

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Maarja Sammelselg

**TÖÖPÕIMITUSE JA TÖÖTAJAKOGEMUSE SEOS  
ORGANISATSIOONIS PÜSIMISE JA TÖÖSOORITUSEGA**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2023

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

Töö pikkuseks on 11 583 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Nimi Maarja Sammelselg (09.05.2023)

(kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Tööpõimitus.....	8
1.2. Töötajakogemus .....	11
1.3. Töötajate hoidmine .....	15
2. EMPIIRILINE UURING.....	19
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused .....	19
2.2. Uurimismeetod ja protseduur .....	20
2.3. Valimi kirjeldus .....	22
2.3. Uuringu tulemused .....	23
2.3.1. Küsimustiku usaldusväärsus.....	23
2.3.2. Tööpõimitus.....	25
2.3.3. Töötajakogemus .....	28
2.3.4. Töösooritus .....	29
2.3.5. Tööpõimituse, töötajakogemuse, töösoorituse ja tööstaaži omavahelised seosed.....	30
2.3.5. Tööpõimituse, töötajakogemuse, töösoorituse ja tööstaaži omavahelised mõjud.....	34
3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	40
KOKKUVÕTE.....	47
SUMMARY .....	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	52
LISAD .....	58
Lisa 1. Ankeetküsimustik .....	58
Lisa 2. Tööpõimituse alaskaalade keskmised tööstaaži gruppides.....	61
Lisa 3. Tööpõimituse alaskaalade keskmised vanusegruppides .....	62
Lisa 4. Tööpõimituse alaskaalade keskmised tulemused ametigruppides.....	63
Lisa 5. Vahetu töötaja kogemuse alaskaalade keskmised vanusegruppides .....	63
Lisa 6. Juhtimise ja töökultuuri alaskaalade keskmised ametigruppides .....	64
Lisa 7. Töösoorituse alaskaalade keskmised tööstaaži gruppides .....	65
Lisa 8. Töösoorituse alaskaalade keskmised tulemused ametigruppides .....	66

Lisa 9. Vahtu ttaja kogemuse ning juhtimise ja tkultuuri seosed tpimitusega organisatsioonis ja kogukonnas .....	66
Lisa 4. Lihtlitsents .....	67

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, kuidas on seotud tööpõimitus ja töötajakogemus töötajate hoidmisega organisatsioonis ning töösooritusega. Magistritöö on jaotatud kolmeks peatükiks: teooria, empiiriline osa, järeldused.

Esimeses peatükis antakse ülevaade teoreetilisest kirjandusest ja mõistetest nagu tööpõimitus, töötajakogemus ja töötajate hoidmine. Teises peatükis antakse ülevaade empiirilise uuringu meetodist, valimist ja tulemustest. Kolmandas peatükis arutletakse töö tulemuste üle, tehakse järeldusi ja ettepanekuid ning tuuakse välja töö piirangud ja soovitud tuleviku uuringuteks. Antud töö tulemused võiksid olla sisendiks töötajakogemuse kujundamisel, et töötajaid organisatsioonis pikemalt hoida. Uuringu eesmärgi saavutamiseks ja uurimusküsimustele vastuste leidmiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmeid koguti viiest osast koosneva struktureeritud ankeetküsimustiku abil, mis koosnes järgnevatest teemadest: tööpõimitus, juhtimine ja töökultuur, vahetu töötaja kogemus, töösooritus, taustaandmed. Uuringu viidi läbi kasutades mugavusvalimit.

Töö tulemused näitasid, et tööpõimitus ja tööstaaž on omavahel nõrgalt kuid positiivselt seotud. Tööstaaži mõjutavad positiivselt eelkõige kaks tööpõimituse tunnust – sobivus organisatsiooniga ja sidemed kogukonnaga. Lisaks näitasid analüüsitulemused, et märkimisväärset seost töötajakogemusel ja tööstaažiga ei ole. Siiski selgus teoreetilise mudeli analüüsist, et teatud tööpõimituse ja töötajakogemuse aspektid koos mõjutavad tööstaaži, samas on tööpõimitusel nendes mudelites suurem tähtsus. Töö tulemused näitavad ka, et töötajakogemus on seotud tööpõimitusega nelja tunnuse kaudu – sobivus organisatsiooniga, sidemed organisatsiooniga, organisatsioonist lahkumise kahju ning sobivus kogukonnaga. Organisatsioonisisese põimitusega on seotud kõik töötajakogemuse alaskaalad ning kõige enam mõjutavad seda töö vajalikkus, töö tähenduslikkus ja õnnelikkus. Tulemused näitasid, et tööstaaži ja töösoorituse vahel ei ole märkimisväärset seost ega mõju, seega tööstaaž üksi ei garanteeri efektiivset ja tulemuslikku töösooritust.

Võtmesõnad: tööpõimitus, töötajakogemus, töötajate hoidmine, töösooritus, tööstaaž

## SISSEJUHATUS

Viimastel aastatel on töötajate käitumine tööturul märgatavalt muutunud. Inimeste soovid ja ootused nii töö kui tööandja suhtes on muutunud. Ameerika Ühendriikidest sai 2021. aastal alguse psühholoog Klotzi poolt nime saanud töölt lahkumiste laine (*Great Resignation*), mille tõttu hakkasid töötajad vabatahtlikult organisatsioonidest lahkuma (Kaplan, 2021). Ühiskonna arenguga seoses on hakatud rohkem oma soove ja väärtusi analüüsima ning vastavalt sellele ka julgemini tööturul sobivat kohta otsima.

Praegu on tööjõud tööturul üldiselt palju aktiivsem – ligi viiendik töötajatest plaanib töökohta vahetada, peamiselt küll palga tõttu, aga mitte ainult, sest otsitakse ka rahulolul nii töö kui töökeskkonnaga (PricewaterhouseCoopers, 2022). Iga kolmas töötaja Euroopas plaanib lähiajal oma praeguselt töökohalt lahkuda (McKinsey, 2022), seetõttu on tööandjad sunnitud konkureerimine parimate talentide nimel. See olukord on kestnud tööturul juba mõned aastad ning antud trendi vähenemist pole hetkel märgata. Lisaks on tööturg mõjutatud teguritest nagu Covid-19 pandeemia, majandusseis, inflatsioon, poliitiline olukord maailmas nagu sõda Ukrainas, tööjõu vananemine, väärtuste muutumine.

Kogenud spetsialiste, eriti olulistest tehnilistes valdkondades, on vähe ja neid on raske leida. Seetõttu pööravad tööandjad aina rohkem tähelepanu tööjõu hoidmisele, sest hea töötaja lahkumine on organisatsioonile nii otseselt kui kaudselt majanduslikult kulukas, kuna suurenevad värbamise ja väljaõppega seotud kulutused ning väheneb organisatsiooni efektiivsus ja sooritus (Koys, 2001; Waldman et al., 2004). Kuigi töötaja püsimist organisatsioonis mõjutavad erinevad tegurid nii töökohal kui ka väljaspool seda, saab ja peabki tööandja tegelema selle osaga, mis on nende võimuses. Üks viis, kuidas tööandjad saaksid töötajaid hoida, on neid siduda ja sobitada organisatsiooniga, et neil oleks on raskem lahkuda. See on oma olemusel pool tööpõimituse kontseptsiooni (Mitchell et al., 2001), millest teine osa on töökeskkonnast väljas olev kogukond, mida tööandja väga mõjutada ei saa. Teine viis, kuidas tööandja saaks töötajaid hoida, on parima töötajakogemuse tagamine, sest järjest enam otsivad töötajad eneseteostust pakkuvat tööd ning võimalust olla mina ise (PricewaterhouseCoopers, 2022).

Eelnevale tuginedes saab väita, et tööandjad peavad leidma viise, kuidas hoida häid töötajaid ning vältida nende lahkumist organisatsioonis, samal ajal tagades nende nende edukas töösooritus. Varasemad teadusuuringud on peamiselt keskendunud põhjustele, miks töötajad lahkuvad. Vähem aga on uuringuid, mis on keskendunud nendele aspektidele, mis hoiavad töötajaid organisatsioonis, sest eeldatakse, et lahkumist põhjustanud tegurite kõrvaldamise või ümberpööramise korral tagab see töötaja püsimise ettevõttes. Nii lihtne aga see siiski pole ning töökoha ja ametikohaga seotud suhtumine on ainult üks osa töötajate hoidmise ja lahkumise olemusest (Griffeth et al., 2000). Seega on oluline uurida ka teisi tegureid peale tööga rahulolu ja organisatsioonilise pühendumuse (Maertz & Campion, 1998). Kuna töötajate hoidmiseks peab praegu pingutama rohkem kui varem, ei piisa edu tagamiseks vaid töötajate lahkumise vältimisest, sest vaja on ka mõista, mis hoiab neid töötajad, kes on organisatsiooni otsustanud jääda. Lahkumiste uurimine on pigem reaktiivne käitumine, sest töötajat see tõenäoliselt tagasi organisatsiooni ei too, küll aga võib proaktiivse lähenemisega töötajate lahkumist vältida. Selleks aga peaksid organisatsioonid teadma, millised tegevused ja faktorid on seni töötajate puhul suurendanud nende tööpõimitus ja tööstaaži, et seda saaks töötajakogemuse abil võimendada.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, milline roll on tööpõimitusel ja töötajakogemusel seoses töötajate hoidmisega organisatsioonis. Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimusküsimused:

1. Kuidas on seotud tööpõimitus ja tööstaaž?
2. Kuidas on seotud töötajakogemus ja tööstaaž?
3. Kuidas on seotud töötajakogemus ja tööpõimitust?
4. Kuidas mõjutavad tööpõimitus ja tööstaaž töösooritust?

Uuringus kogutakse andmeid ankeetküsimustiku abil, mis on koostatud tuginedes Holtom et al. (2006) tööpõimituse ja Koopmans et al (2014) töösoorituse hindamise küsimustikule ning IBM & Workhuman (2019) töötajakogemuse indeksi põhjal tehtud uuringule. Magistritöö on jaotatud kolmeks peatükiks. Esimeses peatükis antakse ülevaade teoreetilisest kirjandusest ja mõistetest nagu tööpõimitus, töötajakogemus ja töötajate hoidmine. Teises peatükis antakse ülevaade empiirilise uuringu meetodist, valimist ja tulemustest. Kolmandas peatükis arutletakse töö tulemuste üle, tehakse järeldusi ja ettepanekuid ning tuuakse välja töö piirangud ja soovitused tuleviku uuringuteks. Uuringu tulemused võiksid olla sisendiks töötajakogemuse kujundamisel, et töötajaid organisatsioonides pikemalt hoida.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1. Tööpõimitus

Tööpõimitus on võrdlemisi uus mõiste. Esmakordselt tuvustati seda 2001. aastal kui uut kontseptsiooni mõistmaks, miks töötajad organisatsiooni jäävad. Samas uuringus (Mitchell et al., 2001) kirjeldatakse tööpõimitust kui laia asjaolude kokkulangemist, mis mõjutab töötajate hoidmist. Kontseptsioon põhineb Lewini 1951. aasta väljateoorial, mis kujutab endast ideed, et inimestel on tajutav eluruum, milles nende eluga seotud aspektid on esindatud ja omavahel ühendatud. Neid ühendusi võib olla vähe või palju, need võivad olla lähedalt või kaudselt seotud. Sellele põhinedes võib tööpõimitust kirjeldada kui võrku, mille kaudu inimene on kinni jäänud. Mida rohkem on inimesel sidemeid ja mida lähedasemad need on, seda rohkem on ta põimunud. Antud kirjeldus võib küll tunduda negatiivse alatooniga, samas tuleb ka seda aspekti silmas pidada, et võib-olla on inimene jäänud tahtmatult või teadmatult organisatsiooni ning sellisel juhul saab ka väita, et ta on seal kinni.

Tööpõimituse mõistet saab kirjeldada laias laastus kahe mõõtme abil – organisatsioonisisene põimitus ja organisatsiooniväline ehk kogukonnaga põimitus. Neid vaadeldakse omakorda veel kolmest aspektist: mil määral inimestel on seoses inimeste ja tegevustega, mil määral on nende töö ja kogukond sobilik nende teiste elu aspektidega ja kui lihtne on neil kõnealuseid seoseid murda, kui nad näiteks lahkuksid. Neid kolme aspekti saab nimetada järgmiselt: sidemed (*links*), sobivus (*fit*), tunnetatav kahju (*sacrifice*). Tegemist on seega maatriksiga, mis koosneb kuuest diemnsioonist: sidemed, sobivus ja tunnetatav kahju vaadatune töötaja organisatsiooni ja organisatsioonivälise kogukonna aspektist (Tabel 1).

Sidemed, nagu ka tabelis toodud, on formaalsed ja mitteformaalsed sidemed inimeste ja insitutsioonide või teiste inimeste vahel. Põimitus seisneb töötaja ja tema pere sotsiaalsetes, psühholoogilistes ja majanduslikes sidemetes nii töökaaslaste kui ka tööväliste sõprade, gruppide, kogukonna ja keskkonnaga. Mida rohkem eksisteerib sidemeid töötaja ja eelpool toodud võrgustikega, seda rohkem on ta seotud oma töö ja organisatsiooniga (Mitchell et al., 2001).



Sobivus, nagu ka tabelis toodud, on töötaja tunnetuslik kokkusobimine ja mugavus organisatsioonis ja kogukonnas. Mida paremine sobib töötaja mõlema eelpool nimetatud keskkonnaga, seda suurem on tõenäosus, et töötaja tunneb end professionaalselt ja isiklikult seotud organisatsiooniga. Tunnetatav kahju, nagu ka tabelis toodud, on kahju, mida inimene materiaalselt või psühholoogiliselt tunneb, kui peaks oma töökohalt lahkuma. Mida rohkem töötaja tunneb, et jääb millestki ilma või kaotab midagi, seda raskem on tal organisatsioonist lahkuda.

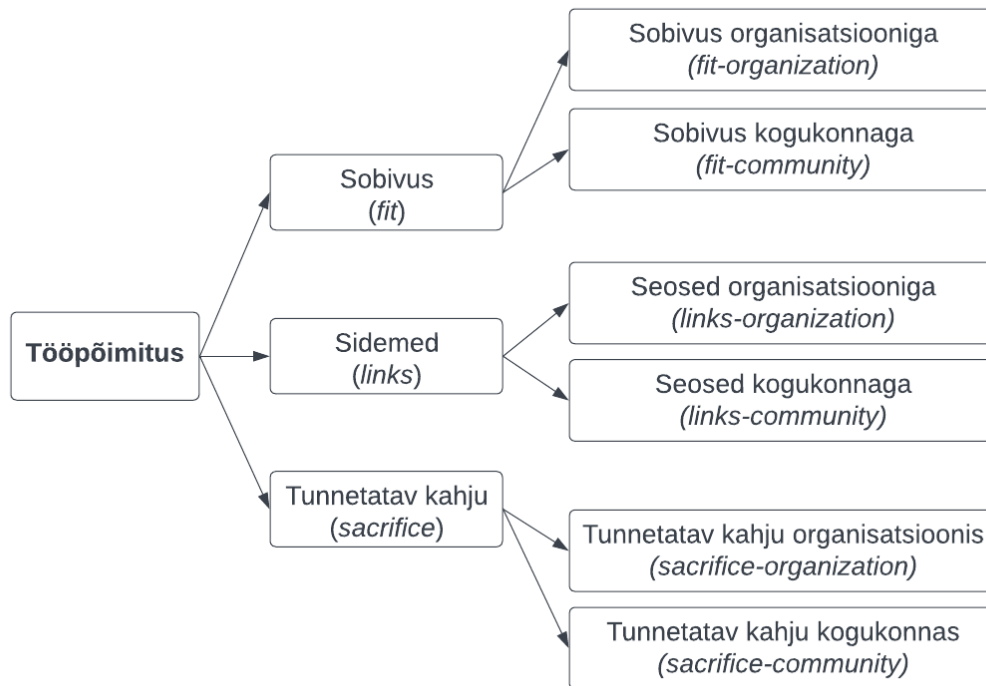
Tabel 1. Tööpõimituse mudeli kirjeldus

	Tööpõimitus	
	organisatsioonis	kogukonnas
Sidemed	Formaalsed või mitteformaalsed sidemed organisatsiooni või inimestega, näiteks suhted, mis ühendavad töötajat tema juhi, meeskonna ja teiste töökaaslastega.	Formaalsed või mitteformaalsed sidemed kogukonnas, näiteks suhted tööväliste sõpradega või sugulaste elamine kodukandis. Olulised on ka faktorid nagu elukaaslane ja tema töökoht, laste arv, laste kooli asukoht.
Sobivus	Töötaja tunnetuslik kokkusobivus organisatsiooniga ja heaolu seal. Töötaja isiklike väärtuste, karjäärieesmärkide ja tulevikuplaanide sobivus organisatsiooni kultuuri ja töö nõudmistega.	Töötaja tunnetuslik kokkusobimine kogukonna ja ümbritseva keskkonnaga, näiteks linn, asukoht, kliima, mugavused, vaba aja veetmise võimalused, meelelahutusvõimalused, poliitiline ja religioosne kliima.
Tunnetatav kahju	Materiaalne ja psühholoogiline kahju, mis võib tekkida, kui töötaja otsustaks organisatsioonist lahkuda, näiteks kahju töökaaslastest, huvitavatest projektidest või preemiast ilma jäämisest.	Materiaalne ja psühholoogiline kahju, mis võib tekkida meeldivast kogukonnast lahkudes, kus on turvaline või näiteks naabrid aitavad üksteist.

Allikas: autori koostatud Mitchell et al. (2001) järgi

Rääkides tööpõimitusest on oluline eristada antud kontseptsiooni teisest sarnastest mõistetest. Töötaja suhtumist väljendavad ning tööpõimitusega sarnased kontseptsioonid on organisatsiooniline pühendumus ja töörahulolu. Griffeth et al. (2000) meta-analüüsi tulemustest selgus, et töörahulolu ja organisatsiooniline pühendumus on kõige enam uuritud tegurid töötajate lahkumise uurimisel, samuti on nad ka seotud töötajate hoidmisega. Mõlemad sarnanevad teatud tööpõimituse organisatsioonisiseste dimensioonidega, samas väljendavad need vaid afektiivset osa tööpõimitusest (Mitchell et al., 2001). Seega on tööpõimitus laiem kontseptsioon, mis hõlmab rohkemaid faktoreid, nii tööväliseid kui ka tööga seotuid, mis mängivad rolli töötajate organisatsioonis hoidmisel. Seda mudelit välja töötades leiti, et kui töötaja on põimunud nii organisatsiooni kui ka kogukonnaga, soovitakse vähem tööandja juurest lahkuda. Lee & Mitchell

(1994) leidsid samuti, et traditsioonilised töölt lahkumise mudelid on liiga lihtsustatud ning ei arvesta kõiki aspekte. Varem arvati, et töötajad jäävad eorganisatsiooni, kui nad on oma tööga rahul, ete tegelikkuses võib neid seal hoida näiteks hetkolukorra hoidmine või konkreetne šokeeriv sündmus.



Joonis 1. Tööpõimituse mudel  
Allikas: autori loodud

Tööpõimituse kohta on tehtud mitmeid kokkuvõtlikke kirjanduse ülevaateid (Lee et al., 2014; Ghosh & Gurunathan, 2015; Yang et al., 2011). Kuigi rohkem on uuringuid, mis kinnitavad, et põimitus organisatsiooniga on tugevam indikaator töötajate lahkumise või jäämise hindamiseks, on ka uuringuid, mis tõestavad kogukonnaga põimituse olulisust (Feldman & Bolino, 1998; Shaffer & Harrison, 1998).

Tööpõimitust on peamiselt uuritud, et prognoosida töötajate vabatahtlikku lahkumist analüüsides töötajate organisatsiooni jäämise põhjuseid. Uuringud on näidanud, et tööpõimituse järgi saab hinnata töötajate lahkumise potentsiaali (Tanova & Holtom, 2008; Holtom & Inderrieden, 2006). Halbesleben and Wheeler (2008) tõestasid oma töös, et tööpõimitus ennustab edukalt töösooritust.

