

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Tööstuspsühholoogia instituut

Tiina Ermann

TÖÖHÕIVEVÕIME SEOS PIKAAJALISE TÖÖLPÜSIVUSEGA
Magistritöö

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2015

Lühikokkuvõte

TÖÖHÕIVEVÕIME SEOS PIKAAJALISE TÖÖLPÜSIVUSEGA

Tiina Ermann

Käesoleva töö raames huvitab autorit, kuidas on indiviidi tajutud tööhõivevõime seotud töötaja pikemaajalise töötamisega ühes ettevõttes. Pikaajaliseks töölpüsivuseks võib pidada seda, kui töötaja tööstaaž ühes ettevõttes on 10 aastat ja enam. Autorile teadaolevalt ei ole nimetatud aspektist tööhõivevõime teemat varem uuritud.

Tajutud väline tööhõivevõime on seotud töötaja tööstaažiga ettevõttes, mida vähem on töötaja antud organisatsioonis töötanud, seda kõrgemaks ta enda välist tööhõivevõimet hindab. Seega näitab pikemaajaline tööstaaž ettevõttes suuremat seotust töökohaga, kuid samas jälle madalamat tööhõivevõimet.

Üldine seotus töökohaga on positiivselt ja mõõduka tugevusega seotud töötaja üldise tajutud tööhõivevõimega, tajutud tööhõivevõimega organisatsiooni sees ja tajutud tööhõivevõimega väljaspool organisatsiooni. Samas ei ole üldine töölpüsivus seotud töötaja tajutud suutlikkusega leida endale samalaadne töö.

Tulemuste võrdluste põhjal võib öelda, et tervikuna hindavad töötajad oma tööhõivevõimet keskmiseks nagu ka seotust organisatsiooniga.

Kolm kõige tähtsamat tegurit, mis hoiavad töötajaid antud ettevõttes on: lisaväärtus, töö meeldivus ning kolleegid.

Märksõnad: Tööhõivevõime, töölpüsivus, tööl hoidvad tegurid

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYABILITY AND LONG-TERM JOB EMBEDDEDNESS

Tiina Ermann

In the course of this study the author dealt with the relationship of an individual's perceived employability and the long-term employment of the employee in a company. Job embeddedness can be regarded as long-term if the employee's length of service in the company is 10 years and more. As far as the author is aware, the topic of employability has not been researched from this aspect before.

This master's thesis consists of two parts. In the theoretical part an overview of the topics of employability and job embeddedness is given. The second part of the master's thesis deals with an empirical study conducted among the employees of a sales company. In the empirical study the author used a web-based standardized questionnaire. Forty-two employees of the 50-person sales staff took part in the survey.

Perceived employability is related with the employee's length of service in the company: the less the employee has worked for the given organization, the higher he/she estimates his/her external employability. Therefore, the longer period of service in the company shows greater job embeddedness, while at the same time lower employability.

Job embeddedness is positively and moderately associated with the employee's overall perceived employability, perceived employability within the organization and perceived employability outside the organization. Based on the comparison of results it can be said that on the whole, the employees estimate their employability, like also their job embeddedness as average.

The three most important factors that keep employees in the given organization are: fringe benefits, I like my job, and colleagues.

Keywords: employability, job embeddedness, employee retention factors

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	2
ABSTRACT.....	3
SISUKORD.....	4
SISSEJUHATUS.....	5
TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	8
1.1 Individuaalne tööhõivevõime	8
1.2. Tööhõivevõime erinevad käsitlused.....	12
1.3 Töölpüsivus	18
2. EMPIIRILINE UURIMUS	21
2.1. Ettevõtte tutvustus	21
2.2. Uurimise meetod ja valim	22
2.3 Uurimistulemused	24
2.3.1. Töötaja tajutud tööhõivevõime seos töölpüsivusega.....	24
2.3.2 Ettevõttes töötamise staaži seos töötaja tajutud tööhõivevõimega.....	27
2.3.3 Töötajat organisatsioonis hoidvad asjaolud	29
JÄRELDUSED JA ARUTELU	32
KOKKUVÕTE.....	36
SUMMARY	39
VIIDATUD KIRJANDUS	42
Lisa 1 Küsitlusankeet	46
Lisa 2 Skaala väidete kirjeldav statistika	49
Lisa 3 Korrelatsioonanalüüsi tulemused	51
Lisa 4 Tegurid mis hoiavad töötajaid töökohal (Tulemused 1-3)	52
Lisa 5 Tegurid mis hoiavad töötajaid töökohal (Tulemused 4-7)	52

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuv maailmas, kus tehnoloogia areng mängib olulist rolli kõikidel elualades, muutub kiiresti ka töötajate tööelu. See muutus väljendub paljuski töötajatele, aga ka tööandjatele esitatavates kõrgemates nõudmistes ja ootustes tööturul. Kõrgete nõudmiste tõttu, peavad töötajad suutma kohaneda töömuutustega. Et olla kompetentne ning konkurentsivõimeline, tuleb töötajatel end pidevalt arendada ja täiendada, mis aga nõuab omakorda suuremat pühendumust ja aega ning kergitab õhku küsimuse töö ja eraelu tasakaalu kohta. Töö ja eraelu tasakaal on samavõrd oluline kui kõrgenenud nõudmiste täitmine, kuna sellest sõltub kuivõrd konkurentsivõimeline inimene on olemasoleva töökoha säilitamisel või uue leidmisel.

Üldiselt mõistetakse tööhõivevõime all töötaja suutlikkust saada endale meelepärane töö ja/või säilitada nendele nõudmistele vastav töökoht. Üksikisiku tööhõivevõime (edaspidi THV) sõltub tema teadmistest, oskustest ja võimetest ning nende omaduste esitlemisest töötajale (Hillage ja Pollard, 1998). Töökohaga on inimesed seotud erinevatel põhjustel, millest osad on positiivsed (hea tasu, meeldiv töö, head kolleegid jms), osad pigem negatiivsed (ei ole mujale minna, mugavus). Ettevõtte jaoks, kus tööjõu volavus on kõrge, on oma töökohaga tugevalt seotud inimesed (kõrge tööpüsivus) väga hinnatud ehk nõ raudvara: need on inimesed, kes püsivad ettevõttes, ei kaalu töökoha vahetamist ning ei tegele tööajal uue töö otsimisega. Kõrge tööjõu volavus on aga organisatsiooni jaoks alati tülikas ja seotud kulutustega: uue töötaja leidmine, väljaõpe, sisseelamise perioodil väiksem tulemuslikkus/madalam töösooritus.

Käesoleva töö autorit huvitab, kas ja kuidas on pikaajaline töötamine ühes ettevõttes seotud töötaja tööhõivevõimega (THVga). Võib oletada, et inimesed, kes on töötanud erinevates ettevõtetes, on saanud töökohti vahetades tagasisidet enda tööhõivevõime kohta seeläbi, et nad on kas siis vajadusel koondatud või omal soovil leidnud endale uue töökoha. Edukat „liikumist“ tööturul ehk endale meelepärase töö leidmist, võib autori hinnangul käsitleda indikaatorina (pidada kinnituseks selle kohta), et inimese tööhõivevõime on kõrge. Inimestel, kes on pikka aega (enam kui 8-10 aastat) ühes ettevõttes töötanud, aga vastav tagasiside kogemus puudub. Samas võib käsitleda

pikaajalist töötamist ühes ettevõttes töötajapoolse pühendumuse, tööga ja tööandjaga rahulolu indikaatorina – inimene ei ole tundnud vajadust uue töö leidmiseks, sest olemasolev rahuldab neid. Seega näitab pikem tööstaaž ettevõttes suuremat töölpüsivust.

Ettevõtte, mille töötajagrupiga uurimus läbi viidi, on tegev hulgikaubanduses, spetsialiseerudes ravimite ning iluvaldkonnale. Konkurents antud alal on viimaste aastatega hüppeliselt kasvanud seoses internetikaubanduse jõulise turule tulekuga. Sellest tingituna on müügitöötajatel raskem oma müüginorme täis saada ja sissetulekute vähenedes langeb töötajate rahulolu ning pühendumus. Sellest ka vajadus välja selgitada eelkõige antud ettevõtte müügimeeskonna sisemine- ja väline tööhõivevõime ning põhilised tegurid mis neid antud ettevõttes hoiab.

Autorile teadaolevalt ei ole varem uuritud kas ja kuidas mõjutab pikaajaline töötamine ühes ettevõttes indiviidi tööhõivevõime subjektiivset komponenti ehk tajutud suutlikkust leida endale rahuldustpakkuv töö (väljaspool praegust organisatsiooni, näiteks juhul kui peaks toimuma koondamine või sama organisatsiooni sees, kui organisatsiooni reorganiseerumise tõttu kaob praegune ametikoht).

Magistritöö koostamise eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on pikaajaline töölpsivus ühes ettevõttes ja töötaja tööhõivevõime omavahel seotud.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Anda teemakohase teoreetilise kirjanduse põhjal ülevaade töötajate tööhõivevõime ja töölpüsivuse teemadest.
2. Viia läbi empiiriline uurimus töötajate tööhõivevõime ja (pikaajalise) töölpüsivuse seoste kirjeldamiseks.
3. Analüüsida tulemusi ning vastavalt sellele teha järeldused ja ettepanekud.

Magistritöö koosneb kahest osast. Teoreetilises osas antakse ülevaade tööhõivevõime mõistest, selle erinevatest käsitlustest ning töölpüsivuse teemast. Magistritöö teise osa moodustab empiiriline uurimus, mis viidi läbi müügitöoga tegeleva ettevõtte töötajate hulgas.

Käesoleva uurimuse tulemustest on kasu eelkõige organisatsiooni juhtidele saamaks teada, milliseks hindavad müügitöötajad enda tööhõivevõimet nii ettevõtte siseselt kui väljaspool ettevõtet, kui kõrge on töötajate töölpüsivuse tase ja millised tegurid on need, mida töötaja tööandja juures hindab ja mis töötajat ettevõttes hoiab.

Autor tänab juhendajat Velli Parts'i koostöö ja abi eest.

TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesolevas peatükis antakse ülevaade tööhõivevõime tasanditest, erinevate autorite käsitlusi definitsioonist ning tööhõivevõimet soodustavatest teguritest.

1.1 Individuaalne tööhõivevõime

Tänapäeval konkurentsil põhineval tööturul pööratakse inimeste tööhõivevõime ja enesetäienduse teemale palju tähelepanu. Et säilitada töötajate töö tootlikkus pikemas perspektiivis, on oluline tööga, samuti eluga rahulolu ning töötaja konkurentsivõime. Kui töötaja on ametialaselt kompetentne, kohanemisvõimeline, paindlik ning pühendunud, tõstab see ettevõtte tulemuslikkust. Enneolematult kõrge paindlikkuse nõude, oluliste töömuutuste ning pideva uuendumise kontekstis tuleb inimestel pidevalt tegelda enda tööhõivevõime arendamisega (Loogma, 2004). Kuna töötajatelt oodatakse ennekõike paindlikkust ja innovaatsilisust, muutub nii üksikisiku kui organisatsiooni jaoks järjest olulisemaks pidev enesetäiendamine.

Tööhõivevõime (*employability*) teemast hakati laiemalt rääkima 20 sajandi keskel käsitledes indiviidi tööturule siirdumise põhjuste ja mitteaktiivsuse teemat (Knight, Yorke, 2003; Harvey 2005). Hillage ja Pollard (1998) defineerivad tööhõivevõimet kui indiviidi suutlikkust saada, hoida ja säilitada rahuldustpakkuv töö. Tööhõivevõime realiseerimiseks on vaja olla aktiivne ehk valmis ise piisaval määral tööturul liikuma. (nii ettevõttesiseselt töökohti vahetama kui teise ettevõttesse tööle minema. Leetma, Võrk ja Kallaste (2004) on defineerinud tööhõivevõimet kui inimeste suutlikkust ning motivatsiooni oma töövõimet realiseerida, mis omakorda sõltub töö- ja sotsiaalpoliitikast. Tööhõivevõimest sõltub tegelik tööga hõivatus ning töötajate tööturu olukord. Riigi seisukoht, et tööga oleks hõivatud võimalikult suur hulk tööealisest elanikkonnast, on Hillage ja Pollard (1998) arvates väga oluline. Riiklikul tasandil on oluline tõsta oskuste profiile ja arendada olemasoleval tööjõudu, et suurendada konkurentsivõimet ning paindlikkust. Samas tööandja seisukohalt tuleb arendada personali, mis toovad kohest väärtust

organisatsioonile, samuti juurutada turvatunnet, julgustades pühendumist, kohustusi, riskide võtmist ja paindlikkust töötajate hulgas.

