

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Merli Merilai

**TÖÖALASE KONKURENTSIVÕIME SEOS KARJÄÄRIEDU JA
TÖÖKOHAJUURDUMUSEGA**

Magistritöö

Õppekava PERSONALIJUHTIMINE

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on ..9581.. sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merli Merilai

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162744HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: merli.merilai@gmail.com

Juhendaja: Velli Parts, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann, PhD

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva uurimuse eesmärgiks on selgitada välja kuidas on tööalane konkurentsivõime seotud karjäärieduga ja töökohajuurdumusega. Uuring viiakse läbi veebipõhise ankeetküsitlusena (n = 189), kasutades andmete kogumiseks mugavusvalimit. Hüpoteesid, mida antud uuringus kontrollitakse on:

H1: Tööalase konkurentsivõime seos karjäärieduga on positiivne;

H2: Rahulolu praeguse tööga on oluline tegur, mis mõjutab kõrgema tööalase konkurentsivõimega töötajate töökohajuurdumust;

H3: Suurem tööalane konkurentsivõime on negatiivses seoses töökohajuurdumusega.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, kus esimene osa käsitleb erinevate autorite teoreetilisi ülevaateid ja uuringute tulemusi tööalase konkurentsivõime, karjääriedu ja töökohajuurdumuse olemusest. Teine osa annab ülevaate autori poolt läbiviidud empiirilisest uurimusest ja tulemustest ning viimane, kolmas peatükk sisaldab järeldusi ja kokkuvõtteid tulemustest.

Läbiviidud uuringu tulemustest selgub, et tajutud (subjektiivne) tööalane konkurentsivõime on oluline karjääriedu ennustaja, kuid siiski mitte kõik tööalase konkurentsivõime komponendid ei ole võrdselt olulised karjääriedu prediktoritena. Lisaks selgus, et subjektiivse (tähendab sisuliselt karjääriga rahulolu) ja objektiivse karjääriedu (seotud ametipositsiooniga) seos tööalase konkurentsivõimega on erinev ning töökohajuurdumus on seotud nii üldise tööga rahuloluga kui töölt lahkumise kavatsusega ehk siis kinnitab töökohajuurdumus olulisust vabatahtliku tööjõuvoolavuse ühe olulise tegurina.

Võtmesõnad: karjääriedu, objektiivne karjääriedu, subjektiivne karjääriedu, tööalane konkurentsivõime, töökohajuurdumus

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	3
SISUKORD	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	7
1.1 Personaalse karjäärijuhtimise roll tänapäeva töömaailmas.....	7
1.2 Töölase konkurentsivõime erinevad käsitlused	10
1.3 Karjääriedu.....	15
1.4 Töökohajuurdumus ja tööga rahulolu	18
1.5 Kokkuvõte peamistest teoreetilistest seisukohtadest	21
2. EMPIIRILINE ANALÜÜS	23
2.1 Eesmärk ja hüpoteesid	23
2.2 Meetod	23
2.3 Tulemused.....	25
2.3.1 Töölase konkurentsivõime.....	25
2.3.2 Karjääriedu.....	28
2.3.3 Töölase konkurentsivõime karjääriedu ennustajana.....	29
2.3.4 Tööga rahulolu ja töökohajuurdumus.....	31
2.3.5 Töölase konkurentsivõime, töökohajuurdumuse ja karjääriedu seosed.....	31
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED	34
KOKKUVÕTE	38
SUMMARY	40
LISAD.....	46
Lisa 1. Tajutud konkurentsivõime alaskaalad.....	46
Lisa 2. Konkurentsivõime alaskaalade vahelised korrelatsioonid	48
Lisa 3. Karjääri ja rahulolu	49
Lisa 4. Sammregressiooni tulemused (TKV karjääriedu ennustajana).....	50
Lisa 5. Korrelatsioonid seotus organisatsiooniga	53

SISSEJUHATUS

Praegune heitlik ja globaliseerunud tööturu olukord, kus tehnoloogia väga kiirelt areneb, nõuab individuaalselt pidevat mõtlemist sellele, kuidas enda tööalast konkurentsivõimet arendada, sest 21. sajandi töömaailma kontekstis lasub vastutus tööalase karjääri eest suuresti töötajal, mitte niivõrd organisatsioonil, kelle heaks töötaja panustab (Akkermans, Tims 2017). Uuringud näitavad, et järjepidev tööga hõivatus tõstab töötaja tööalast konkurentsivõimet, mis omakorda mõjutab positiivselt nii tööga rahulolu kui karjääriedu (Guo *et al.* 2009; De Vos *et al.* 2011; Akkermans, Tims 2017). Kuna majanduskeskkond on praegu töötajatele soodne - Eesti suurima tööturu- ja palgauuringu tulemused (Palgainfo 2017) näitavad, et ligi 68% töötajatest on avatud uutele pakumistele ja iga neljas töötaja plaanib Eesti suurima tööportaali CVKeskus.ee Baltikumi kommunikatsioonijuhhi sõnul töökohavahetust (CVKeskus 2018), siis on oluline teada, mil määral mõjutab seotust organisatsiooniga (otsust jääda praeguse tööandja juurde ja mitte töökohta vahetada) see, kui kõrgelt enda tööalast konkurentsivõimet hinnatakse.

Samuti võib oletada, et kõrgema tööalase konkurentsivõimega inimeste karjääriga rahulolu on suurem, kuna neil on olnud enam võimalusi leida endale sobiv või ihaldatud töökoht ja seeläbi enam rahul olla enda senise töökaiguga. Autori hinnangul vajab tähelepanu küsimus, kuivõrd mõjutab rahulolu praeguse tööga inimeste, kes enda karjääriga rahul on (seda edukaks hindavad) seotust praeguse tööandjaga. Teisisõnu, autori hinnangul võib karjääriga rahulolu või rahulolematuse olla üks oluline faktor, mis töötajat organisatsioonis hoiab või sunnib tööturul ringi vaatama ja eelnimetatud tähelepanekute kontrollimine empiirilisele uuringule tuginedes, on kaantud uurimuse kese. Sellekohane teadmine annaks organisatsioonijuhtidele ja personalitöötajatele informatsiooni, kuidas vabatahtlikku tööjõu liikumist ehk voolavust vähendada, suurendades seotust organisatsiooniga, sest nii autori isiklik kogemus, kui ka uuringud (e.g. Siong *et al.* 2006) on näidanud, et uue töötaja värbamine võib osutada organisatsioonile oluliselt kulukamaks (näiteks uue töötaja koolitamiskulud).

Käesoleva uurimuse eesmärgiks ongi selgitada välja kuidas on tööalane konkurentsivõime (edaspidi TKV) seotud karjäärieduga ja töökohajuurdumusega. Hüpoteesid, mida antud uuringus kontrollitakse on:

H1: TKV seos karjäärieduga on positiivne;

H2: Rahulolu praeguse tööga on oluline tegur, mis mõjutab kõrgema TKV-ga töötajate töökohajuurdumust;

H3: Suurem TKV on negatiivses seoses töökohajuurdumusega.

Autor püstitas järgmised uurimisülesanded töö eesmärgi saavutamiseks:

1. Koostada ülevaade TKV, karjääriedu ja töökohajuurdumuse olemusest, nende kujunemist mõjutavatest teguritest ja omavahelistest seostest;
2. Viia läbi empiiriline uuring püstitatud hüpoteeside kontrollimiseks.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene osa käsitleb erinevate autorite teoreetilisi ülevaateid ja uuringute tulemusi TKV, karjääriedu ja töökohajuurdumuse olemusest, nende kujunemist mõjutavatest teguritest, definitsioonidest ja omavahelistest seostest. Teine osa annab ülevaate autori poolt läbiviidud empiirilisest uurimusest ja tulemustest. Uuring viidi läbi ankeetküsitlusena (n = 189). Uurimustöö viimases peatüki moodustab tulemuste arutelu ning põhitulemuste kokkuvõttele tuginevad järeldused.

Käesoleva magistritöö praktiline väärtus seisneb eelkõige selles, et tulemused annavad ülevaate töötajate üldisest TKV ning karjääriedu omavahelistest seostest/mõjudest ning kuidas nimetatud teemad on seotud töökohajuurdumusega, mille tulemusena on ettevõtte juhtidel võimalik kavandada tegevusi ja/või paremini mõista mõnesid aspekte, millest sõltub töötajate otsus vahetada töökohta omal soovil (liikuda teise ettevõttesse või organisatsiooni tööle) või organisatsiooni jääda ja kuidas selle kaudu vabatahtlikku tööjõu volavust vähendada.

Käesolevaga soovin tänada oma juhendajat Velli Partsi koostöö ja abi eest, kes oli mulle märkimisväärselt suureks toeks ning samuti soovin tänada ka Liina Randmanni, kelle nõuanded ja soovitusel aitasid kaasa töö valmimisele.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1 Personaalse karjäärijuhtimise roll tänapäeva töömaailmas

Karjäärijuhtimisega on tegeletud aastakümneid, juba 1960. aastatel uskus Crites (1969), et töötaja karjääril on eesmärk: püüelda töökaaslaste heakskiidu, prestiiži ja tunnustuse poole või saavutada suurem töövabadus, olles motiveeritud kas sisemisest või välisest stiimulist (viidatud King 2004 järgi).

Karjäärijuhtimist (*career management*) nimetatakse dünaamiliseks protsessiks, mis hõlmab korralduslike käitumismallide täitmist, mille eesmärk on teha läbimõelduid karjäärivalikuid ja tõsta töötaja teadlikkust oma võimetest, võimalustest ja oskustest. See protsess aitab töötajal määratleda karjääri eesmärged (Greenhaus *et al.* 1995; Savickas 1994), mis aitab inimesel saavutada nii karjääriga rahulolu, kuid annab ka teadmise, kuidas omada tööd elu lõpuni ja kohaneda muutustega tööturul (King 2004).

Seoses tööturu muudatustega peavad organisatsioonid toime tulema üha keerukamas ärikeskkonnas, karjäärivõimalused muutuvad üha suuremaks ja inimesed peavad ise võtma suurema vastutuse oma karjääri juhtimise eest (Akkermans, Tims 2017; Van Dam 2004; Arthur, Rousseau, 1998). Teadlased on järjest rohkem hakanud mõistma inimese personaalset rolli karjäärijuhtimises (e.g. Akkermans, Tims 2017; Akkermans *et al.* 2012; Atkinson 2002; Fugate *et al.* 2004), nimetades tänapäeva karjääri paindlikuks, piirideta (*boundaryless*) karjääriks ja vaheldusrikkaks (*protean*) karjääriks, mis teisisõnu tähendab, et üksikisikute töökogemus kipub täna hõlmama mitut tööandjat, mitmeid töökorraldusi ja pädevuste (kompetentside) liike. (Arthur, Rousseau 1996; Bocciardi *et al.* 2017) Sirgjooneline, ühe organisatsiooniga karjäär on muutunud pigem tavapäratuks ning tänapäeval innustab inimesi töö, mis on neile isiklikult tähendusrikkas ja sobiv (Arthur, Rousseau 1996; Arthur *et al.* 2005).

Kuigi karjäärijuhtimise protsessi käigus on säilinud ajatuud etappe, mida töötajad läbivad, nagu näiteks kohanemine organisatsiooniga, oma positsiooni saavutamine, tööharjumustega toime tulemine, suhted töökaaslastega, plaanide tegemine jne (King 2004) on karjääri arengus toimunud mitmeid olulisi muudatusi, sest uued ja paindlikud karjäärid vajavad ka uudsemat lähenemist karjäärijuhtimisele (Atkinson 2002; Ball 1998). Kui näiteks varasemalt (veel 1980. aastatel) usuti,

et kõik töötajad on jätkusuutlikud ning püsivad stabiilselt ühes töökohas pensionini, siis tänapäevane eeldus on, et töötajad on organisatsioonide vahel liikuvad (mobiilsed) ning nende karjääriteekond on enamasti ettearvamatu. (Ball 1988; King 2004) Lisaks usuti, et ainult noored on õppimisvõimelised, kuid nüüdseks on elukestev õpe reaalsus ja ümberõpe võib toimuda igas vanuse- ja karjäärietapis (Ball 1998) ning teadmiste kogumine ja isiklik areng on muutunud üheks karjäärijuhtimise keskseks rolliks, mida traditsioonilises karjäärijuhtimises oluliseks ei peetud. Samuti on tõusnud märkimisväärselt tähtsaks kohale tasakaal töö ja vaba aja (isiklik ja pereelu) vahel, mitte puhtalt ametialane rahulolu. (Ball 1988; King 2004)

Muutunud ühiskonnas ei tugine tööandja ja töötaja vaheline suhe enam lojaalsusele, pühendumusele ja eluaegsele töösuhtele. Selline muutus on pannud aluse mõlema osapoole vahelisele psühholoogilisele leppele ehk tehingule, mis põhineb töötaja ja tööandja vahelisel usaldusel ning õiglusel, millest saavad kasu mõlemad pooled (Atkinson 2002). Oluline on siinkohal kuivõrd organisatsiooni ja töötaja eesmärgid ühtivad, sest usutakse, et vaid need organisatsioonid, kes peavad läbirääkimisi oma töötajatega nende karjääri üle, jäävad uuel ajastul ellu (*Ibid.*).

Kui töötaja jaoks tähendab tänapäeva töökeskkond eelkõige suuremat mobiilsust, siis organisatsioonid peavad arvestama suurenenud vabatahtliku tööjõu voolavusega, mis suurendab väljaminekuid, näiteks värbamiskulud või ka uute töötajate koolituskulud (Siong *et al.* 2006). Lisaks peavad organisatsioonid olema järjest paindlikumad uute töötajate värbamisel, töötajate soovidega arvestamisel, sest mobiilsus töökeskkonnas tähendab indiviidi paindlikust liikuda mugavamate töötingimuste poole. (Hogan *et al.* 2013)

Samas ei pruugi edukas karjäär sõltuda alati inimesest endast ning teatud situatsioonis võib töötajal puududa võimalus oma karjääri puudutavaid otsuseid teha (näiteks võimalus palgatõusuks, teatud oskuste arendamiseks, töölepingu uuendamiseks või tööaja vähendamiseks), kui ollakse (töötaja on) sõltuv kas organisatsioonist laiemalt või otsesest juhust, mentorist või organisatsioonis mõjuvõimu omavatest võtmeisikutest (*gatekeepers*), kelle võimuses on teha otsuseid, mis töötaja nõurka suruvad (King, 2004). Savickas (1994 viidatud King 2004, 119-122) kirjeldab käitumisviise, et kõrvaldada takistusi, mis töötajal lubaks liikuda soovitud karjääri suunas:

1. Positsioneeriv käitumine (*positioning behavior*) on olulisel kohal kontaktid, oskused ja kogemused saavutamaks soovitud karjääri võimalusi. Positsioneeriv käitumine võib

tähendada olukorda, kus: 1) liikumised ja töökoha vahetus on seotud teiste osapoolte poolt tehtud muudatuste vastuvõtmisega (tööandja või tööhõiveagentuur); 2) toimub strateegiline investering inimkapitali, mis tähendab investeeringute tegemist koolitustesse või haridusalastesse kvalifikatsioonidesse; 3) toimub aktiivne võrgustumine, mis pakub olulist kasu (teave, karjäärinõustamine või tööhõive edendamine) töötajale; 4) töötaja on innovaatiline tööülesannete täitmisel (kasutatud meetodite või protseduuride oluliste muudatuste väljatöötamisel ja tõhusa töökeskkonna laiendamiseks) (Graen 1976 viidatud King 2004).