Cunningham et al. (2005) ja Mallol et al. (2007) näitasid oma töödest, et tööpõimitus suudab hästi hinnata töötajate organisatsiooni jäämist. Kokkuvõttes saab väita, et paljud uuringut on tõestanud, et tööpõimitus mõjutab positiivselt töösooritust ja töötajate hoidmist organisatsioonis.

Lee et al. (2004) jagas oma töös tööpõimituse kaheks – töökohapõhine ja töökohaväline põimitus. Seel uuringu tulemused näitasid, et töökohaväline põimitus prognoosis edukalt töötajate vabatahtlikku lahkumist organisatsioonist samal ajal kui töökohapõhine põimitus mitte. Samas töösoorituse ennustamise puhul oli tulemus täpselt vastupidine.

Sender et al., 2018 leidis, et töökohapõhine põimitus vähendab töötajate lahkumise potentsiaali Šveitsis rohkem kui Hiinas. Kuna need kaks riiki on oma kultuuri, tasuta ja toimimise poolest erinevad, siis võiks selle põhjal väita, et läänemeelsetes riikides omab organisatsiooniga põimitus suuremat negatiivset mõju töötajate lahkumisele. Samas mõlema riigi puhul oli näha, et põimitus organisatsiooniga avaldas rohkem negatiivset mõju töötajate lahkumisele kui põimitus kogukonnaga. Seega saab väita, et mida suurem on põimitus organisatsiooniga, seda suurema tõenäosusega suudetakse töötajaid organisatsiooni hoida.

## **1.2. Töötajakogemus**

Töötajakogemus on uus personalijuhtimise praktika, mis on saanud järjest enam tähelepanu nii akadeemikute (Yohn, 2016; Plaskoff, 2017; Sinha & Biju, 2019), praktikute (Arnold, 2018; IBM, 2018; Volini et al., 2019). Mõiste sisu põhineb kolmel äris laialdasemalt tuntud mõistel – kliendikogemus, disainmõtlemine ja kasutajakogemus (Sivathanu, 2019; Yohn, 2016). Need kolm mõistet aitavad personalijuhtidel turunduse teadmiste ja disainmõtlemise meetodika abil lahendada töötajaid puudutavaid probleeme (Sivathanu, 2019; Elsbach & Stigliani, 2018). Kuigi disainmõtlemist on kasutatud organisatsioonides inoovatsiooni loomiseks juba mõnda aega, on selle kontseptsiooni rakendamine personalivaldkonnas uus.

Infotehnoloogia ja tarbija kontekstis on kliendi- või kasutajakogemus see, kuidas klient või kasutaja tunneb end seoses toote või teenuse kasutamisega. Personalijuhtimise valdkonnas on sisu sarnane ehk tegemist on töötaja emotsioonide ja tajude kogumiga seoses organisatsiooni puudutavate tegevuste ja käitumisega (Sivathanu, 2019; Tucker, 2020).

Töötajakogemus laenab kliendi- ja kasutajakogemuse disainipõhhimõtteid, tööriistu ja protsesse, et et kujundada töötajate kogemust töökeskkonna ja tööandjaga. Disainmõtlemine ei käsitle tööd mitte ainult kui teenistust, vaid kui mitmete verstapostide ja interaktsioonidega teekonda, mis erinevalt traditsioonilisest personalijuhtimisest pöörab tähelepanu töötajate vajaduste, soovide, hirmude ja emotsioonide mõistmisele. Disainmõtlemise kasutamine personalitöös on andnud võimaluse muuta selle valdkonna rolli protsessi arendajast kogemuse loojaks (Bersin et al., 2016). Eesmärk on mitte pakkuda teenust vaid kujundada kogemus, mis näitab, et tööandja hoolib oma töötajatest. (Plaskoff, 2017).

Töötajakogemuse juured pärinevad kogemusmajandusest (*experience economy*), mis on väärtusloome uus tase, mille järgneb omakorda turundusest tuntud kliendikogemus (Pine & Gilmore, 1998; Holbrook & Hirschmann, 1982). Kliendikogemuse aluspõhimõte oli see, et holistilist ja meelde jäävat kogemust kujundades ja aktiivselt juhtides luuakse väärtust, mis tõstab kliendi rahulolu ja lojaalsust (Pine & Gilmore, 1998; Verhoef et al., 2009). Tuginedes ideele, et töötajad mängivad olulist rolli soovitud kliendikogemuse loomisel või elluviimisel (Jain et al., 2017), laiendati kliendikogemuse mõistet, et hõlmata töötajakogemust (Yohn, 2016). Peale seda sai töötajakogemus, mida varem peeti vaid kliendikogemuse laienduseks, eraldiseisvaks kontseptsiooniks personalivaldkonna uuringutes (Plaskoff, 2017).

Tabel 2. Töötajakogemuse erinevad definitsioonid

Autor	Töötajakogemuse definitsioon
Bersin et al., 2017	Terviklik vaade tööelule, mis vajab pidevat tagasisidet, tegevusi ja seiret.
Plaskoff, 2017	Töötaja terviklik ettekujutus suhtest oma tööandja organisatsiooniga, mis tuleneb kõigist kokkupuutepunktidest (tegevused, käitumine, protseduurid) töötaja teekonnal.
Abhari, 2008	Töötaja saadu interaktsioonist karjääri elementidega (ettevõtted, juhid, töökaaslased, klient, keskkond jne), mis mõjutavad tema (ratsionaalselt omandatavat) tunnetust ning (sisemiselt ja isiklikult omandatavat) kiindumust, mis viib tema konkreetse käitumiseni.
Yohn, 2016	Kogum kõigest, mida töötaja kogeb kogu oma organisatsiooniga seotuse vältel – iga töötaja interaktsioon alustades esmase kontaktiga potentsiaalse uue töötajana kuni viimase interaktsioonini peale töösuhte lõppu. nende ühenduse kogu ühendusega Organisatsioon - iga töötaja suhtlus, alates esimesest kontaktist kui potentsiaalse värbajani viimane suhtlus pärast tööhõive lõppu.

Allikas: modifitseeritud Batat (2022) järgi

Mõiste töötajakogemus on hiljutine ja selle algusaeg jääb 2010ndate teise poolde (Batat, 2022). Terminit käsitles esimesena Abhari et al. (2008), kuid hilisemad käsitlused (toodud ka Tabelis 2) on rohkem personalivaldkonna vaatest lähtuvad. Batat (2022) võtab erinevaid definitsioone ühildades kokku töötajakogemuse järgmiselt: töötajate subjektiivne ja ajas muutuv kognitiivse, käitumusliku ja emotsionaalse oleku tajude, koos töötajate sotsiaalsete interaktsioonide tööandja organisatsioonis ja sellega seotud sisemised (nt töökaaslased, juhid) ja välised (nt tarnijad, kliendid) sotsiaalsed tegurid. Töötajakogemus on seega juhtimisfilosoofia, mis rõhnuab, et inimesed on kõige tähtsamad, uurides töökohal töötajaid kõige enam mõjutavaid faktoreid, et leida, mis töötab ettevõttes antud kontekstis hästi (Plaskoff, 2017). Ex on inimeste esimene juhtimisfilosoofia, mis täpsustab organisatsioonides, mis töötab Töötajate tegurite uurimine, mis mõjutab töötajaid kõige rohkem (Plaskoff, 2017).

Parima töötajakogemuse loomiseks on vaja koguda infot selle kohta, mis toimib ja mis mitte ehk milline on töötajate poolt kogetav kogemus organisatsioonis. Tuntud konsultatsioonifirma IBM uuris oma 2019. aastal (IBM & Workhuman, 2019) töötajakogemuse indeksit – uut nende poolt loodud mõõdikut, et hinnata töötajakogemust. Pakutud mõõdik koosneb viiest põhidimensioonist, mille 10-osaline indeks mõõdab järgmisi näitajaid:

- kuuluvustunne – tundma end osana meeskonnast, grupist või organisatsioonist
- töö tähenduslikkus – saama aru, miks tema töö on oluline
- saavutustunne – tundma, et ollakse midagi saavutanud oma tehtud tööga
- õnnelikkus – meeldiv tunne, mis tekib tööd tehes või sellega seoses
- tarmikus – energia, entusiasmi ja elevuse esinemine tööd tehes

Antud uuringu tulemused näitasid, et töötaja, kes kogevad tööl kuuluvustunnet, töö tähenduslikkust, saavutustunnet, õnnelikkust ja tarmikust on kõrgema töösooritusega, pingutavad tööl rohkem ja jäävad suurema tõenäosusega praeguse tööandja juurde edasi tööle.

Töötajakogemuse tõstmiseks ja parendamiseks peaksid organisatsioonid omama juhte ja liidreid, kes suudavad pakkuda kõrgel tasemel selgust ja suunda ning keskenduma sellistele töökeskkonna praktikatele, mis tagaksid positiivse töötajakogemuse. Seega üldiselt võib töötajakogemust mõjutavad tegurid jagada kaheks – juhtimine ja töökoha praktikad. Uurides erinevaid allikaid joonistub välja, et töötajakogemust saab positiivselt kujundada järgnevatele aspektidele tähelepanu pöörates.

## **Juhtimine**

Juhtidel on oluline roll positiivsele töötajakogemusele (Skakon et al., 2010; Shenoy & Uchil, 2019) ja avaldades mõju sellele, kuidas töötajad kogevad oma tööd ja õnnetunnet (Tuckey, Bakker & Dollard, 2012). Juhid inspireerivad ja motiveerivad töötajaid pingutama oma eesmärkide saavutamise nimel ning püüavad suurendada nende kaasatust (Armstrong & Taylor, 2014). Töötajad, kes tunnevad, et nende juhid on toetavad ja väärtustavad nende vajadusi, püüavad ületada oma töösooritust ja pakkuda organisatsioonile eeldatust rohkem (Saks, 2006). Juhil avatus, kättesaadavus ja olemasolu on töötajate jaoks üliolulised aspektid meeskonnaliikmetega usalduslike suhete loomiseks ja tagamaks kogemused, mis panevad töötajaid tundma end kaasatuna ja kuuluvana (Carmeli et al., 2010).

## **Organisatsiooniline usaldus**

Töötajad ootavad üha enam, et saaksid usaldada oma organisatsiooni ning eeldavad vastutustundlikku ja ausat käitumist erinevate sidusrühmade suhtes, sealhulgas ka töötajate suhtes (IBM & Workhuman, 2019). Pideva tagasiside kultuuri loomine, läbipaistev ja avatud kommunikatsioon, suhtlemine, koostööaldis töökeskkond ja võimalused teadmiste jagamiseks on peamised tegurid organisatsioonilise usalduse ja parema töötajakogemuse loomiseks (Bajer, 2016).

## **Suhted töökaaslastega**

Toetavad suhted töökaaslastega on positiivse töötajakogemuse oluliseks tõukejõuks. Kui sellised suhted töökohal eksisteerivad, tajuvad töötajad positiivsemat töökogemusest kui selliste suhete puudumisel (IBM & Workhuman, 2019). Kultuur, mis soosib head töötajakogemust, paneb rõhku kommunikatsioonile, koostööd ja kogukonnale, mille tulemusena tajuvad töötajad suuremat tuge, mida nad seostavad tööandjaga (Cattermole, 2018).

## **Tähendusrikas töö**

Töötajakogemust mõjutavad aspektid laienevad ka töö sisule. Täenduslik töö tagab töötajate oskuste ja annete täieliku rakendamise ning suurem on ka tõenäosus, et jagatakse samu põhiväärtusi (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Täendusliku töö korral tajub töötaja autentset seost oma töö ja laiema elueesmärgi vahel (Bailey & Madden, 2015). Täenduslik töö ühendab inimese, tööülesanded ja organisatsiooni omadused, et tagada hea kogemus ja kaasamine mesterlikkuse saavutamiseks (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

### **Tunnustus, tagasiside, areng**

Positiivse töötajakogemus jaoks on kriitilise tähtsusega ka tagasiside ja tunnustamine töösooritusega seoses ja võimalused professionaalseks arenguks (IBM & Workhuman, 2019). Pideva ja konstruktiivse tagasiside andmine mõjutab töötajate nägemust organisatsioonist positiivselt (Harley et al., 2007). Töötajad, kelle tegevust tunnustatakse, on organisatsiooniga rohkem kaasatud, seotud ja parema töösooritusega (Shenoy & Uchil 2019; Saks, 2006). Töölaste arenguvõimaluste pakkumine ja töötajate koolitamine mõjutab samuti töötajate soovi organisatsiooni jääda ning mõjutab töötajakogemust positiivselt (IBM & Workhuman, 2019; Harley et al., 2007).

### **Võimestamine, sõnaõigus**

Töötajad, kes tunnevad, et nende ideed ja ettepanekud on olulised, tajuvad positiivset töötajakogemusest rohkem kui need, kes seda ei taju (IBM & Workhuman, 2019). Töötajakogemusel põhinev kultuur rõhutab töötajate nägemust organisatsioonipoolsest kaasamisest ja toetamisest, mis annab võimaluse neil seeläbi samastuda oma tööandjaga (Cattermole, 2018). Sellised organisatsioonid annavad töötajatele sõna andes võimaluse neil kogu oma olemusega tööle tulla, lubades neild seega arendada oma võimeid (Reissner & Pagan, 2013).

### **Töö- ja eraelu tasakaal**

Töötajateks jaoks on aina olulisem tegeleda töövälise tegevustega, et oma energiat taastada. Selleks soovitakse vabadust otsustada, kuidas on tööd kõige parem teha. Positiivne töötajakogemus on seotud töötaja võimalusega paindlikult oma tööd planeerida ja sellest lähtuvalt juhtida ka muid oma elu aspekte (IBM & Workhuman, 2019). Sellist lähenemist toetavad paindlikud personalijuhtimise praktikad, mis pakuvad töötajate autonoomsust: kus, millal ja kuidas oma tööd teha (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Sellised praktikad toetavad tervise ja heaoluga seotud hüvesid, mis vastavad tänapäevastele töötajate vajadustele ja eelistustele (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

## **1.3. Töötajate hoidmine**

Töötajad on iga organisatsiooni jaoks olulised ressursid. Organisatsioonide vajadus talentide järgi ja nende hoidmine organisatsioonis on aina tugevamalt aktuaalne. See tähendab, et rõhku tuleb

panna lisaks inimeste organisatsiooni meelitamisele ja nende juhtimisele, ka nende hoidmisele ja tarmukuse tagamisele. Töötajate hoidmine on inimeste julgustamine, et nad jääksid organisatsiooni maksimaalselt pikaks ajaks (Das & Baruah, 2013). Seda teemat on uuritud aastakümneid, erinevatest vaatenurkadest, kuid nagu muutub ühiskond meie ümber, võivad muutuvad ka töötajate ootused (Kossivi, Xu & Kalgora, 2016).

McKinsey toob oma 2022. aasta septembris läbiviidud küsitluse põhjal välja need faktorid, mida töötajad peavad kõige olulisemaks seoses organisatsiooni jäämisega (McKinsey, 2022). Tabelis 3 on näidatud, et kõige olulisema faktorina toodi välja palk, mida nimetas üle 50% vastanutest, samal ajal kõige vähem mõjutas töötajate otsust tööandja juurde jääda hoolitsevad ja inspireerivad juhid, mida tõi välja veidi alla 10% vastanutest. Samal aastal tehtud PricewaterhouseCoopers (PwC) uuring toob välja neli faktorit, mis mõjutavad kõige enam töötajate otsust organisatsioonist lahkuda või sinna jääda (PricewaterhouseCoopers, 2022). Tabelis 3 on näha, et ka selles uuringus toodi suurima mõjufaktorina välja palka, mida nimetas üle 70% vastanutest, samal ajal natuke alla 50% vastanutest tõi välja neljanda tegurina autonoomia.

Tabel 3. Töötajate hoidmist mõjutavad tegurid

Olulisus	Allikas	
	McKinsey, 2022	PricewaterhouseCoopers, 2022
1	Töötasu	Töötasu
2	Töö paindlikkus	Töö tähenduslikkus
3	Töö tähenduslikkus	Enesekindlus ja kompetents
4	Usaldusväärsed ja toetavad töökaaslased	Autonoomia
5	Geograafilised sidemed, mõistlikul määral tööreise	
6	karjäärivõimalused	
7	Jätkusuutlikud ootused töösooritusele	
8	Turvaline töökeskkond	
9	Tervise ja heaolu toetamine	
10	Kaasav ja vastuvõttev kogukond	
11	Hoolitsevad ja inspireerivad juhid	
12	Vajalike ressursside olemasolu	

Allikas: autori koostatud McKinsey 2022 ja PricewaterhouseCoopers, 2022 järgi

Nii PwC kui ka McKinsey uuringus osalesid inimesed üle maailma. Tulemuste põhjal võib väita töötasu ja töö tähenduslikkus on mõlema uuringu põhjal kõige olulisemad faktorid töötajate hoidmisel nende enda hinnangul. Tabelis on veel ühiseid faktoreid kahe uuringu vahel (jätkusuutlikud ootused töösooritusele ja enesekindlus, kompetents ning töö paindlikkus ja



autonoomia), mis on sisuliselt väga seotud teemadega. Järgnevalt keskendume teemade kaupa olulisematele teadusuuringutes välja toodud töötajate hoidmist mõjutavatele faktoritele.

### **Töötasu**

Teadlased pole alati olnud üksmeelel, mis puudutab töötasu mõju töötajate hoidmisele, kuid lisaks eelpool toodud ülemaailmsele uuringule, toetab seda siiski ka palju teadusuuringuid. Trevor ja tema uurimisrühm leidis 1997. aastal, et töötasu tõus suurendab organisatsioonide säilitamisvõimet (Trevor et al., 1997). Hytter (2007) jõudis järeldusele, et töötajate organisatsioonis hoidmise ja töötasu vahel on korrelatsioon (Hytter, 2007). 2006. aastal täheldas Tremblay juhitud teadlaste rühm, et tulemustega seotud töötasu aitab kaasa töötajate hoidmisele (Tremblay et al., 2006).

### **Arenguvõimalused**

Isiklik ja professionaalne areng on töötajate hoidmise jaoks oluline tegur ning edutamise võimalused suurendavad töötajate pühendumust organisatsiooni jääda (Horwitz et al., 2003). Prince (2005) tuvastas edutamise ja arenguvõimalused kui olulised põhjused, miks töötajad otsustavad organisatsioonist lahkuda või sinna jääda. Ta identifitseeris karjäärivõimalustega seotud tegurid, milleks on karjääriplaanid, organisatsioonisisene karjääritõus ja töövarjutamine (Prince, 2005). Tymon ja tema kaasuuri ja Pitts ja tema uurimisrühm seostasid tajutavaid karjäärivõimalusi töötajate hoidmisega (Tymon Jr. et al., 2011; Pitts et al., 2011).

### **Töö- ja eraelu tasakaal**

Töö- ja eraelu tasakaal muutub töötajate jaoks aina tähtsamaks ja kipub mõjutama töötajate otsust organisatsiooni jääda. Isikliku ja tööelu tasakaalu määrab see, kui palju ohverdusi inimene on valmis tooma teiste eluvaldkondade arveltm, et teha oma tööd. Loan-Clarke, Arnold, Coombs, Hartley & Bosley (2010) märkisid, et töö, mis annab selle omanikule võimaluse täita oma perekondlike kohustusi, suurendab töötajate püsivust (Loan-Clarke et al, 2010). Eelmises peatükis on veel toodud näiteid töö- ja eraelu mõjust töötajakogemusele ja seeläbi ka töötajate hoidmisele.