Arvestades tööhõivevõime tähtsust nii töötaja kui tööandja seisukohalt, on oluline mõista indiviidi tööhõivevõimet soodustavaid tegureid (Van Emmerik, Schreurs, De Cuyper, Jawahar ja Peeters, 2011). Kuna muutused toimuvad kiiresti, peavad organisatsioonid olema paindlikud ja ettenägelikud ning suutma võimalikke raskusi ennetada. Järjest enam räägitakse töötajate kompetentsusest kui ettevõtte ühest olulisest ressursist, mis võimaldab ettevõttel saavutada konkurentsieelist ning järjest rohkem kasutatakse kompetentsipõhist lähenemist ettevõtte personalitöös, et toetada spetsiifiliste kompetentsidega töötajate kaudu organisatsiooni strateegia elluviimist (Van der Heijde ja Van der Heijden 2006).

Hillage ja Pollard (1998) arvates kõige olulisemaks teguriks, mis tööhõivevõimet mõjutab, on töötaja teadmised ja oskused. Mitmed autorid väidavad, et töökeskkonna tundmine (suhete loomise ja haldamise oskus, tööharjumus, töökogemus tervikuna) moodustab olulise osa tööhõivevõimest (Van der Heijde ja Van der Heijden, 2006). THV-s, mis on töötaja kompetentsuse ja erialase ettevalmistuse üks osa, on Forrier ja Sels (2003) väitel väga oluline hariduse ja väljaõppe roll, mis võimaldab inimesel kindlustada endale hea töö. THV puhul rõhutavad Forrier ja Sels (2003) veel mobiilsuse aspekti ehk inimese valmisolekut edasi liikuda ettevõttesiseselt või vahetada töökohta ning indiviidi valmisolekut toime tulla muutuva tehnoloogia ja tööturu tingimustega. Seega on indiviidi tööhõivevõimest rääkides oluline suutlikkus prognoosida ja optimeerida, isiklik paindlikkus ning tasakaal; samuti on olulised varasema karjääriga seonduvad positiivsed kogemused (*ibid.*). Mitmed autorid (Hillage & Pollard, 1998; Kluytmans & Ott, 1999; Tamkin & Hillage, 1999; Van der Heijden, 2002; Sanders & de Grip, 2004; Rothwell & Arnold, 2007 järgi jt.) teevad vahet sisemisel ja välisel tööhõivevõimel. Väline tööhõivevõime on töötaja valmisolek vahetada oma töökoht sarnase või uue ametikoha vastu mõnes teises ettevõttes. See peegeldab töötaja valmisolekut ning väärtust välisel tööjõuturul. Sisemine tööhõivevõime näitab töötaja seotust oma tööga ning võimet püsida hõivatuna sama tööandja juures.

Kui varem oli kõige tavalisem karjääritegemise viis samas organisatsioonis ametiredelil tõusmine, siis tänapäeval ei peeta tööandjate ja elukutsete vahetamist enam harulduseks.

Inimesed on aktiivsemad, iseseisvamad ning töötajate liikumine tööjõuturul pigem reegel kui erand. Töötajate ja tööandja suhted on paindlikumad ning inimesed ei tööta terve elu ühes ettevõttes nagu aastakümneid tagasi. Parts (2010) on öelnud, et inimesed on mobiilsemad ning tähtis on meelepärase töö leidmine igal eluetapil. Töötajate mobiilsuse ja aktiivsuse kasvu tulemuseks on, et eluaegne töökoht ühes organisatsioonis on minevik (e.g. Forrier ja Sels, 2003). Uuenenud karjääri mõiste (ibid.) tähendab osade inimeste jaoks vabanemist eluaegsest seotusest ühe tööandjaga, kuid teiste inimeste jaoks tähendab see muret võimaliku töökoha kaotuse pärast. Teisisõnu, sellest ajast peale, kui eluaegne töö ühes ja samas organisatsioonis pole tagatud, on töökoha turvalisus kaitstud inimeste jaoks erinevalt. Uue kontseptsioonina hakatigi rääkima eluaegsest tööhõivevõimest, mis asendab idee eluaegsest tööhõivest ühes organisatsioonis. Indiviidi tööhõivevõime või tööalase jätkusuutliku konkurentsivõime tagamine ja mida riik kui inimene ise kui tööandjad saavad selle arendamiseks ja toetamiseks teha, on kaasaja tööturu üks võtmeküsimusi. Arvatakse, et edukas karjäär on kindlustatud, kui indiviid omab ja saab võimalusi olla pidevalt töövõimeline sisemisel ja välimisel tööjõuturul eluaja jooksul (Forrier ja Sels, 2003). Samas on Forrier ja Sels (2003) arvates THV mõiste paljude jaoks sõnakõlks ja teema kohta on palju erinevaid arvamusi, kuid puudub üksmeel nii mõiste tähenduse kui dimensioonide osas ehk selge kontseptuaalne mudel.

Wittekind, Raeder, Grote (2010) hinnangul on THV teema väga tähtis just üksikisiku kontekstis, kuna on seotud tööga seotud ebakindlusega toimetulekuga. Nimelt igasugused organisatsioonilised ümberkorraldused ning muutused võivad suurendada töötajas ebakindlust ja eriti võimalikku töökoha kaotust. Ebakindluse suurenemine võib kaasa tuua kahjulikud tagajärjed nii organisatsioonile kui ka üksikisikule, nagu madalam pühendumus tulemuslikkusele, probleemid tervisega, tööga rahulolu või üldine heaolu. Wittekind, Raeder, Grote (2010) väidavad, et kõrgem tööhõivevõime tase aitab töötajail toime tulla töökoha ebakindlusega, sest töötajad, kellel on mitmeid alternatiive tööturul, võivad olla vähem mõjutatud tööga seotud ebakindlusest võrreldes nendega, kel on vähem võimalusi. Olulist rolli indiviidi tajutud tööhõivevõime seisukohast mängivad organisatsioonilised muutused ja sellega kaasnevad keskkonnariskid, mida üksikisikud võivad tajuda väga erinevalt (Lazarus ja Folkman, 1984 teooria järgi sõltub sündmuse tajumine stressorina sellest, millise nime inimene sellele omistab: ohtlik või mitte). Teisiti öeldes, viis kuidas

üksikisik tajub töökeskkonnas toimuvaid sündmusi, võib olla väga erinev - näiteks koondamise teade, kas töötaja võtab seda kui ohtu töö kaotamise ees või hoopis väljakutsena. Sellest järeldades kirjutavad Wittekind, Raeder, Grote (2010), et inimesed kes usaldavad oma tööhõivevõimet, tajuvad olukorda vähem ähvardavana ja seega tekib vähem pinget. Ka Fugate, Kinicki ja Ashforth`i (2004) arvates hindavad kõrge tööhõivevõimega inimesed töö kaotust vähem kahjuliku ja hirmutavana; kõrgema THV-ga töötajad suudavad leida uue töö kiiremini, kui nad on selle kaotanud ja/või sisenevad tööturule. Enamik uurimistöid nõustub sellega, et tööga seotud muutused kvalifikatsioonis, valmisolek arendada uusi kompetentse või vahetada töökohta, samuti teadmised tööturust, mängivad olulist rolli tajutud tööhõivevõimes. Töötajad, kes omavad paremat toimetulekuressurssi, on tööandja silmis ka atraktiivsemad.

Teisalt viitab THV ka inimeste võimele ja motivatsioonile realiseerida oma töövõimet ning see sõltub ka omakorda töö- ja sotsiaalpoliitikast. Tööhõivevõimest sõltub tegelik tööga hõivatus ja töötajate olukord tööturul. Viimaste aastakümnete jooksul on tööturu arengu muutused kohustanud organisatsioone ümber korraldama ning muutma ettevõtteid paindlikumateks (Van der Heijde, M. C., Van der Heijden, B. 2006 viidatud Boselie & Paauwe, 2004; Geelhoed, 1997; Van Dam, 2004).

Th. Van der Heijden, Volz, Reidinga ja Schutte (2001) defineerivad tööga seotust organisatsiooni tasandil kui „pidevalt ühtsete kompetentside ja talentide/annete täpsustamist“. Ka nende arvates tuleb töötajatel õppida ja areneda, et tulla toime muutustega ning sellega kohaneda. Töötaja tasandil on oluline nii praegune töö, kui ka karjääri tulemused. Siia alla liigitavad nad pikaajalised tulemused, mis eeldavad protsessiga kaasas käimist ning kohendamist. Tööhõivevõime võib sisaldada isiklike elemente, nagu hoiakud, isikupära, motivatsioon ja võime, millest tööhõivevõime moodustab kombinatsiooni konkreetsetest ja üldisematest kompetentsidest.

Seega saab tööhõivest ja tööhõivevõimest saab rääkida erinevatel tasanditel: nii üksikindiviidi, organisatsiooni kui kogu riigi tasandil. Üksikindiviidi tööhõive ja tööhõivevõime sõltuvad nii isiksuseomadusest kui ka muudest sotsiaalsetest teguritest. Nt Fugate, Kinicki ja Ashforth`i (2004) peavad kõrget tööhõivevõimet oluliseks nii indiviidi kui ka tööturu seisukohalt: indiviidi tööalane konkurentsivõime hõlmab töötajate töömaailmas hakkama saamist, samuti tööturu tasandit ning ka riigi tööhõivepoliitikat, mis omakorda üldisemalt hõlmab riikidevahelisi tööhõivepoliitikaid ja töötajate mobiilsust.

1.2. Tööhõivevõime erinevad käsitlused

Tööhõivevõimet on defineeritud ja käsitletud väga erinevalt. Kuigi tööhõivevõime mõistest on intensiivsemalt räägitud viimasel kümnendil, ei ole tegu väga uue nähtusega ja käsitlustes saab eristada kolme perioodi, millest viimane on praeguses ajas (Gazier, 1999). de Grip, van Loo ja Sanders (2004) mainivad, et tegelikult tööhõivevõime termin ilmus juba kahekümnenda sajandil alguses Ühendkuningriigis, kus selle märkijaks oli Beveridge (1909), kes mainis ideed tööhõivevõimest. Mõiste oli siis väljatöötatud Ameerika Ühendriikides, kus see esialgselt defineeriti kui töövõimeliste töötajate kättesaadavust.

Samuti saab rääkida THV mõiste kasutamisest laiemas ja kitsamas tähenduses: Van der Heijde ja Van der Heijden (2006) väitel on tööhõivevõimet uuritud erinevate nurkade alt ja erinevatel tasanditel nagu näiteks indiviidi, organisatsiooni ja majandustegevuse erinevate valdkondade vaatenurgast ja teemaga tegeldakse erinevates akadeemilistes distsipliinides (äri ja juhtimise uurimine, inimressursi juhtimine ja arendamine, psühholoogia, haridusteadus). Samas on mõned uuringud püüdnud erinevaid vaatenurki integreerida.

Van der Heijde ja Van der Heijden (2006) viitavad, et Versloot, Glaudé, ja Thijssen (1998) väitel võeti THV mõiste kasutusele umbes 1955. aastal, kuid alles hilistel 1990-ndatel hakati seda empiirilisel uurima. Perioodil 1950-60 ilmunud artiklites käsitleti töövõime teemat puhtalt majandusliku eesmärgi perspektiivist ehk kuidas saavutada täielik tööhõive. Neil majandusliku heaolu ja pingelise tööturu aegadel, pidi see julgustama privileegideta töötuid võtma osa tööprotsessidest. Peamised selgitavad muutujad olid töösse suhtumine ja enesehinnang. Varajastel 70-ndatel majanduslik olukord muutus ning koos sellega ka rõhuasetused THV-alases kirjanduses paigutati mujale. Tööhõivevõime ja selle edendamise peamine eesmärk oli saavutada täielik tööhõive, kuid kasvava tööpuuduse tulemusena nihkus käsitlustes tähelepanu teadmiste ja oskuste teemale, sest töötajatel tekkis majanduslik vajadus olla nii töövõimeline kui võimalik ettevõtte jaoks.

Samade autorite viitel nihkus 1980-ndatel tähelepanu rohkem ettevõtte tasandile THV üle arutlemisel. Organisatsiooniline kirjandus olid täis artikleid, mis keskendusid asjaoludele, millega ettevõtted pidid olema pidevalt silmitsi ja tööhõivevõime termin oli selles debatis samuti kasutusel, kuna seda peeti paindlikkuse saavutamise vahendiks organisatsioonis. Sellest vaatenurgast vaadatuna tööhõive tähendas töötajaskonna funktsionaalset paindlikkust. Tööhõivevõimest kujunes mitte niipalju tööturu instrument, vaid pigem kui

HR vahend meeskonna optimeerimise kasutuselevõtuks firmades. Alates 90-ndatest, nihkus tähelepanu tagasi töövõimele kui tööturu instrumendile, kuigi tähelepanu keskpunkt oli muutunud võrreldes 1960-70-ndate aastatega. Töövõime ei omanud tähtsust ainult puudustkannatavatele ja töötutele, vaid kogu aktiivsele elanikkonnale. Nüüd peeti peamiseks alternatiiviks töö turvalisust. Seega ei ole ainult tähtis ergutada sisenemist töajuturule, aga ka tagada karjääri võimalusi organisatsiooni sees ja väljaspool selle piire. Töövõime kirjandus keskendus eelkõige individuaalsetele võimetele säilitada töö sisemisel või välisel töajuturul ning oli seotud uue psühholoogilise lepinguga tööandja ja töövõtja vahel Forrier (2003).

