

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Krista Liiv

**ORGANISATSIOONI SÄILENÕTKUSE MÕJU TÖÖTAJATE  
SÄILENÕTKUSE JA LÄBIPÕLEMISE VAHELISELE SEOSELE**

Magistritöö

Õppekava HAPM, Personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2023

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

Töö pikkus on 10 057 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Krista Liiv, 02.01.2023  
(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 110115HAPM  
Üliõpilase e-posti aadress: krista.liiv01@gmail.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD  
Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....  
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:  
Lubatud kaitsmisele

.....  
(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE TAUST .....	8
1.1. Säilenõtkus .....	8
1.2. Organisatsiooni säilenõtkus.....	10
1.3. Organisatsiooni säilenõtkus ja personalijuhtimise põhimõtted .....	13
2. EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1. Uurimuse eesmärk .....	19
2.2. Metoodika .....	19
2.3. Valimi kirjeldus .....	23
2.4. Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika .....	26
2.5. Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs .....	32
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU .....	39
3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele ja järeldused .....	39
3.2. Uuringu tulemuste arutelu .....	42
KOKKUVÕTE .....	45
SUMMARY .....	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	49
LISAD.....	53
Lisa 1. Kaaskiri ja küsimustik .....	53
Lisa 2. Säilenõtkuse arendamise komponendid.....	59
Lisa 3. Gruppide keskvaartused ja standardhälbed.....	61
Lisa 4. Taustaandmete statistika .....	65
Lisa 5. Korrelatsioonianalüüs .....	67
Lisa 6. Lihtlitsents .....	70

## LÜHIKOKKUVÕTE

Organisatsiooni edukuseks ja eesmärkide saavutamiseks on vaja säilenõtkeid ja rahulolevaid töötajaid ning toetavat organisatsiooni säilenõtkuskultuuri. Organisatsioonidel on oluline mõista, et nad saavad oma tulemuslikkust ja töötajate säilenõtkust ning heaolu läbi personalijuhtimise põhimõtete suunata ja arendada.

Magistritöös uuriti organisatsiooni säilenõtkuse mõju töötajate isikliku säilenõtkuse ja läbipõlemise vahelisele seosele. Magistritöö autor soovis välja selgitada, kuidas töötajad tajuvad organisatsiooni personalijuhtimise põhimõtete seost nende isiklikule säilenõtkusele ja läbipõlemisele. Lisaks uuriti, kas töötajad tunnetavad organisatsiooni personalijuhtimise põhimõtete ning põhimõtetes neile seatud ootuste mõju.

Töö eesmärgi saavutamiseks viis lõputöö autor läbi empiirilise uuringu, kus küsitleti kahe erasektori organisatsiooni ja ühe avaliku teenistuse organisatsiooni töötajaid. Küsimustikule vastas sada kuusteist inimest.

Magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade säilenõtkuse olemusest ning organisatsiooni säilenõtkuse ja personalijuhtimise põhimõtete seosest. Empiirilises osas kirjeldatakse uurimuse meetodikat, valimit ning tunnuste omavahelisi seoseid. Töö viimases osas on arutelu ja on esitatud uurimisküsimuste vastused ning järeldused.

Tulemustest selgus, et organisatsiooni säilenõtkusel ehk personalijuhtimise põhimõtetele on seos töötaja isikliku säilenõtkuse ja läbipõlemisega. Kui organisatsioon pakub töötajatele läbi tugevate personalijuhtimise põhimõtete toetust, siis töötajate isiklik säilenõtkus võib olla kõrgem ja läbipõlemine madalam. Töötajad kelle säilenõtkus on madalam ja organisatsioon pakub madalat toetust, nende läbipõlemise nähud on mõõdukad. Kui töötajate enda säilenõtkus on kõrge, siis neil läbipõlemine puudub. Mida kõrgem on töötajate säilenõtkus, seda positiivsemad nad on.

Võtmesõnad: organisatsiooni säilenõtkus (personalijuhtimise põhimõtted ja ootused töötajatele), töötaja isiklik säilenõtkus, läbipõlemine

## SISSEJUHATUS

Tehnoloogia kiire areng, äkiliselt maailma tabanud pandeemia, sõda Ukrainas, hüppeline inflatsioon ja ebakindel majanduskeskkond – kõik need näitajad mõjutavad riike, ühiskondi, tööandjaid ja töötajaid. Vastupidavamad suudavad rasketel aegadel säilitada tulemuslikkuse, vastupanuvõime, areneda ja muutuda isegi edukamaks.

Turbulentses, üllatavas ja pidevalt arenevas turukeskkonnas toimivad hästi ainult paindlikud, kiired ja dünaamilised organisatsioonid. Ettevõtted peavad sageli suutma ellujäämisest kaugemale mõelda ja keerulises keskkonnas edukamaks saada (Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Töökeskkond on muutunud välismõjudest tulenevalt intensiivsemaks ja stressirohkemaks. Pingeolukorras töötamine võib tekitada töötajates stressi ning viia läbipõlemiseni. Läbipõlemisel on iseloomulik kogeda raskusi tööga toimetulemisel, ebaefektiivsust ja lootusetuse tunnet. Läbipõlemiseni jõutakse järk-järgult ja seda põhjustavad suur töökoormus, mitte toetav töökeskkond ning tunne, et pingutustest ei sünni kasu (Stamm 2010). Säilenõtkus aitab töötajal erinevates töö situatsioonides paremini kohaneda ja tõsta heaolutunnet. Punová uuring toob välja, et säilenõtkus on arenguprotsess, seda isegi siis kui tuleb läbi elada tööalaseid ebaõnnestumisi. Tänu säilenõtkusele trotsivad töötajad töökoha raskusi ning jõuavad soovitud heaoluni (Punová 2020). Säilenõtkuse eripäraks on astmeline areng – mida vastupidavam töötaja, seda enam on tal võimalik veelgi säilenõtkemaks saada (Rose & Palattiyil 2020).

Gallup organisatsioon rõhutab, et varasemast enam peaksid organisatsioonid keskenduma oma töötajate heaolu tugevdamisele ning leiavad, et töötajate stress, läbipõlemine ja ärevus on võimalik viia madalamale tasemele tõstes organisatsioonis usaldust, innovatsiooni ja säilenõtkust (Robinson *et al.* 2022).

Üha rohkem rakendatakse töökohal tööstressi leevendamise meetodeid, saamaks teada nende tulemuslikkusest töötajatele ja tööandjatele (Aasamäe 2020). Guest'i väitel on töötajate ja personalijuhtimise tulemuslikkuse vahel seos. Selleks on vaja teistsugust personalijuhtimist, mis peaks suurendama töötajate heaolu, samas võib pakkuda erinevaid lahendusi tulemuste

saavutamiseks (Guest 2017 viidatud Cooper *et al.* 2018). Haggerty ja Wright märgivad, et personalisüsteemi tugevuse määrab see, kui hästi töötajad personalijuhtimise sõnumeid jälgivad, kuidas nad neid individuaalselt ja kollektiivselt mõistavad (Haggerty ja Wright 2010 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Organisatsiooni säilenõtkust ja säilenõtkuse kulutuuri saavad kujundada ning suunata organisatsioonide personalijuhtimise põhimõtted, tavad ja sõnumid. Personalijuhtimise põhimõtete sisu peaks sisaldama organisatsiooni tegutsemise põhimõtteid ja töötajate käitumisele seatud ootusi, mille tulemuseks ongi säilenõtku organisatsioonikultuur. Personalijuhtimise põhimõtted võivad olla organisatsioonis kirja pandud, kuid kas need toetavad töötajate ja organisatsiooni säilenõtkust ning aitavad säilenõtkust arendada, sellele saavad hinnangu anda töötajad.

Käesolev lõputöö on oluline ja aktuaalne, kuna suured ja stressirohked muutused on väljakutseks nii tööandjatele kui ka töötajatele, oluline küsimus on see - kuidas nad suudavad neist mõjutustest kiirelt taastuda ja järgmiste tulekuks ettevalmistunud olla. Organisatsioonid proovivad leida viise, kuidas töötajaid rasketel aegadel toetada ja ennetavaid toiminguid teha. Selleks luuakse ja täiendatakse personalijuhtimise põhimõtteid, kuid pole kuigi selge, kas need põhimõtted toetavad töötajate säilenõtkuse kujunemist ja arengut ning kas need aitavad ära hoida läbipõlemist.

Eestis on uuritud säilenõtkuse ja stressi seoseid (Aasamäe 2020), kuid organisatsiooni säilenõtkuse mõju töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise vahelisele seosele uuritud ei ole. Autor keskendub töötajate tunnetusele ja hinnangule, kas organisatsiooni säilenõtkus ehk personalijuhtimise põhimõtted on seoses ja mõjutavad töötaja säilenõtkust, heaolu ja läbipõlemist.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada organisatsiooni säilenõtkuse mõju töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise vahelisele seosele. Töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise seoseid uuritakse erinevate taustaandmete ja töökorralduslike aspektide lõikes. Autor püstitas eesmärgi täitmiseks järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on seos töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise vahel?
2. Mil määral demograafilised tunnused mõjutavad töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise taset?
3. Mil määral töökorralduslikud aspektid mõjutavad töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise taset?

4. Kuidas organisatsiooni säilenõtkus mõjutab töötajate individuaalse säilenõtkuse ja läbipõlemise seost?

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi kvantitatiivse küsitlusuuringu. Uuring viidi läbi kahes eraettevõttes ja ühes avaliku teenistuse organisatsioonis.

Töö koosneb kolmest osast. Teoreetilises osas keskendub autor uurimustöö põhimõistetele, milleks on säilenõtkus, organisatsiooni säilenõtkus ja organisatsiooni säilenõtkuse seos personalijuhtimise põhimõtetega. Teises osas annab autor ülevaate töö raames teostatud uuringu metoodikast ja analüüsist. Kolmandas osas teeb vastab autor eelnevalt püstitatud uurimisküsimustele, teeb järeldused ning arutleb tulemuste üle.

# 1. TEOREETILINE TAUST

## 1.1. Säilenõtkus

Säilenõtkuse mõiste võttis 1973 aastal kasutusele Hollig, kasutades seda keskkonna ja ökoloogia terminoloogias. Ta võrdles säilenõtkust omadusega, mis aitas inimesel naasta pärast ajutist traumat tasakaalu (Hollig 1973 viidatud Bouaziz, Hachicha 2018).

Erinevates allikatest on säilenõtkust kirjeldatud kui resilientsust või psühholoogilist paindlikkust. Säilenõtkus on pingele vastupanu osutamine ehk vastupanuvõime, võime tervelt ja ennast arendavalt situatsioonidest läbi tulla ning õppida (Toom 2018 viidatud Aasmäe 2020).

Rutter tõi välja, et säilenõtkust saab selgitada kuue olulise eelduse kaudu (Rutter 2006):

- vastupanuvõime protsess, mille aktiveerivad stressorid (stressi tajumine on inimestel erinev);
- välise keskkonna tegurid;
- keskkonna ja inimese interaktsioon;
- sisemised omadused, et olla erinevates ülesannetes ja situatsioonides edukas;
- lühiajaline või pikemaajaline vastupanu ja toimetulek ehk säilenõtkus;
- edukas kohanemine hoolimata traumadest, riskidest ja stressist.

Inimese säilenõtkus on seotud ümbritseva keskkonnaga ning tema enda isikuomadustega, mis toetavad ja tugevdavad toimetulekut. Säilenõtkus eeldab inimeselt tahet hakkama saada või taastuda (Wagnild, 2009).

Võime toimida, olenemata elus ettetulevatest suurtest stressoritest hoolimata, see ongi säilenõtkus (Kaplan *et al.* 1996).

Säilenõtkus on võime kohaneda, tulla toime šokiga või „*bounce back*”, seda ilma languseta (Kendra ja Wachendorf 2003 viidatud Bouaziz, Hachicha 2018). Vastulöögi andmine „*bouncing back*“ on tänapäeva säilenõtkuse tõlgendamise üks osa. See käivitub reaktsioonina ettetulevatele



halva ja raske mõjuga sündmustele, mille jõul inimene suudab taolistest olukordadest välja tulla ja taastuda (Brodkin & Coleman, 1996 viidatud Edward 2005).

Luthar ja Wright kirjeldavad säilenõtkus kui dünaamilist protsessi, mis hõlmab isiklike tugevusi ja suutlikkust, väliseid ressursse (pere ja sealne keskkond, tugisüsteemide olemasolu, mis tugevdavad toimetulekut ja kohanemist). Säilenõtkust käsitletakse mitmemõõtmelise konstruktsioonina, mis toimib ja kohaneb sõltuvalt kontekstist - aeg, vanus, sugu, sotsiaalsed tugisüsteemid, perekondlik keskkond ja kultuuriline päritolu, individuaalsed võimalused (Luthar 2000, Masten & Wright, 2010 viidatud Damásio *et al.* 2011).

Sisemised ja välised stressorid on alati olemas, inimese säilenõtkust mõjutavad pigem tema eelnevad edukad või ebaõnnestunud kogemused, kus on oluline roll ka tugifunktsioonidel (pere- ja töökeskkond) (Connor, Davidson 2003).

Podsakoff ütleb, et psühholoogiline võimekus - enesetõhusus, optimism, lootus ja säilenõtkus on üliolulised, saamaks aru, kuidas inimesed tööstressi tajuvad ja sellele reageerivad (Podsakoff 2007 viidatud Bhargava *et al.* 2013). Lazarus ja Folkman ütlevad, et psühholoogiline taust on üks kriitiline ressurss, mida inimesed vajavad stressirohkete sündmuste ja töötingimustega toimetulekuks (Lazarus ja Folkman 1984 viidatud Bhargava *et al.* 2013).

Positiivsete emotsioonide kasutamine on säilenõtketele inimestele omane. Need inimesed tulevad edukamat toime negatiivsete kogemustega. Positiivsed emotsioonid soodustavad avatuse teket, loovust ning aitavad inimesel arendada sotsiaalseid, intellektuaalseid ja füüsilisi omadusi, mis omakorda loovad säilenõtkust (Tugade ja Frederickson 2004).

Inimese heaolu on analüüsitud võrdluses ja mõjus teiste näitajatega nagu säilenõtkus ja tugevus (Kobasa, Maddi & Kahn, 1982; Masten *et al.* 1999 viidatud Sagone, De Caroli 2014), eluga rahulolu (Ozpolat, Isgor ja Sezer, 2012 viidatud Sagone, De Caroli 2014), sisemine kontroll (Ryff, 1989, Ruini *et al.* 2003 Sagone, De Caroli 2014). Säilenõtkuse ja inimese heaolu näitajate vahel leiti selged seosed (Sagone, De Caroli 2014).

Säilenõtkust peetakse ka individuaalseks omaduseks, mis loob stressi negatiivseid mõjusid ja toetab positiivset kohanemist (Charney 2004 ja Wagnild & Young 1993 viidatud Damásio *et al.* 2011).

Inimese säilenõtkus avaldub tihtipeale stressirohketes ja pingelistes olukordades. Pinge ja stress ei ole ainukesed ilmingud, mis inimese vastupanu äratavad. Stress on seotud inimesed heaoluga ning mida enam on inimesel tugevust vastupanu osutada, seda suurem on tema heaolu (Goh *et al.* 2015).

Säilenõtkusel on oluline roll vaimse tervise probleemide ennetamisel ja toetuse tajumisel, kui inimese säilenõtkus on kõrgem, siis tema tunnetus abile ja hakkamasaamisele on kõrge (Reivich ja Shatte 2002).

Keskkonnal on olulise tähendusega inimese säilenõtkuse toetamisel, mis omakorda mõjutab inimese heaolu ning stressitaset, kuna säilenõtkem inimene suudab stressiga paremini toime tulla, kasutades positiivset hoidakud ja lahendusi.

Säilenõtkus on mõnikord määratletud pigem tunnuste või omaduste järgi, mitte puhta ja täpse vaoshoitud definitsioonina. Giordano (1997) loetleb vastupidavusega seotud omadusi, nagu enesedistsipliin, paindlikkus, enesekindlus ja uudishimulikkus (Giordano 1997 viidatud Jackson *et al.* 2007).

## **1.2. Organisatsiooni säilenõtkus**

Kriisid ja muutuste rohke maailm on pannud tööandjad ja töötajad raskesse olukorda, kuna neil tuleb muutlikes oludes vastu pidada, ellu jääda ja võimalikult edukalt jätkata. Tegemist on uudse olukorraga, kuna kriisil ei ole ajalist mõõdet ehk pole teada lõppu, seega võib see organisatsioone ja töötajaid pikalt proovile panna. Säilenõtkematel organisatsioonidel ja töötajatel on kergem neis olukordades hakkama saada.

Tänapäeva ärikeskkond seab organisatsioonidele üha suuremaid väljakutseid (sõjad, ülemaailmsed finantskriisid, majanduslangused, poliitilised ja sotsiaalsed tingimused), need ohustavad organisatsioone ning nende ellujäämist (Kantur ja Iseri-Say 2015 viidatud Bouaziz ja Hachicha 2018).

Sageli suhtutakse rasketesse sündmustesse ja muutustesse negatiivselt, kuid Sutcliffe ja Vogus selgitavad, et säilenõtkemad organisatsioonid suudavad säilitada positiivsuse ka keerulistes tingimustes. Säilenõtkemad ettevõtted arenevad ja muutuvad rasketes oludes ning muutuvad osaliselt paremaks ja tugevamaks, kuna ületati raskused (Sutcliffe ja Vogus 2003 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Mõned näevad organisatsiooni säilenõtkust kui võimet ootamatutest, stressirohketest ja ebasoodsatest olukordadest taastuda ja jätkata hiljem sealt, kus need pooleli jäid (Balu 2001, Dutton *et al.* 2002, Gittell *et al.* 2006, Horne 1997, Horne & Orr 1998, Mallak 1998, Robb 2000, Rudolph & Repenning 2002, Sutcliffe & Vogus 2003 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). See seisukoht on sarnane vastupidavuse määratlusega füüsikateaduses, milles materjal on elastne ning see suudab pärast venitamist või löömist taastada oma esialgse kuju ja omadused. Rõhk on üldisel toimetulekustrateegial ja kiirel jätkamisvõimel, seda eeldatava jõudlusega (Lengnick-Hall *et al.* 2010). Selline tõlgendus on üpris tavapärane, kus töötajad ja organisatsioonid ootavad kriitilise olukorra taandumist, et jätkata sealt kust varem, ehk ebasoodsad olukorrad ja kogetu ei too töötaja ja organisatsiooni tegemistesse kaasa suuri muutusi ega arengut.