### **Autonoomia**

Autonoomiat võib iseloomustada kui võimalust valida, kuidas oma tööd teha, omada mõju oma tööle ja paindlikkust töökoormust puudutavate otsuste tegemisel (George, 2015). Enne 2000. aastat seostasid Alexander, Lichtenstein & Ullman (1998) töötajate hoidmist autonoomiaga (Alexander

et al., 1998). Seejärel märkisid Tremblay, O'Brien-Pallas, Viens, Brabant & Gelin (2006), et töökoha autonoomia on seotud tööga rahuloluga ja seega on ka töötajate hoidmise puhul määrav tegur (Tremblay et al., 2006). Spence, Leiter, Day & Gilin (2009) märkis samuti, et autonoomia töökohal mõjutab töötaja otsust organisatsiooni jääda (Laschinger, Leiter, Day & Gilin, 2009).

### **Juhtimine**

Erinevates uuringutes on kajastatud inimeste juhtimise viisi ja juhtimisstiil mõju organisatsiooni suutlikusele oma tööjõudu hoida. Duffield & O'Brien-Pallas (2003) töid konkreetselt välja, kuidas juhtimine ja töötajate hoidmine korreleeruvad, seejuures leiti, et just osaluspõhine juhtimisstiil on soodustav tegur töötajate hoidmisel (Duffield & O'Brien-Pallas, 2003). Kroon & Freese (2013) on samuti seisukohal, et osaluspõhine juhtimisstiil mängib olulist rolli töötajate hoidmises (Kroon & Freese (2013). Andrews & Wan (2009) leidsid üldistatult, et juhtimine mõjutab positiivselt organisatsiooni suutlikkust oma töötajaid hoida (Andrews & Wan, 2009). Tymon, Stumpf & Smith (2011) tõestasid, et juhtide toetus on samuti töötajate hoidmist soodustava teguri (Tymon Jr. et al., 2011).

### **Sotsiaalne toetus**

Suhted töökaaslastega on samuti oluline aspekt töötajate hoidmisega seoses Aleksander ja tema uurimisrühm tuvastasid töötajate hoidmist soodustava tegurina kaastöötajate toetuse (Alexander et al., 1998). Miller, Erickson & Yust (2001) märkisid, et organisatsioonilist pühendumist saab saavutada kuuluvustunde parandamise abil (Miller et al. (2001). Rahulolu kolleegidega ja head suhted töökaaslastega on tuvastatud samuti kui töötajate hoidmist mõjutavad tegurid (Pitts et al., 2011).

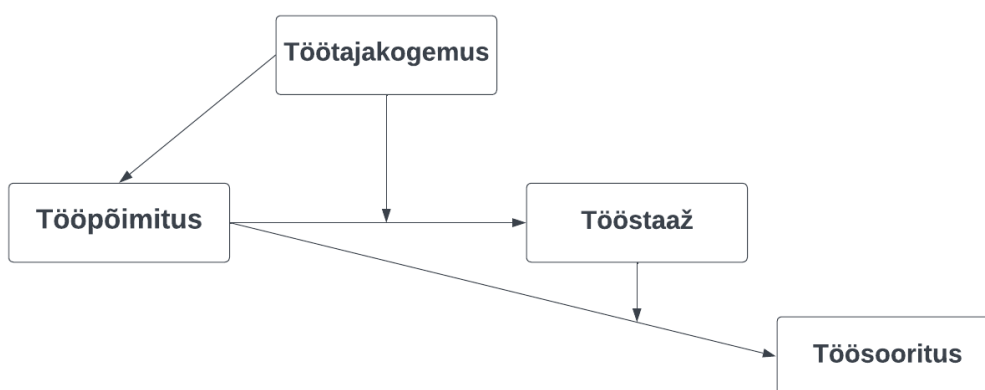
### **Koolitamine ja areng**

Deery (2008) märkis, et väljaõpe töökohal suurendab töötajate organisatsiooni jäämist ja pühendumust (Deery, 2008). Leidner (2013) on samuti seisukohal, et töötajate lojaalsust parandab koolitus ja arendamine (Leidner & Smith, 2013). Organisatsioonides, kus töötajatele võimaldatakse vajalikke koolitusi, on töötajate hoidmise määr kõrge (Moncraz et al., (2009).

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Töö eesmärk on välja selgitada, milline roll on tööpõimitusel ja töötajakogemusel seoses töötajate hoidmisega organisatsioonis. Uuringu tulemused peaksid heitma valgust faktoritele, mis on antud valimi raames hoidnud töötajaid organisatsioonis ning kuidas võiksid seda infot kasutada organisatsioonid oma inimeste pikemaajalises hoidmises. Joonisel 2 on toodud uuringu kontseptuaalne mudel, millest lähtuvalt koostati ka uurimisküsimused.



Joonis 2. Uuringu kontseptuaalne mudel  
Allikas: autori koostatud

Töö eesmärgi saavutamiseks taheti vastuseid leida järgmistele küsimustele:

- 1) Kuidas on seotud tööpõimitus ja tööstaaž?
- 2) Kuidas on seotud töötajakogemus ja tööstaaž?
- 3) Kuidas on seotud töötajakogemus ja tööpõimitust?
- 4) Kuidas mõjutavad tööpõimitus ja tööstaaž töösooritust?

## 2.2. Uurimismeetod ja protseduur

Uuringu eesmärgi saavutamiseks ja uurimusküsimustele vastuse saamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmeid koguti viiest osast koosneva struktureeritud ankeetküsimustiku (Lisa 1) abil veebikeskkonnas Microsoft Forms. Antud keskkond võimaldas vastajal jääda anonüümseks ning küsimustiku täitmine ja jagamine oli mugav. Uuringut viidi läbi kasutades mugavusvalimit. Selle meetodi puhul tuleb silmas pida, et kuna kogu populatsioonini ei jõuta, on tulemused tõenäoliselt kallutatud (Andrade, 2021). Mugavusvalimi puhul ei saa üldistada tulemusi kogu populatsioonile ning neid tuleb tõlgendada uuritud valimi kontekstis. Lisaks tuleb arvestada, et mugavusvalimi puhul võib esineda määratlemata kõrvalekaldeid (Etikan et al., 2016) ning uuringu väline valiidsus on samuti piiratud (Andrade, 2021).

Vastajateni jõuti sotsiaalmeedia kanalite Facebook ja LinkedIn abil, samuti jagati küsimustikku ka personaalselt tuttavatele ja töökaaslastele e-maili või Facebooki sõnumi teel. Küsimustiku koostaja jagas lisaks veel tööandja juures küsimustikku QR-koodi ja Microsoft Teamsi otsetee lisamise abil, sest osadel töötajatel pole arvutis interneti kasutamise võimalust. Küsimustikule vastamine toimus ainult veebikeskkonnas ning eesti keeles. Vastuseid koguti ajaperioodil 7.02 - 28.02.2023. Sellel perioodil jagas uuringu koostaja ise mitu korda seda küsimustikku sotsiaalmeedia, samuti jagasid sõbrad ja tuttavad seda veel omakorda edasi. Näiteks Facebookis jagas autor küsimustikku kolm korda, edasi jagati seda aga veel üle 50 korra. Küsimustiku täitmine oli küll vabatahtlik, aga vastama pidi kõigile küsimustele, seega ei saadud esitada pooleldi täidetud ankeeti. Enne küsimustiku avalikku väljasaatmist, jagati seda neljast lähedasest tuttavast koosneva pilootrühmaga, kes vastasid küsimustikule ja andsid tagasisidet ankeedi kohta. Olulisi ja sisulisi muudatusi selle käigus ei tehtud. Küsimustik koosnes viiest osast: tööpõimitus, juhtimine ja töökultuur, vahetu töötaja kogemus, töösooritus, taustaandmed. Neli esimest osa jaotati veel omakorda alateemadeks, mille vahel jaotusid väited.

Esimene ehk tööpõimituse osa küsimustikust koostati Holtom et al. (2006) järgi, mis põhineb Michell et al. (2001) teorial tööpõimituse kohta. Küsimustik koosnes 18 väitest, mis puudutasid kuut tööpõimituse aspekti: sobivus organisatsiooni ja kogukonnaga, tunnetatav kahju organisatsioonist ja kogukonnast lahkudes, sidemed organisatsiooni ja kogukonnaga. Lisatud oli ka üks lisaküsimus tööpõimituse muutumise hindamiseks ajas.

Teine ja kolmas osa olid loodud IBM & Workhuman (2019) töötajakogemuse indeksi põhjal tehtud uuringu põhjal. Kuigi nende poolt koostatud indeksi hindamise küsimustik polnud kättesaadav, loodi see osa küsimustikust, mis vastab antud töös vahetu töötaja kogemuse osale, antud uuringu põhjal ise. See osa koosnes 10-st väitest ja oli loodud koostöös juhendajaga vastavalt uuringus toodud viiele komponendile: kuuluvustunne, töö tähenduslikkus, saavutustunne, õnnelikkus, tarmikus. Juhtimise ja töökultuuri osa oli peamiselt tõlgitud antud uuringus toodud ütluste põhjal ja koosnes 12-st väitest, mis puudutasid järgmisi teemasid: organisatsiooniline usaldus; suhted töökaaslastega; töö vajalikkus; tunnustus, tagasiside, areng; võimestamine, sõnaõigus; töö- ja eraelu tasakaal. Kokku loovad vahetu töötaja kogemus ning juhtimine ja töökultuur antud töö raames ühtse terviku ehk töötajakogemuse.

Neljandas osas ehk töösoorituse osas kasutati Koopmans et al (2014) loodud töösoorituse hindamise küsimustikku (*Individual Work Performance Questionnaire IWPQ*), mida modifitseeriti 13 väiteni. Küsimustiku abil hindas vastaja, kuidas ta tajub oma töösooritust ja panust organisatsiooni. Need väited kuulusid järgmistesse alateemadesse: ülesande sooritus, kontekstuaalne sooritus, kahjulik töökäitumine. Viiendas osas ehk taustaandmete sektsioonis küsiti vastajate käest sugu, vanust, ametikohta, tööandja majandussektorit ja tööstaaži praeguse tööandja juures. Kokku oli küsimustikus 54 väidet lisaks viiele taustaandme küsimusele. Neid 54 väidet tuli hinnata Likert-tüüpi sundvaliku skaalal järgmiselt: „ei nõustu üldse“, „pigem ei nõustu“, „pigem nõustun“, „nõustun täielikult“. Üks väide, mis puudutas tööpõimituse muutumist ajast, oli viie valikvastusega.

Hindamiseks küsimustiku usaldusväärsust kasutati vastavalt Cronbachi või Spearman-Brown kordajat ( $\alpha$ ). Hinnangute andmisel lähtuti sellest, et  $\alpha = 0,40-0,69$  tähendab keskmist,  $\alpha = 0,70-0,89$  tugevat ja  $\alpha = 0,90-1,00$  väga tugevat korrelatsiooni (Schober, Boer & Schwarte, 2018). Kuigi eelistatakse väärtust  $\alpha > 0,7$ , võib üldiselt ka  $\alpha > 0,6$  pidada aktsepteeritavaks aktsepteeritavaks (Moss et al., 1998). Andmete analüüsimiseks kasutati Microsoft Excel tabelarvutusprogrammi ja andmetöötlusprogrammi IBM SPSS Statistics ja PSPP. Analüüsimiseks kodeeriti vastanute taustaandmed (sugu, vanus, ametikoht, majandussektorit, tööstaaž) ja hinnangud numbrilisteks väärtusteks. Andmeanalüüsis kasutati uurimismeetodeid nagu kirjeldav statistika, gruppide vaheliste keskväärtuste erinevuste hindamiseks t-testi ning alaskaalade omavaheliste seoste leidmiseks korrelatsioonianalüüsi ja regressioonimudeleid.

### 2.3. Valimi kirjeldus

Uuringu läbiviimiseks kasutati mugavusvalimit ja uuringus jõuti vastajateni sotsiaalmeedia ja personaalse sõnumi abil suhtlusvõrgustikku kasutades. Uuringus kutsuti osalema neid, kes hetkel töötavad mõne organisatsiooni heaks ning eriti paluti osaleda neil, kes on olnud tööandja juures juba mõnda aega.

Kokku osales uuringus 225 inimest. Tabelis 4 on toodud nende tunnuseline jaotus, kust on näha, et suurem osa vastajatest (84%) olid naised. Ilmselt tuleneb see sellest, et uuringu autori suhtlusvõrgustik koosneb enamjaolt naistest. Vastanute käest küsiti nende vanust täisaastates, et hiljem vanusegrupe vastavalt uuringus osalejate jatumisest. Tabelist on ka näha, et uuringus osalejate põhjal loodi seitse gruppi, mis ei jaotunud küll võrdselt, kuid siis võib rahule jääda, et vastajate vanuseline profiil oli mitmekesine. Vanusegrupid loodi viieaastaste sammudega, kusjuures kolme gruppi jäi üle poolte vastanute (57%) vanusest, kelle vanus oli 30-44 aastat, mistõttu olid need grupid ka kõige suurema populatsiooniga. Täpsem andmeanalüüs tehti siiski viie vanusegrupiga, kus vastajad olid jaotatud ligikaudu 10 aastase vahega.

Tabel 4. Valimi tunnusepõhine kirjeldus

Tunnus	Jaotus	Arv	Osakaal
Sugu	naine	189	84%
	mees	36	16%
Vanus	24-29a	32	14%
	30-34a	47	21%
	35-39a	46	20%
	40-44a	35	16%
	45-49a	25	11%
	50-54a	23	10%
	55-68a	17	8%
Ametikoht	liht- ja oskustööline	30	13%
	spetsialist	141	63%
	juht	54	24%
Majandussektor	avalik sektor	75	33%
	erasektor	135	60%
	kolmas sektor	15	7%
Tööstaaž organisatsioonis	0-1 a	29	13%
	2-4 a	60	27%
	5-9 a	72	32%
	10-19 a	44	20%
	20-45 a	20	9%

Allikas: autori koosatud

Enamik vastanutest (63%) paigutasid end tööprofiili järgi spetsialistiks ja ligi veerand vastanutest (24%) olid juhid. Kuna liht- ja oskustöölise profiiliga vastanuid oli vähe (13%), otsustati andmeanalüüsis neid kahte gruppi koos käsitleda. Tööandja majandussektorine domineeris erasektor, kuhu kuulus 60% vastanutest. Tööstaaži põhjal moodustati viis gruppi, mille vahemikud loodi võimalikult loogilise jaotuse ja vastanute jaotumise saamise põhjal. Kõige rohkem vastanutest ehk peaaegu kolmandik (32%) olid tööandja juures olnud 5-9 aastat. Üle poolt vastanutest oli tööandja juures olnud üle viie aasta, mis on hea sisend tööpõimituse uurimiseks.

## 2.3. Uuringu tulemused

### 2.3.1. Küsimustiku usaldusväarsus

Hindamaks uurimustöö küsimustiku reliaablsust ehk usaldusväarsust kasuti andmeanalüüsis kas Cronbachi alfa või Spearman-Brown koefitsenti, millest viimast kasutati siis, kui alaskaala hindamiseks kasutati kaht väidet. Lähtuti põhimõttest, et sisereliaabluse näitaja võiks olla vähemalt 0,7, kuid aktsepteeritavaks loeti ka väärtusi alates 0,6. Tabelis 5 on toodud küsimustiku eri osade sisereliaablused. Küsimustik koosnes neljast osast ning tabelis on toodud kahte eri liiki sisereliaabluse näitajad. Küsimustiku 1. ja 4. osa alateemad koosnesid vähemalt kolmest väitest, seega sai nende hindamiseks kasutada Cronbachi alfa kordajat. Alateemade 2 ja 3 analüüsimiseks kasutati Spearman-Brown koefitsenti, kuna iga alateema blokk koosnes vaid kahest väitest.

Tabel 5. Küsimustiku sisereliaablused

Teema	Alateema	Cronbach $\alpha$	Spearman-Brown $\alpha$
Tööpõimitus	Sobivus organisatsiooniga	0,75	
	Sobivus kogukonnaga	0,76	
	Tunnetatav kahju organisatsioon	0,74	
	Tunnetatav kahju kogukond	0,73	
	Sidemed organisatsiooniga	0,69	
	Sidemed kogukonnaga		
Juhtimine ja töökultuur	Organisatsiooniline usaldus		0,75
	Suhted töökaaslastega		0,75
	Töö vajalikkus		0,83
	Tunnustus, tagasiside, areng		0,83
	Võimestamine, sõnaõigus		0,69
	Töö- ja eraelu tasakaal		0,70
Vahetu töötaja kogemus	Kuuluvustunne		0,81
	Töö tähenduslikkus		0,78
	Saavutustunne		0,61

Teema	Alateema	Cronbach $\alpha$	Spearman-Brown $\alpha$
	Õnnelikkus		0,81
	Tarmukus		0,76
Töösooritus	Ülesande sooritus	0,75	
	Kontekstuaalne sooritus	0,70	
	Kahjulik töökäitumine	0,75	

Allikas: autori koostatud

Küsimustiku tööpõimituse osa usaldusväärsusega võib rahule jääda – sobivuse ja tunnetava kahju hindamise väited on omavahel piisavalt tugevalt seotud ( $\alpha > 0,7$ ), et oma eesmärgi täita ja vastavat osa tööpõimitusest hinnata. Kogukonna ja organisatsiooni sidemete hindamise osa küsimustikus on oma reliaabluse järgi küll aktsepteeritavuse piirimail, kuid ühe väite eemaldamisel saab tulemusi siiski piisavalt usaldusväärseks pidada. Tööpõimituse ühe alaskaala – sidemed kogukonnas – väidetest eemaldati madala Cronbachi alfa tulemuse tõttu üks väide („*Elan piirkonnas, kust on pärit minu vanemad.*“), mille tagajärjel muutus Spearman-Brown koefitsenti kasutades ka see osa tööpõimituse küsimustikust usaldusväärseks. Selle põhjal saab järeldada, et väide vanematega samas piirkonnas elamise kohta ei korreleeru teiste sama alaskaala ehk kogukonna sideme seoste uurimise väidetega. Kuna teised kaks väidet oli seotud aktiivselt kogukonna tegemistes osalemisega, siis ilmselt päritoluline seos ei sobi antud valimi puhul kogukonna sidemete hindamiseks. Töö neljas osa, mis käsitleb töösoorituse tajutavat hindamist, põhineb nagu tööpõimituse osagi teadustöodel. Kuigi tööpõimituse osas pidime ühe väite välja jätma, et antud osa usaldusväärseks pidada, siis töösoorituse osa reliaablused olid kõik tugevad ehk  $\alpha > 0,7$ .

Küsimustiku 2. ja 3. osa, mis olid loodud IBM & Workhuman (2019) töötajakogemuse uuringul ilma etteantud küsimustikuta, tulemused varieerusid päris palju reliaablsuse näitajate osas. Juhtimine ja töökultuuri ehk 2. osa väited olid pigem hästi korreleerunud alateemaga, mida taheti uurida. Kõige madalam reliaablsus oli võimendamise ja sõnaõiguse blokil, samas ümardades võib tulemust  $\alpha=0,69$  pidada tugevalt usaldusväärseks, et selle põhjal analüüsi teha. Kõige paremini olid omavahel seotud töö tähenduslikkuse ning tunnustuse, tagasiside, arengu väited, mille usaldusväärsus on antud küsimustiku suurim ehk  $\alpha = 0,83$ . Küsimustiku 3. osa, mis käsitles vahetut töötaja kogemust kõige otsesemalt ja mille väited olid autori ja juhendaja loodud, näitas muidu head reliaablust, kuid saavutustunde osa sellest küsimustikust jäi vaevu aktsepteeritava piirile ( $\alpha=0,61$ ). Kuna tegemist on küsimustiku esimese katsetusega, et saada üldist arusaama selle kasutamise võimalikkuse kohta, luges töö autor seda küsimustiku osa antud töö raames siiski



aktsepeeritavaks. Üldistavaid järeldusi selle järgi teha ei saa ning tulevikus tuleks saavutustunde alateema väited üle vaadada, neid muuta või juurde lisada.

