

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Taavi Luik

**TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID  
DPD EESTI AS-i NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2026

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

...

(töö autori allkiri)

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

**Sisukord**

Sissejuhatus.....	4
1. Töötaja püsimise ja lahkumise teoreetilised alused .....	6
1.1. Püsimise ja lahkumise määratlemine ja olulisus.....	6
1.2 Püsimis- ja lahkumiskavatsust kujundavad tegurid .....	11
1.3 Püsimis- ja lahkumiskavatsuse kujundamise võimalused organisatsioonis .....	16
2. DPD töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust kujundavate tegurite analüüs.....	20
2.1 Uuringu eesmärk, uurimisküsimused ja meetodi tutvustus .....	20
2.2 DPD praeguste ja lahkunud töötajate küsitluse tulemused .....	24
2.3 Praeguste ja lahkunud töötajate tulemuste võrdlus ning järeldused .....	30
Kokkuvõte.....	34
Viited.....	37
Lisad.....	44
Lisa 1 Küsitluse teoreetiline sidumine tööga seotud teguritega .....	44
Lisa 2 Praeguste töötajate uuritud tegurite reliaablusnäitajad .....	47
Lisa 3 Praeguste töötajate regressioonimudelite multikollineaarsuse näitajad.....	47
Lisa 4 Praeguste töötajate regressioonimudelite BP-test .....	47
Lisa 5 Lahkunud töötajate uuritud tegurite reliaablusnäitajad.....	48
Lisa 6 Lahkunud töötajate lahkumiskavatsuse mudeli multikollineaarsuse näitajad .....	48
Lisa 7 Lahkunud töötajate lahkumiskavatsuse mudeli BP-test .....	48
Lisa 8 DPD töötajate staažijaotus .....	48
Lisa 9 Praeguste töötajate Pearsoni korrelatsioonimaatriks .....	49
Lisa 10 Lahkunud töötajate Pearsoni korrelatsioonimaatriks.....	49
Summary.....	50

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

### Sissejuhatus

Ettevõtete jaoks on kujunenud töötajate hoidmine strateegiliselt oluliseks väljakutseks. Tööjõu liikumine on loomulik osa tööturust, kuid see muutub probleemseks, kui lahkuvad väärtuslikud töötajad või kui voolavus hakkab mõjutama organisatsiooni stabiilsust ning tulemuslikkust. Töötajate lahkumisega ei kaasne ainult tööjõu vähenemine, vaid kaovad ka teadmised, kogemused, suhted ja organisatsiooni poolt töötajasse tehtud investeeringud.

2025. aasta septembris avaldas Alma Career Estonia OÜ värske uuringu, mis leidis, et 55% madalama sissetulekuga inimestest ja pea pooled kõrgemapalgalisel töötajad on valmis töökohta vahetama (Alma Career Estonia OÜ, 2025).

Statistikaameti vabade ja hõivatud ametikohtade ning tööjõu liikumise andmete põhjal on näha töökohtade vahetamise kerget langust alates 2022. aasta kolmandast kvartalist kuni tänase päevani (Statistikaamet, 2025). Tööandja poolt algatatud lahkumiste arv on püsinud aga samal tasemel. Sellest võib järeldada, et inimestel on valmidus vahetada parema pakkumise korral töökohta, kuid ollakse muutuses enam kaalutletumad.

Liikumist võib põhjustada ka palgavahe, mis tekib pika staažiga töötajate ja sagedamini tööd vahetavate töötajate vahel. 2019 aastal avaldasid Palgainfo Agentuur ja tööportaali CVKeskus.ee uuringu, kus selgus, et organisatsioonis alla aasta töötanud isikud saavad keskmiselt 18% kõrgemat palka kui kümne ja enam aastase staažiga töötajad. Kuigi tõusuteel olid ka pikemaajaliste töötajate tasud, polnud need võrreldavad kandideerimise ja palgaläbirääkimiste kaudu töö saanud töötajate palgaga (CVKeskus, 2019).

Ometigi ei ole palk ainukene motivaator töökohal püsimiseks või lahkumiseks. Eestis läbiviidud uuring viitab, et ka kõrgema palgaga töötajate seas säilib soov ning valmidus töökohta vahetada (Alma Career Estonia OÜ, 2025). Sellest järeldub, et töötaja püsimis- ning lahkumiskavatsus võib olla mõjutatud mitmetest teguritest. Töötajate hoidmine on organisatsiooni strateegiline prioriteet ning nii äri- kui ka personalistrateegiad peavad toetama võtmetöötajate püsimist organisatsioonis (Ghosh, Satyawadi, Joshi, & Shadman, 2013). Oskuslike ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajate hoidmise planeerimine ning vastavate meetodite rakendamine on organisatsiooni edu üks olulisemaid lülisid (Iqbal, Guohao, & Akhtar, 2017).

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

Varasemad uuringud on käsitletud töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust mitme tööga seotud teguri kaudu, sealhulgas töörahulolu, organisatsioonilise sobivuse, tööga seotuse ning tajutud organisatsioonilise ja juhi toe kaudu. Samas on neid tegureid sageli analüüsitud eraldi või keskendunud eelkõige lahkumiskavatsusele, kuna seda on lihtsam määratleda ja mõõta kui püsimiskavatsust. Püsimis- ja lahkumiskavatsuse kujunemist on uuritud ka ajalises vaates, kuid vähem on võrreldud sama organisatsiooni praeguste, erineva staažiga töötajate ja organisatsioonist lahkunud töötajate hinnanguid. Seetõttu on vajalik uurida töötajate püsimist terviklikumalt, analüüsides ühes organisatsioonis mitut püsimisega seotud tegurit ning võrrelda samaaegselt nii töötavate kui ka organisatsioonist lahkunud töötajate hinnanguid.

Käesolev uurimistöö viiakse läbi DPD Eesti AS näitel, mis tegutseb logistikasektoris ja viimase miili tarnete valdkonnas, kus on oluline töö kiirus, täpsus ja operatiivne toimimine. Sellise tööga kaasnevad aga kõrgem töökoormus, stress ja pinged, mis mõjutavad töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust. Organisatsiooni personaliandmete põhjal moodustavad pikaajalised, üle kümneaastase staažiga töötajad ligikaudu 14,6% töötajaskonnast (vt lisa 8). See loob aluse uurida, millised tegurid toetavad töötajate pikaajalist püsimist ning millised tegurid on seotud lahkumiskavatsuse kujunemisega. Samuti võimaldab uuring mõista töötajate hoiakute muutumist staaži kasvades.

Magistritöö eesmärk on selgitada DPD Eesti AS-i põhjal, millised tegurid on töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsuse kujunemisel olulised ning kuidas need avalduvad praeguste ja lahkunud töötajate seas. Teema uurimiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida, millised tegurid on seotud töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsusega;
- võrrelda praeguste ja lahkunud töötajate hinnanguid uuritud teguritele;
- selgitada, millised tegurid osutuvad püsimis- ja lahkumiskavatsuse iseseisvateks selgitajateks.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse püsimis- ja lahkumiskavatsuse teoreetilisi aluseid, keskendudes töörahulolule, organisatsioonilisele ja tööalasele sobivusele, tööga seotusele ning tajutud organisatsioonilisele ja juhi toele. Teoreetilise osa põhjal kujundatakse raamistik

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

empüirilise uuringu läbiviimiseks. Teises peatükis esitatakse empüirilise uuringu tulemused DPD praeguste ja lahkunud töötajate põhjal, analüüsid es püsimis- ja lahkumiskavatsusega seotud tegureid, rühmadevahelisi erinevusi ja sõnastades peamised järeldused. Empüiriline osa tugineb peamiselt kvantitatiivsele lähenemisele, kuid tulemuste täiendamiseks kasutatakse ka avatud küsimustest saadud kvalitatiivseid andmeid. Andmeid koguti struktureeritud küsimustiku abil, kasutades peamiselt Likerti skaalal põhinevaid väiteid ja täiendavaid avatud küsimusi. Tulemuste põhjal tehakse järeldused ja ettepanekud töötajate püsimise toetamiseks ning lahkumiskavatsuse vähendamiseks.

Töö autor tänab magistritöö juhendajat toetuse ja juhiste eest, küsitluses osalenud endisi ja praeguseid töötajaid ning DPD Eesti AS personaliosakonda.