Teine organisatsiooni säilenõtkuse tõlgendus ei piirdu ainult raskustest taastumisega, see hõlmab endas uute võimete ja tekkinud võimaluste ära kasutamist (Coutu 2002, Freeman *et al.* 2004, Guidimann 2002, Jamrog *et al.* 2006, Layne, 2001, Lengnick-Hall & Beck 2003, Weick, 1988 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Sellist organisatsiooni säilenõtkust peetakse edukaks tänu võimele ära kasutada ootamatuid väljakutseid ja muutusi. See perspektiiv läheb kaugemale, et näha organisatsiooni säilenõtkust olulise tegurina, võimaldades seda eduka tuleviku nimel kasutada. Seega on organisatsiooni säilenõtkus soetud võimega vastu võtta keerukusi, väljuda sealt tugevamana ja suurema tegevuste repertuaariga kui varem (Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Woods kirjeldab, et säilenõtkus ei saa olla üksnes süsteemi kohanemise võime. Ta viitab laiemale võimekusele – kui hästi suudab inimene hakkama saada häirete ja mõjutajatega, mis jäävad organisatsioonist välja, ehk kas organisatsioonis on selleks olemas põhimõtted või kohanemismudelid (Woods 2006 viidatud Bouaziz, Hachicha 2018).

Säilenõtkus on võimekus, mida saab läbi mudelite ja organisatsiooni väärtuste suunata ja õpetada, organisatsioonidel on siin suur roll kanda (Chen *et al.* 2021).

Üldiselt on säilenõtkus mitmeteguriline ja adaptiivne evolutsiooniline protsess, mis liidab individuaalsed isikuomadused kogemustega (Robertson *et al.* 2016). Säilenõtkust saab arendada ja juhtida läbi konkreetsete organisatsiooniliste võimete, rutiinide, tavade ja protsesside, mille abil ettevõtte orienteerub, tegutseb ja loob mitmekesisust reguleeritava integratsiooni (Lengnick-Hall *et al.* 2011 viidatud Bouaziz ja Hachicha 2018).

Säilenõtkust saab koostegutsevas keskkonnas suurendada tugeva juhtimise, inimeste teadlikkuse ja üksteise mõistmise kaudu, mis annab organisatsioonile võime hallata inimkapitali ja finantside

haavatavusi ja kohaneda kiirete muutustega (Ho *et al.*, 2014; Lee *et al.*, 2013; Chaabouni jt, 2015 viidatud Bouaziz ja Hachicha 2018).

Davis-Laack pakub välja säilenõtkete töötajate omadused ja ilmingud. Säilenõtke töötaja omadused on: tööga hakkamasaamine ja toimetulek, tervislikkus ja tugi. Suurema säilenõtkusega töötajad omavad tugevaid suhteid teistega enda ümber. Nad on abiks teistele ning on aktiivsed ise abi ja toetust küsima ja otsima. Kõrgema säilenõtkusega töötaja on meeskonnamängija, vältides konflikte, kuulates ja mõtiskledes. Säilenõtked töötajad tulevad toime ja on edukamad tööalaste väljakutsetega, hoiduvad stressist ning taastuvad tagasilöökidest kiirelt. Nad loovad usaldust, see on nende loomuses ja nad on võimelised toime tulema stressirohketes olukordades ning on edasipüüdlikult järjepidevad. Nad peavad lugu oma vaimsest ja füüsilisest tervisest ning planeerivad oskuslikult oma tööaega (Davis-Laack 2014).

Davis-Laack kirjeldab omadusi, mida säilenõtked töötajad teevad. Need inimesed tekitavad ja loovad häid ja tasuvaid suhteid, tuginedes oma väärtustele ja kogemuste tugevustele. Nad teevad oma tööd hästi, on loovad, uuendusmeelesed ning jagavad oma motivatsiooni teistele töötajatele (Davis-Laack 2014).

Organisatsiooni tugevad põhiväärtused koos eesmärgi- ja identiteeditundega julgustavad organisatsiooni kujundama tingimusi viisil, mis võimaldab probleemide lahendamist ja tegutsemist (Coutu, 2002, Sutcliffe&Vogus, 2003 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Konstruktiivne mõtestamine aitab ettevõttes ja töötajatel enneolematuid sündmusi tõlgendada ja anda neile tähendus (Thomas, Clark ja Gioia, 1993, Weick, 1995 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Individuaalne säilenõtkus ja organisatsiooni säilenõtkus on suhe süsteemide koostoimest. Organisatsiooni tase ei ole üksikisiku süsteemi koostisosa (Ashmos&Huber 1987 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010), oluline on üksikisiku tegevus (Morgeson&Hofmann 1999 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Kui säilenõtkus muudetakse organisatsiooni osaks, võib sellest saada organisatsiooni säilenõtkuskultuur ehk -võimekus. Võimekust võib määratleda kui organisatsiooni rutiinide kogumit, mis võimaldab reageerida olukordadele tõhusal viisil (Grant 1991 viidatud Bouaziz ja Hachicha 2018).

### 1.3. Organisatsiooni säilenõtkus ja personalijuhtimise põhimõtted

Säilenõtkusest, mida üldiselt mõistetakse kui võimet väljakutsetele vastu seista, arendades läbi selle enda, meeskonna ja organisatsiooni tugevust, sellest on saanud 21 sajandi organisatsioonide personalijuhtimise suur väljakutse (Luthans 2002, Kostopoulos & Bozionelos, 2011, Bardoel *et al.* 2014, Branicki, Steyer & Sullivan-Taylor 2016, Kossek & Perrigino, 2016 viidatud Stoke *et al.* 2022).

Käes on aeg, kus säilenõtkusest on saamas organisatsioonikultuuri üks lahutamatu osa (Chen *et al.* 2021).

Personalijuhtimise põhimõtted on kogum erinevatest osistest, need on - töö analüüs, karjääri planeerimine, uute töötajate värbamine ja valik, personali arendamine, juhtimine, palgapoliitika, organisatsiooni arendamine, töösuhted jne (Mägi 2013).

Organisatsioonid ja personalijuhtimise põhimõtted peaks säilenõtkust käsitlema kui igapäevaste sündmustega silmitsi seismist, seega oleks ajakohane tunnistada kriisid, probleemid ja ekstreemsed olukorrad igapäevaste sündmuste lahutamatuks osadeks (De Certeau 1998, Lefebvre 2002 viidatud Stoke *et al.* 2022).

Guest kutsub üles looma uut personalijuhtimise süsteemi, mis suurendab töötajate heaolu. Ta rõhub heaolule orienteeritud personalijuhtimise poliitikale, milleks on töötajatesse investeerimine (näiteks koolitus, arendus, õppimine), innustava töö pakkumine (näiteks sobiva töökoormusega töö, rolli selgus, töötajate kontroll ning teabe jagamine), positiivne sotsiaalne ja füüsiline keskkond (näiteks töökindlus ja meeskond), töötajate sõna (näiteks ulatuslik kahepoolne suhtlus) ning organisatsiooni tugi (Guest 2017 viidatud Cooper *et al.* 2018).

Lengnick-Hall ja Ho on välja toonud, et organisatsiooni säilenõtkuse arendamisel ja analüüsimisel, toetamisel on personalijuhtimisel oluline roll. Nad toetasid nägemusi, kus keskenduti organisatsiooni säilenõtkusele kui personalijuhtimise osale. Personalijuhtimise süsteem, mis hoiab üksikisikuid organisatsiooni tuumas, on kooskõlas ettevõtte strateegia, keskkonnaga ning probleemidega (Lengnick-Hall *et al.* 2011 and Ho *et al.* 2014 viidatud Bouaziz ja Hachicha 2018).

Organisatsiooni säilenõtkuse tugevus on komplekt üksikisiku tasandi teadmistest, oskustest ja võimetest ning organisatsiooni rutiinidest ja protsessidest, läbi mille ettevõtte keerulistes olukordades orienteerub (Lengnick-Hall & Beck, 2009 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Töötaja võimekust ja sellele järgnevat meeskondlikku säilenõtkust saab sihikindlalt ja süsteemselt läbi personalijuhtimise arendada (Couch 2001 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Kaasaegsed personalijuhtimise uuringud kinnitavad, et personalijuhtimine peab olema juhtkonna ja töötajate vaates jätkusuutlik ja eetiline ning mõlema jaoks peab süsteemis olema vastastikune kasu (Valizade *et al.* 2016, Van de Voorde *et al.* 2012 viidatud Cooper *et al.* 2018).

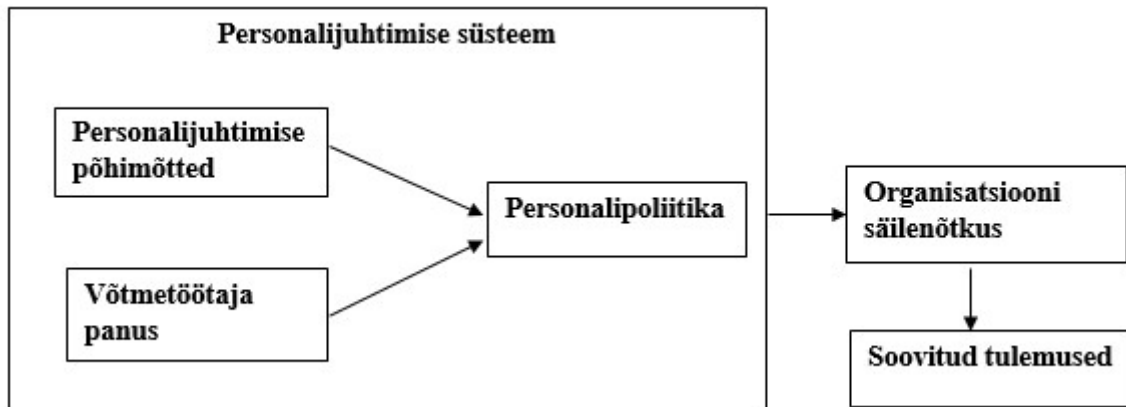
Bardoeli hinnangul ei saa töötajal töökeskkonnas säilenõtkus ja heaolu tekkida, selleks on vaja tööandja sekkumist ja toetust. Ta pakub välja personalijuhtimise põhimõtete osised, mis toetab töötajate säilenõtkust ja selle arendamist (Bardoel *et al.* 2014):

1. sotsiaalsete toetuste arendamine;
2. töö- ja eraelu tasakaalu märkamine;
3. töötajale pakutavad toetavad programmid;
4. töötajate arendamine, näiteks säilenõtkuse koolitused;
5. paindlik töökorraldus, tasusüsteem;
6. tervishoiu ja tööohutuse süsteemid;
7. riski- ja kriisijuhtimise süsteemid;
8. hea juhtimiskultuur.

Personalijuhtimise süsteem peab looma sõnumeid, mis saadetakse töötajatele ja need annavad märku, mida töötajatelt oodatakse, kuidas nad peaksid üksteisega suhtlema, millele nad peaksid keskenduma, millele nad ei peaks keskenduma, mida premeeritakse jne (Bowen & Ostroff, 2004; Haggerty & Wright, 2010 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Need signaalid võivad erineda nii oma eripära, järjepidevuse kui ka selle poolest, kui laialdaselt need kokku lepitakse. Tugev personalijuhtimise süsteem on selline, kus organisatsiooni juhtide sõnumeid mõistetakse ja tõlgendatakse õigesti (Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Organisatsiooni personalijuhtimise poliitika „õigeid koostisosi“ (Boxall&Burcell *et al.* 2011 viidatud Cooper *et al.* 2018), mis toetaks säilenõtkust ei ole üldiselt kokku lepitud. Küll aga on teada läbivate teemade kooslus, selleks on personalijuhtimise poliitikad, mis on erinevaid tasandeid siduva ja tugevdava rolliga (Bartram *et al.* 2014 viidatud Cooper *et al.* 2018).

Lepak on loonud personalijuhtimise süsteemi (Joonis 1), kus näitab töötaja panuse, personalijuhtimise poliitika, personalijuhtimise põhimõtete seoseid organisatsiooni säilenõtkuse toetamisel.



Joonis 1. Personalijuhtimise süsteem säilenõtkuse arendamiseks

Allikas: Lepak *et al.* 2004 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010

Joonis 1 näitab, et säilenõtkus on personalijuhtimise süsteemi ja oodatava tulemuse oluline vahelüli. Personalijuhtimise põhimõtted ja eriti võtmetöötajate panused koos määravad sobivad personalipoliitika osised. Kõigepealt tuvastatakse võtmetöötajate panus ja ootus neile, mis on seotud säilenõtkusega, millele järgnevad personalijuhtimise põhimõtted ja seejärel personalipoliitika (Lengnick-Hall *et al.* 2010). Personalijuhtimise põhimõtted on koond madalamatest poliitikatest, reeglitest ja tavadest (Colbert 2004 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Lengnick-Hall *et al.* on koostanud personalijuhtimise süsteemi komponendid koos mõõdikutega säilenõtkuse arendamiseks (Lisa 2). Säilenõtkus areneb organisatsiooni ja töötaja panustamise kognitiivsest, käitumise ja keskkonna tasandite segust, kus kõik tasandid on omavahelises seoses ja mõjus (Lengnick-Hall ja Beck 2003, 2005 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Töötajate panused kognitiivsel tasemel võimaldavad kollektiivset mõtteviisi, soodustades organisatsiooni säilenõtkuse saavutamist. Käitumise tasemel töötajate panused võimaldavad töötajatel konkureerivates tingimustes navigeerida. Töötaja panused keskkonna tasemel keskenduvad töötajate tegevusele ja suhtlusele, mis rikastavad sotsiaalseid ja ressursside võrgustikke organisatsioonis sees ja väljaspool (Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Personalijuhtimise põhimõtete kognitiivse mõõtme peamine eesmärk on luua töökoht, kus lihtsad reeglid ja organisatsiooni põhiväärtused kujundavad prioriteetid ja juhivad käitumist eelkõige ootamatute sündmuste korral. Need põhimõtted on mõeldud ka individuaalsete erinevuste kasvatamiseks, loomaks lai arusaamade repertuaar mõtete kujundamiseks ja otsuste tegemiseks.

Siin keskendutakse pikaajalistele suhetele, mitmekesisusele ja paindlikule töödisainile, mis hõlbustab iseorganiseerumist. Personalijuhtimise põhimõtete käitumise mõõtme peamine eesmärk on luua töökoht, kus töötajad tunnevad end kindlalt oma võimete ja teadmiste kasutamisel, teabe jagamisel, mis viib uute ettetulevate takistuste ilmnemisel kiire ja olukorrapõhise reageerimiseni. Need põhimõtted aitavad edendada meeskonna- ja säilenõtkuskultuuri. Personalijuhtimise põhimõtete keskkonna mõõtme peamine eesmärk on tugevdada omavahelisi suhteid (Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Personalipoliitika kognitiivsed mõõtmed on kooskõlas personalijuhtimise põhimõtetega ja töötaja panustega, ning see poliitika tugevdab koostöö ja turvalisuse õhkkonda, mis on vajalik loovuse, otsustusvõime, põhiväärtustest juhindumist hoolimata kriisist ja ebakindlusest (Lengnick-Hall *et al.* 2010). Organisatsiooniülese säilenõtkuse võime loomiseks on vajalik kollektiivne kognitiivne mõtteviis (Bouaziz ja Hachicha 2018). Säilenõtkus nõuab personalipoliitikaid, mis on loodud hõlbustama keerukaid süsteeme ja juhtimist (Boisot & Laps 1999 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Säilenõtkuse juures on oluline roll töötaja positiivsusel ning suhtel töökohaga, kas inimene tunneb ennast tööl hästi ja kas ta on nõus ise organisatsioonile miskit andma (Sagone ja Caroli, 2015).

Personalipoliitika käitumise mõõtmed on vastavuses personalijuhtimise põhimõtetega ja töötaja panusega ning see poliitika peegeldab vastandlikke vajadusi, mis on leidlikkus, teisiti mõtlemine, ebatavalised tegemised, teisiti mõtlemine koos stabiilsuse, väljakujunenud rutiinide ja kasulike harjumustega. Need poliitikad annavad vabaduse katsetada ja mõelda loovalt. Personalipoliitika keskkonna mõõtmed on vastavuses personalijuhtimise põhimõtetega ja töötaja panusega ning need eeskirjad on loodud selleks, et saada rikkalik kontaktide hulk nii ettevõtte seest kui ka väljast, tulemuslikkuse hinnangud oleks läbipaistvad ja mõõdetavad, sidusrühmade koostöö oleks laiaulatuslik. Siin käsitletava strateegilise personalisüsteemi eesmärk on mõjutada individuaalseid hoiakuid ja käitumist nii, et kokkuvõttes suureneb organisatsiooni säilenõtkus (Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Säilenõtkuse loomisele on oluline roll kognitiivsetel teguritel. Esiteks saavad organisatsioonid seda soodustada läbi eesmärgitunde, põhiväärtuste, visiooni ja tahtliku kasutamise kaudu (Collins & Porras, 1994, Freeman, Maltz 2004 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Teiseks võimaldab konstruktiivne mõtestamine organisatsioonil ja töötajatel enneolematuid sündmusi tõlgendada ja neile tähendust anda (Thomas *et al.* 1993, Weick, 1995 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Kollektiivne mõtestamine tugineb organisatsiooni keelel (st selle sõnad, pildid ja lood), et luua



tähendust, kirjeldada olukordi ja vihjata nii mõistmisele kui ka emotsioonidele. Ühine mõtteviis, mis võimaldab organisatsioonil paindlikult edasi liikuda, on sageli keerukas segu asjatundlikkusest, oportunismist, loovusest ja otsustavustest hoolimata ebakindlusest ((Bouaziz ja Hachicha 2018). Organisatsiooni säilenõtkus sõltub suutlikkusest mõelda lahendustele, mis on nii uudsed kui ka sobivad (Amabile 1988 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Säilenõtkuse loomisele aitab suuresti kaasa ka käitumise tegur. Organisatsioonikäitumise valmisolek tähendab seda, et organisatsioon eemaldab tahtlikult vananenud teabe või mittetoimiva heuristika (Hammonds 2002 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Organisatsioon peab loobuma kiiresti neist piiravatest käitumise mustritest, selle asemel aga hakatakse peale looma ja arendama uusi pädevusi. Organisatsioonikäitumises võtavad töötajad omaks sissekäidud harjumused, kui organisatsioon läbi erinevate suuniste oma ootusi ei väljenda, siis on hiljem raske harjumusi muuta ja suunata (Stokes *et al.* 2018). Organisatsioonid, kes ei ole vajalikku käitumist välja töötanud, seavad ohtu enda säilenõtkuse, kuna nad ei suuda muutusi ära kasutada tehnoloogias, ideedes ja turutingimustes. Säilenõtkust toetavad käitumise tegurid põimuvad kognitiivsete elementidega, millega kaasneb kombinatsioon õpitud leidlikkusest ja intuiitvsetest tegevustest ehk tekivad strateegilised tegevused, mida saab kasutada ootamatutes olukordades. Lisaks loob kasulike harjumuste ja käitumiste kombinatsioon harjutatud ja harjumuspärase rutiinide aluse, mis tagab organisatsioonide esialgse ja intuiitvse reageerimise mis tahes olukorrale, luues pigem valikud kui piirangud (Lengnick-Hall *et al.* 2010).