Harvey (2005) rõhutab, et tööhõivevõime üheks oluliseks tunnuseks on õppimisprotsess, mis hõlmab endas pidevat enesetäiendamist ehk elukestvat õpet ja mille kaudu on töötajal võimalik jõuda eneseteostust võimaldava töö saavutamise ja säilitamiseni. Prahalad ja Hamel (2009) on öelnud, et organisatsiooni tasandil põhilist kompetentsi tajutakse kui kollektiivset õppimist ning mõisteid pidev ametialane areng (CPD) ja elukestev õppe (LLL) on tihti mainitud ka tööhõivevõime kontekstis (1990).

Kenton ja Harrison (2005) määratlevad tööhõivevõimet kui indiviidi oskuste, arusaamiste ning isiksuseomaduste kogumit ja seostavad kõrge THV üldiste tuumikoskuste (*core-skills*) omandamisega. Tuumikoskuste hulka kuuluvad nn tugevad oskused, mis hõlmavad infotehnoloogia, andmete analüüsi, samuti kirja- ja arvutamisoskus. Parts (2010) toob välja tööhõivevõime tugevate oskuste all on nimetatud veel enesehinnangu ja refleksiooni, probleemilahenduse- ja analüüsi oskust nagu ka sotsiaalseid oskused, riskide võtmist ja paindlikkust (Parts 2010). Riskide võtmises ning paindlikkuse osas ütlevad Kenton ja Harrison (2005), et on tähtis osata mõelda laiemas plaanis ning kasutada kujutlusvõimet. Nad mainivad inimestevahelist läbisaamist, mis on lai kategooria, hõlmates meeskonnatööd, palju suhtlemist, läbirääkimisi, motiveerimist ning personali juhtimist (ibid.).

Andrews ja Higson (2008) töid välja järgmised nn pehmed oskused ja omadused, mis on THV puhul olulised: usaldusväärsus, professionaalsus, loovus ja eneseusaldus, võimekus töötada pingelistes olukordades, oskus strateegiliselt, oskus suhelda meeskonnas,

enesejuhtimise ja ajajuhtimise oskus, hea kirjalik ja suuline väljendusoskus, info- ja kommunikatsiooni-tehnoloogia kasutusoskused, soov õppida ning võimekus võtta vastutust. Pikk oskuste loetelu viitab sellele, et mitmekülgus on töötajate THV ning kompetentsuse aspektist väga oluline. Jarvis (2004) arvates on just ametialane kompetentsus üks kõige keerulisemaid nähtusi, mida hinnata ning ta tsiteerib Hermann and Keynon'i (1987:1) kelle meelest on pädevus elus edukaks toimetulekuks vajalike oskuste, teadmiste, sobivate hoiakute ja kogemuste omamine. Loogma (2004) toob tööalasest kompetentsusest rääkides välja erinevaid määratlusi ja tõlgendusi ja pakub, et kompetentsus on individuaalne võimekus kasutada *know-how*'d, oskusi, teadmisi, kvalifikatsiooni, aga ka toimetulekut nii tuttavates kui muutuvates ametialastes olukordades ning oskus vastavalt võimekusele muutuvate nõudmistega kaasas käia.

Individuaalsete omaduste ja kompetentside teema tõid THVga seoses välja ka McQuaid ja Lindsay (2004), kelle arvates peavad töötajad vastama tööandjate muutuvatele vajadustele ning seeläbi aidata realiseerida oma püüdlusi ja potentsiaali töökohal. Leetma, Võrk ja Kallaste (2004) märgivad, et oma potentsiaali realiseerimine töökohal sõltub paljuski inimese isiklikest ressurssidest nagu näiteks väärtushinnangutest. Nende hinnangul sõltub töövõime, haridusest, oskusteabest, füüsilisest-, vaimsest- ning sotsiaalsest võimekusest, siia alla käib ka inimese tervis. Kindlasti on väga oluline töötaja motivatsioon ja tööga rahulolu ning töökeskkond (töötingimused ja töö iseloom), mis loovad eeldused töötamiseks.

Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni (ILO) definitsiooni kohaselt on THV seotud just töötaja ametialase ettevalmistuse ning kompetentsusega, mis omakorda suurendab töötaja võimet kasutada oma teadmisi, oskusi ning väljaõppe võimalusi. Üks olulisemaid asju on töötaja rahulolu oma ametikohal, et töö oleks inimväärne. THV-s sisaldub ka püüed liikuda edasi ettevõttesiseselt või ka ühelt töökohalt teisele ning püüed kaasas käia muutuvate tehnoloogiate ning tööturu tingimustega. ILO definitsioonis on rõhutatud töötaja innovatsiooni, kvalifikatsiooni, haridust, kompetentsust, mobiilsust ning samuti ka töötaja kohanemisvõimet.

Isiklik paindlikkus ei ole seotud paindlikkusega töökoha tasandil kirjutavad Van der Heijde ja Van der Heijden (2006). Peale loova kohanemisvõime, peavad töötajad passiivselt

kohanema ka palju muuga: muutused oma töö, aga ka tööturu keskkonnas, mida nad ise ei ole valinud. Mitmed muudatused organisatsioonis ja keskkonnas, nagu ühinemised ja ümberkorraldused, nõuavad töötajatelt paindlikkust mitmetelt eri tasanditelt. Ka teiste autorite poolt on isiklikku paindlikkust peetud oluliseks THV koostisosaks, samuti on märgitud kohanemisvõimet. Töötajad, kes on rohkem paindlikumad, saavad suuremat kasu ning nende edasine karjääri toob erinevaid kogemusi, kui nad on avatud muudatustele. Paindlikud töötajad võtavad paremini omaks muutusi ja neil on paremad teadmised kuidas muutusi enda kasuks pöörata.

Inimese isiklikest ressurssidest nagu tervis, haridus, oskusteave, füüsiline, vaimne ja sotsiaalne võimekus, väärtushinnangud, motivatsioon ja tööga rahulolu ning töökeskkonnast töötingimused ja töö iseloom, sõltub oluliselt tööhõivevõime, väidab Forrier (2003).

Hillage ja Pollard (1998) on sõnastanud tööhõivevõime, kui võime suuta saada, hoida ja säilitada rahuldustpakkuvat tööd. Individuaalne tööhõivevõime sõltub Hillage ja Pollard (1998) arvates teadmistest, oskustest ning hoiakutest ning oluline on ka see, kuidas teadmisi-oskusi-hoiakuid kasutatakse tööelus ja tööandjale esitatakse. THV-s saab eristada erinevaid komponente või üksikkategooriaid, mis suhtes indiviid-töö-tööturg olulised on: näiteks lisaks üldistele teadmistele ja põhioskustele (kirja- ja arvutamisoskus, IKT oskused) on olulised veel isikuomadused, ametialased erioskused, suhtlemisoskus ja probleemide lahendamise oskus, kindlasti ka algatusvõime. Kõrgetasemelised THV oskused nagu meeskonnatöö oskus, enesejuhtimise oskus, äriiline orientatsioon aitavad Hillage ja Pollard (1998) arvates kaasa organisatsiooni tulemuslikkusele.

Tööandja seisukohast ei ole üksnes teadmised, oskused ja hoiakud piisavad, töötaja peab ise piisaval määral liikuma tööturul ja realiseerima oma potentsiaali (Hillage ja Pollard 1998). Täpsemalt öeldes, nimetatud autorite meelest on rahuldustpakkuva töö saamiseks ja tööhõivevõime jätkusuutlikuks realiseerimiseks oluline, et inimene oleks aktiivne ja liiguks ise piisaval määral tööturu siseselt.

Ühe olulise aspektina tööhõivevõimes, toovad Hillage ja Pollard (1998) välja võimaluse saada konkreetne töö, mis hõlmab karjääri juhtimise oskusi. Kuid nad rõhutavad ka, et

karjääri juhtimise oskused on eraldiseisev osa tööhõivest. Indiviidil on isiklikult kõige tähtsam mõista või aru saada tööhõivevõime vajadusest. Kuid see sõltub inimese isiklikest ja välistest asjaoludest ning nende kahe omavahelisest koostoimest. Välised asjaolud/tegurid nagu makromajanduse nõudlus ja struktuur ning töökoha tasand tööturul. Siia alla käib kohaliku või riikliku, tööturu reguleerimine ning tööandja värbamise ning valiku käitumine. Üksikindiviidi tasandil toovad nad Hillage ja Pollard (1998) välja neli põhielementi: inimese teadmised, oskused ja hoiakud; karjäärijuhtimise ja tööotsimise oskused. Väga oluliseks peavad nad eneseesitlemise oskust (mis on seotud CV koostamise ja intervjuutehnikaga) ja indiviidi tegutsemise keskkonda.

Van der Heijde ja Van der Heijden (2006) rõhutavad kutsealase asjatundlikkuse mõõtmisel tööhõivevõime esimese mõõtmena erialaseid teadmisi ja oskusi, sealhulgas ka metakognitiivseid oskusi. Teise ja kolmanda tööhõivevõime mõõtme all toovad nad välja muudatustega kohanemise ja arengu töökohal. Samuti töösisu tasandil ja muudel tasanditel, nagu karjäär tervikuna, mis on seotud silmas pidades täitmise tulemusi. Oluline osa tööhõivevõimest on kirjeldatud Kluytmans and Ott (1999) poolt kui „tahet kohaneda muutustega töös, töö sisu ning töö tingimuste või asukohaga. Suurendades töötaja ametialast tööhõivevõimet, on vajalikud mõlemad kohanemise tüübid koos eksisteerimiseks ja toimimiseks. Weick (1996) toob välja, et üha enam peavad töötajad kehtestama end töökohal ning kogu oma tööelu vältel, töö keerukuse tõttu ja raskusi ennustades tulevase töö sisu. Ta viitab, et neljanda mõõtme all toovad Chapman ja Martin (1995) välja ettevõtte tunnetuse. Ettevõtte töötajad peavad osalema kui ühtne meeskond, samastuma ettevõttega ning aktsepteerima kollektiivse vastutusega otsuste tegemise protsesse. Viimaseks THV-t iseloomustavaks mõõteks või dimensiooniks on tasakaal, mida on määratletud kui kompromissi tööandja ja töötaja huvide vahel (st see hõlmab tasakaalu leidmist töötaja tööalaste-, karjääriga seotud ja isiklike huvide vahel ning tööandja ja töötaja huvide vahel). Paauwe (1997) väitis, et tööhõivevõime ei tule kõne allagi, ilma ausa läbisaamiseta tööandja ja töötaja vahelistes suhetes, kus mõlemad pooled tasakaalustavad tehtud investeeringuid, mis hõlmab ka kasumeid (viidatud Van der Heijde ja Van der Heijden, 2006 järgi).

Töötaja enda tööelu tasandil võib töökeskkonna küsimustest rääkida nii individuaalse karjääri, töölase arengu kui ka organisatsiooni arengu seisukohalt (Loogma 2004). Organisatsiooni tasand, mis on seotud tööhõivevõime kindlate tulemustega, toovad Wittekind, Raeder, Grote (2010) välja tootlikkuse, innovatsiooni ja käibe. See on oluline samm tõestamiseks, et investeerimine töötaja tööhõivevõimesse tasub ära organisatsiooni jaoks. Nad arvavad, et tööhõivevõimele on rohkem olulised tööga seotud oskused kui juhtimisoskused, mis ainult näivad olevat olulised. Praktilisest seisukohast tööandjad siiski toetavad oskusi ja karjääri arendamist, eelkõige keskenduvad aga teadmiste ning oskuste suurendamisele. Ettevõtteid peaksid soodustama elukestvat õpet, nagu ka arenguprogramme, mis sobivad paremini ja on atraktiivsed igas eas töötajatele.

Teiseks muutujaks, millega ka paljud autorid nõustuvad, osutub valmisolek muuta tööülesandeid ning arendada uusi oskusi, samuti positiivset suhtumist töökohtade muutumisel, töö sisus ja osalemist väljaõppes (Wittekind, Raeder, Grote 2010). Väga oluline, et töötaja ise oleks teadlik oma teadmistest, oskustest ning hoiakutest ja nende olulisusest tööhõivevõimele, et vajadusel saada väljaõpet ning seeläbi parandada oma oskusi. Kindlasti ei seisne tööhõivevõime ainult kutsealastes ning akadeemilistes oskustes. Töötajatele on vajalik asjakohane ning kasulik tööturu teave, mis aitaks neil teha teadlikke otsuseid tööturu võimaluste kättesaadavuse kohta.