Märksõnad: lahkumiskavatsus, püsimiskavatsus, töörahulolu, organisatsiooniline tugi, juhi tugi

Teaduseriala kood: S190 Ettevõtete juhtimine

### **1. Töötaja püsimise ja lahkumise teoreetilised alused**

#### **1.1. Püsimise ja lahkumise määratlemine ja olulisus**

Püsimise ja lahkumise määratlemiseks tuleb esmalt mõista, kuidas neid on varasemalt defineeritud. Varasemas kirjanduses on püsimist käsitletud märksa vähem kui lahkumist. Frank, Finnegan ja Taylor (2004) on öelnud, et töötajate püsimist saab määratleda tööandja pingutusega hoida väärtuslikke töötajaid, et saavutada ärilisi eesmärke. Püsimise kõrval on kirjanduses käsitletud ka püsimiskavatsust organisatsioonis. Price ja Mueller (1981) määratlevad püsimiskavatsust kui hinnangut sellele, kui tõenäoliselt jätkab töötaja organisatsiooni liikmena, kuid Mowday, Steers ja Porter (1979) seovad selle töötaja sooviga jääda organisatsiooni liikmeks. Price'i ja Muelleri (1981) ning Mowday, Steersi ja Porteri (1979) käsitluste põhjal on püsimine töötaja ja tööandja suhte jätkumine, kuid kavatsus väljendab hinnangut ja soovi organisatsioonis päriselt jätkata, mistõttu ei ole püsimine ja püsimiskavatsus sama asi.

Püsimise eraldi käsitlemine on oluline, sest teaduskirjanduses on sellele pööratud vähem tähelepanu. Peamiseks argumendiks saab tuua lahkumise konkreetsuse ja mõõdetavuse. Püsimise mõistmine ja defineerimine on oluline, sest võimaldab selgitada, mis võib negatiivsete tegurite ilmnemisel töötajaid siiski organisatsioonis hoida. Mitchell, Holtom ja Lee (2001) väidavad, et lahkumine ja püsimine ei ole sama

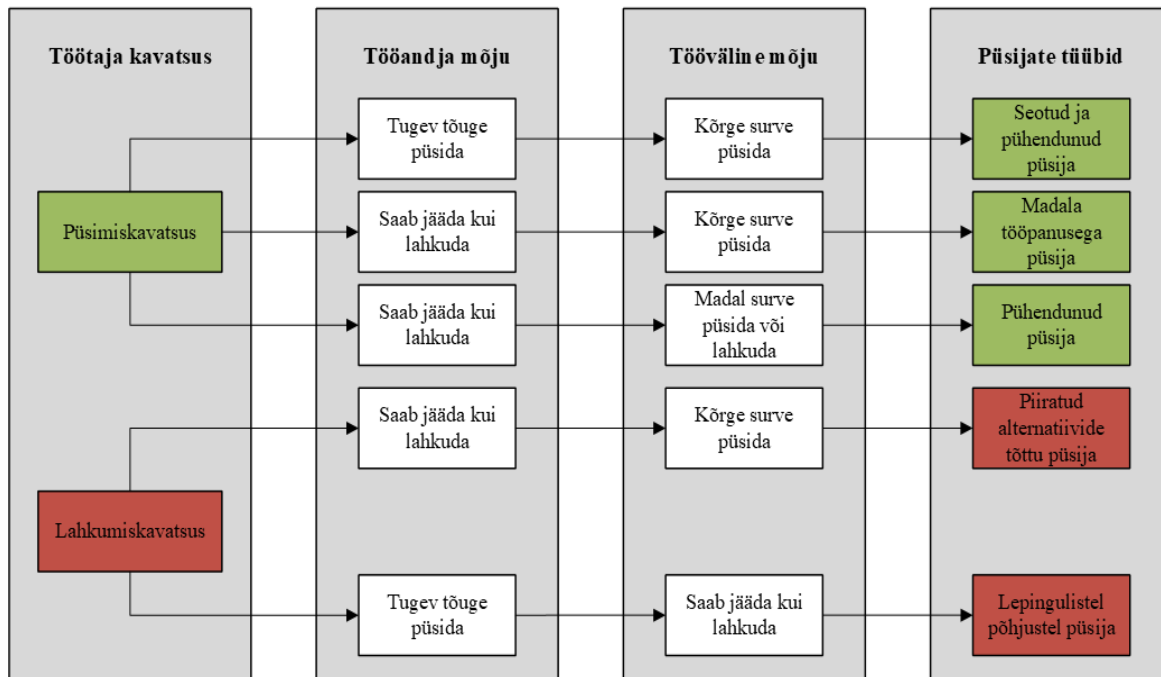
## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

protsess vastupidise märgiga, vaid need hõlmavad erinevaid psühholoogilisi ja emotsionaalseid mehhanisme. Nad leiavad, et püsimine on tugevalt seotud just tööga seotusega ehk elementidega, mis inimest päriselt tööst kinni hoiavad. Ainult lahkumise käsitlemine ei anna püsimise mõistmiseks täielikku pilti, mistõttu tuleb püsimist käsitleda kui eraldi nähtust.

Mitchell, Holtom ja Lee (2001) leiavad, et alternatiivide olemasolul jäävad töötajad organisatsiooni eelkõige siis, kui nad on oma tööga rahul ja organisatsioonile pühendunud. Hom, Mitchell, Lee ja Griffeth (2012) eristavad seejuures kahte püsimise vormi: entusiastlik ja vastumeelne püsimine. Nad leiavad, et entusiastlikud püsijad jäävad, sest tahavad päriselt jääda – nad töötavad enamasti seni kuni saavad või on töövõimelised. Kui lahkuvad, siis pigem hilisemate muutuste või surve tõttu.

Hom et al. (2012) toovad esile, et vastumeelsed püsijad tunnevad, et neil pole muud valikut ja jätkavad töötamist tavaliselt seni, kuni on kadunud takistused lahkumiseks. Hom et al. (2012) eristavad neid omakorda lõksus olevateks püsijateks, kes on seotud tööväliste mõjutajatega nagu sissetulek või alternatiivide puudumine, või lepingus olevateks püsijateks, kes on seotud kokkulepete või lepinguga. Holtom, Reeves, Lei ja Darabi (2020) toetavad seisukohta leides, et entusiastlikud püsijad on organisatsiooniga rahulolevamad ning tõenäolisemalt rohkem seotud kui vastumeelsed püsijad. Sheridan, Crossley, Vogel, Mitchell ja Bennett (2019) leiavad, et püsijaid tuleks defineerida eraldi, sest frustreritud töötajad, kellel puudub võimalus organisatsioonist lahkuda, on suurema tõenäosusega destruktiivse käitumisega. Sheridan et al. (2019) käsitlemusega kooskõlas kinnitavad Dalton ja Todor (1979), et töötajate lahkumine pole halb, kui ära lähevad organisatsiooni sobimatud inimesed või need, kelle hoidmine võib põhjustada probleeme, nagu puudumisi, apaatsust, saboteerivat või muud kahjulikku käitumist. Püsimise erinevaid vorme illustreerib joonis 1.

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL



Joonis 1. Püsijate tüübid. Allikas: autori koostatud Hom et al. (2012) põhjal.

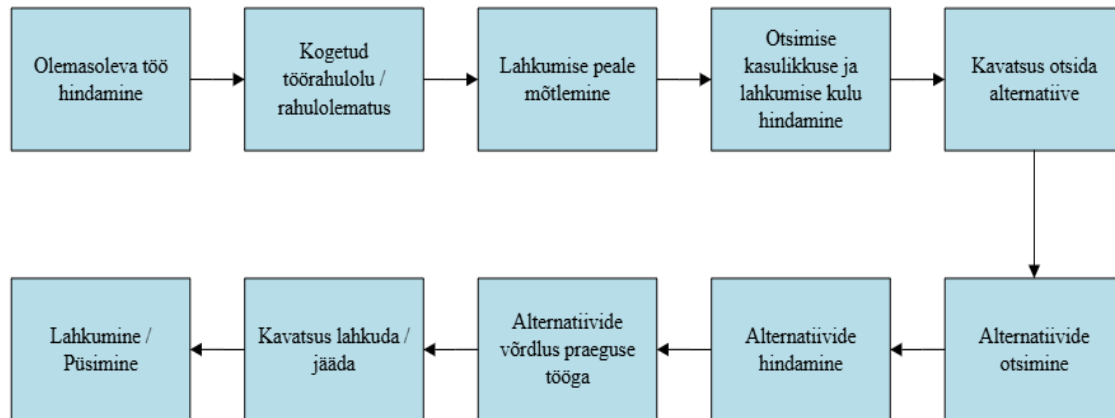
Märkus: roheline tähistab püsimiskavatsust ja sellest lähtuvaid püsijate tüüpe ning punane lahkumiskavatsust ning sellest lähtuvaid püsijate tüüpe. Värvide ei anna hinnangut konkreetse püsija tüübi organisatsiooni sobivusele.

Erinevate autorite käsitlustest tulenedes saame järeldada, et töötajate püsimise põhjused võivad olla erinevad ning organisatsioonil peab olema parem arusaam, milliste töötajate hoidmine on oluline ning milliste püsimine võib soodustada destruktiiivset käitumist organisatsioonis. Kombineerides Mowday et al. (1979), Mitchelli, Holtomi ja Lee (2001) ning Hom et al. (2012) püsimise definitsioone, leiab autor, et püsimine on töötaja ja tööandja vahelise töösuhte jätkumine, mida mõjutavad nii töötaja soovid, tööandja mõju kui ka välised tegurid. Püsimine ei tähenda ilmtingimata püsimiskavatsust. Nagu Hom et al. (2012) joonis 1 näitab, võib olla töötajal kavatsus lahkuda, kuid ei pruugi olla seda võimeline töövälise surve või tööandja surve tõttu tegema.