Säilenõtkust toetav keskkonna tasand sõltub suhetest organisatsiooni sees ja väljapool, et hõlbustada tulemuslikkust olenemata keskkonna keerukusest. Keskkonna tasand hõlmab psühholoogilist turvalisust, sügavat sotsiaalset kapitali, hajutatud võimu ja vastustust ning laialdasi ressursivõrgustikke (Lengnick-Hall & Beck 2003, 2005 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Need tegurid koos viivad võimeni ebekindlates ja üllatavates olukordades kiiresti tegutseda. Psühholoogiline ohutus (Edmondson 1999 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010) kirjeldab, mil määral inimesed tajuvad oma töökeskkonda, mis soodustab inimeste vahelist suhtlusriskide võtmist, milleks on küsimuste esitamine, abi küsimine, vigade tunnistamine, katsetamine või proovimine, tagasiside küsimine. Organisatsiooni säilenõtkus nõuab inimeste-vahelise suhtluse riske, seega on vaja luua psühholoogiliselt turvaline õhkkond. Teiseks areneb sügav sotsiaalne kapital lugupidavast suhtlusest organisatsioonilise kogukonna sees (Iirimaa *et al.* 2002 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Lugupidavat suhtlust defineeritakse kui näost näkku toimivat pidevat dialoogi, mille juured on usalduses, austuses ja eneseaustuses ning see toetab säilenõtkust (Weick

1993 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010). Üksikute organisatsiooniliikmete vaheline suhtlus toetab ettevõtte kollektiivse säilenõtkuse tekkimist (Morgeson & Hofmann 1999 viidatud Lengnick-Hall *et al.* 2010).

## **2. EMPIIRILINE UURING**

### **2.1. Uurimuse eesmärk**

Magistritöö eesmärk on välja selgitada organisatsiooni säilenõtkuse mõju töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise vahelisele seosele. Töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise seoseid uuritakse erinevate taustaandmete ja töökorralduslike aspektide lõikes. Autor püstitas eesmärgi täitmiseks järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on seos töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise vahel?
2. Mil määral demograafilised tunnused mõjutavad töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise taset?
3. Mil määral töökorralduslikud aspektid mõjutavad töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise taset?
4. Kuidas organisatsiooni säilenõtkus mõjutab töötajate individuaalse säilenõtkuse ja läbipõlemise seost?

### **2.2. Metoodika**

Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit ja viis läbi veebipõhise ankeetküsitluse (Lisa 1) LimeSurvey keskkonnas. Elektrooniline küsitlus viidi läbi vahemikus 18.04.2022 – 15.05.2022. Esialgu oli küsimustiku tähtaeg 03.05.2022, selleks ajaks oli vastanud 74, täiendavate vastuste saamiseks otsustati tähtaega pikendada. Lõplikult laekus kokku 116 vastust.

Küsimustiku linki jagati e-mailiga organisatsiooni personalijuhtidele, kellel paluti küsitlust organisatsioonisiselt jagada. Andmeid koguti isikustamata kujul, kaardistati ainult töötaja poolt märgitud tööandja sektor (avalik-/erasektor). Organisatsioonide tulemused avaldatakse magistritöös üldistatud kujul.

Küsitluses osalejate vastused salvestati limesurvey.ttu.ee keskkonnas ning eksporditi seal MS Excel vormis edasiseks analüüsiks. Andmete analüüsimiseks kasutati MS Excel ja IBM SPSS23 statistika programmi. Küsimustik koosnes neljast osast, milles oli kokku 78 väidet ja taustaandmete küsimust.

Küsimustiku sissejuhatav osa selgitas uurimistöö eesmärki ja kasutust. Esimeses osas koguti vastajat iseloomustavaid taustaandmeid, nagu sektor, positsioon, töö tegemise koht, tööviis, sugu, vanus, haridus, tööstaaž. Taustaandmete tunnuste ja faktorite vaheliste seoste uurimiseks moodustati kõigepealt taustaandmete tunnuste alusel võrreldavad grupid. Küsimustiku teine osa koosnes organisatsiooni ja töötaja säilenõtkuse tasandi hindamise väidetest. Selleks, et hinnata mil määral organisatsioonides rakendatakse organisatsiooni säilenõtkust tagavaid personalijuhtimise põhimõtteid, koostas autor küsimustiku (Tabel 1) tuginedes Lengnick-Hall *et al.* 2010 aastal loodud organisatsiooni säilenõtkust tagavale personalijuhtimise mudelile (Lisa 2).

Organisatsiooni säilenõtkuse tasand näitab, milliseid personalijuhtimise põhimõtteid peab organisatsioon rakendama, et luua säilenõtkust toetav keskkond. Töötaja säilenõtkuse tasand näitab organisatsiooni ootusi töötajale, ehk millist käitumist tööandja töötajalt ootab. Töötaja säilenõtkuse tasand ei mõõda töötaja enda säilenõtkust, vaid seda kuidas töötaja tunnetab organisatsiooni ootusi talle ja nende ootuste arusaadavat edastamist.

Rakendatavaid põhimõtteid hinnati kolme komponendi kaudu (Tabel 1), seitsmepalliskaalal, kus vastused jagunesid 1 - meie organisatsioonis neid põhimõtteid ei rakendata ....7 - meie organisatsioonis rakendatakse neid põhimõtteid täiel määral.

Tabel 1. Organisatsiooni säilenõtkuse küsimustik

<b>TASANDID</b>	<b>ORGANISATSIOONI SÄILENÕTKUSE TASAND</b> (küsimustiku I osa alapunkt 1.)	<b>TÖÖTAJA SÄILENÕTKUSE TASAND</b> (küsimustik I osa alapunkt 2.)
<b>KOMPONENDID</b>	<b>PERSONALIJUHTIMISE PÕHIMÕTETE RAKENDAMINE TEIE ORGANISATSIOONIS</b>	<b>ORGANISATSIOONI OOTUS TÖÖTAJA PANUSELE</b>
<b>KOGNITIIVNE KOMPONENT</b>	1. Meil hinnatakse kõrgelt koos- ja meeskonnatööd 2. Meil on viidud reguleerivad protseduurid ja reeglid miinimumini 3. Meie organisatsioonis peetakse töötajate individuaalseid erinevusi suureks väärtuseks	1. Minult oodatakse julgust küsida ja täpsustada 2. Minult oodatakse proaktiivsust 3. Minult oodatakse loovat lähenemist 4. Minult oodatakse otsustamist ja vastutuse võtmist

	<p>4. Töötajatelt oodatakse loovat lähenemist tööülesannete täitmisel ja probleemide lahendamisel</p> <p>5. Töötajatelt oodatakse organisatsiooni eesmärkide ja prioriteetide mõistmist ja omaks võtmist</p> <p>6. Töötajatelt oodatakse iseseisvust oma tööloigus otsuste vastuvõtmisel ja valmidust võtta vastutust</p> <p>7. Töötajatelt oodatakse, et nad oleksid teadlikud kuidas ja mis põhimõtetel juhitakse organisatsiooni eelarvet</p>	
<b>KÄITUMUSLIK KOMPONENT</b>	<p>1. Meil on tavapäraselt avatud arutelud juhtkonna ja töötajate vahel</p> <p>2. Meil pakutakse töötajatele võimalust oma teadmisi ja kogemusi jagada</p> <p>3. Meil soositakse osakondade vahelist suhtlust ja koostööd</p> <p>4. Töökorraldus meie organisatsioonis loob võimalused usalduslike suhete kujunemiseks töötajate ja juhtkonna vahel</p> <p>5. Meil soositakse töötajate individuaalse vastupidavuse kujunemist ja suurenemist</p> <p>6. Meil julgustatakse tagasiside andmist ja seda hinnatakse</p> <p>7. Igal töötajal on võimalik panustada oma töö ja osakonna tulemuslikkuse parandamisse</p> <p>8. Meil hinnatakse eelkõige avatud tagasisidet, mitte anonüümseid sõnumeid</p>	<p>1. Minult oodatakse uute väljakutsete vastuvõtmist</p> <p>2. Minult oodatakse probleemidele erinevate lahenduste väljapakumist</p> <p>3. Minult oodatakse julgust uute ideede katsetamiseks</p> <p>4. Minult oodatakse harjumuspärasest käitumisest, mis aitab erinevates olukordades jääda rahulikuks</p> <p>5. Minult oodatakse ettenägelikkust, hoidmaks ära tekkida võivaid probleeme</p>
<b>KESKKONNA KOMPONENT</b>	<p>1. Meil toetatakse iseseisvust ja iseseisvaid tegevusi</p> <p>2. Meil soositakse suhtlust nii organisatsiooni siseste ja väliste koostööpartneritega</p> <p>3. Meil arendatakse töötajate enesejuhtimise võimekust</p> <p>4. Meie organisatsioonis on rõhk tulemustel ja panusel, mitte tööülesannetel</p> <p>5. Meil on kasutajasõbralikud ja lihtsalt kasutatavad infosüsteemid</p> <p>6. Meie organisatsioonis on oluline, et töötajad oleksid teadlikud organisatsioonis toimuvast</p> <p>7. Meie organisatsioonis on tugev ja läbipaistev juhtimissüsteem</p>	<p>1. Minult oodatakse koostööd ja suhtlust teiste töötajate ja koostööpartneritega</p> <p>2. Minult oodatakse teadmiste ja info jagamist</p> <p>3. Minult oodatakse tulemustele orienteeritust</p> <p>4. Minult oodatakse isikliku vastutuse võtmist oma tööloigu eest</p>

Allikas: autori koostatud, tuginedes Lengnick-Hall *et al.* 2010

Organisatsiooni säilenõtkuse mõõdik (kognitiivne, käitumuslik ja keskkond) töötab nii iseseisvalt kui ka interaktiivselt, et toetada erinevate organisatsiooniliste võimete arendamist ja edendada keskkonnamuutustele tõhusamat reageerimist (Lengnick-Hall *et al.* 2010). Seega saab küsitluse tulemusi vaadata nii eraldiseisvalt, kui ka võrdluses teiste mõõdikute ja rühmadega. Küsitluse tulemuste põhjal saab hinnata, millised tegevused töötaja soovitud panuses, personalijuhtimise põhimõtetes on rohkem seotud säilenõtkust toetavate komponentidega.

Küsimustiku kolmas osa uuris töötajate säilenõtkust. Töötaja säilenõtkuse hindamiseks kasutas autor CD-RISC-25 (Connor- Davidson Resilience Scale) küsimustikku, mis on üks laialdasemalt kasutatud skaalasid antud nähtuse uurimiseks. Erinevate uuringute tulemused on näidanud küsimustiku head usaldusväärsust ja kehtivust. Sisereliaabluse näitaja  $\alpha = 0,87$  (Davidson 2019; Davidson 2021). Inimese säilenõtkuse tugevus koosneb erinevatest mõjuritest: näiteks kultuurilisest päritolust, soost, tööst ja vanusest. Säilenõtkus on mitme-mõõtmeline omadus, mis ajas on muutumises (Connor, Davidson 2016). Autor võrdles säilenõtkuse tugevust demograafiliste ja töökorralduslike näitajatega.

Skaala mõõdab inimese võimet ja oskus stressiolukorrast taastuda. Suurema säilenõtkusega inimesed on edukamad, olenemata negatiivsetest sündmustest. Skaala mõõdab säilenõtkuse erinevaid komponente (Connor, Davidson 2016):

- muutustega toimetuleku oskus;
- ettetulevate sündmustega toimetuleku oskus;
- stressiga toimetuleku oskus;
- selge mõtlemise ja keskendumise oskus;
- ebaõnnestumistega hakkamasaamise oskus;
- ebaeeldivate tunnetega toimetuleku oskus.

Vastajatel paluti väidetele hinnangut andes mõelda kuidas ta on ennast viimasel ajal töö juures (näiteks 4 nädalat) tundnud ja mil määral esitatud väited iseloomustavad tema enesetunnet. Originaalküsimustikus on kokku 25 küsimust, lõputöö autor korrigeeris küsimustikku, eemaldades 6 küsimust, mis antud uuringule lisateavet ei andnud. Lõplik küsimustik koosnes 19 väitest, kus vastajal tuli anda hinnang viiepallisüsteemis: 1 - ei iseloomusta mind; 2 - iseloomustab vähesel määral; 3 - iseloomustab mõningal määral; 4 - iseloomustab olulisel määral; 5 - on mulle väga iseloomulik.

Küsimustiku neljas osa koosnes väidetest, mis hindasid vastajate läbipõlemist. Läbipõlemise küsimustikest on kõige hinnatum *Maslach MBI (Maslach Burnout Inventory)* küsimustik (Demerouti *et al.* 2010). Organisatsioonid mõõtvad ja hindavad selle küsimustikuga töötajate töö tunnetust (Maslach, Leiter 2007). Vastajal tuli anda hinnang viiepallisüsteemis: 1 - ei iseloomusta mind; 2 - iseloomustab vähesel määral; 3 - iseloomustab mõningal määral; 4 - iseloomustab olulisel määral; 5 - on mulle väga iseloomulik. Vastajatel paluti väidetele hinnangut andes mõelda kuidas ta ennast viimasel ajal (nt 4 nädalat) on tundnud ja mil määral esitatud väited iseloomustavad tema enesetunnet.

Läbipõlemise küsimustik koosnes 16 väitest, mis jagunesid kaheks alaskaalaks. Üks mõõdab läbipõlemise ja kurnatuse poolt (negatiivne pool) ehk töötajal pole energiat. Teine mõõdab töötaja seotuse poolt (positiivne pool) mõõdab kui palju on inimesel energiat oma tööd teha ja kui pühendunult ta saab seda teha. Kui töötaja on läbipõlenud, kuid tema tööga seotus on veel tugev, siis tulemused iseloomustavad töötaja panuse tugevust töösse. Läbipõlemise üldskaala saamiseks pöörati positiivsetele väidetele antud hinnangud. Üldskaala mõõdab läbipõlemise tugevust.

Autor kasutas andmete esitamiseks kirjeldavat statistikat ja seoste analüüsi. Andmete analüüsimiseks kasutas autor MS Excel ja IBM SPSS23 statistika programmi. Küsimustike skaalade usaldusväarsust hinnati Cronbach alfa ( $\alpha$ ) abil. Taustaandmetest moodustati kõigepealt demograafiliste tunnuste ja töökorralduslike andmete alusel võrreldavad grupid. Kahe grupi võrdlemiseks kasutati t-testi ja rohkem kui kahe grupi võrdlemiseks kasutati One Way ANOVA post-hoc-testi Tamhane meetodil. Demograafiliste andmete, töökorralduslike andmete, säilenõtkuse, organisatsiooni ja töötaja säilenõtkuse, läbipõlemise ja tööga seotuse omavaheliste seoste ning vastastikuste mõjude leidmiseks kasutas autor Spermani korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ). Dominantse tunnuse väljaselgitamiseks kasutas autor Somersi' d analüüsi. Moderaator analüüside läbiviimiseks kasutati Hayes (2019) PROCESS ver. 3.4 for SPSS programmi.

### **2.3. Valimi kirjeldus**

Uuringu valimi moodustasid kolme organisatsiooni - ühe avaliku sektori ja kahe erasektori (üks suurettevõtte ja teine väikeettevõtte) töötajad. Valimisse arvati sisse kõik organisatsioonide töötajad (tippjuhid, keskastmejuhid, valdkonnajuhid, tippspetsialistid, spetsialistid ja töötajad). Valimi moodustamiseks kasutas uuringu autor organisatsioonide personalijuhtide abi. Samuti pöördus töö autor palvega küsimustiku edastamiseks läbi oma isiklike kontaktide valdkonna juhtide poole, et

saada sealsetelt töötajatelt võimalikult palju vastuseid, mis aitab uurimistöö tulemusi paremini hinnata ja seoseid luua. Küsimustik oli anonüümne ja ei tuvastanud isikuid ega ettevõtteid.

Uuringus osales kokku 116 vastajat. Saadud vastused võimaldavad teha järeldusi uuritava teema kohta. Uurimuse eesmärk on leida üldised seosed, kasutades vastajate taustandmeid tulemuste tõlgendamiseks. Taustandmed aitavad mõista, millistel näitajatel neist võiks olla mõju organisatsiooni säilenõtkusele, töötaja säilenõtkusele ning läbipõlemisele. Kogutud vastajate taustandmed on välja toodud tabelis 2 ja tabelis 3.

Tabel 2. Vastajate jaotumine lähtuvalt ametipositsioonist, töötingimustest, soost, haridusest

<b>Vastajate taustandmed</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Positsioon</b>		
Töötaja	7	6%
Spetsialist	49	42%
Tippspetsialist	24	21%
Esmatasandi juht/valdkonnajuht	21	18%
Keskastmejuht	13	11%
Tippjuht	2	2%
<b>Töötingimused (töökoht)</b>		
Töötan ainult välitingimustes	33	28%
Töötan tootmisruumis	1	1%
Töötan avatud planeeringuga kontoris	23	20%
Jagan kabinetti kuni 4 inimesega	33	28%
Töötan omaette kabinetis	17	15%
Töötan kodus	9	8%
<b>Väljapool enda ametlikku töökohta töötamine (tabel 3)</b>		
<b>Sugu</b>		
Naine	92	79%
Mees	24	21%
<b>Vanus (tabel 3)</b>		
<b>Haridus</b>		
Põhiharidus	0	0%
Keskharidus	12	10%
Kutseharidus	9	8%
Bakalaureus	39	34%
Magister	51	44%
Doktori kraad	5	4%
<b>Staaž (tabel 3)</b>		
<b>Vastajate arv kokku (n)</b>	<b>116</b>	

Allikas: autori koostatud



Vastajatest enamus töötab avalikus teenistuses 60% (n = 70) ja 79% on neist naised. Enamus (44%) omas magistrikraadi. Valimi keskmiseks vanuseks on 43 aastat ja keskmise staaži pikkus praeguses organisatsioonis on 9 aastat.

Osalejatel paluti vaba vastuse väljal märkida oma vanus. Uuringu autor koostas tulemuste paremaks analüüsimiseks vastuste pinnalt grupid nagu kuni 29-aastased, 30 kuni 39-aastased, 40 kuni 49-aastased, 50-aastased ja vanemad. Kõige enam esines vastajaid oli 40 kuni 49-aastaste seas 31% (n = 35) ja 50-aastaste ja vanemate seas 30% (n = 34). Kõige noorem vastaja oli 20-aastane ja kõige vanem vastaja 70-aastane.