Kokkuvõttena võib öelda, et tööhõivevõime on ääretult kompleksne. Erinevad autorid on nõus sellega, et tööhõivevõime hõlmab oskuste kõrval ka isikuomadusi, võimet saada, hoida ja säilitada rahuldustpakkuvat tööd ning olulised on töötaja erialased teadmised, oskused ja hoiakud. Välja tuuakse ka töötaja kohanemisvõimet, paindlikkust, pühendumust, haridust ja kvalifikatsiooni ning kindlasti kompetentse. Tööandjad hindavad rohkem töötajaid, kes on paindlikumad, võtavad kiiremini omaks muudatusi ning väga oluliseks peetakse läbisaamist tööandja ja töötaja vahel. Tööga, samuti eluga rahulolu, töötajate konkurentsivõime on oluline, et säilitada töötajate tootlikkus pikemas perspektiivis. Üldiselt on paremate erialaste teadmiste ja oskustega töötajad arenemisvõimelisemad, nad on innovaatilisemad ning mobiilsemad. Siinkohal mängibki rolli töötaja tööhõivevõime, mil määral ta on liikunud tööturul, kas tal on vastav kogemus. Töökohti vahetades on töötaja saanud tagasisidet enda tööhõivevõime kohta, millest võib

eeldada, et töötaja on paindlikum, uuele vastuvõtlikumad ja kohanemisvõimelisem. Mitmed autorid on tööhõivevõime seostanud ka töötaja erialase ettevalmistuse ning kompetentsusega, mis omakorda suurendab indiviidi võimet rakendada oma teadmisi ning saada väljaõppe võimalusi. Tööhõivevõimele on kasulikud nii kompetentsed, kohanemisvõimelised kui ka pidevas ametialases arengus olevad töötajad, mis tõstavad ettevõtte tulemuslikkust.

Teise aspektina on oluline meeles pidada, et tööhõivevõime on mitmetasandiline nähtus. Väga tähtis on tööhõivevõime just üksikindiviidi seisukohalt, eriti toimetulek tööga seotud ebakindlusega. Töötaja tööhõivevõime sõltub nii isiksuseomadusest kui ka muudest sotsiaalsetest ja makromajanduslikest teguritest (nt haridussüsteemi-tööturu nõudmiste haakuvus, struktuurne tööpuudus, majanduslangus).

1.3 Töölpüsivus

Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ja Erez (2001) ning Lee, Burch ja Mitchell (2014) on uurinud töölpüsivuse (*job embeddedness*) teemat ehk siis püüdnud välja selgitada, millised on põhjused, mis hoiavad inimesi ühes ettevõttes tööl olukorras, kus inimestel oleks võimalus saada parem töö mõnes teises ettevõttes või organisatsioonis. Töölpüsivuse teema vastandub nimetatud autorite järgi vabatahtliku töölt lahkumise (*voluntary turnover*) teemale, millele on teoreetikud palju tähelepanu pööranud, kuna see teema on olnud paljudes organisatsioonides aktuaalne. Palju on uuritud, miks inimesed lahkuvad organisatsioonist, kas põhjus on selles, et neile ei meeldi nende töö, tahavad teisele ametikohale minna või on selleks mõni muu põhjus. Harvem on aga küsitud, miks inimesed jäävad? Vastused võivad olla vastupidised, kas neile meeldib nende töö, on see mugavus või ei ole neil mujale minna. Esmased selgitused ettevõttesse jäämise kohta olid tööga rahulolu, organisatsioonile pühendumine, töösse kaasatus - need olid peamised mõisted, mis domineerisid (Holtom 2008) uuringus (Lee, Burch, Mitchell 2014). Samuti on nad välja toonud, et tööl püsimine ja lojaalsus mõjutavad oluliselt organisatsiooni tulemusi, sealhulgas töö tulemuslikkust, organisatsiooni käitumist, innovatsiooni ja sotsiaalset inimkapitali arengut.

Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ja Erez (2001) väitel on töölpüsivuse teooria inspireeritud Lewin (1951) arvnaõtjate ja väljateooriast, mis kirjeldab seotust kahemõõtmelise raamistus.

Holmes, Chapman, Baghurst (2013) definitsiooni järgi tuleneb töölpüsivus ehk töötajate seotus tööga konkreetses ettevõttes/organisatsioonis sellest, et töötajad tunnevad end osana sotsiaalsest keskkonnast, mis seob neid organisatsiooniga või mõne sotsiaalse võrgustikuga (organisatsioonis või ümbritsevas keskkonnas; *community links*). Näiteks inimene võib teada, et saaks paremini tasustatud töö teises linnas, kuid otsustab jääda praegusesse töökohta, sest ta ei taha pooleli jätta mõnda projekti millega on lähedalt seotud, ei soovi loobuda oma kolleegidest, kellega on lisaks tekkinud ka sõprussuhted, lapsed käivad elukoha lähedal koolis ja on oma kooliga väga rahul ning ümbruskond, kus inimene elab, sobib talle ning töökoht on kodust 5 minuti autosõidu kaugusel. Selliste sidemete teadvustamine ja kirjeldamine, mis inimest organisatsioonis tööl hoiavad on üks võimalus, mis lõpptulemusena võib vähendada ettevõttes personali voolavust. Teisisõnu, inimeste töölpüsivuse mõjutamiseks tuleb kindlaks määrata, milliseid töötajate antud ettevõttes töötamine rahuldab keskendudes sidemetele, sobitumisele ja ohverdustele, mis kaasnevad sellega, kui inimene töökohta vahetab. Oluline on arendada välja strateegiaid, kuidas motiveerida töötajate jäämist organisatsiooni, ütlevad Holmes, Chapman, Baghurst (2013). Mitmed autorid on üksmeelel, et tööga rahulolu ja töötajate kaasamine on omavahel seotud ning kaasatud töötajad on rohkem pühendunud ning nende seotus töökohaga on tugevam. Tööl püsimine ja töötajate lojaalsus mõjutavad oluliselt organisatsiooni tulemusi ning sealhulgas töö tulemuslikkust. Samuti on mitmed autorid üksmeelel, et ettevõttele pühendunud töötajad saavutavad parema pikaajalise jõudluse ning läbi selle on ka ettevõtte produktiivsem.

Tööga rahulolu ja töötajate kaasamine on omavahel seotud, et töötajad püsiksid organisatsioonis, tõi oma uurimuses välja Abraham (2012). Seega on üks võimalus töötajaid ettevõttes hoida läbi kaasatuse saavutamise ja rakendamise: kaasatud töötajad on rohkem pühendunud oma ametikohal, nad jäävad organisatsiooni pikaks ajaks, on produktiivsemad, kompetentsemad ning see toob omakorda kaasa suurema tootlikkuse organisatsioonile (ibid.). Kaasatust ja tööga rahulolu toovad välja ka Eby, Freeman ja Rush (1999) ning need on aspektid on saanud oluliseks ettevõtetes läbiviidavates

uuringutes. Seotus töökohaga, indiviidi suhtumine oma organisatsiooni, mis koosneb tugevast usust ja heakskiidust, soov ettevõtte eesmärkidega samastuda ning tugev tahe olla antud organisatsiooni liige, on aspektid mis hoiavad töötajat töökohal.

Üha rohkem on nõudlus töötajate järele, kes julgevad võtta vastutust, on asjatundlikumad ning samuti suutelised lahendama ise esilekerkivaid probleeme, märgib Loogma (2004). Ta nõustub, et töötajate vastutuse suurenemine eeldab ka töötajatelt lojaalsust ning suuremat pühendumust. Ettevõtte tulemuslikkuse tõstmisest arvavad Fu, Bolander ja Jones (2009), et pühendunud ja lojaalsed töötajad saavutavad parema pikaajalise jõudluse. Emotsionaalselt lojaalsetel ja kaasatu töötajatel on soov olla üks osake organisatsiooni kohustustest, ütlevad Qi, Li, Zhand (2014). Töötajad seavad endile kõrgemaid eesmärke, tehes selleks suuremaid jõupingutusi, et oma tulemusi parandada. Kindlasti mõjutavad organisatsiooni tulemusi ülemuse ja alluvate suhted, tõid välja Collins, Burrus ja Meyer (2012). Kui juhid tunnustavad, suunavad, toetavad ja innustavad oma alluvaid, loovad töökohal positiivse õhkkonna, on töötulemused produktiivsemad.

Kaasatuse negatiivse poole pealt toovad Meyer ja Allen (1997) välja töötajate liigse pühendumise organisatsioonile, mis võib tuua kaasa isikliku aja ja energia liigse kulutamise ning seetõttu ei jätku piisavalt energiat mujale, näiteks perele, hobidele. Samuti võib jääda tahaplaanile oskuste ja teadmiste arendamine (Meyer ja Allen 1997). Seetõttu peavad töötajad leidma kesktee, et liigne pühendumine tööle ei jäta tahaplaanile enese oskuste ja teadmiste arendamist ning eraelu.

Mitmed autorid on üksmeelel, et tööga rahulolu ja töötajate kaasamine on omavahel seotud ning kaasatud töötajad on rohkem pühendunud ning nende tööpüsivus on tugevam. Tööpüsivus ja töötajate lojaalsus mõjutavad oluliselt organisatsiooni tulemusi ning sealhulgas töö tulemuslikkust. Samuti on mitmed autorid üksmeelel, et ettevõttele pühendunud töötajad saavutavad parema pikaajalise jõudluse ning läbi selle on ka ettevõtte produktiivsem.

2. EMPIIRILINE UURIMUS

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on seotud töötaja tööhõivevõime ja pikaajaline tööpüsivus ettevõttes X. Empiirilises uurimuses otsib autor vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Kuidas on töötaja tajutud tööhõivevõime seotud üldise tööpüsivusega?
2. Kuidas on tajutud tööhõivevõime seotud pika tööstaaziga ühes ettevõttes?
3. Millised tööga seotud tegurid hoiavad töötajat organisatsioonis?

2.1. Ettevõtte tutvustus

Ettevõtte X on piirkonna üks suuremate kogemustega kosmeetika ja ilutoodete hulгимүүгифirma. Ettevõtte on tütarettevõtte firmale mille peakontor asub Riias. Emafirmal on kuus tütarettevõtet mis asuvad Eestis, Lätis, Leedus, Soomes, Poolas ja Saksamaal. Iga tütarettevõtte on iseseisev juriidiline isik, mille tegevusaladeks on müük, logistika ning turundus. Ettevõtte funktsionaalne struktuur on spetsiaalselt kujundatud nii, et toime tulla kohalike turgude eripäraga. Kosmeetikatoodete logistika on koondatud Tallinnasse. Tootemargi ja turunduse juhtimine on jagatud riikide kaupa, kuid kõikide turgude jaoks on olemas alati ka valdkonnajuht. Selline struktuur võimaldab korraldada tõhusamalt suhtlust oma tarnijatega ja tagab tootemargi juhtimise igas riigis samal kvaliteeditasandil.

Ettevõtte X Eesti filiaalis töötab 106 töötajat. Osakonnad jagunevad: administratsioon, raamatupidamine, IT osakond, transport, ladu ja müügiosakond. Müügiosakonna alla kuulub kosmeetika, juuksehooldus, ravimi ning ostu-müügiosakond. Kosmeetika osakond müüb järgmisi P&G Prestige lõhna brände: Gucci, Dolce&Gabbana, Escada, Hugo Boss, Lacoste jt. Kosmeetika valdkonnast on tuntumad brandid Max Factor. Elizabeth Arden ja Kamill. Juuksehooldus osakond müüb järgmisi professionaalseid juuksehooldus brände:

Wella, Londa, Sebastian ja Nioxin. Ravimiosakonna tuntumad brändid on: Prospan, Isla, Nisita, Laryguard, Panthenol Spray, Australian bodycare tooted jt.

2.2. Uurimise meetod ja valim

Empiirilise uurimuse eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi veebipõhise küsitlusuuringu. Standardiseeritud küsitlus on hea viis koguda suuri andmehulki – esitada rohkelt küsimusi ning haarata palju inimesi. Samuti säästab see aega ning on suhteliselt odav uurimismeetod. Kogutud andmete hulka on võimalik kiiresti talletada ja analüüsida statistiliste analüüsimeetodite abil. Kõnealuse uurimismeetodi peamiseks miinuspooleks on aga kogutud andmete suhteline pinnapealsus ning tulemuste tõlgendamine võib osutuda keeruliseks. Samuti ei saa kontrollida, kui tõsiselt vastajad uuringusse on suhtunud (Tuuling 2014).

Andmete kogumiseks kasutas autor standardiseeritud ankeeti (Lisa 1). Ankeedi esimene osa keskendub sellele, kuidas töötaja tajub oma sisemist- ja välist tööhõivevõimet ning milline on inimese üldine seotus töökohaga. Selleks kasutati Rothwell & Arnold'i (2007) koostatud tajutud tööhõivevõime skaalat (*Self-perceived employability scale*), mis koosneb 14-st väitest, millega nõustumist paluti vastajal hinnata kasutades 5-pallist vastusskaalat otspunktidega 1 - üldse ei nõustu ja 5- nõustun täielikult. Antud küsimustega on võimalus teada saada töötajate sisemist (Lisa 1, küsimused 1-4 ja 9) ja välist (Lisa 1, küsimused 5-8 ja 14) tööhõivevõimet. Sisemine tähendab tajutud ettevõttesisest tööhõivevõimet ja teine tajutud tööhõivevõimet tööturul (väljaspool praegust ettevõtet). Küsimustega 10-13 (Lisa 1) tuleb välja töötajate suutlikkus leida samalaadne töö.

