

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Heleen Anderson

**TÖÖLE KANDIDEERIJATE OOTUSED TÖÖVORMIDE PAINDLIKKUSE OSAS JA
SELLE SEOSSED TÖÖORIENTATSIOONI NING ISIKLIKE TÖÖALASTE
KOKKULEPETE SÕLMIMISEGA**

Magistritöö

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2017

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

Autor Heleen Anderson

“.....“ 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Liina Randmann

“.....“ 2017

Kaitsmisele lubatud “.....“ 2017

Personalitöö ja –arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees
professor Liina Randmann

Lühikokkuvõte

Paindlikumad töövormid ning uuenenud viisid töötamiseks on viimasel aastakümnel mitmete autorite tähelepanu köitnud, kuna tööjõud on muutunud liikuvamaks, töös otsitakse suuremat autonoomsust ning töö- ja pereelu ühildamise võimalust. Töötajate muutunud ootused on organisatsioonid pannud olukorda, kus parimate spetsialistide leidmiseks organisatsiooni tuleb kandidaatide ootustele suuremal määral vastata. Eelnevalt tulenevalt on käesoleva töö eesmärk välja selgitada, millised on tööle kandideerijate ootused töövormide paindlikkusele ning kuidas on eelistused seotud nende tööorientatsiooni ning varasemalt sõlmitud isiklike kokkulepetega.

Antud töös viis autor läbi kvantitatiivse uurimuse, mille käigus koguti andmeid ankeetküsimustikuga, mis koosnes kolmest osast – kandidaatide eelistused töövormide paindlikkuse osas, tööorientatsioon ja varasemalt sõlmitud isiklikud kokkulepped. Valimisse (N=217) kuulusid personaliotsingufirma poolt läbiviidud konkursitel osalenud kandidaadid, kelleks olid peamiselt kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistid ja juhid.

Uuringu käigus selgus, et kõige suuremal määral eelistatakse ajalise ja koha paindlikkuse aspektist enda tööaega täielikult valida ning töötada osaliselt kodukontoris. Lepingulise paindlikkuse aspektist lähtuvalt eelistatakse enim töötada tähtajatu töölepingu alusel, mis viitab eelistusele traditsioonilisema töövormi suhtes. Lisaks sellele ilmnes, et eelistusi mõjutas kõige enam kandidaatide sugu ja haridustase. Seoste analüüsimisel ilmnes, et varasemalt sõlmitud isiklikud tööalased kokkulepped võivad mõjutada kandidaatide ootusi tulevastes töösuhetes. Tööorientatsiooni ning eelistuste vahel tugevaid seoseid ei leitud, mistõttu antud uuringu pinnal nende seoste osas põhjapanevaid järeldusi teha ei saa.

Võtmesõnad: paindlikud töövormid, kõrgelt kvalifitseeritud tööjõud, tööorientatsioon, isiklikud tööalased kokkulepped, värbamine, uuenenud töösuhted

Abstract

TÖÖLE KANDIDEERIJATE OOTUSED TÖÖVORMIDE PAINDLIKKUSE OSAS JA SELLE SEOSSED TÖÖORIENTATSIOONI NING ISIKLIKE TÖÖALASTE KOKKULEPETE SÕLMIMISEGA

Heleen Anderson

„Job applicants’ expectations towards flexible work arrangements and its relations with work orientation and i-deals“

Flexible work arrangements and new ways of working have gained interest of many authors through the last decade as the workforce has become more mobile, people are looking for more autonomy and ability to reconcile work and personal life. Workers’ expectations have changed and put organizations in a position where they need to meet those expectations in order to find the best employees. Therefore, the goal of the current thesis is to find out what are the job applicants’ expectations towards flexible work arrangements and how these expectations are related with work orientation and previously signed i-deals.

Author conducted a quantitative research. The data was collected with a questionnaire that consisted of three parts – candidates’ expectations towards flexible work arrangements, work orientation and previously signed i-deals. The sample (N=217) consists of mostly high skilled specialists and managers who have participated in a recruitment process carried out by the recruitment agency.

The results show that the candidates prefer to freely choose the time they work and use partial telework option regarding temporal and spatial flexibility. However, in terms of contractual flexibility people showed greatest preference towards working by permanent employment contract which indicates their preference for traditional working arrangement. Sex and education had the most effect on the preferences. In addition, i-deals were related to the expectations indicating that they may play a role in the job applicants’ preferences. There were however no strong relations between the work orientation and the expectations.

Key words: flexible work arrangements, knowledge workers, work orientation, i-deals, recruitment, new ways of working

Sisukord

Lühikokkuvõte.....	3
Abstract.....	4
Sissejuhatus	7
1. Töö teoreetiline ülevaade.....	10
1.1. Kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu värbamine	10
1.2. Kandidaatide ootused muutunud töösuhetes.....	12
1.3. Paindlikud töövormid kui üks osa väärtuspakkumisest.....	14
1.4. Tööorientatsioon	18
1.5. Isiklikud tööalased kokkulepped	21
2. Empiiriline uurimus.....	26
2.1. Uuringu meetodika	26
2.1.1. Uuringu läbiviimine ja valimi kirjeldus	26
2.1.2. Ankeetküsimustik	29
2.1.3. Andmeanalüüsi meetodid	30
2.2. Tulemused.....	30
2.2.1. Eelistused töövormide paindlikkuse osas	30
2.2.2. Tööorientatsioon.....	33
2.2.3. Isiklikud tööalased kokkulepped	34
2.2.4. Seosed kandidaatide eelistuste, tööorientatsiooni ja isiklike kokkulepetega	37
3. Järeldused ja arutelu	40
Kokkuvõte	51
Resume	54
Kasutatud kirjandus	57
Lisa 1 – ankeetküsimustik	61

Lisa 2 – seosed töövormide eelistuste ning isiklike kokkulepete vahel	65
Lisa 3 – seosed töövormide paindlikkuse eelistuses	68

Sissejuhatus

Rahvastiku vananemine, kiire tehnoloogiate areng ning globaliseerumine on arenenud riikide organisatsioonidele seadnud mitmeid väljakutseid sobiva tööjõu leidmisel. Samuti on suurel määral muutunud töösuhte olemus, tööjõud on muutunud liikuvamaks ning pikaajalised töösuhted hakkavad jääma minevikku. Töötajad ootavad enda töös aina suuremal määral autonoomsust ning vabadust oma tööaega paindlikult seada. Sellest tulenevalt on aina enam rõhku pööratud paindlike töövormide võimaldamisele, mis ei eelda inimeselt töötamist traditsioonilisel tööajal, st esmaspäevast reedeni kella 9.00 – 17.00 tööandja kontoris. Lisaks on viimasel kümnendil suurenenud nende lastega perede arv, kus tööl käivad nii mees kui ka naine, võrreldes varasema traditsioonilise peremudeliga, kus peamiseks rahateenijaks peres oli mees. Antud muutus seab pered väljakutse ette, kuidas leida võimalikku tasakaalu töö- ja pereelu vahel. See on ka üks põhjustest, miks on suuremal määral hakatud võimaldama kodus töötamise võimalust ning muutunud paindlikumaks kellaaegade osas, millal töötaja realselt tööd teeb.

Üldisemalt kokku võttes on paindlikkus töötaja perspektiivist lähtudes võimalus valida, kus, millal ja kui kaua tööd tehakse (Hill et al., 2008). Sellest tulenevalt saame rääkida koha paindlikkusest – töötaja võimalus töötada kodukontoris; ajalisest paindlikkusest – töötaja vabadus valida, millistel kellaaegadel tööd tehakse; lepingulisest paindlikkusest – töötaja võimalus astuda ning väljuda töösuhtesse talle sobivaks ajaks. Rääkides lepingulisest paindlikkusest on ILO (2015) välja toonud kasvava trendi tähtajaliste töölepingute, rendi- ning teenuslepingute (töötamine ettevõtjana OÜ või FIE-na) kasutamise osas. Küll aga on lepinguliste suhete osas täheldatud riikide lõikes tugevat seadusandlikku erisust vastavalt sellele, kuivõrd on erinevad riigid valmis seadusi liberaliseerima paindlikema töövormide võimaldamiseks. Leedus 2017. aastal jõustuv uus töökoodeks on loonud juurde viis uut lepingu liiki, mis peaksid paremini vastama tööandjate ning töötajate vajadustele muutunud töökeskkonnas – null-tundidega tööleping, tööleping projektipõhise töö tegemiseks, tööjagamise leping, tööleping mitme tööandjaga ning praktikaleping (Pahk & Daubaraite, 2016). Nimetatud lepinguliike Eesti seadusandlus kohaldanud pole.

Varasemad uuringud on näidanud, et tööle kandideerijate jaoks on üha rohkem tähtsust omandamas mittemateriaalsete hüvede olemasolu organisatsiooni poolt pakutavas

väärtuspakkumises, mille alla kuuluvad ka võimalused enda töö organiseerimiseks parema töö- ja pereelu tasakaalu säilitamiseks (Schlechter, Thompson & Bussin, 2015). Suurenenud konkurents töötajate pärast on organisatsioonid pannud olukorda, kus parimate talentide leidmiseks tuleb tööle kandideerijatega asuda läbirääkimistesse neile parimate tingimuste pakkumiseks. Suuremat avatust ning paindlikkust üles näitavad organisatsioonid on tõenäoliselt edukamad oma värbamisprotsessides parimate töötajate leidmisel. OECD (2016) andmetel on Eestis hõivatute osakaal tööealisest elanikkonnast (15 – 74-aastased) 65,6% (võrdluses OECD keskmine 60,6% ning Euroala keskmine 56,8%) ning töötute hulk 6,3% (võrdluses OECD keskmine 6,4% ning Euroala keskmine 10,0%). Eestis on hõivatute osakaal suurem ning töötuse määr madalam OECD ning Euroala riikide keskmisest, mis tähendab, et tööjõuturul aktiivselt tööd otsivaid inimesi on vähe ning tööandjad peavad konkureerima töötajate pärast, kellel on tihti võimalus valida mitme tööpakkumise vahel.

Tööle kandideerijate valikuid võib mõjutada nende tööorientatsioon, mille alusel on jagatud inimesed kolme grupi vahel vastavalt nende tööle, meisterlikkusele ning võistluslikkusele orienteeritusele. Erineva tööorientatsiooniga inimesi motiveerivad tööd tegema erinevad aspektid, mistõttu võivad ka nende ootused organisatsioonide poolt pakutava väärtuspakkumise puhul erinevad olla. Lisaks sellele on vastukaaluks standardiseeritud töötingimustele hakatud töötajatega suuremal määral sõlmima isiklike tööalaseid kokkuleppeid, mis võtavad arvesse töötaja isiklikud eelistused enda karjääri ning töötingimuste kujundamises. Antud kokkulepete sõlmimine võib mõjutada inimese käitumist tulevikus juba värbamisprotsessi ajal parimate kokkulepete saavutamiseks tööandjaga.

Eelnevast tulenevalt on töös käsitletavaks probleemiks, kuidas saaksid organisatsioonid olla tiheneva konkurentsi tingimustes ning madala töötuse määra korral kõrgelt kvalifitseeritud töötajate värbamisel atraktiivsemad ning edukamad läbi paindlike töövormide pakkumise. Seega on antud magistr töö eesmärk välja selgitada, milliseid töövorme (ajalisest, koha ning lepingulisest paindlikkusest lähtuvalt) tööle kandideerijad eelistavad ning millises seoses need on kandideerija tööorientatsiooni ja varasemalt sõlmitud isiklike tööalaste kokkulepetega. Saadud tulemustele tuginedes tehakse ettepanekud, kuidas organisatsioonid saaksid enda värbamisprotsesse efektiivsemaks muuta ning suurendada tõenäosust, et kandidaatidega peetavad läbirääkimised tööle asumiseks oleksid edukad.

Töö autor soovib magistritöö käigus vastata järgnevatele uurimisküsimustele:

- Millist töövormi paindlikkust eelistavad tööle kandideerijad ajalisest, koha ning lepingulisest paindlikkusest lähtuvalt?
- Millised on tööle kandideerijate eelistused sõltuvalt nende soost, vanusest, haridustasemest, ametipositsioonist ning tegevusvaldkonnast?
- Milline on seos eelistatud töövormi paindlikkuse ning inimese tööorientatsiooni vahel?
- Kuidas on seotud inimeste eelistused varasemate isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisega?

Töö unikaalsus seisneb selles, et varasemalt pole sarnast uuringut Eestis läbi viidud, mis analüüsiks tööle kandideerijate ootusi paindlike töövormide suhtes ning leiaks seoseid tööorientatsiooni ning isiklike kokkulepete sõlmimise vahel. Paindlike töövormide kasutamist on varasemalt uuritud pigem organisatsioonikesksetes uuringutes.

Töö eesmärgi saavutamiseks on kasutatud kvantitatiivset uurimismeetodit. Uuringu läbiviimiseks on koostatud küsimustik, mis koosneb kolmest osast – tööle kandideerijate eelistused töövormide paindlikkuse osas, domineeriva tööorientatsiooni kindlaks tegemine ning kokkupuude varasemalt sõlmitud isiklike kokkulepetega. Töö koosneb kolmest osast, milles esimeses antakse teoreetiline ülevaade teema varasemast käsitlest erinevate autorite poolt, töö teises osas kirjeldatakse kasutatud meetodeid ning valimit ja tehakse kokkuvõtte töö autori poolt läbi viidud empiirilise uurimuse tulemustest ning kolmandas osas on välja toodud järeldused ning arutelu.

1. Töö teoreetiline ülevaade

1.1. Kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu värbamine

Värbamine on muutunud viimastel aastatel üha kriitilisemaks eelkõige arenenud riikides, kus rahvastik on vananev ning noori ei jõua vastavalt organisatsioonide vajadustele tööjõuturule nii palju siseneda. Samuti on globaliseerumine, uute tehnoloogiate areng ning tihenev konkurents muutnud mitmete tööde sisu ning pannud organisatsioonid olukorda, kus sobivate töötajate leidmisel ettevõttesse tuleb teha üha enam ponnistusi. Lisaks sellele on teadmised kujunenud mitmetes organisatsioonides võtmetähtsusega ressursiks, mis on otseseks konkurentsieeliseks ettevõtte ideede müümisel ning võrgustike loomisel (Ulrich, 1998). Võib öelda, et kõrgelt kvalifitseeritud töötajad muutuvad organisatsioonide jaoks aina suurema väärtusega ressursiks.

Teadmistepõhist ehk teadmustööd tegevad inimesed on enamasti kõrgelt haritud spetsialistid või juhid, kes oskavad enda teadmisi ja oskusi rakendada organisatsiooni jaoks oluliste probleemide lahendamisel ning omavad organisatsioonides tihti kriitilist rolli (Drucker, 1993). Seda toetavad ka Lamb ja Sutherland (2010), kelle hinnangul on tänapäeva töömaastikul aina olulisemad organisatsiooni töötajate oskused, kogemused ning loovus, mis muudab ühe organisatsiooni omanäoliseks ning teistest eristuvaks. Seega võib öelda, et 21. sajandil on paljude ettevõtete jaoks kriitilise tähtsusega teadmustööd tegevate kõrgelt kvalifitseeritud töötajate leidmine ning hoidmine ettevõttes, kuna mitmetes sektorites on organisatsiooni suurimaks väärtuseks selle liikmete teadmised.

Kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu värbamisele on omane, et taolised töötajad ei otsi tihti ise aktiivselt tööd, vaid on pigem passiivsed töötajad, kes on küll avatud pakkumistele, kuid ei tee ise uute karjäärivõimaluste leidmiseks suuremaid ponnistusi (DeKay, 2009). See muudab ettevõtete jaoks sihtgrupi esindajate leidmise keerukamaks ning avalikud konkursid ei anna üldjuhul soovitud tulemust, mistõttu on ettevõtete poolt kandidaatidele lähenemine ehk proaktiivne värbamine suuresti levinud just kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide värbamisel, kes tihti ise aktiivselt töö otsimisega ei tegele (Horwitz, Heng & Quazi, 2003). Sõltuvalt positsiooni keerukusest kasutatakse ka värbamisagentuure, mis on spetsialiseerunud tööjõu

sihtotsingule ning lähenevad läbi otsepakkumiste kandidaatidele, kes hetkel ei pruugi aktiivselt tööd otsida.

Personali värbamine on üks valdkondadest personalijuhtimises, mille abil kindlustatakse ettevõtete jätkusuutlikkus sobiva tööjõuressursi leidmise kaudu. Värbamise kui protsessi üheks põhiliseks eesmärgiks on leida piisavalt suur hulk kvalifitseeritud kandidaate, et organisatsioon saaks valida nende hulgast endale sobivaima (Schuler & Jackson 1996). On välja toodud, et ametitel on ettevõtte strateegilisest vaatepunktist lähtudes erinev tähtsus olenevalt konkreetse ameti unikaalsusest ning väärtusest ettevõttele (Lepak & Snell, 1999), mis määrab muuhulgas ka värbamisstrateegia ametikohtade täitmisel. Sellest tulenevalt võib värbamine olla nii organisatsioonisisene kui ka –väline. Juhul kui vajalikud teadmised või oskused organisatsiooni sees puuduvad, tuleb kasutada välist värbamist, mille käigus innustatakse ettevõttesse kandideerima inimesi väljastpoolt organisatsiooni. Siinjuures tuleb silmas pidada, et värbamine on alati kahepoolne protsess, mille käigus tuleb organisatsioonil täita kandidaadi ootusi samavõrd kui kandidaadil organisatsiooni ootusi (Schuler & Jackson, 1996).

Niinimetatud sõda talentide pärast loob ettevõtetele mitmeid väljakutseid kvalifitseeritud tööjõu ligimeelitamiseks organisatsiooni (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Kui klassikalises tähenduses on räägitud palju sellest, et tööandja valib endale sobivaima töötaja, siis tänaseks on mitmetes kõrgtehnoloogilistes sektorites kaalukauss kaldunud pigem töötajate poole, kes valivad endale tööandja. Vaadates Statistikaameti (2016) andmeid, on tööturul aktiivsete inimeste arv kasvutrendis ning mitteaktiivsete tööealiste arv kahanemas, mis annab omakorda aimdust, et ettevõtted peavad enda värbamisprotsesside efektiivsemaks muutmiseks leidma mooduseid, kuidas talentide jaoks atraktiivsem olla. Selleks, et olla värbamisel tulemuslikumad, peaksid organisatsioonid üles näitama suuremat paindlikkust tööle kandideerijatega parimate kokkulepete saavutamiseks, mis rahuldaksid mõlemaid osapooli.

Erinevate demograafiliste trendide ning suurenenud konkurentsi tingimustes on tööjõuturg võrreldes varasema ajaga tugevalt muutunud. Kui tavapäraselt on inimesed konkureerinud töökohtade pärast, siis tänapäeval võib öelda, et mitmetes sektorites konkureerivad tööandjad töötajate pärast. Selleks, et ettevõttesse meelitada tipptasemel spetsialiste, peavad tööandjad

ise olema proaktiivsemad sobivate töötajate leidmisel ning samuti paremini teadvustama kandidaatide ootusi neile parimate tingimuste pakkumiseks.

1.2. Kandidaatide ootused muutunud töösuhetes

Teadmuspõhise töö osatähtsuse suurenemine, kiire tehnoloogiate areng ning globaliseerumine on muutnud nii töösuhete olemust kui ka inimeste arusaama enda karjääriteest. Võib öelda, et töötajad on muutunud individualistlikemaks ning hakanud ise enda karjääri juhtima (Lamb & Sutherland, 2010). Sellest tulenevalt on tänapäevase karjääri käsitlus pigem paindlik ning dünaamiline, kaotades piirid nii organisatsioonide kui ka riikide vahel, sh lõhkudes tavapärase kontseptsiooni organisatsioonisisestest karjääriredelitest (Turunen, 2014). Seoses inimeste muutunud vaadetega karjäärijuhtimisele tuleb silmas pidada, et tööjõud on muutunud liikuvamaks ning seetõttu tuleb ettevõtetel töötajate uuenenud ootuste ning vajadustega pidevalt kaasas käia.

Kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistid, kelle teadmistest ning oskustest tööjõuturul kõige enam vajaka jääb, omavad tihti ka tööandjate suhtes kõrgemaid ootusi. On näidatud, et kõrgelt kvalifitseeritud töötajad hindavad kõrgelt enda autonoomsust ning mobiilsust, nad peavad oluliseks ettevõtte poolt pakutavaid karjäärivõimalusi ning hoiavad eemale rangete käsklustega juhtimiskultuurist (Horwitz et al., 2003). Lisaks sellele on täheldatud tendentsi, kus töötajad on pühendunud enda karjääris pigem ametikohale kui ettevõttele (Tams & Arthur, 2010). Sellest tulenevalt on inimesed tööjõuturul liikuvamad ning ei seo end ühe organisatsiooniga aastateks, kui see ei tule nende ametialasele arengule kasuks.

Traditsiooniliselt on olnud inimeste jaoks töökoha vahetusel esmajoonel olulised rahalised hüved, kuid viimastel aastatel on märkimisväärselt kasvanud mittemateriaalsete hüvede olulisus organisatsiooni poolt pakutavas väärtuspakkumises (Schlechter et al., 2015). Kõige enam kasutatakse organisatsioonides mitterahaliste hüvedena paindlike töövormide võimaldamist, arenguvõimalusi ning koolitusprogramme, mis tihti integreerituna rahaliste hüvedega loovadki kandidaadi jaoks atraktiivse tööpakkumise (Rumpel & Medcof, 2006). Mitterahaliste hüvede võimaldamine lisab organisatsiooni väärtuspakkumisse unikaalsust ning aitab konkurentidest värbamisel eristuda (Schlechter et al., 2015).

Kandidaatide ootusi organisatsioonidele on keeruline üheselt defineerida, kuna need on ajas muutuvad ning paljuski muudavad organisatsiooni kandidaadi jaoks atraktiivseks mitmete faktorite koosmõju, milles on oluline tähtsus ka inimese subjektiivsetel eelistustel. Amundson (2007) on oma uurimuses välja toonud kümme põhilist elementi, mis on olulised töökoha atraktiivsuse juures: turvalisus, asukoht, inimestevahelised suhted, tunnustus, panustamine, töö sobivus, paindlikkus, õppimine, vastutus ja innovatsioon. Loetelust esimese – turvalisuse – all mõistetakse lisaks füüsilisele ning ametikoha turvalisusele ennekõike finantsilist turvalisust, mis avaldub töötasus ning rahalistes boonustes. Kuigi traditsiooniliselt on enim tähelepanu pööratud just finantsilise turvalisuse aspektile, siis tänapäeval on viiteid sellele, et kandidaadid kaaluvad tööle kandideerides siiski tunduvalt laiemat hulka mõjutegureid (Amundson, 2007).

Rahaliste versus mitterahaliste hüvede osatähtsus uute karjäärivõimaluste kaalumisel tööle kandideerijate seas on olnud mitmete autorite uurimisobjektiks. On levinud arusaam, et rahalised hüved on jätkuvalt olulisel kohal töökoha valikul, kuid parimate talentide ligimeelitamiseks tuleks suuremal määral motivatsioonipakettidesse kaasata mittemateriaalseid hüvesid (Schlechter et al., 2015; Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). 2015. aastal viidi teadmuspõhise sektori töötajate seas läbi uuring, milles analüüsiti lähemalt mittemateriaalsete aspektide mõju atraktiivsuse suurendamisel tööpakkumise vastu ning leiti, et viited töökuulutuses töö- ja pereelu tasakaalule ning edasiarengule karjääris suurendavad kandidaatide huvi töökoha vastu (Schlechter et al., 2015). Viidatud uuringute valguses võib öelda, et kandidaadid langetavad enda otsuseid karjääris edasi liikumiseks mitmete faktorite koosmõjul, milles rahalised hüved pole alati esmaseks prioriteediks.

Võttes arvesse muutusi inimeste karjäärikäsitluses, tuleb tõdeda, et inimesed on muutunud liikuvamateks, hinnates kõrgelt enda otsustusvabadust ning autonoomsust. Lisaks on leitud, et rahalised hüved pole tänapäeval enam peamiseks kriteeriumiks tööpakkumise kaalumisel, mistõttu on olulisust saavutanud mitmete mittemateriaalsete hüvede olemasolu. Muutunud töökeskkonnas on organisatsioonidel võimalus värbamistegevustes edukam olla, lisades väärtuspakkumisse lisaks konkurentsivõimelisele töötasule sobivad tingimused inimese isikliku karjääri arengul, koolitusvõimalustes ning suuremas paindlikkuses.

1.3. Paindlikud töövormid kui üks osa väärtuspakkumisest

Seoses tänapäevase karjäärikäsitluse ning inimeste muutunud ootustega tööandjate suhtes, on aina suuremal määral hakatud rääkima töö paindlikkusest. Töösuhte iseloomu muutumisele on kaasa aidanud globaliseerumise ning uute tehnoloogiate arengu tõttu komplekssem ning ebastabiilsem majanduskeskkond (Charness & Levine, 2002), mille tõttu on juurde tekkinud uusi paindlikumaid töövorme. Töö paindlikkust saab käsitleda erinevatest aspektidest lähtuvalt ning seda mõistetakse tihti töötaja ja tööandja perspektiivist vaadatuna erineval moel.

Organisatsiooni seisukohalt aitab töö paindlikkus kindlustada inimressursi täielikku ning efektiivset kasutust ettevõtte jaoks (Lepak & Snell, 1999). Üheks võimaluseks suurendada organisatsiooni paindlikkust on sõlmida töötajatega tähtjalisi lepinguid või kasutada kiiretel perioodidel ajutisi renditöötajaid, kes vastavalt organisatsiooni vajadustele saavad töösse panustada. Teisisõnu näitab organisatsiooni paindlikkus selle võimet kohaneda väliskeskkonna muutustele, hoides enda tootmiskulutusi madalal (Hill et al., 2008). Antud käsitlus asetab töötaja pigem sekundaarsele kohale ning peab silmas esmajoones organisatsiooni huve. Seetõttu on taoline vaatepunkt tekitanud vastakaid seisukohti, kuna ei pruugi töötajatele pakkuda piisavat kindlustunnet enda tuleviku ning edasise töösuhte osas (Guest, Oakley, Clinton & Budjanovcanin, 2006).

Paindlikkus töötaja perspektiivist lähtudes on vabadus kujundada enda töö põhiaspekte ning valida, kus, millal ja kui kaua tööd tehakse (Hill et al., 2008). Taoline käistlus seab keskmesse just töötaja, kelle vajadustega ka väljaspool töökeskkonda arvestada tuleb. Võrreldes varasemate pikaajaliste ning stabiilsete töösuhetega, on tänased töösuhted (eriti kõrgtehnoloogilistes valdkondades) muutunud aina enam projektipõhisteks ning lühemateks, suurendades vajadust tähtjaliste või rendilepingute alusel töötavate inimeste vastu (Charness & Levine, 2002). Lisaks sellele ei pruugi ka kõik töötajad olla huvitatud pikaajalistest töösuhetest, mistõttu on kõlapinda leidnud mõiste „vaba töötaja“, kellena peetakse silmas töötajat, kes on vaba valima endale sobivat positsiooni töøjõuturul (Guest et al., 2006). Seega võib paindlikkust vaadatuna töötaja perspektiivist näha kui tema autonoomsuse suurendamise võimalust.

Paindlikkust peetakse oluliseks ka tööandjast hea kuvandi loomisel. Tippjuhtide seas läbi viidud uuringus paluti hinnata peamisi karakteristikuid, mis iseloomustab parimaid tööandjaid (Horwitz et al., 2003). Uuringu raames selgus, et lisaks kiirele muutustega kohanemisele ning tipptalentide arendamisele kooskõlas ärieesmärkidega, peetakse parimate tööandjate võtmetähtsusega tunnuseks töötingimuste paindlikkuse suurendamist parema töö- ja pereelu tasakaalu loomise eesmärgil. 2003. aastal läbi viidud uuringus tõid ettevõtete juhid välja, et kõige efektiivsem ning laialdasemalt kasutatav meetod kõrgelt kvalifitseeritud töötajate motiveerimiseks on anda neile vabadus enda tööd ise planeerida (Horwitz et al., 2003).

Paindlikkus on mitmetahuline kontseptsioon, mida saab analüüsida mitmetes aspektides. Rääkides paindlikest töövormidest, peetakse tihti kõige enam silmas paindlikkust valida töö tegemise kohta ning aega, mis annab töötajale võimaluse töötada kaugtöö vormis tööandja kontorist eemal ning vabaduse oma tööaega planeerida (Rau & Hyland, 2002). Mõlema töövormi puhul ei eeldata töötajalt traditsioonilisel tööajal, st 9.00 – 17.00 kontoris viibimist. Paindlikkusel valida töö tegemiseks sobivat aega ning kohta on samuti mitmeid erisusi nii vormis kui ulatuses. Sõltuvalt organisatsiooni nägemusest on tavapäraselt töö tegemise kohale ning ajalisele paindlikkusele seatud teatud piirangud, kuid on ka organisatsioone, kes lähtuvad esmajoonel töötulemustest, andes töötajatele täielikult vabad käed enda töö planeerimiseks (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013).

Vajadusega intellektuaalse töö järele on paljud kõrgemalt haritud spetsiifiliste oskustega töötajad hakanud enda karjääri ise juhtima ning saavutanud tööjõuturul positsiooni, kus nad saavad ise valida, millal, kus, kelle jaoks ning millise lepingulise vormi alusel nad töötavad (Guest et al., 2006). Mitmed autorid (Hill et al., 2008; Charness & Levine, 2002; Guest et al., 2006) on paindlikkuse käsitlemises oluliseks pidanud töötaja ning tööandja vahel sõlmitud lepingulist suhet. Aina enam räägitakse ebastandardsetest töösuhetest ehk teisisõnu alternatiivsest töökorraldusest, mille hulka kuuluvad töötamine osaajaga, ajutine töösuhe tähtajalise töölepingu või läbi kolmanda osapoole rendilepingu alusel ning iseseisva ettevõtjana töötamine teenuslepingu alusel (Kalleberg, 2000). Antud lepingulised suhted vastanduvad traditsioonilistele töösuhetele tähtajatu töölepingu alusel, kus töötajad soovivad end ühe organisatsiooniga pikaks ajaks siduda. Tähtajalised ning projektipõhised töösuhted

annavad töötajale suurema vabaduse tööturul ringiliikumiseks, võimaldades neile sobival ajal töösuhtesse astuda ning sellest väljuda.

Kokkuvõtvalt on erinevaid paindlikkuse vorme kirjeldatud järgnevalt:

- Ajaline paindlikkus – vabadus valida töötaja alguse ning lõpu kellaaega; töötada vähem kui täistööaja tunnid ette näevad; lahkuda aeg-ajalt tööajast isiklike toiminguid tegema.
- Töö tegemise koha paindlikkus – võimalus töötada kodukontorist osaliselt või täielikult, vabadus töötada tööandja erinevates harukontorites.
- Paindlikkus töösuhte struktuuris – vabadus liikuda ettevõttesiseselt erinevatel positsioonidel ning muuta enda tööülesandeid; vabadus valida, millise lepingulise suhte alusel töötada.
- Boonuste paindlikkus – vabadus valida, milliseid ettevõtte poolt pakutavaid boonuseid töötaja kasutada soovib, lähtudes isiklikest vajadustest. (Hill et al., 2008)

Suurema paindlikkuse võimaldamine tööandjate poolt on saamas üheks olulisemaks strateegiaks nii töötajate värbamisel kui ka nende motiveerimisel ja hoidmisel organisatsioonis (Hill, Hawkins, Martinson & Ferris, 2003). Arvatakse, et kui ettevõtted tulevad inimesele vastu ning lubavad töötajal tööd teha talle sobiva paindlikkuse alusel, on töötaja motiveeritum ning lojaalsem, tundes end ettevõttega tugevamalt seotuna (Hill et al., 2008). Paindlik töösuhe, mis põhineb töötaja eelistustel, aitab töötajal säilitada kontrolli enda töö- ja pereelu üle ning võib viia parema töö ja inimese kokkusobivuseni (*person-job fit*; Bernhard-Oettel, Cuyper, Berntson & Isaksson, 2008). Eelnev võib suurendada tööga rahulolu ja töötaja soovi jätkata töötamist enda poolt valitud töökeskkonnas. Hill et al. (2008) on toonud enda uurimuses välja ka tõsiasja, et kaugtööl töötavad inimesed näitavad üles kõrgemat töösooritust ning nende puhul on täheldatud väiksemat volavust. Samuti on välja toodud, et suurema ajalise paindlikkusega töökorraldus omab üldiselt positiivset mõju töötaja produktiivsusele, organisatsioonile pühendumisele ning töörahulolule; lisaks on täheldatud absenteeismi ning volavuse vähenemist (Hill et al., 2008).

Mitmete tööandjate jaoks on paindlike töövormide pakkumine võimaluseks eemale hoida tekkivat töö- ja pereelu konflikti, kus töötaja tööalane ning eraeluline roll ei toimi koos ning

tekitavad lisapingeid (Allen et al., 2013). Üha enam naisi on suundunud tööhöivesse, mis on suurendanud nende lastega perede arvu, kus tööl käivad mõlemad vanemad ning oluline on lisaks töökohtustustele olemas olla enda pere jaoks. Ameerika Ühendriikides läbi viidud uuringu käigus leiti, et üks peamistest põhjustest, mis töötajaid enda tööandja juures hoiab, on lisaks meeldivale töösisule see, et töökoht sobitub hästi nende eraeluliste vajadustega (American Psychological Association, 2012). Suurema paindlikkuse pakkumisega on mitmed tööandjad püüdnud töötajatele tagada töö- ja pereelu tasakaalu, andes suuremat vabadust enda töö planeerimisel. Sellest hoolimata on täheldatud siin mõningaid ohukohti, kuna suurem paindlikkus võib muuta piiri eraelu ning töö vahel häguseks (Schieman & Young, 2010; Allen et al., 2013) ning kodust kaugtöö tegemine võib hoopiski töö intensiivsust tõsta (Kelliher & Anderson, 2010).

Lisaks võimalikule töö- ning eraelu rollide hägususele on kirjanduses vastakaid arvamusi tekitanud lepinguliste suhete paindlikkus. Tihti ei pruugi tähtajalise töölepingu või rendilepingu alusel töötav inimene näha ajutist töösuhet kui paindlikkuse suurenemise võimalust, kuna ajutine töösuhe ei pruugi olla töötaja vabatahtlik otsus, vaid pigem tööandja ettepanekul välja pakutud töösuhete vorm (Guest et al., 2006). Antud juhul on võtmetähtsusega just töövormi vabatahtlikkuse aspekt, mille alusel võib töötaja hinnang oluliselt muutuda. Lisaks sellele võib leida erinevusi tööga rahulolus ning pühendumises organisatsioonile, kuid alati ei saa üheselt öelda, et ajutiste lepingute alusel töötavad inimesed on oma tööga vähem rahul (Guest et al., 2006). Vastukaaluks eelnevale on mitmed ajutiste lepingute alusel töötavad inimesed nõustunud tähtajalise töösuhetega, kuna antud töökogemus tuleb nende karjäärile kasuks või see pakub inimesele suuremat vabadust enda karjääri planeerimisel (Bernhard-Oettel et al., 2008).

Kuigi suurema paindlikkuse pakkumist peetakse heaks viisiks töötajate leidmisel ning hoidmisel organisatsioonis, sõltub palju siiski töötaja isiklikest eelistustest. Üldiselt töötajatele meeldib, kui neile antakse vabadus enda töö planeerimiseks, kuid määravad on organisatsioonis valitsevad tavad. Allen et al. (2013) hinnangul on oluline vahet teha, kas töötajal on võimalus või kohustus paindlikku töökorraldust kasutada, millest viimase puhul ei pruugi paindlikkus alati positiivsena näida. Mitmed uuringud on siiski viidanud, et kui rääkida paindlikkusest, siis töötaja perspektiivist lähtudes on olulised peamiselt ajaline ning

lepinguline paindlikkus (Guest et al., 2006). Küll aga võivad paljud töötajad siiski eelistada traditsioonilist töökorraldust vastukaaluks suuremale ajalisele ning koha paindlikkusele (Allen et al., 2013). Selle toetuseks on leitud, et kaugtöö tegemise võimalusest koha paindlikkuse kontekstis ei hooli need töötajad, kes ei hinda enda arvutioskuseid väga tugevaks (Thompson & Aspinwall, 2009).

Rääkides „vabadest töötajatest“, kes on võimelised ise enda karjääri juhtima ning tööelus suuremat paindlikkust saavutama, tuleb silmas pidada, et siia gruppi ei kuulu kõik töötajad töjõuturul. Mitmed ametikohad eeldavad tööseloomust tulenevalt rangemaid piiranguid töökorralduses (nt kassapidaja, operaator), mis ei jäta palju valikuvabadust paindlikkuse suurendamisel. Paindlikud töövormid on kättesaadavamad neile töötajatele, kes töötavad kindlas valdkonnas või omavad spetsiifilisi teadmisi, mille järelle on töjõuturul suur vajadus (Guest et al., 2006). Peamiselt räägitakse sealjuures ettevõtte jaoks võtmetähtsusega talentidest ning tehniliste teadmistega kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistidest. Samuti eeldab teadmispõhine töö suuremat iseseisvust, mistõttu tööülesannete täitmine ei sõltu kohast ega ajast ning võimaldab kasutada töökorralduses suuremat paindlikkust (Horwitz et al., 2003).

Oluline on meeles pidada, et töökoha paindlikkus on mitmetasandiline kontseptsioon, hõlmates endas seda, kus tööd tehakse, millise ajaraami kestel ning millised on töötaja võimalused siseneda ja väljuda töösuhtest. Suurem paindlikkus tuleb kasuks nii ettevõtte positiivsele kuvandile kui ka töötajate rahulolule, andes töötajale võimaluse ning suurema otsustusõiguse enda töö organiseerimisel ning tööalastes küsimustes kaasarääkimiseks. Sellest hoolimata ei pruugi suurem paindlikkus olla iga töötaja sooviks ning sõltub väga palju inimese isiklikest eelistustest ning paindliku töökorralduse vabatahtlikkusest.

1.4. Tööorientatsioon

Püüdes paremini mõista töötajate eelistusi sobiva töökorralduse osas, tuleks täpsemalt hinnata, mida töötajad enda töös väärtustavad ning millist tähendust töö nende elus omab. Leitakse, et paljude inimeste jaoks pole töö juba ammu pelgalt raha teenimise ning aja veetmise koht, vaid töös otsitakse suuremat tähenduslikkust (Steger, Dik & Duffy, 2012). Selleks, et mõista paremini töö tähenduslikkust ning seda, millist eesmärki töö erinevate inimeste elus täidab, võib kasutada tööorientatsiooni kontseptsiooni (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014).

Tööorientatsiooni teooria on välja arenenud 80. aastatel ning määratleb inimesed kolme grupi vahel vastavalt orienteeritusele tööle, karjäärile või kutsumusele, arvestades neile eriomast lähenemist töösuhtele (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler, & Tipton, 1985; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). Tööle orienteeritud inimesed on eelkõige huvitatud töö tegemisega kaasnevatest materiaalistest hüvedest ning ei leia tööst muid hüvanguid. Nende peamised huvid ja ambitsioonid avalduvad tööst väljaspool olevates aspektides. Vastupidiselt eelpool kirjeldatud grupele on karjäärile orienteeritud inimesed suuremal määral investeeritud oma töösse ning hindavad oma edukust mitte ainult läbi rahaliste hüvede, vaid pigem karjäärilastele õnnestumistele ametiredelil. Kolmanda grupina välja toodud kutsumusele orienteeritud inimeste jaoks on nende töö lahutamatu osa elust ning nad ei tee tööd rahalistest hüvedest või karjääritõusust tingituna, vaid eelkõige tööst saadava rahulolu tõttu.