Küsimustiku täitjal paluti vaba vastuse väljal märkida mitu aastat ta on töötanud selles organisatsioonis. Uuringu autor koostas tulemuste paremaks analüüsimiseks vastuste pinnalt grupid nagu kuni 3 aastat, 4-7 aastat, 8-10 aastat, 11-15 aastat, 16-20 aastat, 21 ja enam aastat. Vastajate tööstaaž praeguses organisatsioonis oli vahemikus 0,3-42 aastat. Grupeeritud tulemused kajastuvad tabelis 3.

Uuringu autor korrigeeris kolme taustandmete grupeerimist.

Ametipositsiooni määramisel oli tippjuhte vastanutest 2%, seega liideti need tulemused keskastme juhtide tulemuste juurde.

Töökoha asukoha andmete küsimine jäi vastajatele ebaselgeks ning vastused ei andnud uuringule lisainfot, seega jäeti see võrdlus uuringus kõrvale.

Hariduse andmetest võeti välja põhihariduse küsimus, kuna seal vastanuid ei olnud. Lisaks liideti magistri kraadi ja doktori kraadi tulemuse kokku, kuna doktori kraadiga vastajate hulk oli liialt väike (n = 5), et selle pinnalt tulemusi hinnata. Vastanutest 48% olid magistri või doktori kraadiga, 39% olid bakalaureuse kraadiga.

Korrigeeritud tulemused on kirjas tabelis 3.

Tabel 3. Edasises analüüsis kasutatavad väljapool töökohta töötamise, vanuse, hariduse, staaži, positsiooni ja töökoha andmed

<b>Vastajate taustandmed</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Väljapool enda ametlikku töökohta töötamine %</b>		
100% kontoris	13	11%
30% väljapool ametlikku töökohta	52	45%
kuni 50% väljapool ametlikku töökohta	27	23%
70% väljapool ametlikku töökohta	9	8%

100% väljapool ametlikku töökohta	15	13%
<b>Haridus</b>		
Keskharidus	12	10%
Kutseharidus	9	8%
Bakalaureus	39	34%
Magistri ja doktori kraad	56	48%
<b>Vanus</b>		
Kuni 29-aastased	14	12%
30 kuni 39-aastased	31	27%
40 kuni 49-aastased	36	31%
50-aastased ja vanemad	35	30%
<b>Staaž</b>		
Kuni 3 aastat	46	40%
4-7 aastat	19	16%
8-10 aastat	13	11%
11-15 aastat	12	10%
16-20 aastat	8	7%
21 ja enam aastat	18	16%
<b>Positsioon</b>		
Töötaja	7	6%
Spetsialist	49	42%
Tippspetsialist	24	21%
Esmatasandi juht/valdkonnajuht	21	18%
Keskastme juht ja tippjuht	15	13%
<b>Vastajate arv kokku</b>	<b>116</b>	

Allikas: autori koostatud

## 2.4. Uuringu teemaplokkide kirjeldav statistika

Uuringus kasutatud küsimustiku organisatsiooni säilenõtkust hindavas osas paluti vastajatel hinnata väiteid, millega hinnati organisatsiooni säilenõtkust kognitiivse, käitumusliku ja keskkonna komponentide alusel ja organisatsiooni ootusi töötaja panusele, mis hindasid töötaja säilenõtkust kognitiivse, käitumusliku ja keskkonna komponentide alusel. Lisaks paluti vastata väidetele, mis hindasid töötaja säilenõtkust ja läbipõlemist.

Tabelis 4 on välja toodud teemaplokkide ja nende alamkategoriate väidete arv, keskvaartused, mediaanid, standardhälbed ja reliaabluskoeffitsendid. Küsimustikku võib pidada usaldusväärseks, kui Cronbach'i alfa koeffitsiendi väärtus on suurem kui 0,7 (Ursachi et al. 2015).

Antud töös teemaplokkide mõõtmiseks kasutatud skaalad on usaldusväärsed, skaalade Cronbach'i alfad jäid vahemikku 0,852 – 0,937 (Tabel 4).

Tabel 4. Küsimustiku skaalade reliaabluskoeffitsiendid ( $\alpha$ ), väidete arv, keskväärtused ( $m$ ), mediaanid ( $me$ ) ja standardhälbed ( $\sigma$ )

Skaala	$\alpha$	väiteid	$m$	$me$	$\sigma$
<b>Töötaja säilenõtkus</b>	0,903	19	2,83	2,84	0,536
<b>Läbipõlemine</b>	0,867	16	2,59	5,13	1,060
<b>Organisatsiooni tasandi säilenõtkus</b>					
Organisatsiooni tasand – kognitiivne komponent	0,838	7	4,80	5,00	1,051
Organisatsiooni tasand – käitumuslik komponent	0,937	8	4,90	5,00	1,273
Organisatsiooni tasand – keskkonna komponent	0,897	7	4,90	5,14	1,187
<b>Töötaja tasandi säilenõtkus</b>					
Töötaja tasand – kognitiivne komponent	0,882	4	5,59	5,75	1,213
Töötaja tasand – käitumuslik komponent	0,880	5	5,52	5,60	1,157
Töötaja tasand - keskkonna komponent	0,852	4	5,99	6,25	1,028

Allikas: autori koostatud

Organisatsiooni säilenõtkuse tasandi (Tabel 5) ja töötaja säilenõtkuse tasandi (Tabel 6) kognitiivse, käitumusliku ja keskkonna komponentide küsimustiku vastustes tervikuna olulisi erinevusi erinevate komponentide hinnangutes ei olnud, väiteid hinnati mõõdukalt positiivselt ehk sisemiselt üsna kõrgelt. Huvitav on see, et väidetele antud hinnangute standardhälbed on suured, mis viitab võimalikele eristuvatele gruppidele. Erisused võivad olla tingitud sellest, et vastajad olid kolmest erinevast organisatsioonist ja erasektori organisatsioonid olid rahvusvahelise taustaga. Gruppe, hinnanguid ja tulemuste mõjutusi võiks eraldi uurida, et mõista, miks vastajad nii erinevaid hinnanguid ja vastuseid annavad.

Tabel 5. Organisatsiooni säilenõtkuse kognitiivse, käitumusliku ja keskkonna komponentide väidetele antud tulemused

<b>Organisatsiooni tasand - kognitiivne komponent</b>	$m$	$\sigma$
Meil hinnatakse kõrgelt koos- ja meeskonnatööd.	5,45	1,441
Meil on viidud reguleerivad protseduurid ja reeglid miinimumini.	3,17	1,517

Meie organisatsioonis peetakse töötajate individuaalseid erinevusi suureks väärtuseks.	4,58	1,544
Töötajatelt oodatakse loovat lähenemist tööülesannete täitmisel ja probleemide lahendamisel.	4,88	1,427
Töötajatelt oodatakse organisatsiooni eesmärkide ja prioriteetide mõistmist ja omaksvõtmist.	5,76	1,316
Töötajatelt oodatakse iseseisvust oma tööloigus otsuste vastuvõtmisel ja valmidust võtta vastutust.	5,59	1,352
Töötajatelt oodatakse, et nad oleksid teadlikud kuidas ja mis põhimõtetel juhitakse organisatsiooni eelarvet.	4,19	1,709
<b>Organisatsiooni tasand - käitumuslik komponent</b>	<b>m</b>	<b>σ</b>
Meil on tavapärased avatud arutelud juhtkonna ja töötajate vahel.	4,44	1,685
Meil pakutakse töötajatele võimalust oma teadmisi ja kogemusi jagada.	5,14	1,474
Meil soositakse osakondade vahelist suhtlust ja koostööd.	5,12	1,505
Töökorraldus meie organisatsioonis loob võimalused usalduslike suhete kujunemiseks töötajate ja juhtkonna vahel.	4,65	1,627
Meil soodustatakse töötajate individuaalse vastupidavuse kujunemist ja suurenemist.	4,78	1,521
Meil julgustatakse tagasiside andmist ja seda hinnatakse.	4,71	1,621
Igal töötajal on võimalik panustada oma töö ja osakonna tulemuslikkuse parandamiseks.	5,54	1,233
Meil hinnatakse eelkõige avatud tagasisidet, mitte anonüümseid sõnumeid.	4,86	1,532
<b>Organisatsiooni tasand - keskkonna komponent</b>	<b>m</b>	<b>σ</b>
Meil toetatakse iseseisvust ja iseseisvaid tegevusi.	5,16	1,381
Meil soositakse suhtlust nii organisatsiooni siseste ja väliste koostööpartneritega.	5,33	1,35
Meil arendatakse töötajate enesejuhtimise võimekust.	4,85	1,488
Meie organisatsioonis on rõhk tulemustel ja panusel, mitte tööülesannetel.	4,81	1,526
Meil on kasutajasõbralikud ja lihtsalt kasutatavaid infosüsteemid.	4,34	1,578
Meie organisatsioonis on oluline, et töötajad oleksid teadlikud organisatsioonis toimuvast.	5,1	1,557
Meie organisatsioonis on tugev ja läbipaistev juhtimissüsteem.	4,71	1,663

Allikas: autori koostatud

Tabel 6. Töötaja säilenõtkuse kognitiivse, käitumusliku ja keskkonna komponentide väidetele antud tulemused

<b>Töötaja tasand - kognitiivne komponent</b>	<b>m</b>	<b>σ</b>
Minult oodatakse julgust küsida ja täpsustada.	5,63	1,466

Minult oodatakse proaktiivsust.	5,6	1,389
Minult oodatakse loovat lähenemist.	5,27	1,465
Minult oodatakse otsustamist ja vastutuse võtmist.	5,89	1,324
<b>Töötaja tasand - käitumuslik komponent</b>	<b>m</b>	<b>σ</b>
Minult oodatakse uute väljakutsete vastuvõtmist.	5,48	1,442
Minult oodatakse probleemidele erinevate lahenduste väljapakkumist.	5,62	1,449
Minult oodatakse julgust uute ideede katsetamiseks.	5,28	1,519
Minult oodatakse harjumuspärasest käitumisest, mis aitab erinevates olukordades jääda rahulikuks.	5,41	1,352
Minult oodatakse ettenägelikkust, hoidmaks ära tekkida võivaid probleeme.	5,79	1,268
<b>Töötaja tasand - keskkonna komponent</b>	<b>m</b>	<b>σ</b>
Minult oodatakse koostööd ja suhtlust teiste töötajate ja koostööpartneritega.	6	1,265
Minult oodatakse teadmiste ja info jagamist.	5,85	1,334
Minult oodatakse tulemustele orienteeritust.	6,07	1,207
Minult oodatakse isiklikku vastutuse võtmist oma tööloigu eest.	6,04	1,13

Allikas: autori koostatud

Organisatsiooni säilenõtkuse komponentide hinnangutes statistiliselt olulisi erinevusi soogruppide lõikes ei esinenud.

Läbipõlemise küsimustik koosnes 16 väitest, millest 8 hindasid kurnatust (8 nn negatiivset väidet, mis iseloomustavad vastaja väsimust, stressi, kurnatust) ja 8 väidet tööga seotust (8 nn positiivset väidet, mis iseloomustavad vastaja tahet, jaksu ja jõudu). 16-väitelise läbipõlemise skaala kasutamiseks 8 positiivset seisundit hindava väite hinnangud pöörati.

Vastuste alusel moodustas autor kolm läbipõlemist iseloomustavat gruppi. Esimese grupi moodustasid vastajad, kellel läbipõlemine puudub, ehk läbipõlemise nähtusid ei ole, teisel grupil ilmnevad nõrgad läbipõlemis nähud ja kolmandal grupil oli läbipõlemise tase mõõdukas, ehk neil vastajatel ilmnevad keskmise tugevusega läbipõlemise nähud. Läbipõlemise taset ei hinnanud väga kõrgeks (4,5 – 5) ükski vastaja, kogu valimi lõikes on läbipõlemise tase mõõdukas kuni pigem nõrk.

Tabel 7. Läbipõlemise üldskaala keskväärtused ja standardhälve

Läbipõlemine	N	m	σ
--------------	---	---	---

Läbipõlemine üldskaala	Läbipõlemine puudub	36	1,97	0,386
	Läbipõlemise nõrk tase	48	2,71	0,312
	Läbipõlemise mõõdukas tase	25	3,28	0,364

Allikas: autori koostatud

Läbipõlemise üldskaala tulemuste pinnalt (Tabel 7) selgus, et vastanutest 33% läbipõlemise ilmingud puuduvad, 44% vastajatest olid nõrgad läbipõlemise ilmingud ja 22,9% vastajatest ilmnevad mõõdukad läbipõlemise nähud.

Mõõdukat läbipõlemise tasemega gruppi iseloomustas mõõdukas seotuse tase ( $m = 3,39$ ,  $\sigma = 0,738$ ) ja kõrge kurnatuse tase ( $m = 3,94$ ,  $\sigma = 0,280$ ). Sellel grupil, kellel läbipõlemise nähud puudusid neil kurnatuse tase samuti puudus ( $m = 1,92$ ,  $\sigma = 0,316$ ), samas seotuse tase oli mõõdukas ( $m = 3,98$ ,  $\sigma = 0,738$ ). Neljal vastajal esinesid mõõdukast tugevamad stressitaseme näitajad, need vastused liideti vähesuse tõttu mõõduka grupi sisse.

Selleks, et saada ülevaade, kuidas mõjutasid vastajate taustaandmed läbipõlemise tulemusi, analüüsis töö autor tulemusi soo, vanuse, sektori, positsiooni ja tööstaaži, hariduse ja töökohast väljapool töötamise lõikes.

Vastanud meestest 4,2% ja naistest 41,2% ei esine läbipõlemist, nõrk läbipõlemine on 38,8% naistel ja 62,5% meestel ning 20% naistel ja 33,3% meestel ilmnevad läbipõlemise mõõdukad nähud (Tabel 8). Oluline on siin välja tuua, et vastanutest olid suuremas osas naised (85), mehi oli vähem (24), saadud protsendid iseloomustavad eelkõige meeste valimi tulemusi. Sõltumatute valimite T-test näitab, et meeste ja naiste hinnangutes esineb statistiliselt oluline erinevus ( $t = 3,80$ ;  $p = 0,002$ ) ning võib arvata, et sarnased tulemused esinevad ka väljapool uuringu valimit.

Tabel 8. Meeste ja naiste läbipõlemine

Läbipõlemine		n	m	$\Sigma$
Läbipõlemine üldskaala	Naine	85	2,53	0,648
	Mees	24	2,83	0,324

Olulisuse nivoo  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Meeste ja naiste säilenõtkuse tulemustes ilmevad vähesed erinevused (Tabel 9), meeste puhul keskmised näitajad natuke kõrgemad. Oluline on ka siin välja tuua, et vastanutest olid suuremas osas naised (85), mehi oli vähem (24).

Tabel 9. Meeste ja naiste säilenõtkuse võrdlus

Säilenõtkus	N	m	$\sigma$
Naine	85	2,82	0,521
Mees	24	2,88	0,595

Olulisuse nivoo  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Väljapool enda ametlikku töökohta töötamise vastuste põhjal, on 100% kontoris töötavatel töötajatel mõõdukad läbipõlemise nähud ( $m = 3,6$ ;  $\sigma = 0,630$ ) ning läbipõlemine puudub alates 70% väljapool ametlikku töökohta töötajatel ( $m = 2,5$ ;  $\sigma = 0,588$ ). Seega need töötajad, kes nn pendeldavad kontori ja väljapoolt kontorit töötamise vahel, nemad hindavad enda läbipõlemist madalamalt ehk läbipõlemine puudub.

Nii sektorite kui ametipositsioonide lõikes läbipõlemise hinnangutes statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud. Vanus, staaž ja haridus vastustele mõju ei avaldanud.

Enda säilenõtkust hindavad kõrgemalt juhupositsioonil töötajad ( $m = 3,02$ ;  $\sigma = 0,470$ ), sarnaseid hinnanguid andsid esmatasandi juhid ( $m = 2,87$ ;  $\sigma = 0,532$ ), tippspetsialistid ( $m = 2,85$ ;  $\sigma = 0,493$ ) ning töölised ( $m = 2,83$ ;  $\sigma = 0,562$ ), spetsialistide tasand on andnud kõige madalamad hinnangud ( $m = 2,74$ ;  $\sigma = 0,576$ ). Staaži näitajate pinnalt hindasid enda säilenõtkust kõrgemalt 4-7-aastase staažiga töötajad ( $m = 3,10$ ;  $\sigma = 0,486$ ) ning madalama hinnangu andsid 21 ja enama staažiaastaga töötajad ( $m = 2,50$ ;  $\sigma = 0,510$ ).

Tabel 10. Töötaja läbipõlemise taseme võrdlus organisatsiooni ja töötaja säilenõtkuse tasanditega

Organisatsiooni säilenõtkuse tasandid	Töötaja läbipõlemise tasemed	n	m	$\sigma$
Organisatsiooni tasand - kognitiivne komponent	Läbipõlemine puudub	36	5,17	0,802
	Läbipõlemise nõrk tase	48	4,72	0,967
	Läbipõlemise mõõdukas tase	25	4,40	1,158
Organisatsiooni tasand - käitumuslik komponent	Läbipõlemine puudub	36	5,23	1,119
	Läbipõlemise nõrk tase	48	4,92	1,118
	Läbipõlemise mõõdukas tase	25	4,36	1,423
	Läbipõlemine puudub	36	5,27	0,843

Organisatsiooni tasand – keskkonna komponent	Läbipõlemise nõrk tase	48	4,82	1,097
	Läbipõlemise mõõdukas tase	25	4,41	1,393
Töötaja tasand - kognitiivne komponent	Läbipõlemine puudub	36	6,06	0,802
	Läbipõlemise nõrk tase	48	5,50	1,117
	Läbipõlemise mõõdukas tase	25	5,24	1,441
Töötaja tasand - käitumuslik komponent	Läbipõlemine puudub	36	5,85	0,972
	Läbipõlemise nõrk tase	48	5,45	1,012
	Läbipõlemise mõõdukas tase	25	5,26	1,291
Töötaja tasand - keskkonna komponent	Läbipõlemine puudub	36	6,38	0,708
	Läbipõlemise nõrk tase	48	5,96	0,848
	Läbipõlemise mõõdukas tase	25	5,63	1,137

Allikas: autori koostatud

Organisatsiooni ja töötajate säilenõtkuse tasanditel on hinnanud (Tabel 10) need vastajad, kellel läbipõlemine puudub organisatsiooni säilenõtkust kõrgemalt ehk töötajad, kes hindasid enda läbipõlemist nõrgaks, andsid organisatsiooni säilenõtkusele kõrgemaid hinnanguid. Neil vastajatel on positiivne tunnetus oma organisatsiooni suhtes ja neil on potentsiaali, tänu oma hoiakule, saada toetust ning tuge suurem. Ülejäänud tasandite hinnangud on tagasihoidlikumad, millest võib järeldada, et need vastajad hindavad, et organisatsioon teeb nende jaoks liialt vähe.