Töötajate püsimise mõistmiseks tuleb käsitleda ka lahkumise kujunemist ja sellele eelnevat lahkumiskavatsust. Lee ja Mitchell (1994) on leidnud, et töötajate lahkumine on keerukas protsess, mille käigus hinnatakse oma tundeid, isiklikku olukorda, töökeskkonda ning tehakse aja jooksul otsus selle osas, kas jääda organisatsiooni või sealt lahkuda. Mobley (1977) ning Tett ja Meyer (1993) toovad

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

esile, et lahkumiskavatsus on üldiselt viimane otsustamise etapp pärast seda, kui inimene on hakanud töölt lahkumisele mõtlema, hinnanud otsimise mõttekust ja lahkumise hinda, otsinud alternatiive ja võrrelnud neid praeguse tööga.



Joonis 2. Töötaja lahkumisotsuse protsess. Allikas: autori koostatud Mobley (1977) põhjal.

Ka Steel ja Ovalle (1984) toetavad Mobley (1977) seisukohta ja lisavad, et otsus tööle jääda sõltub teadlikust plaanist kuivõrd emotsionaalsest laetusest või rahulolust. Lee ja Mitchell (1994) väidavad, et üks peamisi töötajate lahkumist käivitavaid sündmusi on šokk süsteemis ehk sündmus, mis paneb inimese hindama oma praegust töökohta ning võimalikke alternatiive, kusjuures need ei pea olema alati negatiivsed sündmused, vaid ka positiivsed ja neutraalsed. Firth, Mellor, Moore ja Loquet (2004) on leidnud, et lahkumiskavatsust mõjutavad olulisel määral tööga rahulolematus, vähene pühendumus organisatsioonile ja stress.

Seega saame järeldada, et lahkumine on kompleksne ja mitmeetapiline protsess, mis võib olla seotud küll rahulolu, stressi ja pühendumusega, kuid võib olla mõjutatud ka teistest faktoritest nagu sündmus või šokk. Lahkumine võib kujuneda nii lühiajalise šoki (Lee & Mitchell, 1994) kui ka pikaajalisema ja erinevatest teguritest sõltuva protsessi tulemusena (Mobley, 1977), mille korral töötaja defineerib probleemi, hindab oma tööd teiste võimaluste vastu ja teeb selle põhjal otsuse. Seetõttu on oluline mõista, milline on töötajate lahkumise laiem mõju organisatsioonile.

Allen, Bryant ja Vardaman (2010) on öelnud, et töötajate lahkumine muutub probleemseks siis, kui kõrge tootlikkusega ja kasulikud töötajad siirduvad mujale või kui lahkujate arv kasvab nii kõrgeks, et sellest tekkivad kulud ja ebastabiilsus kaaluvad üle võimalikud kasud ning kahjustavad organisatsiooni konkurentsivõimet. Hancock, Allen, Bosco, McDaniel ja Pierce (2013) on leidnud, et lahkujate mõju avaldub enim

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

oskuste- ja teadmismahukates tegevusalades, juhtivtöötajate puhul ja keskmise suurusega ettevõtetes. Jackofsky ja Peters (1983) toovad välja, et kõrge võimekusega inimesed võivad oma tööga seotud annete tõttu uskuda, et nad on potentsiaalsetele tulevastele tööandjatele atraktiivsed kandidaadid, kuna suudavad edukalt täita hetkelise töö nõudeid, ja neil on usk ning pealehakkamine ka muutusega kaasa minna.

Mitchell, Holtom ja Lee (2001) seisukohast võtavad töötajad sageli kaasa väärtuslikud teadmised, oskusteabe ja neil on kujunenud lähedased suhted klientidega. Nende nägemusel on ettevõttel kanda mitmed volavusega seotud kulud, näiteks lahkumisintervjuudele kuluv aeg, kasutamata puhkepäevade hüvitamine, ajutiste töötajate leidmine ja nende ületundide kompenseerimine, reklaamimine, uute kandidaatide haldamine, intervjuerimine, valimine, koolitamine ja sisseelamine. Seega ei põhjusta iga lahkumine organisatsioonile kahju, vaid probleemseks muutub olukord alles siis, kui lahkuma hakkavad kõrge väärtusega töötajad või volavus hakkab ületama taluvuse piiri. Lahkumine pole ainult personalijuhtimise küsimus, vaid omab mõju organisatsiooni tulemuslikkusele ja konkurentsivõimele. Kui töötajad liiguvad kergesti ja ettevõtte peab neid välise tööjõuga asendama, tõstab see palku (Osterman, 1987) ning ettevõtte jääb ilma oskustest ja võimetest, mis on vajalikud tööjõu kõrgeks soorituseks (Shaw, Gupta, & Delery, 2005).

Heavey, Holwerda ja Hausknecht (2013) lisavad, et töötajasse investeerimine suurendab tööandjate jaoks lahkumise kulusid, kuid vähendab samal ajal töötajate lahkumiskavatsust. Nad leiavad, et kui organisatsioonid ei taha töötajaid kaotada ning töötajad ei soovi ka lahkuda, läheneb nende suhe maksimaalsele kasulikkusele. Nii Osterman (1987), Shaw et al. (2005), Hausknecht ja Trevor (2011) kui ka Heavey et al. (2013) toovad välja, et hea töötaja lahkumisega kaasnevad suuremad kulud, mis ei pruugi ennast kõiki tegureid arvesse võttes õigustada.

Kui organisatsioon ei tegele aktiivselt püsimumise ja lahkumise põhjustega, võivad kaasneda märkimisväärsed kulud. Need kulud ei ole tingitud ainult töötajate lahkumisest, vaid sellest, et organisatsiooni võivad jääda ebaproduktiivsed töötajad, samal ajal kui väärtuslikud töötajad lahkuvad. Seetõttu ei seisne organisatsiooni väljakutse ainult lahkumise vähendamises, vaid ka selles, milliseid inimesi organisatsioonis hoida. Sellest tulenevalt on vaja analüüsida tegureid, mis mõjutavad töötajate püsimumis- ja lahkumiskavatsust.

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

### 1.2 Püsimis- ja lahkumiskavatsust kujundavad tegurid

Töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust kujundavad erinevad tegurid, mille analüüsimine aitab selgitada nende otsuste tagamaid. Varasemad uuringud on esile toonud mitu keskset püsimis- ja lahkumiskavatsust mõjutavat tegurit, sealhulgas töörahulolu (Porter & Steers, 1973), organisatsioonilist ja tööalast sobivust (Cable & Judge, 1996; Cable & DeRue, 2002), tööga seotust (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001) kui ka tajutud organisatsioonilist ja juhi tuge (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Seega ei kujune töötaja otsus ühe teguri mõjul, vaid sõltub mitmest omavahel seotud tegurist.

Üheks oluliseks teguriks, mis mõjutab püsimis- ja lahkumiskavatsust, on töörahulolu. Tett ja Meyer (1993) on leidnud, et töörahulolu on üks olulisemaid näidikuid püsimis- ja lahkumiskavatsuse ennustamisel. See tähendab, et mida madalam on töötaja rahulolu, seda suurema tõenäosusega hakkab ta kaaluma lahkumist. Porter ja Steers (1973) on öelnud, et töörahulolu on indiviidi tööle täitunud ootuste kogusumma – mida rohkem ootused täituvad, seda suurem on rahulolu. Kalleberg (1977) lisab, et töörahulolu on emotsionaalne hinnang tööle, mis kujuneb töö erinevate aspektidega seotud rahulolu ja rahulolematuse tasakaalu tulemusena. Rahulolu mõju ei ole kõigi töötajate jaoks sama. Hellman (1997) on toonud välja, et töörahulolu võib mõjutada ka vanus ja staaž: sama töörahulolu taseme juures on vanemad ja pikema staažiga töötajad vähem tõenäolised organisatsioonist lahkuma, kuna nende fookus on suunatud stabiliseerumisele. Mobley (1977) on seejuures toonud välja, et rahulolematuse kogemine on otsustusprotsessi üks esimesi etappe. Seega ei ole töörahulolu iseseisev tegur, vaid osa laiemast otsustusprotsessist, mille tulemusena kujuneb töötaja kavatsus organisatsiooni jäämise või sealt lahkumise osas.

Lisaks töörahulolule on töötaja püsimis- kui ka lahkumiskavatsust kujundavaks teguriks sobivus töötaja ja organisatsiooni vahel. Sobivust käsitletakse nii organisatsioonilise sobivusena kui ka tööalase sobivusena (Chatman, 1989; Cable & DeRue, 2002). Organisatsioonilist sobivust on käsitletud erinevatest vaatenurkadest. Muchinsky ja Monahan (1987) eristavad sarnasusel põhinevat sobivust, mille puhul inimene sobitub keskkonda oma sarnasuste tõttu, ning täiendavat sobivust, kus inimese tugevused ja oskused katavad keskkonna vajadusi. Nii Cable ja Judge (1996) kui ka Chatman (1989) rõhutavad, et organisatsiooniline sobivus väljendub töötaja ja organisatsiooni väärtuste kokkulangevuses. Kristof (1996) koondab need käsitlused

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

määratledes, et organisatsiooniline sobivus on inimese ja organisatsiooni ühilduvus, mis põhineb nii sarnasusel kui ka vastastikusel vajaduste täitmisel.

