidi nõrgem seos, mõõdukas ja positiivne, esines tööst haaratuse energia ja süvenemise alaskaalade vahel ($\rho = 0,57$). See tähendab, et mida rohkem inimene on enda töösse süvenenud, seda rohkem tunneb ta enda tööst energiat.

Võrreldes tööst haaratuse skaalat kogu hälbiva töökäitumise skaalaga, esines statistiliselt oluline negatiivne nõrk seos nende nähtuste vahel ($\rho = -0,21$) (Tabel 12). See tähendab, et mida rohkem on inimene enda tööst haaratud, seda vähem tal avaldub hälbiv töökäitumine.

Sotsiaalsed ja tööressursid on positiivselt seotud kõikide tööst haaratuse alaskaaladega. Antud seosed on statistiliselt olulised. Mida rohkem inimestel on sotsiaalseid ja tööressursse, seda rohkem on nad enda tööst haaratud. Sotsiaalsed ressursid olid mõõdukas positiivses seoses ($\rho = 0,48$) tööst haaratuse pühendumise alaskaalaga ning tööressursid olid samuti mõõdukas positiivses

seoses ($\rho = 0,59$) pühendumisega. See tähendab, et mida rohkem inimene omab ressursse töö teostamiseks, seda rohkem on ta tööle pühendunud. Sarnane olukord oli tööst haaratuse süvenemise alaskaalal. Tööressursside ja tööst haaratuse süvenemise vahel oli mõõdukas positiivne seos ($\rho = 0,41$), mis oli veidi kõrgem kui seos sotsiaalsete ressurssidega ($\rho = 0,30$). See tähendab, et mida rohkem inimestel on ressursse, seda rohkem on nad enda töösse süvenenud ning siin mängivad tööressursid veidi tähtsamat rolli kui sotsiaalsed ressursid. Sotsiaalsete ressursside ja energia alaskaala korrelatsioon oli $\rho = 0,47$ ning tööressursside puhul oli $\rho = 0,49$. Antud seosed on statistiliselt olulised, positiivsed ja mõõdukad, mis tähendab, et mida rohkem on inimestel ressursse, seda rohkem ta tunneb energiat enda tööd tehes.

Töönõudmised olid statistiliselt olulises negatiivses seoses ainult tööst haaratuse pühendumise ja energia alaskaaladega (vastavalt $\rho = -0,22$, $\rho = -0,35$). Tööst haaratuse pühendumisega on see seos negatiivne ja nõrk ning energiaga on mõõdukas. See tähendab, et mida rohkem on töönõudmisi, seda vähem on inimesed pühendunud oma tööle ja tunnetavad vähem energiat tööd tehes.

Statistiliselt olulised seosed ametialase tööstaaži ja teiste nähtuste vahel on esinenud vaid kogu tööstaaži ja mõnel alaskaalal (Lisa 5). Allpool tabelis (Tabel 18) toob autor need seosed välja.

Tabel 18. Statistiliselt olulised seosed demograafiliste andmete ja teiste nähtuste vahel

	Nähtus	Seos (ρ)
Kogu tööstaaž	Tööressursid	,226**
	Tööst haaratus (pühendumine)	,163*
	Tööst haaratus (süvenemine)	,201**
	Tööst haaratus (energia)	,205**

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$

** statistiliselt on oluline $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Antud uurimusest selgus, et kogu tööstaaž on nõrgalt positiivselt seotud tööressursside ja kõikide tööst haaratuse alaskaaladega ($\rho = 0,16-0,23$). See tähendab, et mida suurem on töötajate tööstaaž, seda kõrgemalt nad hindavad enda tööressursside olemasolu, on tööle rohkem pühendunud, süvenenud oma töösse ning kogevad rohkem energiat tööd tehes. Praegusel kohal töötatud staaž ei näidanud omavahelisi seoseid teiste nähtustega. Samuti ei olnud hälbiva töökäitumise alaskaalad

ning töönõudmised statistiliselt olulistes seostes ametialase tööstaažiga. See tähendab, et praegusel kohal töötatud aeg ei mõju töötajate hälbiva töökäitumise esinemisele ning töönõudmiste surve ei sõltu töötajate praegusel kohal oldud tööstaažist.

2.5.5. Regressioonanalüüsi tulemused

Kontrollimaks tööst haaratuse mõju töönõudmiste ja hälbiva töökäitumise vahelisele seosele viis autor läbi moderaatoranalüüsi. Selleks kasutati A. F. Hayesi välja töötatud PROCESS v3.4 programmi. Analüüsi tulemused näitasid, et tööst haaratus ei toimi moderaatorina. See tähendab, et antud uurimuses tööst haaratus ei oma otsesest mõju töönõudmiste seosele hälbiva töökäitumisega (Tabel 19, Joonis 6).

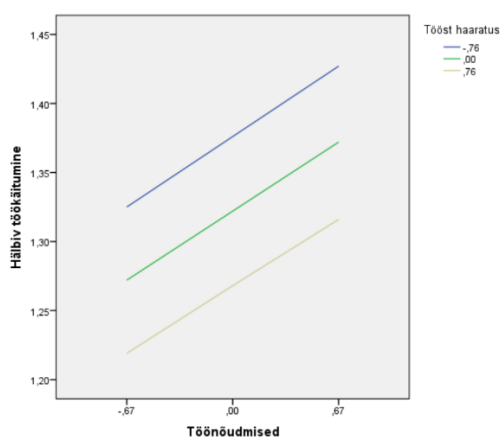
Tabel 19. Tööst haaratuse moderaatorefekt hälbiva töökäitumise ja töönõudmiste seosele

Mudel – Hälbiv töökäitumine						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	1,322	,017	78,354	,000	1,289	1,355
Töönõudmised	,074	,026	2,851	,005	,023	,125
Tööst haaratus	−,072	,022	−3,190	,002	−,116	−,027
Int_1	−,002	,032	−,077	,939	−,065	,060
	R2-chng		F	df1	df2	p
X*W	,000		,006	1,000	221,000	,939

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$

** statistiliselt on oluline $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud



Joonis 6. Tööst haaratuse moderaatorefekt hälbiva töökäitumise ja töönõudmiste seosele
Allikas: autori arvutused

Hälbiva töökäitumise ja teiste nähtuste omavehliste seoste kirjeldamiseks kasutati lineaarset regressioonanalüüsi. Töö autor on selleks valinud sammuviisilise meetodi ehk *Stepwise* – meetodi. Sõltuvaks muutujaks oli hälbiv töökäitumine ning sõltumatuteks muutujateks valiti neli skaalat: töönõudmised, töö- ja sotsiaalsed ressursid ning tööst haaratus. Regressioonanalüüsi eesmärk on välja selgitada, milline nähtus kõige rohkem mõjub hälbiva töökäitumise esinemise sagedusele ning suurendab või vähendab selle esinemist. Tunnuste statistiline usaldustõenäosus on $p < 0,05$. Regressioonanalüüsist selgus (Lisa 6), et töö- ja sotsiaalsed ressursid mõjutavad negatiivselt hälbiva töökäitumise esinemise sagedust (mida rohkem inimene tunneb ressurside olemasolu, seda harvemini esineb hälbiv töökäitumine) ning töönõudmised mõjuvad positiivselt (mida rohkem on töönõudmisi, seda sagedamini esineb hälbiv töökäitumine). Esimeses mudelis sõltumatu muutuja on töönõudmised, mis omakorda positiivselt mõjutab hälbiva töökäitumise esinemise sagedust ($\beta = 0,248$). Teise mudelisse lisandus töönõudmiste juurde teine sõltumatu muutuja – tööressursid ($\beta = -0,179$). Selles mudelis on töönõudmiste mõju ($\beta = 0,220$) hälbivale töökäitumisele vähesel määral langenud. Töönõudmiste mõju ($\beta = 0,139$) oli kõige madalam neljas mudelis ning sotsiaalsed ressursid olid kõige kõrgema mõjuga ($\beta = -0,263$) hälbiva töökäitumise esinemise sagedusele. See tähendab, et sotsiaalsete ressurside lisamisega antud mudelisse töönõudmiste mõju hälbivale töökäitumisele langeb ehk hälbiv töökäitumine esineb harvemini, kui inimene tunneb rohkem sotsiaalseid ressursse. Tööressursid ja tööst haaratus ei oma olulist mõju hälbiva töökäitumise esinemise sagedusele.

3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Antud osas analüüsitakse lähtuvalt uuringu küsimustest ja töö eesmärgist saadud tulemusi ning esitatakse järeldused ja arutelud. Samas tuuakse välja uuringu piirangud ning tehakse ettepanekuid tulevastele uurimustele.

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada personalitöötajate töönõudmiste ja tööressursside mõju hälbivale töökäitumisele ning millist rolli mängib selles tööst haaratus, aga ka hälbiva töökäitumise seotus ameti ja tööalase staažiga.