Tööle, karjäärile ning kutsumusele orienteeritud inimesi eristab peamiselt nende suhtumine väljakutsetesse. Uuringu tulemused on näidanud, et kõrge tööle orienteeritusega inimesed väldivad väljakutseid samal ajal kui kutsumusele orienteeritud inimesed vastupidiselt naudivad erinevaid väljakutseid ning karjäärile orienteeritud inimesed jäävad nende suhtes pigem neutraalseteks (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). Üheks erisuseks on ka tööturvalisuse aspekt. On leitud, et kõrge tööle suunatud orientatsiooniga inimesed tunnevad end organisatsioonis vähem turvaliselt ning ei tunne end edasises töösuhtes niivõrd enesekindlalt kui näiteks kutsumusele orienteeritud inimesed, kelle puhul on leitud seoseid kõrgema turvalisuse tunnetamises (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014).

Lisaks Wrzesniewski et al. (1997) poolt loodud teooriale on Spence ja Helmreich (1983) vaadelnud tööorientatsiooni läbi selle, mis motiveerib erinevaid indiviide rohkem saavutama. Nende teooria kohaselt on inimesed sisemise motivatsiooni järgi jagatud tööle, meisterlikkusele ning võistluslikkusele orienteerituteks, kus tööle orienteeritud soovivad kõvasti tööd teha ning korrektselt tööülesandeid täita, meisterlikkusele orienteeritud otsivad ning soovivad teha keerukat ja väljakutsuvat tööd ning võistluslikkusele orienteeritud saavad tööd tehes rahulolu teiste edestamisest ning võitmisest (Spence & Helmreich, 1983). On näidatud, et kõige enam tunnetatakse tööle ning kõige vähem võistluslikkusele orienteeritud, sealjuures mehed on võistluslikkusele ning meisterlikkusele rohkem orienteeritud kui naised ning vastupidiselt meestele on naised rohkem orienteeritud tööle (Gill, 1986; Gregor &

O'Brien, 2016). Kuna tööle ning meisterlikkusele orienteerituse skaalad on tugevas vastastikus seoses, on hilisemates töödes neid skaalasid ka ühtsena vaadeldud (Gregor & O'Brien, 2016).

Erinevad tööorientatsioonid võivad avalduda väga erinevatel ametitel ning pole otseselt seotud inimese ametipositsiooniga (Wrzesniewski et al., 1997). Kui varasemad uuringud väitsid, et indiviid saab omada vaid ühte kindlat tööorientatsiooni, siis hilisemad empiirilised uuringud on leidnud, et erinevad tööorientatsioonid võivad inimesel rakenduda ka üheaegselt ning kuna tegemist on väärtustel põhineva nähtusega, on teatud orientatsioon prioriteetsem kui teine, kuid ei välista sellega teise tööorientatsiooni olemasolu (Shea-Van Fossen & Vredenburgh, 2014). Siiski leitakse, et igal inimesel on olemas peamine tööorientatsioon, mis domineerib teiste üle. Lisaks sellele ollakse üldiselt seisukohal, et indiviidi tööorientatsioon ei muutu töökoha või organisatsiooni vahetamisega, kuid ometi on leitud erisusi erinevate karjääristaadiumite lõikes, mistõttu on see küsimus vaieldav ning vajab tulevikus täpsemaid uuringuid, millest tööorientatsiooni muutus ajas võiks tingitud olla (Shea-Van Fossen & Vredenburgh, 2014; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010).

Toetudes tööorientatsioonile, saab paremini kindlustada inimese sobivust konkreetse töö ning töökeskkonnaga, luues mõlemapoolset kasu nii indiviidile kui ka organisatsioonile (Shea-Van Fossen & Vredenburgh, 2014). Kuna erineva tööorientatsiooniga inimesi panevad töö puhul eesmärged saavutama erinevad aspektid, võib see avalduda ka selles, millist paindlikkust töölt oodatakse. On spekulieritud, et suurema autonoomsuse võimaldamine ei pruugi erineva tööorientatsiooniga inimeste puhul samu tulemusi anda (Grawitch & Barber, 2009), kuna töö on nende jaoks erineva tähenduslikkusega. On tõenäoline, et tööle orienteeritud inimesed on suurema autonoomsuse korral valmis töösse vähem ressursse panustama kui kutsumusele orienteeritud inimesed, mistõttu võib suurema paindlikkuse korral kutsumusele orienteeritud töötajate töösooritus märgatavalt tõusta (Grawitch & Barber, 2009).

Tööorientatsioon ei näita vaid seda, millist tähendust tööle omistatakse, vaid hõlmab palju laiemalt ka seda, milliseid karjäärivalikuid enda elus lähtuvalt tööorientatsioonist tehakse (Rosso et al., 2010). Kuna tööle, meisterlikkusele ning võistluslikkusele orienteeritud inimesed tunnevad end töös motiveerituna erinevatest aspektidest, võivad nende vaated soovitud töökorralduse osas erineda. Selleks, et leida parimaid lahendusi erineva tööorientatsiooniga

inimeste ning organisatsiooni poolt pakutava vahel, tuleks enam rõhku pöörata individuaalsete eripäradega arvestamisele.

1.5. Isiklikud tööalased kokkulepped

Läbi aastate on töösuhted muutunud üha paindlikemaks ning organisatsioonid püüavad rohkem töötajate isiklike vajadustega arvestada. Samamoodi on ka töötajad ise hakanud enda tööalastes küsimustes kaasa rääkima, olles proaktiivsemad enda tööülesannete kujundamises ning sobiva töökeskkonna ja tingimuste saavutamises (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine on pälvinud üha enam tähelepanu töøjõuturu surve tõttu organisatsioonidele ning töötajate suurenenud ootustele enda töötingimuste osas kaasa rääkimiseks (Vidyarthi et al., 2016). Tiheneva konkurentsi ning inimeste ootuste muutumise tõttu on isikustatud kokkulepetel põhinevad töösuhted muutumas üha laiemalt levinuks.

Isiklikud tööalased kokkulepped ehk *i-deals* on töötaja poolt algatatud läbirääkimised tööandjaga enda kaastöötajatest erinevate töötingimuste saavutamiseks, mis on pikemas perspektiivis kasulikud mõlemale poolele, st nii töötajale kui ka tööandjale (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Üldises mõistes iseloomustab isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist nende vabatahtlikkus ja personaalsus – see on konkreetset ühe töötaja ja tema tööandja vaheline kokkulepe, mis on kasulik mõlemale poolele. Isikustatud kokkulepped võivad hõlmata erinevaid valdkondi, mis on seotud nii töökorralduse, ülesannete kui ka karjäärivõimalustega. Defineeritud on neli peamist isiklike kokkulepete tüüpi: ajalise paindlikkuse, tööülesannete, koha paindlikkuse ning rahaliste boonustega seotud kokkulepped (Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2013).

Isiklikud tööalased kokkulepped omavad sarnaseid elemente psühholoogilise leppe, tavapärase läbirääkimiste ning töökoha kujundamisega (*job crafting*), kuid on sellegipoolest eelnevatest eristatavad (Liao, Wayne & Rousseau, 2014). Peamised isiklike tööalaste kokkulepete omadused on järgnevad (Rousseau et al., 2006):

- Individuaalselt läbi räägitud ja sõlmitud töötaja ja tööandja vahel kas enne töösuhte algust värbamisprotsessi ajal (*ex-ante i-deals*) või juba töösuhte kestel hilisemas faasis (*ex-post i-deals*).

- Heterogeensed, mis tähendab, et vähemalt mõnes aspektis on sõlmitud kokkulepe eriomane vaid sellele töötajale ning erineb temaga samal positsioonil töötavate inimestega sõlmitud kokkulepetest. Teisisõnu võivad ühe kindla grupi sees sõlmitud kokkulepped töötajate ja nende tööandja vahel olla väga erinevad.
- Kasulikud nii tööandjale kui ka töötajale. Õnnestunud kokkulepe võimaldab tööandjal värvata ning hoida väärtuslikku töötajat, kes vastutasuks saab talle sobivaima töökorralduse alusel töötada.
- Ulatuses erinevad, mis tähendab, et üldisemas töösuhte kokkuleppes võib olla mõni üksik element, mis on töötajaga kokku lepitud spetsiifilise tingimuse osas kuni nende kokkulepeteni, mis loovad konkreetsele töötajale täiesti erineva töökorralduse, võrreldes tavapäraseks kujunenud tavaga.

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine on seotud psühholoogilise leppega, mis on viis, kuidas töötaja ja tööandja tajuvad vastastikke kohustusi ja lubadusi üksteise suhtes (Rousseau, 1995). Lihtsamalt öeldes on tegu tööandja ja töötaja vastastikusel usaldusel põhineva suhtega. Muutunud töösuhetes muutub ka psühholoogilise leppe iseloom ning tänapäeval sarnaneb see mõneski mõttes äritehinguga, kus kumbki osapool annab teisele vahetuskaubana midagi spetsiifilist (Herriot & Pemberton, 1995). Antud usaldusel põhineva leppe rikkumine võib kaasa tuua töösuhte katkemise ning halvenenud suhted, mis võib olla ka üheks teguriks nn portfoolio-töötajate arvu suurenemisele, mis lubab inimesel ise endale tööandjaks olles suurendada vabadust tööjõuturul ringi liikumiseks (Herriot & Pemberton, 1995). Seega võib kokkuvõtvalt öelda, et isikliku kokkuleppe sõlmimine aitab täpsemini piiritleda üksteise suhtes tajutavaid kohustusi ning lubadusi, pannes täpsemini paika töötaja ja tööandja ootused üksteisele.

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimine heidab varju traditsioonilistele tavadele, kuidas leida, motiveerida ja hoida väärtuslikke töötajaid, kuid on sellegipoolest juba pikka aega eksisteerinud eriliste talentide ning pikaajaliste töötajate hoidmiseks organisatsioonis (Rousseau et al., 2006). Mitmed inimressursi juhtimise praktikad näevad ette töötajatele standardiseeritud töötingimuste pakkumist, mis järgiksid organisatsioonis võrdse kohtlemise põhimõtteid (Liao et al., 2014). Tänapäeval on siiski üha suuremal määral liigutud eriomaste tingimuste väljatöötamise poole, mis arvestaksid indiviidi huvidega ning oleksid tema jaoks

kõige väärtuslikumad. Paljuski on sellele kaasa aidanud asjaolu, et organisatsioonidel on keerukam endale sobivaid töötajaid leida ja ettevõttes hoida ning samuti on hakanud töötajad üles näitama suuremat initsiatiivi enda töötingimustes kaasa rääkimiseks (Liao et al., 2014).

Isiklike kokkulepete sõlmimine on tööandjate jaoks üheks mooduseks talentide meelitamiseks ettevõttesse ning seetõttu võib tekkida olukordi, kus teatud töötajatele pakutakse isiklike kokkulepete sõlmimist suuremas ulatuses kui teistele. Enne töösuhte algust sõlmitavad kokkulepped on üldjuhul tingitud tööjõuturu välisest survest, võrreldes juba töösuhte ajal tekkivate lepetega, mis baseeruvad suuremal määral inimestevahelistel suhetel ning varasemal tööalasel kogemusel (Rousseau et al., 2006). Hornung et al. (2008) on välja toonud, et värbamisprotsessis sõlmitud kokkulepped on suuremal määral seotud konkreetsete ja universaalsete ressurssidega (töötasu, edutamise võimalused, ettevõtte osaluse pakkumine), millega tihti tööjõuturul kaubeldakse, ning vähem abstraktsete ressurssidega (emotsionaalne tugi, staatus, tunnustus). Isiklike kokkulepete sõlmimise kaudu värbamisprotsessi ajal on suurem tõenäosus kindlustada kandidaadi huvi organisatsiooni tööle asumiseks.

Tuleb tunnistada, et kõik töötajad ei pruugi samasuguses ulatuses isiklike kokkuleppeid saavutada, kuna mõned inimesed on juba loomu poolest edukamad läbirääkijad (Liao et al., 2014). Oluline roll on töötaja isikuomadustes, mistõttu inimesed, kes näitavad üles suuremat initsiatiivikust ning proaktiivsust, on läbirääkimistel edukamad (Hornung et al., 2008). Koha paindlikkuse ning tööülesannetega seotud kokkulepete saavutamises on määrava tähtsusega nähtud eelkõige kontoripoliitilisi oskuseid (Rosen et al., 2013). Samuti on suurema tõenäosusega edukamad isiklike kokkulepete sõlmimises inimesed, kes töötavad ettevõtte jaoks kriitilistel võtmetähtsusega positsioonidel või nende oskused on tööjõuturu kontekstis spetsiifilisemad ning kõrgemalt hinnatud (Rousseau et al., 2006).

Isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimist on suurel määral kasutatud töö paindlikkuse ning töö- ja pereelu tasakaalu suurendamiseks. Ometi on mitmed uuringud väitnud, et töö paindlikkusega seotud lepete sõlmimine võib töötajale omada negatiivset efekti, pannes kahtluse alla tema töö tulemuslikkuse ning vähendades ettevõtte poolt pakutavaid karjäärivõimalusi (Rousseau et al., 2006). Positiivsema poole pealt on jällegi kinnitatud, et suurema paindlikkusega seotud isiklikud kokkulepped aitavad ära hoida töö- ja pereelu konflikti tekkimist (Hornung et al., 2008). Võrreldes paindlikkuse ning karjäärivõimalustega

seonduvaid leppeid, omavad töötajale suuremat mõju just viimased, kuna neid ei peeta nii laialt levinuks kui paindlikkusega seotud kokkuleppeid (Liao et al., 2014). Töötaja, kes on saavutanud karjäärivõimalustega seonduva kokkuleppe, on valmis töösse rohkem panustama, mistõttu on leitud seoseid, et sellistel inimestel on suuremal määral täheldatud töö- ja pereelu konflikti tekkimist (Hornung et al., 2008).

Tänapäeval eeldab töö varasemast suuremal määral töötamist meeskondades, mistõttu on laiemat kõlapinda leidnud arutelu, mil määral avaldab meeskond ning ümbritsev töökeskkond mõju isikliku kokkuleppe sõlmimisele ning selle tajumisele (Vidyarthi et al., 2016). Kuna töökeskkond ning tavad töötegemise osas on muutunud, ei saa isiklike kokkulepete sõlmimist vaadelda vaid töötaja ning tema otsese juhi koosmõjust lähtuvalt. Vidyarthi et al. (2016) leidsid enda uurimuses, et isiklik tööalane lepe on töötaja jaoks motiveeriv vaid siis, kui ta tunnetab, et see on tema tiimikaaslaste või organisatsioonis tervikuna kehtestatud töötingimustest parem. Seega omandab töötajaga sõlmitud kokkulepe suurema väärtuse, kui töötaja tunnetab sõlmitud lepet ümbritsevast töökeskkonnast ning meeskonnast eristuvana.

Isiklikud tööalased kokkulepped on muutumas aina levinumaks viisiks talentide leidmisel ning hoidmisel organisatsioonis. Kuna töötajad on muutunud aktiivsemaks enda töötingimuste osas kaasa rääkimiseks, on taoliste kokkulepete sõlmimine oluliseks võimaluseks töötajale sobivaima töökeskkonna pakkumisel. Organisatsiooni suurem paindlikkus töötajaga läbirääkimisi pidada võib soodustada värbamisprotsessi ajal kandidaadi huvi tööpakkumise vastu ning on samuti abiks olemasoleva töötaja motivatsiooni säilitamisel.

Nagu eelpool mainitud, on mitmete autorite (Guest et al., 2006; Rousseau et al., 2006) hinnangul nii paindlike töövormide kui ka isiklike kokkulepete sõlmimise osas paremas positsioonis need, kelle oskused või teadmised on tööturul defitsiidsed ning keda ettevõtte peavad niinimetatud talentideks. Tegemist on peamiselt kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistidega, kes tihti ise aktiivselt tööd ei otsi ning kelle värbamisel peavad ettevõtte proaktiivsemat rolli üles näitama. On välja toodud, et värbamisel sõlmitud isiklikud kokkulepped on seotud pigem universaalsete ressurssidega (Hornung et al., 2008), mille hulka kuuluvad ka paindlikud töötingimused. Tihti inimesed, kes on saavutanud varasemas töösuhtes isiklike kokkuleppeid, on juba loomu poolest paremad läbirääkijad ning näitavad üles suuremat proaktiivsust (Liao et al., 2014), mistõttu on tõenäoline, et neil on ka tulevastesse

töösuhetesse astudes kõrgendatud ootused parimate töötingimuste saavutamiseks, sealhulgas suurema töösuhte paindlikkuse osas.

Seoses töökeskkonna kiire muutumisega on täheldatud, et teatud aspektid töös võivad aastate jooksul muutuda normiks. Florida (2014) on enda raamatus välja toonud, et kui aastakümneid tagasi oli tavapärane see, et töötajad pidid tööl kinni pidama kindlast etiketist riiete kandmisel ning tööaeg oli rangemalt piiratud, siis tänapäeval on vabam tööriietus ning paindlik tööaeg muutunud töökorralduse puhul tavapäraseks eriti just teadmustöötajate hulgas. Kuna tegemist on üha laiemalt levinud normiga, on töötajate ootused võrreldes varasemaga juba eos mitmetes aspektides kõrgemad. Sellest tulenevalt peetakse suurema paindlikkuse võimaldamist üsnagi universaalseks teguriks, mis aitab suurendada töötaja motivatsiooni ning lojaalsust ettevõtte suhtes (Hill et al., 2008), andes talle suurema autonoomsuse enda töö- ning eraelu planeerimisel.

Teisalt on jällegi kindlaks tehtud, et kõik töötajad ei pruugi alati eelistada paindlikumat töösuhet ning soovivad töötada pigem traditsioonilise mudeli järgi (Allen et al., 2013). Ühena aspektidest võib inimeste ootusi töötingimuste osas mõjutada nende tööorientatsioon sõltuvalt sellest, millist tähendust töö nende jaoks omab ning mis ajendab neid töös kõrgemaid eesmärke saavutama. Tööorientatsioonist tulenevalt võivad inimesed enda tööandjalt oodata erinevate vajaduste täitmist, sealhulgas ka spetsiifiliselt kohandatud töötingimusi paindlikkuse osas. Kuna töö omab erinevate inimeste jaoks erinevat tähenduslikkust ning samuti tunnevad töötajad end tööd tehes motiveerituna erinevatest aspektidest, tuleks välja selgitada, mis inimeste eelistusi kujundab ning kuivõrd on eelistused suurema paindlikkuse osas seotud inimese tööorientatsiooniga.

2. Empiiriline uurimus

2.1. Uuringu meetodika

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, milliseid töövorme (ajalisest, koha ning lepingulisest paindlikkusest lähtuvalt) tööle kandideerijad eelistavad ning millises seoses need on kandideerija tööorientatsiooni ja varasemalt sõlmitud isiklike tööalaste kokkulepetega. Töö autor püstitas eesmärgi saavutamiseks 4 uurimisküsimust. Eesmärgi välja selgitamiseks kasutati töös kvantitatiivset uurimust ning andmeid koguti ankeetküsimustiku (Lisa 1) kaudu. Järgnevalt on kirjeldatud uuringu läbiviimise protsessi, valimi moodustamise põhimõtteid ning kasutatud andmeanalüüsi meetodeid.

2.1.1. Uuringu läbiviimine ja valimi kirjeldus

Uuring viidi läbi töö autori töökohas – personaliotsingu teenust pakkuvas ettevõttes. Valimisse kaasati kandidaadid, kes on osalenud personaliotsingufirma konkursidel ning osalenud selle raames tööintervjuul. Personaliotsingufirma värbab esmajoonel kõrgelt haritud tippspetsialiste ja juhte, kes omavad varasemat töökogemust sarnasel alal ning keda on ettevõtetel endil keerukas avalike konkursite kaudu leida. Seetõttu on spetsialiseerunud eelkõige sihtotsingule, st konkursil osalevate kandidaatide poole pöördub personaliotsingufirma ise ning tutvustab neile vakantsset positsiooni. Seega suure osa valimist moodustavad inimesed, kes pole ise aktiivselt tööd otsimas, vaid olnud teatud juhtudel avatud uutele tööpakkumistele.