2. Mõjutamine (*influence behavior*) on käitumine, kus püütakse aktiivselt mõjutada töötaja suhtes mõjuvõimu omavate inimeste otsuseid soovitud tulemuste saavutamiseks. Mõjutav käitumine hõlmab: 1) enese müümist (*self-promotion*) ehk enda esitamist soodsamas valguses; 2) enda meeldivaks tegemist (*ingratiation*), mis on olukord, kus inimene näitab ennast atraktiivsemana, kui ta tegelikult on; 3) ülespidist mõju (*upward influence*) ehk olukorda, kus tööandja vajab töötaja teadmisi või oskusi ja seetõttu on töötajal paremad tingimused läbirääkimistel.
3. Piiride juhtimine (*boundary management*) eesmärk on tasakaalustada töö- ja vaba aja suhet. Selles käitumisstrateegias on kaks võimalust: 1) piiride säilitamine (*boundary maintenance*), mis on seotud töö- ja vabaaja suhete rollide jagamisega ja 2) rollide üleminek (*role transition*), mida nimetatakse navigeerimiseks töö- ja vabaaja vahel.

Personaalses karjäärijuhtimises tuleks kõiki ülal loetletud käitumisi vaadelda ühtse grupina, sest igal käitumisviisil on oma eesmärk saavutamaks soovitud karjäärivõimalusi. Positsioneeriv käitumine suurendab tõenäosust, et otsustajad teevad töötajale soodsaid otsuseid, arendades sellega töötaja sotsiaalset kapitali ja konkurentsivõimet. Mõjutamise käitumine suureneb tõenäosust soovitud tulemuste saavutamiseks läbirääkimiste teel või muul otstarbel suunata või otsuseid juhtida. Piiride juhtimine lahendab rollikonflikti mõjutades kolleegide, pereliikmete ja sõprade ootusi töötajale, mis puudutab töö ja vaba aja tasakaalustamist ja hõlbustab üleminekut ühest rollist teise (nt töörolliga seotud teemade või probleemide koju mitte kaasa võtmine võib olla töötaja teadlik otsus lõpetada töömõtted tööpäeva lõpul ja teadlikult keskenduda perele või isiklikule elule pärast tööpäeva lõppu). (King 2004)

Seega on teadmiste kogumine ja isiklik areng muutunud üheks karjäärijuhtimise keskseks temaks ning kuigi personaalset karjäärijuhtimist tänapäeval nähakse suuresti töötaja enda vastutusena, on ka organisatsiooni poolt pakutaval edukal karjäärijuhtimisel ja –planeerimisel suur mõju sellele,

kuivõrd organisatsiooni ja töötaja eesmärgid ühtivad. Viimane on oluline teema, sest töötajate mobiilsus on suurenenud ning töötamise aeg ühes organisatsioonis vähenenud. Arusaadavalt on viimati nimetatud olukord probleemne pigem tööandja seisukohast vaadatuna, kelle kulutused kasvavad uute töötajate värbamise tõttu.

Läbi isikliku arengu on võimalik suurendada TKV-et ning käesoleva magistritöö raames on üheks keskseks teemaks töötajate TKV olemuse mõistmine, mistõttu annab järgnev peatükk antud teemast ka põhjalikuma ülevaate.

1.2 Tööalase konkurentsivõime erinevad käsitlused

Praeguses globaliseerivas ja kiirelt muutuvast ning arenevas maailmas on tööturul konkurentsivõimelisena püsimiseks vajalik töötajal ennast pidevalt täiendada, uusi oskusi omandada ja arendada. Tehnoloogia pideva arengu ja muutuse tõttu on isegi saavutatud karjääri säilitamiseks vajalik oma teadmisi järjepidevalt uuendada. (King 2004)

Tööalane suutlikkus ja TKV (*employability*) on muutunud teaduslikes aruteludes oluliseks teemaks (Van der Heijde, Van der Heijden 2006) ning seda on määratletud (a) töötajate võime kaudu leida ja/või säilitada töökoht (Fugate *et al.* 2004; Berntson *et al.* 2008), (b) töötaja pädevuste (teadmised, oskused ja võimed) kaudu, mis viiakse vastavusse (välis)keskkonna nõudmistele ning sisemise ja välise tööturu olukorraga asjakohaseid pädevusi pidevalt täiendades, omandades ja luues. (Van der Heijde, Van der Heijden 2006; Fugate *et al.* 2004).

Kuigi autorite käsitlused TKV kohta on erinevad, usutakse enamasti, et selle eesmärk on saada ideaalne, rahuldust pakkuv töö (e.g. Berntson *et al.* 2008) või leida kiirelt uus (Bridgstock 2009). Nagu öeldud, siis tehakse vahet organisatsioonisisel ja -välisel TKV-l, kus sisemine tähendab uute oskuste ja teadmiste arendamist ja regulaarset töökoha või ülesannete muutmist praeguse organisatsiooni sees (tööandja juures) (Van Dam 2004) ja väline tähendab valmisolekut vahetada töökohta (minna tööle teise organisatsiooni või ettevõttesse) (Carbery, Garavan 2005).

TKV hindamisel kõige olulisemateks oskusteks peetakse (1) põhioskusi, milleks on suhtlemisoskus, infoga toimetulekuoskus, arvulise andmete kasutamise oskus, mõtlemisoskus ja probleemilahendamise oskus (2) enesejuhtimise oskust, mille alla kuuluvad positiivsete hoiakute ja käitumise väljendamine, vastutuse võtmine enda tegevuste ja tegematajätmistest eest,

olukordadega kohanemine, järjepidev õppimine, töötamisel ohutusnõuete järgimine ja (3) meeskonnatöö oskus ehk teistega koos töötamise oskus. (The Conference Board 2005) Autori arvates sisaldab loetelu mitmeid isiksuseomadusi, mille arendamine on kohati väga keeruline, kuid mitte võimatu (st piisava motiveerituse korral suudab indiviid mitmeid harjumuspäraseid käitumisviise korrigeerida ja selle tulemusena parandada oma TKV-t).

TKV koosneb kolmest mõõtmest või dimensioonist: 1) ametialane identiteet (karjääriteadlikkus), 2) individuaalne kohanemisvõime ning 3) sotsiaalne ja inimkapital (Fugate *et al.* 2004). Ametialane identiteet aitab määratleda töötajat tööelu kontekstis sisaldades inimese teadlikkust oma ametist ja organisatsioonist ning soovidest oma töö suhtes. Individuaalne kohanemisvõime on suutlikus muuta enda harjumuslikke käitumismalle vastavalt situatsioonile ning heal tasemel sotsiaalne ja inimkapital võimaldab liikuda organisatsioonide vahel ja suunates läbi selle oma karjääri. (*Ibid.*)

TKV-t on võimalik käsitleda kolmel tasandil: 1) makrotasand on seotud valitsuse tegevusega tööpuuduse leevendamiseks, 2) mesotasand on seotud ettevõtte poolse panusega oma töötajate harimisel ning 3) mikrotasand ehk indiviidi tasand on inimese enda panus oma TKV tõstmiseks. Käesolev magistritöö keskendub küll peamiselt indiviiditasandi TKV käitumise uurimisele, ent kuna kõik kolm tasandit on omavahel tihedalt seotud, siis kajastub nii valitsuse tegevus kui ka organisatsiooni poolne panus indiviiditasandi konkurentsivõime tulemustes. (Telling 2015)

Indiviiditasandi TKV oskus sõltub töötaja dispositsioonilisest/tunnetatud subjektiivsest TKV-st, mis on töötaja isiklik lähenemine/arusaam karjäärist ning hinnang oma oskustele/suhtumisele, tegevustele enda arendamiseks ja konkurentsivõime võimaluse kindlustamiseks (Fugate *et al.* 2004), mis sõltub isiku enda tunnusest, mitte välistest tingimustest (Fugate, Kinicki 2008) ning mida on võimalik tõsta vaid läbi töötaja isikliku, sisemise, avatud, kõrge motivatsiooni ja teadliku karjääri edendamise (Bridgstock 2009).

Individuaalset tunnetatud TKV-t kirjeldatakse alljärgnevate dimensioonide kaudu, mille koosmõju ennustab töötaja proaktiivset kohanemisvõimet ja aitab mõõta isiklikku TKV-t (Fugate *et al.* 2008, lk 506-508):

- 1) Avatus tööalasteks muutustele (*openness to changes at work*) näitab avatust uutele kogemustele, toetab õpinguid ning ühtlasi võimaldab töötajal nii ära tunda kui realiseerida

- karjääri võimalusi. Avatud töötajad on uutele kogemustele ja muudatustele vastuvõtlikud, kohandudes dünaamiliselt muutunud tööõuetega;
- 2) Proaktiivne suhtumine töösse ja karjääri (*work and career proactivity*) näitab kuivõrd ennetavalt suhtub töötaja oma karjääri ja töö võimalustesse. Kõrgema tajutud konkurentsivõimelised indiviidid omandavad proaktiivselt informatsiooni keskkonna kohta, kus nad töötavad ja kasutavad seda teavet efektiivselt oma karjääri edendamiseks, nad otsivad asjakohast informatsiooni, mida kasutada enda karjääri ja töö huvidest;
 - 3) karjäärimotivatsioon (*career motivation*) on orienteeritud õppimise soovile ja eesmärkidele, planeerides tulevikku läbi õppimise ja koolituse võimaluste. Kõrgema karjäärimotivatsiooniga töötajad tõlgendavad ka ebameeldivaid tööülesandeid pigem väljakutsetena arenda;
 - 4) töö ja karjääri elastsus (ka tajutud isiklik kontroll töö ja karjääri üle) (*work and career resilience*) näitab töötaja vastupidavuse või painduvuse taset. Selline inimene omab positiivset enesehinnangut ja optimistlikumat vaadet elule ja ka karjäärile kohanedes kiiresti muudatustega, olles pühendunud organisatsiooni edusse juhtides ise enda karjääri (Atkinson 2002);
 - 5) Optimism töö (*optimism at work*) aitab näha erinevaid võimalusi töökohas ja näha muudatustes väljakutseid ja võimalust õppida;
 - 6) tööalane identiteet (*work identity*) näitab kuivõrd selge on töötaja enesemäärang oma karjääri kontekstis, millest lähtuvalt püüeldakse oma eesmärkide suunas, arendades oma TKV-t.

Kirjeldatud instrument on Fugate *et al.* (2008) poolt välja töötanud just TKV-e mõõtmiseks, mida on edukalt juba mitmetes uuringutes kasutatud (e.g. Telling 2015). Sellest lähtuvalt uuritakse ka antud töö raames isiklikku TKV määra sama skaala alusel. Loetletud dimensioonid võimaldavad mõõta TKV määra, kuid võivad olla ühtlasi ka TKV suurendamist mõjutavad tegurid, kui mainitud omadusi endas teadlikult arendada. Kuid erinevad uuringud rõhutavad peamiselt kolme karjääriedu mõjutajat: avatus muudatusteks (Akkermans *et al.* 2012), proaktiivset suhtumist oma töösse (Seibert *et al.* 2001; Hirschi *et al.* 2017; Jiang 2017) ja elastsust ehk teisisõnu ka kohanemisvõimet (Bocciardi 2017; Jiang 2017; Cai, *et al.* 2015).

Nagu öeldud, siis tänapäeva paindlikus tööturu situatsioonis ja piirideta karjääris, on avatud suhtumine muudatustesse ja oma teadmiste, oskuste ning karjääri kesksete võimete arendamisse

üks oluline TKV mõjutaja. Teisisõnu nimetatakse seda ka karjääripädevuse arendamiseks (Akkermans *et al* 2012), mis jaguneb neljaks kattuvaks osaks (Ball 1998):

1. Olukorra kujundamine (*Optimizing Your Situation*) ehk teisisõnu on see pädevus, mis sisaldab oskust kujundada tuleviku väljavaateid ja võimalusi ning määratleda üldjoontes oma karjäärile eesmärgid, selleks, et luua muutusi;
2. Oma karjääri planeerimisoskuste kasutamine (*Using Your Career Planning Skills*) on enda tugevustega ära kasutamine karjääri huvides, mis võimaldab võtta vastutus enda karjääri arendamisest;
3. Isikliku arengu kaasamine (*Engaging in Personal Development*), tähendab olukorda, kus tehakse tööd iseenda karjääri eesmärkide nimel ja sisaldab soovi otsida pidevaid arenguvõimalusi;
4. Töö- ja vaba aja (isikliku elu) tasakaalustamine (*Balancing work and non-work*), mis sõltub otseselt inimese enda huvidest ja võimalustest oma tööd ja isiklikku elu tasakaalustada.

Teine samuti relevantne tegur oma TKV tõstmisel on proaktiivne suhtumine oma töösse ja karjääri (Seibert *et al.* 2001; Hirschi *et al.* 2017; Jiang 2017), sest eelkõige proaktiivsed inividid (*proactive individuals*) ja töötajad, kes oskuslikult, ennetavalt tegelevad ise oma karjääri juhtimisega ja enese harimisega (Van Dam 2004; Seibert *et al.* 1999), omavad karjääris eelist teiste ees (Seibert *et al.* 2001). Sellised inividid võtavad ise initsiatiivi, leidmaks ja pakkumaks keerulisematele situatsioonidele lahendusi (*Ibid.*) ning on enamasti hästi ettevalmistatud kutsealasteks muudatusteks, luues ise töökeskkonna, mis sobib nende huvidega. Samuti on nad tegevusele suunatud ja tõenäoliselt tegelevad aktiivselt karjääriga seotud muudatustega, luues töökeskkonna oma karjäärivajaduste jaoks. (Jiang 2017) Seega tuleb välja, et nii karjääripädevuse arendamine ja proaktiivsus oma töös on väga tihedalt seotud käitumised, mõjutades üksteist positiivselt.