## 2.5. Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs

Taustandmete, säilenõtkuse, organisatsiooni ja töötaja säilenõtkuse, läbipõlemise ja tööga seotus omavaheliste seoste ning vastastikuste mõjude leidmiseks viis töö autor läbi korrelatsioonianalüüsi, kasutades Spearmani korrelatsioonikordajat ( $\rho$ ). Korrelatsioonikordaja väärtus võib muutuda vahemikus -1 kuni +1. Väärtus 0 tähendab seose puudumist (Õunapuu 2014, 199). Seoste tugevust korrelatsioonis hinnati Rowntree (1981, 170) järgi: 0,0 - 0,19 – väga nõrk, olematu seos; 0,2 - 0,39 – nõrk ja madal seos; 0,4 - 0,69 – mõõdukas seos; 0,7 - 0,9 – tugev seos.

Tulemustest nähtub (vt ka Lisa 5), et töötaja oma säilenõtkus ja tööga seotuse tunnused on mõõdukas positiivses seoses ( $\rho = 0,609$ ), mida kõrgem on töötaja säilenõtkus, seda tugevam on seotuse tunne.

Tulemustest on näha, et töötaja oma säilenõtkus ja läbipõlemine (Tabel 11) on väga nõrgas statistiliselt ebaolulises negatiivses seoses ( $\rho = -0,18$ ). Seega saab öelda, et töötaja oma



säilenõtkusel ja läbipõlemisel seos puudub. Antud tulemus on üllatav, kuna võiks arvata, et kõrgema säilenõtkusega töötajatel on madalam läbipõlemise tase.

Üllatavana tuli välja, et töötaja isiklik säilenõtkus on teiste näitajatega väga nõrgalt seotud. Teistest eristub mõõduka seosega ( $\rho = 0,609$ ) tööga seotus. Millest saab järeldada, et need töötajad kellel on säilenõtkus kõrgem neil on ka energiat rohkem.

Töötajatel, kes töötavad enamuse ajast väljapool oma ametlikku töökohta ja läbipõlemisel on väga nõrk seos ( $\rho = 0,192$ ), millest saab järeldada, et nende töötajate läbipõlemine on mõnevõrra madalam.

Positsioon ja töötaja säilenõtkus ( $\rho = 0,184$ ) ning positsioon ja läbipõlemine ( $p = 0,128$ ) on väga nõrgalt seotud ning statistiliselt ebaolulised.

Tulemustest on näha, et töötaja läbipõlemisetase on negatiivselt seotud organisatsiooni ja töötaja säilenõtkuse tasanditega (Tabel 11). Kuigi korrelatiivne seos seda otse ei väljenda, siis võiks arvata, et kui organisatsioonis on personalijuhtimise põhimõtted säilenõtkuse toetamiseks rakendatud ja vastuseid andnud töötajad hindasid organisatsiooni personalijuhtimise poliitikat toimivaks, siis töötajate läbipõlemise tase võiks olla madalam.

Tabel 11. Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs

<b>Läbipõlemine</b>	<b>P</b>
Säilenõtkus	-0,18
Organisatsiooni tasand - kognitiivne komponent	-.342**
Organisatsiooni tasand - käitumuslik komponent	-.322**
Organisatsiooni tasand - keskkonna komponent	-.317**
Töötaja tasand - kognitiivne komponent	-.270**
Töötaja tasand - käitumuslik komponent	-.237*
Töötaja tasand - keskkonna komponent	-.338**

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

Allikas: autori koostatud

Tööga seotusel on nõrgad positiivsed seosed organisatsiooni ja töötaja säilenõtkuse tasanditega (Tabel 12). Võiks oodata, kui organisatsioonis on personalijuhtimise põhimõtted säilenõtkuse

toetamiseks rakendatud ja vastuseid andnud töötajad hindasid organisatsiooni personalijuhtimise poliitikat toimivaks, siis nende tööga seotus on kõrgem.

Tabel 12. Tunnuste omavaheliste seoste ja vastastikmõju korrelatsioonianalüüs

Tööga seotus	P
Organisatsiooni tasand - kognitiivne komponent	.350**
Organisatsiooni tasand - käitumuslik komponent	.317**
Organisatsiooni tasand - keskkonna komponent	.376**
Töötaja tasand - kognitiivne komponent	.349**
Töötaja tasand - käitumuslik komponent	.328**
Töötaja tasand - keskkonna komponent	.471**

\*\* $\rho < 0,01$  \* $\rho < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Seosed organisatsiooni säilenõtkuse tasandite ja vastajate taustaandmete vahel olid nõrgad ja statistiliselt ebaolulised.

Teistest komponentidest mõnevõrra tugevamaid seoseid esines kognitiivse komponendi osas. Tulemustest joonistus välja väga nõrk negatiivne seos ( $\rho = -0,194$ ) töötaja tasandi säilenõtkuse kognitiivse komponendi ja vanuse vahel, mis peegeldab seda, et mida vanemad töötajad olid, seda madalamalt nad hindasid töötaja tasandi säilenõtkuse kognitiivset komponenti ning nooremad töötajad andsid kõrgemaid hinnanguid.

Tulemused näitavad, et organisatsiooni säilenõtkuse kognitiivne komponent on nõrgas seoses ( $\rho = 0,235$ ) väljapool oma ametlikku töökohta töötamisega.

Autor viis naiste ja meeste osas läbi eraldi korrelatsioonianalüüsi (Lisa 6 ja Lisa 7), võttes arvesse valimi suuri erinevusi (naised 92 ja mehed 24). Tulemused näitavad, et töötaja säilenõtkuse kognitiivne tase ja töötaja oma säilenõtkus on meestel tugevama seosega ( $\rho = 0,474$ ) ning töötaja säilenõtkuse keskkonnatase tase ja töötaja oma säilenõtkus on samuti tugevama seosega ( $\rho = 0,451$ ). Naiste tulemustest nähtub, et läbipõlemise skaala ja töötaja oma säilenõtkus on negatiivses seoses ( $\rho = -0,274$ ), millest saab järeldada seda, et mida tugevam on naiste säilenõtkus seda madalam

on nende läbipõlemine. Meeste puhul sellist seost läbipõlemise ja töötaja oma säilenõtkusega ei ole ( $p = 0,197$ ). Seosed on küll nõrgad, kuid siiski on huvitav need seosed välja tuua ja neid võiks täpsemalt uurida. Tulemustest nähtus, et naistel on tööga seotus ja läbipõlemine tugevas seoses ( $p = -0,517$ ), ehk kui oled läbipõlenud, siis energia on madal. Meeste tulemused erinevad ( $p = 0,242$ ) ja on pigem positiivse seosega ehk mida suurem on läbipõlemine, seda kõrgemad on energianäitajad.

Organisatsiooni säilenõtkuse ja töötaja säilenõtkuse tasandite ja läbipõlemise tulemustel saab välja tuua, kui säilenõtkust toetavad praktikad ja personalijuhtimise poliitika saab organisatsioonis rakendust, siis suure tõenäosusega on naistel ja meestel läbipõlemine väiksem. Tulemustest ilmnes, et meestel on vanusega seos, ehk mida kõrgem on vanus, seda negatiivsemalt on hinnatud organisatsiooni tasandeid, naistel sellist seost välja ei tulnud või olid need väga madalad. Säilenõtkuse ja hariduse seos on meestel ( $p = 0,314$ ), seega kõrgem haridusega mehed on säilenõtkemad, naistel seda seost välja ei tulnud. Meestel annab staaž ja organisatsiooni säilenõtkuse keskkonna tasand seose ( $p = -0,416$ ) ning tööga seotus ja staaž annavad samuti seose ( $p = -0,352$ ), ehk mida pikemalt on mehed koos töötanud seda suurem on nende energia tase, naiste puhul seda välja ei tulnud. Huvitav oli meeste seos positsiooni ja oma säilenõtkuse vahel ( $p = -0,535$ ) ja tööga seotuse ning oma säilenõtkuse vahel ( $p = 0,349$ ) ehk mida kõrgemal positsioonil mehed töötavad, seda säilenõtkemad ja enesekindlamad nad on. Üllatav oli ka see, et need mehed, kes töötavad väljapool kontorit, nende energia ehk positiivsus on madal ( $p = -0,446$ ), naiste puhul on see seos pigem positiivne.

Dominantse tunnuse väljaselgitamiseks korrelatiivses seoses viis autor läbi Somersi'd analüüsi. Analüüs hindab tunnustevahelist seost, määrates eelnevalt kumma tunnuse muutus kutsus teises esile suurema muutuse teises tunnuses.

Tulemused Tabel 13 ja tabel 14 näitasid, et organisatsiooni tasandil säilenõtkuse suurendamiseks rakendatavatest personalipraktikatest vaid kaks omasid korrelatiivses seoses läbipõlemisega suunatud mõju. Kui organisatsioon tõstab töötaja säilenõtkust toetavat keskkonna taseme ja kognitiivse taseme praktikate rakendamist, siis töötaja läbipõlemine võib läbi selle väheneda ehk läbipõlemise taseme kontrollimiseks on organisatsioonis otstarbekas pöörata enam tähelepanu säilenõtkust toetavatele keskkonna komponendi ja kognitiivse komponendi personalipraktikate rakendamisele.

Tabel 13. Somersi´d koefitsendid läbipõlemise ja töötaja säilenõtkuse keskkonna tasandi vahel

		Väärtus	Ligikaudne T <sup>b</sup>	Ligikaudne statsistiline olulisus
Somersi delta	Sümeetriline	-0.248	-3.811	0.000
	Läbipõlemine	-0.257	-3.811	0.000
	Töötaja tasand - keskkonna komponent	-0.240	-3.811	0.000

b. Kasutab asümptootilist standardviga eeldades nullhüpoteesi

Allikas: autori koostatud

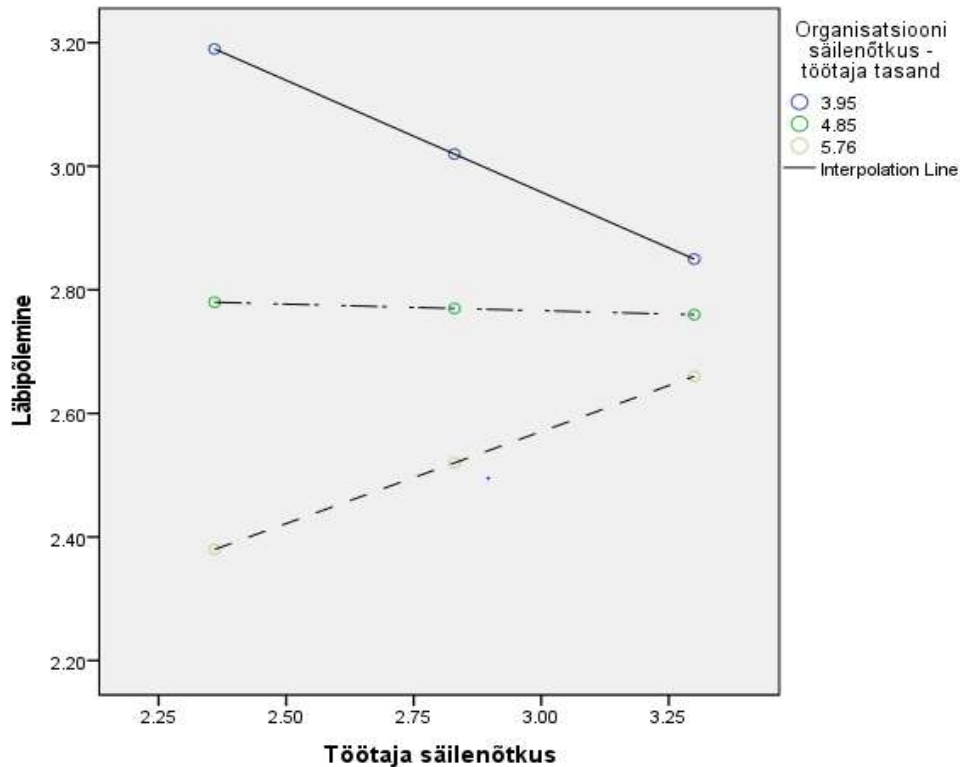
Tabel 14. Somersi´d koefitsendid läbipõlemise ja töötaja säilenõtkuse kognitiivse tasandi vahel

		Väärtus	Ligikaudne T <sup>b</sup>	Ligikaudne statsistiline olulisus
Somersi delta	Sümeetriline	-0.199	-2.977	0.003
	Läbipõlemine	-0.202	-2.977	0.003
	Töötaja tasand - kognitiivne komponent	-0.195	-2.977	0.003

b. Kasutab asümptootilist standardviga eeldades nullhüpoteesi

Allikas: autori koostatud

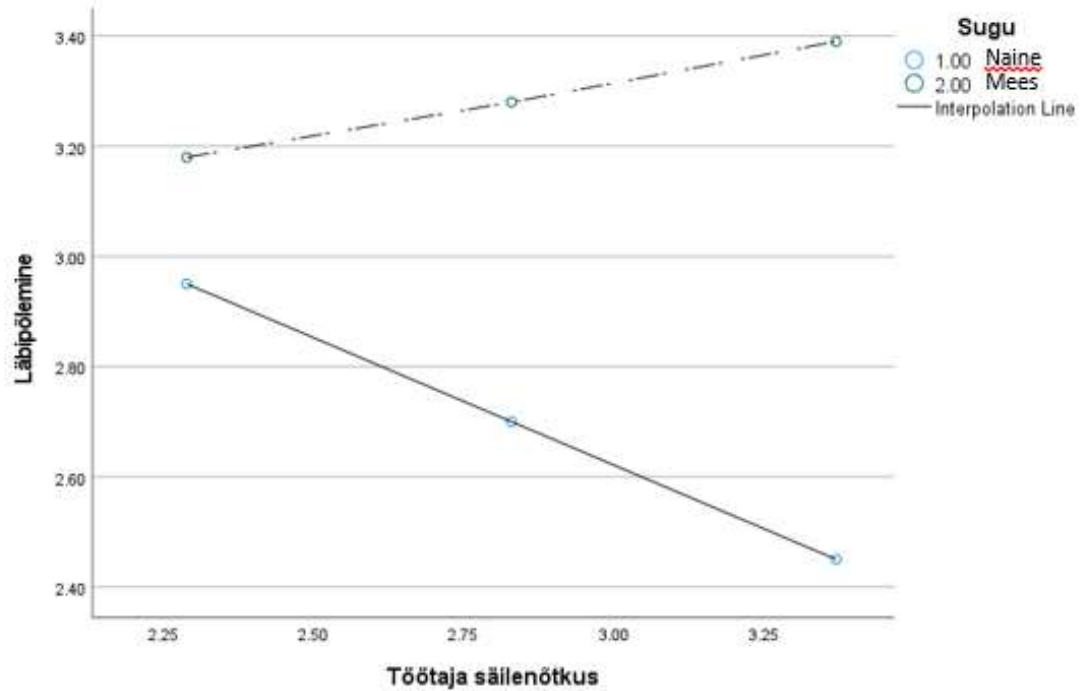
Välja selgitamaks organisatsiooni säilenõtkuse mõju töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise seosele viis autor läbi moderaator analüüsi, rakendades selleks Hayes (2019) PROCESS ver. 3.4 for SPSS programmi.



Joonis 2. Organisatsiooni säilenõtkuse mõju töötaja säilenõtkusele ja läbipõlemisele

Allikas: autori koostatud

Joonis 2 näitab, et organisatsiooni säilenõtkus mõjutab töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise seost. Töötajad kelle säilenõtkus on madalam, nende läbipõlemine on väga kõrge. Samas, kui töötaja isiklik säilenõtkus on kõrge, siis nende läbipõlemine on madalam. Omapära on see, et need töötajad, kelle on endal kõrge säilenõtkus ja organisatsiooni säilenõtkus on kõrge, siis nende läbipõlemise tase mõnevõrra tõuseb, neil on energiat, et raskustele vastu panna ja kui organisatsioon toetab, siis nende pingutamise määr tõuseb. Kui organisatsiooni säilenõtkus on nõrgem, siis seos läbipõlemise ja töötaja oma säilenõtkuse vahel on mõnevõrra nõrgem, ehk oma säilenõtkus vähendab läbipõlemist vähem. Võib arvata, kui organisatsioon pakub omapoolset nn sekkumist ehk tuge, siis see hoiab töötajad madalama läbipõlemise tasemel, samas toob see sisse tendentsi, et nende läbipõlemise tase mõnevõrra suureneb, kuid ei ületa kriitilist piiri.



Joonis 3. Sooline mõju töötaja säilenõtkusele ja läbipõlemisele

Allikas: autori koostatud

Joonis 3 näitab, et sugu mõjutab töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise vahelist seost. Mida kõrgem on naiste säilenõtkus, seda madalam on nende läbipõlemine. Meeste osas joonistub välja, et kui nende säilenõtkus on madal, siis nende läbipõlemise tase on suhteliselt kõrge, samas kui meeste säilenõtkus on kõrge, siis nende stressitase on veelgi kõrgem.

### **3. JÄRELDUSED JA ARUTELU**

#### **3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele ja järeldused**

Töös oli püstitatud neli uurimisküsimust, mille eesmärk oli välja selgitada organisatsiooni säilenõtkuse mõju töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise vahelisele seosele.

**Esimese uurimisküsimustikuga sooviti selgitada, milline on seos töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise vahel.**

Uuringust ilmnes, et organisatsiooni säilenõtkus mõjutab töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise seost. Töötajad kelle säilenõtkus on madalam ja organisatsioon pakub madalat toetust, nende läbipõlemise nähud on mõõdukad. Samas, kui töötaja enda säilenõtkus on kõrge, siis nendel läbipõlemine puudub. Omapära on see, et need töötajad, kelle on endal kõrge säilenõtkus ja organisatsiooni säilenõtkus on kõrge, siis nende läbipõlemise tase mõnevõrra tõuseb, neil on energiat, et raskustele vastu panna ja kui organisatsioon toetab, siis nende pingutamise määr tõuseb. Kui organisatsioonipoolne säilenõtkus on nõrgem, siis seos läbipõlemise ja töötaja oma säilenõtkuse vahel on mõnevõrra nõrgem, ehk oma säilenõtkus vähendab läbipõlemist vähem.

Tulemustest nähtub, et töötaja oma säilenõtkus ja tööga seotuse tunnused on mõõdukas seoses, mida kõrgem on töötaja säilenõtkus, seda positiivsem ta on.