Andmete kogumisel kasutati nii elektroonilist kui ka paber kandjal ankeetküsimustikku. Uuringusse kaasati kõik kandidaadid, kes on perioodil 2016. a veebruar – 2017. a veebruar käinud tööintervjuudel. Uuringule eelnes ka lühike pilootuuring, kus ankeetküsimustikku jagati tööintervjuudel osalejatele ning küsiti nende otsest tagasisidet küsimustiku selgusele. Kuna pilootuuringus osalejate tagasiside oli positiivne ning suuremaid parandusi küsimustikku sisse viia ei tulnud, siis kaasati ka nende vastused uuringusse.

Andmeid koguti aktiivselt perioodil 23. november 2016 – 23. veebruar 2017. Kandidaatide poole, kes olid tööintervjuudel käinud enne 2016. a 23. novembrit, pöörduti meili teel, kus paluti osaleda uurimuse läbiviimisel magistritöö raames ning tutvustati uuringu eesmärki. Elektroonilise küsimustiku kaudu andmete kogumisel kasutati Google Forms. Kandidaatidele, kes käisid tööintervjuudel vahemikus 23. november 2016 – 23. veebruar 2017, tutvustati

uurimuse läbiviimist tööintervjuu lõpus ning paluti ankeetküsimustikule vastata olenevalt kandidaadi soovist paberkandjal või elektrooniliselt. Küsimustikule vastamiseks kulus ligikaudu 10 minutit. Kokku pöörduiti sooviga uuringus osalemiseks 341 inimese poole (nendest 147 naised ja 194 mehed). Nendest 287 poole pöörduiti meili teel ning 54 poole tööintervjuu lõpus. Meili teel pöörduvad kandidaatidele saadeti 14 päeva möödudes meeldetuletav kiri uuringus osalemiseks. Kokku vastas küsimustikule 217 inimest, nendest 27 esitasid enda vastuse paberkandjal ning 190 elektrooniliselt. Vastamise määr oli 64%. Uuringus osalenute demograafilised andmed on esitatud Tabelis 1.

Tabel 1. Vastajate demograafilised andmed, n=217

	Sagedus	Osakaal
Vanus		
20 - 29	78	35,9%
30 - 39	100	46,1%
40 - 49	31	14,3%
50 - 59	8	3,7%
Sugu		
Naine	104	47,9%
Mees	113	52,1%
Haridustase		
Keskharidus	9	4,1%
Keskeriharidus	16	7,4%
Kõrgharidus omandamisel	22	10,1%
Rakenduslik kõrgharidus	29	13,4%
Kõrgharidus (bakalaureus)	55	25,3%
Kõrgharidus (magister)	82	37,8%
Kõrgharidus (doktor)	4	1,8%
Ametipositsioon		
Assistent	20	9,2%
Spetsialist	131	60,4%
Keskastmejuht	57	26,3%
Tippjuht	9	4,1%

Allikas: autori koostatud

Valimi moodustavad erineva tausta ning positsiooniga kandidaadid peamiselt Tallinn, Harjumaa piirkonnast, vähesemal määral ka Tartumaalt ning Pärnumaalt. Vastanute vanuseline jaotus on üsna võrdne – küsimustikule vastas 104 naist ning 113 meest. Vanuselise

jaotuse osas kuulub kõige enam vastanuid vanusegruppi 30-39 eluaastat (100 vastajat, 46,1%). Kõige noorem vastaja oli 23. a ning vanim 56. a. Vastajate keskmine vanus oli 33 eluaastat. Haridustaseme järgi omas kõige suurem hulk vastanutest magistrikraadi (82 vastajat, 37,8%), millele järgnesid bakalaureusekraadi omandanud (55 vastajat, 25,3%). Ametipositsioonidest olid kõige suuremal määral esindatud spetsialistid (131 vastajat, 60,4%), millele järgnesid keskastmejuhid (57 vastajat, 26,3%).

Vastajad jagunesid 20 tegevusvaldkonna vahel, millest kõige suurem hulk vastanutest töötas ehitus/kinnisvara, finants, müügi ning tootmine/töötlemine valdkonnas (Tabel 2).

Tabel 2. Vastajad valdkondade lõikes, n=217

Valdkond	Sagedus	Osakaal
Administratiivtöö	5	2,3%
Avalik sektor	10	4,6%
Ehitus/ kinnisvara	32	14,7%
Elektroonika/ telekommunikatsioonid	6	2,8%
Energeetika/ elekter	5	2,3%
Finants	40	18,4%
Haridus/ teadus	3	1,4%
Infotehnoloogia	12	5,5%
Juhtimine	3	1,4%
Kaubandus	6	2,8%
Müük	30	13,8%
Personalijuhtimine	5	2,3%
Põllumajandus/ keskkonnakaitse	1	0,5%
Tehnika	8	3,7%
Tervishoid/ sotsiaaltöö	4	1,8%
Tootmine/ töötlemine	32	14,7%
Transport/ logistika	1	0,5%
Turism/ hotellindus/ toitlustamine	1	0,5%
Turundus/ reklaam	12	5,5%
Õigusabi	1	0,5%

Allikas: autori koostatud

Hilisemal andmeanalüüsil liideti teatud väiksemad grupid suurematega. Vanuse puhul liideti vanusegrupp 50-59 eluaastat eelneva grupiga 40-49 eluaastat. Lisaks sellele vaadeldi haridusgruppide puhul kesk- ning keskeriharidust koos ja magistri- ning doktorikraadi koos.

Ametipositsioonide puhul liideti keskastme- ning tippjuhid üheks grupiks. Valdkondade lõikes vaadeldi gruppidevahelisi erinevusi nelja suurema valdkonna lõikes. Lisaks sellele moodustati kuus suuremat gruppi väiksemate gruppide liitmise teel (administratiivtöö ja avalik sektor; ehitus ja energeetika; finants; infotehnoloogia ja elektroonika; müük ja turundus; tootmine ja tehnika).

2.1.2. Ankeetküsimustik

Andmete kogumiseks uuringu tarbeks on kasutatud ankeetküsimustikku, mis koosneb lisaks demograafiliste andmete kogumisele kolmest suuremast blokist – kandidaatide eelistused paindlike töövormide osas, tööorientatsioon ning varasemalt sõlmitud isiklikud tööalased kokkulepped. Ankeetküsimustiku koostas töö autor ise, tuginedes kirjandusele ning kasutades mõningates osades juba väljatöötatud küsimustikke. Demograafiliste andmete osas küsis autor vastaja vanust, sugu, haridustaset, ametipositsiooni ning tegevusvaldkonda.

Ankeetküsimustiku esimene osa, mis kogub andmeid inimeste eelistuste kohta paindlike töövormide osas, koosnes kuuest küsimusest. Kolm küsimust hindavad inimese eelistusi erinevate töövormide alusel töötamisel ajalise, koha ning lepingulise paindlikkuse aspektis. Ajalise ning koha paindlikkuse osas on vastusevariandid paindlikkuse ulatuse osas võetud inspireerituna Thompson & Aspinwall 2009. aastal koostatud uurimusest. Lepingulise paindlikkuse osas on vastusevariandid võetud tuginedes Kallebergi poolt 2000. aastal avaldatud artiklile. Iga vastusevariandi puhul on palutud 5 palli Likerti tüüpi skaalal (*kindlasti mitte, pigem mitte, raske öelda, pigem jah, kindlasti jah*) hinnata, mil määral sooviks vastaja tööle asuda järgneva töövormi alusel. Lisaks eelnevale on palutud 10 palli skaalal hinnata ajalise, koha ning lepingulise paindlikkuse olulisust töökoha valikul.

Ankeetküsimustiku teises osas on palutud hinnata 19 väidet 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal (*kindlasti ei nõustu, pigem ei nõustu, nii ja naa, pigem nõustun, kindlasti nõustun*), et kindlaks teha vastaja tööorientatsioon. Tööorientatsiooni aluseks on võetud töö ja perekonna orienteerituse küsimustik (*Work and Family Orientation Questionnaire WOFO*), mis hindab vastaja orienteeritust meisterlikkusele, tööle ning võistluslikkusele (Spence & Helmreich, 1983). Küsimustikust 6 väidet hindavad orienteeritust tööle, 8 väidet orienteeritust meisterlikkusele ning 5 väidet orienteeritust võistluslikkusele. Meisterlikkusele orienteerituse alaskaaladest 2 on pööratud skaalad.

Ankeetküsimustiku kolmandas osas paluti varasema tööalase käitumise hindamiseks märkida 5 palli Likerti tüüpi skaalal, mil määral on vastaja sõlminud edukalt enda tööandjaga isiklike tööalaseid kokkuleppeid töötingimuste muutmiseks (*üldse mitte, pigem mitte, raske öelda, mõningal määral, väga suurel määral*). Hinnata paluti 13 väidet, millest esimesed 8 võeti eelnevast uurimusest (arengule, töökoormusele ning paindlikkusele suunatud kokkulepped; Rousseau & Kim, 2004) ning 5 tükki lisas autor rahaliste ning töösuhte paindlikkusele suunatud kokkulepete osas omalt poolt juurde.

2.1.3. Andmeanalüüsi meetodid

Kogutud andmed koondati Excelisse, kus need esmalt kodeeriti. Hilisem andmeanalüüs toimus programmis SPSS, kus teostati andmete tõlgendamiseks kirjeldav statistika, dispersioonanalüüs ning korrelatsioonanalüüs. Kirjeldava statistika juures toob autor välja aritmeetilise keskmise (m) ning standardhälbe (SD).

Dispersioonanalüüsi teostati statistiliselt oluliste erinevuste välja selgitamiseks gruppide võrdluses. Kahe grupi võrdluses kasutati Independent Samples T testi (soogruppide puhul) ning suurema hulga gruppide võrdluses One-Way ANOVA Post Hoc Tamhane testi. Olulisuse nivooks valiti $p \leq 0,05$. Alaskaalade usaldusväarsust hinnati Cronbach'i alfa abil, kus reliaabluskoeffitsenti $\alpha \geq 0,7$ peetakse rahuldavaks tulemuseks, mis kinnitab skaalade usaldusväarsust.

Seoste leidmiseks kasutati Spearmani korrelatsioonimaatriksit, kus korrelatsioonikordajat ρ vahemikus 0,00-0,19 peetakse „väga nõrga“, 0,20-0,39 „nõrga“, 0,40-0,59 „mõõduka“, 0,60-0,79 „tugeva“ ja 0,80-1,0 „väga tugeva“ seose näitajaks.

2.2. Tulemused

2.2.1. Eelistused töövormide paindlikkuse osas

Eelistusi töövormide paindlikkuse osas uuriti ajalisest, koha ning lepingulisest paindlikkusest lähtuvalt. Osalejatelt küsiti ning paluti 5 palli Likerti tüüpi skaala hinnata, mil määral nad soovivad tööle asuda organisatsiooni, mis võimaldab neil töötada järgneva töövormi alusel. Ülevaade tulemustest on toodud Tabelis 3.

Tabel 3. Vastajate eelistused töövormide paindlikkuse osas, n=217

	m	SD
Ajaline paindlikkus		
Töötada kindlalt piiritletud traditsioonilise tööaja alusel (9.00-17.00)	2,91	1,173
Töötada nihutatud tööaja alusel (nt 10.00-18.00)	3,75	1,085
Töötada paindliku töökorraldusega ning täielikult tööaega valida	3,99	1,103
Koha paindlikkus		
Töötada vaid tööandja ruumides/kontoris	3,07	1,129
Töötada osaliselt (1-2 päeva nädalas) kodukontoris	4,09	0,903
Töötada täielikult kodukontoris	2,47	1,084
Lepinguline paindlikkus		
Töötada tähtajatu töölepinguga	4,52	0,687
Töötada tähtajalise töölepinguga	2,58	0,894
Töötada rendilepinguga	2,22	0,966
Töötada teenuslepinguga	3,01	1,209

Allikas: autori koostatud

Ajalise paindlikkuse puhul toodi kõige suurema eelistusena välja soovi töötada paindliku töökorraldusega ning täielikult tööaega valida ($m= 3,99$, $SD= 1,103$) samal ajal, kui kõige vähem sooviti töötada kindlalt piiritletud traditsioonilise tööaja alusel ($m= 2,91$, $SD= 1,173$). Mõlema vastuse puhul oli standardhälve üsna kõrge, mis näitab vastuste suurt variatiivsust.

Statistiliselt olulised erinevused ilmnemid soogruppide lõikes ajalise paindlikkuse kindlalt piiritletud tööaja eelistuste osas, samas mõlema soogrupi eelistused selles osas jäid pigem mõõdukateks. Naised ($m= 3,11$ $SD= 1,123$) eelistasid mõnevõrra enam kui mehed ($m= 2,74$ $SD= 1,195$) töötada kindlalt piiritletud tööaja alusel ($t= 2,359$ $p= 0,019$). Haridusgruppide lõikes ilmnemine erinevus eelistuses töötada nihutatud tööaja alusel ($F= 5,993$ $p< 0,001$), kus esimese vanusegrupi (kesk- ja keskeriharidus, $m= 2,96$ $SD= 1,059$) ja neljanda vanusegrupi (bakalaureusekraad, $m= 3,76$ $SD= 1,088$) ning esimese ja viienda vanusegrupi (magistri- ja doktorikraad, $m= 4,06$ $SD= 0,974$) vahel esinesid statistiliselt olulised erinevused. Kesk- ja keskeriharidusega töötajad eelistasid nihutatud tööaja alusel vähesemal määral töötada kui kõrgharidusega töötajad. Vanuse, positsiooni ning tegevusvaldkondade lõikes ajalise paindlikkuse eelistustes gruppidevahelisi statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Koha paindlikkuse puhul ilmnes tugevaim eelistus osaliselt kodukontoris töötamise osas ($m=4,09$ $SD=0,903$) ning kõige vähem eelistati võimalust täielikult kodukontoris töötada ($m=2,47$ $SD=1,084$). Soogruppide lõikes ilmnes statistiliselt oluline erinevus eelistuses töötada osaliselt kodukontoris. Naised eelistasid mõnevõrra enam kui mehed töötada osaliselt kodukontoris (vastavalt $m=4,28$ ja $m=3,92$, $t=2,986$ $p=0,003$). Vanusegruppide lõikes ilmnes statistiliselt oluline erinevus eelistuses töötada vaid tööandja ruumides esimese (20-29 eluaastat) ning teise (30-39 eluaastat) vanusegrupi vahel. Esimesse vanusegruppi kuuluvad soovisid mõnevõrra suuremal määral töötada vaid tööandja ruumides kui teise vanusegruppi kuuluvad (vastavalt $m=3,35$ ja $m=2,90$, $F=3,617$ $p=0,029$). Samuti esines statistiliselt oluline erinevus eelistuses töötada osaliselt kodukontoris haridusgruppide lõikes. Esimesse haridusgruppi kuulujad (kesk- ja keskeriharidus) eelistasid mõnevõrra vähem kui kolmandasse haridusgruppi kuulujad (rakenduslik kõrgharidus) töötada osaliselt kodukontoris (vastavalt $m=3,60$ ja $m=4,38$, $F=3,011$ $p=0,019$). Ametipositsiooni ning tegevusvaldkondade lõikes koha paindlikkuse eelistustes gruppidevahelisi statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Lepingulise paindlikkuse puhul ilmnes tugevaim eelistus tähtajatu töölepinguga töötamise vastu ($m=4,52$ $p=0,687$) ning kõige vähem sooviti töötada rendilepingu alusel ($m=2,22$ $p=0,966$), mis näitab, et vastanud eelistasid töösuhtes pigem traditsioonilisemat lepinguvormi. Soogruppide lõikes ilmnesid statistiliselt olulised erinevused nii tähtajatu lepingu kui ka teenuslepingu alusel töötamise osas. Naised ($m=4,66$ $SD=0,617$) eelistavad mõnevõrra suuremal määral töötada tähtajatu töölepingu alusel kui mehed ($m=4,39$ $SD=0,726$, $t=2,906$ $p=0,004$), kuid erisus jääb pigem madalaks. Samal ajal eelistavad mehed ($m=3,34$ $SD=1,192$) suuremal määral kui naised ($m=2,67$ $SD=1,136$) töötada teenuslepingu alusel ($t=-4,196$ $p<0,001$). Teenuslepingu alusel töötamise puhul esines statistiliselt oluline erinevus lisaks soogruppidele ka haridusgruppide lõikes. Neljandasse haridusgruppi (bakalaureusekraad) kuuluvad eelistavad teenuslepingu alusel töötada vähesemal määral kui viiendasse haridusgruppi (magistri- ja doktorikraad) kuuluvad (vastavalt $m=2,73$ ja $m=3,29$, $F=2,611$ $p=0,037$).

Valdkondade lõikes esines tähtajatu töölepingu alusel töötamise eelistuses statistiliselt oluline erinevus esimese (ehitus/kinnisvara) ning teise (finants) grupi lõikes, võrreldes omavahel nelja suuremat gruppi (st lisaks eelpool toodutele olid võrdluses ka müük ning

tootmine/töötlemine). Finantsvaldkonnas töötavad ($m= 4,78$ $SD= 0,423$) eelistasid mõnevõrra enam töötada tähtajatu töölepingu alusel kui ehitusvaldkonnas töötavad ($m= 4,34$ $SD= 0,745$, $F= 3,222$ $p= 0,025$). Lisaks sellele esines kuue valdkonna võrdluses statistiliselt oluline erinevus kahe grupi vahel (administratiivtöö ja avalik sektor versus ehitus ja energeetika), kus administratiivtöö valdkonna vastajad eelistavad töötada tähtajalise töölepingu alusel suuremal määral kui ehitus- ning energeetikavaldkonnas töötavad (vastavalt $m= 3,33$ ja $m= 2,35$, $F= 3,026$ $p= 0,012$). Vanusegruppide ning ametipositsioonide lõikes lepingulise paindlikkuse eelistustes gruppidevahelisi statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Ankeetküsimustiku esimeses teemablokis uuriti lisaks eelnevale ajalise, koha ning lepingulise paindlikkuse olulisust töökoha valikul, mida hinnati 10-pallisel skaalal. Ülevaade vastuste aritmeetilistest keskmistest (m) ning standardhälvetest (SD) on toodud Tabelis 4.

Tabel 4. Paindlikkuse olulisus töökoha valikul, $n=217$

	m	SD
Ajalise paindlikkuse olulisus töökoha valikul	7,70	1,714
Koha paindlikkuse olulisus töökoha valikul	7,32	1,924
Lepingulise paindlikkuse olulisus töökoha valikul	7,85	1,799

Allikas: autori koostatud

Ajalise, koha ning lepingulise paindlikkuse olulisuses töökoha valikul väga suuri erisusi ei ilmnenud (vastavalt $m= 7,70$, $m= 7,32$ ja $m= 7,85$). Vastajad hindavad kõiki kolme paindlikkuse vormi töökoha valikul pigem keskmisest tugevamalt. Lisaks sellele on vastuste puhul üsna kõrged standardhälbed, mis viitab sellele, et vastuste variatiivsus on olnud kõrge. Gruppidevahelises võrdluses statistiliselt olulisi erinevusi soo, vanuse, hariduse, positsiooni ega valdkondade lõikes ei esinenud.

2.2.2. Tööorientatsioon

Tööorientatsiooni tuvastamiseks hindasid vastajad 19 väidet 5-pallisel Likerti tüüpi skaalal, millest 6 alaskaala abil mõõdeti orienteeritust tööle, 8 alaskaala abil meisterlikkusele ning 5 alaskaala abil võistluslikkusele. Kokkuvõtvad tulemused on toodud Tabelis 5. Alaskaalade usaldusväärstust hinnati Cronbach'i alfa abil, kus tuvastati, et tööle ning võistluslikkusele orienteerituse alaskaalad olid usaldusväärsed (vastavalt $\alpha= 0,720$ ja $\alpha= 0,721$), kuid

meisterlikkusele orienteerituse skaala jäi veidi alla soovitud usaldusväarsuse piiri ($\alpha = 0,642$). Sarnasele tulemusele jõuti ka ühe teise uuringu raames (Fairchild, Horst, Finney & Barron, 2005).