Proaktiivne karjääriplaneerimise oskus mõjutab ka kohanemisvõimekust, mis on samuti muutuvus tööturu situatsioonis vajalik oskus (Bocciardi 2017; Jiang 2017; Cai, *et al.* 2015), avaldades mõju TKV-le, mida Fugate *et al* nimetasid teisisõnu elastsuseks (*resilience*). Karjääriga kohanemisvõime on suurem inimestel, kellel esineb omadusi nagu optimism, õppimise soov, avatus, tunnetatud võimekus ja sisemine kontrollkese (Fugate *et al.* 2004). Mõiste karjääri kohanemisvõime (*career adaptability*) peegeldab töötajate ressursse praeguste ja eelseisvate töö-

ja karjäärinvesteeringute juhtimiseks, mis võivad mõjutada nende integreerumist sotsiaalsesse keskkonda ja väljendab nende valmisolekut muudatusteks läbi suhtumise, pädevuste ja käitumiste, mida töötajad kasutavad, et kohandada end neile sobivale tööle. (Savickas 1997)

Karjääriga kohanemise võime on kujundatud hierarhilise konstruktsioonina, mis hõlmab mitut mõõdet: mure, kontroll, uudishimu ja usaldus/enesekindlus. Karjääri mure (*career concern*) on esimene ja kõige olulisem mõõde, millest üksikisik on orienteeritud kavatsedes tulevasi karjäärivõimalusi planeerida. Karjääri kontroll (*career control*) näitab seda, mil määral isik võtab vastutuse oma arengu ja töökeskkonna ees näidates enesedistsipliini, pingutust ja püsivust. Karjääri uudishimu (*career curiosity*) näitab mil määral üksikisik uurib töömaailma ja otsib teavet kutsealade ja nende vajaduste ning võimalike tulevaste iseärasuste kohta. Karjääri enesekindlus (*career confidence*) viitab sellele, millises ulatuses on indiviidil usku tema enda võimesse mõistlikke karjääriotsuste tegemisel, kirjeldades töötajate veendumusi, et nad saavad muuta oma karjääri eesmärgid reaalsuseks, edukalt lahendada probleeme ja ületada takistusi. (Savikas, Porfeli 2012; Bocciardi *et al.* 2017)

Uuringud on näidanud, et kõik nimetatud TKV suurendavad tegurid mõjutavad kas rohkemal või vähemal määral karjääriedu, olles kõik omavahel positiivses seoses (e.g. Seibert *et al.* 2001, Guan *et al.* 2015; Bocciardi *et al.* 2017). Näiteks karjääripädevuse tõstmine võib kaasa aidata mitmete karjääriga seotud tulemuste parandamisele: paraneb konkurentsivõime (Akkermans *et al.* 2012), ja sellega karjääriedu üldiselt (Akkermans, Tims 2017), ka karjääriga rahulolu (De Vos *et al.* 2011) kuid samuti kutsesobivus (King 2004) ja karjääri planeerimise oskused (Akkermans *et al.* 2012). Lisaks leidsid Akkermans & Tims (2017), et karjääripädevuste tõstmine kasvatab töötaja vastupidavust ning enesekindlust oma karjääriga toimetulemisel, kuid ka töö- ja isiklike eesmärkide tasakaalustamisel. Samuti on tõestatud positiivne seos proaktiivse (ka innovaatilise) käitumise ja välise ning ka sisemise karjääriedu vahel (Seibert *et al.* 2001) ning mitmed uuringud näitavad ka, et karjääri kohanemise võime koos karjääri juhtimisega on nii objektiivse kui ka subjektiivse karjääriedu mõjutajad (e.g. Guan *et al.* 2015; Bocciardi *et al.* 2017).

Lisaks näitavad hiljutised uuringud, et kõrgema TKV-ga töötajad tajuvad paremini häid võimalusi leida alternatiivseid töökohti ja suudavad paremini toime tulla tänapäeva üha keerukama tööturu olukorraga (Fugate *et al.* 2004). Samas suurimaks takistuseks selle parandamisel on vilets suhtlemisoskus või sotsiaalne pädevusetus, kuid just nn. pehmeid oskusi (nt. meeskonnatöö, suhtlemisoskus ja kultuuriteadlikkus) peetakse akadeemilistest teadmistest olulisemateks tööturul

toimetuleku oskusteks. (Hogan *et al.* 2013) Seega just püsivad isikuomadused võivad saada suurimateks takistuseks TKV arendamisel. Lisaks on uuringud (van Dam 2004) välja toonud, et suurimateks TKV takistavateks teguriteks on (1) ametis/tööl olnud aeg, (2) organisatsiooniga seotuse kestus, (3) töötaja motivatsioon areneda ja (4) töötaja motivatsioon omada stabiilset ja kindlat tööd. Autori arvates viitavad uuringu tulemused sellele, et mida kauem on töötaja oma organisatsiooniga seotud ja mida kindlamini ta ennast tunneb, seda vähem võib ta olla huvitatud tegeleda teadliku TKV arendamisega.

Kui töötaja jaoks tähendab suurenenud TKV paremaid tööalaseid võimalusi, siis organisatsiooni jaoks tähendab see tööjõu vabatahtlikku volavuse suurenemist, mis toob kaasa rahalised kulutused (e.g. Siong *et al.* 2006), kuid ka vajaduse paindlikumalt suhtuda töötajatesse, sest kõrgema TKV-ga töötajad soovivad ise valida, kuidas ja millal nad töötavad (Hogan *et al.* 2013).

Seega, igapäevase TKV parandamiseks on vaja muuhulgas arendada oma karjääripädevust, omada proaktiivset suhtumist oma karjääri ning kohanemisvõime oskust. Igapäevane TKV tõstmine on äärmiselt vajalik näitaja ja karjääriedu hindamise eeldus, sest kõrgema TKV-ga töötajad suudavad paremini toime tulla tänapäeva üha keerukama tööturu olukorraga (Fugate *et al.* 2004). Kuigi TKV tõstmisel on suur vastutus töötajal endal ja organisatsioonid ei kindlusta töötajaid eluaegsete töökohtadega, pakuvad nad siiski võimalusi selle tõstmiseks (läbi arendavate koolituste ja tööülesannete), mis on muutunud järjest olulisemaks väärtuseks karjääriedus traditsioonilise koolihariduse kõrval (Atkinson 2002).

Käesoleva magistritöö üheks fookuseks on ka mõista ning analüüsida töötajate karjääriedu, mis on eduka karjäärijuhtimise eesmärk, seetõttu järgmine peatükk lahkab antud teemat detailsemalt.

1.3 Karjääriedu

Karjääriedu (*career success*) defineeritakse läbi positiivsete psühholoogiliste ja tööga seotud tulemuste või saavutuste, mis on kogutud töökogemustest. Personaalset karjääriedu mõjutavad mitmed erinevad tegurid, alustades demograafilistest näitajatest nagu vanus, sugu, perekonnaseis, kaalase töö, etniline päritolu ja ka sotsiaalmajanduslik taust (e.g. Ng, Feldman 2014; Hirschi *et al.* 2017), kuid ka inimkapitali teooria tunnused nagu haridus, töökogemus, ametialane taust ning töökohtade arv ning tööstaaži pikkus (Hirschi *et al.* 2017). Samuti mõjutab karjääriedu majandustegevuse valdkond, organisatsiooni suurus ning piirkond, kus inimene töötab (Seibert,

Kraimer 2001) ja suur mõjutaja on ka sotsiaalne kapital (Seibert *et al.* 2001; Hirschi *et al.* 2017) viidates sotsiaalsete sidemetele, mis võimaldab inimestel saada töökohti ja karjäärivõimalusi, kõrgemat palka või edutamist. Lisaks ka motivatsiooniteooria, mis viitab üksikisiku enda jõupingutustele kui karjääriedu edenemise allikana.

Karjääriedu võtmetegurid on välja toodud karjääriressursside raamistikus, mis on seotud proaktiivse karjäärijuhtimisega (nt võrgustike loomine ja positsioneerimine) (Hirschi *et al.* 2017). Karjääriressurssi defineerivad Hirschi *et al.* (2017), kui oma karjääri eesmärkide saavutamist, mida saab jagada üldistatud neljaks:

- a) inimkapitali ressursid, mis viitavad teadmistele, oskustele, võimetele ja muudele omadustele, mis on olulised konkreetse tegevusala tulemuslikkuse ootuste täitmiseks;
- b) sotsiaalse kapitali ressursid, mis viitavad arenguvõrgustike, mentorite ja kättesaadava sotsiaaltoetuse poolest individuaalsetele ressursidele;
- c) psühholoogilised ressursid, mis sisaldavad erinevaid positiivseid psühholoogilisi tunnuseid ja seisukordi;
- d) karjääri identiteediresursid, mis hõlmavad teadlikkust enda kui töötaja kohta ja töörolliga seotud subjektiivseid tähendusi.

Sealjuures eristatakse välist ehk objektiivset ja sisemist ehk subjektiivset karjääriedu (Seibert *et al.* 1999). Väline karjääriedu on objektiivselt mõõdetav selliste mõõdikute kaudu nagu palk, edutamine või ametikõrgenduse saamine ning on otseselt seotud ametipositsiooniga. Seevastu sisemist karjääriedu on võimalik mõõta karjääriga rahulolu kaudu ja see sõltub otseselt inimese enda subjektiivsetest eesmärkidest ning ootustest (ehk on töötaja enda taju ja mulje enda karjääri kohta, mis sõltub tema nõudlusnivoo kõrgusest) (Arthur *et al.* 2005; Ng, Feldman 2014; Wang, Wanberg 2017) Nende kahe erineva aspekti koosmõjul (nt summeerides subjektiivse ja objektiivse karjääriedu näitajad) on võimalik mõõta karjääriedu. (Seibert, Kraimer 2001)

Hirschi *et al.* (2017) tõestasid, et kuigi subjektiivne ja objektiivse karjääriedu on tugevas positiivses korrelatsioonis, siis motivatsioon, sotsiaalsed ja organisatsioonilised/töökeskkonna tegurid ehk sisemise karjääriedu tunnused, näitavad enamasti kõrgemaid suhteid karjäärieduga võrreldes palgaga. Teisisõnu palk ehk objektiivse karjääriedu tunnus mõjutab üldist karjääriedu vähemal määral. (Seda põhjusel, et palgatase on seotud ettevõtte tegevusvaldkonnaga ja osades majandustegevuse valdkondades on palgatase traditsiooniliselt kõrgem ja teistes madalam – viimased on eelkõige tegevusalad, kus töötab proportsionaalselt oluliselt rohkem naisi ja mis on

seotud teiste inimeste eest hoolitsemisega). Suurem osa töötajatest määratleb ka ise oma karjääriedu pigem subjektiivsete kui objektiivsete näitajate kaudu (Ng, Feldman 2014). Samas erinevad uuringud (e.g. Seibert, Kraimer 2001; Akkermans, Tims 2017) on täheldanud, et töö efektiivsus või tulemuslikkus ja ka rahulolu on otseselt seotud organisatsioonipoolse panusega oma töötajasse ning objektiivsed näitajad nagu motiveeriv palk või edutamine võib väljenduda just efektiivses ning rahulolevas töötajas, suurendades sellega üldist karjääriedu. (Seibert, Kraimer 2001) Siiski on ka teissuguseid arvamusi ja näiteks Van der Heidem *et al.* (2009) leidsid objektiivse karjääriedu tunnuste ja karjääriedu vahel seose vaid edutamise vahel ning palk karjääriedu ei mõjuta (Van der Heijden *et al.* 2009).

Suurenenud rõhuasetus töö ja inimressursi sobivusele on tõstnud subjektiivse karjääriedu üheks olulisemaks indikaatoriks eduka karjääri kujundamisel (Arthur *et al.* 2005; Akkermans, Tims 2017), kusjuures tähtsamateks näitajateks subjektiivses karjääriedus peetakse töötaja enda TKV-t ja töö- ja pereelu ühitamist, sest need pakuvad inimesele vastavalt turvalise tunde töö leidmisel ja säilitamisel ning töö- ja isiklike eesmärkide tasakaalustamisel. (*ibid.*) Leitakse koguni, et tasakaalustamata töö ja isikliku elu võib põhjustada muuhulgas läbipõlemist ja stressi (Lin, Huang 2014). Samas Rasdi *et al.* (2011) jõudsid järeldusele, et subjektiivset ja objektiivset karjääriedu tuleb vaadelda kui eraldiseisvate nähtustena, kus mõlemaid ennustavad ja mõjutavad erinevad näitajad. Lisaks tõid nad oma uuringu tulemustes välja, et naissoost juhtidele on olulisem pigem subjektiivse karjääriedu arendamine ning meesjuhtidele, vastupidiselt, objektiivne karjääriedu ehk liikumine ametiredelil. (Rasdi *et al.* 2011)

Seega TKV-st on saanud karjääriedu peamine tegur ja eeltingimus (Fugate *et al.* 2004). De Vos *et al.* (2011) uuringu tulemused näitasid, et töötajate kaasamine ja toetamine kompetentside arendamisse suurendab TKV-t ja karjääriedu, kusjuures eriti rõhutavad nad just karjäärirahulolu, mis tõusvat TKV arenemisel. Samuti on tõestatud, et TKV, subjektiivse kui ka objektiivse karjääriedu vahel on positiivne seos, mis tõestab, et TKV prognoosib ja ennustab karjäärirahulolu ning karjääriedu üldiselt (näiteks demograafiliste muutujate kõrval). (Guo *et al.* 2009; De Vos *et al.* 2011; Van der Heijde, Van der Heijden 2006; Seibert *et al.* 1999)

Kuigi Seibert *et al.* (2001) rõhutasid, et mitmed karjääriteemalised uuringud kohtlevad inimesi passiivsete ja mõjutatavatena, kus olukord suunab nende käitumist, on siiski teisalt leitud, et töötaja suudab ise oma töökeskkonda ja karjääriedu aktiivselt kujundada (e.g. Seibert *et al.* 2001), läbi mille loob nii endale kui ka organisatsioonile soodsaid tulemusi. Ka antud töö autor on

veendunud, et inimene ise on võimeline oma karjääri kujundama, küsimus on vaid tahtmises tegutseda. Näiteks soovivad Seiber *et al.* (2001) oma karjääriedu parandamiseks karjäärile eesmärgi seada, töötada välja strateegia nende eesmärkide saavutamiseks, püüda ajakohastada oma oskusi ja laiendada oma põhioskusi ning lisaks selleks, et mõista karjäärivõimalusi soovivad nad konsulteerida kõrgematel kohtadel olevate kolleegidega. Autori arvates kõik mainitud sammud aitavad juhtida oma karjääri ja aitavad arendada ka TKV-t, mille tulemusena paraneb üldine karjääriedu.

Kokkuvõtteks: (1) isiklikku karjääriedu mõjutavad erinevad tegurid (demograafilised, sotsiaalsed jne), mida on võimalik tõsta läbi erinevate karjääriressursside ning proaktiivse teadliku karjäärikäitumise (inimkapitali, sotsiaalse kapitali jne kasutamine), (2) karjääriedu jaguneb kaheks osaks (subjektiivseks ja objektiivseks karjäärieduks, millest esimest saab lihtsustatult nimetada ka karjääriga rahuloluks ja objektiivne karjääriedu näitab sisuliselt ametialast liikumist). Kuigi uuringud on näidanud subjektiivse karjääriedu tähtsust objektiivse ees, on mõlemad märkimisväärselt olulised karjääriedu hindamisel. Ka antud töö raames hindab autor vastajate üldist karjääriedu kui subjektiivse ja objektiivset karjääriedu summat, kuid analüüsib nende mõju ka eraldi seoses teiste uuritavate teemade ja tunnustega (et mõista, kuivõrd nende kahe karjääriedu näitaja mõju on erinev).