Korrelatsioonianalüüsis tuli välja, et töötaja oma säilenõtkus ja läbipõlemine on väga nõrgas negatiivses seoses, mis ei ole statistiliselt olulised näitajad. Seega, töötaja isiklikul säilenõtkusel ja läbipõlemisel seos puudub. Antud tulemus on üllatav, kuna võiks arvata, et kõrgema säilenõtkusega töötajatel on madalam läbipõlemine.

Töötaja oma säilenõtkus on teiste näitajatega samuti väga nõrgalt seotud. Teistest eristub mõõduka seosega, millest saab järeldada, et need töötajad kellel on säilenõtkus kõrgem neil on ka energiat ja positiivsust rohkem.

**Teise uurimisküsimustikuga sooviti selgitada mil määral demograafilised andmed mõjutavad töötajate säilenõtkust ja läbipõlemist.**

Antud uuringu tulemused näitavad, et selget korrelatsiooni demograafiliste andmete, töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise vahel ei leitud, küll aga mõningased nõrgad näitajad siiski avaldusid.

Enda säilenõtkust hindavad kõrgemalt juhupositsiooni ja tippspetsialisti tasandi töötajad, spetsialistide tasand andis madalamaid hinnanguid.

Staaži näitajate pinnalt hindasid enda säilenõtkust kõrgemalt 4-7-aastase staažiga töötajad ning madalama hinnangu andsid 21 ja enama staažiaastaga töötajad. Seega pikema staažiga töötajate säilenõtkus ei pruugi olla kuigi kõrge ja vajab toetamist.

Autor viis naiste ja meeste osas läbi eraldi korrelatsioonianalüüsi, võttes arvesse valimi suuri erinevusi (naised 92 ja mehed 24). Tulemustest ilmnes nõrga seosega, et mida tugevam on naiste säilenõtkus seda madalam on nende läbipõlemine. Meeste puhul sellist seost läbipõlemise ja töötaja oma säilenõtkusega ei ole. Lisaks ilmnes, et naistel on tööga seotus ja läbipõlemine tugevas seoses, ehk kui neil on mõõdukas läbipõlemine, siis nende energia on madal. Meeste tulemused olid erinevad ja on pigem positiivse seosega ehk mida suurem on nende läbipõlemine, seda kõrgemad on energianäitajad.

Lisaks tuli välja, et mida kõrgem on meeste vanus, seda negatiivsemalt on hinnatud organisatsiooni tasandeid, naistel sellist seost ei ilmnenud või olid need väga madalad. Meestel oli säilenõtkuse ja haridusega seos - kõrgema haridusega mehed on säilenõtkemad, naistel seda seost välja ei tulnud. Meeste puhul ilmnes veel, et mida pikemalt on nad töötanud, seda kõrgem on nende energia tase, naiste puhul seda välja ei tulnud.

Autor viis dominantse tunnuse väljaselgitamiseks läbi analüüsi, hindamaks kumma tunnuse muutus kutsub teises esile suurema muutuse teises tunnuses. Võrdluses ilmnesid mõningased erinevused, mille pinnalt ei saa selgelt väita, et sugu on domineeriv ehk määrab valikutes, kuid vähesel määral neid siiski esines, näiteks töötaja säilenõtkuse ja läbipõlemise vahelises seoses. Mida kõrgem on naiste säilenõtkus, seda madalam on nende läbipõlemine. Meeste osas joonistus välja, et kui nende säilenõtkus on madal, siis nende läbipõlemise tase on mõõdukas.

Positsioon ja töötaja säilenõtkus ning positsioon ja läbipõlemine on väga nõrgalt seotud ning statistiliselt ebaolulised. Meeste puhul ilmnes, et mida kõrgemal positsioonil nad töötavad, seda



säilenõtkemad ja enesekindlamad nad on. Üllatav oli see, et need mehed, kes töötavad väljapool kontorit, nende energia ehk positiivsus on madal, naiste puhul on see seos pigem positiivne.

Saadud tulemustest selgus, et töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise vaheline soes demograafiliste andmete suhtes on vähesel määral olemas. Demograafiliste andmete võrdluses võib kokkuvõtlikult öelda, et mehed ja naised käituvad mõningal määral erinevalt. Uuringust ilmnas, et kui säilenõtkust toetavad praktikad ja personalijuhtimise põhimõtted saavad organisatsioonis rakendust, siis suure tõenäosusega on naistel ja meestel läbipõlemine väiksem.

### **Kolmas uurimisküsimus uuris mil määral töökorralduslikud aspektid mõjutavad töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise taset.**

Uuringutulemused näitavad, et töötajatel, kes töötavad üle 70% väljapool oma ametlikku töökohta, läbipõlemine puudub. Esineb ka nõrk korrelatiivne seos töökoha paindlikkuse ja läbipõlemise vahel ( $\rho = -0,192$ ). Samas 100% kontoris töötavatel töötajatel esinesid mõõdukad läbipõlemise nähud.

Seosed töökoha paindlikkuse ja organisatsiooni säilenõtkuse vahel on küll väga nõrgad ja statistiliselt ebaolulised, kuid tulemused näitavad, et need, kes töötavad enam kui poole tööajast väljapool oma ametlikku töökohta tunnetavad, et organisatsiooni säilenõtkuse elemendid mõjutavad neid positiivsemalt rohkem.

Saadud tulemustest selgus ja saab järeldada, et väljapool oma ametlikku töökohta töötavad töötajad on säilenõtkemad ja nende läbipõlemise tase on mõnevõrra madalam ning nad on mõnevõrra kõrgemalt hinnanud organisatsiooni säilenõtkuse positiivset mõju.

### **Neljanda uurimisküsimusega sooviti teada, kuidas organisatsiooni säilenõtkus mõjutab töötajate individuaalset säilenõtkust ja läbipõlemist.**

Uuringutulemustest selgus, et läbipõlemisel on negatiivsed seosed organisatsiooni säilenõtkuse tasanditega. Seega, kui organisatsioonis on personalijuhtimise põhimõtted säilenõtkuse toetamiseks rakendatud ja vastuseid andnud töötajad hindasid organisatsiooni personalijuhtimise põhimõtteid toimivaks, siis nende läbipõlemine on madalam ehk näitajad puuduvad.

Organisatsiooni säilenõtkuse kognitiivse, käitumusliku ja keskkonna komponentide küsimustiku vastustes tervikuna olulisi erinevusi hinnangutes ei olnud, väiteid hinnati mõõdukalt positiivselt ehk sisemiselt üsna kõrgelt. Küll aga vastuste standardhälbed on suured, mis viitab võimalikele eristuvatele gruppidele. Erisused võivad olla tingitud sellest, et vastajad olid kolmest erinevast organisatsioonist ja erasektori organisatsioonid olid rahvusvahelise taustaga. Eristuvaid gruppe, hinnanguid ja tulemuste mõjutusi võiks eraldi uurida, et mõista, miks vastajad nii erinevaid hinnanguid ja vastuseid annavad.

Lisaks selgus, et organisatsiooni säilenõtkuse tasanditel on hinnanud need vastajad, kellel läbipõlemine puudub, organisatsiooni säilenõtkust kõrgemalt ehk töötajad, kes hindasid enda läbipõlemist madalamalt, andsid organisatsiooni säilenõtkusele kõrgemaid hinnanguid. Neil vastajatel on positiivne tunnetus oma organisatsiooni suhtes ja neil on potentsiaali, tänu oma hoiakule, saada toetust ning tuge suurem. Ülejäänud tasandite hinnangud on tagasihoidlikumad, millest saab järeldada, et nende vastajate hinnangul teeb organisatsioon nende jaoks liialt vähe. Positiivne inimene oskab leida rohkem viise ja vahendeid oma säilenõtkuse arendamiseks, kuigi ta ei pruugi seda teha teadlikult. Uuringutulemustest oli näha, et töötaja isiklik säilenõtkus ja tööga seotuse tunnused on mõõdukas seoses, ehk mida kõrgem on töötaja säilenõtkus, seda positiivsem ta on.

### **3.2. Uuringu tulemuste arutelu**

Akadeemilises kirjanduses on aja jooksul kasvanud teadusartiklite ja arvamused artiklite hulk, mis viitavad töötajate säilenõtkusele personalijuhtimise põhimõtete kaudu, pakkudes organisatsioonidele potentsiaalseid strateegiaid juhtimise ja töötajate toetamiseks (Luthans 2002, Luthans 2012 viidatud Cooper *et al.* 2018).

Säilenõtkuskultuuri ja personalijuhtimise praktikate väljatöötamine ja koosmõju hindamine on suhteliselt uus teema, millele organisatsioonid on hakanud järk-järgult suuremat tähelepanu pöörama. Teema aktuaalsuse üheks mõjutajaks on kindlasti kriisid ja keerulised ajad. Võib arvata, et uuringus osalenud organisatsioonides on personalijuhtimise praktikad ja säilenõtkuskultuur alles väljatöötamisel ning täiendamisel.

Lõputöö autori poolt koostatud organisatsiooni säilenõtkuse hindamise küsimustikku kasutati selle uuringu raames esmakordselt. Küsimustik hõlmas endas organisatsiooni personalijuhtimise

põhimõtete hindamise ja töötaja käitumisele seatud ootuste väiteid. Mõne aasta pärast oleks huvitav uurida, kuidas uuringus osalenud organisatsioonides on läinud ning millised muutused on toimunud. Kasutada võiks sama küsimustikku, siis on võimalik töötajate hinnanguid organisatsiooni säilenõtkuskultuuri osas võrrelda eelnevate hinnangutega.

Organisatsioon saab keerulistel aegade läbimõeldud personalijuhtimise põhimõtetele toetuda ning läbi nende töötajate käitumist ja tulemuslikkust suunata, see muudab organisatsiooni tervikuna edukamaks. Organisatsioonide ootused töötajate käitumisele tuleb selgelt ja julgustavalt töötajateni viia, alles siis tekib turvaline ja usalduslik õhkkond, kus töötaja saab toetavas ja sundimatus keskkonnas toimetada. Töötajale on oluline teada, milline on tööandja ootus temale ning samuti milline on tööandja lubadus töötajale.

Autori hinnangul on oluline töötaja enda tahe areneda, õppida ja muutusi ellu viia. Kui töötaja tunneb organisatsiooniga tugevat sidet, ehk ta läheb tööle hea meelega, täidab oma ülesandeid loovalt, motiveeritult ja innustunult ning annab tööandjale tagasisidet, siis on ta positiivne ja tahtmist täis tööd hästi tegema ja ennast vaimselt hoidma ning kaitsma. Sellised töötajad on töökeskkonnas hästi äratuntavad, kuna nad ei heida tööandjale ette puudusi või meeskonna nõrkusi, vaid pakuvad lahendusi ning algatavad ise töötajaid ning meeskondi toetavaid tegevusi. Töötajate omaalgatus on suure jõuga ja säilenõtkuse toetamisel ja arenemisel, kuna see annab võimaluse töötajatel olulistel teemadel kaasa rääkida ning muutusi ellu kutsuda. Seega on oluline töötajatele anda sõnum, et nad saavad ise lahendusi välja pakkuda ja neis kaasa lüüa. Personalijuhtimise põhimõtted on siin toetava ja suunava rolliga, mis nn raamistavad tööandja ja töötaja tegemisi.

Personalijuhtimise põhimõtted soodustavad töötajate heaolu, edendavad töötajate säilenõtkust, vähendavad stressi ja emotsionaalset kurnatust (Cooper *et al.* 2018). Personalijuhtimise põhimõtted ja praktikad mõjutavad organisatsiooni tööõhkkonda, töötajate säilenõtkust ning isiklikku jõudlust (Seligman, 2002 viidatud Cooper *et al.* 2018).

Personalijuhtimise põhimõtted võivad olla organisatsioonides olemas ja hästi kirja pandud, kuid kas need täidavad oma eesmärgi ning avaldavad mõju töötaja säilenõtkusele ja heaolule, seda paljud organisatsioonid ei hinda. Organisatsioon saab anda töötajatele tööriistad (läbi personalijuhtimise põhimõtete ja töötajale seatud ootuste), millega töötaja saab oma säilenõtkust ja heaolu tõsta ning arendada. Seega on organisatsioonil hea teada, millised personalijuhtimise põhimõtete osised kannava oma eesmärgi ja täidavad ootusi. Oluline osa on siin kindlasti ka

töötaja enda seotusel organisatsiooniga, ehk töötaja positiivne hoiak ja tahe miskit ära teha. Säilenõtku organisatsioonikultuuri aluseks on töötaja ja organisatsiooni koostöö ja soov, ehk mõlemapoolne kokkulepitud panus, usaldus ja areng.

Personalijuhtimise põhimõtted ja praktikad võimaldavad organisatsioonidel ja juhtidel koondada töötajate tähelepanu kriitilisele infole ja sellega seotud ootuspärasele käitumisele ja tagajärgedele. Näiteks heaolule orienteeritud personalijuhtimise põhimõtted, nagu info jagamine, positiivne suhe juhiga, meeskonnatöö, loob usalduse ja koostöö ning hõlbustab teadmiste vahetamist ja töötajate arendamist – kõik see kokku suurendab töötaja ja organisatsiooni säilenõtkust (Cooper *et al.* 2018).

Uuringus koguti ankeetküsitlusega vastuseid saja kuueteistkümnelt inimeselt. Valim hõlmas kahte erasektori ja ühte avaliku teenistuse organisatsiooni. Uuringutulemusi ei saa üldistada väljapoole valimit, samas annavad tulemused hea teadmise, mida organisatsioonid saavad personalijuhtimises aluseks võtta.

Magistritöö raames läbiviidud uuringute tulemused annavad esialgse mõistmise organisatsioonidele, mil määral organisatsiooni säilenõtkus on seotud ja mõjutab töötaja läbipõlemist ning töötaja isiklikku säilenõtkust. See on hea teadmine ja sisend personalijuhtidele, kes saavad organisatsiooni säilenõtkust suunata või teha ettepanekuid selle tugevdamiseks. Säilenõtkuskultuuri loomisel on hea organisatsioonidel teada, et mehed ja naised käituvad mingil määral erinevalt. Töötajad kellel on organisatsiooniga tugev positiivne seos, mis on ka tingitud organisatsiooni säilenõtkusest, nende isiklik säilenõtkus on kõrgem. Organisatsiooni säilenõtkuse tasandite vastustes esinesid standardhälvetes suured erinevused, seega oleks põnev antud teemat edasi uurida ning mõista, millest sellised erisused.

## KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärk oli välja selgitada organisatsiooni säilenõtkuse mõju töötajate isikliku säilenõtkuse ja läbipõlemise vahelisele seosele. Lisaks toodi välja peamised erinevused tulemustes vastajate demograafiliste ja töökorralduslike tunnuste alusel.

Kriisid ja keerulised ajad on muutunud normaalsuseks, seega tuleb organisatsioonidel nendega kohaneda ning tulla neist edukama ja tugevamana välja. Töötajate heaolu on siin olulise tähtsusega, et pärast raskusi jätkata tugevama ja edukamana.

Organisatsiooni säilenõtkuskultuuri väljatöötamise ja töötaja säilenõtkuse ning läbipõlemise koosmõju hindamine on suhteliselt uus teema, millele organisatsioonid pööravad järk-järgult suuremat tähelepanu. Teema aktuaalsuse üheks mõjutajaks on kindlasti muutlikud ajad ning soov olla nendeks paremini valmis ja toetada töötajate heaolu.

Organisatsioonide säilenõtkuskultuuri suunavad organisatsioonide personalijuhtimise põhimõtted, tavad ja sõnumid. Organisatsioon saab keerulistel aegade läbimõeldud personalijuhtimise põhimõtetele toetuda ning läbi nende töötajate käitumist ja tulemuslikkust suunata, see muudab organisatsiooni tervikuna edukamaks. Personalijuhtimises on oluline mõista, millised personalijuhtimise põhimõtete osised toetavad ja arendavad töötajate säilenõtkust enim ning aitavad ennetada läbipõlemist.

Töö eesmärgi saavutamiseks viis lõputöö autor läbi empiirilise uuringu, kus küsitleti kahe erasektori organisatsiooni ja ühe avaliku teenistuse organisatsiooni töötajaid. Küsimustikule vastas sada kuusteist inimest.

Tulemustest selgus, et organisatsiooni säilenõtkusel ehk personalijuhtimise põhimõtetele on seos töötaja isikliku säilenõtkuse ja läbipõlemisega. Seega kui organisatsioon pakub töötajatele läbi tugevate personalijuhtimise põhimõtete toetust, siis töötajate isiklik säilenõtkus võib olla kõrgem ja läbipõlemine madalam. Hea teadmisenä tulli ka välja, et mehed ja naised käituvad mõningal määral erinevalt ning nende isikliku säilenõtkuse ja läbipõlemise tajumine on erinev.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kui organisatsioonis on personalijuhtimise põhimõtted säilenõtkuse toetamiseks rakendatud, siis töötajate läbipõlemine on madalam. Töötajate isiklik säilenõtkus ja

töoga seotuse tunnused on mõõdukas seoses, ehk mida kõrgem on töötajate säilenõtkus, seda positiivsemad nad on.

Uuringu tulemuste põhjal teeb autor ettepaneku, et organisatsioonid peaksid täpsemalt lahti mõtestama ja kirja panema personalijuhtimise põhimõtted ning lisama sinna ka töötajatele suunatud ootuste poole. Toimivad personalijuhtimise põhimõtted aitavad töötajatel oma isiklikku säilenõtkust tõsta, arendada ning ennetada läbipõlemist ja üldist organisatsiooni säilenõtkuskultuuri tugevdada.

## **SUMMARY**

### **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE RESILIENCE AND BURNOUT**

Krista Liiv

The aim of this master's thesis was to find out the influence of organizational resilience on the relationship between employees' personal resilience and burnout. In addition, the main differences in the results based on the respondents' demographic and work organization characteristics were highlighted.

Crises and difficult times have become a normal phenomenon, so organizations must adapt to them and emerge from them stronger and more successful. The well-being of the employees is important here to continue stronger and more successful after difficulties.

Evaluating the interaction between the development of organizational resilience culture and employee resilience and burnout is a relatively new topic to which organizations are gradually paying more attention. Changing times, the desire to be better prepared for them and to support the well-being of employees, are one of the factors influencing the actuality of this topic.

The organizational culture of resilience is guided by the principles, practices, and messages of the organization's human resources management. During complex times organization can rely on these human resource management principles and guide the behavior and performance of employees through them, this makes the organization as a whole more successful. It is important to understand which parts of human resources management principles support and develop employee resilience the most and help prevent burnout.