### 2.3.2. Tööpõimitus

Tööpõimituse osa küsimustikust koosnes 18-st väitest, mis mõõdavad vastajate põimitust organisatsiooniga ja kogukonnaga. Keskmised tööpõimituse tulemused on toodud Tabelis 6, mille põhjal saab väita, et üldiselt pidas kogu valim end tööga pigem põimituks ( $m=2,97$ ;  $sd=0,388$ ;  $n=225$ ). Kui analüüsida tööpõimitust alaskaalade järgi, siis kõige enam ollakse põimitud tänu sobivusele kogukonnaga ( $m=3,36$ ), millele järgneb sidemed organisatsiooniga ( $m=3,28$ ). Mõlemad tulemused viitavad kalduvusele olla nende tunnuste kaudu pigem tugevamalt põimitud. Kui enamik alaskaalasid jäidki pigem tugevamalt põimituse juurde, siis valimi põimitust läbi sidemete kogukonnaga ei tugevalt ei tajutud ( $m=1,91$ ).

Tabel 6. Tööpõimituse ja selle alaskaalade keskmised tulemused

Tööpõimituse alaskaalad	m	sd
Sobivus organisatsiooniga	3,13	0,542
Sobivus kogukonnaga	3,36	0,583
Organisatsioonist lahkumise kahju	2,88	0,632
Kogukonnast lahkumise kahju	2,91	0,711
Sidemed organisatsiooniga	3,28	0,523
Sidemed kogukonnaga	1,91	0,803
Tööpõimitus	2,97	0,388

Allikas: autori koostatud

Kui alaskaalad grupeerida kahe tööpõimituse mõõte järgi – põimitus organisatsiooniga ja põimitus kogukonnaga – saame tabeli 7 põhjal öelda, et valim hindas end rohkem põimituks organisatsiooni kui kogukonnaga (vastavalt  $m=3,10$  ja  $m=2,83$ ). Tabelis 7 on analüüsitud mõlemat põimituse tüüpi tööstaaži gruppides. Kuigi üldine trend on see, et nii tööstaaži kui vanuse kasvades suureneb ka põimitus nii organisatsiooni kui kogukonnaga, esineb märgatav erinevus 2-4 aastat organisatsioonis olevate töötajate grupis, kus on põimitus organisatsiooniga kõige madalam ( $m=2,95$ ;  $F=2,617$ ;  $p=0,036$ ) võrreldes nendega, kes on organisatsioonis olnud vähemalt 20 aastat ( $m=3,28$ ;  $F=2,617$ ;  $p=0,036$ ). Väärib mainimist, et isegi töötajatel, kes on oraginastioonis olnud alla ühe aasta, on veidi suurem ( $m=3,08$ ) põimitus organisatsiooniga.

Tabel 7. Tööpõimituse keskmised tulemused tööstaaži gruppides

Tööpõimitus	Tööstaaž	n	m	sd	F	p
Põimitus organisatsiooniga	0-1 a	29	3,08	0,497	2,617	<b>0,036</b>
	2-4 a	60	<b>2,95</b>	0,542		
	5-9 a	72	3,13	0,474		
	10-19 a	44	3,18	0,390		
	20 ja enam a	20	<b>3,28</b>	0,448		
	Kogu valim	225	3,10	0,486		
Põimitus kogukonnaga	0-1 a	29	2,71	0,550	1,056	0,379
	2-4 a	60	2,80	0,523		
	5-9 a	72	2,81	0,496		
	10-19 a	44	2,93	0,466		
	20 ja enam a	20	2,91	0,600		
	Kogu valim	225	2,83	0,516		

Allikas: autori koostatud

Kui tööpõimitust vaadata alaskaalade lõikes (Lisa 2), esineb statistilisi erinevusi staažigruppide vahel kolmel alaskaalal: sobivus organisatsiooniga, organisatsioonist lahkumise kahju, sidemed kogukonnaga. Kõigil kolmel skaalal on erinevus kahe staažigrupi vahel: 2-4-aastase ja vähemalt 20-aastase tööstaažiga grupi vahel. Kõige suurem statistiliselt oluline erinevus on organisatsioonist lahkumise kahju tajumisel, kus vähemalt 20-aastase tööstaažiga töötajad pigem tunnevad kahju lahkumise korral ( $m=3,02$ ;  $F=3,507$ ;  $p=0,008$   $n=20$ ). Kuigi 2-4-aastase tööstaažiga ollakse kallutatud pigem kahju tunnetamise poole, saab keskmiste väärtust pidada pigem kahju tundmise ja mittetundmise vahepealseks ( $m=2,63$ ;  $F=3,507$ ;  $p=0,008$ ;  $n=60$ ).

Samast tabelist nähtub, et sobivus organisatsiooniga erineb samades staažigruppides vastavalt nii, et mõlemad tunnevad pigem sobivust organisatsiooniga, kuid need, kes on töötanud vähemalt 20 aastat organisatsioonis, hindavad sobivust kõrgemalt ( $m=3,38$ ;  $F=3,115$ ;  $0,016$   $n=20$ ) võrreldes nendega, kes on olnud 2-4 aastat organisatsioonis ( $m=2,96$ ;  $F=3,115$ ;  $0,016$ ;  $n=60$ ). Vastavalt grupikeskmiste väärtustele pidasid vastanud end kuuest alaskaalast viie alusel pigem organisatsiooni ja kogukonnaga põimituks. Kõige madalamaid tulemusi andis alaskaala sidemed kogukonnaga, mille järgi vastanud pigem ei tunne sidemeid kogukonnaga ( $m=1,91$ ). Kõige vähem tundsid sidemeid kogukonnaga 2-4-aastase tööstaažiga töötajad ( $m=1,72$ ;  $F=3,145$ ;  $p=0,015$ ;  $n=60$ ) ja kõige rohkem vähemalt 20-aastase tööstaažiga töötajad ( $m=2,38$ ;  $F=3,145$ ;  $p=0,015$ ;  $n=20$ ).

Üldised tööpõimituse tulemused vanusegruppides on toodud Tabelis 8 ning alaskaalade tulemused on toodud Lisas 3. Kuigi valimi kirjelduses olid vanusegrupid loodud viieaastase vahega, siis tulemuste analüüsi lihtsustamiseks loodi vanusegrupid 10-aastase vahega. Vanusegruppide keskmiste võrdlusest selgub, et põimituses kogukonnaga esineb statistiliselt oluline erinevus kõige noorema ja vanema grupi vahel (vastavalt  $m=2,66$  ja  $m=3,08$ ;  $F=4,723$ ;  $p=0,003$ ). Selgelt eristub, et vähemalt 50-aastaste töötajate puhul ollakse pigem põimitud ( $m=3,08$ ;  $sd=0,503$ ;  $n=40$ ), samas kui alla 29-aastaste puhul jääb tulemus pigem põimitud ja pigem mittepõimitud vahele, olles küll rohkem kallutatud siiski põimituse poole.

Tabel 8. Tööpõimituse keskmised tulemused vanusegruppides

Tööpõimitus	Vanus	n	m	sd	F	p
Põimitus organisatsiooniga	kuni 29a	32	2,97	0,514	2,014	0,113
	30-39a	93	3,06	0,499		
	40-49a	60	3,13	0,475		
	50a ja vanemad	40	3,23	0,430		
	Kogu valim	225	3,10	0,486		
Põimitus kogukonnaga	kuni 29a	32	<b>2,66</b>	0,537	4,723	<b>0,003</b>
	30-39a	93	2,78	0,480		
	40-49a	60	2,83	0,518		
	50a ja vanemad	40	<b>3,08</b>	0,503		
	Kogu valim	225	2,83	0,515		

Allikas: autori koostatud

Tööpõimituse alaskaalade hindamiseks vanuserühmade järgi esineb statistiliselt olulisi erinevusi tööpõimituse kolmel alaskaalal, milleks on sobivus organisatsiooniga, sobivus kogukonnaga ja sidemed kogukonnaga. Nii vanusegruppide kui tööstaaži gruppide puhul on näha, et sobivus organisatsiooniga ja sidemed kogukonnaga on need alaskaalad, kus esineb järjepidevalt grupisisesid statistiliselt olulisi erinevusi kõige vanemate ja kõige nooremate vastajate seas. Nii sobivust organisatsiooni kui ka kogukonnaga hinnati pigem tugevaks, kuigi viimase tugevus oli veidi suurem (vastavalt  $m=3,13$  ja  $m=3,36$ ). Statistiliselt olulisel määral erines kuni 29-aastaste ja vähemalt 50-aastaste vanusegrupis sobivus organisatsiooniga (vastavalt  $m=2,95$  ja  $m=3,28$ ;  $F=3,491$ ;  $p=0,017$ ) ja sobivus kogukonnaga (vastavalt  $m=3,16$  ja  $m=3,55$ ;  $F=2,824$ ;  $p=0,040$ ). Sidemeid kogukonnaga hinnati nii kõige nooremate kui kõige vanemate vanusegrupis pigem nõrgaks (vastavalt  $m=1,70$  ja  $m=2,20$ ;  $F=3,948$ ;  $p=0,009$ ).

Tööpõimituse alaskaalade hindamisel ametigruppide lõikes esineb statistiliselt olulisi erinevusi kahe grupi vahel – liht- ja oskustöölised ning juhid (Lisa 4). Kuigi mõlema grupi ametite esindajad

hindasid sobivust organisatsiooniga pigem heaks, siis tundsid juhid sobivust tunduvalt rohkem liht- ja oskustöölised (vastavalt  $m=3,38$   $n=54$  ja  $m=2,99$ ;  $n=30$   $F=8,476$ ;  $p<0,001$ ). Sarnane tendents esines ka organisatsioonist lahkumise kahju hinnates, mille puhul juhid pigem tundsid kahju ( $m=3,16$ ;  $F=8,616$ ;  $p<0,001$ ), liht- ja oskustööliste puhul jäi tulemus pigem kahju tundmise ja mittetundmise vahele, olles nõrgalt kaldu rohkem kahju tundmise poole ( $m=2,63$ ;  $F=8,616$ ;  $p<0,001$ ).

### 2.3.3. Töötajakogemus

Töötajakogemuse uurimiseks kasutati kahte küsimustiku osa, millest üks mõõtis viie alaskaalaga vahetut töötaja kogemust, teine hindas juhtimist ja töökultuuri. Neid kahte küsimustikku analüüsiti nii eraldi kui koos. Tabelis 9 on toodud mõlema skaala ja alaskaalade keskmised hinnangud.

Tabel 9. Töötajakogemuse keskmised tulemused

Vahetu töötaja kogemus		m	sd
kuuluvustunne		3,12	0,651
Töö tähendus		3,35	0,587
Saavutustunne		3,16	0,533
Õnnelikkus		2,87	0,711
Tarmukus		3,00	0,617
Kogu valim		3,10	0,478
Juhtimine ja töökultuur		m	sd
Organisatsiooniline usaldus		2,98	0,717
Suhted töökaaslastega		3,46	0,520
Töö vajalikkus		3,32	0,572
Tunnustus, tagasiside, areng		2,86	0,764
Võimestamine		3,08	0,673
Töö- ja eraelu tasakaal		3,14	0,701
Kogu valim		3,14	0,498

Allikas: autori koostatud

Tabelis 9 näidatud tulemuste põhjal saab väita, et kõik vastanud on pigem rahul oma töötajakogemusega, nii vahetu töötaja kogemuse kui ka juhtimise ja töökultuuriga (vastavalt  $m=3,10$ ;  $sd=0,478$  ja  $m=3,14$ ;  $sd=0,498$ ). Alaskaalasisid vaadates tuleb välja, et vahetu töötaja kogemuse skaalal hinnati kõige suuremaks rahulolu töö tähendusega ( $m=3,35$ ;  $sd=0,587$ ) ja kõige madalamalt hinnati üldist õnnelikkust tööga seoses ( $m=2,87$ ;  $sd=0,711$ ). Juhtimise ja töökultuuri aspektist hinnati kõige kõrgemaks ehk pigem rahul ja täiesti rahul vahepealseks suhteid töökaaslastega ( $m=3,46$ ;  $sd=0,520$ ) ning vähim oldi rahul tunnustusega ( $m=2,86$ ;  $sd=0,764$ ).

Vanusegruppide võrdlemisel esines statistiliselt olulisi erinevusi vahetus töötaja kogemuses (Lisa 5). Töö tähendust vahetus töötaja kogemuses hindasid samaväärselt pigem rahulolevalt 40-49-aastased ja vähemalt 50-aastased vastajad, kuid madalamaks alla 29-aastased vastajad (vastavalt  $m=3,49$  ja  $m=3,20$ ;  $F=3,432$ ;  $p=0,018$ ). Tarmukust hindasid mõlemad grupid mõnevõrra madalamalt, kuid siiski pigem positiivselt. Taaskord hindasid seda kõrgemalt 50-aastased ja vanemad võrreldes kuni 29-aastastega (vastavalt  $m=3,19$  ja  $m=2,83$ ;  $F=2,757$ ;  $p=0,043$ ). Juhtimise ja töökultuuri osas esines gruppidevaheline statistiliselt oluline erinevus ametigruppide lõikes (Lisa 6). Juhtimise ja töökultuuri osa võimestamise alaskaalal oli juhtide rahulolu tugevalt pigem hea võrreldes liht- ja oskustöolistega, kelle hinnangud kaldusid nõrgemalt pigem rahuloleva poole (vastavalt  $m=3,35$  ja  $m=2,72$ ;  $F=9,510$ ;  $p<0,001$ ).

Töö tähenduslikkust ja vajalikkust (vastavalt *purpose* ja *meaningful work*), mis on väga sarnased kontseptsioonid, uuriti kahe erineva skaala abil, ning millest mõlema puhul esines statistiliselt oluline erinevus ametigruppide vahel. Mõlema tunnusega oldi pigem rahul, kuid juhid hindasid võrreldes liht- ja oskustöolistega nii töö tähenduslikkust kui ka töö vajalikkust kõrgemalt (vastavalt  $m=3,56$  ja  $m=3,12$ ;  $F=6,056$ ;  $p=0,003$  töö tähenduslikkuse puhul ja vastavalt  $m=3,49$  ja  $m=3,17$ ;  $F=3,751$ ;  $p=0,025$  töö vajalikkuse puhul). Vahetu töötaja kogemuse ning juhtimise ja töökultuuri osades tööstaaži lõikes statistiliselt olulisi erinevusi gruppides ei esinenud.

#### 2.3.4. Töösooritus

Töösoorituse hindamiseks kasutati kolme alaskaalat, mis koosnesid kokku 13-st väitest. Vanusegruppides statistiliselt olulisi erinevusi polnud (Lisa 7), kuid ülesande sooritust ja kontekstuaalset sooritust hindasid kõik vastanud ligikaudu pigem heaks (vastavalt  $m=3,11$  ja  $m=3,01$ ) ning kahjulikku töökäitumisega pigem ei samastunud ( $m=1,92$ ;  $F=1,465$ ;  $p=0,225$ ). Töösoorituse hinnangutes esines statistilisi erinevusi tööstaaži gruppide vahel, mis on toodud Tabelis 10.

Tabel 10. Töösoorituse keskmised tulemused tööstaaži gruppides

Töösooritus	Tööstaaž	n	m	sd	F	p
Ülesande sooritus	0-1 a	29	<b>3,00</b>	0,334	3,722	<b>0,006</b>
	2-4 a	60	3,02	0,547		
	5-9 a	72	<b>3,27</b>	0,497		
	10-19 a	44	3,01	0,493		
	20 ja enam a	20	<b>3,25</b>	0,372		
	Kogu valim	225	3,11	0,495		

Töösooritus	Tööstaaž	n	m	sd	F	p
Kontekstuaalne sooritus	0-1 a	29	2,94	0,444	0,402	0,807
	2-4 a	60	2,99	0,501		
	5-9 a	72	3,06	0,468		
	10-19 a	44	3,00	0,540		
	20 ja enam a	20	3,06	0,459		
	Kogu valim	225	3,01	0,485		
Kahjulik töökäitumine	0-1 a	29	1,89	0,629	1,204	0,310
	2-4 a	60	2,03	0,601		
	5-9 a	72	1,82	0,548		
	10-19 a	44	1,98	0,617		
	20 ja enam a	20	1,83	0,613		
	Kogu valim	225	1,92	0,593		

Allikas: autori koostatud

Töösooritusest hinnati kõige kõrgemini ülesande sooritus. Tabelis 10 on näha, et organisatsioonis 5-9 aastat ja üle 20 aasta olnud töötajad hindavad oma töösooritust samaväärselt pigem heaks (vastavalt  $m=3,27$  ja  $m=3,25$ ;  $F=3,722$ ;  $p=0,006$ ), samal ajal kui alla aasta organisatsioonis töötanud inimesi hindab seda hinnanguliselt samuti pigem heaks, kuid statistiliselt on see tunduvalt madalam hinnang ( $m=3,00$ ;  $F=3,722$ ;  $p=0,006$ ).

Töösoorituse alaskaalade hindamisel ametigruppide lõikes esines statistiliselt olulisi erinevusi liht- ja oskustöölise ja juhtide vahel (Lisa 8). Ülesande sooritust hindasid nii juhid kui liht- ja oskustöölised pigem heaks, kuid viimases grupis hinnati seda kõrgemaks (vastavalt  $m=3,28$ ;  $n=30$  ja  $m=3,00$ ;  $n=54$ ;  $F=3,408$ ;  $p=0,035$ ). Kontekstuaalset sooritus hindasid aga juhid kõrgemalt võrreldes liht- ja oskustöötajatega (vastavalt  $m=3,11$  ja  $m=2,75$ ;  $F=6,050$ ;  $p=0,003$ ), tähendades juhtide puhul pigem head sooritust, liht- ja oskustöölise puhul kalduvust samuti pigem nõustumise poole, kuid tunduvalt nõrgemalt.

### 2.3.5. Tööpõimituse, töötajakogemuse, töösoorituse ja tööstaaži omavahelised seosed

Spearmani korrelatsioonianalüüsi abil leiti mitmeid seoseid uuringu erinevate kontseptsioonide vahel. Kui uurida Tabelis 11 toodud seoseid tööpõimituse ja tööstaaži vahel, siis selgub, et kuuest põimituse alaskaalast on tööstaažiga tähenduslikult, kuid nõrgalt positiivselt seotud kaks tunnust – sobivus organisatsiooniga ja sidemed kogukonnaga (vastavalt  $\rho=0,187$  ja  $\rho=0,174$ ).

Tabel 11. Tööpõimituse ja tööstaaži vahelised seosed

Tööpõimitus	Tööstaaž
Sobivus organisatsiooniga	<b>0,187**</b>
Sobivus kogukonnaga	0,012
Organisatsioonist lahkumise kahju	0,081
Kogukonnast lahkumise kahju	0,053
Seotus organisatsiooniga	0,108
Seotus kogukonnaga	<b>0,174**</b>

\*\*p<0,01

Allikas: autori koostatud

Vahetu töötaja kogemus koos juhtimise ja töökultuuriga (Lisa 9) on tugevalt positiivselt seotud organisatsioonisisese põimitusega (vastavalt  $\rho=0,763$  ja  $\rho=0,741$ ), samas vahetu töötaja kogemus on ka seotud nõrgalt positiivselt kogukonnasisese põimitusega ( $\rho=0,205$ ). Kui analüüsida täpemalt, millised tööpõimituse tunnused on vahetu töötaja kogemuse ning juhtimise ja töökultuuriga kõige enam seotud (Tabel 12), siis on tugevaim positiivne korrelatsioon organisatsiooni sobivusega (vastavalt  $\rho=0,714$  ja  $\rho=0,669$ ). Mõõdukalt on nii vahetu töötaja kogemus kui ka juhtimine ja töökultuur seotud positiivselt ka organisatsioonist lahkumise kahju ja sidemetega organisatsioonis (vastavalt  $\rho=0,630$ ;  $\rho=0,635$  ja  $\rho=0,627$  ja  $\rho=0,601$ ). Ainuke kogukonna põimitusega seotud tunnus, millega on vahetu töötaja kogemus ning juhtimine ja töökultuur vähesel määral positiivselt seotud, on sobivus kogukonnaga ( $\rho=0,288$  ja  $\rho=0,207$ ).