Eduka karjääri kontekstid on oluline analüüsida ka töötaja seotust organisatsiooni või ettevõttega, kus ta töötab ja tööga rahulolu, mida järgnevas peatükis käsitletakse.

1.4 Töökohajuurdumus ja tööga rahulolu

Organisatsioonist vabatahtlikult lahkumise ja jäämise põhjuseid on uuritud palju (e.g. Lee *et al.* 2014) - sh motive, mis hoiab töötajaid kinni oma organisatsioonis, kuigi on paremaid karjääri võimalusi mujal (e.g. Crossley *et al.* 2007). Usutakse, et inimesed püsivad organisatsioonis, kui nad on rahul oma tööga, pühendunud organisatsioonile ja seotus tööga on kõrge. Rahulolematuse oma tööga on olulisim põhjus töölt vabatahtlikult lahkumiseks, kuid vabatahtlikult liigutakse teise organisatsiooni ka pühendumuse ning seotuse puuduse tõttu. (Mitchell *et al.* 2001)

Crossley *et al.* (2007) uurisid töökohajuurdumuse ja rahulolematuse seoseid ja leidsid muuhulgas, et rahulolevamad töötajad vaatavad vähem tööturul ringi, mis tähendab ühtlasi nõrgemat

lahkumiskavatsust. Lisaks leidsid nad, et töötajatel, kes usaldavad oma organisatsiooni, esineb vähem häbelist käitumist ning, et rohkem kaasatud töötajad püsivad organisatsioonis kauem. Kuid usaldus ja seotus organisatsiooni ja töötaja vahel tekib läbi positiivse ja järjekindla ning selge, avatud suhtluse, mis muuhulgas peab sisaldama selgitustöid organisatsiooniliste muudatuste või oluliste otsuste kohta. (Marasi *et al.* 2016)

Töökohajuurdumus ei ole sama, mis organisatsiooniline pühendumus, kuid nad on ses mõttes sarnased konstruktid, et mõlema sisuks on indiviidi seotud töökohaga. Organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiliseks seisund, mida iseloomustab organisatsiooni ja töötaja vaheline suhe, mis mõjutab töötaja otsust olla või mitte olla organisatsiooni liige. Organisatsioonilisel pühendumusel on kolm komponenti (Meyer, Allen 1991, lk 67):

- 1) Emotsionaalne pühendumus (*affective commitment*) organisatsioonile näitab töötaja seotust organisatsiooniga tema enda soovil, huvi tõttu töö vastu. Selline pühendumus sisaldab suurt soovi kuuluda organisatsiooni, lisaks usku organisatsiooni väärtustesse ning eesmärkidesse ja tahet pingutada organisatsiooni heaks;
- 2) Alalhoidlik pühendumus (*continuance commitment*) on teadlikkus kulutustest, mis kaasnevad organisatsioonist lahkumisega, mistõttu pühendutakse vaid kohustusest, sest vajatakse oma töökohta.
- 3) Normatiivne pühendumus (*normative commitment*) on kohustus jääda organisatsiooni liikmeks vaid seetõttu, et peab, tuginedes põhiliselt kohusetundele ja lojaalsusele. Näiteks tunneb töötaja, et on organisatsiooni ees võlglane tasutud koolituse või õppetoetuse tõttu.

Töökohajuurdumust (*job embeddedness*) (Crossley *et al.* 2007) saame nimetada oluliseks jõuks, mis hoiab inimest töölt lahkumast ja see viitab olukorrale, kus inimesed jäävad kinni või püsivad oma töökohas erinevate organisatsiooniliste ja kogukondlike jõudude mõju tulemusena (Mitchell *et al.* 2001; Lee *et al.* 2103), mis võivad põhineda sellistel teguritel nagu abielulisus, kaasatus kogukonda ja töö-eraelu eri osade läbipõimitus. Kusjuures töökohajuurdumuses eristatakse kahte alamõõdet: organisatsiooni sisene (*on-the-job embeddedness*) ja tööväline ehk organisatsiooni väline töökohajuurdumus (*off-the-job embeddedness*) (*ibid.*). Kui esimene mõõde näitab kuivõrd kinnistatud on inimene organisatsiooni, kus ta töötab (näiteks lubadus lähitulevikus edendada või palkade tõusu ja ka hüvitiste kaotus töölt lahkumisel), siis tööväline töökohajuurdumus näitab kuivõrd inimene tunneb seotust oma kogukonnaga, kus ta elab ja toimetab, mis hoiab teda organisatsioonist lahkumast (näiteks perele orienteeritud keskkond, vabaaja veetmise kvaliteet). (Lee *et al.* 2103). Neid vorme kirjeldatakse põhielementide kaudu: sidemed (*link*) (formaalne või

mitteametlik seos inimeste ja institutsioonide, asukohtade või teiste inimeste vahel), sobivus (*fit*) (töötajate kokku sobivus või mugavus koos töö- ja mitte-töökeskkonnas) ja ohverdamine (*sacrifice*) (materiaalsete või psühholoogiliste hüvede hind, mida kaotatakse töölt või kogukonnast lahkumisel). (Mitchell *et al.* 2001; Crossley *et al.* 2007; Lee *et al.* 2103; Marasi *et al.* 2016)

On leitud, et koguni suurem enamus töökohajuurdumus faktoritest on seotud kogukonnaga, mis hõlmavad tööväliseid suhteid lähedastega, elukeskkonnaga või ka teiste institutsioonidega ja võib tähendada erinevaid põhjuseid, nagu sõbrad, kodu või meeldiv naabruskond või ka näiteks mugavat tööle sõitu. (Mitchell *et al.* 2001) Samas teine osa uuringud näitavad, et enamasti just madal tööga rahulolu ja suurem alternatiivsete võimaluste olemasolu ennustab vabatahtlikku lahkumiskavatsust (Lee *et al.* 2103). Seega töökohajuurdumus tugevust on võimalik ennustada nii madala tööga rahulolu kui vabatahtlik lahkumiskavatsuse läbi ja töökohajuurdumus põhjendab miks töötajad püsivad organisatsioonis. (Mitchell *et al.* 2001; Lee *et al.* 2103) Samas avastasid Jiang *et al.* (2012), et korrelatsioon töölt lahkumise ja organisatsiooni sisese töökohajuurdumuse vahel on suurem kui organisatsiooni välise töökohajuurdumuse vahel ja nende analüüsi tulemustest selgus, et nii organisatsiooni sisene kui ka väline töökohajuurdumus, töö rahulolu, emotsionaalne pühendumus ja alternatiivsete töökohtade olemasolu ennustavad töötajate vabatahtlikku lahkumist. Tanova & Holtom (2008) läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et enamuse Euroopa maades ennustavad vabatahtlikku lahkumist siiski mõlemad töökohajuurdumuse faktorid – nii organisatsiooni väline kui ka sisene, ent näiteks Taanis ja Itaalias ennustab seda nendest kahest ainult organisatsiooni sisene töökohajuurdumus. Nagu arutavad Lee *et al.* (2103), siis võib lahknevus tuleneda kultuurist ja rahvuslikust päritolu erinevustest.

On tuvastatud töökohajuurdumuse ennustavat mõju innovaatilisele käitumisele ja uute ideede rakendamisele, samas teisalt leiti, et ühes organisatsioonis pikalt püsimine viib aja jooksu sotsiaalse ja inimkapitali arengu vähenemisele, sest töötajad vähendavad oma jõupingutusi sotsiaalse kapitali ülesehitamisele ning võib suurendada ka pere ja töö konflikti. Seega, kuigi kirjanduses keskendutakse pigem töökohajuurdumuse positiivsetele külgedele, on olemas ka negatiivsemad aspektid antud nähtusele. (Ng & Feldman 2010)

Tugev seotus organisatsiooniga mõjutab muuhulgas töö tulemusi, kuid ka organisatsiooni tulemuslikkust (Lee *et al.* 2014) ning nagu öeldud ka töötaja vabatahtlik voolavus võib kujuneda organisatsioonile võrdlemisi kulukaks, kuid võib tekitada ka mittemateriaalselt kahju (näiteks maine langus). (Siong *et al.* 2006) Seega ei ole üllatav, et töötaja nõ kinnihoidmine on tänapäeva

organisatsiooni juhtidel üheks prioriteediks. (Lee *et al.* 2014) Kuid nagu mainitud on inimestel erinevad motiivid töölt lahkumiseks või jäämiseks, mis hõlmavad teiste hulgas emotsionaalseid (liikmelisus annab positiivseid emotsioone), arvutuslike (tulevase väärtuse saavutamise eeldus) ja normatiivsed põhjused (soov vastata perekonna või sõbra ootustele). (Meyer, Allen 1991) Lisaks on veel näiteks alternatiivsed põhjused, mis annavad aimu kuivõrd isik on võimeline saama ja leidma alternatiivset tööd mujal organisatsioonis (Maertz Jr., Boyar 2012).

Seega, töötaja seotus organisatsiooniga või töökohajuurdumus ei tulene ainult organisatsioonist tulenevatest põhjustest, vaid on seotud ka töötaja nõ kinnijäämisega suuremasse sotsiaalsesse süsteemi: erinevatesse lisaks organisatsioonilistele ka ümbritseva kogukonnaga seotud asjaoludesse, mille tõttu töötaja ei ole motiveeritud töökohta vahetama (Lee *et al.* 2014). Selleks, et käesoleva magistritöö raames hinnata kuivõrd kõrge on töötajate üldine töökohajuurdumus (olgu selleks siis ükskõik milline organisatsiooniline või kogukondlik põhjus) kasutab autor Mitchell *et al.* (2001) koostatud üldise töökohajuurdumuse skaalat (*General Job Embeddedness Scale*).

1.5 Kokkuvõtte peamistest teoreetilistest seisukohtadest

Kaasaegses, edukas karjääris on indiviidi roll oma personaalses karjäärijuhtimises oluliselt kasvanud ning töötajad peavad oma töö ja karjääri juhtimisel ning karjääriedu parandamisel ise aktiivsed olema, mis tähendab pidevat TKV arendamist. Selline olukord on muutnud tööjõu mobiilseks ja suurendanud tööjõu vabatahtlik liikumist ehk voolavust, mis omakorda vähendab seotust organisatsiooniga.

Üldistatult saame öelda, et TKV eesmärk on tagada ja säilitada endale töökoht, kas siis organisatsiooni väliselt või siseselt, kuid oma TKV arendamiseks on eelkõige vajalik arendada enesejuhtimise, meeskonnatöö ja ka erinevaid põhioskusi (milleks on näiteks suhtlemisoskus). Lisaks on Fugate *et al.* (2008) välja selgitanud ka rohkem TKV-d mõjutavad tunnused või omadused, teisisõnu ka dispositsioonilised ehk tunnetatud subjektiivselt TKV-st alaskaalad (elastsus ehk teisisõnu kontroll tööelu üle, karjäärioptimism, avatus tööalastele muudatustele, proaktiivne suhtumine töösse ja karjääri, karjäärimotivatsioon ning tööalane identiteet), mis mõjutavad TKV arengut, avaldades mõju karjääriedule. Siiski rõhutatakse erinevates uuringutes just kolme põhilist karjääriedu mõjutajat: avatus muudatusteks (Akkermans *et al.* 2012),

proaktiivne suhtumine oma töösse (Seibert *et al.* 2001; Hirschi *et al.* 2017; Jiang 2017) ja elastsust ehk teisisõnu ka kohanemisvõimet (Bocciardi 2017; Jiang 2017; Cai, *et al.* 2015).

Karjäärieduks nimetatakse töötajate enda positiivseid töökogemusi ning saavutusi ja kuigi eristatakse subjektiivset (teisisõnu karjääri rahulolu) ja objektiivset karjääriedu (seotud ametipositsiooniga), siis on need omavahelises korrelatsioonis. Siiski näitavad uuringud, et just subjektiivse karjääriedu näitajad mõjutavad suuremal määral töötaja üldist karjääriedu, sest see peegeldab inimese soovi näha asju positiivsena, sõltuvalt tema nõudlusnivoost. Samuti määraltavad töötajad ise oma karjääri pigem subjektiivse karjääriedu tunnuste kaudu (Ng, Feldman 2014). Sellegipoolest tuleks vaadelda ja hinnata neid kahte nähtust eraldiseisvatena, sest mõlemaid ennustavad ja mõjutavad erinevad näitajad.

Positiivsem ja oma töö ja karjääri suhtes rahulolevam töötaja suurendab pühendumist organisatsioonile ning tugevdab ka töökohajuurdumust, sest just rahulolematuse põhjustab kõige suuremal määral lahkumiskavatsusi. Siiski on indiviidil mitmeid põhjuseid, mis sunnib lahkuma või jääma, kuid nagu selgus, siis olulisemad neist on organisatsiooni sisene töökohajuurdumus (*on-the-job embeddedness*) ja organisatsiooni väline töökohajuurdumus (*off-the-job embeddedness*), kus esimesel juhul hoiab töötajat oma töökohas kinni erinevad organisatsioonilised põhjused, siis teisel juhul, aga kogukonna omad, kusjuures uuringud ei ole jõudnud ühtsele seisukohale, kumb töökohajuurdumuse tegur ennustab kõrgemat vabatahtlikku liikumist, see võib tihti sõltuda kultuurist ja rahvuslikust päritolust. (Lee *et al.* 2103)

2 EMPIIRILINE ANALÜÜS

2.1 Eesmärk ja hüpoteesid

Empiirilise uurimuse eesmärgiks ongi selgitada välja kuidas on TKV seotud üldise karjäärედuga (ka subjektiivse ja objektiivse karjäärედuga eraldi) ja töökohajuurდumusega. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis sarnast uuringut tehtud, kuid selle väljaselgitamine annaks suure eelise firma juhtidele ja personalitöötajatele, et vähendada organisatsioonis vabatahtlikku volavust.

Teoriale tuginedes püstitatakse järgmised hüpoteesid, mida autor empiirilises uuringus kontrollib:

H1: Töölane konkurentsivõime mõjutab positiivselt karjäärედu.

H2: Töölane konkurentsivõime mõjutab subjektiivset karjäärעדu suuremal määral kui objektiivset karjäärעדu.

H3: Töölane konkurentsivõime on positiivses seoses praeguse tööga rahuloluga.

H4: Karjäärעדu seost töökohajuurდumusega modereerib tööga rahulolu.

H5: Rahulolu praeguse tööga modereerib töölase konkurentsivõime seost töökohajuurდumusega.

2.2 Meetod

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi veebiküsitluse kasudes veebipõhist programmi (*GoogleForms*), mis võimaldab hõlpsasti küsimustikku edastada ja millele vastamine on tehtud võimalikult kiireks ja mugavaks. Küsimustik sisaldas vaid eestikeelseid suletuid küsimusi, kus vastajatele oli ette antud valik, millest tuli leida üks sobiv variant. Küsitlusuuring viidi läbi ajavahemikus 16.03 - 26.03.2018.