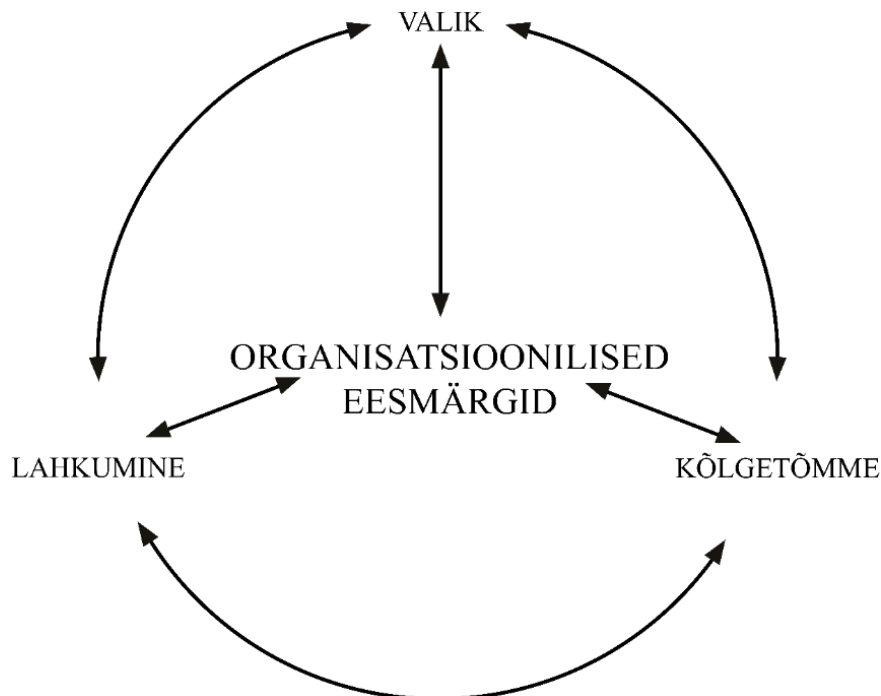
Organisatsiooniline sobivus kujuneb vastastikuse valiku ja koostoime tulemusena ning mõjutab organisatsiooni koosseisu kujunemist. Schneideri (1987) ASA mudeli kohaselt kujunevad organisatsioonid selle järgi, millised inimesed nendesse tööle jäävad. Mudel iseloomustab protsessi, kus inimestel on külgetõmme organisatsiooni suunas, organisatsioonid valivad väärtustega sobivaid töötajaid ning aja jooksul mittesobivad töötajad lahkuvad. Jacksoni, Bretti, Sessa, Cooperi, Julini ja Peyronnini (1991) seisukohast muudab see ettevõtte ajas homogeensemaks ehk tekivad sarnaste inimeste kogumid. Kõrge organisatsiooniline sobivus ning sarnaste inimeste koondumine organisatsiooni soodustavad vabatahtlikku käitumist ja vähendavad lahkumiskavatsust (Jin, McDonald, & Park, 2016). Seega organisatsiooniline sobivus ei mõjuta ainult indiviidi, vaid kujundab kollektiivset rahulolu, töökeskkonda kui ka töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust.

Lisaks organisatsioonilisele sobivusele käsitletakse ka tööalast sobivust, mis keskendub töötaja ja töö rolli vastavusele. Lauveri ja Kristof-Browni (2001) järgi seostub organisatsiooniline sobivus rohkem püsimis- ja lahkumiskavatsusega kui tööalane sobivus, kuid sellest olenemata tuleks mõlemaid tegureid käsitleda eraldiseisvalt. Seda toetab ka Schneideri (1987) ASA mudel, mille kohaselt muutub organisatsiooni koosseis ajas küll ühtlasemaks, kuid värbamise hetkel on rõhk ikkagi eeskätt kvalifikatsioonil, mistõttu on töötajate tööalane sobivus juba algusest peale sageli kõrge.

Cable ja DeRue (2002) seisukohast tuleks eraldi jälgida vajaduste-pakkumise sobivust, mis kirjeldab töörahulolu mõõdikuid nagu palk, arenguvõimalused, turvatunne ja töökeskkonna tingimused, ning nõudmiste-võimete sobivust, mis kirjeldab soorituse ja kompetentsi aspekte nagu oskused, teadmised ja võimekus. Töösobivusel on ka tugev seos staažiga, sest pikaajaline kogemus muudab töötaja kindlamaks oma ametikoha täitmisel (Schneider, 1987). Kristof-Brown, Zimmerman ja Johnson (2005) on leidnud, et madala töösobivuse korral võib töötaja püüda ennast täiendada või leida organisatsioonisiselt teise ametikoha. Sellest järeldub, et tööalane sobivus ei ole peamine töötaja püsimis- ja lahkumiskavatsust määrav tegur, kuid toimib toetava elemendina, mõjutades töörahulolu ja sobivust organisatsiooniga. Joonisel 3 on kujutatud Schneideri (1987) ASA mudelit, mille kohaselt kujuneb organisatsioon selle

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

järgi, milliseid inimesi see organisatsiooniliste eesmärkidega ligi tõmbab, välja valib ja organisatsioonis hoiab.



Joonis 3. *Külgetõmme–valik–lahkumine mudel*. Allikas: autori tõlgitud Schneideri (1987) ASA mudelist, mis on reprodutseeritud Schneideri (1983) vanemast käsitlusest.

Kuigi töörahulolu ja sobivus selgitavad püsimis- ja lahkumiskavatsust, ei anna need terviklikku pilti nende kujunemisest. Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ja Erez (2001) on loonud püsimiskavatsuse mõistmiseks tööga seotuse käsitluse mõiste. Lisaks sobivusele hõlmab tööga seotus nii tööalast kui ka töövälisest seotust ning arvestab ka organisatsioonist lahkumisega kaasnevat kaotust. Holtom ja O’Neill (2004), toetudes Mitchelli, Holtomi, Lee, Sablynski ja Ezezi (2001) teooriale, käsitlevad seotust kui formaalsetest ja mitteformaalsetest suhetest koosnevat võrgustikku inimese, tema perekonna ja teiste organisatsiooni liikmete vahel. Need seosed hõlmavad nii suhteid tööl kui ka töövälises keskkonnas, näiteks kogukonnas, kuhu kuuluvad sõbrad ja pereliikmed (Tanova & Holtom, 2008). Mitchelli, Holtomi, Lee, Sablynski ja Ezezi (2001), Holtomi ja O’Neill (2004) ning Tanova ja Holtomi (2008) seisukohast toetab suurem organisatsiooni kui ka sotsiaalse keskkonnaga seotus inimese püsimiskavatsust. Nii sobivus, seotus kui ka ohverduse suurus muudavad organisatsioonist lahkumise keerulisemaks (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001; Holtom & O’Neill, 2004; Tanova & Holtom, 2008). Ohverduse suurus tähendab seejuures, et

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

organisatsioonist lahkumine võib kaasa tuua kolleegidest loobimise, huvitavatest projektidest ilma jäämise ja erinevate hüvede kaotamise (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001).

Seotuse mõju ei piirdu ainult töötaja püsimumiskavatsuse kujundamisega organisatsioonis, vaid avaldub samuti ka lahkumiskavatsuse kujunemises. Halbeslebeni ja Wheeleri (2008) seisukohast ennustab seotus lahkumiskavatsust ka pärast töörahulolu ja pühendumuse arvesse võtmist. Lee, Mitchelli, Sablynski, Burtoni ja Holtomi (2004) arvates mõjutab töövälise seotus enim vabatahtlikku lahkumist, samas kui tööalane seotus on tugevamalt seotud töösoorituse ja käitumisega. Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ja Erez (2001) järgi ei pruugi madalam seotus panna töötajat lahkuma sama otseselt nagu töörahulolematuse, kuid võib muuta ta vastuvõtlikumaks ootamatutele muutustele ja rahulolematusele organisatsioonis. Tugevamalt seotud inimesed lahkuvad üldiselt väiksema tõenäosusega (Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield, 2007). Seega aitab tööga seotus selgitada töötajate püsimumis- ja lahkumiskavatsust laiemalt kui töörahulolu ja sobivus, kuna hõlmab nii tööalast kui ka töövälise seotust ning lahkumisega kaasneva ohverduse tajumist.