Vastajate keskmised hinnangud hälbiva töökäitumise esinemise osas olid väga madalad ning olid vahemikus 1,11–1,63, mis tähendab, et enamus üldse ei väljendanud hälbivat töökäitumist või tegid seda üks või kaks korda viimase aasta jooksul. Töönõudmiste osa oli hinnatud keskmiselt, mis tähendab, et üldiselt tunnevad vastajad mõnikord töönõudmistest survet. Sotsiaalseid ja tööressursse hinnati üsna kõrgelt, mis tähendab, et vastajad tunnevad mõlemate ressursside olemasolu enamus ajast. Sotsiaalsete ja tööressursside keskmistel hinnangutel oli väga väike vahe (ainult 0,05 punkti), seega mõlemate ressursside olemasolu tajutakse üsna võrdselt. Uurimusest selgus, et vastajad on enda tööst haaratud, kuna keskmine tööst haaratuse hinnang oli suhteliselt kõrge (3,8).

Esimeseks uurimisülesandeks oli leida töönõudmiste ja –ressursside seoseid hälbiva töökäitumisega. Selleks tehti korrelatsioonanalüüs ja lisaks sellele võrreldi kahte gruppi vastajatest, kellel esineb hälbiv töökäitumine vähesel määral ehk paar korda aastas (21%) ja kellel ei esinenud seda aasta jooksul üldse (79%). Gruppide võrdlemiseks kasutati T-testi. Uurimusest selgus, et need, kellel esineb hälbiv töökäitumine vähesel määral, ja need, kellel ei esine üldse, hindasid mitteproduktiivset töökäitumist kõige kõrgemalt ning sabotaaži kõige madalamalt. Sisuliselt tähendab see seda, et sabotaaži ei esinenud kummagi grupi puhul ehk enamus vastajatest ei väljenda sabotaaži töökohal mitte kunagi. Võrreldes neid kahte gruppi (kellel esineb hälbivat töökäitumist vähesel määral ja kellel ei esine üldse) teiste nähtuste puhul (v.a energia alaskaala), siis sisulisi erinevusi hinnangutel ei ilmnunud. Energia oli grupis, kellel ei esine hälbivat töökäitumist, keskmiselt hinnatud 4-ga ehk vastajad olid nõus, et tunnevad energiat tööd tehes. Teine grupp vastas keskmiselt 3, mis tähendab et need, kellel hälbivat töökäitumist esineb vähesel määral, nõustuvad osaliselt sellega, et tunnetavad energiat tööd tehes. Antud töös on leitud statistiliselt olulised nõrgad positiivsed seosed töönõudmiste ja hälbiva töökäitumise vahel ainult

teatud alaskaaladega: mitteproduktiivse töökäitumise, käitumusliku ja sõnalise väärkohtlemisega. Sabotaaži ja loata asjade võtmise alaskaalal ei ole esinenud statistiliselt olulisi seoseid töönõudmistega. Positiivne ja nõrk seos hälbiva töökäitumise alaskaalade ja töönõudmiste vahel tähendab seda, et mida rohkem esineb töökohal nõudmisi, seda rohkem esineb ka eelmainitud hälbiva töökäitumise vorme. Kuna antud seos on nõrk, ei saa seda pidada väga usaldusväärseks ning antud tulemust ei saa üldistada, vaid see pigem näitab tendetsi ainult antud valimi puhul. Toetudes varasematele uurimustele, võib kinnitada antud tendetsi ning sarnaseid tulemusi said ka Chen *et al.* (2017), kes leidsid, et töönõudmised (töökoormus, töötempo ning töö ja eraelu konflikt) on positiivses seoses hälbiva töökäitumisega. Balducci *et al.* (2011) kinnitasid, et rollikonflikt, töökoormus ja inimestevahelised nõudmised on positiivselt seotud hälbiva töökäitumisega. Samas kõrged töönõudmised viitavad läbipõlemisele (Van den Broeck *et al.*, 2017), mis omakorda toob kaasa negatiivset mõju nii indiviidi kui ka organisatsioonilisel tasandil.

Mis puudutab töö- ja sotsiaalsete ressursside seoseid hälbiva töökäitumisega, siis nii sotsiaalsed kui ka tööressursid olid negatiivselt ja nõrgalt seotud vaid mitteproduktiivse töökäitumisega, käitumusliku ja sõnalise väärkohtlemisega. Huvitav on see, et sotsiaalsed ressurssid olid lisaks eelmainitud nähtustele negatiivses nõrgas korrelatsioonis ka loata asjade võtmisega. Kuna antud seosed on nõrgad, ei saa neid üldistada, vaid tulemused näitavad tendetsi antud valimi puhul. See tähendab, et mida rohkem tajutakse sotsiaalseid või/ja tööressursse, seda vähem esineb mitteproduktiivset töökäitumist ning sõnalist ja käitumuslikku väärkohtlemist. Töönõudmised olid tugevamalt seotud pigem sotsiaalsete ressurssidega kui tööressurssidega. Antud seos on negatiivne ja mõõdukas, mis tähendab, et mida rohkem vastajad tajuvad sotsiaalsete ressursside olemasolu, seda madalamalt nad hindasid töönõudmiste survet. Tööressursid näitasid negatiivset nõrka seost töönõudmistega ning sellist tulemust ei saa üldistada. Võrreldes töönõudmiste, -ressursside ja sotsiaalsete ressursside omavahelisi seoseid kogu hälbiva käitumise skaalaga, siis kõik seosed on nõrga tugevusega. Nendest kõige rohkem olid positiivselt seotud sotsiaalsed ressurssid hälbiva töökäitumisega. Seega saab järeldada, et just sotsiaalsed ressurssid mängivad suuremat rolli seoses hälbiva töökäitumisega ehk mida rohkem inimene tajub sotsiaalsete ressursside olemasolu, seda vähem tal esineb hälbivat töökäitumist. Tööressursside tähtsust (k.a sotsiaalsed ressurssid) rõhutasid Balducci *et al.* (2011) leidsid, et tööressursside olemasolu (sotsiaalne tugi, karjäärivõimalused ja autonoomsus) aitab vähendada töönõudmiste mõju ning seega väheneb ka negatiivne mõju, mis on seotud tööga või on tööle suunatud.

Teisele uurimisküsimusele vastamiseks tehti korrelatsioonanalüüs, et leida tööst haaratuse, töönõudmiste ja tööressursside omavahelisi seoseid. Tööst haaratuse ning teiste nähtuste seoste leidmiseks valiti tööst haaratuse alaskaalad: pühendumine, süvenemine ja energia. Tulemused näitasid, et kõik alaskaalad olid positiivses seoses töö- ja sotsiaalsete ressurssidega. Mis tähendab, et mida rohkem on vastajatel töö- ja sotsiaalseid ressursse, seda rohkem on nad tööst haaratud. Kõige nõrgem positiivne seos esines süvenemise ja sotsiaalsete ressursside vahel, teised seosed olid mõõdukad. Kõige tugevam nendest oli seos pühendumise ja tööressursside vahel. Antud seos oli mõõdukas ja positiivne, mis tähendab, et mida rohkem vastaja tajub tööressursse, seda rohkem on ta tööle pühendunud. Tulemus näitab tendetsi ja seda saab ka üldistada. Tööst haaratuse alaskaalad ja töönõudmised olid omavahel nõrgas negatiivses seoses, mis tähendab, et mida kõrgemalt hinnati töönõudmiste olemasolu, seda vähem tunnetatakse tööst haaratust. Energia alaskaala oli võrreldes teistega veidi rohkem seotud töönõudmistega ehk mida rohkem tajutakse töönõudmisi, seda vähem saab vastaja energiat tööd tehes. Kuna seos on nõrk, siis võime jälgida ainult tendetsi vastajate seas ning antud seoste tulemusi ei saa üldistada.