Tabel 12. Tööpõimituse seosed vahetu töötaja kogemuse ning juhtimise ja töökultuuriga

Tööpõimitus	Töötajakogemus	
	Vahetu töötaja kogemus	Juhtimine ja töökultuur
Sobivus organisatsiooniga	<b>0,714**</b>	<b>0,669**</b>
Sobivus kogukonnaga	<b>0,288**</b>	<b>0,207**</b>
Organisatsioonist lahkumise kahju	<b>0,630**</b>	<b>0,635**</b>
Kogukonnast lahkumise kahju	0,106	0,052
Sidemed organisatsiooniga	<b>0,627**</b>	<b>0,601**</b>
Sidemed kogukonnaga	0,092	0,049

\*\*p<0,01

Allikas: autori koostatud

Tabelis 13 on toodud ka põhjalikumalt välja, millised töötajakogemuse alaskaalad on erinevate tööpõimituse tunnustega seotud. Tulemused näitavad, et kõik organisatsioonisisese põimitused on vähemalt keskmiselt tugevas positiivses seoses kõigi töötajakogemuse alaskaaladega. Kõige enam on töötajakogemusega seotud sobivus organisatsiooniga, mis on tugevalt seoses töö

vajalikkuse, töö tähenduslikkuse ja õnnelikkuse aspektidega tööõnnest (vastavalt  $\rho=0,681$ ;  $\rho=0,675$  ja  $\rho=0,652$ ). Lisaks on organisatsioonist lahkumise kahju tugevalt seotud õnnelikkusega töö (l) ( $\rho=0,647$ ). Tasub ka märkimist, et kuigi töötajakogemuse erinevatel aspektidel üldiselt kogukonnasisese põimitusega tugevaid seoseid pole, on siiski nõrgalt positiivselt seotud kogukonda sobimisega suhted töökaaslastega, töö vajalikkus, võimestamine, kuuluvustunne, töö tähenduslikkus, saavutustunne, õnnelikkus ja tarmukus (vastavalt  $\rho=0,297$ ;  $\rho=0,214$ ;  $\rho=0,185$ ;  $\rho=0,218$ ;  $\rho=0,213$ ;  $\rho=0,231$ ;  $\rho=0,212$  ja  $\rho=0,280$ ).

Tabel 13. Tööpõimituse ja töötajakogemuse alaskaalade seosed

	<b>Tööpõimitus</b>					
	sobivus organi- satsiooniga	sobivus kogu- konnaga	organi- satsioonist lahkumise kahju	kogu- konnast lahkumise kahju	sidemed organi- satsiooniga	sidemed kogu- konnaga
	<b>Juhtimine ja töökultuur</b>					
Organi- satsiooniline usaldus	0,521**	0,106	0,469**	-0,025	0,442**	0,006
suhted kaas- töötajatega	0,322**	0,297**	0,316**	0,094	0,485**	-0,014
töö vajalikkus	<b>0,681**</b>	0,214**	0,532**	0,023	0,553**	0,000
tunnustus, tagasiside, areng	0,540**	0,130	0,499**	0,041	0,485**	0,080
võimestamine	0,592**	0,185**	0,596**	0,066	0,430**	0,017
töö- ja eraelu tasakaal	0,363**	0,060	0,438**	0,044	0,312**	0,063
	<b>Vahetu töötaja kogemus</b>					
Kuuluvus- tunne	0,391**	0,218**	0,325**	0,119	0,538**	0,101
töö tähenduslikkus	<b>0,675**</b>	0,213**	0,586**	0,151*	0,501**	0,053
saavutustunne	0,500**	0,231**	0,404**	-0,032	0,425**	-0,051
õnnelikkus	<b>0,652**</b>	0,212**	<b>0,647**</b>	0,022	0,542**	0,080
tarmukus	0,526**	0,280**	0,463**	0,129	0,417**	0,122

\* $p < 0,05$

\*\* $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Töösooritus on positiivselt seotud nii organisatsiooni kui ka kogukonna põimitusega, kuigi viimase mõju on väiksem (Tabel 14). Sarnaselt töötajakogemusega, korreleerub töösooritus tööpõimitusega samade põimituse tunnuste kaudu. Tabelist 13 on näha, et ülesande ja kontekstuaalne sooritus on nõrgalt kuni mõõdukalt positiivselt seotud organisatsiooni sobivusega,



kogukonda sobivusega, organisatsioonist lahkumise kahju ja organisatsiooni sidemetega (vastavalt  $\rho=0,294$  ja  $\rho=0,389$ ;  $\rho=0,245$  ja  $\rho=0,212$ ;  $\rho=0,254$  ja  $\rho=0,402$ ;  $\rho=0,280$  ja  $\rho=0,328$ ). Samaselt on eelpool toodud põimituse tunnused negatiivselt seotud kahjuliku töökäitumisega (vastavalt  $\rho=-0,415$ ;  $\rho=-0,222$ ;  $\rho=-0,405$ ;  $\rho=-0,360$ ).

Tabel 14. Tööpõimituse ja töösoorituse alaskaalade seosed

Tööpõimitus	Töösooritus		
	ülesande sooritus	kontekstuaalne sooritus	kahjulik töökäitumine
Sobivus organisatsiooniga	<b>0,294**</b>	<b>0,389**</b>	<b>-0,415**</b>
Sobivus kogukonnaga	<b>0,245**</b>	<b>0,212**</b>	<b>-0,222**</b>
Organisatsioonist lahkumise kahju	<b>0,254**</b>	<b>0,402**</b>	<b>-0,405**</b>
Kogukonnast lahkumise kahju	0,111	0,007	0,044
Sidemed organisatsiooniga	<b>0,280**</b>	<b>0,328**</b>	<b>-0,360**</b>
Sidemed kogukonnaga	-0,016	0,116	-0,007

\*\* $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Tabelis 15 on toodud seosed tööpõimituse, töötajakogemuse, töösoorituse ja tööstaaži vahel tervikutena. Tulemustest on näha, et töösooritus on nõrgalt positiivselt seotud kogukonnasisese põimitusega ( $\rho=0,136$ ) ning tugevalt positiivselt seotud organisatsioonisisese põimituse, vahetu töötaja kogemuse ning juhtimise ja töökultuuriga (vastavalt  $\rho=0,553$ ,  $\rho=0,614$ ,  $\rho=0,586$ ). Tööstaaž ei ole märkimisväärselt seotud töötajakogemuse, töösoorituse ega kogukondliku põimitusega, vaid ainult nõrgalt positiivselt seotud organisatsioonisisese põimitusega ( $\rho=0,139$ ). Töötajakogemus on tugevalt positiivselt seotud organisatsioonisisese põimitusega ( $\rho=0,763$  ja  $\rho=0,741$ ) ning vahetu töötaja kogemus on seotud nõrgalt positiivselt kogukonnasisese põimitusega ( $\rho=0,205$ ).

Tabel 15. Tööpõimituse, töötajakogemuse, töösoorituse ja tööstaaži omavahelised seosed

	Tööstaaž	Vahetu töötaja kogemus	Juhtimine ja töökultuur	Põimitus organisatsiooniga	Põimitus kogukonnaga
Vahetu töötaja kogemus	0,128				
Juhtimine ja töökultuur	0,029	<b>0,646**</b>			
Põimitus organisatsiooniga	<b>0,139*</b>	<b>0,763**</b>	<b>0,741**</b>		
Põimitus kogukonnaga	0,097	<b>0,205**</b>	0,120	<b>0,174**</b>	
Töösooritus	0,095	<b>0,614**</b>	<b>0,586**</b>	<b>0,553**</b>	<b>0,136*</b>

\* $p < 0,05$

\*\* $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

### 2.3.5. Tööpõimituse, töötajakogemuse, töösoorituse ja tööstaaži omavahelised mõjud

Konstruktide vaheliste mõjude uurimiseks loodi erinevaid teoreetilisi mudeleid, et hinnata mil määral erinevad tunnused üksteisele mõju avaldavad. Mudelid loodi sammuviisilise (*stepwise*) regressioonianalüüsi käigus. Kuna töö peamine eesmärk oli välja selgitada tööstaažile mõju avaldavad faktori, loodi esimesena mudel, kus sõltuvaks tunnuseks oli tööstaaž ning sõltumatuteks muutujateks tööpõimitus ja töötajakogemus. Antud mudeli loomine põhineb korrelatsioonianalüüsis selgunud tulemustel, et tööpõimitus on teatud tunnustega seotud tööstaažiga, ning töötajakogemus lisatu mudelisse, kuna see on aspekt, mille abil organisatsioonid võivad saada tööpõimitust mõjutada, sest need on omavahel seotud. Loodud mudel on toodud Tabelis 16.

Regressioonianalüüsi tulemusel selgus, et eelpool kirjeldatud teoreetilisest mudelist lähtuvalt avaldab kõige enam positiivset mõju tööstaažile sidemed kogukonnaga ning järgmisena sobivus organisatsiooni. Lisaks näitas analüüs, et vähest kuid märkimisväärset negatiivset mõju avaldas juhtimise ja töökultuuri tunnus võimestamine, mis samal ajal suurendas aga organisatsiooniga sobivuse positiivset mõju tööstaažile. Samas tuleb täheldada, et Tabelis 16 toodud kolm teoreetilist mudelit iseloomustavad siiski vastavalt 5%, 8% ja 10% muutustest tööstaažiga seoses, mis pole eriti suur osakaal.

Tabel 16. Tööpõimituse ja töötajakogemuse mõju tööstaažile

Mudel	Tunnus	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> muutus
1	Tööpõimitus: sidemed kogukonnaga	0,213	3,248	0,001	0,213	0,045	0,045
2	Tööpõimitus: sidemed kogukonnaga	0,205	3,178	0,002	0,283	0,080	0,035
	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,186	2,893	0,004	0,283	0,080	
3	Tööpõimitus: sidemed kogukonnaga	0,204	3,191	0,002	0,309	0,096	0,016
	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,283	3,512	0,001			
	Juhtimine ja töökultuur: võimestamine	-0,159	-1,973	0,050			

Allikas: autori koostatud

Järgmisena loodi kolm teoreetilist mudelit, et uurida tööstaaži ja tööpõimituse mõju erinevat liiki töösooritusele. Mudeli loomine põhineb andmeanalüüsi tulemustel, msi näitasid, et tööpõimitus on seotud töösooritusega ning kuna töö läbivaks teemaks on seosed tööstaažiga, kaasati ka see konstrukt mudelisse. Sõltuvaks tunnuseks määrati vastavalt erinevat liiki töösoorituse ning sõltumatuteks tunnusteks võeti tööpõimitus ja tööstaaž. Nimetatud mudelid on toodud Tabelis 17, 18 ja 19.

Tabel 17. Tööstaaži ja tööpõimituse mõju ülesande sooritusele

Mudel	Tunnus	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> muutus
1	Tööpõimitus: organisatsioonist lahkumise kahju	0,263	4,061	0,000	0,263	0,069	0,069
2	Tööpõimitus: organisatsioonist lahkumise kahju	0,221	3,378	0,001	0,318	0,101	0,032
	Tööpõimitus: sobivus kogukonnaga	0,183	2,796	0,006			

Allikas: autori koostatud

Uurides tööstaaži ja tööpõimituse mõju ülesande sooritusele, leiti, et viimast mõjutab positiivselt kõige rohkem tunnetatav organisatsioonist lahkumise kahju ning lisaks ka sobivus kogukonnaga, kusjuures viimane vähendab esimese konstrukti mõju (Tabel 17). Samas tuleb täheldada, et antud mudelid kirjeldavad vastavalt 7% ja 10% muutusest ülesande sooritusega seoses. Tööstaaž ülesande sooritusele mõju ei avalda. Uurides tööstaaži ja tööpõimituse mõju kontekstuaalne sooritusele, leiti, et viimast mõjutab positiivselt samuti kõige rohkem tunnetatav organisatsioonist lahkumise kahju (Tabel 18). Teises mudelis tuli juurde organisatsiooni sidemete mõju, mis vähendas veidi organisatsioonist lahkumise kahju positiivset mõju sooritusele. Viimane mudel iseloomustab 20% muutustest kontekstuaalne soorituse sees. Tööstaaž ei avalda mõju ka kontekstuaalsele sooritusele.

Tabel 18. Tööstaaži ja tööpõimituse mõju kontekstuaalsele sooritusele

Mudel	Tunnus	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> muutus
1	Tööpõimitus: organisatsioonist lahkumise kahju	0,412	6,733	0,000	0,412	0,170	0,170
2	Tööpõimitus: organisatsioonist lahkumise kahju	0,300	4,290	0,000	0,452	0,204	0,035
	Tööpõimitus: sidemed organisatsiooniga	0,217	3,103	0,002			

Allikas: autori koostatud

Uurides tööstaaži ja tööpõimituse mõju kahjulikule töökäitumisele, leiti, et viimast mõjutavad negatiivselt kõige enam samad tunnused nagu eelnevalt toodud kontekstuaalsele sooritusele – tunnetatav organisatsioonist lahkumise kahju ja sidemed organisatsiooniga (Tabel 19). Loodud kaks mudelit iseloomustavad vastavalt 14% ja 17% muutustest kahjuliku töökäitumisega seoses. Nagu ka kõigi eelnevate töösoorituse konstruktide korral, ei avalda tööstaaž kahjulikule töökäitumisele mõju.

Tabel 19. Tööstaaži ja tööpõimituse mõju kahjulikule töökäitumisele

Mudel	Tunnus	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> muutus
1	Tööpõimitus: organisatsioonist lahkumise kahju	-0,369	-5,913	0,000	0,369	0,136	0,136
2	Tööpõimitus: organisatsioonist lahkumise kahju	-0,256	-3,587	0,000	0,414	0,171	0,035
	Tööpõimitus: sidemed organisatsiooniga	-0,219	-3,071	0,002			

Allikas: autori koostatud

Kuna ametigruppide võrdlemisel esines märkimisväärseid seoseid töösoorituse, töötajakogemuse ja tööpõimitusega, loodi viimasena teoreetilised mudelid tööpõimituse ja töötoajakogemuse mõju hindamiseks üldisele töösooritusele erinevates ametigruppides. Sõltuvaks tunnuseks oli üldine töösooritus ning sõltumatuteks tunnusteks olid tööpõimitus ja töötajakogemus. Kirjeldatud mudelite tulemused on toodud Tabelis 20, 21 ja 22.

Hinnates eelnevalt kirjeldatud mudeli mõju liht- ja oskustöötajatele, näitasid tulemused, et kõige enam mõjutasid positiivselt üldist töösooritust sidemed organisatsiooniga (Tabel 20). Järgmistena mõjutasid töösooritust selles ametigrupis kogukonnast lahkumise kahju, kuid seda negatiivselt, suurendades seejuures organisatsiooni sidemete mõju. Kolmas mudel etteantud teoreetilises mudelis näitas, et et vajetu töötaja kogemuse tunnus saavutustunne mõjutab töösooritust positiivselt. Viimane mudel hindab 52% muudatustest töösooritusega seoses liht- ja oskustööliste seas.

Tabel 20. Tööpõimituse ja töötajakogemuse mõju töösooritusele liht- ja oskustööliste seas

Mudel	Tunnus	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> muutus
1	Tööpõimitus: sidemed organisatsiooniga	0,461	2,750	0,010	0,461	0,213	0,213
2	Tööpõimitus: sidemed organisatsiooniga	0,572	3,673	0,001			
	Tööpõimitus: kogukonnast lahkumise kahju	-0,434	-2,787	0,010			
3	Tööpõimitus: sidemed organisatsiooniga	0,363	2,255	0,033	0,721	0,520	0,132
	Tööpõimitus: kogukonnast lahkumise kahju	-0,306	-2,060	0,049			
	Vahetu töötaja kogemus: saavutustunne	0,422	2,671	0,013			

Allikas: autori koostatud

Viimati kirjeldatud mudelit spetsialistide grupis analüüsid leiti, et kõige rohkem avaldab positiivset mõju töösooritusele samuti sobivus organisatsiooniga, kuid järgmisena avaldas positiivset mõju sobivus kogukonnaga (Tabel 21). Järgmistena mõjutasid töösooritust positiivselt tähtsuse järjekorras organisatsioonist lahkumise kahju ja vahetu töötaja kogemuse tunnused saavutustunne ja tarmukus. Viimase etteantud teoreetilise mudeli põhjal programmi pakutud mudeli puhul, kus mõju avaldavad kõik viis eelpool toodud konstrukti, kaotab algselt kõige rohkem mõju avaldanud tunnus sobivus organisatsiooniga oma mõju peaaegu täielikult. Viimane mudel iseloomustab ka 58% töösooritusega seotud muudatustest spetsialistide seas.

Tabel 21. Tööpõimituse ja töötajakogemuse mõju töösooritusele spetsialistide seas

Mudel	Tunnus	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> muutus
1	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,515	7,077	0,000	0,515	0,265	0,265
2	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,478	6,838	0,000	0,580	0,337	0,072
	Tööpõimitus: sobivus kogukonnaga	0,270	3,862	0,000			
3	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,111	1,226	0,222	0,718	0,515	0,149
	Tööpõimitus: sobivus kogukonnaga	0,170	2,753	0,007			
	Tööpõimitus: organisatsioonist lahkumise kahju	0,151	1,745	0,083			
	Vahetu töötaja kogemus: saavutustunne	0,486	6,463	0,000			
4	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,008	0,096	0,924	0,759	0,576	0,061
	Tööpõimitus: sobivus kogukonnaga	0,126	2,138	0,034			
	Tööpõimitus: organisatsioonist lahkumise kahju	0,104	1,260	0,210			
	Vahetu töötaja kogemus: saavutustunne	0,382	5,140	0,000			
	Vahetu töötaja kogemus: tarmukus	0,338	4,400	0,000			

Allikas: autori koostatud

Eelpool käsitletud mudelit analüüsiti ka juhtide grupis (Tabel 22). Tulemused näitasid, et kõige rohkem avaldab positiivset mõju juhtide töösooritusele sobivus organisatsiooniga, millele järgneb kogukonnasisesed sidemed. Järgnevad kaks konstrukti, mis juhtide töösooritusele mõju avaldavad, on samad spetsialistide grupiga ehk vahetu töötaja kogemuse tunnused saavutustunne ja tarmukus. Mudel, mis sialdas kõiki nelja eelpool toodud konstrukti iseloomustab 64% muudatustest töösooritusega seoses juhtide grupis.

Tabel 22. Tööpõimituse ja töötajakogemuse mõju töösooritusele juhtide seas

Mudel	Tunnus	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> muutus
1	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,599	5,395	0,000	0,599	0,359	0,359
2	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,566	5,343	0,000	0,659	0,435	0,076
	Tööpõimitus: sidemed kogukonnaga	0,278	2,620	0,012			
3	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,331	3,198	0,002	0,776	0,602	0,167
	Tööpõimitus: sidemed kogukonnaga	0,202	2,214	0,031			
	Vahetu töötaja kogemus: tarmukus	0,482	4,579	0,000			
4	Tööpõimitus: sobivus organisatsiooniga	0,240	2,210	0,032	0,798	0,636	0,034
	Tööpõimitus: sidemed kogukonnaga	0,241	2,678	0,010			
	Vahetu töötaja kogemus: tarmukus	0,362	3,129	0,003			
	Vahetu töötaja kogemus: saavutustunne	0,258	2,150	0,037			

Allikas: autori koostatud

Viimasena loodi teoreetiline mudel töötajakogemuse alaskaalade ja tööpõimituse vahel. Sõltuvaks tunnuseks võeti vastavalt põimitus organisatsiooniga ja põimitus kogukonnaga ning sõltumatuteks muutujate võeti need töötajakogemuse alaskaalad, mis tööpõimitusega märkimisväärsed seoseid näitasid (Tabel 13). Tabelis 23 on näha, et enam avaldavad positiivset mõju organisatsioonisisesele põimitusele kolm töötajakogemuse tunnust – töö vajalikkus, töö tähenduslikkus ja õnnelikkus. See mudel iseloomustab 71% muudatustest organisatsioonisisese põimitusega seoses. Kogukonnaga põimitusele avaldab positiivset mõju ainult tarmukus aspekt töötajakogemusest, mis iseloomustab ka vaid 6% muudatustest kogukonnaga põimitusega osas.