Üldist töölpüsivust mõõdeti võttes aluseks Mitchell, Holtom, Lee, Erez'i (2001) koostatud *General Job Embeddedness* skaala (ankeedis väited 15-20).

Teine osa käsitleb tegureid, mis hoiavad töötajat antud töökohal. Vastajatel paluti järjestada tähtsuse alusel (pingeritta) tegurid, mis neid antud töökohal hoiavad (Lisa 1).

Uurimuse valimi moodustab ettevõtte X müügipersonal (töötajad järgmistest osakondadest: kosmeetika, juuksehooldus, ravimid ning ostu-müügi osakond). Valimi moodustamisel lähtuti põhimõttest, et ettevõtte põhitegevuseks on toodete müük ning müügipersonali töö

tulemused on ettevõtte jaoks põhiline tuluallikas. Kuna müügitöötajad on vahetuks kontaktiks klientidega suhtlemisel, on ettevõttele oluline info selle kohta, mis hoiab müügitöötajaid ettevõttes, kui tugevana tajuvad müügitöötajad enda seotust tööga antud ettevõttes ja kui kõrgeks nad hindavad enda tööhõivevõimet nii ettevõtte sees, kui organisatsioonist väljaspool.

Ankeet saadeti 50-le töötajale (kõikne valim müügipersonalist), vastas 42 töötajat (84%). Vastajate vanuseline jaotus: seitse vastajat (17%) oli 25-34 aastased, 27 vastajat (64%) oli vanuses 35-44 aastat, 45-54 aastaseid oli samuti seitse (17%) ja ühe vastaja vanus oli vahemikus 55-64 aastat.

Tabel 1. Vanuseline jaotus

	Sagedus	Protsent
Vanus 25-34a	7	17
35-44	27	64
45-54	7	17
55-64	1	2
Total	42	100,0

Tööstaaži alusel uuritavas ettevõttes jagunesid vastajad järgmiselt: üheksa vastajat (21%) on töötanud ettevõttes 1-5 aastat, 18 vastajal (43%) tööstaaž ettevõttes on 6-10 aastat ja 15 vastajat (36%) on ettevõttes töötanud 11-15 aastat.

Tabel 2. Tööstaaž ettevõttes

	Sagedus	Protsent
Staaž 1-5	9	21
6-10	18	43
11-15	15	36
Total	42	100,0

Küsitlus viidi läbi 2015. aasta märtsi kuus ning vastamiseks oli aega 2 nädalat. Küsitlusele sai vastused anda interneti veebikeskkonnas www.ankeet.ee, mille link saadeti vastajatele e-kirja teel. Uurimuses osalejatele rõhutati vastamise konfidentsiaalsust. Enne küsimustiku väljasaatmist, testiti ankeeti kolme inimese poolt. Eesmärk oli teada saada, kas küsimused on arusaadavad ja loogilised. Küsimustiku täitmine võttis aega orienteeruvalt 10-15 minutit.

Andmete töötamiseks kasutas autor programmi Excel ja SPSS 13.0. Andmete analüüsimisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid ja korrelatsioonianalüüsi.

2.3 Uurimistulemused

Antud alapeatükis antakse põhjalik ülevaade uurimuse tulemustest. Täpsemalt on analüüsitud töös tõstatatud uurimisküsimuste tulemusi ja seoseid.

2.3.1. Töötaja tajutud tööhõivevõime seos töölpüsivusega

Korrelatsioonanalüüsist (Lisa 3) selgus, et üldine seotus töökohaga on positiivselt ja mõõduka tugevusega seotud töötaja üldise tajutud tööhõivevõimega ($r=0.48$, $p=0.001$), tajutud tööhõivevõimega organisatsiooni sees (sisene THV) ($r=0.54$, $p=0.001$), ja tajutud tööhõivevõimega väljaspool organisatsiooni (väline THV) ($r=0.46$, $p=0.002$). Samas ei ole üldine töölpüsivus seotud töötaja tajutud suutlikkusega leida endale samalaadne töö (samalaadne töö).

Tööhõivevõime taset ehk sisemist- ja välist tööhõivevõimet mõõdeti tajutud tööhõivevõime skaala abil ning töölpüsivust hinnati üldise töölpüsivuse skaala abil. Kasutatud skaalade väidete keskmised on esitatud tabelis 3.

Tabel 3. Skaalade väidete keskmine

	Cronbach alpha	Min	Max	Mean	SD
Sisene tööhõivevõime	0,75	1,20	5,00	3,13	0,77
Väline tööhõivevõime	0,77	1,60	5,00	3,55	0,84
Samalaadne töö	0,78	1,25	5,00	3,41	0,84
Tajutud tööhõivevõime koondhinnang	0,77	1,36	5,00	3,36	0,73
Üldine seotus ettevõttega ehk töölpüsivus	0,85	1,17	4,83	3,10	0,85

Sisemist tööhõivevõimet hindavad töötajad madalamaks, kui välist tööhõivevõimet. Tabelis 4 skaala väidete kirjeldavas statistikas on toodud täpsemalt välja sisemise tööhõivevõime tulemused.

Tabel 4. Sisemise tööhõivevõime skaala väidete kirjeldav statistika

Sisemise tööhõivevõime skaala	N	Min	Max	Mean	SD
Töötamine praeguses töökohas on perspektiivikas, kuna tööandja hindab minu panust	42	1	5	3,05	1,06
Kui meie ettevõttes peaks toimuma koondamine, olen kindel, et mina ei pea töölt lahkuma	42	1	5	3,05	1,03
Isiklik suhtevõrgustik praeguses töökohas aitab mul ametialaselt edasi jõuda	42	1	5	3,10	1,08
Olen kursis praeguses töökohas ametialase edasiliikumise võimalustega (need võimalused ei pruugi olla otseselt seotud praeguse tööga)	42	1	5	2,98	1,14
Minuga sama (või sarnast) tööd tegevad inimesed hindavad mind meie ettevõttes kõrgelt	42	2	5	3,48	0,92

Sisemise tööhõivevõime blokis on hinnatud kõige kõrgemalt töötajate omavahelist tööalast läbisaamist.

Oma ametikoha perspektiivikuse kohta on tulemus natuke üle keskmise. Töötajad ei tunne, et tööandja nende panust just väga kõrgelt hindaks. Koondamine tekitaks töötajates endiselt küllaltki suurt ebakindlust. Kõige väiksem ehk alla keskmine tulemus ilmnis töötajate väheste teadmiste kohta oma ametialaste edasiliikumise võimalustest.

Välist tööhõivevõimet hindavad müügitöötajat mõnevõrra kõrgemaks kui sisemist tööhõivevõimet (Tabel 5).

Tabel 5. Väliste tööhõivevõime skaala väidete kirjeldav statistika

Väline tööhõivevõime skaala	N	Min	Max	Mean	SD
Praegust tood tehes omandatud oskused on ülekantavad – st saan neid kasutada teistel ametikohtadel teistes ettevõtetes töötamiseks	42	1	5	3,86	1,03
On üsna lihtne end täiendada (juurde- või ümberõpe), et tõsta enda konkurentsivõimet	42	1	5	3,57	1,13
Saan kasutada tööalaseid kontakte ja suhtevõrgustikku oma karjääri edendamiseks	42	1	5	3,38	1,08
Tean enda võimalusi leida uus ja teistsugune töö mõnes teises ettevõttes.	42	2	5	3,57	0,94
Kuniks mu oskused ja kogemus on olulised, ei ole uue töökoha leidmine minu jaoks probleem	42	1	5	3,38	0,96

Väliste tööhõivevõime blokis on vastajad pidanud kõige olulisemateks oskusi, mida nad saavad kasutada teistel ametikohtadel ja teises ettevõttes. Töötajad on arvamusel, et oma konkurentsivõime tõstmiseks on neil üsna lihtne end täiendada. Samuti on nad teadlikud oma võimalustest leida uus ja teistsugune töö mõnes teises ettevõttes. Väliste tööhõivevõime küsimustest said kõige madalama tulemuse tööalaste kontaktide ja tutvuste kasutamine oma karjääri edendamiseks ja töötajate oskuste ning kogemuste olulisus, et leida uus meelepärase ametikoht.

Samalaadse töö leidmist hindavad töötajad üle keskmise heaks. Nad on veendunud, et vajadusel leiaksid nad uue samalaadse töö praeguse tööandjaga sarnases ettevõttes. Töötajad on üsna kindlad, et tööandjate jaoks on ihaldusväärased need töötajad, kellel on nendega sarnased teadmised, oskuste tase ja töökogemus.

Tabelis 6, üldise töölpüsivuse küsimuste blokis selgub töötajate vastustest, et omalaadne kiindumus ja meeldivus töötada ettevõttes on piisavalt suur. Samas ei tunne töötajad, et seotus ettevõttega oleks nii tugev, et vajadusel oleks neil raske lahkuda. Nad on arvamusel, et parema töökoha leidmisel mõnes teises ettevõttes, poleks nende jaoks lahkumine probleem.

Tabel 6. Üldine töölpüsivus skaala väidete kirjeldav statistika

Üldine töölpüsivus skaala	N	Min	Max	Mean	SD
Olen ettevõttesse X omal moel kiindunud	42	1	5	3,57	1,09
Mul oleks raske ettevõttest X lahkuda	42	1	5	2,88	1,19
Tunnen, et olen ettevõttega X liiga tihedalt seotud selleks, et siit lihtsalt ära minna	42	1	5	2,69	1,02
Mulle meeldib ettevõttes X töötada	42	1	5	3,81	0,92
Minu jaoks ei ole ettevõttest X lahkumine probleem, kui saan parema töökoha mõnes teises ettevõttes.	42	1	5	3,29	0,99
Soovin ettevõttes X veel kaua töötada.	42	1	5	2,93	1,18

2.3.2 Ettevõttes töötamise staaži seos töötaja tajutud tööhõivevõimega

Dispersioonanalüüsi tulemustest selgus, et tajutud väline tööhõivevõime on seotud töötaja tööstaažiga ettevõttes ($F=6,149$, $p=0.005$) selliselt, et mida vähem on töötaja antud organisatsioonis töötanud, seda kõrgemaks ta enda välist tööhõivevõimet hindab (kõigi kolme staažigrupi vastused erinevad üksteisest), mida näeb tabelist 7.

Tabel 7. Dispersioonanalüüsi tulemus

	Staaž grupp	N	Keskmine	Std. Hälve	Min	Max
Sisene tööhõivevõime	1-5	9	3,31	0,76	2,20	4,40
	6-10	18	3,23	0,87	1,20	5,00
	11-15	15	2,89	0,61	1,80	4,00
Väline tööhõivevõime	1-5	9	4,04	0,34	3,60	4,60
	6-10	18	3,74	0,78	1,60	5,00
	11-15	15	3,03	0,88	2,00	4,80
Samalaadne töö	1-5	9	3,75	0,43	3,00	4,25
	6-10	18	3,61	0,87	1,25	5,00
	11-15	15	2,97	0,85	2,00	5,00
THV skaala	1-5	9	3,70	0,44	3,00	4,36
	6-10	18	3,52	0,74	1,36	5,00
	11-15	15	2,96	0,70	1,93	4,57

Sisene tööhõivevõime on pikaajalises staažigrupis 11-15 kõige madalam (2,89), Tabel 7. Väline tööhõivevõime on samuti pikaajalises staažigrupis 11-15 madalaim, kuid mõnevõrra kõrgem (3,03) kui sisene tööhõivevõime.

Samalaadse töö leidmise (Tabelis 7) osas ilmnes samuti statistiliselt oluline seos tööstaažiga: nimelt kuni viis aastat töötanud inimeste hinnangud erinevad oluliselt 11-15 aastat töötanud vastajate hinnangust enda suutlikkuse leida samaväärne ja sisult sarnane töö ($F=3,772$, $p=0.032$). Ka üldpildis (tööhõivevõime skaala väidete keskmisi võrreldes) ilmnes sarnane tulemus viimati mainitule: nimelt staažiga 1-5 aastat töötajate hinnang enda tööhõivevõimele erineb oluliselt nende töötajate hinnangutest, kelle tööstaaž ettevõttes on 11-15 a ($F=4,262$, $p=0.021$).

Pikaajalise (11-15 a) tööstaažiga töötajatest arvavad 40%, et leiaksid kergesti endale uue samalaadse töö, praeguse tööandjaga samalaadses ettevõttes. Nende 40% vastanute vanuse

vahemik on 35-44 aastat. 75% 1-5 aastase tööstaažiga töötajatest nõustuvad, et teavad oma võimalustest leida uus ja teistsugune töö mõnes teises ettevõttes. Seevastu 11-15 aastase tööstaažiga töötajatest on see protsent ainult 35. Kui 65% 11-15 aastase tööstaažiga töötajatest arvavad, et uues ettevõttes ei ole neil nii head võimalust leida kas uut või sarnast tööd.