Toetudes saadud dispersioonanalüüsi (*One-Way ANOVA*) tulemustele võib vastata kolmandale uurimisküsimusele, kus oli vaja leida erinevusi hälbiva töökäitumise esinemises ameti ja tööstaaži lõikes. Uurimuses selgus, et praeguse tööstaaži lõikes olulisi erinevusi ei esinenud, seega kui palju inimene töötab viimasel ametikohal, ei mõju kuidagi sellele, kuidas nemad hindasid enda vastuseid. Statistiliselt olulised erinevused esinesid kogu personalivaldkonnalise tööstaaži lõikes. Vaadates personalivaldkonnalist üldstaaži hälbiva töökäitumise vormide esinemisega, siis leiti, et mitteproduktiivne töökäitumine esineb rohkem nendel, kes omab 7–9 aastast kogemust personalivaldkonnas. See grupp hindas mitteproduktiivset käitumist veidi kõrgemalt, kui teised. Keskmise hinnangu tulemus näitab, et 7–9 aastase üldstaažiga grupis esineb mitteproduktiivset käitumist vaid paar korda aasta jooksul. Vastajatest kõige madalamalt hindas mitteproduktiivset käitumist grupp, kelle üldtööstaaž oli kuni üks aasta, ehk nende keskmine hinnang tähendab, et nendel ei esinenud mitteproduktiivset käitumist viimase aasta jooksul. Paraku antud valimi puhul ei saa järeldada, et vastajad, kelle personalivaldkonnaline üldstaaž on vähem kui aasta, on rohkem tööst haaratud ning seetõttu mitteproduktiivne töökäitumine ei esine. Hoopis teised tulemused tulid välja pika tööstaažiga töötajatel ehk need, kellel on kõige suurem üldstaaž, tunnevad rohkem energiat enda tööd tehes, on enda töösse süvenenud ning tööst haaratud. Teiste hälbiva töökäitumise vormidega ei esinenud statistiliselt olulisi erinevusi personalivaldkonnalise üldstaaži lõikes, seega üldistada saab ainult mitteproduktiivse töökäitumise esinemise erinevust tööstaaži lõikes. Vaadates erinevusi hälbiva töökäitumise esinemises ameti lõikes, leiti vaid üks statistiliselt

oluline erinevus sabotaaži kohta. Personalijuhid hindasid sabotaaži veidi kõrgemalt, kui teiste ametikohtade esindajad. Kuna vastajate keskmiste hinnangute vahe on nii väike ning keskmine hinnang madal, mis tähendab, et antud käitumise vorm ei esinenud viimase aasta jooksul, otsustas magistr töö autor mitte pidada antud tulemust oluliseks. Seega võib järeldada, et hälbiva töö käitumise esinemisel ei ole erinevusi ameti lõikes ning seda tulemust ei saa üldistada.

Toetudes saadud regressioonanalüüsi tulemustele võib vastatata ka neljandale uurimisküsimusele, mis puudutab ressursside mõju hälbivale töö käitumisele. Regressioonanalüüsi alusel võib järeldada, et just sotsiaalsed ressursid vähendavad töö nõudmiste mõju ning tänu sellele väheneb ka hälbiva töö käitumise esinemine. See tähendab, et sotsiaalne toetus kas kolleegide või juhtide poolt on veidi olulisem kui teised tööressursid. Korrelatsioonanalüüsi tulemused, mida magistr töö autor on lahti seletanud esimeses uurimisküsimuses, näitasid, et sotsiaalsed ressursid võrreldes tööressurssidega olid veidi rohkem negatiivselt seotud hälbiva töö käitumise vormidega, seega just sotsiaalsed ressursid mängivad suuremat rolli hälbiva töö käitumise esinemisel ning vähendavad seda. Balducci *et al.* (2011) rõhutavad enda uurimustes just sotsiaalsete ressursside olulisust ja kinnitasid ka omavahelisi seoseid tööst haaratusega. Sotsiaalne ja/või meeskonna tugi oli üks faktoritest, mis on otseselt seotud tööst haaratusega (*Ibid.*). Stoverink *et al.* (2017) uurisid samuti sotsiaalseid ressursse ning kuidas sotsiaalne tugi ja meeskonna psühholoogiline turvalisus mõjub hea töö käitumise väljendamisele. Nende uurimusest selgus, et meeskonna püüdlikkus on mediaator sotsiaalsete ressursside ning hea töö käitumise vahel, mis tähendab seda, et meeskonna juhid võiksid rohkem tähelepanu pöörata psühholoogilisele turvalisusele ja sotsiaalsele toele. Tagades neid sotsiaalseid ressursse hakkavad töötajad väljendama head töö käitumist läbi meeskonna püüdlikkuse (*Ibid.*).

Viiendale uurimisküsimusele vastamiseks tehti moderaatoranalüüs, et vaadata kuidas mõjutab tööst haaratus hälbiva töö käitumise esinemist. Toetudes magistr töö teoreetilisele osale, et töö nõudmised võivad põhjustada hälbiva töö käitumise esinemist, otsustas töö autor kontrollida, kas tööst haaratus suurendab või vähendab mõju töö nõudmiste seosele hälbiva töö käitumisega. Uurimuses selgus, et tööst haaratus ei toimi moderaatorina ehk ei oma otsest mõju töö nõudmiste seosele hälbiva töö käitumisega.

3.1 Piirangud

Käesolev uuring näitas, et vaatamata madalatele hälbiva töökäitumise hinnangutele, mis tähendab, et personalitöötajatel väljendus selline töökäitumine ainult paar korda viimase aasta jooksul, peavad juhid ikkagi selle teemaga tegelema. Üheks oluliseks aspektiks võib pidada dilemmat – kas kõik vastajad vastasid ausalt hälbiva käitumise osa küsimustele või ei tahtnud paista halvas valguses ning varjasid õigeid hinnanguid. Antud uurimuses ei olnud uuritud teiste valdkondade esindajaid piisavas koguses, seega ei saa järeldada, et teised hindaksid hälbiva töökäitumise esinemist sama madalalt kui personalitöötajad. Vastajate arv oli piisav, et teostada uuringut antud töö raames, kuigi autori arvamusel ei võimalda see arv teha üldistavaid järeldusi. Vaatamata sellele, et valim oli eesmärgipärane, on valimisse sattunud inimesed, kes on kaudselt seotud personalitööga (kvaliteedijuhid, juhid, assistendid, müüjad jt). Seega täpselt personalivaldkonnast oli 184 vastajat (81,8%) ja ülejäänud olid teiste ametikohtade esindajad.

Antud töö oli rohkem suunatud hälbiva töökäitumise vormide uurimisele ning väga detailselt ei ole uuritud tööõudmiste ning sotsiaalsete ja tööressursside liike. Küsimustiku hälbiva töökäitumise alaskaalade madala reliaabluse tõttu ei saanud uurida kõiki hälbiva käitumise vorme. Tahtlikult halvasti töötamise ja eemaletõmbumise alaskaalasisid eraldi ei analüüsitud antud töö raames, kuid need moodustasid uue alaskaala – mitteproduktiivne töökäitmine, mis küll tõstis sisemist reliaablust, kuid loodud uus konstrukt mõõdab veidi teist nähtust.

Võttes arvesse, et hälbiv töökäitumine personalivaldkonnas töötajatel praktiliselt ei esine, tuleb seda nähtust uurida ka teistes valdkondades. Oleks kasulik uuesti vaadata hälbiva töökäitumise osa küsimuste sõnastusi ehk kohandada, et paremini kasutada Eesti kontekstis. Kuna see on üsna tundlik teema, võiks teine lausete sõnastus tõsta väidete reliaablust ja nii võiks saada teisi tulemusi. Samuti oleks edaspidi kasulik uurida, milliseid sotsiaalsete ja tööressursside liike täpsemalt tajutakse ja millised tööõudmiste vorme täpsemalt esineb. Käesoleva uuringu nähtuste seosed olid pigem nõrgad, seega enamus tulemusi ei saa üldistada, vaid neid saab kasutada antud valimi puhul. Antud uuring oli tehtud ainult Eesti kontekstis, seega soovitab magistr töö autor edaspidi antud teemat laiendada ning uurida teiste maade ja rahvuste esindajate töökäitumist.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö keskendus personalitöötajate hälbiva töökäitumise ja selle esinemist mõjutavate tegurite uurimisele (sotsiaalsed ressursid, tööressursid, töönõudmised ja tööst haaratus). Teoreetiline osa koosnes antud nähtuste mõistete ja vormide kirjeldamisest ning varasematest käsitlustest. Töö empiirilises osas uuriti hälbiva käitumise ja seda mõjutavate tegurite taset, hälbiva käitumise esinevaid vorme, omavahelisi seoseid, tööst haaratuse mõju töönõudmiste ja hälbiva töökäitumise seosele ning ameti- ja tööstaažialaseid erisusi. Antud teema on oluline, kuna personalitöötajatel on tähtis roll organisatsioonis ning nende käitumisest võib sõltuda terve organisatsiooni olemasolu.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada personalitöötajate töönõudmiste ja tööressursside mõju hälbivale töökäitumisele ning millist rolli mängib selles tööst haaratus. Samuti oli eesmärgiks selgitada hälbiva töökäitumise seotust ameti- ja tööalase staažiga. Vastavalt eesmärgile sõnastati järgmised uurimisküsimused:

- 1) Kuidas on seotud töönõudmised ja tööressursid hälbiva töökäitumisega?
- 2) Kuidas tööst haaratus on seotud töönõudmiste ja tööressurssidega?
- 3) Millised on erinevused hälbiva töökäitumise esinemises ameti ja tööstaaži lõikes?
- 4) Millised ressursid aitavad vähendada hälbiva töökäitumise esinemist?
- 5) Kuidas mõjutab tööst haaratus hälbiva töökäitumise esinemist?