Tabel 5. Vastajate tööorientatsioon, n=217

	m	SD	Cronbach'i alfa
Orienteeritus tööle	4,18	0,510	0,720
Orienteeritus meisterlikkusele	3,61	0,482	0,642
Orienteeritus võistluslikkusele	3,14	0,691	0,721

Allikas: autori koostatud

Tulemustest nähtub, et kõige tugevamalt hinnati orienteeritust tööle ($m = 4,18$ $SD = 0,510$) ning kõige vähemal määral tunnetati orienteeritust võistluslikkusele ($m = 3,14$ $SD = 0,691$). Gruppidevahelises võrdluses ilmnisid statistiliselt olulised erisused vaid orienteerituses võistluslikkusele – seda nii soo- kui ka vanusegruppide lõikes.

Soogruppide osas olid naised ($m = 2,97$ $SD = 0,701$) mõnevõrra vähem võistluslikkusele orienteeritud kui mehed ($m = 3,29$ $SD = 0,648$, $t = -3,529$ $p < 0,001$). Samal ajal jäi gruppidevaheline erinevus pigem väikeseks. Vanusegruppide osas esines statistiliselt oluline erinevus esimese (20-29 eluaastat) ning kolmanda vanusegruppi (40-59 eluaastat) lõikes. Esimesse ehk nooremisse vanusegruppi kuulujad hindasid orienteeritust võistluslikkusele mõnevõrra tugevamalt kui vanemasse vanusegruppi kuulujad (vastavalt $m = 3,29$ ja $m = 2,95$, $F = 3,634$ $p = 0,028$). Haridusgruppide, ametipositsioonide ning tegevusvaldkondade lõikes orienteerituses tööle, meisterlikkusele ega võistluslikkusele gruppidevahelisi statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

2.2.3. Isiklikud tööalased kokkulepped

Varasemalt sõlmitud isiklike tööalaste kokkulepete osas hindasid vastajad 5 palli Likerti tüüpi skaalal 13 väidet, mil määral on nad edukalt läbirääkimisi pidanud järgnevate töötingimuste osas. Ülevaade tulemustest on toodud Tabelis 6.

Tabel 6. Varasemalt sõlmitud isiklikud tööalased kokkulepped, n=217

	m	SD
1. Erinevad võimalused enda oskuste arendamiseks võrreldes kaastöötajatega	3,74	0,961
2. Erinevalt seatud eesmärgid töösooritusele võrreldes kaastöötajatega	3,36	1,045
3. Erinevad karjääri võimalused võrreldes kaastöötajatega	3,37	1,195
4. Paindlikkus enda tööpäeva alustamise ja lõpetamise kellaegades	3,54	1,185
5. Kaastöötajatest erinev töögraafik	2,75	1,269
6. Pikemad töötunnid kokkuleppel tööandjaga	2,78	1,274
7. Vähendatud tööülesanded ja -nõudmised	1,90	0,995
8. Vähendatud töötunnid	1,87	1,041
9. Põhipalga suurendamine	3,63	1,179
10. Lisatasude määra muutmine	2,89	1,341
11. Võimalus töötada kodukontoris	3,21	1,371
12. Lepingu vormi muutmine	2,29	1,328
13. Töösuhte kestuse muutmine	2,21	1,229

Allikas: autori koostatud

Kõige suuremal määral on edukalt isiklike kokkuleppeid sõlmitud oskuste arendamise võimaluste osas (1. väide, $m= 3,74$ $SD= 0,961$), sellele järgnevad kokkulepped põhipalga suurendamises (9. väide, $m= 3,63$ $SD= 1,179$) ning paindlikkuses tööpäeva alustamise ning lõpetamise kellaegades (4. väide, $m= 3,54$ $SD= 1,185$). Kõige vähesemal määral on isiklike tööalaseid kokkuleppeid sõlmitud vähendatud töötundide osas (8. väide, $m= 1,87$ $SD= 1,041$), vähendatud tööülesannete ja -nõudmiste (7. väide, $m= 1,90$ $SD= 0,995$) ning töösuhte kestuse muutmise osas (13. väide, $m= 2,21$ $SD= 1,229$). Gruppidevahelises võrdluses tekkisid statistiliselt olulised erinevused nii soo-, vanusegruppide kui ka positsioonide ning tegevusvaldkondade lõikes. Haridusgruppide lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

Soogruppide lõikes ilmnisid statistiliselt olulised erinevused väidete 4, 5, 7, 10 ja 12 osas. Paindlikkuses tööpäeva alustamise ning lõpetamise kellaegades olid naised isiklike kokkuleppeid vähesemal määral sõlminud kui mehed (vastavalt $m= 3,36$ ja $m= 3,72$, $t= -2,191$ $p= 0,030$). Viienda väite puhul kaastöötajatest erineva töögraafiku osas olid naised samuti vähesemal määral kokkuleppeid sõlminud kui mehed (vastavalt $m= 2,51$ ja $m= 2,98$, $t= -2,778$ $p= 0,006$). Lisaks sellele ilmnis statistiliselt oluline erinevus kokkulepete sõlmimises vähendatud tööülesannete ja -nõudmiste osas, kus naised olid samuti vähesemal määral kui mehed kokkuleppeid sõlminud (vastavalt $m= 1,74$ ja $m= 2,06$, $t= -2,414$ $p= 0,017$).

Samamoodi ilmnis lisatasude määra muutmise puhul naiste osas madalamas ulatuses kokkulepete sõlmimist kui meeste osas (vastavalt $m= 2,56$ ja $m= 3,20$, $t= -3,644$ $p< 0,001$). Lepingu vormi muutmisel olid naised isiklike kokkuleppeid samuti vähesemal määral sõlminud kui mehed (vastavalt $m= 2,11$ ja $m= 2,47$, $t= -2,030$ $p= 0,044$). Kokkuvõtvalt võib öelda, et naised on vähesemal määral kui mehed sõlminud erinevaid isiklike kokkuleppeid, samas on erisused gruppide vahel üsna väikesed ning jäävad pigem tagasihoidlikule tasemele.

Vanusegruppide võrdluses ilmnisid statistiliselt olulised erinevused isiklike kokkulepete sõlmimises võimaluses töötada kodukontoris. Teise vanusegruppi kuuluvad (30-39 eluaastat) on suuremal määral sõlminud kodukontoris töötamise kokkuleppeid kui esimesse vanusegruppi kuuluvad (20-29 eluaastat, vastavalt $m= 3,49$ ja $m=2,83$, $F= 5,247$ $p= 0,006$).

Ametipositsioonide lõikes ilmnisid statistiliselt olulised erinevused kolme väite suhtes. Erinevate võimaluste osas enda oskuste arendamisel ilmnis erisus assistentide ning juhtivatel positsioonidel töötavate inimeste vahel. Esimese väite puhul on keskastme- ja tippjuhid suuremal määral isiklike kokkuleppeid sõlminud kui assistendid (vastavalt $m= 3,88$ ja $m= 3,20$, $F= 3,968$ $p= 0,020$). Lisaks sellele ilmnis erisus lisatasude määra muutmises, kus keskastme- ja tippjuhid ($m= 3,33$ $SD= 1,42$) on kokkuleppeid suuremal määral saavutanud kui assistendid ($m= 2,30$ $SD= 1,17$) ning spetsialistid ($m= 2,76$ $SD= 1,26$, $F= 6,432$ $p= 0,002$). Samuti on keskastme- ning tippjuhid suuremal määral isiklike kokkuleppeid sõlminud lepingu vormi muutmise osas võrreldes spetsialistidega (vastavalt $m= 2,68$ ja $m= 2,10$, $F= 4,248$ $p= 0,016$).

Analüüsides gruppide erinevusi nelja suurema valdkonna (ehitus/kinnisvara, finants, müük, tootmine/töötlemine) lõikes, ilmnisid statistiliselt olulised erinevused 4 väite osas. Teise (finants) ja neljanda (tootmine/töötlemine) grupi vahel ilmnis statistiliselt oluline erinevus kokkulepete sõlmimises erinevalt seatud eesmärkidele töösoorituse osas. Finantsvaldkonna töötajad on sõlminud taolisi kokkuleppeid mõnevõrra enam kui tootmisvaldkonnas töötavad inimesed (vastavalt $m= 3,73$ ja $m= 3,09$, $F= 2,761$ $p= 0,045$). Vähendatud tööülesannete ja –nõudmiste osas on esimesse gruppi (ehitus/kinnisvara) kuuluvad kokkuleppeid suuremal määral sõlminud võrreldes teise gruppi (finants) kuuluvate inimestega (vastavalt $m= 2,34$ ja $m= 1,67$). Lisaks sellele tekkis gruppidevaheline erisus kokkulepete sõlmimises vähendatud töötundide osas, kus statistiliselt olulised erinevused tekkisid ehitusvaldkonna ja

finantsvaldkonna ning ehitusvaldkonna ning tootmisvaldkonna töötajate vahel. Mõlemal juhul on suuremal määral kokkuleppeid saavutanud ehitusvaldkonnas töötavad inimesed ($m= 2,34$ $SD= 1,096$) võrreldes finants- ($m= 1,57$ $SD= 0,844$) ning tootmisvaldkonnaga ($m= 1,65$ $SD= 0,902$, $F= 4,083$ $p= 0,008$). Statistiliselt olulised erisused tekkisid kokkulepete sõlmimises lepingu vormi muutmise osas, kus ehitusvaldkonnas töötavad olid seda teinud suuremal määral kui finantsvaldkonnas töötavad (vastavalt $m= 2,84$ ja $m= 1,85$, $F= 3,479$ $p= 0,018$).

2.2.4. Seosed kandidaatide eelistuste, tööorientatsiooni ja isiklike kokkulepetega

Lisaks oli uurimuse eesmärgiks välja selgitada, millises seoses on paindlikkuse eelistused tööorientatsiooni ning varasemalt sõlmitud isiklike kokkulepete vahel. Korrelatsioonanalüüsi tulemused, mis hindasid seoseid eelistuste ning tööorientatsiooni vahel, on toodud Tabelis 7.

Tabel 7. Töövormide paindlikkuse eelistuste ja tööorientatsiooni seosed

Eelistused paindlikkuses		Tööle orienteeritus	Meisterlikkusele orienteeritus	Võistluslikkusele orienteeritus
Ajaline paindlikkus (kindlalt piiritletud tööaeg)	ρ	0,113	-0,031	0,112
	p	0,097	0,651	0,101
Ajaline paindlikkus (nihutatud tööaeg)	ρ	0,116	0,056	0,123
	p	0,089	0,409	0,070
Ajaline paindlikkus (täielikult paindlik tööaeg)	ρ	0,032	0,186 ^{**}	-0,051
	p	0,641	0,006	0,456
Koha paindlikkus (töötamine töandja ruumides)	ρ	0,113	-0,011	0,110
	p	0,097	0,876	0,107
Koha paindlikkus (osaliselt kodukontoris töötamine)	ρ	0,136 [*]	0,174 [*]	-0,031
	p	0,045	0,010	0,650
Koha paindlikkus (täielikult kodukontoris töötamine)	ρ	-0,091	-0,019	-0,012
	p	0,180	0,777	0,862
Lepinguline paindlikkus (tähtajatu tööleping)	ρ	0,282 ^{**}	0,157 [*]	0,065
	p	0,000	0,020	0,343
Lepinguline paindlikkus (tähtajaline tööleping)	ρ	0,060	0,031	0,019
	p	0,379	0,647	0,783
Lepinguline paindlikkus (rendileping)	ρ	0,018	0,002	0,022
	p	0,787	0,978	0,750
Lepinguline paindlikkus (teenusleping)	ρ	-0,032	0,144 [*]	0,107
	p	0,638	0,034	0,117

*. $p < 0,05$

**.. $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Statistiliselt olulised, kuid nõrgad seosed ilmnesid mõningate eelistuste ning tööle ja meisterlikkusele orienteerituse vahel. Tööle orienteerituse ning osaliselt kodukontoris töötamise eelistuse vahel ilmnes statistiliselt oluline, kuid väga nõrk positiivne seos ($\rho = 0,136$ $p = 0,045$). Lisaks sellele ilmnes nõrk positiivne seos tähtajatu töölepingu alusel töötamise eelistuses ning tööle orienteerituse vahel ($\rho = 0,282$ $p < 0,001$). Meisterlikkusele orienteerituse ning paindlike töövormide eelistustes ilmnesid samuti väga nõrgad positiivsed seosed. Statistiliselt olulised seosed ilmnesid eelistustes täielikult paindliku tööaja alusel töötamises ($\rho = 0,186$ $p = 0,006$), osaliselt kodukontoris töötamises ($\rho = 0,174$ $p = 0,010$), tähtajatu töölepingu ($\rho = 0,157$ $p = 0,020$) ning teenuslepingu ($\rho = 0,144$ $p = 0,034$) alusel töötamises.

Võistluslikkusele orienteerituse ning paindlike töövormide eelistustes statistiliselt olulisi seoseid ei esinenud. Lisaks sellele selgus, et tööle ning meisterlikkusele orienteerituse vahel esineb mõõduka tugevusega positiivne seos ($\rho = 0,568$ $p < 0,001$), statistiliselt olulised, kuid nõrgad seosed ilmnevad ka tööle ja võistluslikkusele orienteerituse ($\rho = 0,399$ $p < 0,001$) ning võistluslikkusele ning meisterlikkusele orienteerituse ($\rho = 0,250$ $p < 0,001$) vahel.

Uurimuse järgneva eesmärgiks oli leida, millised on seosed inimeste eelistuste ning nende poolt varasemalt sõlmitud isiklike tööalaste kokkulepete vahel. Korrelatsioonanalüüsi tulemused on esitatud Lisas 2. Kokkuvõtvalt võib öelda, et varasemalt sõlmitud isiklike tööalaste kokkulepete ja inimeste eelistuste vahel esinesid statistiliselt olulised, kuid nõrgale või väga nõrgale tasemele jäävad seosed. Kõige suuremal määral on inimeste eelistusi mõjutanud varasemalt sõlmitud isiklikud kokkulepped paindlikkuses tööpäeva algus- ja lõpukellaegades, kaastöötajatest erineva töögraafiku alusel töötamises ning võimaluses töötada kodukontoris. Antud varasemalt sõlmitud kokkulepped olid nõrgas seoses erinevate eelistustega nii ajalise, koha kui ka lepingulise paindlikkuse osas, mis näitab, et isiklikud kokkulepped mõjutavad mõningal määral inimeste ootusi paindlikkuse osas tulevastes töösuhetes.

Ühe näitena võib tuua ajalise paindlikkuse, mille puhul esinevad nõrgad negatiivsed seosed kindlalt piiritletud tööaja alusel töötamisel ja varasemalt sõlmitud lepete osas paindlikkuses tööpäeva algus- ja lõpukellaegades ($\rho = -0,298$ $p < 0,001$), kaastöötajatest erineva töögraafiku alusel töötamises ($\rho = -0,334$ $p < 0,001$) ning võimaluses töötada kodukontoris ($\rho = -0,200$ $p = 0,003$) vahel. Samas omab antud kokkulepete varasem sõlmimine nõrka positiivset

korrelatsiooni töötamisel täielikult paindliku tööaja (vastavalt ($\rho = 0,223$ $p = 0,001$, $\rho = 0,206$ $p = 0,002$ ja $\rho = 0,135$ $p = 0,046$) ning teenuslepingu alusel (vastavalt ($\rho = 0,201$ $p = 0,003$, $\rho = 0,188$ $p = 0,005$ ja $\rho = 0,140$ $p = 0,039$). Samuti esines antud kokkulepete ning ajalise paindlikkuse olulisuse vahel nõrk positiivne korrelatsioon.

Lisaks seoste leidmisele tööorientatsiooni ning isiklike kokkulepete osas, sooviti teada saada, kas eelistuste vahel esineb samuti seoseid ajalisest, koha ning lepingulisest paindlikkusest lähtuvalt. Korrelatsioonanalüüsi tulemused on toodud Lisas 3. Paindlikkuse eelistustes esines mitmeid nõrgal ning mõõdukal tasemel korrelatsioone. Ajalise paindlikkuse kindlalt piiritletud tööaja alusel töötamise eelistuses esines mõõdukas positiivne seos koha paindlikkuse osas vaid tööandja ruumides töötamise eelistuse vahel ($\rho = 0,515$ $p < 0,001$). Samuti esines mõõdukas positiivne seos ajalise paindlikkuse olulisuse ning koha paindlikkuse olulisuse vahel ($\rho = 0,519$ $p < 0,001$). Lisaks sellele ilmnis nõrk positiivne korrelatsioon eelistuses tööaega täielikult valida ning ajalise paindlikkuse olulisuse vahel ($\rho = 0,381$ $p < 0,001$). Sarnane seos esines koha paindlikkuse eelistuses töötada osaliselt kodukontoris ning koha paindlikkuse olulisuse vahel ($\rho = 0,325$ $p < 0,001$), mis viitab sellele, et kandidaadid, kes eelistavad pigem paindlikumat tööaega, väärtustavad suuremal määral ka ajalise ning lepingulise paindlikkuse olulisust.

Ajalise paindlikkuse eelistuses täielikult tööaega valida esinesid nõrgad positiivsed seosed kahes koha paindlikkuse aspektis – eelistuses osaliselt kodukontoris töötada ($\rho = 0,359$ $p < 0,001$) kui ka täielikult kodukontoris töötada ($\rho = 0,311$ $p < 0,001$). Samuti esines nõrk positiivne seos eelistuses täielikult tööaega valida ning lepingulise paindlikkuse puhul teenuslepinguga töötamise vahel ($\rho = 0,352$ $p < 0,001$). Koha paindlikkuse eelistuses nii täielikult kui ka osaliselt kodukontoris töötada esines nõrk positiivne seos lepingulise paindlikkuse eelistuses töötamisel tähtajalise töölepingu alusel (vastavalt $\rho = 0,338$ $p < 0,001$ ja $\rho = 0,242$ $p < 0,001$).

3. Järeldused ja arutelu

Antud magistritöö eesmärk oli välja selgitada, millist töövormi paindlikkust tööle kandideerijad eelistavad ning millises seoses on eelistused tööorientatsiooni ning isiklike tööalaste kokkulepete sõlmimisega. Käesolevas peatükis arutletakse kvantitatiivse uurimuse käigus jõutud tulemuste üle ning tehakse ettepanekud, kuidas organisatsioonid saaksid uute töötajate värbamisel efektiivsemad olla ning paremini kindlustada värbamistel peetavate läbirääkimiste edukust. Lisaks sellele on välja toodud antud magistritöö piirangud.

Eelistused töövormide paindlikkuse osas

Ajalise paindlikkuse osas eelistasid vastajad kõige suuremal määral töötada paindliku tööaja alusel ning täielikult enda tööaega valida. Samuti eelistati koha paindlikkuse osas suuremat paindlikkust, kus kõige enam eelistatakse töötada osaliselt (1-2 päeval nädalas) kodukontoris. Antud tulemused kinnitavad tendentsi, et inimesed eelistavad töös suuremat paindlikkust, millest olulisimad on eelkõige ajaline ning koha paindlikkus, mida toetavad ka varasemad uurimused (Guest et al., 2006; Hill et al., 2008).

Lepingulise paindlikkuse osas eelistati kõige suuremal määral tähtajatu töölepingu alusel töötamist, mis näitab inimeste eelistust pigem traditsioonilisema töövormi alusel töötamiseks. Antud eelistus võib olla seletatav asjaoluga, et tähtajatu töölepinguga töösuhe pakub töötajale enam kindlustunnet, millele on viidanud Guest et al. (2006), ning võib olla mõjutatud üldiselt ühiskonnas valitsevatest tavadest. Seadusandlikud regulatsioonid on ILO (2015) andmetel erinevate riikide tasemel tähtajaliste töölepingute, teenuslepingute ning rendilepingute alusel sõlmitud töösuhete osas väga erinevad ning kuna Eestis kehtiva töölepinguseaduse alusel on mõningaid lühemaajalisi töösuhteid keerukam reguleerida, pole need lepinguliigid meie ühiskonnas niivõrd levinud, mis võib selgitada inimeste madalamaid eelistusi alternatiivsete lepingute osas.