Tabel 1

*Tööga seotust kujundavad tegurid organisatsiooni ja kogukonna tasandil*

Seotust kujundavad tegurid	Organisatsioon	Kogukond
<b>Sidemed</b>	Sidemed kolleegide ja juhiga	Sidemed pere, sõprade ja kogukonnaga
<b>Sobivus</b>	Sobivus töö ja organisatsiooniga	Sobivus elukoha ja elustiiliga
<b>Kaotus</b>	Tööalaste hüvede ja võimaluste kaotus lahkumisel	Sotsiaalsete suhete ja elukeskkonna kaotus lahkumisel

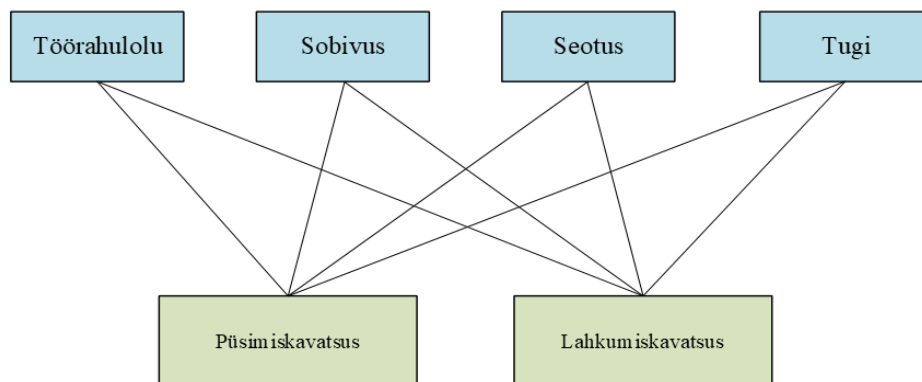
Allikas: autori koostatud Mitchelli, Holtomi, Lee, Sablynski ja Ezezi (2001) põhjal.

Lisaks tööga seotusele mõjutavad töötaja püsimumis- ja lahkumiskavatsust tajutud organisatsiooniline tugi ja tajutud juhi tugi. Eisenberger et al. (1986) leiavad, et organisatsiooniline tugi on töötaja üldine uskumus sellest, mil määral organisatsioon panustab ja hoolib tema heaolust. Rhoades ja Eisenberger (2002) leiavad, et töötaja silmis on juht organisatsiooni esindaja ja aitab kujundada tajutud organisatsioonilist tuge. Kottke ja Sharafinski (1988) toovad esile, et töötajad eristavad organisatsiooni kui terviku tuge ja vahetu juhi tuge. Lisaks sellele toovad nad välja, et töötajad eelistavad

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

vahetu juhi poolt pakutavat tuge ja tagasisidet eelkõige sellepärast, et organisatsiooniline tugi on abstraktsem.

Rhoades ja Eisenberger (2002) leiavad, et organisatsioonilise toe ja juhi toe vahelist seost hindavad kõrgelt just need töötajad, kes tunnevad, et juhil on autoriteeti, otsustusvõimet ja autonoomiat. Seega omistavad töötajad juhi toele organisatsioonilise toe omadused, kui nad tajuvad, et juhil on autoriteet ja otsustusõigus organisatsiooni suuna kujundamisel. Eisenberger et al. (1986) leiavad, et organisatsiooniline tugi vähendab töötajate puudumist ja suurendab positiivset käitumist, näiteks tugevdab organisatsiooni väärtuste ja normide järgimist. Rhoades ja Eisenberger (2002) on öelnud, et tajutud juhi tugi on positiivselt seotud tajutud organisatsioonilise toega ja negatiivselt töötajate lahkumiskavatsusega, mis viitab juhi olulisele rollile organisatsioonilise toe ning töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsuse kujunemises. Seega mõjutab töötaja püsimis- ja lahkumiskavatsust lisaks organisatsiooni poolt pakutavale toele ka vahetu juhi tugi. Joonis 4 illustreerib töörahulolu, sobivuse, tööga seotuse ning tajutud toe rolli töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsuse kujunemisel.



Joonis 4. *Töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust mõjutavad tegurid*. Allikas: autori koostatud Porter ja Steersi (1973), Cable'i ja Judge'i (1996), Cable'i ja DeRue' (2002), Mitchell, Holtomi, Lee, Sablynski ja Ezezi (2001), Eisenberger et al. (1986) ning Rhoadesi ja Eisenbergeri (2002) põhjal.

Märkus: Ülemisel real on esitatud peamised töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust mõjutavad tegurid ning alumisel real kaks kesket kavatsust: püsimis- ja lahkumiskavatsus.

Varasemas kirjanduses on viiteid, et töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsus ei pruugi eri staaži- ja ametirühmade võrdluses kujuneda ühtemoodi. Mitchel (1981) ja Ju ja Li (2019) viitavad, et pikem staaž on seotud madalama lahkumiskavatsusega.

Trimble (2006) toob esile, et pikema staažiga töötajate rühmas on kõrgem rahulolu ja püsiskavatsus, sest rahulolematud või organisatsiooniga vähem sobituvad töötajad on juba lahkunud. Trimble (2006) leiab, et mida pikemalt on töötaja organisatsiooniga

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

seotud, seda rohkem võib tunduda lahkumine ka kaotatud ajana. Nii Ju ja Li (2019), Chang, Wang ja Huang (2013) kui ka Maden (2014) seostavad samuti pikemat staaži madalama lahkumiskavatsusega ning viitavad sellele, et staaž võib olla seotud töötaja parema kohanemisega, seotusega ja tööga sobivusega. Ametirühmi käsitletakse käesolevas töös pigem võrdleva taustategurina, kuna kasutatud allikad toetavad teemat märksa tagasihoidlikumalt kui staaži.

Seega saab järeldada, et töötaja püsimis- ja lahkumiskavatsust ei kujunda ainult üksik tegur, vaid mitu omavahel seotud tegurit. Töörahololu peegeldab hinnangut oma tööle, sobivus väljendab töötaja ja organisatsiooni väärtuste ning rollide vastavust ning tööga seotus hõlmab nii seotust organisatsiooni ja töövälise keskkonnaga kui ka lahkumisega kaasnevate kaotuste tajumist. Tajutud organisatsiooniline ja juhi tugi kujundavad omakorda seda, kuidas töötaja kogeb organisatsiooni ning kui valmis on ta sellesse panustama ja seal püsima. Seega kujuneb püsimis- ja lahkumiskavatsus mitmetasandilise protsessi tulemusena, milles mängivad rolli nii individuaalsed hinnangud, sotsiaalsed suhted, seotus ning sobivus ja organisatsiooniline tugi. (Cable & DeRue, 2002; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Halbesleben & Wheeler, 2008; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001; Porter & Steers, 1973; Rhoades & Eisenberger, 2002)

### 1.3 Püsimis- ja lahkumiskavatsuse kujundamise võimalused organisatsioonis

Toetudes eelnevatele teoreetilistele käsitlustele on võimalik tuvastada mitmeid praktilisi võimalusi, mille abil saab organisatsioon mõjutada töötaja püsimis- ja lahkumiskavatsust. Töörahololu, sobivus, tööga seotus ning tajutud organisatsiooniline ja juhi tugi mõjutavad töötaja kavatsust organisatsioonis jätkata või sealt lahkuda. Organisatsioon saab neid tegureid teadlikult kujundada ja suunata juhtimis- ning personalipraktikate kaudu. Uuringud näitavad, et töötaja püsimis- ja lahkumiskavatsust saab toetada nii materiaalsete kui ka mittemateriaalsete motivaatorite, töö sisu ja arenguvõimaluste, juhtimiskvaliteedi kui ka töökeskkonna kujundamise kaudu. (Ghosh, Satyawadi, Joshi, & Shadman, 2013; Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011; Kalleberg, 1977; Mendes & Stander, 2011; Porter & Steers, 1973).

Töötaja püsimis- ja lahkumiskavatsust saab mõjutada nii materiaalsete kui ka mittemateriaalsete tegurite kaudu. Hausknecht, Rodda ja Howard (2009) leiavad, et madalama sooritusega töötajad püsivad organisatsioonis sageli just palga ja muude materiaalsete hüvede tõttu, samas kõrgema sooritusega töötajad peavad olulisemaks

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

õiglast kohtlemist, arenguvõimalusi ning positiivseid suhteid töökeskkonnas. Peterson ja Luthans (2006) leiavad, et töötajad võrdlevad palkasid turul toimuvaga ja kujundavad selle põhjal hinnangu, kas neid väärtustatakse õiglaselt. Samad autorid leiavad, et üldised palgatõusud võivad kaasa tuua madalama tulemuslikkusega töötajate suurema püsimise. Steel, Griffeth ja Hom (2002) toovad esile, et kõrge tulemuslikkusega töötajad pettuvad ja lahkuvad siis, kui nende pingutusi ei tunnustata õigeaegsete palgatõusudega. Sellest järeldub, et töötaja püsimiskavatsuse toetamiseks on vaja regulaarselt üle vaadata nii materiaalsed kui ka mittemateriaalsed hüved ja olla veendunud, et kõrge soorituslikkusega töötajaid märgatakse ning tunnustatakse õigeaegselt. Õiglane ja diferentseeritud tasustamine toetab töötaja püsimiskavatsust ja vähendab lahkumiskavatsust.