Kõikidele küsimustele saadi vastused ning uuringu tulemustest selgus, et personalitöötajate hälbiva käitumise esinemise tase on väga madal ehk praktiliselt seda ei esine. Personalitöötajate seas tunnetatakse üsna kõrgelt sotsiaalsete ja tööressursside olemasolu ning töönõudmisi hinnati keskmiselt (ehk mõnikord kogetakse töönõudmistest survet). Personalitöötajad on enda tööst haaratud, tunnetavad energiat tööd tehes, on enda töösse süvenenud ja tööle pühendunud.

Korrelatsioonanalüüs näitas, et töönõudmised ja tööressursid olid nõrgalt seotud hälbiva töökäitumisega, kusjuures töönõudmised olid positiivses seoses ning töö- ja sotsiaalsed ressursid negatiivses seoses hälbiva töökäitumisega. Mida rohkem vastajad kogevad töönõudmistest survet

ja mida vähem tunnetavad sotsiaalsete ja tööressursside olemasolu, seda rohkem esineb hälbivat töökäitumist. Samas tööst haaratus oli nõrgalt negatiivselt seotud hälbiva töökäitumisega. Kõige rohkem negatiivseid seoseid esineb pühendumise ja enamuste hälbiva töökäitumise alaskaaladega ehk mida vähem vastajad on pühendunud oma tööle, seda rohkem võib esineda erineva hälbiva töökäitumise vorme. Kõik tööst haaratuse vormid olid positiivselt seotud töö- ja sotsiaalsete ressurssidega ning ainult pühendumine ja energia alaskaala olid seotud.

Võrreldes T-testi abil grupe, kellel ei esine ja kellel esineb hälbivat töökäitumist vähesel määral, hindasid need grupid mitteproduktiivset töökäitumise vormi kõrgemalt (ehk see käitumine esineb veidi rohkem võrreldes teiste hälbiva käitumise vormidega). Samas hindasid mõlemad grupid sabotaaži väga madalalt ehk selline vorm praktiliselt ei esine vastajatel. Nende gruppide keskmistest hinnangutest selgus, et tööst haaratus ja selle vormid, tööressursside ja sotsiaalsete ressursside olemasolu hindas grupp, kellel ei esine hälbivat töökäitumist, veidi kõrgemalt võrreldes teise grupiga (ehk need, kellel ei esine hälbivat töökäitumist, on oma tööst rohkem haaratud ja tunnetavad rohkem töö- ja sotsiaalseid ressursse). Samas need, kellel ei esine hälbivat töökäitumist, hindasid veidi madalamalt töönõudmiste survet. Seda kinnitas ka korrelatsioonanalüüs. Sisuline erinevus hinnangute andmisel oli nende gruppide vahel vaid energia alaskaalal. Need, kellel hälbiv töökäitumine esineb vähesel määral, tunnetavad tööd tehes energiat veidi väiksemal määral (ehk nõustusid osaliselt väidetega võrreldes teise grupiga). Rääkides gruppide erinevusest tööstaaži ja ametikoha lõikes, siis tulemuste leidmiseks oli tehtud despersioonanalüüs (*One-way ANOVA*). Tulemustest selgus, et personalijuhid on veidi rohkem haaratud enda tööst ning tunnetavad rohkem tööressursse võrreldes teiste ametite esindajatega. Praegusel kohal töötatud staaži lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud, kuid erinevused esinesid valdkonnalise kogu tööstaaži lõikes. Need, kes töötavad rohkem kui 9 aastat personalivaldkonnas, hindasid enda tööst haaratust ja selle alaskaalasid – energiat ja süvenemist – veidi kõrgemalt kui teised. Suurem vahe ja sisuline erinevus oli energia alaskaalal, mis tähendab, et kõige suurema tööstaažiga vastajad tunnetavad rohkem energiat oma tööd tehes võrreldes teistega. Hälbiva töökäitumise osas esines statistiliselt oluline erinevus nendel, kes töötavad personalivaldkonnas 7–9 aastat. Selle grupi hinnangud olid veidi kõrgemad võrreldes teistega ning kõige madalam oli nendel, kes töötavad kuni 1 aasta personalivaldkonnas. Kõige vähem kogunud töötajad ei kipu väljendama mitteproduktiivset töökäitumist. Teistel esineb seda harva, kuni 2 korda viimase aasta jooksul. Töö- ja sotsiaalseid ressursse ning töönõudmisi hindasid grupid väga võrdelt, ehk sisulist erinevust ei esinenud.

Regressioonanalüüs viidi läbi, et leida, millised ressursid aitavad vähendada hälbiva töökäitumise esinemist. Sõltuvaks muutujaks oli hälbiv töökäitumine ning ennustavateks teguriteks olid tööõudmised, töö- ja sotsiaalseid ressursid. Regressioonmudel, mis näitas kõige suurema mõju sotsiaalsete ressursside ja hälbiva töökäitumise vahel, kirjeldab 11% hälbiva käitumise variatiivsust. See tähendab, et sotsiaalsed ressursid vähendavad hälbiva töökäitumise esinemist.

Tööst haaratuse mõju tööõudmiste ja hälbiva käitumise seosele välja selgitamiseks kasutati moderaatoranalüüs. Tulemused näitasid, et tööst haaratus ei toimu moderaatorina ehk otseselt ei mõju hälbiva töökäitumise esinemisele, seda kinnitasid ka regressioonanalüüsi tulemused, kus saadi teada, et just sotsiaalsed ressursid vähendavad hälbiva töökäitumise esinemist.

Lähtuvalt magistritöö uuringu tulemustest, autori poolt tehtud järeldustest ning kirjeldatud kitsaskohtadest on pakutud järgmised soovitused antud teema edasiarendamiseks: 1) uurida lähemalt hälbivat töökäitumist erinevates valdkondades ning erinevate ametikohtade esindajate seas; 2) teema tundlikkuse tõttu üle vaadata küsimuste/väidete sõnastust hälbiva töökäitumise osas ja välja töötada küsimustik, mis töötaks paremini Eesti kontekstis; 3) organisatsioonidel pöörata rohkem tähelepanu sotsiaalsete ressursside tähtsusele ning nende olemasolu suurendamisele.

Antud uuring annab hea teoreetilise ülevaate hälbiva töökäitumise ja selle vormide esinemisest, nende seostest tööst haaratuse ning tööõudmiste, -ressursside ja sotsiaalsete ressurssidega. Empiirilises uurimuses olid analüüsitud kõik eelmainitud nähtused ning vastajateks olid personalitöötajad. Enamus uuringu tulemustest näitasid erinevaid tendentse, mis omakorda annab suuna edaspidisteks uuringuteks.

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE DEVIANCE AND THE JOB DEMANDS, JOB RESOURCES, AND WORK ENGAGEMENT OF HR EMPLOYEES

Julija Tulaidan

Current master's thesis focuses on the study of deviant work behavior of HR employees and the factors influencing its occurrence (social resources, job resources, job demands and work engagement). The theoretical part comprises the description of the concepts and forms of the phenomenon given, together with previous approaches to the problem. In the empirical part of the work, the level of deviant behavior and the factors inducing it, the existing forms of deviant behavior, their interrelations, the effect of work engagement on the relations between job demands and deviant work behavior, together with differences in occurrence of the phenomenon given in case of different job position and profoundness of work experience, were investigated. The importance of the topic arouses from significance of HR employees and their contribution to success of the organization they represent, since the existence of an entire organization may depend on the behavioral strategies of the abovementioned.

The aim of the master's thesis is to evaluate the impact of HR employees' job demands and job resources on deviant work behavior as well as to explore the role of work engagement in the process mentioned. Together with previous tasks, it is aimed at explaining the connection of deviant work behavior to speciality and the amount of work experience. According to the purpose, the following research questions had been formulated: 1) In what way are job demands and job resources related to deviant work behavior? 2) How is work engagement related to job demands and job resources? 3) Does the occurrence of deviant work behavior differ in cases of varying speciality and the amount of work experience? 4) What resources help to reduce the occurrence of deviant work behavior? 5) How does work engagement affect the occurrence of deviant work behavior?

The results of the study revealed that the level of occurrence of deviant behavior of HR employees is significantly low or negligible. The presence of social and job resources is evaluated highly among human resources workers, and the work demands are rated average (i.e., HR's sometimes

experience distress at job demands). Human resources workers are absorbed in their work, feel energetic while performing it.