Naiste ja meeste vahelises võrdluses selgus, et naised eelistasid enam kui mehed töötada kindlalt piiritletud tööaja ning tähtajatu töölepingu alusel, mis viitab naiste mõnevõrra väiksemale eelistusele töövormi paindlikkuse osas. Lepingulise paindlikkuse osas oli meeste eelistus teenuslepingu alusel töötamise osas suurem, mis indikeerib sellele, et meeste puhul on valmidus nn portfoolio-karjäärriks (mõistele viidanud Herriot & Pemberton, 1995) mõnevõrra

suurem kui naistel. Küll aga näitasid naised koha paindlikkuse osas üles suuremat eelistust töötada osaliselt kodukontoris kui mehed, mis võib olla autori hinnangul tingitud nende mõnevõrra suurematest kohustustest laste eest hoolitsemisel, mistõttu naised võivad kõrgemalt hinnata koha paindlikkust kodukontoris töötamisel, kui laps on haigestunud. Seda toetab Allen et al. (2013), kes on viidanud, et paindlikud töövormid on inimeste jaoks olulised just töö- ja pereelu konflikti ära hoidmisel.

Vanusegruppide osas eelistasid nooremaste gruppi kuulujad (20-29 eluaastat) suuremal määral töötada vaid tööandja ruumides kui vanemaste gruppi kuulujad (30-39 eluaastat), mis viitab noorema vanusegrupi mõnevõrra väiksematele ootustele koha paindlikkuse osas. Samas gruppidevahelisi erinevusi ajalise ning lepingulise paindlikkuse osas ei esinenud, mistõttu võib öelda, et vanus mängib töövormide paindlikkuse eelistustes pigem väikest rolli.

Haridusgruppide osas eelistasid kõrgharidusega inimesed töötada suuremal määral nihutatud töötaja alusel kui kesk- ja keskeriharidusega inimesed, viidates kõrgema haridustasemega töötajate tugevamale eelistusele ajalise paindlikkuse osas. Samuti ilmnes, et rakendusliku kõrgharidusega inimesed soovivad suuremal määral töötada osaliselt kodukontoris kui kesk- ja keskeriharidusega töötajad, näidates nende kõrgendatud ootusi koha paindlikkuse osas. Tulemused viitavad sellele, et kõrgharidusega inimeste ootused töövormide nii ajalisele kui ka koha paindlikkusele on mõnevõrra kõrgemad kesk- ja keskeriharidusega töötajate ootustest. Antud tendents võib autori hinnangul viidata sellele, et kõrgemalt kvalifitseeritud töötajatel on tööturul rohkem võimalusi enda töötingimuste osas kaasa rääkimiseks ning seetõttu on neil ka kõrgemad ootused töösuhte paindlikkuse osas. Antud aspekti on kinnitanud ka teised autorid, kes on leidnud, et inimesed on sõltuvalt enda kvalifikatsioonist ning teadmistest tööturul erinevatel jõupositsioonidel sobivate tingimuste saavutamiseks (Guest et al., 2006; Rousseau et al., 2006).

Lepingulise paindlikkuse osas ilmnes magistri- ja doktorikraadi omandanute seas tugevam eelistus töötamisel teenuslepingu alusel võrreldes bakalaureusekraadi omandanutega, mis võib viidata sellele, et kõrgema haridustasemega töötajad on valmis iseseisva ettevõtjana töötamiseks rohkem kui madalama kvalifikatsiooniga inimesed. Seda võib seletada asjaolu, et teenuse alusel enda oskuste müümisel ettevõttele on tarvis enam töökogemust ning

kvalifikatsiooni, millega tööturul kaubelda, ning kõrgema haridustasemega inimesed on oma teadmiste poolest selles suhtes veidi paremas positsioonis.

Tegevusvaldkondade lõikes ilmneseid gruppidevahelised eelistused vaid lepingulise paindlikkuse eelistustes. Ilmnes, et finantsvaldkonnas töötavad inimesed eelistavad mõnevõrra suuremal määral tähtajatu töölepingu alusel töötamist kui ehitusvaldkonnas töötavad inimesed. Samuti eelistavad administratiivtöö ning avalikku sektorisse kuuluvad inimesed tähtajalise töölepingu alusel töötamist enam kui ehitus- ning energeetikavaldkonda kuuluvad. Kuna valdkondade lõikes erisusi ajalise või koha paindlikkuse eelistustes ei esinenud, võib öelda, et eelistused lepingulise paindlikkuse osas võivad olla tingitud konkreetse sektoris valitsevatest tavadest. Juhul kui finantsvaldkonnas tegutsevates ettevõtetes sõlmitakse ennekõike tähtajatu töölepinguid, ei pruugi sama valdkonna inimesed olla avatud alternatiivsetele lepinguvormidele. Samal ajal kui avalikus sektoris või administratiivtöö valdkonnas võib esineda suuremal arvul tähtajalisi positsioone, on ka inimesed nendes valdkondades valmis suuremal määral tähtajalist töösuhet sõlmima. Kuna valdkondade lõikes ilmnes erisus vaid lepingulise paindlikkuse eelistustes, võib autori hinnangul väita, et inimeste eelistused suurema paindlikkuse osas ei tulene nende tegevusvaldkonnast, vaid pigem on eelistusi konkreetse lepinguvormi osas mõjutanud kindlas valdkonnas väljakujunenud tavad.

Ametipositsioonide lõikes gruppidevahelisi erinevusi eelistuste osas ei tekkinud, mistõttu võib uuringutulemustele tuginedes öelda, et kõrgelt kvalifitseeritud töötajate eelistused töötingimuste osas ei sõltu sellest, kas nad töötavad juhtival positsioonil või mitte. Autori hinnangul võib positsioonist olulisemal määral inimeste eelistusi mõjutada nende sugu ning haridustase. Samas oli paindlikkuse eelistuste osas üsna kõrge vastuste variatiivsus ning gruppidevahelised erinevused jäid üldjuhul mõõdukale tasemele, mistõttu ei saa põhjapanevaid üldistusi teha ning tulemused viitavad pigem laiemale tendentsile. On näidatud, et paindlikema töövormide võimaldamine on saanud oluliseks osaks tööpakkumise kaalumisel kandidaatide poolt (Schlechter et al., 2015), mistõttu võib suurema paindlikkuse pakkumine teatud töötajate jaoks mängida olulist rolli tööpakkumise üle otsustamisel. Samas ilmnes, et kõik kandidaadid ei eelista esmase valikuna suuremat paindlikkust, mistõttu oleks kõige efektiivsem kandidaatidele väärtuspakkumise koostamisel individuaalselt läheneda.

Tööorientatsioon

Tööorientatsiooni puhul ilmnes, et kõige enam seostati end tööle orienteeritusega ning kõige vähesemal määral võistluslikkusele orienteeritusega. Sarnaseid tendentse kinnitavad ka varasemad uurimused (Gill, 1986; Gregor & O'Brien, 2016). Lisaks sellele leiti uuringu käigus, et mehed on võistluslikkusele enam orienteeritud kui naised, mis on kooskõlas teiste autorite hinnanguga (Gill, 1986). Samas ei leidnud antud uuringu raames kinnitust teooriast tulenev tõsiasi, et naised on rohkem tööle orienteeritud kui mehed, kuna antud valimi puhul gruppidevahelisi statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu.

Vanusegruppide lõikes esines nooremate hulgas (20-29 eluaastat) võistluslikkusele orienteeritust suuremal määral kui vanemasse vanusegruppi kuulujate (40-59 eluaastat) puhul, mida võib autori hinnangul seletada asjaolu, et nooremad võivad tunda, et nad peavad tööturul rohkem konkureerima ning end tööandjale suuremal määral tõestama kui vanemad ning kogenumad inimesed, kellel on aastatega kogunenud rohkem teadmisi ning kompetentsust.

Isiklikud tööalased kokkulepped

Mitmete autorite hinnangul on isiklike töölaste kokkulepete sõlmimine parimate töötingimuste saavutamiseks kasvavas trendis (Vidyarthi et al., 2016; Liao et al., 2014). Antud uuringu põhjal ilmnes, et isiklike töölaste kokkulepete osas on kõige suuremal määral kokkuleppeid sõlmitud oskuste arendamise võimaluste osas, põhipalga suurendamises ning paindlikkuses tööpäeva alustamise ning lõpetamise kellaaegades. Samal ajal on kõige vähesemal määral kokkuleppeid sõlmitud vähendatud töötundide ning tööülesannete ja -nõudmiste osas ning töösuhte kestuse muutmise osas.

Naiste ja meeste vahelises võrdluses ilmnes, et naised on mitmete töötingimuste osas sõlminud vähesemal määral isiklike töölaste kokkuleppeid kui mehed. Kuna ankeetküsimustikus uuriti, mil määral on inimene ise algatanud ning edukalt töölaste kokkuleppeid sõlminud, ei saa me antud info põhjal järeldada, kas naised on vähesemal määral tööandjatega läbirääkimisi algatanud või on need läbirääkimised meestega võrreldes olnud edutumad.

Vanusegruppide lõikes ilmnes, et kõrgemasse vanusegruppi kuuluvad (30-39 eluaastat) on suuremal määral sõlminud kodukontoris töötamise kokkuleppeid võrreldes noorema

vanusegrupi esindajatega (20-29 eluaastat). Samuti ilmnes paindlike töövormide eelistustes, et vanemasse gruppi kuuluvad töötajad soovivad vähesemal määral kui noored töötada vaid tööandja ruumides, mis loob teatava paralleeli paindlike töövormide eelistuste ja varasemalt sõlmitud isiklike kokkulepetega, viidates sellele, et töötajad, kes on varasemates töösuhetes paindlikkuse osas isiklike kokkuleppeid sõlminud, võivad ka tulevaselt töösuhelt oodata suuremat paindlikkust.

Ametipositsioonide võrdluses selgus, et keskastme- ja tippjuhid on mitmetes tingimustes suuremal määral isiklike kokkuleppeid sõlminud kui assistendid ning spetsialistid. Antud erisust võib selgitada asjaoluga, et isiklike kokkulepete sõlmimine on juhtivatel positsioonidel töötavatele inimestele rohkem kättesaadavam, kuna erinevad autorid (Rousseau et al., 2006) on näidanud, et kokkulepete sõlmimine on levinud enam töötajate seas, kes töötavad ettevõtte silmis kriitilistel positsioonidel või nende teadmised ja oskused on ettevõttele väärtuslikumad, mis võib kohalduda ka keskastme- ja tippjuhtide puhul.

Erisused ilmnesid isiklike kokkulepete sõlmimises ka erinevate valdkondade vahel, kuid töö eesmärgist lähtuvalt ei oma need edasises analüüsis olulist lisaväärtust. Üldiselt võib öelda, et tööalaste kokkulepete sõlmimine on kvalifitseeritud tööjõu hulgas levinud ning gruppide võrdluses on neid suuremal määral sõlminud mehed ning juhtivatel ametikohtadel töötavad inimesed, mis võib olla tingitud nende paremast positsioonist läbirääkimistel. Lisaks strateegilisel positsioonil töötamisele võib kokkulepete saavutamisel edu tagada paremad läbirääkimisoskused (Liao et al., 2014) ning suurem proaktiivsus (Hornung et al., 2008), mistõttu on võimalik, et nii mehed kui juhtivatel positsioonidel töötavad inimesed on neid kompetentse kokkulepete saavutamisel paremini väljendanud.

Seosed kandidaatide eelistuste, tööorientatsiooni ja isiklike kokkulepetega

Üheks magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on seosed inimeste eelistuste ning nende tööorientatsiooni vahel. Eelnevates uuringutes (Allen et al., 2013) on välja toodud, et kõik inimesed ei pruugi eelistada suuremat paindlikkust ning soovivad töötada pigem traditsioonilisema töövormi järgi. Samuti on märgitud, et tööorientatsioon võib mõjutada inimeste karjäärivalikuid ja selle abil on võimalik paremini kindlustada inimese sobivust konkreetse töö ja töökeskkonnaga (Rosso et al., 2010; Shea-Van Fossen & Vredenburgh,

2014), mistõttu sooviti teada saada, millist rolli mängib tööorientatsioon inimeste eelistustes paindlike töövormide osas.

Korrelatsioonanalüüsi käigus ilmnemid peamiselt väga nõrgale tasemele jäävad seosed eelistuste ning tööle ja meisterlikkusele orienteerituse vahel. Tööle orienteerituse osas ilmnemid seosed osaliselt kodukontoris ning tähtajatu töölepingu alusel töötamise eelistuses ning meisterlikkusele orienteerituse osas ilmnemid seosed eelistustes töötada täielikult paindliku tööaja alusel, osaliselt kodukontoris, tähtajatu töölepingu ning teenuslepingu alusel. Võistluslikkusele orienteerituse ning paindlike töövormide eelistuste vahel seoseid ei esinenud.

Kuna tööle ning meisterlikkusele orienteerituses jäid seosed väga nõrgale tasemele ning võistluslikkusele orienteerituse puhul seosed eelistuste vahel puudusid, ei saa antud tulemuste puhul väita, et tööorientatsioon mängib inimeste eelistustes paindlikkuse osas tugevat rolli. Antud uuringus kasutati Spence'i ja Helmreich'i (1983) poolt väljatöötatud küsimustikku, mis hindab tegureid, mis panevad inimesi sisemise motivatsiooni alusel töös rohkem saavutama. Kuna valim moodustus eelkõige kõrgelt kvalifitseeritud töötajatest, võivad autori hinnangul nende eelistused suurema paindlikkuse osas olla juba eos universaalsemad ning pole niivõrd mõjutatud nende tööorientatsioonist. Teatud tööelu aspektide, sh paindliku tööaja muutumist normiks on välja toonud ka teised autorid (Florida, 2014), mistõttu võib nõrkade seoste esinemist seletada asjaoluga, et töö paindlikkus on kujunenud kõrgelt kvalifitseeritud töötajate puhul tavaks. Autori hinnangul väärib teema tulevikus edasiuurimist ning võimalusel võiks kaasata valimisse inimesi laiemast sihtgrupist, kellest kõik ei kuulu kvalifitseeritud tööjõu hulka. Samuti on välja töötatud erinevaid tööorientatsiooni teooriaid, mille kasutamine analoogses uuringus võib anda erinevaid tulemusi.

Lisaks seostele tööorientatsiooniga oli üheks magistritöö eesmärgiks leida seosed eelistuste ning varasemalt sõlmitud isiklike tööalaste kokkulepete vahel, et hinnata kuivõrd mõjutab tööalaste kokkulepete sõlmimine inimeste ootusi tulevastesse töösuhetesse astumisel. Tulemuste põhjal selgus, et peamiselt paindlikkusega seotud isiklike kokkulepete sõlmimise ning eelistuste vahel esinesid nõrgale tasemele jäävad seosed, mistõttu saab väita, et inimesed, kes on varasemalt tööalaseid kokkuleppeid sõlminud, omavad mõningal määral ka uutesse töösuhetesse astudes väljakujunenud eelistusi töötingimuste paindlikkuse osas.

Tööle kandideerijate ootused, kes on varasemalt sõlminud isiklike kokkuleppeid suurema paindlikkuse saavutamiseks, olid negatiivselt seotud kindlalt piiritletud tööaja ning vaid tööandja kontoris töötamise eelistustega. Samal ajal esines positiivne korrelatsioon varasemalt sõlmitud kokkulepete ning nii ajalise kui koha paindlikkuse puhul suuremat paindlikkust pakkuvate töövormide vahel, mistõttu on tõenäoline, et inimesed, kes on varasemalt sõlminud paindlikkusega seotud isiklike kokkuleppeid, soovivad ka tulevastes töösuhetes töötada pigem paindlikuma töökorralduse alusel. Samuti ilmnes, et seosed ei esine vaid ajalise ja koha paindlikkuse eelistustega, vaid suuremat paindlikkust otsitakse ka lepingulise paindlikkuse aspektist, kus varasemalt sõlmitud kokkulepete ning teenuslepingu alusel töötamise eelistuse vahel esines positiivne korrelatsioon.

Ilmnenud seosed jäid pigem madalale tasemele ning ei näita mõju suunda, kuid tulemused viitavad teatud tendentsile, kus suuremal määral kokkulepete sõlmimine seostub suurema paindlikkuse eelistustega erinevate töövormide puhul. Gruppidevahelises võrdluses selgus, et mehed ning juhtivatel ametikohtadel töötavad inimesed on kõige suuremal määral isiklike kokkuleppeid sõlminud, mistõttu võib oletada, et nende ootused paindlikkuse osas uutesse töösuhetesse astumisel on suuremal määral mõjutatud varasemalt sõlmitud kokkulepetest. Seega tuleks ettevõtetel kandidaatidega läbirääkimistel silmas pidada, et inimesed, kes on varasemalt isiklike kokkuleppeid saavutanud, võivad töövormide paindlikkuse olulisust mõnevõrra rohkem väärtustada ning võivad omada kõrgendatud ootusi paindlike töövormide osas ka tulevastes töösuhetes.

Analüüsi käigus ilmnesid lisaks eelnevale töövormide eelistuste omavahelised seosed, mis jäid mõõdukale ja nõrgale tasemele. Mõõdukas positiivne korrelatsioon esines eelistuste vahel, mis hõlmasid töötamist kindlalt piiritletud tööajaga vaid tööandja ruumides, millest järeldub, et inimesed, kes eelistavad ajalise paindlikkuse aspektist traditsioonilisemat töövormi, omavad sarnast eelistust ka koha paindlikkuse osas. Sarnaselt sellele esines seoseid vastupidises suunas, kus suurema ajalise paindlikkuse eelistused seostusid suurema koha paindlikkuse eelistustega, mistõttu võib aimata, et inimeste ootused suuremale töövormi paindlikkusele hõlmavad nii ajalist kui koha paindlikkust ning need ootused käivad tihti käsikäes.

Eelistused suurema ajalise ja koha paindlikkuse osas võivad mõjutada ka ootusi soovitud lepinguvormile. Tulemuste põhjal esineb positiivne korrelatsioon eelistuses teenuslepingu

alusel töötamisel ja soovis täielikult enda tööaega valida. Sarnane positiivne seos esines tähtajalise töölepinguga töötamise eelistuse ning kodukontoris töötamise eelistuse vahel, millest tulenevalt võivad suurema ajalise ja koha paindlikkuse eelistusega kandidaadid olla avatumad alternatiivsete lepingute sõlmimiseks lisaks tähtajatule töölepingule, mis üldise hinnanguna oli kõige enam eelistatud lepinguvorm kandidaatide seas.

Lisaks esines seos ajalise paindlikkuse olulisuse ning eelistuse vahel täielikult tööaega valida, samuti koha paindlikkuse olulisuse ja eelistuse vahel töötada osaliselt kodukontoris, mis viitab sellele, et kandidaadid, kes eelistavad pigem paindlikumat töövormi, võivad töökoha valikul ning tööpakkumise kaalumisel töövormi paindlikkust suuremal määral arvesse võtta. Schlechter et al. (2015) sõnul on mitterahalised hüved, sh suurem paindlikkus üha tähtsamal kohal ettevõtte väärtuspakkumises, mistõttu on autori hinnangul värbamisprotsessis oluline ettevõtete poolt teadvustada, et inimesed, kes eelistavad suuremat paindlikkust töövormi osas, võivad lõpliku otsuse tööpakkumise aktsepteerimise osas langetada vastavalt võimaldatud paindlikkusele, kuna see omab nende jaoks tööpakkumise kaalumisel suuremat olulisust.