Töötaja püsimis- ja lahkumiskavatsust mõjutavad nii töö sisu kui ka arenguvõimalused, kuid nende mõju pole ühesuunaline. Ühelt poolt suurendavad need töötaja motivatsiooni ja organisatsiooniga seotust, teisalt aga võivad kasvatada nii töötaja hinnangut kui ka tegelikku väärtust tööturul. Seetõttu võib hoopis lahkumise tõenäosus ajas kasvada. Glen (2006) leiab, et talendid soovivad aina vähem formaalseid haridus-, koolitus- ja arenguvõimalusi ning üha enam kogemuspõhiseid karjääri edendavaid võimalusi, mis aitavad suurendada nende väärtust tööturul. Ta leiab, et iseseisvad ja andekad inimesed otsivad suure tõenäosusega pidevalt uusi, mõnikord keerulisi ja proovile panevaid tööalaseid väljakutseid. Govaerts, Kyndt, Dochy ja Baert (2011) leiavad, et töötajad, kes kogevad organisatsioonis hindavat õppimiskliimat, kus keskendutakse töötajate tugevustele ning pakutakse võimalusi enda rakendamiseks ja arendamiseks, jäävad suurema tõenäosusega organisatsiooni, kuid see toimib ainult siis, kui organisatsioon koos juhiga seda initsiatiivi väärtustab ja tunnustab. Samas hoiatavad Batt ja Valcour (2003), et karjääriarenguks mõeldud hüved on tänu töötaja kasvavale väärtusele seotud ka suurema kavatsusega organisatsioonist lahkuda. Seega toetavad töö sisu ja arenguvõimalused töötaja püsimiskavatsust vaid juhul, kui on rahulolu tööga, õiglane materiaalne ja mittemateriaalne tasustamissüsteem ning toetav juhtimine. Organisatsioon võib arenguvõimaluste pakkumisega kasvatada töötaja väärtust tööturul ning peab seda teadlikult tasakaalustama, suunates tähelepanu ka teistele püsimist toetavatele teguritele.

Juhtimise kvaliteedil ja juhi käitumisel on oluline roll töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsuse kujunemisel. Uuringutes selgub, et juhtide arendamine ja nende

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

teadlik käitumine aitavad suurendada töötajate kaasatust, tõsta töö tähenduslikkust ning luua rolliselgust, mis mõjutavad töötaja kavatsust tööle jääda (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008; Mendes & Stander, 2011). Mendes ja Stander (2011) leiavad, et kui juht keskendub teadlikult töötajate arendamisele, on töötajad teadlikumad neile seatud ootustest. Firth et al. (2004) lisavad, et juhivoolne toetus vähendab stressorite mõju töötaja psühholoogilisele seisundile ning vähendab seeläbi lahkumiskavatsust. Juhtide arendamisel on lisaks töötajate parema kogemuse kujundamisele ka organisatsioonilised eelised. Nielsen et al. (2008) seisukohast on juhi arendamine oluliselt kuluefektiivsem ja kontrollitavam lahendus kui viia organisatsioonis sisse laiaulatuslikke muutusi töökeskkonna parandamiseks.

Uuringud viitavad, et juhi ja alluva suhte jälgimine on oluline (Firth et al., 2004) ja organisatsioon saab seda toetada, viies läbi töötajate tagasiside kogumist, et soodustada alt üles suunatud suhtlust töötajate ja juhtide vahel ning parandada töötajate moraali (Steel et al., 2002). Juhi roll on jälgida töörahulolu väliseid ja sisemisi põhjuseid, sest need võivad vähendada lahkumiskavatsust, säästes organisatsioonile märkimisväärsed rahalisi kulusid ja pingutusi (Firth et al., 2004). Seega on juhtimise kvaliteedil ja juhi käitumisel oluline roll töökeskkonna kujundamisel ja töötajate püsimumiskavatsuse kujunemisel. Selleks on vaja organisatsioonipoolset investeeringut nii juhtide arendamise kui ka juhtide valmisolekut areneda ja võtta vastu tagasisidet.

Töötaja püsimumis- ja lahkumiskavatsust saab mõjutada nii organisatsioonilise sobivuse kujundamisega kui ka seotuse kaudu. Uuringud näitavad, et lisaks teadmiste ja oskustele peab arvestama ka töötaja väärtuste ja organisatsioonilise sobivusega ning seejuures tuleb tähelepanu pöörata juba tööle asumise staadiumis, kuidas omavahelised suhted ja sobivus kujunevad, sealhulgas sellele, kuidas uued töötajad loovad suhteid teiste organisatsiooni liikmetega ning soodustada suhete kujunemist erinevate sotsialiseerumistaktikate kaudu, kus uued töötajad saavad suhtlemiskogemust ja koosõpet kogunud organisatsiooniliikmetega (Chew & Chan, 2008; Allen & Shanock, 2013). Mitchell, Holtom ja Lee (2001) leiavad, et organisatsioon saab töötajate seotust teadlikult kujundada, luues sidemeid mentorluse, kogukondlike tegevuste, pikaajaliste projektide ja läbimõeldud meeskonnakoosseisude kaudu. Samuti väidavad nad, et tööalased ja töövälised hüved võivad suurendada lahkumisega seotud ohverdust ning soodustada seeläbi töötajate püsimumiskavatsust.

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

Tanova ja Holtom (2008) leiavad, et organisatsioonide juhid, kes tunnevad muret väärtuslike töötajate kaotamise pärast, ei peaks keskenduma üksnes välisele palgaõiglusele või töörahulolule, vaid peaksid leidma ka võimalusi, kuidas aidata töötajatel juurduda nii organisatsiooni kui ka kogukonda. Seega saab tööandja püsimis- ja lahkumiskavatsust teadlikult kujundada juba tööle asumise varases staadiumis, toetades uue töötaja organisatsiooni sisseelamist. Soodustades suhete kujunemist sarnaste huvide ja taustaga inimeste vahel ning luues ühiseid projekte ja tööalaseid tegevusi tugevdatakse töötaja seotust ja suurendatakse lahkumisega kaasnevat tajutud kaotust.

Tabel 2

*Töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust kujundavad tegurid ja toetavad praktikad*

<b>Tegur</b>	<b>Juhtimis- ja personalipraktikad</b>	<b>Oodatav mõju püsimis- ja lahkumiskavatsusele</b>
<b>Töörahulolu</b>	Töö sisu kujundamine, õiglane tasustamine, töökoormuse jaotus	Positiivne hinnang tööle vähendab lahkumiskavatsust ja suurendab püsimiskavatsust
<b>Organisatsiooniline sobivus</b>	Väärtuspõhine värbamine, organisatsioonikultuuri kujundamine	Väärtuste ja ootuste kokkulangevus suurendab püsimiskavatsust ja vähendab lahkumiskavatsust
<b>Tööalane sobivus</b>	Koolitused, arenguplaan ja selge rollijaotus	Rolli selgus ja kompetents toetavad rahulolu ja sooritust, mis suurendab püsimiskavatsust ja vähendab lahkumiskavatsust
<b>Tööga seotus</b>	Sotsialiseerimine, mentorlus, meeskonnatöö ja pikaajalised projektid	Seotus ja lahkumisega kaasnev kaotus suurendavad püsimiskavatsust ja vähendavad lahkumiskavatsust
<b>Tajutud organisatsiooniline ja juhi tugi</b>	Juhtide arendamine, regulaarne tagasiside, tunnustamine ja märkamine	Toetuse tajumine suurendab pühendumust, vähendab lahkumiskavatsust ja suurendab püsimiskavatsust

Allikas: autori koostatud alapeatükis 1.3 käsitletud allikate põhjal

Eeltoodu põhjal võib järeldada, et organisatsioonil on mitmeid võimalusi töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsuse kujundamiseks, mis sõltuvad erinevatest omavahel seotud teguritest. Töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsuse kujundamine algab organisatsiooni sisenemise varases staadiumis ning sõltub nii organisatsiooni pakutavatest võimalustest, suhetest, seotusest, juhtimisest kui ka arenguvõimalustest. Püsimis- ja lahkumiskavatsus peegeldavad töötaja organisatsioonisisest teekonda, mille käigus tema soovid, vajadused ning ootused võivad ajas muutuda. Organisatsioonil on võimalik neid kavatsusi mõjutada, kuid see eeldab teadlikku ja proaktiivset tegutsemist püsimis- ja lahkumiskavatsust mõjutavate tegurite kujundamisel.

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

### 2. DPD töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust kujundavate tegurite analüüs

#### 2.1 Uuringu eesmärk, uurimisküsimused ja meetodi tutvustus

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse empiirilise uurimuse läbiviimist, valimi kujundamise põhimõtteid, uurimisküsimusi ning rakendatud meetodit. Empiiriline uuring tugineb töö teoreetilises osas käsitletud raamistikule, mille kohaselt on töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsus seotud mitme omavahel seotud teguriga. Magistritöö empiirilise osa läbiviimiseks koostati uurimisplaan, mis kirjeldab uuringu peamisi etappe alates andmete kogumisest kuni tulemuste tõlgendamiseni ja järelduste tegemiseni.