Correlation analysis shows that job demands and job resources are weakly related to deviant work behavior, whereas job demands are related positively, however job and social resources are negatively related to deviant work behavior. The more the respondents experience distress at job demands and the less social and job resources they discover, the more distinct deviant work behavior occurs. At the same time, work engagement is slightly negatively related to deviant work behavior. The most negative correlations occur with work engagement and most grave deviant work behavior subscales, i.e. the less the respondents are engaged at their work, the more variations in the forms of deviant work behavior may occur. All forms of work engagement are positively related to job and social resources, and only dedication and vigorousness subscales are related.

Using a T-test, comparing groups with no and low levels of deviant work behavior, these groups rate the frequency of non-productive form of work behavior higher (this behavior occurs slightly more often compared to other forms of deviant behavior). At the same time, both groups rate sabotage very low— this form almost not occurring among the respondents. According to the average ratings of these groups, it is revealed that work engagement and its forms, the presence of job resources and social resources, are rated slightly higher by the group without deviant work behavior compared to the opposing group (the employees without deviant work behavior are more engaged in their work and feel more work and social resources). At the same time, those without deviant work behavior rate the distress at work demands slightly lower. This is also confirmed by correlation analysis. The substantial difference in the evaluations between these groups is only in the vigorousness subscale. Those with a low level of deviant work behavior feel a less energetic while doing work (they partially agree with the statements compared to the other group). Regarding difference between the groups in terms of speciality and profoundness of work experience, an analysis of variance (*One-way ANOVA*) had been performed to find the results . The results reveal that HR managers are a little more involved in their work and feel more work resources compared to representatives of other specialities. There is no statistically significant differences in terms of amount of work experience in the current position, but there were differences in terms of total length of service in the field. Those working in HR for more than 9 years rate their work engagement and its subscales – vigorousness and absorption – slightly higher than others. The biggest difference and substantive difference is in the vigorousness subscale,

which means that respondents with more profound working experience feel more energy while doing their work compared to others. In terms of deviant work behavior, there is a statistically significant difference among those working in HR for 7-9 years. The ratings of this group are slightly higher compared to the others, and the lowest is among those working in HR for up to 1 year. The least experienced employees are less likely to express deviant work behaviors. Others experience it rarely, up to 2 times in the last year. The job and social resources and job demands are evaluated by the groups very similarly, i.e. there is no substantial difference.

Regression analysis had been conducted in order to find which resources contribute to reducing the occurrence of deviant work behavior. The dependent variable had been deviant work behavior and the predictors had been work demands, job and social resources. The regression model that shows the largest effect between social resources and deviant work behavior describes 11% of the variance in deviant work behavior. This means that social resources reduce the occurrence of deviant work behavior.

Moderator analysis had been used to describe the effect of work engagement on the relationship between job demands and deviant work behavior. The results demonstrate that work engagement does not act as a moderator, i.e. does not directly affect the occurrence of deviant work behavior, which is also confirmed by the results of the regression analysis which reveals that social resources reduce the occurrence of deviant work behavior.

In further research, it is proposed by the author to elaborate on formulating questions on topic of deviant work behaviour and to create a questionnaire adapted to Estonian particularities. The data concerning deviant work behavior demonstrated quite doubtful lack of presence of the latter in HR employees. Other focus areas are also recommended by the author for research and monitoring for the purpose of discovering deviant work behaviour.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aftab, H., & Javeed, A. (2012). The Impact of Job Stress on the Counter-productive Work Behavior (CWB) A Case Study from the financial Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (7), 590-604.
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18 (3), 91-93.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24 (3), 452-471.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4 (2), 46-56, doi:10.5430/ijba.v4n2p46.
- Bagyo, Y., Se., Ms., Mm., Chrp. (2018). The Effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) And Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance With Employee Engagement As Intervening Variable. *IOSR journal of Business and Management*, 20(2), 83-89, doi: 10.9790/487X-2002048389.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328, doi:10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223, doi:10.1108/13620430810870476.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.
- Balducci, C., Schaufeli, W. B., & Fraccaroli, F. (2011). The Job demands-resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (4), 467-496, doi: 10.1080/13594321003669061.
- Bayram, N., Gursakal, N., & Bilgel, N. (2009). Counterproductive Work Behavior Among White-Collar Employees: A study from Turkey. *International Journal of Selection and Assesment*, 17(2), 180-188.
- Bennett, R., & Stamper, C. L. (2002). Corporate Citizenship and Deviancy: A study of discretionary work behavior. *Strategies and Organizations in Transition*, 3, 265-284.

- Berthelsen, H., Hakanen, J. J., & Westerlund, H. (2018). Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A validation study using the Job Demand-Resources model. *PLOS ONE*, 13(4):e0196450, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>
- Bon, A. T., & Shire, A. M. (2017). The Impact of Job Demands of Employees Turnover Intentions: A Study of Telecommunication Sector. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(5), 406-412.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25, 119-130, doi: 10.1007/s10869-009-9134-0.
- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20 (2010), 54–61, doi:10.1016/j.hrmmr.2009.03.008.
- Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): A Conceptual Review and Quantitative Summary. *Journal of Management*, 47 (6), 1498-1527, doi: 10.1177/0149206320978812.
- Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017). The Relationship between Job Demands and Employees Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Psychological Detachment and Job Anxiety. *Frontiers in Psychology*, 8:1890, doi: 10.3389/fpsyg.2017.01890.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edn). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dansereau, F., Alutto, J.A., & Markham, S. (1978). An initial investigation into the suitability of absenteeism rates as measures of performance. In D.T. Bryant and J. Niehaus (Eds.), *Manpower Planning and Organization Design*, 712-731. New York, NY: Plenum Press.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309, doi: 10.1006/jvbe.2001.1803.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, doi:10.1108/IJPSM-06-2021-0142.
- Henle, C. A., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2005). The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 56, 219-230.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.

- Ismail, F., Ashfaq, M., Panatik, S. A., Jaes, L., & Yan, W. M. (2018). The Relationship Between Big five Personality Traits and Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Engineering and Technology*, 7 (3.30), 63-65.
- Jourdain, G., & Chenevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 709-722.
- Ju, D., Xu, M., Qin, X., & Spector, P. (2018). A Multilevel Study of Abusive Supervision, Norms, and Personal Control on Counterproductive Work Behavior: A Theory of Planned Behavior Approach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1-16, doi: 10.1177/1548051818806289.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Karasek, R. A. (1979). Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–309.
- Karasek, R. A., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T. (1981). Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men. *American Journal of Public Health*, 71 (7), 694-705, doi: 10.2105/AJPH.71.7.694.
- Karasek, R. A., Kawakami, N., Brisson, C., Houtman, I., & Bongers, P. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 322-355.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1992). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18-25, doi: 10.1016/j.hrmr.2009.03.014
- Kim, S., & Wang, J. (2018). The Role of Demands-Resources (JDR) between Service Workers Emotional Labor and Burnout: New Directions for Labor Policy at Local Government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, 2894, doi:10.3390/ijerph15122894.
- Kish-Gephard, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 1-31, doi: 10.1037/a0017103.
- Kozako, I. N. A. M. F., Safin, S. Z., & Rahim, A. R. A. (2013). The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour among Hotel Employees: An Exploratory Study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187.

- Kristensen, T. S., Bjorner, J. B., Christensen, K. B., & Borg, V. (2004). The distinction between work place and working hours in measurement of quantitative demands at work. *Work & Stress*, 18(4), 305-322, doi: 10.1080/02678370412331314005.
- Lin, L., Li, J., Wircenski, M., & Wircenski, J. (2012). Multitasking and Career Skill Requirements: Implications for Career Technical Education. *Workforce Education Forum*, 36 (1), 1-20.
- Lu, W., Liu, X., Liu, S., Wu, H., Qin, C., & Ma, B. (2023). On the link between job insecurity and CWB: moderated mediation by employment status and turnover intention. *Chinese Management Studies*, 17 (3), 683-700, doi: 10.1108/CMS-05-2020-0215.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 647-660, doi: 10.1037/0021-9010.89.4.647.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2003). Group Absenteesim and Positive Affective Tone: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 667-687.
- Miles, D. E., Spector, P. E., Borman, W. E., & Fox, S. (2002). Building an Integrative model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), 51-57.
- Nawi, F. A. M., Tambi, A. M. A., Samat, M. F., & Mustapha, W. M. W. (2020). A Review on The Internal Consistency of a Scale: The Empirical Example of The Influence of Human Capital Investment on Malcom Baldrige Quality Principles in TVET Institutions. *Asian People Journal*, 3(1), 19-29, doi: 10.37231/apj.2020.3.1.121.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival manual. A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*, 6th edition, McGraw-Hill Education.
- Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 58-77, doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796, doi: 10.1002/job.336.
- Quick, T. L. (1990). Book Review. Linking productivity and health. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life* Robert Karasek and Tores Theorell New York: Basic Books, Inc. 1990 \$ 29.95 Canada \$39.95. 381 pages. *National Productivity Review*, 9(4), 475-478, doi: 10.1002/npr.4040090411

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees. *The Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Rothmann, S., & Joubert, J. H. M. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 49-61, doi: 10.4102/sajbm.v38i3.588.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczo, R. M. (2006). Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the Two Domains. *Human Performance*, 19(4), 441-464, doi: 10.1207/s15327043hup1904 7.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive Behaviors at Work. In: Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., Viswesvaran, C., Eds., *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, Sage, London, 145-164.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619, doi: 10.1108/02683940610690169.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20 (5), 446-464, doi: 10.1108/CDI-02-2015-0025.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132, <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- 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, doi: 10.1002/job.248.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716, doi: 10.1177/0013164405282471.
- 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, 71-92.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499, doi:10.1016/S0277-9536(03)00351-4.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 1-24.

- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460, doi:10.1016/j.jvb.2005.10.005.
- Stoverink, A. C., Chiaburu, D. S., Li, N., Zheng, X. (2017). Supporting team citizenship: The influence of team social resources on team-level affiliation-oriented and challenge-oriented behaviour. *Human Resource Management Journal*, 1-15, doi: 10.1111/1748-8583.12173.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17 (3), 188-207, doi: 10.1108/13620431211241054.
- Susniene, D., Purvinis, O., Zostautiene, D., & Koczy, L. T. (2021). Modelling OCB and CWB by combined Fuzzy Signature model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, doi: 10.1080/1331677X.2020.1844581.
- Van den Broeck, A., Elst, T.V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., Godderis, L. (2017). Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors. *JOEM*, 59 (4), 369-376, doi: 10.1097/JOM.0000000000000964
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Veldhoven, M. V., Prins, J., Van der Laken, P., & Dijkstra, L. (2015). QEEW2.0: 42 short scales for survey research on work, wellbeing and performance, Eds., *SKB*, Amsterdam.
- 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), 121-14, doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121.
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why Abusive Supervision Impacts Employee OCB and CWB: A Meta-Analytic Review of Competing Mediating Mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497, doi: 10.1177/0149206318823935.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Hea küsimustikule vastaja!

Olen omandamas magistrikraadi Tallinna Tehnikaülikooli majandusteadusosakonnas personalijuhtimise erialal. Seoses minu lõputööga palun Teil täita allolev küsimustik, mille abil saan uurida personalivaldkonnaga seotud töötajate kahjustavat käitumist tööl ning tegureid, mis seda mõjutavad.

Antud küsimustiku täitmine võtab aega orienteeruvalt 15 minutit. Küsimustele vastamisel palun Teil valida vastus, mis sobib kõige rohkem Teie arvamusega. Teie anonüümsus on tagatud. Saadud andmeid kasutatakse ainult üldistatud kujul ning minu lõputöö raames.

Küsimuste korral võtke minuga ühendust.

Väga tänan Teie panuse eest!

Julija Tulaidan

56839956

julijatulaidan@gmail.com

Hälbiv töökäitumine

Palun hinnake allolevaid väiteid viiepallisel skaalal, kus 1 – mitte kunagi; 2 – üks või kaks korda; 3 – üks või kaks korda kuus; 4 – üks või kaks korda nädalas; 5 – iga päev, vastates küsimusele:

Kui sageli olete viimase aasta jooksul oma praegusel töökohal teinud järgmisi asju?

Lisa 1 järg

Kui sageli olete viimase aasta jooksul oma praegusel töökohal teinud järgmisi asju?	Mitte kunagi	Üks või kaks korda	Üks või kaks korda kuus	Üks või kaks korda nädalas	Iga päev
1. Lõhkusite oma tööandja materjale/tarvikuid	1	2	3	4	5
2. Tegite tahtlikult oma tööd halvasti	1	2	3	4	5
3. Hilinesite tööle ilma tööandja vastava loata	1	2	3	4	5
4. Jäite koju, öeldes, et olete haige, kuid tegelikult ei olnud	1	2	3	4	5
5. Rikkusite tööandja seadmeid või vara	1	2	3	4	5
6. Olete oma töökohta hoolimatusest määrinud või kahjustanud	1	2	3	4	5
7. Omastasite midagi, mis kuulub tööandjale	1	2	3	4	5
8. Levitasite oma töökohal kuulujutte	1	2	3	4	5
9. Käitusite kliendiga ebaviisakalt või jämedalt	1	2	3	4	5
10. Töötasite tahtlikult aeglaselt	1	2	3	4	5
11. Võtsite pikemaid pause, kui see oli lubatud	1	2	3	4	5
12. Olete teadlikult tööreegleid/juhised mitte järginud	1	2	3	4	5
13. Lahkusite töölt varem, kui lubatud	1	2	3	4	5
14. Tegite solvavaid märkusi kellegi töösoorituse osas	1	2	3	4	5
15. Naersite kellegi üle	1	2	3	4	5
16. Olete ilma loata võtnud koju töövahendeid või tehnikat	1	2	3	4	5
17. Küsisite suurema arvu ületundide eest töötasu, kuigi tegelikult töötasite vähem	1	2	3	4	5
18. Olete tööandjalt võtnud raha temalt luba küsimata	1	2	3	4	5
19. Ignoreerisite või vältisite kedagi tööl	1	2	3	4	5
20. Süüdistasite kedagi tööl enda tehtud vigades	1	2	3	4	5
21. Hakkasite kellegagi tööl põhjusea vaidlema	1	2	3	4	5
22. Võtsite töö juures midagi, mis teile ei kuulunud.	1	2	3	4	5
23. Olete tööl kedagi sõnaliselt väärkohelnud (solvanud, narrinud jne)	1	2	3	4	5
24. Tegite kellelegi tööl nilbe žesti (näitasite keskmist sõrme)	1	2	3	4	5
25. Ähvardasite kedagi tööl vägivallaga	1	2	3	4	5
26. Ähvardasite kedagi tööl verbaalselt	1	2	3	4	5
27. Ütlesite kellelegi tööl midagi ebameeldivat, et ta end halvasti tunneks	1	2	3	4	5
28. Tegite midagi, et keegi paistaks tööl halvas valguses	1	2	3	4	5
29. Tegite alatu nalja, et kedagi tööl häbistada	1	2	3	4	5
30. Vaatasite ilma loata töökohal kellegi isiklikke emaile/asju	1	2	3	4	5
31. Lõite või tõukasite kedagi tööl	1	2	3	4	5
32. Mõnitasite või solvasite kedagi tööl	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

Töönõudmised

Järgnevalt palun Teil vastates küsimustele anda hinnang viiepallisel skaalal, kus

1 – ei, üldiselt mitte; 2 – jah, harva; 3 – jah, mõnikord, 4 – jah, enamasti; 5 – jah, alati.

	Ei, üldiselt mitte	Jah, harva	Jah, mõnikord	Jah, enamasti	Jah, alati
33. Kas teil on piisavalt aega oma tööülesannete täitmiseks?	1	2	3	4	5
34. Kas teie töö nõuab töötamist kiire tempoga?	1	2	3	4	5
35. Kas muudatuste tempo on teie jaoks liiga kiire ja kohanemiseks jääb liiga vähe aega?	1	2	3	4	5
36. Kas teile esitatakse tööl vastukäivaid nõudmisi?	1	2	3	4	5
37. Kas teie töö esitab teile emotsionaalselt kõrgeid nõudmisi?	1	2	3	4	5
38. Kas teie töö nõuab pidevat tähelepanu ja keskendumist?	1	2	3	4	5
39. Kas teie töö nõuab füüsilist vastupidavust?	1	2	3	4	5
40. Kas te tunnete, et teie töökohustused häirivad teie eraelu?	1	2	3	4	5

Tööressursid

Järgmistele küsimustele tuleb vastata, kasutades viiepallist skaalat, kus 1 – väga vähesel

määral; 2 – vähesel määral; 3 – mõningal määral; 4 – suurel määral; 5 – väga suurel määral.

	väga vähesel määral	vähesel määral	mõningal määral	suurel määral	väga suurel määral
41. Kas saate mõjutada seda, kuidas oma tööd teete?	1	2	3	4	5
42. Kas teie töö vastab teie oskustele ja võimetele?	1	2	3	4	5
43. Kas teie töö on mitmekesine?	1	2	3	4	5
44. Kas teil on tööga seonduvalt võimalik uusi asju õppida?	1	2	3	4	5
45. Kas saate piisavalt tagasisidet (kolleegidelt/klientidelt/juhtidelt) oma töö kohta?	1	2	3	4	5
46. Kas teate täpselt, millised on teie tööülesanded ja vastutusala?	1	2	3	4	5
47. Kas teil on võimalik osaleda teie tööd puudutavate otsuste vastuvõtmisel?	1	2	3	4	5
48. Kas teil on piisavalt võimalusi töö juures rakendada oma teadmisi ja oskusi?	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

Sotsiaalsed ressursid

Järgmistele küsimustele tuleb vastata, kasutades 5 pallilist skaalat, kus 1 – ei, üldiselt mitte; 2 – harva; 3 – jah, vahetevahel; 4 – jah, enamuse ajast; 5 – jah, kogu aeg.

	ei, üldiselt mitte	harva	jah, vahetevahel	jah, enamuse ajast	jah, kogu aeg
49. Kui sageli saate abi ja toetust oma kolleegidelt, kui seda vajate?	1	2	3	4	5
50. Kui sageli saate abi ja toetust oma otseselt juhilt, kui seda vajate?	1	2	3	4	5
51. Kas teie ja kolleegide vahel valitseb positiivne õhkkond?	1	2	3	4	5
52. Kas teie kolleegide vahel toimub tööl hea koostöö?	1	2	3	4	5
53. Kas tunnete, et inimesed, kellega koos töötate (kliendid, töökaaslased, partnerid jne), hindavad teid?	1	2	3	4	5

Tööst haaratus

Palun hinnake, kuivõrd Te olete nõus järgnevate väidetega, kasutades viiepallilist skaalat, kus 1 – üldse ei ole nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 3 – nõustun osaliselt; 4 – olen nõus; 5 – olen täiesti nõus.