Leitud seostele tuginedes võib öelda, et kandidaadid ei võta töövormi paindlikkuse puhul arvesse vaid ühte aspekti, vaid hindavad paindlikkust tihti nii ajalise, koha kui ka lepingulise paindlikkuse aspektist lähtuvalt. Hill et al. (2008) hinnangul on paindlikkus töötaja perspektiivist lähtudes vabadus kujundada enda töö põhiaspekte ning valida, kus, millal ja kui kaua tööd tehakse. Selleks, et ettevõtted värbamisprotsessis edukamad oleksid, tuleks silmas pidada, et inimesed, kes soovivad suuremat paindlikkust töötaja osas, võivad omada tugevamaid eelistusi ka kodukontoris töötamise osas ning võivad olla suuremal määral avatud töötamisele teenuslepingu või tähtajalise töölepingu alusel. Paindlike töövormide pakkumine erinevatest aspektidest lähtuvalt võib seega suurendada töötaja autonoomsust ning anda läbirääkimistel parimaid tulemusi.

Kuigi uuringutulemused viitasid sellele, et kandidaadid väärtustavad ajalisest ja koha paindlikkusest lähtuvalt suuremat paindlikkust, oli eelistuste osas vastuste variatiivsus pigem kõrge ning samuti ilmnis korrelatsioonanalüüsist, et mõningad inimesed eelistavad traditsioonilisemat töövormi vastukaaluks suuremale paindlikkusele, mistõttu tuleks autori hinnangul läheneda iga kandidaadi soovidele värbamisprotsessis individuaalselt. Varasemad uuringud (Allen et al., 2013) on välja toonud, et paindlikkuse puhul on oluline hinnata, kas

töötajal on kohustus või vabadus paindlikku töövormi kasutada, mistõttu võiks autori hinnangul kandidaatidele paindlikke töövorme pakkuda ühe osana ettevõttepoolsest väärtuspakkumisest, kuid jätta vabadus töötajale ise otsustada, kas ta soovib neid hilisemas töösuhtes kasutada.

Uude töösuhtesse astumisel võivad tööle kandideerijate ootusi paindlikkusele kujundada nende poolt varasemalt sõlmitud isiklikud kokkulepped, millele viitasid korrelatsioonanalüüsi tulemused. Leidus, et isiklike töölaseid kokkuleppeid on suuremal määral sõlminud mehed ning juhtivatel positsioonidel töötavad inimesed, mistõttu nende ootused endale sobiva paindlikkusega töövormi saavutamiseks värbamisprotsessis võivad olla enam mõjutatud varasematest kokkulepetest. Tööorientatsiooni ning eelistuste vahel esinesid tööle ja meisterlikkusele orienteerituses üsna nõrgad seosed ning võistluslikkusele orienteerituse ning eelistuste vahel seosed puudusid, mistõttu antud uuringu tulemustele tuginedes ei ole tööorientatsioon paindlikkuse eelistustega olulisel määral seotud. Siit võib autori hinnangul järeldada, et suurem töö paindlikkus on muutunud kõrgelt kvalifitseeritud töötajate puhul normiks. Samas on teema väärt edasi uurimist, et tööorientatsiooni ning eelistuste omavahelistes seostes kindlamate järeldusteni jõuda ning sügavuti hinnata, mis kandidaatide eelistusi paindlike töövormide osas enim mõjutab.

Ettepanekud organisatsioonidele

- Organisatsioonid peaksid teadvustama, et kõrgelt kvalifitseeritud töötajad on tihti passiivsed töötajad, kel on võimalus valida mitmete tööpakkumiste vahel. Seetõttu peaksid organisatsioonid välja töötama konkurentsivõimelise väärtuspakkumise, mis muudaks organisatsiooni kandidaadi jaoks atraktiivseks ja ühtiks kandidaadi eelistustega sobiva töökorralduse osas. Samuti tuleks väärtuspakkumisse kaasata lisaks konkurentsivõimelisele töötasule suuremal määral mittemateriaalseid hüvesid.
- Muutunud töökeskkonnas on paindlike töövormide võimaldamine saanud üha universaalsemaks ressursiks, mistõttu on kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu ootused organisatsioonidele juba eos kõrgemad. Organisatsioon peaks olema suuremal määral valmis töötajale pakkuma suuremat paindlikkust, et luua organisatsioonist kui tervikust positiivsemat kuvandit, kus arvestatakse töötajate eelistustega ning juhtimiskultuur

soosib autonoomsust ja avatust, mis muudab organisatsiooni kandidaatide jaoks ka atraktiivsemaks tööandjaks.

- Organisatsioonid peaksid kriitiliselt hindama, millised võimalused on neil töötajatele pakkuda võimalust täielikult tööaega valida ning töötada osaliselt kodukontoris, mis olid vastanute seas eelistatumad töövormid. Tuleks kindlaks teha, kas tegemist võiks olla tingimustega, mida võimaldatakse kõikidele töötajate gruppidele või on suurem autonoomsus privileegiks vaid teatud töötajatele organisatsioonis. Sealjuures tuleb silmas pidada võrdse kohtlemise põhimõtteid, et erinevate tingimuste seadmisega teatud töötajaid mitte ebaausalt kohelda.
- Värbamisprotsessi käigus tuleks organisatsioonil välja selgitada kandidaadi ootused sobiva töökorralduse osas, et leida, kas kandidaadi ootused ning organisatsiooni võimalused on omavahel kooskõlas. Samuti annab täpsem ülevaade kandidaadi ootustest parema indikatsiooni, mille alusel võib kandidaat oma otsuse tööpakkumise osas langetada, valides korraga mitme pakkumise vahel. Alati pole määravaks pakutav töötasu, vaid pakkumise kaalumisel võetakse arvesse laiemaid mõjutegureid ka mittemateriaalsete hüvede osas.
- Organisatsioonid peaksid paindlike töövormide pakkumisel lähenema inimestele individuaalselt, kuna tulemused näitasid, et inimeste ootused võivad varieeruda üsna suurel määral. Leidus, et mehed eelistavad suuremat paindlikkust ajalise ning lepingulise paindlikkuse osas ning naised jällegi koha paindlikkuse seisukohast. Samuti hindavad kõrgemalt haritud kandidaadid suuremal määral organisatsioone, mis pakuvad neile suuremat paindlikkust nii ajalise, koha kui ka lepingulise paindlikkuse aspektist lähtuvalt.
- Kandidaatidega läbirääkimisi pidades peaksid organisatsioonid teadvustama, et varasemalt sõlmitud isiklikud kokkulepped mõjutavad teatud määral inimeste eelistusi uutesse töösuhetesse astumisel, kusjuures kõige enam isiklike kokkuleppeid on sõlminud mehed ning juhtivatel ametikohtadel töötajad. Seetõttu just viimastega läbirääkimisi pidades, tuleks silmas pidada, et nad võivad suuremal määral nn universaalsete ressursside, sh paindlike töövormide üle värbamisprotsessis „kaubelda“.
- Kandidaadid, kes omavad suuremaid eelistusi ajalise ning koha paindlikkuse osas, on mõningal määral avatumad ka alternatiivsete lepingute (tähtajaline tööleping,

teenusleping) sõlmimisele, mis viitab sellele, et paindlikkust ei vaadelda ühest aspektist lähtuvalt, vaid see on pigem laiem kontseptsioon. Seega peaksid organisatsioonid välja töötama lahendusi, kuidas pakkuda kandidaadile paindlikkust mitmest aspektist lähtuvalt, sealhulgas kombineerides võimalusi töös rakendada paindlikkust nii ajalisest, koha kui ka lepingulisest paindlikkusest lähtuvalt.

Piirangud

Paindlikud töövormid pole kõigile töötajatele ühtviisi kättesaadavad ning on paljuski sõltuvad tööiseloolest, mis tingis asjaolu, et uuringusse kaasati eelkõige kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistid ja juhid. Valimi tõttu ei saa uuringu tulemusi paindlikkuse eelistustes laiendada kõigile töötajate gruppidele tööturul.

Valimi moodustasid suuremas osas kandidaadid Tallinn, Harjumaa piirkonnast, mistõttu ei pruugi tulemused peegeldada olukorda Eestis tervikuna. Samuti läheneti uuringus osalenutele mittejuhuslikul teel ning kõigil inimestel kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu hulgast polnud võrdne võimalus valimisse sattuda, mistõttu uuringu tulemused näitavad teatud trende ning pole kohaldatavad üldpopulatsioonile.

Kokkuvõte

Vananev rahvastik ning kõrge hõivatute osakaal tööealisest elanikkonnast seab arenenud riikidele väljakutse parimate töötajate värbamisel organisatsioonidesse. Samuti on teadmuspõhine töö organisatsiooni ideede müümisel peamiseks konkurentsieeliseks, mistõttu on kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide värbamine tihti organisatsioonide edus kriitilisel kohal. Kandidaatidele esitletavast väärtuspakkumisest on mittemateriaalsed hüved, sh paindlikumad töövormid, saanud üha olulisemaks teguriks tööpakkumise kaalumisel. Antud magistritöö eesmärk oli välja selgitada, millist töövormi paindlikkust (ajalisest, koha ning lepingulisest paindlikkusest lähtuvalt) tööle kandideerijad eelistavad ning kuidas on eelistused seotud nende tööorientatsiooni ning varasemalt sõlmitud isiklike tööalaste kokkulepetega.

Töö teoreetilises osas anti ülevaade kõrgelt kvalifitseeritud tööjõu värbamisest, kandidaatide ootustest muutunud töösuhetes, paindlike töövormide osatähtsusest väärtuspakkumises, tööorientatsiooni teooriatest ning isiklike tööalaste kokkulepete rollist tänapäeva töömaastikul. Töö eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi kvantitatiivse uuringu, millesse kaasati personaliotsingufirma poolt läbiviidud konkursitel osalenud kandidaadid, kellest enamuse moodustasid kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistid ja juhid. Andmeid koguti nii paber kandjal kui ka elektroonilise ankeetküsimustiku teel ning uuringus osales 217 inimest erinevatest organisatsioonidest peamiselt Tallinn, Harjumaa piirkonnast.

Uuringu tulemustest selgus, et kõige tugevama eelistusena sooviti täielikult tööaega valida ning töötada osaliselt kodukontoris, mis viitab suuremale paindlikkuse eelistusele töövormi osas nii ajalisest kui ka koha paindlikkusest lähtuvalt. Samas eelistati lepinguvormi osas kõige enam töötada tähtajatu töölepingu alusel, mis viitab pigem soovile töötada traditsioonilisema töövormi alusel. Samas on autori hinnangul eelistus seletatav asjaoluga, et Eestis pole alternatiivsed lepinguvormid niivõrd levinud ning tavad on riikide lõikes mõjutatud eelkõige seadusandlikest eripäradest. Gruppidevahelise võrdluse tulemusena selgus, et kõige suuremal määral ilmnisid erisused soo- ning haridusgruppide lõikes, kus naiste eelistused viitasid väiksematele ootustele ajalise ning lepingulise paindlikkuse osas, kuid kõrgemale hinnangule koha paindlikkuse osas, millest tuli esile osaliselt kodukontoris töötamise eelistus. Haridusgruppide lõikes ilmnis kõrgema haridustasemega kandidaatide suurem eelistus nii

ajalise, koha kui ka lepingulise paindlikkuse osas, mida peaksid organisatsioonid läbirääkimistel kandidaatidega arvesse võtma.

Tööorientatsiooni ning paindlikkuse eelistuste vahel ilmnesid väga nõrgale tasemele jäävad seosed tööle ning meisterlikkusele orienteerituses, võistluslikkusele orienteerituse ning eelistuste vahel seosed puudusid, mistõttu antud uuringu tulemustele tuginedes võib öelda, et tööorientatsiooni ning paindlikkuse eelistuste vahel puuduvad olulisele tasemele jäävad seosed. Antud tulemus võib viidata sellele, et ootused suurema paindlikkuse osas on muutunud kõrgelt kvalifitseeritud töötajate hulgas normiks. Samas pole varasema kirjanduse põhjal sarnaseid uuringuid tehtud, mistõttu väärub teema tulevikus edasi arendamist. Kuna teised autorid ning ka antud uuringu tulemused viitavad sellele, et kõigi inimeste jaoks pole suurem töövormi paindlikkus alati esimene eelistus, tuleks valdkonda laiemalt uurida, et välja selgitada, mis taolisi eelistusi kõige enam mõjutab.

Isiklike tööalaste kokkulepete osas ilmnes, et kõige suuremal määral on kokkuleppeid sõlmitud oskuste arendamise võimaluste osas, põhipalga suurendamises ning paindlikkuses tööpäeva alustamise ning lõpetamise kellaaegades. Gruppidevahelises võrdluses ilmnes, et isiklike kokkuleppeid on suuremal määral sõlminud juhtivatel ametikohtadel töötavad inimesed ning mehed, mis võib viidata nende tugevamale positsioonile kokkulepete saavutamisel, suuremale proaktiivsusele või parematele läbirääkimisoskustele. Samuti ilmnesid seosed paindlikkusega seotud kokkulepete sõlmimise ning suuremat paindlikkust võimaldavate töövormide eelistuste vahel, mistõttu võib öelda, et varasemalt sõlmitud kokkulepped võivad mõjutada kandidaadi ootusi järgnevasse töösuhetesse astumisel.

Analüüsi käigus ilmnes ka asjaolu, et kandidaadid, kes eelistavad ajalisest ning koha paindlikkusest lähtuvalt suuremat paindlikkust, omasid tugevamaid eelistusi alternatiivsete lepinguvormide (teenusleping, tähtajaline tööleping) sõlmimisele, mistõttu võib öelda, et kandidaatide eelistused paindlikkusele on laiemad nii ajalisest, koha kui ka lepingulisest paindlikkusest lähtuvalt. Samuti inimesed, kes eelistavad pigem traditsioonilisemat töövormi, omavad sarnaseid eelistusi nii koha kui ka ajalisest paindlikkusest lähtuvalt. Saadud tulemusi saavad organisatsioonid värbamisprotsessis aluseks võtta kandidaatidega parimate kokkulepete saavutamiseks paindlike töötingimuste osas. Kuna paindlikkuse eelistustes esines suur vastuste variatiivsus, tuleks parimate kokkulepete saavutamiseks kandidaadile

läbirääkimistel individuaalselt läheneda, et tema ootustele vastavaid tingimusi luua ning jõuda värbamisel parima tulemuseni.

Töö autor toob välja peamised ettepanekud organisatsioonidele:

- Välja töötada tööturul konkurentsivõimeline väärtuspakkumine, mis võtab arvesse lisaks rahalistele hüvedele kandidaatide ootusi paindlike töövormide osas;
- Hinnata, mil määral on võimalik ning otstarbekas võimaldada paindlike töövormide kasutamist kõigile töötajatele või muuta see motivatsioonipaketi osaks vaid teatud töötajatele organisatsioonis;
- Välja selgitada värbamisprotsessi käigus kandidaadi ootused sobiva töökorralduse ja muude tingimuste osas, et mõista kandidaadi ootusi paremini ning tööpakkumise esitamisel suurendada tõenäosust, et kandidaat on valmis selle vastu võtma;
- Välja uurida ja arvesse võtta, millistel tingimustel on kandidaat varasemalt tööd teinud, kuna varasemalt sõlmitud isiklikud kokkulepped võivad mõjutada inimeste eelistusi uutesse töösuhetesse astumisel;
- Pakkuda suuremat paindlikkust eelistavatele kandidaatidele töötingimusi, mis kombineerivad erinevaid töövorme ning võimaldavad suurema paindlikkuse alusel töötada nii ajalisest, koha kui ka võimalusel lepingulisest paindlikkusest lähtuvalt.

Järgnevates uurimustes võiks teemat edasi arendada kvalitatiivse uurimuse kaudu, et suuremal määral välja selgitada, mis inimeste eelistusi paindlikkuse osas mõjutab ning kui tugevat rolli omab töövormi paindlikkus tööpakkumise üle otsustamisel. Samuti võiks tulevastesse uuringutesse kaasata organisatsioone, et välja selgitada nende seisukohad, võimalikud kitsaskohad ning levinumad praktikad paindlike töövormide võimaldamisel.

Resume

The current master thesis (Job applicants' expectations towards flexible work arrangements and its relations with work orientation and i-deals) focuses on a problem how companies can be more successful in the recruitment by affording flexible work arrangements to highly qualified candidates. As the workforce has become more mobile and workers' expectations have changed, companies need to use more proactive ways in the recruitment to ensure that they can attract the top talent in the labor market. It is proved that nowadays knowledge workers play a major role in companies' competitive advantage. Therefore, in order to be successful, companies need to find new ways to meet candidates' expectations during the recruitment process.

The goal of the current thesis is to find out what are the job applicants' expectations towards flexible work arrangements and how these expectations are related to candidate's work orientation and previously signed i-deals. In the theory section of the thesis, the author gives an overview on how the recruitment process of high skilled knowledge workers differs from previous practices, how the job applicants' expectations towards the employers have recently changed, which role flexible work arrangements play in the compensation package, which are the most common theories of the work orientation and which role the i-deals play in the labor market. In general, it is noted that the flexible work arrangements are increasingly used to raise workers' motivation to work. However, it is also found that not all workers like to work by flexible arrangements, so it is necessary to find out whether workers' expectations are related with their work orientation or previously signed i-deals.

A quantitative research was conducted among highly qualified workers who have participated during 2016 and in the beginning of 2017 in the recruitment process carried out by a recruitment agency. Data was collected during Nov 2016 – Feb 2017 by a questionnaire which consisted of three parts – candidates' expectations towards flexible work arrangements, work orientation and previously signed i-deals. The sample consists of 217 participants with a response rate of 64%.

The results show that the candidates mostly prefer to freely choose the time they work and use partial telework option which indicates their higher expectation towards temporal and spatial

flexibility. Regarding candidates' preferences towards the employment contract, candidates prefer working by a permanent employment contract which indicates their preference towards more traditional work arrangement. In author's opinion the workers' expectations towards contractual flexibility might be affected by different legislation practices between countries. The results also indicated that sex and education had the most effect on the preferences. Men showed stronger preference towards temporal and contractual flexibility while women showed stronger preference towards spatial flexibility. It was also shown that candidates who have higher education prefer more flexibility in their work arrangements.

Regarding the relations between candidates' preferences and their work orientation, the analysis show few very weak relations, which indicates that the work orientation might not play a big role in candidates' expectations. In author's opinion one of the reasons might be that highly qualified candidates have already greater expectations towards their autonomy in work which are not influenced by the work orientation the person has. On the other hand, analysis show that previously signed i-deals were related to the expectations, which means that candidates might take their previous work arrangements into consideration while negotiating over flexible work arrangements in the prospective work relationship. It was additionally shown that men sign more i-deals than women. Also people in managerial positions are more likely to sign i-deals than people in other positions.

The author emphasizes the following suggestions for organizations to be more successful in the recruitment process:

- Conduct a compensation package that is competitive in the labor market and takes into consideration the non-financial rewards;
- Analyze whether to provide flexible work arrangements to all employees in the company or make them as a privilege for only certain employees;
- Ask candidates' expectations towards appropriate work arrangement and other benefits to understand the candidate better and raise the probability that the candidate will accept the job offer;
- Take into consideration which i-deals the candidate has been previously signed as it may influence candidates expectations in the prospective work relationships;

- Combine different flexibility forms regarding temporal, spatial and contractual flexibility and provide them to the candidates who appreciate greater flexibility in their job.

For further research it might be useful to conduct a qualitative research to better understand which aspects influence candidates' expectations towards flexible work arrangements the most. It would be also relevant to involve companies to learn their perspective and find out the pros and cons and best practices in providing greater flexibility within the company.