Uuringus osalejad leiti edastades küsimustiku täitmiseks kõikidele autori tuttavatele, sõpradele ning endistele töökaaslastele läbi e-maili ja sotsiaalmeedia kanali *Facebook*. Kuigi mugavusvalim ei võimalda teha järeldusi konkreetse sihtrühma kohta, on selle kasutamine sobiv, kui uuringu eesmärgiks on hinnata seoseid erinevate konstruktidе vahel eesmärgiga saada indikatsioon, kas püstitatud hüpoteesid leiavad põhimõttelist kinnitust (või mitte).

Valimi moodustas 189 vastajat, kellest 76% on naisi (n=143) ja 24% mehi (n=46). 30% vastajaist on vanuses 20-30 a, 47% vanuses 31-40 a ja 23% vastajate vanus on vahemikus 41-67 a. Vastajate keskmine vanus on 35 a. Enamus vastajad olid ametipositsioonilt juhid (n=69), tippspetsialist (n=49) ning tehnikud ja keskastme spetsialistid (n=38), lisaks olid esindatud kontoritöötajad ja klienditeenindajaid (n=10), teenindus- ja müügitöötajad (n=7) ja oskus- ja käsitöölised (n=3).

Ankeetküsimustik jaguneb kolmeks osaks:

- 1) Esimene osa keskendub isikliku TKV mõõtmisele. Andmete koguti Fugate *et al.* (2008) skaalat kasutades, mis koosneb 24 väitest ja jaguneb kuueks alaskaalaks: avatus tööalastele muudatustele, proaktiivne suhtumine (töösse ja karjääri), karjäärimotivatsioon, elastsust (*resilience*) töö ja karjääri osas, karjäärioptimism ja tööalane identiteet. Originaalskaala sisemine reliaablus (Cronbach'i alpha) on 0,76.
- 2) Teine osa keskendub karjääriedu mõõtmisele. Subjektiiivse karjääriedu hindamiseks kasutati Greenhaus *et al.* (1990) skaalat, mis mõõdab karjääri rahulolu. Originaalskaala sisemine reliaablus on 0,88 (Greenhaus *et al.* 1990). Objektiiivse karjääriedu hindamiseks on küsimustikus kolm küsimust või väidet: K1: Milliselt ametikohalt alustasid oma karjääri, kui võrdled end oma praeguste kolleegidega (kes teevad samasugust v enam-vähem samalaadset tööd)? K2: Võrreldes sama ametiala esindajatega/sama tööd tegevate kolleegidega (teistes ettevõtetes) on Teie igakuine sissetulek K3: Hinnates oma senist tööalast karjäärile võrreldes ametikohaga, millelt alustasid töötamist. (Objektiiivse karjäärieduhindamiseks kasutatav küsimuste komplekt on uurimistöö juhendaja koostatud tuginedes asjakohase kirjanduse ja mõõtevahendite läbitöötamisele ning seda on varasemalt erinevates üliõpilastöodes ka kasutatud – nt Habicht 2007). Selles blokis paluti töötajal ka hinnata 5-pallisel skaalal, kui rahul ta on (kõike kokku võttes) oma praeguse tööga.
- 3) Kolmas osa mõõdab üldist töökohajuurdumust, võttes aluseks Mitchell *et al.* (2001) koostatud *General Job Embeddedness* lühiversiooni skaala, mis sisaldas 8 väidet. Sellele blokile eelnes küsimus töökoha vahetamise kavatsuse kohta (Kas olete mõelnud töökoha vahetamise peale viimase aasta jooksul?) ja lisandus veel kolm küsimust tööga rahulolu mõõtmiseks: Kui tähtis ja oluline koht on tööl sinu elus? Ja üks küsimus soovis teada, et kui vahetaksite töökohta, siis kuidas.

Enamus küsimustikus sisaldavaid väited hinnati Likerti viiepalliskaalal, kus 1 tähendas– ei nõustu üldse, 2 - pigem ei nõustu, 3- nii ja naa või kohati ka raske öelda, 4- pigem nõustun ja 5 – nõustun täielikult, mis sarnaneb originaalküsimustikkudega. Samas objektiivse karjääriedu ja tööga rahulolu hindamiseks oli vastuste valikuvariandid pikemad. Näiteks küsimusele:” Milliselt ametikohalt alustasid oma karjääri, kui võrdled end oma praeguste kolleegidega (kes teevad samasugust v enam-vähem samalaadset tööd)?” said vastajad valida 1 - Oluliselt madalamalt ametikohalt, ... 5 - Oluliselt kõrgemalt ametikohalt teistega võrreldes.

Lisaks sisaldas küsimustik demograafiliste andmete küsimusi, kus autor soovis teada vastaja vanust, sugu ning ametikohta.

2.3 Tulemused

2.3.1 Tööalane konkurentsivõime

TKV küsimustiku struktuur vastab suuresti originaalile (ca 80% või rohkem kui faktoranalüüsis kasutada telgede ortogonaalset pööramist, kuid telgede mitteortogonaalse pööramise puhul, mida teoreetiline mudel lubab, on väidete jagunemine alaskaaladeks 90% osas identne originaaliga). Seetõttu moodustati TKV alaskaalad teoreetilise mudeli alusel. Alaskaalade ja üksikväidete kirjeldav statistika on esitatud lisa 1.

TKV tulemusi üldistades võib väita, et alaskaalade keskväärtused on võrdlemisi kõrged ja hajuvused pigem madalad, jäädes küllaltki sarnasesse keskmisesse vahemikku ($m=3,81$ kuni $4,31$) (vt lisa 1 ja tabel 3). Siiski, tulemusi lähemalt analüüsid on näha, et mõnevõrra kõrgemalt on hinnatud alaskaala - tööalane identiteet ossa kuuluvaid väiteid, mis viitab vastajate kõrgele rahulolule, mis puudutab nende tööalaseid edusamme (keskmise $4,31$ ja standardhälve ehk hajuvus keskmise ümber $0,76$ punkti) ($m=4,31$, $sh=0,76$) ning mõnevõrra madalamalt ($m=3,81$, $sh=1,04$) hinnati oma karjäärimotivatsiooni, mis viitab vastajate madalamale arenemise ja õppimise soovile.

Analüüsid lähemalt isikliku TKV alaskaalade omavahelisi seoseid (vt lisa 2), mis antud uurimuses koosneb kuuest alakomponendist, saab väita, et kõik alaskaalad on omavahel positiivses

mõõdukas või nõrgas seoses ning Cronbach`i alfa (a) analüüsi tulemusel saab väita, et alaskaalade sisemine reliaablus ehk skaalade usaldusväärsus on kas hea, piisav või kaheldav. Väga head või väga kehva tulemust välja ei tulnud (vt tabel 1), seega Cronbachí alfa analüüs kinnitab, et mõõtmise tulemused on nelja alaskaala osas piisavalt usaldusväärsed.

Tabel 1. Cronbach`i alfa TKV alaskaalade tulemused

Alaskaalad	a	Sisemine reliaablus
Avatus muutustele	,807	Hea
Proaktiivsus	,677	Piisav
Karjäärimotivatsioon	,623	Kaheldav
Karjäärioptimism	,749	Piisav
Elastsus	,602	Kaheldav
Töölane identiteet	,727	Piisav

Allikas: autori koostatud, tõlgendamisi kasutatud L.Cronbach andmeid kasutades

Analüüsidest teoorias enim rõhutatud TKV mõjutajate – avatus muutustele, elastsus(kontroll oma töö üle) ja proaktiivsus - omavahelisi seoseid, võib öelda, et kõigi nende alaskaalade vahel on mõõduka tugevusega positiivne seos, mis omakorda viitab sellele, et kõik need kolm alaskaalat on üksteise mõjutajad. Teisisõnu töötajad, kes tegelevad aktiivselt karjääriga seotud muudatustega tõenäoliselt ka suhtuvad proaktiivselt oma karjääri, tundes samal ajal, et omavad kontrolli oma töö ja karjääri üle. Nende valmisolek muudatusteks võimaldab neil ennetavalt suhtuda ka oma tööalastesse võimalustesse ja seda suhteliselt paindlikult.

Alaskaalade omavaheliste korrelatsioonide osas jääb silma TKV tööalase identiteedi skaala: nii tööalase identiteedi ja elastsuse ($r=0,53$, $p<0.01$) kui ka tööalase identiteedi ja optimismi alaskaalade vahel ($r=0,43$, $p<0.01$) on olulised mõõduka tugevusega positiivsed seosed. Teisisõnu tähendavad antud korrelatsioonid, et mida rahulolevam on töötaja oma tööalaste edusammude üle, seda paremat kontrolli omab ta karjääri üle ning seda optimistlikumalt oma karjääri väljavaadetes suhtub ja vastupidi. Samuti kõrgem korrelatsioon on elastsuse ja karjäärimotivatsiooni alaskaala ($r=0,52$, $p<0.01$) ning avatuse muudatusteks ja optimismi vahel ($r=0,53$, $p<0.01$), mis viitavad sellele, et mida paremini töötaja tunneb, et tal on kontroll oma karjääri üle, seda motiveeritumalt suhtub oma karjääri ning mida avatum on muudatusteks, seda optimistlikumalt vaatab oma karjääri ja vastupidi.

Kui tööalane identiteet näitas eelnevalt kõrgemat seost teiste alaskaalade vahel, siis avatuse muudatustele vaheline seos on vastupidiselt, üks nõrgematest ($r=0,29$, $p<0.01$). See peegeldab vastajate suhtumist tööalaste edusammude ja avatuse vahel ehk teisisõnu tööalased edusammud puudutavad vaid vähesel määral suhtumist muutustesse. Samuti on nõrgemad seosed karjäärioptimismi ja karjäärimotivatsiooni ($r=0,26$, $p<0.01$) ning karjäärimotivatsiooni ja avatus muudatustele ($r=0,26$, $p<0.01$) vahel. Need näitajad viitavad sellele, et optimistlik suhtumine näha erinevaid võimalusi töökohas ei mõjuta väga tugevalt motivatsiooni planeerida tulevikku läbi arengu ja kui motivatsioon on madal, siis avatus muudatusteks võib olla siiski kõrge ehk ühe alakomponendi mõju teisele on pigem nõrk.

Tabel 2. Friedmani testi tulemused: TKV alaskaalade võrdlus astakute keskmiste alusel

Astakud	Keskmine
Avatus muutustele	3.68
Proaktiivsus	3.51
Karjäärimotivatsioon	2.74
Elastsus	3.41
Tööalane identiteet	4.33
Karjäärioptimism	3.32

Allikas: autori koostatud

Test Statistika ^a	
N	182
Chi-Square	74.389
df	5
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

Samas mitteparameetiline statistika, mis kasutab astakuid keskväärtuste asemel grupierinevuste sedastamiseks (vt tabel 2) näitab, et eksisteerib vähemalt üks erinevus kuue alaskaala keskmistes, mis on statistiliselt oluline. Kasutades keskmiste paariviisilist võrdlust t-testiga ilmnes, et ainult TKV proaktiivne suhtumine töösse ja karjääri ning TKV kontroll tööelu üle (elastsus) skaalade keskmised ei erine üksteisest ning ülejäänud keskmised on üksteisest oluliselt erinevad tasemel $p<0.001$. Seega saab keskmiste alusel teha pingerea (vt tabel 3).

Tabel 3. TKV alaskaalade kirjeldav statistika

	N	Keskm.	SD	Min	Max	Protsentiil		
						25st	50st (Med)	75st
Avatus muutustele	182	4.1580	.56312	2.00	5.00	3.7500	4.0000	4.5000
Proaktiivsus	182	4.0788	.63403	2.00	5.00	3.6667	4.0000	4.6667
Karjäärimotivatsioon	182	3.8352	.78877	1.33	5.00	3.3333	4.0000	4.4167
Elastsus	182	4.1003	.52812	2.50	5.00	3.7500	4.0000	4.5000
Tööalane identiteet	182	4.3407	.49733	2.67	5.00	4.0000	4.3333	4.8333
Karjäärioptimism	182	4.0495	.62040	2.00	5.00	3.6667	4.0000	4.6667

Allikas: autori koostatud

2.3.2 Karjääriedu

Üldine karjääriga rahulolu ehk teisisõnu subjektiivne karjääriedu on võrdlemisi kõrge ja hajuvus pigem madal ($m=3,75$, $sh=0,97$) (vt lisa 3). Üksikväidete kirjeldava statistika analüüsi põhjal saame väita, et suur enamus vastajatest on oma karjääriga rahul, ainult sissetulekut puudutavat väidet hinnati kõige madalamalt ($m=3,33$, $sh=1,14$), mis autori arvates peegeldab ühe osa töötajate suhtumist majandusolukorda, kus elatakse palgapäevast palgapäevani, ilma võimaluseta midagi säästa, vihjates ka objektiivse karjääriedu tunnusele.

Tabelis 4 on näha, et subjektiivne karjääriedu on positiivses mõõdukas seoses TKV-ga, samas kui objektiivne karjääriedu ja TKV vahel seos puudub. Kui aga kontseptualiseerida karjääriedu kui objektiivse ja subjektiivse karjääriedu summat, siis näeme, et TKV on sellega mõõdukalt positiivselt seotud ning seda, et karjääriedu koosneb kahest komponendist kinnitab positiivne korrelatsioon karjäärirahulolu ja objektiivse karjääriedu vahel.

Tabel 4. Karjääriedu ja TKV vahelised korrelatsioonid

		TKV	Karjääriedu koos	Obj. Karjääriedu	Karjääri rahulolu
TKV	Pearson korrelatsioon	1	,309**	0,109	,548**
	Sig. (2-tailed)	-	,000	,151	,000
Karjääriedu koos	Pearson korrelatsioon	,309**	1	,908**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000	-	,000	,000
Obj. karjääriedu	Pearson korrelatsioon	,109	,908**	1	,257**
	Sig. (2-tailed)	,151	,000	-	,000
Karjääri rahulolu	Pearson korrelatsioon	,548**	,639**	,257**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	-

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

Allikas: Autori koostatud

Seega saab väita, et kuigi karjääriedu on töötajate TKV keskmise tugevusega seotud, siis eraldi võetuna objektiivsed karjääriedu näitajad (palk, ametikõrgendused ja edutamine) töötajate TKV-ga seotud ei ole. Seevastu mõjutavad seda keskmise mõõduka tugevusega subjektiivsed karjääriedu näitajad (eesmärgid ja ootused, enda taju ning mulje oma karjääri kohta). Kui aga vaadelda lähemalt Cronbach`i alfa näitajaid (vt tabel 5), siis võime öelda, et kõige usaldusväärsem karjääriedu ankeetküsitluse tulemused on subjektiivse karjääriedu hinnangud.