	üldse ei ole nõus	pigem ei ole nõus	nõustun osaliselt	olen nõus	olen täiesti nõus
54. Tööd tehes tunnen end energiast pakatavat	1	2	3	4	5
55. Tunnen end töö juures energilise ja jõudsana	1	2	3	4	5
56. Olen innustunud oma tööd tehes	1	2	3	4	5
57. Minu töö inspireerib mind	1	2	3	4	5
58. Hommikul tõustes olen meelsasti nõus tööle minema	1	2	3	4	5
59. Tunnen end hästi kui saan intensiivselt töötada	1	2	3	4	5
60. Olen uhke töö üle, mida teen	1	2	3	4	5
61. Olen oma töösse süvenenud	1	2	3	4	5
62. Töötades satun tihti hoogu	1	2	3	4	5

Taustaküsimused

63. Vanus:

- 18–23
- 24–29
- 30–35
- 36–41
- 42–47
- 48–53
- 53+

64. Milline on teie praegune ametikoht ettevõttes? _____

65. Tööstaaž praeguses ettevõttes on

- kuni 1 aasta
- 1–3 aastat
- 4–6 aastat
- 7–9 aastat
- rohkem kui 9 aastat

66. Teie kogu tööstaaž personalivaldkonnas on

- kuni 1 aasta
- 1–3 aastat
- 4–6 aastat
- 7–9 aastat
- rohkem kui 9 aastat

Lisa 2. Dispersioonanalüüsi tulemused tööstaaži lõikes

Tabel 1. Tööst haaratuse alaskaalade keskmised, standardhälbed, eeta-ruudud ja F-väärtused praeguse ja kogu tööstaaži lõikes

Alaskaala	Tööstaaž	Praeguse tööstaaži näitajad					Kogu tööstaaži näitajad				
		\bar{x}	sd	η^2	F	p	\bar{x}	sd	η^2	F	p
Tööst haaratus – energia	kuni 1 aasta	3,56	0,904	0,011	0,619	0,649	3,42	0,757	0,058	3,392	0,010*
	1–3 aastat	3,41	0,916				3,32	0,943			
	4–6 aastat	3,61	1,050				3,29	0,976			
	7–9 aastat	3,28	0,961				3,31	0,941			
	rohkem kui 9 aastat	3,40	0,782				3,78	0,867			
Tööst haaratus – pühendumine	kuni 1 aasta	3,94	0,878	0,006	0,354	0,841	3,83	0,740	0,028	1,580	0,181
	1–3 aastat	3,85	0,906				3,77	0,964			
	4–6 aastat	3,96	0,977				3,77	0,996			
	7–9 aastat	3,97	0,787				3,97	0,805			
	rohkem kui 9 aastat	4,11	0,721				4,10	0,838			
Tööst haaratus – süvenemine	kuni 1 aasta	3,97	0,750	0,008	0,449	0,773	3,85	0,656	0,043	2,500	0,044*
	1–3 aastat	3,95	0,800				3,78	0,866			
	4–6 aastat	3,97	0,769				3,85	0,846			
	7–9 aastat	4,10	0,439				4,11	0,557			
	rohkem kui 9 aastat	4,18	0,670				4,14	0,707			
Tööst haaratus	kuni 1 aasta	3,82	0,760	0,005	0,268	0,898	3,70	0,592	0,048	2,783	0,028*
	1–3 aastat	3,74	0,769				3,62	0,821			
	4–6 aastat	3,85	0,847				3,64	0,852			
	7–9 aastat	3,79	0,650				3,79	0,640			
	rohkem kui 9 aastat	3,89	0,585				4,01	0,585			

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$

** statistiliselt on oluline $p < 0,01$ Allikas: autori koostatud

Tabel 2. Töönõudmiste, -ressursside, sotsiaalsete ressursside skaalade keskmised, standardhälbed, eeta-ruudud ja F-väärtused praeguse ja kogu tööstaži lõikes

Skaala	Tööstaž	Praeguse tööstaži näitajad					Kogu tööstaži näitajad				
		\bar{x}	sd	η^2	F	p	\bar{x}	sd	η^2	F	p
Töönõudmised	kuni 1 aasta	2,85	0,627	0,018	0,990	0,414	2,62	0,719	0,047	2,702	0,031*
	1–3 aastat	2,94	0,732				2,92	0,620			
	4–6 aastat	2,88	0,682				2,86	0,698			
	7–9 aastat	3,23	0,590				3,18	0,740			
	rohkem kui 9 aastat	2,99	0,619				2,91	0,607			
Tööressursid	kuni 1 aasta	3,98	0,673	0,012	0,682	0,605	3,71	0,661	0,047	2,687	0,032*
	1–3 aastat	3,89	0,730				3,83	0,699			
	4–6 aastat	4,06	0,579				3,97	0,657			
	7–9 aastat	4,08	0,649				3,95	0,683			
	rohkem kui 9 aastat	4,07	0,430				4,14	0,601			
Sotsiaalsed ressursid	kuni 1 aasta	3,99	0,802	0,029	1,624	0,169	4,01	0,634	0,015	0,858	0,490
	1–3 aastat	3,78	0,763				3,87	0,784			
	4–6 aastat	4,14	0,804				3,87	0,802			
	7–9 aastat	3,78	0,839				3,79	0,844			
	rohkem kui 9 aastat	3,93	0,671				4,03	0,785			

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$

** statistiliselt on oluline $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Tabel 3. Hälbiva töökäitumise alaskaalade keskmised, standardhälbed, eeta-ruudud ja F-väärtused praegusel kohal töötatud staaži ja kogu tööstaaži lõikes

Alaskaala	Tööstaaž	Praeguse tööstaaži näitajad					Kogu tööstaaži näitajad				
		\bar{x}	sd	η^2	F	p	\bar{x}	sd	η^2	F	p
Sõnaline väakohtlemine	kuni 1 aasta	1,19	0,277	0,008	0,456	0,768	1,14	0,257	0,026	1,474	0,211
	1–3 aastat	1,17	0,193				1,16	0,186			
	4–6 aastat	1,21	0,259				1,16	0,248			
	7–9 aastat	1,17	0,206				1,26	0,304			
	rohkem kui 9 aastat	1,23	0,228				1,19	0,207			
Käitumuslik väakohtlemine	kuni 1 aasta	1,36	0,402	0,006	0,348	0,845	1,33	0,492	0,003	0,170	0,954
	1–3 aastat	1,36	0,328				1,39	0,379			
	4–6 aastat	1,42	0,418				1,38	0,317			
	7–9 aastat	1,37	0,345				1,41	0,424			
	rohkem kui 9 aastat	1,44	0,344				1,37	0,332			
Mitteproduktiivne töökäitumine	kuni 1 aasta	1,59	0,521	0,015	0,851	0,494	1,44	0,331	0,069	4,087	0,003*
	1–3 aastat	1,67	0,498				1,66	0,520			
	4–6 aastat	1,71	0,546				1,72	0,536			
	7–9 aastat	1,48	0,546				1,84	0,553			
	rohkem kui 9 aastat	1,55	0,382				1,51	0,463			
Sabotaaž	kuni 1 aasta	1,10	0,256	0,009	0,509	0,729	1,11	0,239	0,011	0,604	0,660
	1–3 aastat	1,12	0,276				1,10	0,274			
	4–6 aastat	1,15	0,287				1,06	0,196			
	7–9 aastat	1,10	0,210				1,14	0,260			
	rohkem kui 9 aastat	1,05	0,125				1,13	0,283			
Loata asjade võtmine	kuni 1 aasta	1,24	0,357	0,006	0,312	0,870	1,21	0,318	0,014	0,767	0,547
	1–3 aastat	1,23	0,407				1,15	0,346			
	4–6 aastat	1,27	0,547				1,28	0,405			
	7–9 aastat	1,18	0,350				1,26	0,388			
	rohkem kui 9 aastat	1,32	0,342				1,28	0,468			