Tabel 3

#### *Uurimisplaan*

Tegevus	Ajakava
Küsimustiku koostamine	Veebruar 2026
Andmete kogumine	Märts 2026
Andmete puhastamine ja indekseerimine moodustamine	Märts 2026
Andmete analüüs	Märts - aprill 2026
Tulemuste tõlgendamine ja järelduste tegemine	Aprill 2026

Allikas: Autori koostatud

Töös analüüsitakse, kuidas peamised tööga seotud tegurid seostuvad praeguste ja lahkunud töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsusega ning kas leidub erisusi staaži ja ametiastmete lõikes. Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

- Millised on seosed töörahulolu, organisatsioonilise sobivuse, tööalase sobivuse, tööga seotuse ning tajutud organisatsioonilise ja juhi toe vahel püsimis- ja lahkumiskavatsusega?
- Millised tegurid on töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsusega kõige selgemalt seotud ning millised neist osutuvad iseseisvateks selgitajateks?
- Kas esinevad erinevused praeguste ja organisatsioonist lahkunud töötajate hinnangutes?
- Kas esinevad erinevused töötajate hinnangutes staaži ja ametiastmete lõikes, vaadeldes praeguseid ja lahkunud töötajaid ühendatud valimina?

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

Uurimisküsimused lähtuvad töö teoreetilises osas käsitletud varasematest uuringutest, mis käsitlevad püsimis- ja lahkumiskavatsusega seotud tegureid. Küsimused võimaldavad eristada tegurite vahelisi seoseid ja iseseisvat selgitusvõimet, vältides põhjendamatuid tõlgendusi. Sellest lähtuvalt kasutati uuringu läbiviimiseks kvantitatiivset uurimismeetodit ning andmeid koguti struktureeritud küsimustiku abil. Kvantitatiivne lähenemine sobis töö eesmärgiga, kuna võimaldas koguda andmeid standardiseeritud kujul ja analüüsida neid süstemaatiliselt statistiliste meetodite abil.

Andmete kogumine toimus struktureeritud küsimustiku abil, mis koostati alapeatükis 1.2 käsitletud mõistete põhjal ning mille teoreetiline süntees on esitatud tabeli kjuju lisas 1. Küsimustik koosnes modifitseeritud Likerti skaalal põhinevatest väidetest: „täiesti nõus“, „pigem nõus“, „pigem ei nõustu“ ja „ei nõustu üldse“. Tavapärasest viiepallilisest Likerti skaalast eemaldati neutraalne keskpunkt, et suunata vastajaid kujundama selgemat seisukohta ning suurendada andmete eristusvõimet. Küsimustiku lõpus esitati lisaks kaks avatud küsimust, mis võimaldasid vastajatel selgitada, mis on neid organisatsioonis hoidnud või mis neid on lahkumiseni viinud või viiks. Avatud küsimuste eesmärk oli täiendada kvantitatiivseid andmeid ning pakkuda tulemuste tõlgendamiseks vajalikku konteksti. Avatud vastuseid käsitleti kirjeldavalt, keskendudes sagedamini esinenud märksõnadele ja teemadele, mida illustreeriti sõnapilvede abil.

Küsimustik koostati *Microsoft Forms* keskkonnas ning edastati vastajatele nii e-posti kui ka siseveebi kaudu. Organisatsiooni liikmete abil levitati küsimustikku ka juba lahkunud töötajatele, et kaasata mõlema sihtgrupi hinnanguid. GDPR-i piirangute tõttu ei olnud töö autoril õigust ega ettevõttel võimalust lahkunud töötajate kontakte otse töödelda, mistõttu koguti lahkunud töötajate vastused kolmandate osapoolte abiga. Personaliosakonnale anti seejuures sisend, et küsimustiku levitamisel ei kasutataks üle viie aasta vanu kontakte.

Küsimustikule vastamine oli vabatahtlik ja anonüümne, et vähendada vastuste kallutatust ning suurendada andmete usaldusväärsust. Küsimustikus koguti üldandmeid, nagu staaž ja ametiaste, ning igale vastajale määrati oma unikaalne ID. Andmeid koguti ühekordselt nädala jooksul ja hoiustati Tartu Ülikooli *OneDrive* keskkonnas.

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

DPD personaliandmete põhjal töötab organisatsioonis kokku 198 töötajat.

Uuringus osales kokku 82 vastajat, kellest 56 olid DPD praegused töötajad ning 26 organisatsioonist lahkunud töötajad. Analüüsi koostamisel jäeti lahkunud töötajate valimist välja üks endine töötaja, sest tema töösuhe lõppes koondamise tõttu ning seetõttu ei sobinud vastused vabatahtliku püsimis- ja lahkumiskavatsuse uurimiseks. Kahe vastajarühma kaasamine võimaldas võrrelda püsimiskavatsusega seotud hinnanguid ja lahkumiseelselt kujunenud tagasivaatelisi hinnanguid, pakkudes terviklikumat arusaama töötajate otsustusprotsessist.

Tabel 4

### *Vastajate jaotus staaži lõikes*

Staaž	Praegused	Praegused grupeeritult	Lahkunud	Lahkunud grupeeritult
Vähem kui 1 aasta	7	17	2	4
1-2 aastat	10		2	
3-4 aastat	9	16	8	13
5-6 aastat	7		5	
7-8 aastat	5	23	4	8
9-10 aastat	3		0	
10 + aastat	15		4	

Allikas: Autori koostatud

Tabeli 4 põhjal nähtub, et valimis on esindatud erineva staažiga töötajad, võimaldades analüüsida ka staaži seost töötajate hinnangutega. Märkimisväärne on 10-aastase ja pikema staažiga töötajate suhteliselt tugev esindatus praeguste töötajate seas. Samas tuleb arvestada, et staažirühmade jaotus oli ebaühtlane, mis võib mõjutada tulemuste tõlgendamist. Seetõttu koondati staažirühmad kolme kategooriasse: lühike staaž kuni kaks aastat, keskmine staaž 3-6 aastat ja pikk staaž 7 või enam aastat, et tagada rühmade parem võrreldavus ja vähendada ebaühtlasest jaotusest tulenevaid probleeme.

Tabel 5

### *Vastajate jaotus ametiastmete lõikes*

Ametiaste	Praegused	Lahkunud
Spetsialist	36	22
Esmatasandi juht (tiimijuht)	9	2
Kesktaaseme juht ja juhtkond	8	0
Muu	3	1

Allikas: Autori koostatud

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

Valimi moodustasid peamiselt spetsialistid, kuid esindatud olid ka esmatasandi juhid ning kesktaseme juhid koos juhtkonnaga. Väikese esindatuse tõttu liideti kesktaseme juhid ja juhtkond ühte rühma. Ametiastmeks “muu” märkinud vastajad liigitati spetsialistide hulka, kuna neil puudusid vahetud alluvad. Seega kujunesid edasises analüüsis kolm ametirühma: spetsialistid, esmatasandi juhid ning kesktaseme juhid koos juhtkonnaga. Grupeerimise eesmärk oli tõsta statistilist usaldusväärust, kuid tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada ametiastmete ebaühtlase jaotusega.

Andmeanalüüsi lihtsustamiseks moodustati iga teguri kohta liitindeksid, mis arvutati vastava teguri alla kuuluvate väidete keskmisena. Peamiste analüüsitavate muutujatena käsitleti püsimumiskavatsust ja lahkumiskavatsust. Praeguste töötajate puhul mõõdeti püsimumiskavatsust väitega “tõenäoliselt töötan DPD-s ka 12 kuu pärast”. Lahkumiskavatsus moodustati kahe binaarse kodeeringuga küsimuse põhjal: “olen viimase 12 kuu jooksul tõsiselt mõelnud DPD-st lahkumise peale” ja “olen viimase 12 kuu jooksul otsinud aktiivselt võimalusi mujal töötamiseks”. Lahkunud töötajate puhul kasutati küsimuste sõnastamisel mineviku vormi, et hinnata lahkumiseelse perioodi tagasivaatelisi hoiakuid ja kavatsusi. Oluline meetodiline erinevus seisnes selles, et praeguste töötajate puhul analüüsiti nii püsimumiskavatsust kui ka lahkumiskavatsust, kuid lahkunud töötajate puhul keskenduti edasises analüüsis lahkumiskavatsusele. Analüüsist jäeti välja küsimus “viimase 12 kuu jooksul on minu seotus DPD-ga pigem kasvanud”, kuna tegemist oli ajalise mõõdikuga, mida ei olnud ristlõikelise uuringu kontekstis mõistlik kasutada ning mille sõnastus osutus liiga keerukaks, et teha usaldusväärseid järeldusi.