Tabel 5. Cronbach`i alfa karjääriedu tulemused

	a	Sisemine reliaablus
Sub. karjääriedu	,852	Hea
Obj. karjääriedu	,671	Piisav
Karjääriedu kokku	,727	Piisav

Allikas: autori koostatud, tõlgendamisi kasutatud L.Cronbach andmeid kasutades

2.3.3 Tööalane konkurentsivõime karjääriedu ennustajana

TKV karjääriedu ennustamiseks kasutatud regressioonanalüüsi sammregressiooni (BACKWARD) protseduuri (vt lisa 4), mille omapära seisneb selles, et alustatakse kõige keerulisema mudeliga, mis sisaldab ka kõikvõimalikud sõltumatute tunnuste koosmõjud. Seejärel eemaldatakse mudelist kõik mitteolulised koosmõjud ning siis ülejäänud mitteolulised mõjud. Regressioonanalüüsi tulemuseks on, et kolmas mudel ($F = 13.981$, $p > 0.001$) seletab ca 26 % sõltuva tunnuse

(karjääriedu) variatiivsusest (R Square = 0.259) ning karjääriedu ennustavad järgmised TKV alateemad: proaktiivne suhtumine, kontrolli tajumine enda tööelu üle ehk elastsus, optimistlik suhtumine karjääri ning tööalane identiteet (vt tabel 6).

Tabel 6. Sammregressiooni tulemused: TKV alaskaalad karjääriedu ennustajatena

Tunnused	Standardiseeritud Beeta	t	p
(konstant)		1.430	0.155
Proaktiivsus	0.158	2.100	0.037
Elastsus	0.240	2.873	0.005
Karjäärioptimism	0.147	1.877	0.062
Tööalane identiteet	0.142	1.770	0.079

Allikas: autori koostatud

Sama sammregressiooni meetodit (BACKWARD) kasutades analüüsiti ka objektiivse ja subjektiivse karjääriedu sõltuvust TKV alateemadest. Leiti, et oluline objektiivset karjääriedu ennustav tegur on TKV proaktiivsus (stand.beeta = 0.179, t=2,324, p=0.021) ja mudel seletab 3% sõltuva tunnuse varieeruvusest (R Square = 0.032; F=5,402, p=0.021). Subjektiivset karjääriedu ennustavad järgmised TKV komponendid: karjäärimotivatsioon, elastsus, karjäärioptimism ning tööalane identiteet (vt tabel 7). Mudel seletab 30% subjektiivse karjääriedu variatiivsusest (R Square = 0.031; F=18.980, p<0.01).

Tabel 7. Subjektiivset karjääriedu ennustavad TKV komponendid

Tunnused	Standardiseeritud Beeta	t	p
(Konstant)		-0.347	0.729
Karjäärimotivatsioon	0.176	2.370	0.019
Elastsus	0.212	2.539	0.012
Karjäärioptimism	0.181	2.445	0.015
Tööalane identiteet	0.156	2.031	0.044

Allikas: autori koostatud

2.3.4 Tööga rahulolu ja töökohajuurdumus

Enamus vastanutest (45 %) on oma tööga pigem rahul või väga rahul (32 %) . Karjääriga rahulolu skaala (subjektiivne karjääriedu) tulemus on seotud sellega, kui rahul on inimesed oma praeguse tööga ($r=0.43$, $p<0.001$) ja ka sellega, kui suurt seotust nad tunnevad organisatsiooniga, kus praegu töötavad ($r=0.40$, $p<0.001$). Rahulolu tööga ja töökohajuurdumus on positiivses mõõduka tugevusega korrelatsioonis ($r=0.54$, $p<0.001$).

Tabel 8. Kirjeldav statistika tööga rahulolu ja töökohajuurdumuse skaala kohta

	N	Min	Max	Keskm.	SD
Töökohajuurdumus	186	8.00	40.00	25.6613	6.759
Töökohajuurdumuse skaala väidete keskmine	186	1.00	5.00	3.2077	.845
Kõike arvesse võttes, kui rahul oled oma praeguse tööga?	185	1	5	4.10	.857

Allikas: autori koostatud

Samas kui töökohajuurdumus: väidete keskmine kolme hindepalli juures 5-pallisel skaalal (st.h=0.85) viitab sellele, et osa vastanuist ei ole organisatsiooni, kus nad töötavad, väga kiindunud (ehk siis kaaluksid töökoha vahetamist, kui see võimalus avaneks) samal ajal kui teine osa hindab enda seotust organisatsiooniga pigem kõrgeks (vt tabel 8), kusjuures töökohajuurdumuse Cronbach'i alfa koefitsient (0,862) näitab saadud tulemuste head sisemist reliaablust, mis kinnitab mõõtmise tulemuste usaldusväärsust.

2.3.5 Töölase konkurentsivõime, töökohajuurdumuse ja karjääriedu seosed

Korrelatsioonanalüüsi tulemused näitasid (vt lisa 5), et TKV on positiivselt seoses nii töörahulolu ($r=0.47$, $p<0.00$) kui organisatsiooniga emotsionaalse seotusega ($r=0.45$, $p<0.00$). Karjääriga rahulolu (subjektiivne karjääriedu) on samuti mõõdukalt positiivselt seotud tööga rahuloluga ($r=0.43$, $p<0.00$) ja organisatsiooni seotusega ($r=0.40$, $p<0.00$). Samas kui objektiivse karjääriedu seos praeguse tööga rahuloluga on küll olemas, kuid nõrgalt esindatud ($r=0.14$, $p=0.59$) ning emotsionaalne seotus organisatsiooni ja objektiivse karjääriedu vahel puudub. Tervikuna võib väita, et karjääriedu on seotud nii praeguse tööga rahuloluga ($r=0,28$, $p<0.001$), kui organisatsiooniga seotuse tajumisega ($r=0.19$, $p=0.13$), kuid see seos on pigem nõrgapoolne.

Kuna töökohajuurdumus on varasematele uuringutele ja teooriale tuginedes seotud töölt lahkumise kavatsusega, siis analüüsidest nende kahe tunnuse vahelist seost (dispersioonanalüüsi meetodil) ilmnes, et ka antud valimi puhul seos kehtib ($F = 23,530$, $p < 0.001$) ning vastajate, kes on viimase aasta jooksul sageli mõelnud töökoha vahetamisele, töökohajuurdumus on oluliselt madalam kui neil, kes töökohavahetusele ei ole mõelnud või on sellele mõnikord mõelnud (vt tabel 10).

Tabel 10. Töökohajuurdumuse skaala keskväärtus sõltuvalt töökohavahetuse kavatsusest

Vastused	N	Keskm.	SD	Stand. viga	95% Keskväärtuse usaldusintervall		Min	Max
					Alumine piir	Ülemine piir		
Jah, sageli	41	19.5610	6.46935	1.01034	17.5190	21.6030	8.00	34.00
Mõnikord	73	26.0685	5.02032	.58758	24.8972	27.2398	15.00	37.00
Ei ole	65	29.2154	6.23371	.77320	27.6707	30.7600	14.00	40.00
Total	185	25.6919	6.76526	.49739	24.7106	26.6732	8.00	40.00

Allikas: autori koostatud

Samuti kinnitavad antud valimi tulemused varasemaid leide ja toetavad Mitchell jt kirjeldatud töökohajuurdumuse teooriat selles, et töökohajuurdumus on positiivses mõõdukas seoses tööga rahuloluga ($r = .563$, $p < 0.001$) ning tööga rahulolu on negatiivselt seotud kavatsusega töökohta vahetada (Kendall's tau_b = $-.461$, $p < 0.001$).

Analüüsimaiks töökohajuurdumuse seoseid TKV ja karjäärieduga kasutati osakorrelatsioonide leidmist, kuna tööga rahulolu on positiivselt seotud nii TKV-ga ($r = .526$, $p < 0.001$) kui karjäärieduga ($r = .422$, $p < 0.001$). Samas tööga rahulolu on oluliselt tugevamini seotud subjektiivse karjäärieduga ($r = .455$, $p < .001$) kui objektiivse karjäärieduga ($r = .192$, $p = 0.013$). Samuti on karjääriedu ja TKV omavahel mõõdukalt seotud ($r = 0.505$, $p < 0.001$).

Eemaldades tööga rahulolu ja TKV mõju karjääriedu ja töökohajuurdumuse seosele ilmnes, et karjääriedu ja töökohajuurdumus ei ole omavahel seotud. See tähendab, et karjääriedu ei mõjuta töökohajuurdumust otse, vaid nendevaheline seos on vahendatud TKV ja praeguse tööga rahulolu poolt (viimased on mediaatoriteks). Samas on TKV ja töökohajuurdumuse vahel nõrk positiivne

seos (kui välja arvata töökohajuurdumuse seotus tööga rahulolu ja karjäärieduga, mis toimivad mediaatorite ehk vahendavate teguritena TKV ja töökohajuurdumuse vahel) (vt tabel 11).

Tabel 11. Osakorrelatsioonid

Alternatiivsed muutujad (control variables)			Töökohajuurdumus	TKV
Tööga rahulolu ja karjääriedu	Töökohajuurdumus	Korrelatsioon	1.000	.231
		Sig. (2-tailed)	.	.004
		df	0	154
	TKV	Korrelatsioon	.231	1.000
		Sig. (2-tailed)	.004	.
		df	154	0

Allikas: autori koostatud

Seega töökohajuurdumus on seotud nii üldise tööga rahuloluga kui töölt lahkumise kavatsusega ehk siis kinnitab töökohajuurdumus olulisust vabatahtliku tööjõuvalavuse ühe olulise tegurina ja TKV ja töökohajuurdumuse vahel on nõrk positiivne seos, kuid kuna TKV on positiivselt seotud ka tööga rahuloluga ning eriti subjektiivse karjääriedu tajumisega, siis kõrgema TKV-ga inimesed on üldiselt rohkem oma praeguse tööga rahul ja nende üldine töökohajuurdumus (üldine seotus organisatsiooniga) on mõõduka tugevusega.

3 ARUTELU JA JÄRELDUSED

Läbiviidud empiirilise uurimistöö eesmärk oli analüüsida ja mõista seoseid töötajate TKV ja karjääriedu ning töökohajuurdumuse vahel. Tulemusi üldistades saab väita, et TKV on seotud nii karjääriedu kui ka töökohajuurdumusega.

Esimene hüpotees (H1), mis eeldas, et TKV seos karjäärieduga on positiivne, leidis kinnitust toetudes eelnevatele uuringutele (e.g. Seibert *et al.* 2001, Guan *et al.* 2015; Bocciardi *et al.* 2017), kui ka käesoleva töö raames läbiviidud empiirilise uuringu tulemustele. Andmeanalüüs näitas, et tajutud (subjektiivne) TKV on oluline karjääriedu ennustaja, kuid subjektiivse (tähendab sisuliselt rahulolu karjääriga) ja objektiivse karjääriedu (seotud ametipositsiooniga) seos TKV-ga on erinev (seos objektiivse ja subjektiivse karjääriedu vahel on $r=0.34$, $p<0.001$) ning eraldi võetuna objektiivsed karjääriedu näitajad töötajate TKV-ga seotud ei ole. Viimast väidet kinnitavad ka varasemalt läbiviidud uuringu tulemused (nt Hirschi *et al.* 2017), mis autori arvates viitab asjaolule, et enamus majandustegevuse valdkondades on palgatasemed piisavad, et sellega nõ hakkama saada ja ära elada, kuid suuremat rõõmu, kui vaid igapäevaste vajaduste katmine palk enamasti kaasa ei too (ükskõik kui palju paraneb igakuine sissetulek, jääb see siiski vaid vahendiks, millega katta kohustusi ja kulutusi). Kuid kui võtta vaatluse alla ametipositsioon, siis autori arvates ametinimetus ei saa tekitada pikaajalist heaolu tunnet, kuivõrd tekitavad seda näiteks rõõm tööalaste saavutuste üle (mis viitab subjektiivsele karjääriedu tunnustele).

Kontseptualiseerides karjääriedu kui objektiivse ja subjektiivse karjääriedu summat, siis on TKV ja karjääriedu mõõdukalt positiivselt seotud. Teisisõnu TKV ja karjääriedu vaheline seos on positiivne ja seetõttu mõjutab TKV positiivselt karjääriedu. Siiski mitte kõik TKV komponendid ei ole võrdselt olulised karjääriedu prediktoritena. Teoorias rõhutati peamiselt kolme mõjutajat: avatus muudatusteks (Akkermans *et al.* 2012), proaktiivne suhtumist oma töösse (Seibert *et al.* 2001; Hirschi *et al.* 2017; Jiang 2017) ja kontrolli tajumist enda tööelu üle (teisisõnu ka elastsus) (Bocciardi 2017; Jiang 2017; Cai, *et al.* 2015), siis empiirilise uuringu (regressioonanalüüsiga sammregressiooni (BACKWARD) protseduuri) käigus selgus, et karjääriedu ennustavad TKV neli alateemat: samuti proaktiivne suhtumine oma töösse, elastsus, kuid lisaks veel karjäärioptimism ning tööalane identiteet. Autori arvates võib erinevus olla tingitud kultuurilisest erinevusest, kusjuures sama protseduuri käigus selgus, et objektiivse karjääriedu oluline ennustav tegur on proaktiivsus ning subjektiivset karjääriedu ennustavad: karjäärimotivatsioon, elastsus,

optimistlik suhtumine karjääri ning tööalane identiteet. Seega ennustavad mõlemat karjääriedu erinevad faktorid, mis ühtlasi kinnitab ka Rasdi jt (2011) uuringu tulemusi, kus nad väitsid, et subjektiivset ja objektiivset karjääriedu tuleb vaadelda kui eraldiseisvate nähtustena, mida mõjutavad erinevad tegurid.

Eelnevast lähtuvalt leidis kinnitust ka uurimuse teine püstitatud hüpotees, mis tugines muuhulgas Hirschi *et al.* (2017) uuringute tulemustele, eeldades, et TKV mõjutab subjektiivset karjääriedu suuremal määral kui objektiivset karjääriedu. Nagu juba kirjeldatud, on kahe karjääriedu ja TKV vaheline seos erinev: subjektiivne karjääriedu TKV-ga on seos mõõdukalt positiivne ($r=0,55$, $p < 0,001$) ja objektiivse karjääriedu ja TKV vahel seos puudub ($r=0,15$, $p < 0,001$). Käesoleva töö autor on nõus Arthur *et al.* (2005) ja Akkermans, Tims (2017) seisukohtadega, kes leiavad, et erinev mõju võib olla tingitud ka suurenenud rõhuasetusest töö ja inimressursi sobivusele, mis on tõstnud subjektiivse karjääriedu üheks olulisemaks indikaatoriks eduka karjääri kujundamisel, mis ilmselt viitab olukorrale, et isiklik rahulolu ja rõõm tööst on olulisem kui palk ja ametinimetus.