Tabel 23. Töötajakogemuse mõju tööpõimitusele

Põimitus organisatsiooniga						
Mudel	Tunnus	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>
1	Juhtimine ja töökultuur: töö vajalikkus	0.350	8.200	<0,001	0.840	0.710
	Vahetu töötaja kogemus: töö tähenduslikkus	0.240	5.140	<0,001		
	Vahetu töötaja kogemus: õnnelikkus	0.420	8.740	<0,001		

Põimitus kogukonnaga						
Mudel	Tunnus	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>
1	Vahetu töötaja kogemus: tarmukus	0.250	3.780	<0,001	0.250	0.060

Allikas: autori koostatud

### **3. ARUTELU, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD**

Käesoleva magistr töö raames taheti välja selgitada, kuidas konstruktid nagu tööpõimitus ja töötajakogemus on seotud tööstaaži ja töösooritusega ning kuidas võivad need seosed aidata organisatsioonidel oma töötajaid hoida. Eesmärgi saavutamiseks püstitati neli uurimisküsimust, millele järgnevalt toome välja vastused tuginedes antud töö tulemustele.

Esimese uurimisküsimusega taheti välja selgitada, kuidas on seotud tööpõimitus ja tööstaaž. Tulemused näitasid, et tööpõimitus ja tööstaaž on omavahel nõrgalt kuid siiski positiivselt seotud. Tööstaaži mõjutavad positiivselt eelkõige kaks tööpõimituse tunnust – sobivus organisatsiooniga ja sidemed kogukonnaga, kusjuures viimane mõjutab tööstaaži rohkem kui esimene. Samas hindasid uuringus osalejad sobivust organisatsiooniga tunduvalt kõrgemalt kui sidemeid kogukonnaga, millest järeldub, et olenemata kogukonna sidemete tugevusest, on need siiski olulised töötajate hoidmisel ja tööstaaži pikendamisel.

Sidemed kogukonnaga väljenduvad aktiivses osaluses kodukandi ühingutes ja kultuuri- ja meelelahutusüritustel. Ka McKinsey tõi oma 2022. aasta uuringus välja, et töötajate jaoks on organisatsiooni jäämisel või sealt lahkumise kaalutlustel olulised geograafiliste sidemete ja kaasava ning vastuvõtva kogukonna aspektid. Antud töö tulemused toetavad seda, et töötajate põimumine kogukonna sidemete kaudu, mis omakorda suurendab tõenäosust, et inimene jääb pikemaks ajaks organisatsiooni, suurendab võimalus aktiivselt tegutseda töövälises elus. Tööandjad ei saa küll otseselt ja väga palju mõjutada töötajate tööväliselt elu, kuid organisatsioonid saavad kaudselt pakkuda võimalusi selle soosimiseks, näiteks lisapuhkuste, peresõbralike väärtuste, tasakaalus töö- ja puhkeaja, 4-päevane tööädala, paindlike tööajakorralduse või tööväliselt kogukondlike tegevuste toetamise ja propageerimise kaudu. Kui töötajatel on aega ja energiat tasakaalustada oma tööelu tegevustega pere, sõprade, naabrite või kogukondlike ühendustega, seob see neid rohkem ka organisatsiooniga.

Sobivus organisatsiooniga, mis samuti tööstaaži positiivselt mõjutab, väljendub selles, kui hästi töötajad saavad oma oskusi ja andeid kasutada ning eesmärke saavutada organisatsioonis olles



ning kuidas nad tunnetavad oma üldist sobivust organisatsiooniga. Nii PwC kui ka McKinsey tõid oma 2022. aasta uuringutes välja, et vastavalt enesekindlus ja kompetents ning jätkusuutlikud ootused töösooritusele on töötajate jaoks olulised aspektid, mida kaalutakse organisatsiooni jäämisel või lahkumisel. Seega kinnitavad ka antud töö tulemused, et töötajad ootavad tööandjalt võimalusi oma oskusi ja andeid tööl realiseerida ning seeläbi oma eesmärke täita.

Tööandjad saavad aidata töötajatel mõista oma sobivust organisatsiooniga või aidata kaasa sobitumisele näiteks läbimõeldud värbamisprotsessi abil, mis arvestab juba enne lõpliku värbamisotsuse tegemist nii potentsiaalse töötaja oskustega praegu, potentsiaaliga tulevikus ning isiklike eesmärkidega. Tõenäoliselt arvestavad paljud värbajad juba praegu mõnega nendest aspektides, kuid kindlasti on organisatsioone, kus värbamisprotsess nii läbimõeldud pole. Lisaks on oluline roll ka juhtidel, kelle ülesanne on jälgida oma meeskonna tööalaste ressursside kasutamist nii, et töötajad tunnevad, et täidavad oma võimetele ja soovidele vastavaid ülesandeid. See tähendab, et järjepidevad arenguestlused on olulisemad kui kunagi varem, et nii isiklike kui tööalaseid eesmärke kaardistada.

Kuigi analüüsi käigus leiti, et üldiselt tööpõimituse suurenedes pikeneb ka tööstaaži, tundsid end teistega võrreldes vähem põimituna töötajad, kes on organisatsioonis olnud 2-4 aastat. See võib viidata sellele, et need töötajad on oma oskusi ja andeid töö käigus arendanud ning soovivad muutunud võimetele ja eesmärkidele ka vastavaid tööülesandeid. Selleks, et ei hakataks otsima arenguvõimalusi organisatsioonist väljas, saaks organisatsioon pakkuda töötajatele organisatsioonisiseseid võimalusi oma võimete realiseerimiseks, olgu selleks siis tööülesannete ümberjaotamine või ametikoha vahetus. Kuna põimitus oli selles staažigrupis kõrgem kui näiteks neil, kes olid organisatsioonis olnud vähem kui kaks aastat, võib viimaseid hoida rohkem põimituna see, et oskused, anded ja eesmärgid ei ole lühikese aja jooksul veel muutunud ning vastavad töötajate algsetele ootustele.

Teise uurimisküsimusega taheti välja selgitada, kuidas on seotud töötajakogemus ja tööstaaž. Analüüsi tulemused näitasid, et märkimisväärset seost töötajakogemusel, mis koosnes vahetust töötaja kogemusest ning juhtimise ja töökultuuri aspektidest, tööstaažiga ei ole. See võib tuleneda sellest, et töötajakogemuse puhul on tegemist endiselt pigem uuema kontseptsiooniga ning uuringu käigus ei küsitud vastanute käest, kas nende organisatsioon üldse tegeleb antud teemaga. Samas on töötajakogemus kontseptsioon, mis eksisteerib olenemata sellest, kas organisatsioon sellega tegeleb või mitte – igal töötajal kujuneb igal juhul kogemus organisatsiooniga seoses. Küll aga on

raske töötajaid suunata ja ka teadlikult hoida, kui töötajakogemuse aspektile, ehk kuidas töötajad end organisatsioonis ja üldse organisatsiooni tunnevad, ei mõelda. Teoreetilise mudeli tulemustest selgus, et teatud tööpõimituse ja töötajakogemuse aspektid koos mõjutavad tööstaaži, samas on tööpõimitusel nendes mudelites suurem kaal. Sidemed kogukonnaga ja sobivus organisatsiooniga avaldavad tööstaažile positiivset mõju, samal ajal kui nõrgalt negatiivselt mõjutab antud aspekti võimestamine.

Võimestamise all peetakse silmas töötajate ideede ja soovitude väärtustamist ning vabadust otsustada ise, kuidas oma tööd teha. Sellise võimestamise käsitluse juures saaks järeldada, et kui töötajad oma häält kasutavad, pakuvad võimalusi, kuidas proaktiivselt probleeme lahendada ja iseseisvalt tegutsevad, võib see neid muuta oma töös nii enesekindlaks, et soovitakse otsida uusi väljakutseid. Kuna eelpool nimetatud mõjutab negatiivselt tööstaaži, samas suurendas sobivust organisatsiooniga, saab sellest järeldada, et töötajate vähene võimestamine võib neid organisatsioonis kauem hoida, kuna töötajate oskused, anded ja eesmärgi ei muutu võimestamisest ambitsioonikaks, mistõttu tuntakse end sobivas kohas. Eelpool toodud ei peaks aga kindlasti tõlgendama, kui ettepanekut töötajate võimestamisest loobuda, vaid pigem arvestada sellega, et võimestamisele võivad järgneda suuremas eesmärgid ning isikliku arengu soov, mida peaks pakkuma kas praegune organisatsioon või siis tulevane. Seega töötajate võimestamine ilma võimalusteta end vastavalt rakendada võib ajendada töötajaid lahkuma, mistõttu tasub sellega olla ettevaatlik ning seda teha väga teadlikult. Siin on suur roll juhtidel, kes peaksid mõistma, millal ja mil määral on mõistlik töötajaid võimendada ning millal ehk mõelda võimalused ja tagajärjed läbi. Organisatsiooni personalipoliitika saaks siinkohal juhte toetada, pakkudes strateegilist plaani talentide juhtimise osas, kuidas talenti üldse defineerida ja ära tunda.

Kolmanda uurimisküsimusega taheti välja selgitada, kuidas on seotud töötajakogemus tööpõimitusega. Antud töö tulemused näitavad, et töö töötajakogemus on seotud tööpõimitusega nelja tunnuse kaudu – sobivus ja sidemed organisatsiooniga, organisatsioonist lahkumise kahju ning sobivus kogukonnaga. Sellest lähtuvalt saab väita, et peamiselt saab tööandja aidata kaasa organisatsiooniga põimumisele, sest organisatsiooniväliseid kogukonnaga seotud aspekte on tööandjal raske kontrollida. Samas tuleb arvestada seda, et siiski vähesel määral seostab töötaja oma rahulolu elukoha ja piirkonnaga ka töötajakogemusega. Viimane seos on siiski pigem nõrk, kuid annab siiski aimdust, et terviklikult töötajakogemusel on seos ka töötajate elukoha ja töövälise võimaluste rahuloluga.

Organisatsioonisisese põimitusega on seotud kõik töötajakogemuse alaskaalad. Kõige enam mõjutavad organisatsiooniga põimitust töö vajalikkus, töö tähenduslikkus ja õnnelikkusel. Vähesel määral mõjutab kogukonnaga põimitust tarmukuse aspekt. Töö vajalikkus, tähenduslikkus ja õnnelikkus väljenduvad selles, kui oluliseks, vajalikuks ja tähendusrikkaks töötajad oma tööd endale mõtestavad ning millise rahulolul, rõõmu ja elevusega nad oma tööd teevad. Tarmukuse aspekt väljendab töötajate energiat ja innukust oma töö tegemisel. Nendele kirjeldustele tuginedes saab väita, et töötajad tahavad teha eesmärgipärast tööd, mida nad ise tähtsaks peavad ning mis on vajalik ka organisatsiooni jaoks. Lisaks on oluline ka üldine rahulolu töökohaga. Neid aspekte saaks organisatsioon toetada selge ja järjepideva kommunikatsiooniga, miks on töötajad ja nende konkreetne roll oluline, vajalik ning millist suuremat eesmärki see täidab. See eeldab strateegilist juhtimist nii juhtkonna kui ka teoiste juhtide poolt.

Neljanda uurimisküsimusega taheti välja selgitada, kuidas mõjutavad tööpõimitus ja tööstaaž töösooritust. See on oluline, sest organisatsioonis tasub hoida töötajaid, kelle töösooritus vastab ootustele. Tulemusi analüüsiti kolme töösoorituse tunnuse alusel: ülesande sooritus, kontekstuaalne sooritus ja kahjulik töökäitumine. Tulemuste põhjal saab väita, et tööstaaži ja töösoorituse erinevate komponentide vahel ei ole märkimisväärset seost ega mõju, seega tööstaaž üksi ei garanteeri efektiivset ja tulemuslikku töösooritust. Eelpool toodu viitab sellele, et arvamus nagu töötajaid tasuks organisatsioonis pikalt hoida sellepärast, et nende töösooritus on tööstaaži tõttu parem, ei ole antud uuringu tulemuste järgi põhjendatud.

Töösooritusele mõjub kõigis kolmes kategoorias kõige enam organisatsioonist lahkumise kahju. Viimase esinemisel tunnevad töötajad, et nad kaotaks palju, jääksid ilma vabadusest saavutada oma eesmärgid ning suurpärastest väljavaadetest organisatsioonis. Sellest järeldub, et töötajaid motiveerib oma tööd paremini tegema ennekõike hirm jääda ilma vabadusest oma töös, võimalustest saavutada oma eesmärgid ning tööalastest väljavaadetest organisatsioonis. Kui ülesande soorituse puhul aitab töösooritusele kaasa lisaks ka sobivus kogukonnaga, siis kontekstuaalse soorituse ja kahjuliku töökäitumise puhul avaldavad ligikaudu samaväärset mõju hoopis sidemed organisatsiooniga.

Vaadates nende tunnuste sisse, avaldub, et ülesande sooritus ehk kindlaks määratud tegevuste sooritamine vastavalt etteantud kriteeriumidele, soosib töövälise keskkonna harmoonia. Töötaja peab tundma ennast hästi ja kindlalt oma töövälises elus selleks, et eelpool nimetatud tüüpi ülesandeid täita. Kuna kontekstuaalne sooritus seisneb pigem lisakohustustes, initsiatiivis ja seega

määratlemata tegevustes, siis selle jaoks on vajalikud sidemed organisatsiooniga, mis väljenduvad meeldivas ja tõhusas meeskonnas, tihedas suhtlemises ja koostöös kolleegidega. See omakorda viitab sellele, et initsiatiivi ja lisakohustuste jaoks on töötajal vaja organisatsiooni liikmete tuge nii emotsionaalselt kui tööalaselt. Saab väita, et etteantud ülesannete täitmise jaoks on vaja töötaja isikliku elu tasakaal, vastasel juhul ei pruugi ta olla motiveeritud või isegi võimeline etteantud ülesannetega edukalt tegelema. Lisakohustused ja initsiatiiv on pigem soovitus kui kohutust organisatsiooni poolt, samas millest ollakse kindlasti pigem huvitatud, on mõjutatud sellest, kui toimivad suhted on tal organisatsiooni liikmetega.

Tulemuste põhjal võib seega väita, et töötajate head suhted organisatsioonis toetavad uuenduslikkust, koostööd ja antud uuringu põhjal ka töösooritust. Organisatsioonid saavad seda toetada panustades ühisüritustele, mis on juba populaarsed enamikes organisatsioonides, aga ka erinevatele tööpäeva kestel toimuvatesse ühistegevustesse, olgu selleks siis organisatsiooniteemalised töötoad, ühislõunad, kontoris mängude või võistluste korraldamine ja palju muud. Oluline polegi alati mida teha, vaid see, et inimesed saaksid võimaluse või isegi vabanduse tutvuda, üksteist paremini tundma õppida ning suhteid luua. Siinkohal võib tekkida probleem kaug- ja hübriidmeeskondade kaasamisega, kuid kindlasti on nüüdseks loodud erinevaid viise, kuidas ka veebkeskkonnas inimesi omavahel suhtlema ja kohtuma saada.

Kui võrrelda tööpõimituse mõju töösooritusele erinevate ametikohtade töötajatele, siis leiti, et liht- ja oskustöölise puhul mõjutavad positiivselt töösooritust kõige enam sidemed organisatsiooniga ehk sisuliselt suhted töökaaslastega, mida kirjeldati ka eelnevalt. Huvitaval kombel mõjutab nende töösooritust aga negatiivselt kogukonnas lahkumise kahju, mis tähendab seda, et töövälisest sõpradest ja kodukandis lahkumise kahju paneb neid pigem seda osa oma elust prioritseerima, töö jääb seega tagaplaanile ning selle all kannatab töösooritus. Selle näitaja negatiivne mõju tähendab, et kui töötajad ei tunne kahju kogukonnast lahkumise osas, võib see tõsta nende töösooritust. Töösooritust saab lisaks toetada ka sellega, kui töötajad tunnevad, et tööl sujuvad asjad hästi ning nad saavad oma tööülesannetega hakkama. Kuna töötajate töövälisest elu tööandjad väga palju mõjutada ei saa, siis saab sellistel ametikohtadel töötajate töösooritust mõjutada näiteks organisatsioonisiseste suhete edendamiseks. Selle kohta toodi näited ka eelnevalt, kuid mis võib kindlasti olla mingil määral väljakutse nendel ametikohtadel, kus iga tööminut on loetud ja arvel ning koosveedetud aeg on väga limiteeritud, erinevalt kontoritöötajatest. Teine viis, kuidas töösooritus mõjutada on tagada see, et töötajad tunnevad, et saavad oma tööülesannetega hästi

hakkama ning töö sujub. See võiks olla peamiselt juhtide vastutusala, jälgida et töötajatele on nende tööülesanded jõukohased, vajadusel korraldada täiendõpe või väljendada tunnustust.

Nii spetsialistide kui juhtide jaoks avaldab enam positiivsem mõju töösooritusele sobivus organisatsiooniga. Seega on oluline toetada nende võimalust enda oskusi rakendada ja eesmärke täita. Erinevus nende kahe grupi vahel tuleb sisse siis, kui vaadata järgmist aspekti, mis võiks sooritust mõjutada. Kui spetsialistid peaksid sobituma selleks ka kogukonda, siis juhid vajavad selleks sidemeid kogukonnaga. Nende kahe tunnuse vahe on peamiselt selles, et sobivus väljendub pigem passiivses rahulolus töövälise keskkonna ja võimalustega, siis sidemed on aktiivne osalus töövälistes tegevustes. Spetsialistide sooritust mõjutab positiivselt vähesel määral ka organisatsiooni lahkumise kahju, mis on seotust eesmärkide ja väljavaadetega organisatsioonis, mis viitab spetsialistide arengule suunatusele võrreldes juhtidega. Võib spekuloida, et juhid on ehk vastavad eesmärgid juba sellele ametikohale jõudmisel saavutanud ning on pigem mugavustsoonis võrreldes spetsialistidega, kellest osad võib-olla näevadki oma võimalusi ja eesmärke organisatsioonis seonduvad juhi rolliga tulevikus.

Erinevus spetsialistide ja juhtide ning liht- ja oskustööliste vahel joonistub selgelt välja kui vaadata kogukonna aspekti – üldistades mõjuvad teatud kogukondlikud põimituse aspektid töösooritusele negatiivselt liht- ja oskustöölistele, kuid positiivselt juhtide ja spetsialistidele. Kui esimesi paneb kogukond pigem selle pühenduma, siis viimaste puhul mõjutab aktiivne ja rahuldust pakkuv kogukondlik elu töösooritust positiivselt. Seega tuleks silmas pidada, et ametikohtade lõikes mõjutavad inimeste töösooritust erinevad aspektid, mida võiks silmas pidada ka töökultuuri kujundamisel. Isegi kui organisatsioon on sama, siis on selge, et spetsialistid ja juhid töötavad teistsugust tüüpi tööülesannetega, võrreldes liht- ja oskustöölistega. Seega saab personalistrateegia arvestada erinevuseid organisatsioonisestest erinevates sihtgruppides, näiteks korraldada kolleegidevahelist suhtlust ja sidemeid liht- ja oskustööga tegelevate töötajate jaoks, samas pakkuda võimalusi eneseteostuseks ja töö- ning eraelu tasakaaluks spetsialistidele ja juhtidele.