Kasutatud kirjandus

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology, 66*(2), 345-376.
- American Psychological Association (2012). Workplace survey. Kättesaadav: <https://www.apa.org/news/press/releases/phwa/workplace-survey.pdf> (22.01.2017)
- Amundson, N. E. (2007). The influence of workplace attraction on recruitment and retention. *Journal of Employment Counseling, 44*(4), 154-163.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart*. New York: Harper & Row.
- Bernhard-Oettel, C., Cuyper, N. D., Berntson, E., & Isaksson, K. (2008). Well-being and organizational attitudes in alternative employment: The role of contract and job preferences. *International Journal of Stress Management, 15*(4), 345-363.
- Charness, G., & Levine, D. I. (2002). Changes in the employment contract?: Evidence from a quasi-experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization, 47*(4), 391-405.
- DeKay, S. (2009). Are business-oriented social networking web sites useful resources for locating passive jobseekers? Results of a recent study. *Business Communication Quarterly, 72*(1), 101-105.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Fairchild, A. J., Horst, S. J., Finney, S. J., & Barron, K. E. (2005). Evaluating existing and new validity evidence for the Academic Motivation Scale. *Contemporary Educational Psychology, 30*(3), 331-358.
- Florida, R. (2014). *The Rise of the Creative Class--Revisited: Revised and Expanded*. Basic books.
- Gill, D. L. (1986). Competitiveness among females and males in physical activity classes. *Sex Roles, 15*(5-6), 233-247.
- Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2009). Crafting a job, a career, or a calling: Motivational caveats to autonomy. Kättesaadav: https://www.slu.edu/Images/professional_studies_files/forms/OHI-Job_Crafting.pdf (22.01.2017)
- Gregor, M. A., & O'Brien, K. M. (2016). Understanding career aspirations among young women: Improving instrumentation. *Journal of Career Assessment, 24*(3), 559-572.
- Guest, D. E., Oakley, P., Clinton, M., & Budjanovcanin, A. (2006). Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible and traditional employment contracts. *Human Resource Management Review, 16*(2), 107-124.

- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. New York: Wiley
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, *11*(2), 149-163.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Märtinson, V., & Ferris, M. (2003). Studying "working fathers": Comparing fathers' and mothers' work-family conflict, fit, and adaptive strategies in a global high-tech company. *Fathering*, *1*(3), 239–261.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, *93*(3), 655–664.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, *13*(4), 23-44.
- ILO (2015). *Non-standard forms of employment*. Report for discussion at the Meeting of Experts on Non-Standard Forms of Employment. Geneva, 16.02–19.02.2015.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual review of sociology*, *26*(1), 341-365.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, *63*(1), 83-106.
- Lamb, M., & Sutherland, M. (2010). The components of career capital for knowledge workers in the global economy. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(3), 295-312.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, *24*(1), 31-48.
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2014). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, *37*, 9–29.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- OECD (2016). *OECD Employment Outlook 2016*. OECD Publishing, Paris. Kättesaadav: http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2016-en (22.01.2017)
- Pahk, H. & Daubaraitė, A. (2016). Uued töölepingu liigid Leedus. Raamatupidaja (Äripäev), 30.12.2016. Kättesaadav: <http://www.raamatupidaja.ee/uudised/2016/12/30/no-title> (22.01.2017)

- Rau, B. L., & Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel psychology*, 55(1), 111-136.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury park, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D. M., & Kim, T. (2004). Idiosyncratic deals: How negotiating their own employment conditions affects workers' relationships with an employer." *Unpublished manuscript, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA*.
- Rumpel, S., & Medcof, J. W. (2006). Total rewards: good fit for tech workers. *Research-Technology Management*, 49(5), 27-35.
- Schieman, S., & Young, M. (2010). Is there a downside to schedule control for the work-family interface?. *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391-1414.
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: an experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274-295.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1996). *Human resource management: positioning for the 21st century. 6th edition*. Minneapolis: West Publishing Company, 215-216.
- Shea-Van Fossen, R. J. & Vredenburg, D. J. (2014). Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(2), 101.
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1983). Achievement-related motives and behavior. J.T. Spence (Ed.) *Achievement and achievement motives: Psychological and Sociological Approaches* (10-74). San Francisco: W.H. Freeman and Company.
- Statistikaamet (2016). Tööturul aktiivsete arvu kasv jätkus. Pressiteade nr 125, 14.11.2016. Kättesaadav: <http://www.stat.ee/pressiteade-2016-125> (22.01.2017)
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.

- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629-646.
- Thompson, L. F., & Aspinwall, K. R. (2009). The recruitment value of work/life benefits. *Personnel Review*, 38(2), 195-210.
- Turunen, T. (2014). Lack of Commitment? Work Orientations of Finnish Employees in a European Comparison. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 65-83.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135.
- Vidarthi, P. R., Singh, S., Erdogan, B., Chaudhry, A., Posthuma, R., & Anand, S. (2016). Individual deals within teams: Investigating the role of relative i-deals for employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1536-1552.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.

Lisa 1 – ankeetküsimustik

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja –arenduse eriala üliõpilane ning kirjutan magistritööd, mille eesmärgiks on uurida tööle kandideerijate ootusi töövormide paindlikkuse osas. Tuginedes tulemustele on võimalik ettevõtetele teha ettepanekuid värbamisprotsesside parendamiseks.

Olen väga tänulik, kui leiate aega anda omapoolne panus minu magistritöö valmimisse. Palun vastake järgnevale küsimustele. Teie poolt antud vastused on anonüümsed ning tulemusi kasutatakse üksnes üldistatud kujul. Vastamiseks kulub ligikaudu 7-10 minutit.

Küsimuste tekkimisel palun võtke minuga ühendust e-posti aadressil heleen.anderson@gmail.com. Juhul, kui soovite hiljem uuringu tulemustest kokkuvõtet, jätke enda e-posti aadress ankeedi lõppu (vabatahtlik).

Lugupidamisega

Heleen Anderson

TTÜ Personalitöö ja –arenduse magistrant

Teie vanus täisaastates: _____

Sugu:

- Mees
- Naine

<i>Palun märkige haridustase</i> <ol style="list-style-type: none">1. Keskkharidus2. Keskeriharidus3. Kõrgharidus omandamisel4. Rakenduslik kõrgharidus5. Kõrgharidus (bakalaureus)6. Kõrgharidus (magister)7. Kõrgharidus (doktor)	<i>Palun märkige oma praegune tööpositsioon</i> <ol style="list-style-type: none">1. Assistent2. Spetsialist3. Keskastmejuht4. Tippjuht
---	--

Palun märkige valdkond, kus hetkel töötate:

<ul style="list-style-type: none">• Administratiivtöö• Avalik sektor• Ehitus/ kinnisvara• Elektroonika/ telekommunikatsioonid• Energeetika/ elekter• Finants• Haridus/ teadus• Infotehnoloogia• Juhtimine• Kaubandus	<ul style="list-style-type: none">• Müük• Personalijuhtimine• Põllumajandus/ keskkonnakaitse• Tehnika• Tervishoid/ sotsiaaltöö• Tootmine/ töötlemine• Transport/ logistika• Turism/ hotellindus/ toitlustamine• Turundus/ reklaam• Õigusabi
---	--

I Eelistused töövormide osas

1. *Ajaline paindlikkus* – mil määral sooviksite tööle asuda ettevõttesse, mis võimaldab Teil:

	Kindlasti mitte	Pigem mitte	Raske öelda	Pigem jah	Kindlasti jah
Töötada kindlalt piiritletud traditsioonilise tööaja alusel (9.00-17.00 töö)					
Töötada nihutatud tööaja alusel, liigutades tööaega varasemaks või hilisemaks tingimusel, et töötan siiski vajaliku arvu tunde päevas (nt 10.00-18.00 töö)					
Kasutada paindlikku töökorraldust ning vabadust täielikult valida tööpäeva alguse ja lõpu kellaaega					

2. Kui oluline on Teie jaoks töö ajaline paindlikkus töökoha valikul?

Üldse mitte oluline 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Väga oluline

3. *Koha paindlikkus* – mil määral sooviksite tööle asuda ettevõttesse, mis võimaldab Teil töö asukoha valikul:

	Kindlasti mitte	Pigem mitte	Raske öelda	Pigem jah	Kindlasti jah
Töötada vaid tööandja ruumides / kontoris					
Töötada osaliselt (1-2 päeval nädalas) kodukontoris					
Töötada täielikult kodukontoris					

4. Kui oluline on Teie jaoks töö asukoha paindlikkus töökoha valikul?

Üldse mitte oluline 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Väga oluline

5. *Lepinguline paindlikkus* – mil määral sooviksite tööle asuda ettevõttesse, mis võimaldab Teil töötada järgneva lepingulise suhte alusel:

	Kindlasti mitte	Pigem mitte	Raske öelda	Pigem jah	Kindlasti jah
Tähtajatu tööleping					
Tähtajaline tööleping					
Rendileping läbi kolmanda osapoole (tööjõuvahendusettevõtte)					
Teenusleping FIE-na või OÜ kaudu (töö vabakutselisena)					

6. Kui oluline on Teie jaoks ettevõtte poolt pakutav lepingu vorm töökoha valikul?

Üldse mitte oluline 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Väga oluline

II Tööorientatsioon

Tööorientatsioon väljendab inimese töösse suhtumist töö, meisterlikkuse ja võistluslikkuse seisukohast. Teie tööorientatsiooni kindlaks tegemiseks hinnake palun, mil määral nõustute järgnevate väidetega.

	Kindlasti ei nõustu	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Kindlasti nõustun
Minu jaoks on oluline teha enda tööd nii hästi kui võimalik isegi siis, kui see mu kolleegide seas populaarne pole.					
Mulle meeldib olla töösituatsioonides, mis hõlmavad endas teistega võistlemist.					
Ma pigem täidaksin ülesandeid, milles tunnen end enesekindlana kui et võtaksin täita keerulisi ja väljakutset esitavaid ülesandeid.					
Mulle pakub rahulolu see, kui saan töötada nii hästi kui võimalik.					
Minu jaoks on oluline sooritada tööülesandeid paremini kui teised.					
Kui planeeritakse mingit ühistegevust, siis tavaliselt võtan selle organiseerimise enda peale, mitte ei lase teistel seda teha ja olen lihtsalt abiks.					
Rahulolu peitub hästi tehtud töös.					
Ma arvan, et nii töötades kui mängides on oluline võita.					
Ma õpiksin pigem ära lihtsad ja lõbusad mängud või ülesanded kui keerulised.					
Mind häirib, kui teised saavad tööga paremini hakkama kui mina.					
Kui ma pole milleski hea, siis ma pingutan selle nimel, et selles väga heaks saada, mitte ei hakka tegema midagi muud, milles ma juba hea olen.					
Mulle pakub rahulolu see, kui mu töötulemused on eelnevatest paremad isegi siis, kui need ei ole teiste tulemustest paremad.					
Ma pingutan rohkem, kui ma kellegi teisega võistlen.					
Kui ma mõne ülesande endale võtan, siis ka jään selle juurde.					
Mulle meeldib kõvasti tööd teha.					
Ma eelistan teha töid, mis nõuavad kõrgetasemelisi oskusi.					
Tööd tehes pakub mulle rahuldust see, kui saan parandada oma eelnevat töösooritust.					

Ma püüan rohkem tegeleda ülesannetega, milles ma pole kindel, kas suudan neid täita, kui et ülesannetega, milles ma tean, et suudan neid sooritada.					
Mulle meeldib olla pidevalt hõivatud.					

III Isiklikud tööalased kokkulepped

Isiklikud tööalased kokkulepped sõlmitakse tööle asudes või töötamise ajal enda tööandjaga ning need võivad erineda samal ametikohal töötavate inimestega kokku lepitud tingimustest (erinevad tööülesanded, paindlik töökorraldus jm).

Teie varasema tööalase käitumise hindamiseks palun märkige 5 palli skaalal, kas Te olete teinud enda tööandjale ettepaneku ning edukalt läbirääkimisi pidanud järgnevate töötingimuste osas.

	Üldse mitte	Pigem mitte	Raske öelda	Mõningal määral	Väga suurel määral
Erinevad võimalused enda oskuste arendamiseks võrreldes kaastöötajatega					
Erinevalt seatud eesmärgid töösooritusele võrreldes kaastöötajatega					
Erinevad karjäärivõimalused võrreldes kaastöötajatega					
Paindlikkus enda tööpäeva alustamise ja lõpetamise kellaaegades					
Kaastöötajatest erinev töögraafik					
Pikemad töötunnid kokkuleppel tööandjaga					
Vähendatud tööülesanded ja -nõudmised					
Vähendatud töötunnid					
Põhipalga suurendamine					
Lisatasude määra muutmine					
Võimalus töötada kodukontoris					
Lepingu vormi muutmine					
Töösuhte kestuse muutmine					

Suur tänu vastamise eest!

E-posti aadress tulemuste saamiseks (vabatahtlik): _____

Lisa 2 – seosed töövormide eelistuste ning isiklike kokkulepete vahel

Tähised:

Ajaline p. I – ajaline paindlikkus (kindlalt piiritletud tööaeg)

Ajaline p. II – ajaline paindlikkus (nihutatud tööaeg)

Ajaline p. III – ajaline paindlikkus (täielikult paindlik tööaeg)

Ajalise p. olulisus – ajalise paindlikkuse olulisus töökoha valikul

Koha p. I – koha paindlikkus (töötamine tööandja ruumides)

Koha p. II – koha paindlikkus (töötamine osaliselt kodukontoris)

Koha p. III – koha paindlikkus (töötamine täielikult kodukontoris)

Koha p. olulisus – koha paindlikkuse olulisus töökoha valikul

Lepinguline p. I – lepinguline paindlikkus (tähtajatu tööleping)

Lepinguline p. II – lepinguline paindlikkus (tähtajaline tööleping)

Lepinguline p. III – lepinguline paindlikkus (rendileping)

Lepinguline p. IV – lepinguline paindlikkus (teenusleping)

Lepingulise p. olulisus – lepingulise paindlikkuse olulisus töökoha valikul

		Ajaline p. I	Ajaline p. II	Ajaline p. III	Ajalise p. olulisus	Koha p. I	Koha p. II	Koha p. III	Koha p. olulisus
Erinevad võimalused oskuste arendamisel	ρ	-,052	-,108	-,043	,022	-,025	-,016	-,056	-,002
	p	,449	,114	,527	,752	,715	,820	,411	,971
Erinevalt seatud eesmärgid töösooritusele	ρ	-,043	-,074	,123	,098	-,102	-,006	,065	,146*
	p	,525	,275	,071	,149	,135	,930	,339	,031
Erinevad karjäärivõimalused	ρ	-,054	,063	,156*	,156*	-,022	,011	,033	,051
	p	,429	,355	,021	,021	,749	,868	,630	,458
Paindlikkus tööpäeva alustamise ja lõpetamise kellaaegades	ρ	-,298**	,051	,223**	,203**	-,083	,066	,020	,080
	p	,000	,453	,001	,003	,222	,330	,767	,243
Kaastöötajatest erinev töögraafik	ρ	-,334**	-,021	,206**	,174*	-,137*	,027	,175**	,123
	p	,000	,755	,002	,010	,044	,690	,010	,071
Pikemad töötunnid	ρ	,045	,034	-,031	-,085	,107	-,048	-,026	-,051
	p	,510	,613	,649	,214	,117	,481	,709	,452
Vähendatud tööülesanded ja -nõudmised	ρ	-,060	-,100	-,106	,078	-,041	-,190**	,044	,132
	p	,378	,143	,118	,253	,548	,005	,516	,052
Vähendatud töötunnid	ρ	-,054	-,027	-,042	,033	-,005	-,162*	,095	,139*
	p	,427	,695	,542	,630	,946	,017	,163	,040
Põhipalga suurendamine	ρ	-,038	-,014	,096	,122	,053	-,040	-,022	,024
	p	,583	,833	,158	,072	,436	,559	,745	,721
Lisatasude määra muutmine	ρ	,062	-,038	,005	,167*	,031	-,118	,043	,085
	p	,362	,582	,947	,014	,646	,083	,530	,210
Võimalus töötada kodukontoris	ρ	-,200**	-,064	,135*	,189**	-,282**	,220**	,222**	,258**
	p	,003	,349	,046	,005	,000	,001	,001	,000
Lepingu vormi muutmine	ρ	-,044	-,100	,082	,119	-,106	,045	,112	,088
	p	,518	,143	,229	,081	,119	,506	,099	,195
Töösuhte kestuse muutmine	ρ	-,015	-,076	-,005	,028	,004	,038	,131	,150*
	p	,827	,263	,937	,683	,952	,575	,055	,028

*. $p < 0,05$, **. $p < 0,01$

		Lepinguline p. I	Lepinguline p. II	Lepinguline p. III	Lepinguline p. IV	Lepingulise p. olulisus
Erinevad võimalused oskuste arendamisel	ρ	,041	-,008	-,092	,082	-,134*
	p	,550	,912	,176	,227	,049
Erinevalt seatud eesmärgid töösooritusele	ρ	-,011	-,021	-,049	,113	-,119
	p	,877	,761	,470	,096	,081
Erinevad karjäärivõimalused	ρ	-,113	,019	-,038	,068	-,088
	p	,097	,778	,581	,317	,197
Paindlikkus tööpäeva alustamise ja lõpetamise kellaegades	ρ	,044	,115	,042	,201**	-,039
	p	,517	,090	,541	,003	,565
Kaastöötajatest erinev töögraafik	ρ	-,132	,131	,044	,188**	-,152*
	p	,052	,054	,521	,005	,025
Pikemad töötunnid	ρ	-,028	,034	,000	,036	-,088
	p	,680	,620	,996	,595	,197
Vähendatud tööülesanded ja -nõudmised	ρ	-,118	-,088	-,022	-,025	-,114
	p	,082	,195	,752	,716	,093
Vähendatud töötunnid	ρ	-,157*	-,004	,106	,056	-,085
	p	,021	,949	,121	,415	,210
Põhipalga suurendamine	ρ	-,012	-,023	-,174*	,046	-,061
	p	,864	,735	,010	,498	,375
Lisatasude määra muutmine	ρ	-,093	-,048	-,078	-,044	-,002
	p	,172	,480	,251	,515	,972
Võimalus töötada kodukontoris	ρ	-,011	,214**	,017	,140*	-,080
	p	,873	,002	,802	,039	,241
Lepingu vormi muutmine	ρ	-,178**	,065	,077	,118	-,102
	p	,009	,344	,256	,084	,135
Töösuhete kestuse muutmine	ρ	-,133*	,098	,017	,023	-,083
	p	,050	,149	,808	,735	,223

*. $p < 0,05$ **. $p < 0,01$

Lisa 3 – seosed töövormide paindlikkuse eelistuses

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1.Vanus																		
2.Sugu	-,009																	
3.Haridus	,096	-,029																
4.Positsioon	,118	,236**	,121															
5.Valdkond (4)	,171*	-,071	-,095	,055														
6.Valdkond (6)	,026	,078	-,059	,074	1,000**													
7.Ajaline p. I	-,104	-,159*	-,079	-,141*	,133	,066												
8.Ajaline p. II	-,038	-,063	,287**	-,099	-,133	-,095	,000											
9.Ajaline p. III	,054	,081	,122	,050	-,042	,005	-,321**	,015										
10.Ajalise p. olulisus	-,026	,011	,049	,205**	-,059	-,031	-,297**	-,003	,381**									
11.Koha p. I	-,146*	-,108	-,111	-,133	,140	,052	,515**	,126	-,161*	-,212**								
12.Koha p. II	,076	-,223**	,172*	,002	,075	,035	-,068	,209**	,359**	,196**	-,116							
13.Koha p. III	,109	,074	,031	,023	,032	,039	-,073	-,084	,311**	,139*	-,183**	,344**						
14.Koha p. olulisus	,110	,018	,058	,115	-,070	-,013	-,233**	-,042	,192**	,519**	-,266**	,325**	,280**					
15.Leping. p. I	,004	-,211**	,044	-,097	,029	,007	,256**	,133	-,018	,035	,262**	,238**	-,134*	,070				
16.Leping. p. II	,089	-,121	,095	,126	,028	-,064	-,020	,121	,219**	-,092	-,006	,242**	,338**	-,021	-,062			
17.Leping. p. III	-,003	-,104	,048	-,041	-,016	-,048	,044	,161*	,159*	-,032	,031	,109	,193**	-,039	-,054	,256**		
18.Leping. p. IV	-,027	,276**	,157*	,123	-,037	,035	-,280**	-,022	,352**	,161*	-,289**	,213**	,200**	,141*	-,223**	,131	,115	
19.Leping. p. olulisus	-,012	-,068	-,032	-,039	-,058	-,004	,084	-,022	-,137*	,091	,173*	-,019	-,035	,210**	,175**	-,290**	-,213**	-,191**

*. $p < 0,05$

**.. $p < 0,01$