Kolmas hüpotees, mis tuginedes Mitchell *et al.* (2001) uuringu tulemustele, eeldades, et TKV on positiivses seoses praeguse tööga rahuloluga, leidis samuti kinnitust ka autori poolt läbiviidud empiirilise uuringu tulemustes. Andmeanalüüsi käigus tuvastati tööga rahulolu (mis on sisuliselt subjektiivne karjääriedu) ja TKV vahel positiivne seos ($r=0,53$, $p<0,001$), mis tähendab, et kõrgema TKV-ga töötajad on rahulolevamad ka oma töös, sest kõrgema TKV-ga töötajad on teadlikumad ka oma tööalastest soovidest, mistõttu tööga ja karjääriga rahulolu on kõrgem.

Kinnitust leidis ka neljas hüpotees, mis tuginedes Crossley *et al.* (2007) ja Mitchell *et al.* (2001)uuringu tulemustele ning eeldas, et karjääriedu seost töökohajuurdumusega modereerib tööga rahulolu. Ka käesoleva töö valim kinnitas varasemaid leide ja tulemused toetavad Mitchell *et al.* kirjeldatud töökohajuurdumuse teooriat selles, et töökohajuurdumus on positiivses mõõdukas seoses tööga rahuloluga ($r=.563$, $p<0,001$) ning tööga rahulolu on negatiivselt seotud kavatsusega töökohta vahetada (Kendall's tau_b = - .461, $p<0,001$). Seega on töökohajuurdumus seotud nii üldise tööga rahuloluga kui töölt lahkumise kavatsusega ehk siis kinnitab töökohajuurdumuse olulisust vabatahtliku tööjõuvalavuse ühe olulise tegurina.

Järjekordse kinnituse leidis ka järgmine hüpoteesid (H2), mis oletas, et rahulolu praeguse tööga on oluline tegur, mis mõjutab kõrgema TKV-ga töötajate töökohajuurdumust. Antud hüpotees pidas paika juba tuginedes teiste läbiviidud uuringutele (e.g. Crossley *et al.* 2007 või ka Mitchell

et al. 2001), kuid ka autori poolt läbiviidud empiirilise uuringu analüüsi tulemustes ilmnes, et TKV on positiivses seoses rahuloluga praeguse tööga ($r=.526$, $p<0.001$) ning kuna TKV on positiivselt seotud tööga rahuloluga (eriti subjektiivse karjäärisedu tajumisega), siis kõrgema TKV-ga inimesed on üldiselt rohkem oma praeguse tööga rahul. Kuna tulemused näitavad, et nende üldine töökohajuurdumus on mõõduka tugevusega ($r=0,23$, $p<0.004$), siis seega tõestabki see seda, et rahulolu praeguse tööga on oluline tegur, mis mõjutab kõrgema TKV-ga töötajate töökohajuurdumust.

Seetõttu, eelnevast lähtuvalt, ei leia kinnitust uurimuse eesmärgist tulenev viimane hüpotees (H3), mis oletas, et suurem TKV on negatiivses seoses töökohajuurdumusega. Eeldus oli, et kui oled kõrgema TKV-ga töötaja, siis vaatad aktiivsemalt tööturul ka ringi, kuid vastav eeldus ei pidanud paika ei uuritud teooriates, ega ka läbiviidud empiirilises uuringu tulemustes. Kuigi ilmnes TKV ja töökohajuurdumuse vahel võrdlemisi nõrk seos, oli see siiski positiivne ($r=0,25$, $p < 0,001$), mis tõestab seda, et mida kõrgem on TKV, seda rahulolevam kipub töötaja olema nii oma tööga kui ka organisatsiooniga ja seetõttu üldine töökohajuurdumus hoopis suureneb.

Kokkuvõtvalt võib väita, et uurimuse eesmärk on täielikult täidetud ning empiirilise uuringu tulemusena on tuvastatud TKV vaheline positiivne seos nii karjääriseduga kui ka töökohajuurdumusega (samas kui karjäärisedu ja töökohajuurdumus ei ole omavahel otseselt seotud ning nende vaheline seos on vahendatud TKV ja praeguse tööga rahulolu poolt).

Tulemustest lähtuvalt saab järeldada, et töötajate organisatsioonis hoidmiseks on oluline:

- a) tagada nende tööga rahulolu ja selgitada välja, kuivõrd rahul nad on oma senise karjääriga (subjektiivne karjäärisedu), sest senise karjääriga rahulolevamad töötajad tunnevad ka suuremat seotust praeguse organisatsiooniga (ei ole väga motiveeritud lahkuma) ja
- b) anda võimaluse tajutud TKV arendamiseks, sest see mõjutab töökohajuurdumust (kuigi puhas seos ei ole tugev, on see siiski olemas) oletatavalt selle tõttu, et inimesed ei pruugi viitsida tegeleda uue töökohta otsingutega, kui nad on oma praeguse tööga ja senise karjääriga rahul.

Kuna teema on aktuaalne ning karjäär pidevus muutuses, siis on autori hinnangul ka edaspidi oluline keskenduda töötajate TKV ja karjäärisedu ning ka töökohajuurdumuse omavaheliste seoste analüüsimisele. Kuigi skaalade sisereliaablus käesolevas uuringus olid usaldusväärsed, ei võimalda töös kasutatud mugavusvalim teha järeldusi konkreetse sihtrühma kohta (vaid võimaldas hinnata seoseid erinevate konstruktide vahel), mistõttu tuleks edaspidi sarnase uuringu

läbiviimiseks kasutada teisi meetodeid ja konkreetsemat valimit, keskendudes nt organisatsioonist või valdkonnast lähtuvalt oma töötajate olukorra analüüsimisele. Selline lähenemine annaks detailsemat infot konkreetse sihtrühma kohta ning võimaldaks tuvastada sealseid võimalikke rahulolematusi. Samuti võib andmeanalüüsi lisada erinevaid mõjutajaid (nt inimkapitali tunnused, tööstaaž jne), mis võivad analüüsitava nähtuste seoseid mõnevõrra muuta.

Käesoleva uuringu peamiste kitsaskohtadena näeb autor veebiküsitluse usaldusväarsust - st uuringus osalenud vastajate vastused võivad olla meelevaldsed või ebaausad ning puudub tagasiside kuivõrd vastajaid küsimusi üheselt mõistsid, mistõttu ei pruugi tulemused olla täielikult tõesed.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva eduka ning paindliku karjääri üheks olulisemaks eelduseks on saanud töötaja TKV järjepidev arendamine, mis mõjutab karjääriga rahulolu ja karjääriedu, mille tulemuseks on töötajad, kes ise teadlikult juhivad oma karjääri, teades oma väärtust ja suunda.

Käesoleva uurimuse eesmärk oli välja selgitada kuidas on TKV seotud karjääriedu ja töökohajuurdumusega. Püstitatud eesmärkide saavutamiseks ja hüpoteeside kontrollimiseks koostas autor teoreetilise ülevaate TKV, karjääriedu ja töökohajuurdumuse olemusest, nende kujunemist mõjutavatest teguritest ja omavahelistest seostest ning viis läbi ka mugavusvalimiga kvantitatiivse veebipõhise empiirilise uuringu (n=189).

Uuringu tulemustest selgus, et TKV seos karjääriedu ja ka töökohajuurdumusega on positiivne, kusjuures töötajad ise peavad oma TKV-t suhteliselt kõrgeks ning lisaks selgus, et subjektiivset ja objektiivset karjääriedu tuleks vaadelda eraldiseisvate nähtustena, millel on erinev seos nii TKV kui ka töökohajuurdumuse vahel.

Empiirilise uuringu analüüsitulemusena võib kokkuvõtvalt öelda alljärgnevat:

Esiteks, tajutud (subjektiivne) TKV on oluline karjääriedu ennustaja, kuid siiski mitte kõik TKV komponendid ei ole võrdselt olulised karjääriedu prediktoritena. Karjääriedu ennustavad neli TKV komponenti: proaktiivne suhtumine, kontrolli tajumine enda tööelu üle ehk elastsus, optimistlik suhtumine karjääri ning tööalane identiteet.

Teiseks, subjektiivse (tähendab sisuliselt karjääriga rahulolu) ja objektiivse karjääriedu (seotud ametipositsiooniga) seos TKV-ga on erinev (seos objektiivse ja subjektiivse karjääriedu vahel on $r=0.341$, $p<0.001$).

Kolmandaks: töökohajuurdumus on seotud nii üldise tööga rahuloluga kui töölt lahkumise kavatsusega ehk siis kinnitab töökohajuurdumuse olulisust vabatahtliku tööjõuvalavuse ühe olulise tegurina. Uurimiseesmärgile “Kas ja kui tugevalt on seotud TKV ja karjääriedu töökohajuurdumusega?” saab vastata järgmiselt: TKV ja töökohajuurdumuse vahel on nõrk positiivne seos, kuid kuna TKV on positiivselt seotud ka tööga rahuloluga ning eriti subjektiivse karjääriedu tajumisega, siis kõrgema TKV inimesed on üldiselt rohkem oma praeguse tööga rahul ja nende üldine töökohajuurdumus on mõõduka tugevusega. See tähendab, et inimeste organisatsioonis hoidmiseks on oluline:

- a) tagada nende tööga rahulolu ja selgitada välja, kuivõrd rahul nad on oma senise karjääriga (subjektiivne karjääriedu), sest senise karjääriga rahulolevamad töötajad tunnevad ka suuremat seotust praeguse organisatsiooniga (ei ole väga motiveeritud lahkuma) ja
- b) anda võimaluse tajutud TKV arendamiseks, sest see mõjutab töökohajuurdumust (kuigi puhas seos ei ole tugev, on see siiski olemas) oletatavalt selle tõttu, et inimesed ei pruugi viitsida endale uut töökohta otsida, kui nad on oma praeguse tööga ja senise karjääriga rahul.

Kuna teema on aktuaalne ning karjäär pidevas muutuses, siis on autori hinnangul ka edaspidi oluline keskenduda töötajate TKV ja karjääriedu ning ka töökohajuurdumuse omavaheliste seoste analüüsimisele, kuid seejuures tuleks lähemalt analüüsida nt organisatsiooni või valdkonna põhiselt töötajate olukorda. Selline lähenemine annaks detailsema info konkreetse organisatsiooni või valdkonna töötajate olukorrast, valgustades ettevõtte töötajaid oma valdkonna kitsaskohtadest.

SUMMARY

THE CORRELATIONS BETWEEN EMPLOYABILITY, CAREER SUCCESS AND JOB EMBEDDEDNESS

Merli Merilai

In the current turbulent labour market, with technology rapidly developing, the individual needs to constantly think about how to further their employability. This, in turn, has a positive impact both on job satisfaction and career success. In addition to this, higher employability rates have an impact on job embeddedness. In the current economy, as many as 68% of employees are open to new offers. Therefore it is important to acknowledge the extent of the correlation between an employee's sense of connection to their organisation and their self perceived employability.

It can also be assumed that people with higher employability are more satisfied with their previous career, and that their satisfaction with their current job affects their involvement with their employer. The author of the thesis estimates that satisfaction or dissatisfaction with their current career can be an important factor that keeps an employee at their current company, or, in turn, makes them more prone to keep their eyes open to other options.

This knowledge would give managers and HR personnel an insight to possible ways of reducing workforce fluidity by increasing their employees' involvement with the organisation.

The purpose of this study is to find the link between employability and career success, as well as job embeddedness. The hypotheses examined in this study are:

H1: There is a positive correlation between employability and career success;

H2: Satisfaction with current job is an important factor that affects the job embeddedness of employees with greater employability;

H3: There is a negative correlation between greater employability and job embeddedness.

For the purpose of the study, a quantitative web survey was carried out among a convenience sampling. A survey was sent to all of the author's acquaintances, friends and former colleagues through email and the social media platform *Facebook*. The survey was carried out between March 16 and 26, 2018, and consisted of three sections:

- 1) personal employability, with information collected in accordance with the scale proposed by Fugate *et al.* (2008), consisting of 24 statements in 6 subsections: openness to changes at work, work and career proactivity, career motivation, work and career resilience, optimism at work and work identity;
- 2) career success, where subjective career success was evaluated using the scale proposed by Greenhaus *et al.* (1990). This part also included a series of statements to assess objective career success and job satisfaction;
- 3) general connectedness to the organisation on the job embeddedness scale, using the shorter version proposed by Mitchell *et al.* (2001); the General Job Embeddedness scale, consisting of 8 statements.

The final sampling was formed by 189 employees. The results showed that subjective employability was an important predictor of career success, but that not all components of employability were equally significant as such. Secondly, the correlations between subjective and objective career success and employability are different (the relation between objective and subjective career success is $r = 0.341$, $p < 0.001$). Thirdly, job embeddedness is related to both general job satisfaction as well as intent to leave one's current job. This confirms the importance of job embeddedness as one of the crucial factors influencing workforce fluidity. The research question "Is there a correlation between employability, career success and job embeddedness?" can be answered as follows: There is a weak positive correlation between employability and job embeddedness, but as employability is also linked with job satisfaction and especially subjective career success, it can be said that people with higher employability are generally more satisfied with their current job, and their general job embeddedness (general involvement in the organisation) is moderate. Therefore, to keep people in the organisation it is vital to (a) ensure their job satisfaction and to identify the extent of their satisfaction with their current career (subjective career success), because employees that are satisfied with their current career also feel more connected to their current organisation (are not particularly motivated to leave), and (b) note that perceived employability affects job embeddedness (although the correlation is not obvious, its existence is evident), presumably because people will not care to look for a new job if they are satisfied with their current job and career.

Keywords: Employability, Career success, Subjective career success, Objective career success, Job embeddedness

Kasutatud kirjandus

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2012). Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development, 40*(3), 245-267.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, 66*(1), 168-195.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1998). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. *The Academy of Management Review, 23*(1), 176-178.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 177-202.
- Atkinson, C. (2002). Career management and the changing psychological contract. *Career Development International, 7*(1), 14-23.
- Ball, B. (1998). Career management competences - the individual perspective. *Librarian Career Development, 6*(7), 3-11.
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European journal of work and organizational psychology, 17*(4), 413 – 425.
- Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., & Sartori, R. (2017). Career adaptability as a strategic competence for career development. *European Journal of Training and Development, 41*(1), 67-82.
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development, 28*(1), 31-44.
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., . . . Hua, H. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational Behavior, 86*, 86-94.
- Carbery, R., & Garavan, T. N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training, 29*(6), 488-508.
- Crossley, C., Benne, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1031-1042.

- CVKeskus.ee. (13. 02 2018. a.). *CVKeskus*. Kasutamise kuupäev: 31. 03 2018. a., allikas Veerand töötajatest kavatseb lähiajal töökohta vahetada: https://www.cvkeskus.ee/career_center.php?op=view&article_id=2870
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (01. 06 2011. a.). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438–447.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A Psycho-Social Construct, its Dimensions, and Applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503–527.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Kaplan, E. (1995). The role of goal setting in career management. *International Journal of Career Management*, 7(5), 3-12.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (11. 04 2015. a.). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.
- Guo, W.-c., Niu, S., & Yang, N. (09 2009. a.). Study on the correlation between Employability and Career Success of knowledge workers. *International Conference on Management and Service Science*, 1-5.
- Habicht, K. (2007) Karjäärisedu ja tajutud tööhõivevõime: seosed tuumenesehinnangu ja karjäärieesmärkide püstitamisega. (Magistritöö). TÜ, Sotsiaalteaduskond. Tallinn
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2017). Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 1-21.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 3-16.
- Jiang , Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P., Lee, T., & Mitchell, T. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. (S. o. Department of Management, Toim.) *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (19. 12 2013. a.). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embedded. *The Annual Review of Organizational Psychology*, 1, 199-216.