Eelneva arutelu kokkuvõtteks pakub töö autor välja järgmised ettepanekud, mis võiksid mõjutada töötajate organisatsioonis hoidmist ja tööstaaži positiivselt:

- Kuigi tööandjad ei saa väga palju mõjutada, kuidas töötajad oma töövälise elu sisustavad, saab organisatsioonisene personalipoliitika pakkuda võimalusi kogukonna sidemete loomiseks. Tööandja saab seda toetada, võimaldades näiteks lisapuhkust, omades peresõbralikke väärtuste, hoida tasakaalus töö- ja puhkeaega, kaaluda 4-päevast

töönädalat, pakkudes paindlikku tööajakorralduse või toetades ja propageerides tööväliseid kogukondlikke tegevusi.

- Personalistrateegia võiks sisaldada läbimõeldud värbamis- ja talendisüsteemi, mis loob ühtse terviku. Tuleks arvestada töötajate oskuseid ja võimed tööle asudes, jälgida juhtide abil nende arengut ning pakkuda võimalusi eneseteostuseks, arvestades seejuures nii töötajate kui ka organisatsiooni eesmärke.
- Arenguvestluste ja juhtidega üks ühele vestluste sisu võiks arvestada nii töötajate isiklikke kui ka tööalastele eesmärke. See annab võimaluse aidata töötajatel organisatsioonis kasvades jätkuvalt sellesse sobida, isegi kui nende oskused ja eesmärgid ajas muutuvad.
- Töötajatele nende töö vajalikkuse ja tähtsuse teadvustamine peaks olema organisatsioonikultuuri igapäevane osa. Nii juhid kui ka personaliosakond võiks toetada erinevate ametirollide märkamist, esiletõstmist ning tunnustamist nii, et see ainult kord aastas või isegi harvem esinev nähtus. Ameteid ja rolle on palju ning iga töötaja tahaks tunda, et tema töö on oluline lisaks talle endale ka organisatsioonile.

Käesoleva töö piiranguks võib pidada mugavusvalimit, mis tähendab, et antud tulemusi, isegi kui need on märkimisväärsed, ei tohiks kogu populatsioonile üldistada. Samuti ei kogutud antud töö raames vastanutelt taustainfot, mis oleks aidanud põhjalikumat analüüsi teha, näiteks vastaja elukoht ja organisatsiooni tegevusvaldkond. Tuleviku uuringute puhul tasuks võtta kindel valim näiteks tegevusvaldkonna alusel ning üle vaadata ka töös kasutatud töötajakogemuse ja tööpõimituse küsimustikud. Töötajakogemuse iga tunnuse hindamiseks kasutati kaht väidet, mis tegelikult võib olla liiga vähe ühe tunnuse hindamiseks. Ka tööpõimituse küsimustik võiks olla rohkemate küsimustega ja täpsem, seda enam, et ühe tunnuse puhul jäeti üks väide andmeanalüüsi tehes kõrvale.

## KOKKUVÕTE

Viimastel aastatel on töötajate hoidmine olnud paljude organisatsioonide jaoks võtmeküsimus. Töötajad liiguvad tööandjate vahel palju aktiivsemalt ning käib tihe võitlus kogunud spetsialistide eest. Kuna rohkem on uuritud töötajate hoidmist nende lahkumise tagamaade uurimisega, siis keskendub käesolev töö nende aspektide uurimisele, mis on töötajaid senise tööandja juures hoidnud. Käesoleva töö eesmärk oli välja selgitada, milline roll on tööpõimitusel ja töötajakogemusel seoses töötajate hoidmisega organisatsioonis ja töösooritusega.

Käesolev magistritöö on jaotatud kolmeks peatükiks. Esimeses peatükis antakse ülevaade teoreetilisest kirjandusest ja mõistetest nagu tööpõimitus, töötajakogemus ja töötajate hoidmine. Teises peatükis antakse ülevaade empiirilise uuringu meetodist, valimist ja tulemustest. Kolmandas peatükis arutletakse töö tulemuste üle, tehakse järeldusi ja ettepanekuid ning tuuakse välja töö piirangud ja soovitused tuleviku uuringuteks. Uuringu eesmärgi saavutamiseks ja uurimusküsimustele vastuse saamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmeid koguti viiest osast koosneva struktureeritud ankeetküsimustiku abil, mis koosnes järgnevatest temadest: tööpõimitus, juhtimine ja töökultuur, vahetu töötaja kogemus, töösooritus, taustaandmed. Uuring viidi läbi kasutades mugavusvalimit.

Töö tulemused näitasid, et tööpõimitus ja tööstaaž on omavahel nõrgalt kuid positiivselt seotud. Tööstaaži mõjutavad positiivselt eelkõige kaks tööpõimituse tunnust – sobivus organisatsiooniga ja sidemed kogukonnaga. Sidemed kogukonnaga väljenduvad aktiivses osaluses kodukandi ühingutes ja kultuuri- ja meelelahutusüritustel. Organisatsiooni sobimise aluseks on see, kui töötajad tunnevad, et neil on võimalusi oma oskusi ja andeid tööl realiseerida ning seeläbi oma eesmäärke täita. Need kaks aspekti toetavad pikemat tööstaaži töötajate seas.

Lisaks näitasid analüüsitulemused, et märkimisväärset seost töötajakogemusel ja tööstaažiga ei ole. See võib tuleneda sellest, et töötajakogemuse puhul on tegemist endiselt pigem uuema kontseptsiooniga ning uuringu käigus ei küsitud vastanute käest, kas nende organisatsioon üldse tegeleb antud teemaga. Siiski selgus teoreetilise mudeli analüüsitulemustest, et teatud

tööpõimituse ja töötajakogemuse aspektid koos mõjutavad tööstaaži, samas on tööpõimitusel nendes mudelites suurem tähtsus.

Töö tulemused näitavad ka, et töötajakogemus on seotud tööpõimitusega nelja tunnuse kaudu – sobivus organisatsiooniga, sidemed organisatsiooniga, organisatsioonist lahkumise kahju ning sobivus kogukonnaga. Sellest lähtuvalt saab väita, et peamiselt saab tööandja aidata kaasa organisatsiooniga põimumisele, sest organisatsiooniväliseid kogukonnaga seotud aspekte on tööandjal raske kontrollida. Organisatsioonisisese põimitusega on seotud kõik töötajakogemuse alaskaalad ning kõige enam mõjutavad seda töö vajalikkus, töö tähenduslikkus ja õnnelikkus. Tulemused näitasid, et tööstaaži ja töösoorituse vahel ei ole märkimisväärset seost ega mõju, seega tööstaaž üksi ei garanteeri efektiivset ja tulemuslikku töösooritust.

Lähtuvalt töö tulemustest, pakub autor välja mitmeid soovitusi töötajate hoidmiseks. Kuigi tööandjad ei saa väga palju mõjutada, kuidas töötajad oma töövälise elu sisustavad, saab organisatsioonisisene personalipoliitika pakkuda võimalusi kogukonna sidemete loomiseks, võimaldades näiteks lisapuhkust, hoides tasakaalus töö- ja puhkeaja või toetades töövälises kogukondlikes tegevustes osalemist. Lisaks võiks personalistrateegia arvestada töötajate oskuseid ja võimeid tööle asudes, jälgida juhtide abil nende arengut ning pakkuda võimalusi eneseteostuseks, arvestades seejuures nii töötajate kui ka organisatsiooni eesmärke. Arenguvestluste ja juhtidega üks ühele vestluste sisu võiks arvestada nii töötajate isiklike kui ka tööalastele eesmärke. See annab võimaluse aidata töötajatel organisatsioonis kasvades jätkuvalt sellesse sobida, isegi kui nende oskused ja eesmärgid ajas muutuvad. Töötajatele nende töö vajalikkuse ja tähtsuse teadvustamine võiks olla organisatsioonikultuuri igapäevane osa. Nii juhid kui ka personaliosakond võiks toetada erinevate ametirollide märkamist, esiletõstmist ning tunnustamist nii, et see ainult kord aastas või isegi harvem esinev nähtus poleks.

Käesoleva töö puhul tuleb silmas pidada, et isegi märkimisväärseid seoseid ei saa laiendada kogu populatsioonile. Tulevikus võiks sama teemat uurida näiteks vähemate konstruktiivsete, kindlas organisatsioonis või populatsioonis ning minna rohkem süvitsi. Samas andis antud uuring üldise ülevaate teema kohta ning kõik uurimisküsimused said ka vastuse. Kindlasti on töötajate hoidmine aktuaalne teema ka tulevikus ning antud uurimustööd saab laiendada või kasutada sisendiks tulevastele töödele.



## **SUMMARY**

### **JOB EMBEDDEDNESS AND EMPLOYEE EXPERIENCE RELATIONSHIPS WITH EMPLOYEE RETENTION AND WORK PERFORMANCE**

Maartja Sammelseg

Employee retention has been a key issue for many organizations in recent years. Employees move between employers much more actively, and there is a fierce battle for experienced specialists. Since more research has been done on employee retention by examining the reasons behind their departure, this paper focuses on examining the aspects that have kept employees with their current employer. This work aimed to discover the role of job embeddedness and employee experience in employee retention and work performance.

This master's thesis is divided into three chapters. The first chapter provides an overview of the theoretical literature and concepts such as job embeddedness, employee experience and employee retention. The second chapter provides an overview of the empirical study's method, sample, and results. In the third chapter, the results of the work are discussed, conclusions and suggestions are made, and limitations of the work and recommendations for future research are pointed out. A quantitative research method was used to achieve the purpose of the study and to answer the research questions. Data was collected using a structured questionnaire consisting of five parts, which consisted of the following topics: job embeddedness, management and work culture, direct employee experience, work performance, and background information. The study was conducted using a convenience sample.

The results of the work showed that job embeddedness and tenure are weakly but positively related. In particular, two features of job embeddedness have a positive effect on the tenure - fit to organization and links to the community. Links to the community are expressed in active participation in neighbourhood associations and cultural and entertainment events. The basis of organizational fit is when employees feel that they have opportunities to realize their skills and

talents at work and thereby achieve their goals. These two aspects support longer tenure among employees.

In addition, the analysis results showed that there is no significant relationship between employee experience and tenure. This may be because employee experience is still a relatively new concept, and during the survey, respondents were not asked whether their organization deals with this topic at all. However, the results of the analysis of the theoretical model revealed that certain aspects of job embeddedness and employee experience together affect tenure, while job embeddedness is more important in these models.

The results of the study also show that employee experience is related to job embeddedness through four characteristics - fit to the organization, links to the organization, organization-related sacrifice, and fit to the community. Based on this, it can be argued that mainly the employer can contribute to the embeddedness with the organization because it is difficult for the employer to control aspects related to the community outside the organization. All subscales of employee experience are related to job embeddedness within the organization, and it is most affected by meaningful work, purpose, and happiness. The results showed that there is no significant relationship or effect between tenure and work performance, so tenure alone does not guarantee effective work performance.

Based on the results of the work, the author offers several recommendations for employee retention. Although employers cannot have much influence on how employees arrange their lives outside of work, human resources policies within the organization can provide opportunities to create community connections, for example by allowing extra vacations, maintaining a balance between work and rest, or supporting participation in community activities outside of work. In addition, personnel strategy could take into account the skills and abilities of employees when they start work, monitor their development with the help of managers and offer opportunities for self-fulfilment, taking into account the goals of both employees and the organization. The content of development interviews and one-on-one conversations with managers could take into account both the personal and professional goals of employees. This provides an opportunity to help employees continue to fit in as they grow within the organization, even as their skills and goals change over time. Making employees aware of the meaningfulness and importance of their work could be a daily part of the organizational culture. Both the managers and the human resources department

could support it, highlighting and recognition of different job roles so that it is not a phenomenon that occurs only once a year or even less frequently.

In the case of the present work, it must be kept in mind that even significant associations cannot be extended to the entire population. In the future, the same topic could be studied, for example, with fewer constructs, in a specific organization or population, and go more in-depth. At the same time, this study provided a general overview of the topic, and all research questions were also answered. Employee retention will certainly be a relevant topic in the future as well, and this research work can be expanded or used as input for future work

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abhari, K., Saad, N.M. & Haron, M.S. (2008). Enhancing service experience through understanding employee experience management. *International Seminar on Optimizing Business Research and Information*, Binus University, Jakarta.
- Alexander, J.A., Lichtenstein, R., Oh, H.J. & Ullman, E. (1998). A Causal Model of Voluntary Turnover among Nursing Personnel in Long-Term Psychiatric Settings. *Research in Nursing and Health*, 21, 415-427. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199810\)21:5<415::AID-NUR5>3.0.CO;2-Q](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199810)21:5<415::AID-NUR5>3.0.CO;2-Q)
- Andrade, C. (2021). The inconvenient truth about convenience and purposive samples. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(1), 86-88.
- Andrews, D.R. & Wan, T.T. (2009). The Importance of Mental Health to the Experience of Job Strain: An Evidence-Guided Approach to Improve Retention. *Journal of Nursing Management*, 17, 340-351. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2934.2008.00852.x>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 13th Edition). London, UK.: Kogan Page Limited.
- Arnold, J. (2018). Creating an optimal employee experience. How to engineer an environment geared to the needs of your most important customers. *HR Magazine*, 63, 76-81.
- Bailey, C. & Madden, A. (2015). Time reclaimed: temporality and meaningful work. *Work, Employment and Society*, 31(1), 3-18.
- Bajer, J. (2016). On culture: An interview with Mark Levy, head of employee experience at Airbnb, *Strategic HR Review*, 15(6), 278–279.
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. *Employee Relations*, 44, 993–1013. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. & Melian, V. (2017). *Rewriting the Rules for the Digital Age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-humancapital-trends-gx.pdf>
- Bersin, J., Solow, M. & Wakefield, N. (2016). Design thinking: crafting the employee experience. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>

- Bidisha, L. D & Mukulesh, B. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14, 8-16.
- Carmeli, A., Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Cattermole, G. (2018). Creating an employee engagement strategy for millennials. *Strategic HR Review*, 17(6), 290-294, <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0059>
- Christeen, G. (2015). Retaining Professional Workers: What Makes Them Stay? *Employee Relations*, 37, 102-121. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>
- Cunningham, G.B., Fink, J.S. & Sagas, M. (2005). Extensions and further examination of the job embeddedness construct. *Journal of Sport Management*, 19(3), 319-35.
- Deery, M., (2008). Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 792-806. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Duffield, C. & O'Brien-Pallas, L. (2003). The Causes and Consequences of Nursing Shortages: A Helicopter View of the Research. *Australian Health Review*, 26, 186-193. <http://dx.doi.org/10.1071/AH030186>
- Elsbach, K.D. & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 20(10), 1-33.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Feldman, D.C. & Bolino, M.C. (1998). Moving on out: when are employees willing to follow their organization during corporate relocation. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 275-88.
- Ghosh, D. & Gurunathan, L. (2015). Job Embeddedness: A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856-866. <https://doi.org/10.1177/0972150915591652>
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Harley, B., Allen, B. C. & Sargent, L. D. (2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: the case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45, 607-633. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00630.x>
- Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Tidd, S. (2006). Less is more: validation of a short form of the job embeddedness measure and theoretical extensions. Academy of Management Conference, Atlanta.
- Holtom, B.C. & Inderrieden, E.J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Management Issues*, 18(4), 435-52.
- Horwitz, F.M., Heng, C.T. & Quazi, H.A. (2003). Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal*, 13, 23-44. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>  
How He Saw It Coming and Where He Sees It Going. *Business Insider*, 14-17. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html>
- Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28, 59-79.
- IBM & Workhuman (2019). The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact.
- IBM (2018). The financial impact of a positive employee experience. <https://www.ibm.com/downloads/cas/XEY1K26O>
- Jain, R., Aagja, J. & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.
- Kaplan, J. (2021). The Psychologist Who Coined the Phrase “Great Resignation” Reveals
- Kossivi, B., Xu, M. & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 261-268. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Kroon, B. & Freese, C. (2013). Can HR Practices Retain Flexworkers with Their Agency? *International Journal of Manpower*, 34, 899-917. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0169>
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199-216.
- Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (1994), An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 19(1), 51-89. <https://doi.org/10.2307/258835>
- Lee, T.W., Sablinski, C.J., Burton, J.P. & Holtom, B.C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-22.

- Leidner, S. & Simon, M.S. (2013). Keeping Potential Job-Hoppers' Feet on Ground. *Human Resource Management International Digest*, 21, 31-33. <http://dx.doi.org/10.1108/09670731311296492>
- Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper
- Lin, S. & Cheung, S.O. (2022). Exploring the Concept of Psychological Distance and Its Impact on Intention to Settle in Construction Dispute Negotiation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(12). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0002418](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002418)
- Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C., Hartley, R. & Bosley, S. (2010). Retention, Turnover and Return – A Longitudinal Study of Allied Health Professionals in Britain. *Human Resource Management Journal*, 20, 391-406. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00140.x>
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. *International review of industrial and organizational psychology*, 13, 49-81.
- Mallol, C.M., Holtom, B.C. & Lee, T.W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35-44.
- McKinsey. (2022). European talent is ready to walk out the door. How should companies respond? <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/european-talent-is-ready-to-walk-out-the-door-how-should-companies-respond>
- Miller, N., Erickson, A. & Yust, B. (2001). Sense of Place in the Workplace: The Relationship between Personal Objects and Job Satisfaction and Motivation. *Journal of Interior Design*, 27, 35-44. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1939-1668.2001.tb00364.x>
- Mita, M., Aarti K. & Ravneeta, D. (2014). Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2, 154-164.
- 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. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Moncarz, E., Zhao, J. & Kay, C. (2009). An Exploratory Study of US Lodging Properties' Organizational Practices on Employee Turnover and Retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 437-458. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110910955695>
- Moss, S., H. Prosser, H. Costello, N. Simpson, P. Patel, S. Rowe, S. Turner & C. Hatton. (1998). Reliability and validity of the PAS-ADD check-list for detecting psychiatric disorders in adults with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disabilities Research*, 42(2), 173-183. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2788.1998.00116.x>
- Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>

- Pine, I.B.J. & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Pitts, D., Marvel, J. & Fernandez, S. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among US Federal Employees. *Public Administration Review*, 71, 751-760. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: the New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*, 16, 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- PricewaterhouseCo. (2022). Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022.
- Prince, B.J. (2005). Career-Focused Employee Transfer Processes. *Career Development International*, 10, 293-309. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430510609136>
- Reissner, S. & Pagan, V. (2013). Generating employee engagement in a public-private partnership: management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2741-2759, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.765497>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schober, P., Boer, C. & Schwarte, L. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126, 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Sender, A., Rutishauser, L. & Staffelbach, B. (2018). Embeddedness across contexts: A two-country study on the additive and buffering effects of job embeddedness on employee turnover. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 340–356. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12183>
- Shaffer, M.A. & Harrison, D.A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: work, nonwork and family influences. *Personnel Psychology*, 51(1), 87-118.
- Shenoy, V. & R. Uchil. (2019). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 11(2), 18-23.
- Sinha, A., Varkkey, B. & Meenakshi, N. (2020). Design thinking for improving employee experience: A case of a food tech company. *Development and Learning in Organizations*, 34(1), 8-11. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2018-0154>
- Sivathanu, B. (2019). Design Thinking – A Game Changer in Human Resource Management. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 956–958.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.