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$, ** statistiliselt on oluline $p < 0,01$ Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Dispersioonalanüüsi tulemused ameti lõikes

Tabel 1. Tööst haaratuse alaskaalade keskmised, standardhälbed, eeta-ruudud ja F-väärtused ametikoha lõikes

Alaskaala	Amet	\bar{x}	sd	η^2	F	p
Tööst haaratus – energia	personalijuht	3,71	0,776	0,041	3,136	0,026*
	personalispetsialist	3,27	1,005			
	värbaja	3,39	1,000			
	muu elukutse	3,45	0,956			
Tööst haaratus – pühendumine	personalijuht	4,13	0,710	0,037	2,803	0,041*
	personalispetsialist	3,85	0,945			
	värbaja	3,66	1,073			
	muu elukutse	3,85	0,904			
Tööst haaratus – süvenemine	personalijuht	4,17	0,498	0,061	4,766	0,003**
	personalispetsialist	3,96	0,880			
	värbaja	3,60	0,925			
	muu elukutse	3,94	0,716			
Tööst haaratus	personalijuht	4,00	0,575	0,050	3,878	0,010*
	personalispetsialist	3,69	0,865			
	värbaja	3,55	0,865			
	muu elukutse	3,74	0,740			

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$, ** statistiliselt on oluline $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Tabel 2. Töönõudmiste, -ressursside, sotsiaalsete ressursside skaalade keskmised, standardhälbed, eeta-ruudud ja F-väärtused ametikoha lõikes

Alaskaala	Amet	\bar{x}	sd	η^2	F	p
Töönõudmised	personalijuht	2,94	0,640	0,002	0,126	0,945
	personalispetsialist	2,88	0,695			
	värbaja	2,91	0,786			
	muu elukutse	2,95	0,635			
Tööressursid	personalijuht	4,17	0,550	0,078	6,215	0,000**
	personalispetsialist	3,78	0,652			
	värbaja	3,75	0,844			
	muu elukutse	4,03	0,612			
Sotsiaalsed ressurssid	personalijuht	3,98	0,771	0,008	0,600	0,616
	personalispetsialist	3,85	0,760			
	värbaja	3,83	0,977			
	muu elukutse	3,99	0,699			

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$, ** statistiliselt on oluline $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Tabel 3. Hälbiva töökäitumise alaskaalade keskmised, standardhälbed, eeta-ruudud ja F-väärtused ametikoha lõikes

Alaskaala	Amet	\bar{x}	sd	η^2	F	p
Sõnaline väakohtlemine	personalijuht	1,20	0,210	0,014	1,010	0,389
	personalispetsialist	1,14	0,209			
	värbaja	1,21	0,309			
	muu elukutse	1,21	0,273			
Käitumuslik väakohtlemine	personalijuht	1,36	0,315	0,003	0,230	0,876
	personalispetsialist	1,41	0,359			
	värbaja	1,37	0,489			
	muu elukutse	1,39	0,403			
Mitteproduktiivne töökäitumine	personalijuht	1,66	0,489	0,008	0,565	0,639
	personalispetsialist	1,66	0,547			
	värbaja	1,56	0,465			
	muu elukutse	1,56	0,523			
Sabotaaž	personalijuht	1,16	0,313	0,039	2,998	0,032*
	personalispetsialist	1,05	0,153			
	värbaja	1,13	0,306			
	muu elukutse	1,08	0,194			
Loata asjade võtmine	personalijuht	1,27	0,370	0,012	0,898	0,443
	personalispetsialist	1,28	0,414			
	värbaja	1,19	0,373			
	muu elukutse	1,17	0,495			

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$, ** statistiliselt on oluline $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. T-testi tulemused

Tabel 1. Hälbiva töökäitumise mitte-esinemise ja selle vähesel määral esinemise hinnangute võrdlused

Skaalad ja alaskaalad	Hälbivat töökäitumist ei esine		Hälbivat töökäitumist esineb vähesel määral		F	t	df	p
	\bar{x}	sd	\bar{x}	sd				
Tööst haaratus energia	3,58	0,854	3,15	1,094	5,840	2,548	63,382	0,013*
Tööst haaratus – pühendumine	4,04	0,818	3,52	1,001	3,544	3,706	223	0,000**
Tööst haaratus – süvenemine	4,04	0,676	3,79	0,952	7,715	1,692	60,447	0,096
Tööst haaratus (kogu skaala)	3,89	0,683	3,49	0,919	6,104	2,815	61,778	0,007**
Töönõudmised	2,86	0,676	3,15	0,614	0,495	-2,719	223	0,007**
Tööressursid	4,03	0,666	3,76	0,598	0,130	2,582	223	0,010*
Sotsiaalsed ressursid	4,04	0,732	3,48	0,823	1,336	4,572	223	0,000**
Sõnaline väakohtlemine	1,10	0,134	1,49	0,282	53,496	-9,333	52,872	0,000**
Käitumuslik väakohtlemine	1,25	0,234	1,87	0,372	15,342	-10,976	57,472	0,000**
Sabotaaž	1,07	0,198	1,25	0,380	41,141	-3,142	54,077	0,003**
Loata asjade võtmine	1,16	0,302	1,54	0,582	25,227	-4,343	54,028	0,000**
Mitteproduktiivne töökäitumine	1,45	0,373	2,28	0,404	0,253	-13,350	223	0,000**

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$, ** statistiliselt on oluline $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Erinevate nähtuste omavahelised seosed

Tabel 1. Hälbiva töökäitumise, tööst haaratuse alaskaalade ja töönõudmiste, -ressursside, sotsiaalsete ressursside skaalade omavahelised seosed.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Mitteproduktiivne töökäitumine	1												
2. Loata asjade võtmine	,369**	1											
3. Sabotaaž	,233**	,258**	1										
4. Käitumuslik väakohtlemine	,543**	,334**	,214**	1									
5. Sõnaline väakohtlemine	,524**	,296**	,194**	,705**	1								
6. Sotsiaalsed ressursid	-,287**	-,143*	-,031	-,285**	-,215**	1							
7. Tööressursid	-,257**	-,122	,003	-,243**	-,186**	,606**	1						
8. Töönõudmised	,221**	,009	0,115	,239**	,321**	-,430**	-,220**	1					
9. Tööst haaratus – pühendumine	-,257**	-,151*	0,010	-,195**	-,155*	,479**	,593**	-,215**	1				
10. Tööst haaratus – süvenemine	-,187**	-,085	-,022	-,021	,055	,298**	,406**	-,114	,645**	1			
11. Tööst haaratus – energia	-,283**	-,066	,142*	-,123	-,101	,471**	,487**	-,351**	,721**	,569**	1		
12. Praegune tööstaaž	,032	,019	,040	,089	,096	,000	,051	,102	,026	,051	-,057	1	
13. Kogu tööstaaž	-,056	,077	,064	,054	,112	,079	,226**	,081	,163*	,201**	,205**	,338**	1

* statistiliselt on oluline $p < 0,05$ ** statistiliselt on oluline $p < 0,01$ Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Regressioonanalüüsi tulemused

Tabel 1. Regressioonimudelid, sõltuv muutuja: hälbiv töökäitumine

Mudel	Tunnus	Standardiseeritud beeta	t	Olulisuse tõenäolisus (p)
1	Hälbiv töökäitumine		14,061	<,001
	Töönõudmised	0,248	3,829	<,001
2	Hälbiv töökäitumine		10,124	<,001
	Töönõudmised	0,220	3,395	<,001
	Tööressursid	-0,179	-2,760	0,006
3	Hälbiv töökäitumine		10,317	<,001
	Töönõudmised	0,145	2,070	,040
	Tööressursid	-0,053	-0,668	,505
	Sotsiaalsed ressursid	-0,229	-2,654	,009
4	Hälbiv töökäitumine		10,672	<,001
	Töönõudmised	0,139	2,005	,046
	Sotsiaalsed ressursid	-0,263	-3,803	<,001
Mudel	R ²	Kohandatud R ²	F	F olulisus
1	0,062	0,057	14,663	<,001
2	0,093	0,085	11,357	<,001
3	0,121	0,109	10,126	<,001
4	0,119	0,111	15,004	<,001

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Julija Tulaidan

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Hälbiva töökäitumise esinemise seotus personalitöötajate tööõnõudmiste, tööressursside ja tööst haaratusega“, mille juhendaja on Liina Randmann,

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

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

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

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

_____ (kuupäev)

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