Täiendusõppe osas on 90% 1-5 aastase tööstaažiga töötajatest üsna kindlad, et neil on lihtne ennast täiendada. Nendest 60% 35-44 aastased, 35% vanusegrupis 25-34 ning 5% vanusegrupist 45-54. Seevastu leiavad 35% 11-15 aastase tööstaažiga töötajatest, et on üsna lihtne end täiendada, et tõsta enda tööhõivevõimet. Antud 35% töötajatest on 65% vanusegrupis 35-44 aastat ning 35% vanusegrupis 45-54. 80% 1-5 aastase tööstaažiga töötajatest on veendunud, et praegust tööd tehes omandatud oskused on ülekantavad ning nad saaksid neid kasutada teistel ametikohtadel, teistes ettevõtetes töötamiseks. Kui seevastu ainult 45% tööstaažiga 11-15 töötajatest usuvad sellesse. Vanusega tugevat seost ei leitud.

2.3.3 Töötajat organisatsioonis hoidvad asjaolud

Analüüsid pingeriida, kus vastaja pidi järjestama tähtsuse järjekorras tegurid, mis teda antud ettevõttega seovad, saadi järgmised tulemused (Tabel 8).

Tabel 8. Töötajat ettevõttega siduvate tegurite kirjeldav statistika

	Min	Max	Mean	SD
Lisaväärtused (soodsamad tooted, tööreisid)	1	7	3,31	1,69
Mulle meeldib minu töö	1	8	3,67	2,44
Kolleegid	1	7	3,95	1,71
Töötasu	1	8	4,21	2,25
Valdkonna pärast	1	7	4,24	1,71
Mugavus	1	7	4,33	2,00
Pole mujale minna	1	8	5,45	2,33

Kõige enam märgiti vastajate seas tähtsuselt esimeseks töökohaga kaasnevate lisaväärtuste olemasolu (vt Lisa 4).

Lisaväärtuse alla võib lugeda näiteks töötajatele antud võimalust osta esindatavate brändide tooteid soodushinnaga, tööreise ning osalemist moe-, ilu- ja kultuuriüritustel. Kõigist vastanuist märkisid 31 töötajat (74%) lisaväärtuse olemasolu esimese nelja olulise teguri hulka, kaheksast. Kaheksandaks ehk siis tähtsusetuks ei pidanud tööga kaasneva lisaväärtuse olemasolu ükski vastanutest, seitsmendaks märkis lisaväärtuse üks töötaja (2%).

Teisena reastati tegur – mulle meeldib minu töö. 31% vastanutest ehk 13 töötajat märkis esimeseks teguriks, mis neid tööl hoiab on tööga rahulolu ning töö meeldivus. 36% vastanutest ehk 15 töötajat märkis, et just nende töö on see, mis hoiab neid antud ettevõttes. Samas kui viis töötajat ehk 12% märkisid oma töö meeldimise viimasele ehk kaheksandale kohale. Pingereas kolmandaks märkisid töötajad 64% vastanutest ehk 27 vastajat märkis esimeseks neljaks teguriks mis neid töökohal hoiab on kolleegid. Kaheksandaks ei märkinud ükski töötaja kolleegi, seevastu seitsmendaks märkis kolleegid neli töötajat ehk 10%. Töötasu märgiti 33% ehk 14 töötajast, kas esimeseks või teiseks teguriks, miks töötaja tööl püsib, vaata Lisa 5. Kaheksandaks tõi välja töötasu neli inimest ehk 10% ja seitsmendaks märkis töötasu kolm töötajat ehk seitse protsenti. Kuid kokkuvõttes tuli töötasu pingreas neljandaks. 19% vastanutest ehk kaheksa töötajat märkis

töötasu kolmandaks või neljandaks pingereast. 45% vastanutest ehk 19 töötajat märkis esimeseks kolmeks teguriks, et neid hoiab töökohal antud valdkond. Kaheksandaks ehk viimaseks teguriks ei märgitud valdkonda ühtegi korda, seevastu seitsmendaks neli töötajat ehk 10%. Mugavus hoiab 36% vastanutest ehk 15 töötajat töökohal, kes märkisid esimeseks kolmeks antud teguri. Viimasele kohale ei märgitud mugavust ühelgi korral, kuid seitsmendaks seevastu kuus töötajat ehk 14%. Viimaseks ehk pole mujale minna märkis 19% vastanutest ja kaheksa töötajat esimeseks või teiseks teguri. Seevastu 38% ehk 16 töötajat märkis antud teguri alles seitsmendaks ning kaheksandaks kuus töötajat ehk 14%.

Kui vaadata vanuselise seose järgi, märkis lisaväärtuse pingeritta esimeseks kolmeks vanusegrupis 25-34 ja 35-44 aastat. Oma töö meeldimise, märkisid kolme esimese valiku hulka vastanud vanusegrupist 35-44 aastat. Töötajad, kes märkisid kolleegid esimeseks kolmeks oli 80% vanusegrupis 35-44 aastat, 15% vanusegrupis 25-34 aastat ja 10% töötajatest vanusegrupis 45-54 aastat. Esimese kolme tegurit, mis hoiab töötajaid tööl, domineeris vanusegrupp 35-44 aastat, kes on staažigrupis 1-5 või 6-10 aastat. Millest võib välja lugeda, et 35-44 aastaste seas, kes on töötanud antud ettevõttes vahemikus 1-10 aastat, on rohkem seotud oma tööga, nad tunnevad end kompetentsemana. Mugavuse, mis jäi pingereas kuuendale kohale, märkisid kolmeks esimeseks 42.st vastanust 15, mis teeb protsendiks 36 ning vanusegrupp kes seda oluliseks pidas oli 35-44 aastased. Kahe viimase valiku hulka märkis 42.st vastanust 18 ehk 40%, kes olid vanusegrupist 35-44 aastat. Pole mujale minna, mis jäi pingereas seitsmendaks, märkisid esimeseks kaheks 42 vastanust kaheks ehk 19%, vanusegrupp jagunes 60% 35-44 aastat, 35% 45-54 aastat ja 5% 25-34 vanusegrupis. Viimase kahe näitaja hulka ehk seitsmendale ja kaheksandale kohale märkis 42.st töötajast 22, mis teeb vastamise protsendiks 52, vanusegrupi järgi 60% 35-44 aastastest.

JÄRELDUSED JA ARUTELU

Käesoleva töö raames huvitas autorit eelkõige, kuidas on seotud töötaja tajutud tööhõivevõime tema üldise töölpüsivusega – s.t kuidas on pikaajaline töötamine ühes ettevõttes seotud töötaja sisemise ja välise tööhõivevõimega ning millised töö ja ettevõttega seotud tegurid hoiavad töötajaid organisatsioonis. Magistritöö koostamise eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on pikaajaline töölpüsivus ühes ettevõttes ja töötaja tööhõivevõime omavahel seotud.

Empiirilises uurimuses püstitas autor kolm küsimust ning uurimusest selgus järgnev. Töötajate hinnangul on nende sisemise tööhõive tase keskmine. Töötajad ei pea praegust ametikohta väga perspektiivikaks, kuna tunnevad, et tööandja ei hinda nende tööpanust eriti kõrgelt. Samuti tunnevad nad ennast küllaltki ohustatuna, juhul kui ettevõttes peaks toimuma koondamine. Nagu ka Wittekind, Raeder, Grote (2010) on öelnud, et iga organisatsioonilist muutust tajub iga töötaja erinevalt. Töötajad, kes usaldavad oma tööhõivevõimet, tajuvad näiteks koondamist vähem ähvardavana ja seega tekib vähem pingeid. Paljud töötajad ei tunne ennast just väga kindlalt oma ametis s.t nende sisene tööhõivevõime ei ole kõrge. Samas arvavad töötajad, et nende töökaaslased, kes teevad sama või sarnast tööd, hindavad neid ettevõttes tööalaselt kõrgelt. Sisemise tööhõive tulemusi võib seletada pigem staažiga, sest grupis 11-15 aastat (Tabel 6) on sisemine tööhõivevõime kõige madalam. Pikaajalise staažiga töötajad tunnevad küll seost oma töökohaga ja neile meeldib nende tööd, kuid siiski tunnevad nad, et vajaksid rohkem tunnustust. Nad on kaua oma ametikohal töötanud ja ega ole enam väga kursis oma ametialase edasiliikumisega.

Mitmed autorid (Hillage & Pollard, 1998; Kluytmans & Ott, 1999; Tamkin & Hillage, 1999; Van der Heijden, 2002; Sanders & de Grip, 2004; Rothwell & Arnold, 2007 järgi jt.) teevad vahet sisemisel ja välisel tööhõivevõimel. Väline tööhõivevõime on töötaja valmisolek vahetada oma töökoht sarnase või uue ametikoha vastu mõnes teises ettevõttes. See peegeldab töötaja valmisolekut ning väärtust välisel töajourul. Sisemine tööhõivevõime näitab töötaja seotust oma tööga ning võimet püsida hõivatuna sama tööandja juures. Uurimuse tulemusel hindasid töötajad välist tööhõivevõimet töötajad

mõnevõrra kõrgemaks. Töötajad tunnevad, et praegust tööd tehes omandatud teadmised ja oskused on ülekantavad ja nad saavad neid kasutada teistel ametikohtadel teises ettevõttes. Samuti tunnevad töötajad, et on üsna lihtne end täiendada, kas õppida juurde või sootuks ümberõppida, et nende tööhõive võime oleks kõrgem. Harvey (2005) on toonud välja just tööhõivevõime üheks oluliseks tunnuseks õppimisprotsessi, mis hõlmab endas pidevat enesetäiendamist ehk elukestvat õpet. Õppimisprotsess viib töötaja eneseteostust võimaldava töö saavutamise ja säilitamiseni. Mis nimelt viitab, et ollakse valmis end täiendada ja uusi teadmisi omandama.

Esmased selgitused mis domineerisid (Holtom 2008) uuringus ettevõttesse jäämise kohta, olid tööga rahulolu, organisatsioonile pühendumine, töö kaasatus - need olid peamised mõisted, mida (Lee, Burch, Mitchell 2014) välja tõid. Samuti on nad välja toonud, et tööl püsimine ja lojaalsus mõjutavad oluliselt organisatsiooni tulemusi, sealhulgas töö tulemuslikkust, organisatsiooni käitumist, innovatsiooni ja sotsiaalset inimkapitali arengut.

Uurimusest selgus, et 36% töötajatest on olnud antud ettevõttes tööl kauem kui 11 aastat, mis viitab asjaolule, et nad on rahul oma tööga. Samas ei tunne töötajad, et oleks liiga tugevalt ettevõttega seotud selleks, et neil oleks raske lahkuda. Nad on arvamusel, et kui saavad parema töökoha mõnes teises ettevõttes, ei ole nende jaoks lahkumine probleemiks.

Kõige tugevamad seosed ettevõttes töötamise aja ja tajutud tööhõivevõime vahel, selgusid töötajate välise tööhõivevõimega. Vajaduse korral leiaksid 1-5 aastase tööstaažiga 80% töötajatest endale kergesti uue rahulduspakkuva töö, praeguse tööandjaga sarnases ettevõttes. Mida vähem on töötaja antud organisatsioonis töötanud, seda kõrgemaks ta enda välist tööhõivevõimet hindab.

Pikaajalises staažigrupis 11-15 aastat töötajad, tunnevad madalamat tööhõivevõimet nii sisese- ja välise tööhõivevõime, samalaadse töö leidmise, kui ka üldisel tööhõive skaalal.

Töötajate töölpüsivuse tase on üle keskmise kõrge. Tajutud tööhõivevõime ja üldine töölpüsivus on positiivselt ning mõõduka tugevusega omavahel seotud. Natuke suuremal määral on üldine töölpüsivus seotud tajutud tööhõivevõimega organisatsiooni sees. Töötajad küll tunnevad, et on ettevõttesse kiindunud ja neile meeldib nende töö, kuid

samas kaaluvad ka lahkumisvõimalust, kui leiavad parema ametikoha. Samas ei ole üldine töölpüsivus seotud töötaja tajutud suutlikkusega leida endale samalaadne töö. Sellest tulenevalt võib järeldada, et kuigi osalenud müügitöötajad on küll ettevõttesse kiindunud, on nad valmis vajadusel vahetama organisatsiooni ja isegi ametikohta. Nad peavad oma seotust töökohaga keskmisest kõrgemaks, kuid on avatud ka uutele pakkumistele, leidmaks uue rahulduspakkuva töö.