- Spence Laschinger, H.K., Leiter, M., Day, A. & Gilin, D. (2009). Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.00999.x>
- Tanova, C. & Holtom, B. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in 4 European countries. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-68.
- Tremblay, M.L., O'Brien-Pallas, L., Viens, C., Brabant, L.H. & Gelinas, C. (2006). Towards an Integrated Approach for the Management of Ageing Nurses. *Journal of Nursing Management*, 14, 207-212. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00604.x>
- Trevor, C.O., Gerhart, B. & Boudreau, J.W. (1997). Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinear and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44-61. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.44>
- Tucker, E. 2020. Driving Engagement with the Employee Experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183-187. <https://doi.org/10.1108/shr-03-2020-0023>.
- Tymon Jr., W.G., Stumpf, S.A. & Smith, R.R. (2011). Manager Support Predicts Turnover of Professionals in India. *Career Development International*, 16, 293-312. <http://dx.doi.org/10.1108/13620431111140174>
- Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., & Smith, H. L. (2004). The shocking cost of turnover in health care. *Health Care Management Review*, 29(1), 2-7. <https://doi.org/10.1097/00004010-200401000-00002>
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2009). Customer Experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., van Durme, Y., Denny, B. & Bersin, J. (2019). Leading the social enterprise: reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends 2019
- Yang, C., Ma, Q., & Hu, L. (2011). Job embeddedness: A new perspective to predict voluntary turnover. *Nankai Business Review International*, 2(4), 418-446. <https://doi.org/10.1108/20408741111178834>
- Yohn, D.L. (2016). Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience. *Harvard Business Review*, 6.

# LISAD

## Lisa 1. Ankeetküsimustik

Lugupeetud uuringus osaleja

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistrant ning sellega seoses palun Teil vastata küsimustikule, milles uurin seoseid tööpõimituse, -soorituse ja -staaži ning töötajakogemuse vahel. Küsimustikule vastamine on anonüümne, tulemusi analüüsin üldkogumina ja saadud andmeid kasutan ainult magistritöö raames.

Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 10 minutit. Palun vastake lähtuvalt enda kogemusest, õigeid ja valesid vastusvariante pole. Väga ootan Teie osavõttu, sest suurem valim võimaldab teha usaldusväärsemaid järeldusi.

Suur tänu panustamast ja vastamast!

Maarja Sammelselg

[maariasammelselg@gmail.com](mailto:maariasammelselg@gmail.com)

<b>I TÖÖPÕIMITUS</b>				
<b>Järgmisi väiteid hinnates, palun lähtuge nendest tunnetest, mis Teil on seotud praeguse töökohaga.</b>	ei nõustu üldse	pigem ei nõustu	pigem nõustun	nõustun täielikult
Saan töös kasutada hästi oma oskusi ja andeid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulle tundub, et sobin hästi sellesse organisatsiooni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suudan saavutada enamiku oma eesmärkidest, kui jään sellesse organisatsiooni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulle väga meeldib see koht, kus elan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koht, kus elan, sobib mulle hästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piirkond, kus elan, pakub mulle meeldivaid aktiivse vaba aja veetmise võimalusi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul on töös palju vabadust, et saavutada oma eesmäärke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaotaksin palju, kui lahkaksin praeguselt töökohalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usun, et minu väljavaated organisatsioonis edasi töötades, on suurepärased.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul oleks raske lahkuda oma kodukandist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kui peaksin kodukandist lahkuma, tunneksin puudust oma töövälisest sõpradest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kui peaksin kodukandist lahkuma, jääksin seda igatsema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen meeldiva ja tõhusa meeskonna/organisatsiooni liige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teen tihedat koostööd oma kolleegidega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töö juures suhtlen tihti oma töökaaslastega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elan piirkonnas, kust on pärit minu vanemad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen aktiivne ühes või mitmes kodukandi ühingus/ühenduses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osalen aktiivselt kultuuri- ja meelelahutusüritustel kohalikus piirkonnas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Järgmist väidet hinnates, palun lähtuge nendest tunnetest, mis Teil on seotud praeguse töökohaga.</b>	On muutunud oluliselt tugevamaks	On muutunud mõnevõrra tugevamaks	Ei ole ajas muutunud	On muutunud mõnevõrra nõrgemaks	On muutunud oluliselt nõrgemaks
Kui mõtlete oma töötamise ajale praeguses organisatsioonis, siis kas Teie organisatsiooniga seotus on ajas muutunud?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>II JUHTIMINE JA TÖÖKULTUUR</b>				
<b>Järgmisi väiteid hinnates, palun lähtuge nendest tunnetest, mis Teil on seotud praeguse töökohaga.</b>	ei nõustu	pigem ei nõustu	pigem nõustun	nõustun täielikult
Minu tööandja käitub ausameelselt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatsiooni juhid annavad töötajatele selge suuna, kuhu organisatsioon on liikumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Töökaaslastel aitavad üksteist töö juures, kui on vaja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meil on kujunenud head koostöösuhted töökaaslastega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö on kooskõlas organisatsiooni väärtustega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan oma töös rakendada enda oskusi ja võimeid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mind tunnustatakse hea töö eest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan piisavalt tagasisidet oma töösoorituse kohta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu ideid ja soovitusi väärtustatakse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan ise otsustada, kuidas oma tööd teha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Minu töökorraldus on piisavalt paindlik, et täita pere ja isiklikke kohustusi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul on piisavalt võimalusi, et taastuda ja tööst välja puhata.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>III VAHETU TÖÖTAJA KOGEMUS</b>				
<b>Järgmisi väiteid hinnates, palun lähtuge nendest tunnetest, mis Teil on seotud praeguse töökohaga.</b>	ei nõustu	pigem ei nõustu	pigem nõustun	nõustun täielikult
Mul on töökaaslastega huvitav koos olla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen end töökaaslastega seotuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö on minu jaoks tähenduslik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu töö on oluline ja vajalik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen, et asjad tööl sujuvad hästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen, et saan oma tööülesannetega hästi hakkama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kogen tööl sageli rõõmu ja elevust.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen oma tööeluga rahul.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul on piisavalt energiat, et teha oma tööd hästi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Täidan oma tööülesandeid innukalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>IV TÖÖSOORITUSEGA</b>				
<b>Palun hinnake oma igapäevast töösooritus, mõeldes oma praegusele töökohale.</b>	ei nõustu	pigem ei nõustu	pigem nõustun	nõustun täielikult
Suudan oma tööd planeerida nii, et see oleks tehtud õigeaegselt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoian pidevalt meeles tulemusi, mida oma töös pean saavutama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suudan tööd tehes põhi- ja kõrvalprobleemidel vahet teha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suudan teha oma tööd hästi, minimaalse ajakulu ja pingutusega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Võtan lisakohustusi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoian pidevalt oma tööalased teadmised ja oskused ajakohased.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakun uutele probleemidele loovaid lahendusi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otsin pidevalt uusi väljakutseid oma töös.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osalen aktiivselt töökohtumistel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teen tööl probleeme suuremaks, kui need tegelikult on.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pööran pidevalt tähelepanu oma töö negatiivsetele külgedele positiivsete asemel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurdan töökaaslastele oma töö negatiivsete külgede üle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Räägin inimestega väljaspool oma organisatsiooni enda töö negatiivsetest külgedest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>V TAUSTAANDMED</b>				
Sugu	naine		mees	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Vanus (täisaastates)				
Ametikoht	lihttööline	oskustööline	spetsialist	juht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
majandussektor	avalik sektor	erasektor		kolmas sektor
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Tööstaaž praeguses organisatsioonis (täisaastates)				

## Lisa 2. Tööpõimituse alaskaalade keskmised tööstaaži gruppides

Tööpõimitus	Tööstaaž	n	m	sd	F	p
Sobivus organisatsiooniga	0-1 a	29	3,10	0,464	3,115	<b>0,016</b>
	2-4 a	60	<b>2,96</b>	0,647		
	5-9 a	72	3,15	0,506		
	10-19 a	44	3,23	0,410		
	20 ja enam a	20	<b>3,38</b>	0,565		
	kogu valim	225	3,13	0,542		
Sobivus kogukonnaga	0-1 a	29	3,30	0,587	0,260	0,903
	2-4 a	60	3,35	0,659		
	5-9 a	72	3,36	0,596		
	10-19 a	44	3,43	0,485		
	20 ja enam a	20	3,33	0,507		
	kogu valim	225	3,36	0,583		
Organisatsioonist lahkumise kahju	0-1 a	29	3,01	0,658	3,507	<b>0,008</b>
	2-4 a	60	<b>2,63</b>	0,675		
	5-9 a	72	2,96	0,638		
	10-19 a	44	2,95	0,511		
	20 ja enam a	20	<b>3,02</b>	0,524		
	kogu valim	225	2,88	0,632		
Kogukonnast lahkumise kahju	0-1 a	29	2,67	0,690	1,303	0,270
	2-4 a	60	2,98	0,698		
	5-9 a	72	2,90	0,661		
	10-19 a	44	3,02	0,747		
	20 ja enam a	20	2,85	0,827		
	kogu valim	225	2,91	0,711		
Sidemed organisatsiooniga	0-1 a	29	3,14	0,588	1,344	0,254
	2-4 a	60	3,26	0,533		
	5-9 a	72	3,27	0,535		
	10-19 a	44	3,36	0,457		
	20 ja enam a	20	3,45	0,449		
	kogu valim	225	3,28	0,523		

Tööpõimitus	Tööstaaž	n	m	sd	F	p
Sidemed kogukonnaga	0-1 a	29	1,88	0,740	3,145	<b>0,015</b>
	2-4 a	60	<b>1,72</b>	0,772		
	5-9 a	72	1,87	0,796		
	10-19 a	44	2,07	0,775		
	20 ja enam a	20	<b>2,38</b>	0,901		
	kogu valim	225	1,91	0,803		

Allikas: autori koostatud

### Lisa 3. Tööpõimituse alaskaalade keskmised vanusegruppides

Tööpõimitus	Vanus	n	m	sd	F	p
Sobivus organisatsiooniga	kuni 29a	32	<b>2,95</b>	0,502	3,491	<b>0,017</b>
	30-39a	93	3,06	0,552		
	40-49a	60	3,23	0,571		
	50a ja vanemad	40	<b>3,28</b>	0,444		
	kogu valim	225	3,13	0,542		
Sobivus kogukonnaga	kuni 29a	32	<b>3,16</b>	0,645	2,824	<b>0,040</b>
	30-39a	93	3,36	0,589		
	40-49a	60	3,34	0,564		
	50a ja vanemad	40	<b>3,55</b>	0,492		
	kogu valim	225	3,36	0,582		
Organisatsioonist lahkumise kahju	kuni 29a	32	2,74	0,649	1,640	0,181
	30-39a	93	2,86	0,697		
	40-49a	60	2,88	0,589		
	50a ja vanemad	40	3,06	0,494		
	kogu valim	225	2,88	0,633		
Kogukonnast lahkumise kahju	kuni 29a	32	2,79	0,676	2,566	0,055
	30-39a	93	2,87	0,669		
	40-49a	60	2,85	0,758		
	50a ja vanemad	40	3,18	0,712		
	kogu valim	225	2,91	0,709		
Sidemed organisatsiooniga	kuni 29a	32	3,23	0,601	0,411	0,745
	30-39a	93	3,27	0,516		
	40-49a	60	3,28	0,498		
	50a ja vanemad	40	3,36	0,514		
	kogu valim	225	3,28	0,522		
Sidemed kogukonnaga	kuni 29a	32	<b>1,70</b>	0,771	3,948	<b>0,009</b>
	30-39a	93	1,78	0,753		
	40-49a	60	2,04	0,804		
	50a ja vanemad	40	<b>2,20</b>	0,853		
	kogu valim	225	1,91	0,803		

Allikas: autori koostatud

#### Lisa 4. Tööpõimituse alaskaalade keskmised tulemused ametigruppides

Tööpõimitus	Amet	n	m	sd	F	p
Sobivus organisatsiooniga	liht- ja oskustööline	30	<b>2,99</b>	0,536	8,476	<b>&lt;0,001</b>
	spetsialist	141	3,06	0,536		
	juht	54	<b>3,38</b>	0,486		
	kogu valim	225	3,13	0,542		
Sobivus kogukonnaga	liht- ja oskustööline	30	3,20	0,617	2,003	0,137
	spetsialist	141	3,35	0,589		
	juht	54	3,46	0,532		
	kogu valim	225	3,36	0,582		
Organisatsioonist lahkumise kahju	liht- ja oskustööline	30	<b>2,63</b>	0,734	8,616	<b>&lt;0,001</b>
	spetsialist	141	2,83	0,613		
	juht	54	<b>3,16</b>	0,533		
	kogu valim	225	2,88	0,633		
Kogukonnast lahkumise kahju	liht- ja oskustööline	30	2,79	0,864	0,560	0,572
	spetsialist	141	2,92	0,713		
	juht	54	2,96	0,604		
	kogu valim	225	2,91	0,709		
Sidemed organisatsiooniga	liht- ja oskustööline	30	3,16	0,572	1,795	0,168
	spetsialist	141	3,27	0,503		
	juht	54	3,38	0,534		
	kogu valim	225	3,28	0,522		
Sidemed kogukonnaga	liht- ja oskustööline	30	1,72	0,568	1,042	0,355
	spetsialist	141	1,95	0,855		
	juht	54	1,94	0,771		
	kogu valim	225	1,91	0,803		

Allikas: autori koostatud

#### Lisa 5. Vahetu töötaja kogemuse alaskaalade keskmised vanusegruppides

Vahetu töötaja kogemus	Vanus	n	m	sd	F	p
Kuuluvustunne	kuni 29a	32	3,14	0,687	0,179	0,911
	30-39a	93	3,11	0,683		
	40-49a	60	3,10	0,663		
	50a ja vanemad	40	3,19	0,539		
	kogu valim	225	3,12	0,651		
Töö tähenduslikkus	kuni 29a	32	<b>3,20</b>	0,521	3,432	<b>0,018</b>
	30-39a	93	3,26	0,619		
	40-49a	60	<b>3,49</b>	0,517		
	50a ja vanemad	40	<b>3,49</b>	0,604		
	kogu valim	225	3,35	0,587		
Saavutustunne	kuni 29a	32	3,16	0,430	0,303	0,823
	30-39a	93	3,13	0,575		
	40-49a	60	3,15	0,523		
	50a ja vanemad	40	3,23	0,530		

Vahetu töötaja kogemus	Vanus	n	m	sd	F	p
	kogu valim	225	3,16	0,533		
Õnnelikkus	kuni 29a	32	2,69	0,619	2,522	0,059
	30-39a	93	2,78	0,757		
	40-49a	60	2,99	0,704		
	50a ja vanemad	40	3,04	0,634		
	kogu valim	225	2,87	0,711		
Tarmukus	kuni 29a	32	<b>2,83</b>	0,548	2,757	<b>0,043</b>
	30-39a	93	2,94	0,664		
	40-49a	60	3,08	0,616		
	50a ja vanemad	40	<b>3,19</b>	0,502		
	kogu valim	225	3,00	0,617		

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Juhtimise ja töökultuuri alaskaalade keskmised ametigruppides

Juhtimine ja töökultuur						
Tunnus	Amet	n	m	sd	F	p
Organisatsiooniline usaldus	liht- ja oskustööline	30	2,90	0,563	0,595	0,552
	spetsialist	141	2,96	0,741		
	juht	54	3,06	0,734		
	kogu valim	225	2,98	0,717		
Suhted töökaaslastega	liht- ja oskustööline	30	3,30	0,581	1,651	0,194
	spetsialist	141	3,48	0,526		
	juht	54	3,49	0,461		
	kogu valim	225	3,46	0,520		
Töö vajalikkus	liht- ja oskustööline	30	<b>3,17</b>	0,497	3,751	<b>0,025</b>
	spetsialist	141	3,29	0,598		
	juht	54	<b>3,49</b>	0,509		
	kogu valim	225	3,32	0,572		
Tunnustus, tagasiside, areng	liht- ja oskustööline	30	2,83	0,634	0,121	0,886
	spetsialist	141	2,85	0,776		
	juht	54	2,91	0,807		
	kogu valim	225	2,86	0,764		
Võimestamine	liht- ja oskustööline	30	<b>2,72</b>	0,597	9,510	<b>&lt;0,001</b>
	spetsialist	141	3,06	0,667		
	juht	54	<b>3,35</b>	0,627		
	kogu valim	225	3,08	0,673		
Töö- ja eraelu tasakaal	liht- ja oskustööline	30	2,97	0,730	1,128	0,325
	spetsialist	141	3,17	0,691		
	juht	54	3,19	0,709		
	kogu valim	225	3,14	0,701		



Vahetu töötaja kogemus						
Tunnus	Amet	n	m	sd	F	p
Kuuluvustunne	liht- ja oskustööline	30	2,95	0,699	1,286	0,278
	spetsialist	141	3,16	0,619		
	juht	54	3,13	0,702		
	kogu valim	225	3,12	0,651		
Töö tähenduslikkus	liht- ja oskustööline	30	<b>3,12</b>	0,691	6,056	<b>0,003</b>
	spetsialist	141	3,33	0,567		
	juht	54	<b>3,56</b>	0,520		
	kogu valim	225	3,35	0,587		
Saavutustunne	liht- ja oskustööline	30	3,20	0,466	0,120	0,887
	spetsialist	141	3,15	0,537		
	juht	54	3,15	0,563		
	kogu valim	225	3,16	0,533		
Õnnelikkus	liht- ja oskustööline	30	2,72	0,806	1,073	0,344
	spetsialist	141	2,87	0,711		
	juht	54	2,95	0,653		
	kogu valim	225	2,87	0,711		
Tarmukus	liht- ja oskustööline	30	3,00	0,587	0,116	0,891
	spetsialist	141	2,99	0,617		
	juht	54	3,04	0,643		
	kogu valim	225	3,00	0,617		

Allikas: autori koostatud

### Lisa 7. Töösoorituse alaskaalade keskmised tööstaaži gruppides

Töösooritus	Vanus	n	m	sd	F	p
Ülesande sooritus	kuni 29a	32	3,14	0,444	2,185	0,091
	30-39a	93	3,08	0,499		
	40-49a	60	3,04	0,544		
	50a ja vanemad	40	3,28	0,417		
	kogu valim	225	3,11	0,495		
Kontekstuaalne sooritus	kuni 29a	32	3,05	0,563	0,282	0,838
	30-39a	93	3,00	0,482		
	40-49a	60	2,99	0,408		
	50a ja vanemad	40	3,06	0,544		
	kogu valim	225	3,01	0,485		
Kahjulik töökäitumine	kuni 29a	32	1,93	0,513	1,465	0,225
	30-39a	93	2,01	0,644		
	40-49a	60	1,82	0,541		
	50a ja vanemad	40	1,84	0,595		
	kogu valim	225	1,92	0,593		

Allikas: autori koostatud

### Lisa 8. Töösoorituse alaskaalade keskmised tulemused ametigruppides

Töösooritus	Amet	n	m	sd	F	p
Ülesande sooritus	liht- ja oskustööline	30	<b>3,28</b>	0,424	3,408	<b>0,035</b>
	spetsialist	141	3,12	0,501		
	juht	54	<b>3,00</b>	0,494		
	kogu valim	225	3,11	0,495		
Kontekstuaalne sooritus	liht- ja oskustööline	30	<b>2,75</b>	0,632	6,050	<b>0,003</b>
	spetsialist	141	3,03	0,447		
	juht	54	<b>3,11</b>	0,446		
	kogu valim	225	3,01	0,485		
Kahjulik töökäitumine	liht- ja oskustööline	30	2,12	0,646	2,538	0,081
	spetsialist	141	1,91	0,589		
	juht	54	1,81	0,558		
	kogu valim	225	1,92	0,593		

Allikas: autori koostatud

### Lisa 9. Vahetu töötaja kogemuse ning juhtimise ja töökultuuri seosed tööpõimitusega organisatsioonis ja kogukonnas

Tööpõimitus	Vahetu töötaja kogemus	Juhtimine ja töökultuur
Tööpõimitus organisatsiooniga	<b>,763**</b>	<b>,741**</b>
Põimitus kogukonnaga	<b>,205**</b>	0,120

\*p<0,05

\*\*p<0,01

Allikas: autori koostatud

## Lisa 4. Lihtlitsents

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

Mina, Maarja Sammelselg (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Tööpõimituse ja töötajakogemuse seosed organisatsioonis püsimise ja töösooritusega“ (*lõputöö pealkiri*), mille juhendaja on Liina Randmann, PhD, (*juhendaja nimi*)
    - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
    - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
  2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.
- 

09.05.2023 (kuupäev)

---

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