In order to achieve the goal of the thesis, the author conducted an empirical study in which employees of two private sector organizations and one public service organization were questioned. One hundred and sixteen people answered the questionnaire.

The results revealed that the organization's resilience, that is the principles of human resources management, has a connection with the employee's personal resilience and burnout. Therefore, if the organization offers support to employees through strong human resources management principles, employees' personal resilience can be higher and burnout lower.

It also turned out that men and women behave somewhat differently and their perception of personal resilience and burnout is different.

In conclusion, it can be said that if the principles of human resources management are implemented in the organization to support resilience, then employee burnout is lower. Employees' personal resilience and work engagement characteristics are moderately related, meaning that the higher the employees' resilience, the more positive they are.

Based on the results of the study, the author proposes that organizations should more precisely explain and write down the principles of human resources management and include expectations directed at employees. Effective human resources management principles help employees increase their personal resilience, develop and prevent burnout and strengthen the general organizational culture of resilience.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aasamäe, K. (2020). Säilenõtkuse ja teadveloleku mõjust tööstressile. Magistritöö. Tallinn: Taltech. Kättesaadav: [file:///sise.envir.ee/Kasutajad\\$/KeM/47512246526/Downloads/330954d59d4b494a8cc6a67a54bd0d4b%20\(28\).pdf](file:///sise.envir.ee/Kasutajad$/KeM/47512246526/Downloads/330954d59d4b494a8cc6a67a54bd0d4b%20(28).pdf)
- Bardoel, A., Pettit, P., De Cieri, H., McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Kättesaadav: [https://www.academia.edu/29898616/Employee\\_resilience\\_an\\_emerging\\_challenge\\_for\\_HRM?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/29898616/Employee_resilience_an_emerging_challenge_for_HRM?email_work_card=title)
- Bhargava, I., Sarma, P. (2013). Positive psychological capital and stress: measurement of their relationship among women entrepreneurs. *Desseminate Knowledge-International Journal of Research in Management Science and Technolgy*. (2321-1245). Kättesaadav: [https://www.academia.edu/8021226/POSITIVE\\_PSYCHOLOGICAL\\_CAPITAL\\_AND\\_STRESS\\_MEASUREMENT\\_OF\\_THEIR\\_RELATIONSHIP\\_AMONG\\_WOMEN\\_ENTERPRENEUERS\\_Dr\\_Indu\\_Bhargava\\_and\\_Payal\\_Sharma?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/8021226/POSITIVE_PSYCHOLOGICAL_CAPITAL_AND_STRESS_MEASUREMENT_OF_THEIR_RELATIONSHIP_AMONG_WOMEN_ENTERPRENEUERS_Dr_Indu_Bhargava_and_Payal_Sharma?email_work_card=title)
- Bouaziz, F., Hachicha, Z.S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, Université de Sfax, Sfax, Tunisia*. 537. Kättesaadav: <https://www.totalassignment.com/free-sample/strategic-human-resource-management-project-for-ee-limited>; <https://link.springer.com/article/10.1007/s10845-015-1128-3>
- Connor, K. M., Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale. *Research Article: Resilience Scale. Depression and Anxiety*. Kättesaadav: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/da.10113>.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2016). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 76- 82. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/10576109\\_Development\\_of\\_a\\_new\\_resilience\\_scale\\_The\\_Connor-Davidson\\_Resilience\\_Scale\\_CD-RISC](https://www.researchgate.net/publication/10576109_Development_of_a_new_resilience_scale_The_Connor-Davidson_Resilience_Scale_CD-RISC).
- Cooper, B., Wang J.; Bartram, T., Cooke, F. L. (2018). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Hum Resour Manage*.
- Chen, R.; Xie, Y.; Liu, Y. (2021). Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. *Sustainabilit*. Kättesaadav: <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Damásio, B.F., Borsa, J. C., Pereira da Silva, J. (2011). 14-Item Resilience Scale (RS

- 14):Psychometric Properties of the Brazilian Version. *Journal of Nursing Measurement*.  
Kättesaadav: [https://www.academia.edu/2227996/14\\_item\\_resilience\\_scale\\_RS\\_14\\_psychometric\\_properties\\_of\\_the\\_Brazilian\\_version](https://www.academia.edu/2227996/14_item_resilience_scale_RS_14_psychometric_properties_of_the_Brazilian_version)
- Davidson, J. R. T. (2019). Connor-Davidsoni resilientsuse skaala 25 (CD-RISC-25).  
Kättesaadav: <https://journals.copmadrid.org/clysa/art/clysa2019a11>
- Davidson, J. R. T. (2021). Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) Manual.  
Unpublished.
- Davis-Laack, P. (2014). Seven things resilient employees do differently. *Psychology Today*,  
32. Kättesaadav: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/pressure-proof/201410/seven-things-resilient-employees-do-differently>
- Demerouti, E., Mostert, K., Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough  
Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health  
Psychology*. 15(3), 209. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/45095645\\_Burnout\\_and\\_Work\\_Engagement\\_A\\_Thorough\\_Investigation\\_of\\_the\\_Independency\\_of\\_Both\\_Constructs](https://www.researchgate.net/publication/45095645_Burnout_and_Work_Engagement_A_Thorough_Investigation_of_the_Independency_of_Both_Constructs).
- Edward, K. (2005). The phenomenon of resilience in crisis care mental health clinicians.  
*International Journal of Mental Health Nursing*. 14(2), 142–148.
- Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2015). The Relationship Between Workplace  
Stressors and Mortality and Health Costs in the United States. *Management Science*,  
608628. Kättesaadav: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/relationship-between-workplace-stressors-mortality-health-costs-united>.
- Jackson, D., Firtko, A., Edenborough, M., (2007). Personal Resilience As a Strategy for Surviving  
and Thriving In the Face of Workplace Adversity: a Literature Review. *Journal of  
Advanced Nursing*. Kättesaadav: [https://www.academia.edu/781190/Personal\\_Resilience\\_As\\_a\\_Strategy\\_for\\_Surviving\\_and\\_Thriving\\_In\\_the\\_Face\\_of\\_Workplace\\_Adversity\\_a\\_Literature\\_Review?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/781190/Personal_Resilience_As_a_Strategy_for_Surviving_and_Thriving_In_the_Face_of_Workplace_Adversity_a_Literature_Review?email_work_card=title)
- Kaplan, C. P., Turner, S., Norman, E., & Stillson, K. (1996). Promoting Resilience  
Strategies: A Modified Consultation Model. *Oxford Journal* 158-168.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2010). Developing a capacity for  
organizational resilience through strategic human resource management. *Elsevier Inc.  
Human Resource Management Review*. 21 (2011), 243–255.
- Maslach, C., Leiter, M.P (2007). Lääpõlemine. Mida saavad organisatsioonid ja töötajad teha  
lääpõlemise vältimiseks. OÜ Väike Vanker, 148.

- Mägi, J. (2013). Personalijuhtimine. Kättesaadav: [https://jaanikarookmann.weebly.com/uploads/2/8/9/8/28980325/personalijuhtimine\\_konspekt.pdf](https://jaanikarookmann.weebly.com/uploads/2/8/9/8/28980325/personalijuhtimine_konspekt.pdf) 2013
- Punová, M. (2020). The Personality Dispositions and Resilience of Social Workers. Osobnostní dispozice a odolnost sociálních pracovníků. *Sociální práce*, 20(5): 88–107. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/346626294\\_Osobnostni\\_dispozice\\_a\\_odolnost\\_socialnich\\_pracovniku](https://www.researchgate.net/publication/346626294_Osobnostni_dispozice_a_odolnost_socialnich_pracovniku)
- Reivich, K., Shatte, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York: Brodway Books.
- Robertson, H. D., Elliott, A. M., Burton, C., Iversen, L., Murchie, P., Porteous, T., Matheson, C. (2016). Resilience of primary healthcare professionals: a systematic review. *British Journal of General Practice*, 66 (647): 423.
- Robinson, J., Asplund, J., Leibbrandt, M. (2020). How Strengths, Wellbeing and Engagement Reduce Burnout, Cliftonstrengths. Gallup Kättesaadav: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/312467/strengths-wellbeing-engagement-reduce-burnout.aspx>
- Rose, S., Palattiyil, G. (2020). Surviving or thriving? Enhancing the emotional resilience of social workers in their organisational settings. *Journal of Social Work*. 20 (1), 23–42.
- Rowntree, D. (1981). *Statistics Without Tears: An Introduction for Non-Mathematicians*. London: Penguin Books.
- Rutter, M. (2006). Implications of Resilience Concepts for Scientific Understanding. Kättesaadav: *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1-12. Kättesaadav: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17347337/>.
- Sagone, E., De Caroli, M. E. (2014). Relationships Between Psychological Well-Being And Resilience In Middle And Late Adolescents. *Elsevier Ltd*. Kättesaadav: [https://www.researchgate.net/publication/319132734\\_Pengaruh\\_Faktor\\_Ekologi\\_Terhadap\\_Resiliensi\\_Remaja](https://www.researchgate.net/publication/319132734_Pengaruh_Faktor_Ekologi_Terhadap_Resiliensi_Remaja).
- Sagone, E., De Caroli, M. E. (2015). Positive Personality as a Predictor of High Resilience in Adolescence. *Jouranal of Psychology and Behavioral Science*. Kättesaadav: [https://www.academia.edu/23686773/Positive\\_Personality\\_as\\_a\\_Predictor\\_of\\_High\\_Resilience\\_in\\_Adolescence?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/23686773/Positive_Personality_as_a_Predictor_of_High_Resilience_in_Adolescence?email_work_card=title)
- Stamm, B.H. (2010). *The Concise ProQOL Manual, 2nd Ed. Pocatello*. Kättesaadav:

[https://www.researchgate.net/publication/340033923\\_The\\_Concise\\_ProQOL\\_Manual\\_The\\_concise\\_manual\\_for\\_the\\_Professional\\_Quality\\_of\\_Life\\_Scale\\_2\\_nd\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/340033923_The_Concise_ProQOL_Manual_The_concise_manual_for_the_Professional_Quality_of_Life_Scale_2_nd_Edition)

- Stokes, P., Smith, D. M., Wall, T., Moore, N., Rowland, C. A., Ward T., Cronshaw, S. (2018). *Resilience and the (Micro-)Dynamics of Organizational Ambidexterity: Implications for Strategic HRM*. The International Journal of Human Resource Management. Kättesaadav: <https://chesterrep.openrepository.com/handle/10034/621153>
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320–333. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>.
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686. Kättesaadav: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9).
- Wagnild, G. (2009). A review of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*. 105-113. Kättesaadav: <https://europepmc.org/article/med/19711709>
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. E-õpikud.

# LISAD

## Lisa 1. Kaaskiri ja küsimustik

Hea vastaja

Teile avanev küsimustik on osa Tallinna Tehnikaülikoolis kaitstavast magistritööst ja hindab organisatsiooni ja töötajate säilenõtkust. Säilenõtkus on võime edukalt kohaneda ja tulla toime raskes ning pingelises keskkonnas. Säilenõtkus on omadus, mida inimene läbi erinevate situatsioonide nii tööol kui eraelus tugevdab ning see on treenitav ja arendatav. Uuringu tulemused võimaldavad hinnata töötajate isikliku säilenõtkuse ja organisatsiooni säilenõtkuse seost.

Küsimustiku täitmine on anonüümne ja andmeid töödeldakse koguvalimina.

Küsimustik on jagatud 3 osasse – säilenõtkuse hindamine, töötajate heaolu hindamine ja mõningaid taustaandmeid vastaja kohta ning selle täitmine võtab aega keskmiselt 10 minutit.

Palun teil leida aega, et vastata minu uurimistöö küsimustikule.

Uuring on avatud kuni 30. maini.

Krista Liiv

Personalijuhtimise õppekava magistrant

Majandusteaduskond, TalTech

See ankeet on anonüümne.

Sinu vastus küsimustikule ei sisalda Sinu kohta mitte mingit identifitseerimist võimaldavat infot, välja arvatud juhul, kui mõni küsimus seda spetsiaalselt küsis.

## **I TAUSTAANDMED**

Vastajat iseloomustavad taustaandmed

### **Palun märkige sektor kus töötate**

Avalik sektor

Erasektor

### **Palun valige loetelust positsioon, mis iseloomustab teie ametikohta**

Töötaja

Spetsialist

Tippspetsialist

Esmatasandi juht/valdkonnajuht

Keskstasemejuht

Tippjuht

### **Palun valige loetelust töökoht, mis parimal viisil iseloomustab teie töötingimusi**

Töötan välitingimustes

Töötan avatud planeeringuga kontoris

Jagan kabineti kuni 4 inimesega

Töötan omaette kabinetis

Töötan kodus

### **Palun märkige mitu protsenti keskmiselt Te töötate väljaspool enda ametlikku töökohta**

Süa väljale võib sisestada ainult numbreid.

### **Palun märkige oma sugu**

Naine

Mees

### **Palun märkige oma vanus**

Süa väljale võib sisestada ainult numbreid.

## **7. Palun valige loetelust enda hariduse tase**

- põhiharidus
- keskharidus
- kutseharidus
- bakalaureus
- magister
- doktori kraad

## **8. Palun märkige mitu aastat te olete töötanud selles organisatsioonis**

Süa väljale võib sisestada ainult numbreid.

## **II ORGANISATSIOONI SÄILENÕTKUSE TASAND**

### **1. Palun lugege hoolikalt järgmisi väiteid ja hinnake kuivõrd neis kirjeldatud personalijuhtimise põhimõtteid rakendatakse Teie organisatsioonis**

Hindamiseks kasutage palun järgmist hindamisskaalat: 1= meie organisatsioonis neid põhimõtteid ei rakendata ..... 7= meie organisatsioonis rakendatakse neid põhimõtteid täiel määral.

### **KOGNITIIVNE KOMPONENT**

Meil hinnatakse kõrgelt koos- ja meeskonnatööd

Meil on viidud reguleerivad protseduurid ja reeglid miinimumini

Meie organisatsioonis peetakse töötajate individuaalseid erinevusi suureks väärtuseks

Töötajatelt oodatakse loovat lähenemist tööülesannete täitmisel ja probleemide lahendamisel

Töötajatelt oodatakse organisatsiooni eesmärkide ja prioriteetide mõistmist ja omaksvõtmist

Töötajatelt oodatakse iseseisvust oma tööloigus otsuste vastuvõtmisel ja valmidust võtta vastutust

Töötajatelt oodatakse, et nad oleksid teadlikud kuidas ja mis põhimõtetel juhitakse organisatsiooni eelarvet

### **KÄITUMUSLIK KOMPONENT**

Meil on tavapärased avatud arutelud juhtkonna ja töötajate vahel

Meil pakutakse töötajatele võimalust oma teadmisi ja kogemusi jagada

Meil soositakse osakondade vahelist suhtlust ja koostööd

Töökorraldus meie organisatsioonis loob võimalused usalduslike suhete kujundamiseks töötajate ja juhtkonna vahel

Meil soodustatakse töötajate individuaalse vastupidavuse kujunemist ja suurenemist

Meil julgustatakse tagasiside andmist ja seda hinnatakse

Igal töötajal on võimalik panustada oma töö ja osakonna tulemuslikkuse parandamisesse

Meil hinnatakse eelkõige avatud tagasisidet, mitte anonüümseid sõnumeid

### **KESKKONNA KOMPONENT**

Meil toetatakse iseseisvust ja iseseisvaid tegevusi

Meil soositakse suhtlust organisatsiooni siseste ja väliste koostööpartneritega

Meil arendatakse töötajate enesejuhtimise võimekust

Meie organisatsioonis on rõhk tulemustel ja panusel, mitte tööülesannetel

Meil on kasutajasõbralikud ja lihtsalt kasutatavad infosüsteemid

Meie organisatsioonis on oluline, et töötajad oleksid teadlikud organisatsioonis toimuvast

Meie organisatsioonis on tugev ja läbipaistev juhtimissüsteem

### **3. Järgmised väited peegeldavad organisatsiooni ootusi töötajate käitumisele**

Hindamiseks kasutage palun järgmist hindamisskaalat: 1= meie organisatsioonis neid ootusi töötajatele ei esitata ..... 7= meie organisatsioonis oodatakse sellist töötajate käitumist täiel määral.

### **KOGNITIIVNE KOMPONENT**

Minult oodatakse julgust küsida ja täpsustada

Minult oodatakse proaktiivsust

Minult oodatakse loovat lähenemist

Minult oodatakse otsustamist ja vastutuse võtmist

### **KÄITUMUSLIK KOMPONENT**

Minult oodatakse uute väljakutsete vastuvõtmist

Minult oodatakse probleemidele erinevate lahenduste väljapakkumist

Minult oodatakse julgust uute ideede katsetamiseks

Minult oodatakse harjumuspärasest käitumisest, mis aitab erinevates olukordades jääda rahulikuks

Minult oodatakse ettenägelikkust, hoidmaks ära tekkida võivaid probleeme



## **KESKKONNA KOMPONENT**

Minult oodatakse koostööd ja suhtlust teiste töötajate ja koostööpartneritega

Minult oodatakse teadmiste ja info jagamist

Minult oodatakse tulemustele orienteeritust

Minult oodatakse isiklikku vastutuse võtmist oma tööloõigu eest

## **III TÖÖTAJA SÄILENÕTKUS**

Alljärgnevad väited kirjeldavad kuidas inimesed võivad end töö juures tunda. Neid väiteid hinnates mõelge palun, kuidas olete ennast töö juures viimasel 4 nädalal tundnud ja mil määral esitatud väited iseloomustavad teie enesetunnet.

Lugege palun hoolikalt kõiki väiteid ja hindamiseks kasutage järgmist hinnanguskaalat:

1= ei iseloomusta mind; 2= iseloomustab vähesel määral; 3= iseloomustab mõningal määral; 4= iseloomustab olulisel määral; 5= on mulle väga iseloomulik

Olen võimeline muutustega kohanema

Ma saan hakkama kõigega, mis iganes mul teha tuleb

Varasemad kordaminekud annavad mulle enesekindlust

Stressiga toime tulek muudab mind tugevamaks

Ma taastun haigustest, vigastustest või muudest muredest üsna kergesti

Ma usun, et enamik asju juhtub mingil põhjusel

Vaatamata kõigele püüan alati anda endast parima

Usun, et suudan oma eesmärgid saavutada isegi, kui tekib takistus

Isegi lootusetus olukorras ei anna ma alla

Stressi ajal tean, kust leida abi

Ka surve all olles suudan keskenduda ja mõelda selgelt

Ma pean ennast tugevaks inimeseks elu väljakutsete ja raskustega toimetulekul

Vajadusel võtan vastu ebapopulaarseid või raskeid otsuseid

Tulen kergesti toime ebameeldivate või valulike tunnetega nagu kurbus, hirm ja viha

Tegutsen tihti oma vaistu järgides

Mu elul on selged eesmärgid

Ma tunnen, et oman kontrolli oma elu üle

Mulle meeldivad väljakutsed

Pingutan, et saavutada püstitatud eesmäärke

#### **IV LÄBIPÕLEMINE**

Neid väiteid hinnates mõelge palun, kuidas olete ennast töö juures viimasel 4 nädalal tundnud ja mil määral esitatud väited iseloomustavad teie enesetunnet.