Kolm kõige tugevamat tegurit, mis töötajaid antud ettevõttega seob on lisaväärtus, töö meeldivus ja kolleegid. Lisaväärtust mainis 74% vastanutest ehk 31 töötajat, kes olid märkinud lisaväärtuse esimeseks neljaks. Kuna ettevõtte müügitöötajatest on kõik naisterahvad, siis kindlasti on see kindlasti väga motiveeriv töökohaga kaasnev hüve.. Pingereas teisele kohale märgiti kõige rohkem – töö meeldivus. Töötajad tunnevad, et on oma ametikohal kompetentsed ning nad on oma töökohaga seotud. Pingereas kolmandana märkisid töötajad 64% vastanutest ehk 27 vastajat märkis esimeseks neljaks teguriks mis neid töökohal hoiab on kolleegid. Neljandaks märgiti töötasu 33% korral. Valdkonna pärast töötab antud ettevõtte müügipersonalist 45% vastanutest ehk 19 töötajat, pingereas tuli valdkond viiendaks. Kuues ja seitsmes olid vastavalt mugavus ja pole mujale minna. Seega võib järeldada, et kahe viimase teguri mugavuse ja pole mujale minna märgiti kõige enam just seetõttu viimaseks, et töötajad on oma ametiga rahul, on kompetentsed ning tunnevad seotus tööga.

Vanuselise seose järgi, mis tegurid hoiavad töötajat töökohal, märkis lisaväärtust enim vanusegrupp 25-34 ja 35-44 aastat. Teiseks oma töö meeldimise, märkisid esimeseks kolmeks teguriks vanusegrupp 35-44 aastat. Kolleege hindavad kõige rohkem töötajad vanusegrupist 35-44 aastat. Esimesed kolm tegurit, mis hoiavad töötajaid tööl, domineerisid vanusegrupis 35-44 aastat, staažigrupis 1-5 või 6-10 aastat. Sellest võib välja lugeda, et 35-44 aastaste seas, kes on töötanud antud ettevõttes vahemikus 1-10 aastat, on rohkem seotust oma tööga, nad tunnevad end kompetentsemana ja neile on ka lisaväärtused olulisemad kui staažikamatele kolleegidele. Mugavust, mis jäi pingereas kuuendale kohale, pidas oluliseks vanusegrupp aastates 35-44.

Käesolev magistritöö annab võimaluse mõista paremini antud ettevõtte müügipersonali seotust tööhõivevõime ning töölpüsivust.

Uurimusest selgus, et lisaväärtus ning kolleegid on töötajate jaoks olulised tegurid, mis hoiab töötajaid ettevõttes. Ohukohaks võib välja tuua selle, et parema pakkumise korral, on töötajad valmis antud ettevõtetest koheselt lahkuma.

Järeldustest lähtuvalt tehti järgmised ettepanekud:

- jätkuvalt on vaja tähelepanu pöörata töötajatele soodustuste pakkumist lisaväärtuse näol, mille abil hoida oma töötajaid rahulolevana;
- ettevõtte X võiks panustada rohkem ühisüritustesse ning kaasata töötajaid ühistegevustesse;
- uurida, miks töötajad ei tunne ennast ettevõttes X väga kindlalt ja on valmis parema pakkumise korral lahkuma.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni edukaks toimimiseks on vajalikud kompetentsed ning pühendunud töötajad. Ettevõtte tulemuslikkust tõstavad töötajad, kes on kohanemisvõimelised, paindlikud ning kõrge sisemise tööhõivevõimega. Et säilitada töötajate tootlikkus pikemas perspektiivis, on oluline tööga, samuti eluga rahulolu.

Viimastel aastakümnetel on tööhõivevõimele pööratud aina rohkem tähelepanu. Kuna tööhõivevõime on kompleksne termin, on erinevad autorid mõtestanud tööhõive mõiste olulisust. Paljud on nõus, et tööhõivevõime hõlmab oskuste kõrval ka isikuomadusi, kuid tähtsad on ka töötaja erialased teadmised, oskused ja hoiakud. Oluline, et töötaja oleks terve oma tööelu vältel aktiivne, suudaks leida ning säilitada meelepärase ametikoha igal eluetapil. Et säilitada töötajate tootlikkus pikemas perspektiivis, on oluline töö ning eluga rahulolu. Kui töötaja on ametialaselt kompetentne, kohanemisvõimeline, paindlik ning pühendunud, tõstab see ka ettevõtte tulemuslikkust. Pühendunud töötajad tunnevad seotust tööga, nad on kompetentsemad, rahul oma ametikohaga ning nad on kaasatud ettevõtte tegemistesse.

Antud uurimus viidi läbi ettevõtte X müügipersonali seas, eesmärgiga teada saada kuidas on pikaajaline töölpüsivus ühes ettevõttes seotud töötaja tööhõivevõimega.

Tööhõivevõime uurimustulemuste blokis selgus kokkuvõtvalt, et töötamine praeguses töökohas ei ole väga perspektiivikas, töötajad ei tunne tööandja poolt piisavat tunnustust. Samuti ei tunne töötajad end päris kindlalt oma töökohal: kui ettevõttes peaks toimuma koondamine, ei ole nad kindlad, et nemad ei ole need, kes töölt lahkuma peavad. Nad usuvad, et seni kuni nende oskused ja kogemus on tööturul olulised, ei ole uue töökoha leidmine nende jaoks probleem.

Üldise tööga seotusega tunnevad töötajad, et nad on ettevõttesse, kus töötavad, kiindunud ning neile meeldib seal töötada. Samas ei tunneta töötajad, et nad oleks liiga tugevalt ettevõttega seotud ja et neil oleks raske lahkuda. Leides parema töökoha mõnes teises ettevõttes, poleks lahkumine neile probleemiks.

Tajutud väline tööhõivevõime on seotud töötaja tööstaažiga ettevõttes selliselt, et mida vähem on töötaja antud organisatsioonis töötanud, seda kõrgemaks ta enda välist tööhõivevõimet hindab. Seega näitab pikem tööstaaž ettevõttes suuremat seotust töökohaga, kuid samas jälle madalamat tööhõivevõimet.

Samalaadse töö leidmise osas ilmnes samuti statistiliselt oluline seos tööstaažiga. Nimelt kuni viis aastat töötanud inimeste hinnangud erinevad oluliselt 11-15 aastat töötanud vastajate hinnangust enda suutlikkusele leida samaväärne ja sisult sarnane töö. Ka üldpildis ilmnes sarnane tulemus viimatimainitule. Staažiga kuni viis aastat töötajad hindavad enda tööhõivevõimet oluliselt kõrgemaks, kui töötajad tööstaažiga 11-15 aastat.

Analüüsidest pingerida, mis on need tegurid, mis seovad töötajaid ettevõttega, selgus, et kolm esimest on lisaväärtus, töö meeldivus ja kolleegid. Neile järgnesid töötasu ja valdkonna meelepärased. Viimased tähtsusest, jäid mugavus ja valikuvariantidest pakutud vastus – „pole kuhugi minna“, mis sisuliselt näitab vastaja suutmatust leida paremat tööd. Müügitöötajad ei ole antud ettevõttes kindlasti mugavusest või parema puudumisel. Pigem köidab neid lisaväärtus, mis antud ettevõtte pakub ja töötajad on oma ametikohaga pigem rahul.

Üldine töölpüsivus on positiivselt ja mõõduka tugevusega seotud töötaja üldise tajutud tööhõivevõimega, tajutud tööhõivevõimega organisatsiooni sees ja tajutud tööhõivevõimega väljaspool organisatsiooni. Samas ei ole üldine töölpüsivus seotud töötaja tajutud suutlikkusega leida endale samalaadne töö.

Tulemuste võrdluste põhjal võib öelda, et tervikuna hindavad antud organisatsiooni töötajad oma tööhõivevõimet keskmiseks nagu ka seotust organisatsiooniga. Töötaja vanus ei ole seotud ei tajutud tööhõivevõime, ega üldise töölpüsivusega. Mõnevõrra kõrgemaks hindavad töötajad välist tööhõivevõimet ning samalaadse töö leidmist mõnes teises ettevõttes.

Käesolev magistritöö annab võimaluse mõista paremini antud ettevõtte müügipersonali seotust tööhõivevõime ning töölpüsivust.

Järeldustes tehti juhtkonnale ettepanekutena pöörata jätkuvalt tähelepanu töötajatele soodustuste pakkumist lisaväärtuse näol, mille abil hoida oma töötajaid rahulolevatena. Panustada rohkem ühisüritustesse ning kaasata töötajaid ühistegevustesse. Uurida, miks töötajad ei tunne ennast ettevõttes X väga kindlalt ja on valmis parema pakkumise korral lahkuma.

SUMMARY

To be able to function successfully, an organization needs competent and dedicated employees. Employees who are adaptable, flexible and have high internal employability enhance the performance of the company. In order to preserve employee productivity in the long term, their satisfaction with work as well as with life is important.

In recent decades, more and more attention has been paid to employability. As employability is a complex term, different authors have argued for the importance of the concept. Many of them agree that besides abilities, employability also involves personal qualities, but also the employee's professional knowledge, skills and attitudes are important. It is important for an employee to be active throughout his/her entire working life, to be able to find and keep a pleasant job at each stage of his/her life. In order to preserve employees' productivity in the long term, their job satisfaction as well as satisfaction with life is important. If an employee is competent in the job, adaptable, flexible and dedicated, it also increases the company's performance. Committed employees feel attached to the work, they are more competent, more satisfied with their job and they feel more involved in the company activities.

In the study three research questions were posed, the mutual relations of which were analysed in the empirical study. In order to achieve the aim of the empirical study, the author conducted a web-based questionnaire survey. A standardized questionnaire form was used for collecting the data. The first part of the questionnaire focuses on how the employee perceives his/her internal and external employability, which was measured by the perceived employability scale developed by Rothwell & Arnold (2007). Job embeddedness was assessed using the job embeddedness scale developed by Mitchell, Holtom, Lee, Erez (2001). The second part of the questionnaire includes factors that keep the employee in his/her job. The choice of factors was made by the author.

The sample for the survey was formed of 50 sales staff employees of the company (i.e. the full sample of the sales staff).

The paper is divided into two parts. In the first part an overview is given of theoretical literature, describing different approaches, definitions and the nature of employability and job embeddedness. The second part focuses on the survey conducted for this master's thesis, in which relationships between employability and job embeddedness are analyzed; and also factors which keep employees in their job are identified.

In the block of the employability research results, it was found, in summary, that working in the current job is not very prospective, and employees do not feel they are sufficiently recognized by their employer. Neither do employees feel quite safe in their job: if the company should undergo downsizing, they are not sure whether they would be safe from being laid off. They believe that as long as their skills and experience are important in the labour market, finding a new job would not be a problem for them.

As for job embeddedness, the employees feel attachment to their company, and they like working in the company. At the same time the employees do not feel too closely connected with the company or that it would be hard for them to leave. If they found a better job with another company, leaving would not be a problem for them.

Perceived employability is related with the employee's length of service in the company: the shorter the employee has worked for the given organization, the higher is his/her estimate for his/her external employability. Therefore, a longer period of service in the company shows higher job embeddedness, while at the same time lower employability. As for finding an equivalent job, again a statistically significant relationship with the length of service is revealed. Namely, in their perceived ability to find an equivalent and similar job the estimates of people who have worked for the company less than five years are significantly different from those of people with 11-15 years of service. Also the general survey showed a result similar to the aforementioned. Employees with 1-5 years of service assess their employability to be considerably higher than employees with 11-15 years of service.

Analysing the list of factors that connect employees with the company, the three highest-ranking factors were fringe benefits, I like my job, and colleagues. The fourth and fifth were salary and field of activity, respectively. The lowest ranking were convenience and nowhere to go, consequently the sales staff do not stay with the company out of

convenience only or just because they have nowhere else to go. Rather, they are attracted by the fringe benefits offered by the company, and the employees are rather satisfied with their job.

Job embeddedness is positively and moderately related with the employee's overall perceived employability; perceived employability within and outside the organization. At the same time, job embeddedness is not associated with the employee's perceived ability of finding a similar job.

As a result of the comparison it can be said that, on the whole, the employees of this organization estimate their employability, like also their job embeddedness as average. No relationship was found between the employee's age and perceived employability or job embeddedness. External employability and finding an equivalent job in another company are estimated as somewhat higher by the employees.

This master's thesis gives an opportunity to better understand the relationships between employability and job embeddedness among the company's sales staff.

The results of this study can be useful primarily for company managers to learn how the sales employees estimate their employability both within the company and externally. Also, the level of the job embeddedness of employees and which factors of the employer are valued by the employee and keep them with the company.

In the conclusion, suggestions were made to continue offering incentives to employees – the fringe benefits that the employees highly appreciate. In addition, more should be invested in joint events and employees should be more involved in joint activities. In order to get better acquainted with the sales staff and attain greater employee satisfaction and commitment, appraisal interviews should be held once a year. Currently such interviews are not conducted in the company.

VIIDATUD KIRJANDUS

Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of management* 8 (2) 27-30.

Andrews, J., Higson, H. (2008). Graduate Employability, „Soft Skills“ versus „Hard“ *Higher Education in Europe, Vol. 33, No. 4.*

Collins, B.J., Burrus, C.J., Meyer, R.D (2012). *Gender differences in the impact of leadership on subordinate embeddedness and job satisfaction. Vol. No 25, Issue 4, Pages 660-671.*

de Grip, A., van Loo, J. & Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review.* 143 (3).

Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of occupational and organizational Psychology, 1999, Vol. 72, pp. 463-483.*

Forrier, A., Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management, Vol No. 2, 2003.*

Fu, F.Q., Bolander, W., Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen 's three-component model. *Journal of Marketing Theory & Practice. Fall 2009. Vol. 17 Issue 4, p 335-350. 16 p.*

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65(1).*

Gazier, B. (1999). *Employability: concepts and policies.* Berlin: European Commission, Employment and Social Affairs.

Harvey, L. (2005). Embedding and Integrating Employability. *New Directions for Institutional Research, no. 128, Winter 2005.*

- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: Institute for Employment Studies, department for Education and Employment.
- Holmes, P., Chapman, T., Baghurst, T. (2013). Why people stay. *Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res.*, Vol 4(5),2013,802-813.
- ILO. (2004). *Human resources development and training: fourth item on the agenda*. International Labour Office Geneva. URL <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc92/pdf/rep-iv-1.pdf>
- Jarvis, P. (2004). *Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice. Third Edition*. New York: RoutledgeFalmer.
- Kenton, P., Harrison, E. (2005). Widening Participation and Barriers to Employability. *Gyrfaoedd ABER Careers*. <http://users.aber.ac.uk/pkk/cas/aag%20doc1.pdf>
- Kluytmans, F., Ott, M. (1999). Management of employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 261–272.
- Knight, P.T., Yorke, M. (2003). Employability and Good Learning in Higher Education. *Teaching in Higher Education*, Vol. 8, No. 1.
- Kotowska, I.E., Matysiak, A., Styrc, M., Pailhé, A., Solaz, A., Vignoli, D. (2010). Second European Quality of Life Survey Family life and work. <http://eurofound.europa.eu>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer Publishing Company. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986. Vol. 50. No. 5. 992-1003.
- Lee, T.W., Burch, T.C., Mitchell, T.R. (2014) *The Story of whu we stay: A review of job embeddedness*. *Annu. Rev. Organ. Psuchol. Organ. Behav.* 1:199-216
- Leetma, R., Võrk, A., Kallaste, E. (2004). Vanemaeline tööjõud tööturul ja tööelus. *Praxise Toimetised nr. 19*.

- Loogma, K. (2004). *Töökeskkonnas õppimise tähendus töötajate kohanemisel töömuutustega*. Tallinn: TPÜ Kirjastus.
- McQuaid, R.W., Lindsay, C. (2004). The Concept of Employability. *Urbart Studies, Vol. 42, No. 2, 197-219*.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. E-Book. (Ebscohost.com).
- Mitchell, T.R, Holtom, B.C, Lee, T.W, Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 6, pp. 1102-1121*.
- Parts, V. (2010). *Tööhõivevõime – kaasaegse töötaja paratamatus*. Tallinna Tehnikaülikool. URL www.ell.ee/failid/LVP2010/01_V_Parts_org_kaitumine.ppt (12.04.2012)
- Prahalad, C. K, Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68(3), 79–91*.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review, 36, 23-41*.
- Tuuling, L (2014). Teaduslikud uurimismeetodid. URL <http://78.28.119.208:9000/shares/share/oppematerjalid/Lehte%20Tuuling/Uurimist%C3%B6%C3%B6%20%C3%BClesehitus%20ja%20meetodid%20SP2/Teaduslikud%20uurimismeetodid%20I.pdf> (16.10.2014)
- Van der Heijde, M. C., Van der Heijden, B. (2006). *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*. *Human Resource Management, 45(3), 449-476*.
- Van der Heijden, Th. J., Volz, A. B., Reidinga, H. F., & Schutte, R. J. (2001). *Competentiemanagement. Van belofte naar verzilvering (Management of competences)*.
- Van Emmerik, I.J.H., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I.M., Peeters, M.C.W. (2011). *The route to employability Examining resources and the mediating role of motivation*. *Career Development International Vol. 17 No. 2, 2012*.

Weick, K. E. (1996). *Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work*. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizationalera* (pp. 40–57).

Wittekind,A., Raeder,S., Grote,G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 31, 566–586 (2010.)

Lisa 1 Küsitlusankeet

Austatud

vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö ja –arenduse eriala õliõpilane ning palun Teie abi oma magistritöö uurimuse läbiviimisel. Uurimus keskendub teemadele, mis tänapäeva töötajatele üha olulisemad on – tööalane konkurentsivõime ja suhe praeguse tööandjaga, töö- ja isikliku/pereelu tasakaal, mõtestatud ja inimese jaoks tähendust omav elu.

Uuring on anonüümne. Küsimustik koosneb neljast osast ja selle täitmiseks kulub ca 10-15 minutit. Olen teile väga tänulik, kui leiata aega vastamiseks!

Vastan meelsasti kõigile uuringuga seotud küsimustele.

Lugupidamisega

Tiina Ermann

ANDMED:

Teie vanus: 25-34aastat, 35-44 aastat, 45-54 aastat, 55-64 aastat

Tööstaaž ettevõttes:

1-5 aastat

6-10 aastat

KARJÄÄR JA ETTEVÕTE

Palun hinnake allpool toodud väiteid kasutades järgmist skaalat

Üldse ei nõustu	Pigem ei nõustu	Ei oska öelda	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
1	2	3	4	5

1. Töötamine praeguses töökohas on perspektiivikas, kuna tööandja hindab minu panust
2. Kui meie ettevõttes peaks toimuma koondamine, olen kindel, et mina ei pea töölt lahkuma
3. Isiklik suhtevõrgustik praeguses töökohas aitab mul ametialaselt edasi jõuda
4. Olen kursis praeguses töökohas ametialase edasiliikumise võimalustega (need võimalused ei pruugi olla otseselt seotud praeguse tööga)
5. Praegust tööd tehes omandatud oskused on ülekantavad – st saan neid kasutada teistel ametikohtadel teistes ettevõtetes töötamiseks
6. On üsna lihtne end täiendada (juurde- või ümberõpe), et tõsta enda konkurentsivõimet
7. Saan kasutada tööalaseid kontakte ja suhtevõrgustikku oma karjääri edendamiseks
8. Tean enda võimalusi leida uus ja teistsugune töö mõnes teises ettevõttes.
9. Minuga sama (või sarnast) tööd tegevad inimesed hindavad mind meie ettevõttes kõrgelt
10. Vajaduse korral leiaksin kergesti uue samalaadse töö praeguse tööandjaga sarnases ettevõttes
11. Inimesed, kes teevad minuga sarnast tööd on tööturul väga nõutud
12. Leiaksin kergesti uue, praeguse tööga sarnase töö
13. Tööandjate jaoks on väga ihaldusväärsed töötajad, kellel on minuga sarnane teadmiste ja oskuste tase ja töökogemus
14. Kuniks mu oskused ja kogemus on olulised, ei ole uue töökoha leidmine minu jaoks probleem
15. Olen firma X-i omal moel kiindunud
16. Mul oleks raske firma X-ist lahkuda
17. Tunnen, et olen firma X-iga liiga tihedalt seotud selleks, et siit lihtsalt ära minna

18. Mulle meeldib firma X-is töötada

19. Minu jaoks ei ole firma X-ist lahkumine probleem, kui saan parema töökoha mõnes teises ettevõttes

20. Soovin firma X-is veel kaua töötada.

Kui tähtis ja oluline koht on *tööl* teie elus?

Üks ebaolulisemaid minu elus	kõige asju	1	2	3	4	5	6	7	Üks kõige olulisemaid asju minu elus
				Keskmise tähtsusega					

TÖÖL PÜSIMINE

Reasta ja nummerda (pange pingeritta) tähtsuse järjekorras 1-8 mis on need tegurid, mis hoiavad sind töökohal.

1. Töötasu
2. Lisaväärtused (soodsamad tooted, tööreisid)
3. Kolleegid
4. Mulle meeldib minu töö
5. Mugavus
6. Pole mujale minna
7. Valdkonna pärast
8. Muu

Lisa 2 Skaala väidete kirjeldav statistika

Tööhõivevõime skaala	N	Min	Max	Mean	SD
Töötamine praeguses töökohas on perspektiivikas, kuna tööandja hindab minu panust	42	1	5	3,05	1,06
Kui meie ettevõttes peaks toimuma koondamine, olen kindel, et mina ei pea töölt lahkuma	42	1	5	3,05	1,03
Isiklik suhtevõrgustik praeguses töökohas aitab mul ametialaselt edasi jõuda	42	1	5	3,10	1,08
Olen kursis praeguses töökohas ametialase edasiliikumise võimalustega (need võimalused ei pruugi olla otseselt seotud praeguse tööga)	42	1	5	2,98	1,14
Praegust tood tehes omandatud oskused on ülekantavad – st saan neid kasutada teistel ametikohtadel teistes ettevõtetes töötamiseks	42	1	5	3,86	1,03
On üsna lihtne end täiendada (juurde- või ümberõpe), et tõsta enda konkurentsivõimet	42	1	5	3,57	1,13
Saan kasutada tööalaseid kontakte ja suhtevõrgustikku oma karjääri edendamiseks	42	1	5	3,38	1,08
Tean enda võimalusi leida uus ja teistsugune töö mõnes teises ettevõttes.	42	2	5	3,57	0,94
Minuga sama (või sarnast) tööd tegevad inimesed hindavad mind meie ettevõttes kõrgelt	42	2	5	3,48	0,92
Vajaduse korral leiaksin kergesti uue samalaadse töö praeguse tööandjaga sarnases ettevõttes	42	2	5	3,55	0,92
Inimesed, kes teevad minuga sarnast tööd on tööturul väga nõutud	42	1	5	3,31	0,98
Leiaksin kergesti uue, praeguse tööga sarnase töö	42	1	5	3,29	1,07
Tööandjate jaoks on väga ihaldusväärased töötajad, kellel on minuga sarnane teadmiste ja oskuste tase ja töökogemus	42	1	5	3,50	0,99

Kuniks mu oskused ja kogemus on olulised, ei ole uue töökoha leidmine minu jaoks probleem	42	1	5	3,38	0,96
Üldine seos töökohaga skaala					
Olen ettevõttesse X omal moel kiindunud	42	1	5	3,57	1,09
Mul oleks raske ettevõttest X lahkuda	42	1	5	2,88	1,19
Tunnen, et olen ettevõttega X liiga tihedalt seotud selleks, et siit lihtsalt ära minna	42	1	5	2,69	1,02
Mulle meeldib ettevõttes X töötada	42	1	5	3,81	0,92
Minu jaoks ei ole ettevõttest X lahkumine probleem, kui saan parema töökoha mõnes teises ettevõttes.	42	1	5	3,29	0,99
Soovin ettevõttes X veel kaua töötada.	42	1	5	2,93	1,18

Lisa 3 Korrelatsioonanalüüsi tulemused

		Sisene tööhõiveõime	Väline tööhõiveõime	Samalaadne töö	Töö- ja pereelu tasakaal	Tööhõive skaala	Üldine seotus töökohaga
Sisene tööhõiveõime	Pearson korrelatsioon	1	,670**	,712**	0,071	,890**	,542**
	Sig. (2-tailed)		0,00	0,00	0,656	0,00	0,00
	N	42	42	42	42	42	42
Väline tööhõiveõime	Pearson korrelatsioon	,670**	1	,694**	0,158	,896**	,460**
	Sig. (2-tailed)	0,00		0,00	0,319	0,00	0,002
	N	42	42	42	42	42	42
Samalaadne töö	Pearson korrelatsioon	,712**	,694**	1	0,242	,887**	0,262
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,123	0,000	0,094
	N	42	42	42	42	42	42
Töö- ja pereelu tasakaal	Pearson korrelatsioon	0,071	0,158	0,242	1	0,172	0,139
	Sig. (2-tailed)	0,565	0,319	0,123		0,276	0,381
	N	42	42	42	42	42	42
Tööhõive skaala	Pearson korrelatsioon	,890**	,896**	,887**	0,172	1	,481**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,276		0,001
	N	42	42	42	42	42	42
Üldine seotus töökohaga	Pearson korrelatsioon	,542**	,460**	0,262	0,139	,481**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,094	0,381	0,001	
	N	42	42	42	42	42	42

Lisa 4 Tegurid mis hoiavad töötajaid töökohal (Tulemused 1-3)

koht pingereas	Lisaväärtused		Mulle meeldib minu töö		Kolleegid	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	7	17	13	31	2	5
2	9	21	3	7	8	19
3	7	17	5	12	8	19
4	8	19	7	17	9	21
5	6	14	4	10	6	14
6	4	10	3	7	5	12
7	1	2	2	5	4	10
8			5	12		

Lisa 5 Tegurid mis hoiavad töötajaid töökohal (Tulemused 4-7)

koht pingereas	Töötasu		Valdkonna pärist		Mugavus		Pole mujale minna	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1	6	14	2	5	5	12	4	10
2	8	19	4	10	4	10	4	10
3	1	2	13	31	6	14	2	5
4	7	17	1	2	7	17	2	5
5	7	17	11	26	3	7	5	12
6	6	14	7	17	11	26	3	7
7	3	7	4	10	6	14	16	38
8	4	10					6	14