- Lin, S.-H., & Huang, Y.-C. (2014). Life stress and academic burnout. *Active Learning in Higher Education, 15*(1), 77-90.
- Maertz Jr., C. P., & Boyar, S. L. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management, 51*(1), 71-98.
- Marasi, S., Cox, S. S., & Bennett, R. J. (2016). Job embeddedness: is it always a good thing? *Journal of Managerial Psychology, 31*(1), 141-153.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121.
- Ng, T., & Feldman, D. (2010). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 696-712.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior, 85*, 169-179.
- Nilforooshan, P., & Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior, 94*, 1-10.
- Palgainfo. (2017). *Pressiteade: Tööjõupuudus mitmetes sektorites kergitab palkasid ka järgmisel aastal.* (P. A. tööandja, Toim.) Allikas: Palgainfo.ee: <https://www.palgainfo.ee/palgalinfo-agentuur/agentuur-meedias/13045-toeojoupuudus-mitmetes-sektorites-kergitab-palkasid-ka-jargmisel-aastal>
- Rasdi, R. M., Ismail, M., & Garavan, T. N. (2011). Predicting Malaysian managers' objective and subjective career success. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(17), 3528-3549.
- Savickas, M. L. (1994). Measuring career development: Current status and future directions. *Career Development Quarterly, 43*(1), 54-62.
- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly, 45*.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 661-673.
- Seibert, S. E., Grant, M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 416-427.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. (C. S. Department of Management & Labor Relations, Toim.) *Journal of Vocational Behavior, 58*, 1-21.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, M. J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model unking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, Inc*(54), 845-876.
- Siong, Z., Mellor, D., & Moore, K. A. (01 2006. a.). Predicting intention to quit in the call centre industry: does the retail model fit? *Journal of Managerial Psychology, 21*(3), 231-243.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (26. 09 2008. a.). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(9), 1553-1568.
- Tark, P. A. (2017/2018). Palgainfo trendid / II osa: trendid tööturul. lk 9.
- Telling, R. (2015). Töötavate tudengite dispositsioonilise tööhõivevõime seosed tööhõivevõime oskustega. (Magistritöö). *TTÜ, Tööstuspsühholoogia Instituut*. Tallinn.
- The Conference Board. (08.05.2018). Employability Skills 2000+. *The Conference Board of Canada*. – <http://www.conferenceboard.ca/education/learning-tools/pdfs/esp2000.pdf>
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European journal of work and organizational psychology, 13*(1), 29-51.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden , B. I. (2006). A competence-based and multidimensional and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476.
- Van der Heijden , B., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (14. 01 2009. a.). Age effects on the employability–career success relationship. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 156–164.
- Wang, M., & Wanberg, C. R. (14. 04 2017. a.). 00 Years of Applied Psychology Research on Individual Careers: From Career Management to Retirement . *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 546–563.

LISAD

Lisa 1. Tajutud konkurentsivõime alaskaalad

	N	Min	Max	Keskm	SD
Avatus tööalastele muudatustele					
1. Üldjuhul on minu meelest tööalastel muutustel positiivsed tagajärjed	189	1,0	5,0	4,063	,7692
2. Pean end tööalastele muudatustele avatuks	189	1,0	5,0	4,180	,7783
3. Tulen edukalt toime töö- ja organisatsiooniliste muutustega	188	2,0	5,0	4,160	,6508
4. Suudan kohaneda muutuvate oludega tööl	189	1,0	5,0	4,228	,6966
alaskaala kirjeldav statistika		1,3	5,0	4,2	0,7
Proaktiivne suhtumine (töösse ja karjääri)					
5. Hoian end kursis arengutega (uued suunad), mis minu tööd puudutab	187	2,0	5,0	4,305	,7095
6. Tean, millises suunas ettevõtte, kus töötan, plaanib areneda	188	1,0	5,0	3,915	,9664
7. Olen kursis üldiste arengutrendidega ettevõtte tegevusvaldkonnas	189	1,0	5,0	4,026	,7679
alaskaala kirjeldav statistika		1,3	5,0	4,1	0,8
Karjäärimotivatsioon					
8. Olen end täiendanud koolitusel või tasemeõppes, mis aitavad kaasa sellele, et saavutaksin tööalase karjääriga seotud eesmärgid	189	1,0	5,0	4,265	,9362
9. Olen töö juures küsinud endale tööülesandeid, mis aitavad kaasa sellele, et saavutaksin tööalase karjääriga seotud eesmärgid, mis mul on	189	1,0	5,0	3,735	1,1127
10. Mul on konkreetne plaan, kuidas saavutada edasisi karjääriga seotud eesmäärke	189	1,0	5,0	3,455	1,0740
alaskaala kirjeldav statistika		1,0	5,0	3,8	1,0
Elastsus (resilience) töö ja karjääri osas					
11. Olen edasiste karjäärivõimaluste osas optimistlik	189	1,0	5,0	4,011	,9109
12. Tunnen, et olen väärtuslik töötaja	188	1,0	5,0	4,255	,8265
13. Mul on kontroll selle üle, milliseks minu tööelu edaspidi kujuneb	189	1,0	5,0	3,667	,8992

Lisa 1. järg: Tajutud konkurentsivõime alaskaalad

14. Varasemates töökohtades (ametites) sain hästi hakkama	189	3,0	5,0	4,444	,6131
alaskaala kirjeldav statistika		1,5	5,0	4,1	0,8
Karjäärioptimism					
16. Loodan tavaliselt parimat ka siis, kui töö (ettevõttes) on ebakindlad ajad	189	2,0	5,0	4,037	,7099
17. Töösajade puhul keskendun alati positiivsele (püüan näha kõiges midagi head)	189	2,0	5,0	4,021	,7852
18. Usun, et ka tööelus kehtib mõte, et „igas halvas on midagi head“	189	2,0	5,0	4,127	,7751
alaskaala kirjeldav statistika		2,0	5,0	4,1	0,8
Tööalane identiteet					
19. Olen oma tööga lähedalt seotud: töö, mida teen, on osa minust	189	1,0	5,0	3,963	,9913
20. Mulle on oluline, et teised inimesed minu tööst lugu peaksid	187	1,0	5,0	4,278	,8150
21. Mulle on tähtis oma töös edukas olla	189	2,0	5,0	4,529	,6320
22. Töö, mida ma teen, on minu jaoks tähtis	187	2,0	5,0	4,401	,7068
23. Mulle on oluline, et mu tööalaseid edusamme tunnustatakse	189	1,0	5,0	4,392	,7034
alaskaala kirjeldav statistika		1,4	5,0	4,3	0,8

Allikas: Autori koostatud

Lisa 2. Konkurentsivõime alaskaalade vahelised korrelatsioonid

		Optimism	Kontroll tööelu üle (elastsus)	Tööalane identiteet	Avatus muutustele	Töö ja Karjääri proaktiivsus	Karjääri- motiiv.
Optimism	Pearson korrelats. Sig. (2-tailed)	1	,372** ,000	,427** ,000	,529** ,000	,351** ,000	,257** ,000
Kontroll tööelu üle (elastsus)	Pearson korrelats. Sig. (2-tailed)	,372** ,000	1	,534** ,000	,485** ,000	,442** ,000	,523** ,000
Tööalane identiteet	Pearson korrelats. Sig. (2-tailed)	,427** ,000	,534** ,000	1	,297** ,000	,328** ,000	,331** ,000
Avatus muutustele	Pearson korrelats. Sig. (2-tailed)	,529** ,000	,485** ,000	,297** ,000	1	,389** ,000	,256** ,000
Töö ja karjääri proaktiivsus	Pearson korrelats. Sig. (2-tailed)	,351** ,000	,442** ,000	,328** ,000	,389** ,000	1	,393** ,000
Karjääri motiiv.	Pearson korrelats. Sig. (2-tailed)	,257** ,000	,523** ,000	,331** ,000	,256** ,000	,393** ,000	1

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

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Karjääriga rahulolu

Karjääriga rahulolu					
	N	Min	Max	Keskm	SD
1. Olen oma senise tööalase karjääriga rahul.	188	2,0	5,0	4,069	,8212
2. Olen üldiselt endale seatud tööalase karjääriga seotud eesmärgid saavutanud.	188	1,0	5,0	3,766	,9299
3. Olen rahul sissetulekuid puudutavate eesmärkide saavutamise (st jõudnud sellise sissetuleku tasemeni nagu soovisin)	188	1,0	5,0	3,335	1,1467
4. Olen rahul senise ametialase edasiliikumise (st jõudnud praeguseks karjääriredelil soovitud ametikohale)	188	1,0	5,0	3,734	1,1059
5. Olen rahul uute (tööalaste) oskuste arendamisega seotud eesmärkide saavutamise.	188	1,0	5,0	3,878	,8781
Alaskaala kirjeldav statistika		1,2	5,0	3,8	1,0

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Sammregressiooni tulemused (TKV karjäärisedu ennustajana)

Muutujad (Variables) Sisestatud (Entered)/ Eemaldatud (Removed) ^a			
Mudel	Sisestatud muutujad	Eemaldatud muutujad	Meetod
1	TKVtqqidentiteet, TKVavatus_muutus tele, TKVkarjaarimotiv, TKVwc_proactivity, TKVoptimism, TKVkontroll_tqqelu_yle ^b	.	Enter
2	.	TKVavatus_muutus tele	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	TKVkarjaarimotiv	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
a. Dependent Variable: karjaariedu b. All requested variables entered.			

Mudeli kokkuvõte				
Mudel	R	Determinatsioonikordaja (R Square)	Parandatud determinatsioonikordaja (Adjusted R Square)	Mudeli standardviga (Std. Error of the Estimate)
1	.521 ^a	.271	.244	3.83072
2	.521 ^b	.271	.248	3.81923
3	.509 ^c	.259	.240	3.83861
a. Predictors: (Constant), TKVtqqidentiteet, TKVavatus_muutustele, TKVkarjaarimotiv, TKVwc_proactivity, TKVoptimism, TKVkontroll_tqqelu_yle b. Predictors: (Constant), TKVtqqidentiteet, TKVkarjaarimotiv, TKVwc_proactivity, TKVoptimism, TKVkontroll_tqqelu_yle c. Predictors: (Constant), TKVtqqidentiteet, TKVwc_proactivity, TKVoptimism, TKVkontroll_tqqelu_yle				

Lisa 4. järg: Sammregressiooni tulemused (TKV karjääriedu ennustajana)

ANOVA ^a						
Mudel		Ruutude summa (Sum of Squares)	df	Keskmine ruut (Mean Square)	F	Sig.
1	Regression	863.041	6	143.840	9.802	.000 ^b
	Residual	2318.559	158	14.674		
	Total	3181.600	164			
2	Regression	862.341	5	172.468	11.824	.000 ^c
	Residual	2319.259	159	14.587		
	Total	3181.600	164			
3	Regression	824.013	4	206.003	13.981	.000 ^d
	Residual	2357.587	160	14.735		
	Total	3181.600	164			

a. Dependent Variable: karjääriedu
b. Predictors: (Constant), TKVtqidentiteet, TKVavatus_muutustele, TKVkarjaarimotiv, TKVwc_proactivity, TKVoptimism, TKVkontroll_tqgelu_yle
c. Predictors: (Constant), TKVtqidentiteet, TKVkarjaarimotiv, TKVwc_proactivity, TKVoptimism, TKVkontroll_tqgelu_yle
d. Predictors: (Constant), TKVtqidentiteet, TKVwc_proactivity, TKVoptimism, TKVkontroll_tqgelu_yle

Lisa 4. järg: Sammregressiooni tulemused (TKV karjääriedu ennustajana)

Koeffitsiendid (Coefficients) ^a						
Mudel		Mittestandardised koeffitsiendid		Standard koeffitsiendid Beta	t	Sig.
		B	Std. viga			
1	(Constant)	4.482	3.273		1.369	.173
	TKVavatus_muutustele	-.037	.167	-.019	-.218	.827
	TKVwc_proactivity	.336	.182	.142	1.843	.067
	TKVkarjaarimotiv	.249	.156	.129	1.593	.113
	TKVkontroll_tqqelu_yle	.393	.205	.185	1.918	.057
	TKVoptimism	.375	.206	.154	1.818	.071
	TKVtqqidentiteet	.211	.121	.141	1.746	.083
2	(Constant)	4.293	3.148		1.364	.174
	TKVwc_proactivity	.330	.180	.140	1.836	.068
	TKVkarjaarimotiv	.252	.155	.131	1.621	.107
	TKVkontroll_tqqelu_yle	.379	.194	.178	1.950	.053
	TKVoptimism	.357	.189	.147	1.893	.060
	TKVtqqidentiteet	.214	.120	.142	1.779	.077
3	(Constant)	4.520	3.160		1.430	.155
	TKVwc_proactivity	.375	.179	.158	2.100	.037
	TKVkontroll_tqqelu_yle	.510	.178	.240	2.873	.005
	TKVoptimism	.356	.189	.147	1.877	.062
	TKVtqqidentiteet	.214	.121	.142	1.770	.079

a. Dependent Variable: karjaariedu

Väljastatud muutujad (Excluded Variables) ^a						
Mudel		Beta In	t	Sig.	Partial Korrelats.	Kollinears. ja tolerantsi näitajad
2	TKVavatus_muutustele	-.019 ^b	-.218	.827	-.017	.626
3	TKVavatus_muutustele	-.030 ^c	-.347	.729	-.028	.630
	TKVkarjaarimotiv	.131 ^c	1.621	.107	.128	.704

a. Dependent Variable: karjaariedu
b. Predictors in the Model: (Constant), TKVtqqidentiteet, TKVkarjaarimotiv, TKVwc_proactivity, TKVoptimism, TKVkontroll_tqqelu_yle
c. Predictors in the Model: (Constant), TKVtqqidentiteet, TKVwc_proactivity, TKVoptimism, TKVkontroll_tqqelu_yle

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Korrelatsioonid seotus organisatsiooniga

		Konku- rentsi- võime	Karjääriedu koos	Obj. karjääriedu	Karjääri rahulolu	Vanus	Rahul. tööga
Rahul. tööga	Pearson Korrelatsioon	,473**	,284**	,142	,430**	-,077	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,059	,000	,302	-
Emots_seotus organisatsioonig a	Pearson Korrelatsioon	,453**	,186*	,031	,400**	-,140	,542**
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,678	,000	,060	,000

Allikas: Autori koostatud