Lugege palun hoolikalt kõiki väiteid ja hindamiseks kasutage järgmist hinnanguskaalat:

1= ei iseloomusta mind; 2= iseloomustab vähesel määral; 3= iseloomustab mõningal määral; 4= iseloomustab olulisel määral; 5= on mulle väga iseloomulik

Leian oma töös alati uusi ja huvitavaid külgi

On päevi, mil tunnen end väsinuna enne tööle jõudmist

Üha sagedamini juhtub, et räägin oma tööst negatiivselt

Pärast tööd vajan tavaliselt rohke aega kui varem, et lõõgastuda ja end paremini tunda

Ma talun väga hästi oma tööga kaasnevat pinget

Viimasel ajal kipun tööl vähem mõtlema ja teen oma tööd peaaegu mehaaniliselt.

Minu arvates on minu töö positiivne väljakutse

Töö ajal tunnen end sageli emotsionaalselt kurnatuna

Aja jooksul võib inimene seda tüüpi tööst tüdineda

Pärast tööd on mul piisavalt energiat vaba aja tegevusteks

Mõnikord tunnen, et tööülesanded on mulle vastumeelsed

Pärast tööd tunnen end tavaliselt kurnatuna ja väsinuna

See on töö, mis sobib mulle hästi

Tavaliselt saan hakkama kõigi oma tööülesannetega

Tunnen, et olen oma tööga üha rohkem seotud

Kui ma töötan, tunnen end tavaliselt täis energiat

## Lisa 2. Säilenõtkuse arendamise komponendid

Tabel 15. Personalijuhtimise süsteemi komponendid säilenõtkuse arendamiseks

Organisatsiooni säilenõtkuse mõõdikud	Töötaja soovitud panus	Personalijuhtimise põhimõtted	Personalipoliitika
<b>Kognitiivne tasand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asjatundlikkus</li> <li>• Juhuse/võimaluse ära kasutamine (oportunism)</li> <li>• Loovus</li> <li>• Otsustavus (ebakindlustest hoolimata)</li> <li>• Küsimine, täpsustamine</li> <li>• Uudsete ja ajakohaste lahenduste väljapakkumine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerluse arendamine töötajatega</li> <li>• Otsustusõiguse lokaliseerimine</li> <li>• Meeskonnapõhise töö loomine ja töö disain</li> <li>• Lähedane suhe töötajaga</li> <li>• Reeglite ja protseduuride minimaliseerimine</li> <li>• Töötajatel erinevate kogemuste, perspektiivide, pädevuste tagamine</li> <li>• Pluralismi ja individuaalsete erinevuste väärtustamine</li> <li>• Inimestesse investeerimine</li> <li>• Ametlik ja mitteametlik suhtlemine (integratsiooni mehhanismid)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hästi valitud personal</li> <li>• Töö turvalisus</li> <li>• Ristfunktsionaalsed tööülesanded</li> <li>• Laialdased värbamisallikad</li> <li>• Pidevad arenguvõimalused</li> <li>• Meeskonnatöö</li> <li>• Grupipõhised stiimulid</li> <li>• Pidev sotsialiseerumine (üritused jne)</li> </ul>

<b>Käitumuslik tasand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väljakutsuvate ja enneolematute sündmuste lahendamine</li> <li>• Originaalsuse ja algatusvõime ühendamine ning olukorra lahendamine</li> <li>• Organisatsiooni normist erinev tegevussuuna valimine</li> <li>• Erinevates olukordades käitumise aluseks võetavad korduvad ja õpitud harjumused, rutiinid.</li> <li>• Enne tekkivat olukorda tegutsemine ja investeerimine (ettenägelikkus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatsioonikultuuri arendamine</li> <li>• Avatud suhtlusõhkkonna ja koostöö loomine</li> <li>• Organisatsiooni õppimisprotsessi soodustamine</li> <li>• Teadmiste jagamise soodustamine</li> <li>• Tööaja paindlikkuse rõhutamine</li> <li>• Individuaalse vastupidavuse soodustamine</li> <li>• Tagasiside andmise vajalikkuse rõhutamine</li> <li>• Organisatsiooniliste piiride likvideerimine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katsetamine (vabadus ebaõnnestuda)</li> <li>• Tegevusjärgsed ülevaated, õppetundidest õppimine</li> <li>• Inimressursi paindlikkus</li> <li>• Treening ja heaolu</li> <li>• Laiahaardega ametijuhendid</li> <li>• Töötajate soovitusel</li> <li>• Osakondade-üleised töörühmad</li> </ul>
<b>Keskkonna tasand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inimeste-vaheliste sidemete arendamine ja tööks vajalikud liinid, mis annavad võime kiiresti tegutseda</li> <li>• Laialdane teabe ja teadmiste jagamine</li> <li>• Võimu ja vastutuse jagamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sotsiaalse suhtluse julgustamine organisatsiooni sees ja väljas</li> <li>• Vastastikuse usalduse õhkkonna kasvatamine</li> <li>• Iseseisvuse toetamine</li> <li>• Suhtluskultuuri arendamine</li> <li>• Enesejuhtimise ja juhtimise võimekuse arendamine</li> <li>• Panuse ja tulemuste rõhutamine</li> <li>• Organisatsioonilise orientatsiooni toetamine</li> <li>• Organisatsiooni positsiooni, isikliku vastutuse ja ekspertteadmiste põhineva positsiooni tugevdamine</li> <li>• Laialdaste võrgustike soodustamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötaja/klient ühised võrgustikud ja koostöö</li> <li>• Võimustamine</li> <li>• Avatud kommunikatsioon</li> <li>• Tulemuspõhised hinnangud</li> <li>• Kasutajasõbraliku, ligipäätavad, integreeritavad infosüsteemid</li> </ul>

Allikas: Lengnick-Hall *et al.* 2010

### Lisa 3. Gruppide keskväärtused ja standardhälbed

Tabel 16. Töötaja säilenõtkuse küsimustiku kirjeldav statistika

<b>Töötaja säilenõtkus</b>	<b>m</b>	<b>σ</b>
Olen võimeline muutustega kiiresti kohanema.	2,87	0,734
Ma saan hakkama kõigega, mis iganes mul teha tuleb.	2,83	0,788
Varasemad kordaminekud annavad mulle enesekindlust.	3,47	0,688
Stressiga toime tulek muudab mind tugevamaks.	2,73	0,889
Ma taastun haigustest, vigastustest või muudest muredest üsna kergesti.	2,76	0,922
Ma usun, et enamik asju juhtub minuga mingil põhjusel.	2,58	1,125
Vaatamata kõigele püüan alati anda endast parima.	3,24	0,719
Usun, et suudan oma eesmärgid saavutada isegi, kui tekib takistus.	3,10	0,732
Isegi lootusetus olukorras ei anna ma alla.	3,06	0,880
Stressi ajal tean alati, kust leida abi.	2,53	1,005
Ka surve all olles suudan keskenduda ja mõelda selgelt.	2,62	0,931
Ma pean ennast tugevaks inimeseks elu väljakutsete ja raskustega toimetulekul.	2,87	0,934
Vajadusel võtan vastu ebapopulaarseid või raskeid otsuseid.	2,69	0,959
Tulen kergesti toime ebameeldivate või valulike tunnetega nagu kurbus, hirm ja viha.	2,28	0,971
Tegutsen tihti oma vaistu järgides.	2,75	0,760
Mu elul on selged eesmärgid.	2,64	1,014
Ma tunnen, et oman kontrolli oma elu üle.	2,85	0,891
Mulle meeldivad väljakutsed.	2,74	0,956
Pingutan alati, et saavutada püstitatud eesmäärke.	3,15	0,848

Allikas: autori koostatud

Tabel 17. Soo ja organisatsiooni säilenõtkuse keskväärtused ja standardhäv

<b>Sooline võrdlus</b>		<b>m</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Organisatsiooni tasand - kognitiivne komponent	Naine	4,83	1,029
	Mees	4,68	1,148
Organisatsiooni tasand - käitumuslik komponent	Naine	4,87	1,286
	Mees	5,03	1,243
Organisatsiooni tasand - keskkonna komponent	Naine	4,89	1,196
	Mees	4,96	1,175
Töötaja tasand - kognitiivne komponent	Naine	5,65	1,155
	Mees	5,40	1,426
Töötaja tasand - käitumuslik komponent	Naine	5,55	1,127
	Mees	5,40	1,288
Töötaja tasand - keskkonna komponent	Naine	6,02	0,998
	Mees	5,86	1,152

Allikas: autori koostatud

Tabel 18. Positsiooni ja organisatsiooni säilenõtkuse keskväärtused ja standardhäv

<b>Positsioon</b>		<b>n</b>	<b>m</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Organisatsiooni tasand - kognitiivne komponent	Töölised	7	5,27	0,730
	Spetsialistid	49	4,82	0,982
	Tippspetsialist	24	4,92	1,066
	Esmajuht	21	4,52	1,234
	Kes- ja tippjuht	15	4,74	1,121
Organisatsiooni tasand - käitumuslik komponent	Töölised	7	5,18	0,927
	Spetsialistid	49	4,87	1,300
	Tippspetsialist	24	4,99	1,296
	Esmajuht	21	4,67	1,393
	Kes- ja tippjuht	15	5,07	1,209
Organisatsiooni tasand - keskkonna komponent	Töölised	7	5,49	0,849
	Spetsialistid	49	4,90	1,064
	Tippspetsialist	24	4,92	1,351
	Esmajuht	21	4,54	1,305
	Kes- ja tippjuht	15	5,10	1,241
Töötaja tasand - kognitiivne komponent	Töölised	7	5,61	1,232
	Spetsialistid	49	5,62	1,141
	Tippspetsialist	24	5,72	1,189
	Esmajuht	21	5,42	1,352

	Kes- ja tippjuht	15	5,58	1,404
Töötaja tasand - käitumuslik komponent	Töölised	7	5,46	0,950
	Spetsialistid	49	5,47	1,128
	Tippspetsialist	24	5,75	1,121
	Esmajuht	21	5,50	1,227
	Kes- ja tippjuht	15	5,33	1,379
Töötaja tasand - keskkonna komponent	Töölised	7	6,07	0,760
	Spetsialistid	49	5,98	1,064
	Tippspetsialist	24	6,11	0,947
	Esmajuht	21	5,93	1,160
	Kes- ja tippjuht	15	5,88	1,056

Allikas: autori koostatud

Tabel 19. Staaž ja organisatsiooni säilenõtkuse keskväärtused ja standardhüve

<b>Staaž</b>		<b>n</b>	<b>M</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Organisatsiooni tasand - käitumuslik komponent	kuni 3a	43	4,76	1,064
	4-7a	20	5,11	1,290
	8-10a	15	4,91	0,780
	11-15a	12	4,71	0,813
	16-20a	8	4,73	1,434
	21 ja enam	18	4,56	0,925
Organisatsiooni tasand - käitumuslik komponent	kuni 3a	43	4,90	1,211
	4-7a	20	5,31	1,612
	8-10a	15	4,84	0,990
	11-15a	12	4,92	0,958
	16-20a	8	4,58	1,532
	21 ja enam	18	4,65	1,322
Organisatsiooni tasand - keskkonna komponent	kuni 3a	43	4,94	1,169
	4-7a	20	5,04	1,521
	8-10a	15	4,85	0,950
	11-15a	12	5,14	0,716
	16-20a	8	4,61	1,488
	21 ja enam	18	4,65	1,185
Töötaja tasand - kognitiivne komponent	kuni 3a	43	5,44	1,326
	4-7a	20	5,90	1,273

	8-10a	15	5,98	0,889
	11-15a	12	5,71	0,891
	16-20a	8	5,34	1,395
	21 ja enam	18	5,36	1,198
Töötaja tasand - käitumuslik komponent	kuni 3a	43	5,15	1,259
	4-7a	20	6,11	1,123
	8-10a	15	5,92	0,868
	11-15a	12	5,68	0,920
	16-20a	8	5,40	1,151
	21 ja enam	18	5,34	1,033
Töötaja tasand - keskkonna komponent	kuni 3a	43	5,74	1,254
	4-7a	20	6,34	0,882
	8-10a	15	6,40	0,461
	11-15a	12	6,00	0,798
	16-20a	8	5,75	1,165
	21 ja enam	18	5,96	0,884

Allikas: autori koostatud



## Lisa 4. Taustaandmete statistika

Tabel 20. Väljaspool enda ametlikku töökohta töötamise tulemuste võrdlus läbipõlemise skaaladega

<b>Väljaspool enda ametlikku töökohta töötamine</b>		<b>n</b>	<b>m</b>	<b>σ</b>
Kurnatus	100% kontoris	11	3,66	0,630
	30% väljaspool ametlikku töökohta	50	2,74	0,763
	kuni 50% väljaspool ametlikku töökohta	24	2,82	0,835
	70% väljaspool ametlikku töökohta	14	2,67	0,872
	100% väljaspool ametlikku töökohta	10	2,69	0,748
Läbipõlemise üldskaala	100% kontoris	11	3,13	0,538
	30% väljaspool ametlikku töökohta	50	2,52	0,581
	kuni 50% väljaspool ametlikku töökohta	24	2,55	0,530
	70% väljaspool ametlikku töökohta	14	2,62	0,726
	100% väljaspool ametlikku töökohta	10	2,45	0,588
Tööga seotus	100% kontoris	11	3,41	0,662
	30% väljaspool ametlikku töökohta	50	3,69	0,621
	kuni 50% väljaspool ametlikku töökohta	24	3,72	0,531
	70% väljaspool ametlikku töökohta	14	3,43	0,802
	100% väljaspool ametlikku töökohta	10	3,79	0,717

Allikas: autori koostatud

Tabel 21. Vanuse, hariduse ja staaži võrdlus läbipõlemise skaaladega

<b>Vanus</b>		<b>n</b>	<b>M</b>	<b>σ</b>
Kurnatus	kuni 29 a	12	2,91	0,752
	30 - 39 a	28	3,04	0,811
	40 - 49 a	34	2,71	0,696
	50 a ja vanemad	35	2,77	0,940
Läbipõlemise üldskaala	kuni 29 a	12	2,71	0,506
	30 - 39 a	28	2,65	0,497
	40 - 49 a	34	2,53	0,543
	50 a ja vanemad	35	2,58	0,764
Tööga seotus	kuni 29 a	12	3,48	0,646
	30 - 39 a	28	3,74	0,408
	40 - 49 a	34	3,65	0,688
	50 a ja vanemad	35	3,61	0,750
<b>Haridus</b>		<b>n</b>	<b>M</b>	<b>σ</b>
Kurnatus	3	12	3,00	0,733
	4	7	2,91	0,997
	5	36	2,80	0,882

	6	54	2,81	0,783
Läbipõlemise üldskaala	3	12	2,74	0,602
	4	7	2,89	0,694
	5	36	2,49	0,581
Tööga seotus	3	12	3,52	0,682
	4	7	3,13	0,692
	5	36	3,82	0,533
	6	54	3,62	0,662
<b>Staaž</b>		<b>n</b>	<b>M</b>	<b>σ</b>
Kurnatus	kuni 3 a	37	2,90	0,755
	4 - 7 a	20	2,70	0,876
	8 - 10 a	14	2,94	0,935
	11 - 15 a	12	2,58	0,696
	16 - 20 a	8	2,84	0,883
	21 ja enam	18	2,94	0,880
Läbipõlemise üldskaala	kuni 3 a	37	2,61	0,577
	4 - 7 a	20	2,41	0,551
	8 - 10 a	14	2,62	0,580
	11 - 15 a	12	2,48	0,581
	16 - 20 a	8	2,73	0,716
	21 ja enam	18	2,78	0,703
Tööga seotus	kuni 3 a	37	3,68	0,613
	4 - 7 a	20	3,88	0,715
	8 - 10 a	14	3,71	0,588
	11 - 15 a	12	3,61	0,521
	16 - 20 a	8	3,39	0,705
	21 ja enam	18	3,38	0,652

Allikas: autori koostatud

## Lisa 5. Korrelatsioonianalüüs

	Postitsoon	Väljapool ametlikku töökohta töötamine	Võõrloom	Vanus	Hariidus	Staaz	Saialendõkus	Org tasand - kognitiivne komponent	Org tasand - käitumuslik komponent	Org tasand - keskne komponent	Töötaja tasand - kognitiivne komponent	Töötaja tasand - käitumuslik komponent	Töötaja tasand - keskne komponent	Läbipõlemine	Tööga seotus
Väljapool ametlikku töökohta töötamine	0,078	1													
Vanus	0,035	-0,03	1												
Hariidus	0,321**	0,04	0,149	1											
Staaz	-0,01	0	0,426**	0,152	1										
Saialendõkus	0,184*	0,06	0,055	0,083	-0,059	1									
Org tasand - kognitiivne komponent	-0,1	0,235*	-0,095	-0,079	-0,06	0,186*	1								
Org tasand - käitumuslik komponent	-0,02	0,109	-0,116	-0,049	-0,076	0,195*	0,788**	1							
Org tasand - keskne komponent	-0,07	0,135	-0,131	-0,093	-0,095	0,233*	0,748**	0,821**	1						
Töötaja tasand - kognitiivne komponent	0,005	0,171	-0,194*	-0,096	-0,018	0,274**	0,702**	0,699**	0,644**	1					
Töötaja tasand - käitumuslik komponent	0,017	0,121	-0,088	-0,047	0,071	0,221*	0,593**	0,665**	0,555**	0,825**	1				
Töötaja tasand - keskne komponent	-0,01	0,089	-0,052	-0,056	0,039	0,262**	0,540**	0,620**	0,517**	0,715**	0,776**	1			
Läbipõlemine	0,128	-0,192*	-0,108	-0,061	-0,016	-0,18	-0,342**	-0,322**	-0,317**	0,270**	-0,237*	0,338**	1		
Tööga seotus	0,095	0,022	0,007	0,047	-0,172	0,609**	0,350**	0,317**	0,376**	0,349**	0,328**	0,471**	0,401**	1	

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

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

Allikas: autori koostatud

Joonis 2 Korrelatsioonianalüüs





## Lisa 6. Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina, Krista Liiv

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Organisatsiooni säilenõtkuse mõju töötajate säilenõtkuse ja läbipõlemise vahelisele seosele“,

mille juhendaja on PhD Liina Randmann,

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

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

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

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

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*