Liitindeksite usaldusväärust hinnati Cronbachi alfa koefitsiendi abil. Reliaabluse hindamisel lähtuti põhimõttest, et üle 0,7 jäävaid väärtusi käsitleti kõrgetena ning alla 0,6 jäävaid väärtusi madalatena. Praeguste töötajate indeksite reliaablusnäitajad on esitatud lisas 2 ning lahkunud töötajate omad lisas 5. Enamiku skaalade reliaablus oli analüüsi jaoks sobiv, kuid lahkunud töötajate puhul osutus tööga seotuse indeksi usaldusväärus väga madalaks, mistõttu ei olnud seda võimalik edasises analüüsis usaldusväärset tõlgendada. Lahkumiskavatsuse indeksit kasutati püsimumiskavatsusele vastassuunalise näitajana, kuid seda analüüsiti ka eraldi sõltuva muutujana.

Andmeanalüüsis kasutati esmalt kirjeldavat statistikat, et saada ülevaade vastajate hinnangute üldisest tasemest ja tuvastada esmased muustrid. Seejärel tehti

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

Pearsoni korrelatsioonianalüüs, et hinnata uuritud tegurite seoste tugevust ja suunda püsimis- ja lahkumiskavatsusega. Tegurite iseseisva selgitusvõime hindamiseks kasutati regressioonanalüüsi. Praeguste töötajate puhul kaasati regressioonanalüüsi lisaks tööga seotud teguritele ka kontrollmuutujad. Kontrollmuutujate eesmärk oli hinnata, kas tööga seotud tegurid säilitavad seose püsimis- ja lahkumiskavatsusega ka siis, kui arvesse võtta staaži ja ametirühma võimalikku mõju. Lahkunud töötajate puhul hinnati samuti kontrollmuutujatega mudeli sobivust, kuid lõpptõlgenduses lähtuti lihtsamast mudelist, kuna kontrollmuutujatega mudel ei osutunud tervikuna statistiliselt oluliseks. Regressioonimudelite sobivuse kontrollimiseks hinnati multikollineaarsust VIF-näitajate abil, heteroskedastiivsust Breusch-Pagani testi abil ning jääkide hajuvust diagnostikagraafikute põhjal. Praeguste ja lahkunud töötajate mudelite diagnostika on esitatud lisades 3, 4, 6 ja 7.

Staaži- ja ametirühmade lõikes esinevate erinevuste hindamiseks kasutati ühendatud valimit, kuhu koondati nii praegused kui ka lahkunud töötajad. Staaži ja ametirühmade keskmiste võrdlemiseks kasutati dispersioonanalüüsi (ANOVA) ning valimi väiksuse ja rühmade ebahürtlase jaotuse tõttu kontrolliti tulemusi täiendavalt Kruskal-Wallise testiga. Staaži ja ametirühmade järjestusliku iseloomu tõttu kasutati täiendavalt Spearmani korrelatsioonianalüüsi, et hinnata, kas nende kasvuga kaasnesid ka muutused uuritud tegurites ja lahkumiskavatsuses.

### **2.2 DPD praeguste ja lahkunud töötajate küsitluse tulemused**

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse DPD praeguste ja lahkunud töötajate hinnanguid peamistele tööga seotud teguritele ning nende seoseid ja suhtelist olulisust püsimis- ning lahkumiskavatsuse selgitamisel. Analüüsi keskmes on töörahulolu, organisatsiooniline sobivus, tööalane sobivus, tööga seotus ning tajutud organisatsiooniline ja juhi tugi.

Praeguste töötajate kirjeldava statistika põhjal olid hinnangud üldiselt mõõdukalt kõrged. Kõige kõrgemalt hinnati juhi tuge ja organisatsioonilist sobivust, kõige madalamalt organisatsioonilist tuge. Püsiskavatsus oli samuti mõõdukalt kõrge ning enamik töötajaid nägi end järgmise 12 kuu jooksul DPD-s töötamas. Samas näitab lahkumiskavatsuse keskmine, et kuigi lahkumissoov ei ole ülekaalukas, esineb töötajate seas siiski teatav lahkumiskavatsuse risk. Praeguste töötajate põhimuutujate keskmised on esitatud tabelis 6.

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

Tabel 6

*Uuritud tegurite keskmised näitajad praeguste töötajate seas*

<b>Muutuja</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Juhi tugi	56	3,36	0,58
Organisatsiooniline sobivus	56	3,35	0,49
Töörahololu	56	3,09	0,46
Tööga seotus	56	3,24	0,51
Püsimiskavatsus	56	3,23	0,66
Tööalane sobivus	56	3,18	0,44
Organisatsiooniline tugi	56	2,97	0,65
Lahkumiskavatsus	56	0,36	0,37

Allikas: autori koostatud küsitlusuuringu andmete põhjal.

Märkus: N – vastajate arv, M – aritmeetiline keskmine, SD - standardhälve

Korrelatsioonianalüüs näitas, et püsimiskavatsus oli positiivselt seotud kõigi uuritud teguritega. Kõige selgemalt seostus püsimiskavatsus organisatsioonilise toega. Püsimiskavatsusega olid mõõdukalt kuni tugevalt seotud juhi tugi, organisatsiooniline sobivus, töörahololu, tööalane sobivus ning tööga seotus. Mida positiivsemad olid töötajate hinnangud neile teguritele, seda suurem oli ka valmisolek organisatsioonis jätkata. Lahkumiskavatsus oli seevastu negatiivselt seotud kõigi uuritud teguritega ning kõige tugevam seos avaldus organisatsioonilise toega. Lahkumiskavatsusega olid mõõdukalt kuni tugevalt seotud ka töörahololu ja juhi tugi. Kõrgem organisatsiooniline ja juhivoolne tugi ning kõrgem töörahololu olid seotud madalama lahkumiskavatsusega. Pearsoni korrelatsioonimaatriks on esitatud lisa 9.

Korrelatsioonianalüüs ei võimaldanud üksi hinnata uuritud tegurite iseseisvat olulisust püsimiskavatsuse selgitamisel, mistõttu kasutati tulemuste täpsustamiseks regressioonanalüüsi. Analüüs osutus statistiliselt oluliseks ning selgitab märkimisväärse osa töötajate püsimiskavatsuse varieeruvusest. Uuritud teguritest osutusid olulisteks selgitajateks tööga seotus ja tajutud organisatsiooniline tugi. Lisaks ilmnes andmetes, et võrreldes lühikese staažiga töötajatega oli pika staažiga töötajate püsimiskavatsus madalam. Seega püsimiskavatsus oli kõrgem töötajatel, kelle tööga seotus ja tajutud organisatsiooniline tugi olid tugevamad. Praeguste töötajate püsimiskavatsuse regressioonanalüüsis ei ilmnunud ametirühmade lõikes statistiliselt olulisi erinevusi, mistõttu polnud võimalik järeldusi teha. Tulemused on esitatud tabelis 7.

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

Tabel 7

*Praeguste töötajate püsimiskavatsuse regressioonanalüüs kontrollmuutujatega*

Muutuja	B	SE	t	p
Konstant	-0,084	0,563	-0,150	0,882
Töörahololu	0,064	0,221	0,289	0,774
Organisatsiooniline sobivus	-0,025	0,209	-0,119	0,906
Tööalane sobivus	0,169	0,202	0,836	0,407
Tööga seotus	0,436	0,179	2,434	0,019
Organisatsiooniline tugi	0,351	0,154	2,275	0,028
Juhi tugi	0,136	0,159	0,857	0,396
Keskmine staaž	-0,234	0,191	-1,222	0,228
Pikk staaž	-0,432	0,189	-2,291	0,027
Ametirühm 2	0,124	0,184	0,677	0,502
Ametirühm 3	-0,180	0,240	-0,749	0,458
R <sup>2</sup> = 0,623; Kohandatud R <sup>2</sup> = 0,539; F(10,45) = 7,438, p < 0,001				

Allikas: Autori koostatud

Märkus: B – regressioonkordaja, SE – standardviga, t – t-statistik, p – p-väärtus

Lahkumiskavatsuse analüüsimisel koos kontrollmuutujatega osutus ainsaks statistiliselt oluliseks selgitajaks organisatsiooniline tugi. Organisatsiooniline sobivus jäi mudelis piiripealseks ega ületanud statistiliselt olulist piiri. Tulemus on kooskõlas Eisenberger jt (1986) käsitlusega, mille kohaselt tajutud organisatsiooniline tugi soodustab töötajate positiivset käitumist ja hoiakuid ning vähendab lahkumiskavatsust. Tulemused on esitatud tabelis 8.

Tabel 8

*Praeguste töötajate lahkumiskavatsuse regressioonanalüüs kontrollmuutujatega*

Muutuja	B	SE	t	p
Konstant	1,989	0,308	6,454	<0,001
Töörahololu	-0,128	0,121	-1,058	0,296
Organisatsiooniline sobivus	0,226	0,115	1,968	0,055
Tööalane sobivus	-0,119	0,111	-1,077	0,287
Tööga seotus	-0,121	0,098	-1,238	0,222
Organisatsiooniline tugi	-0,296	0,084	-3,504	<0,001
Juhi tugi	-0,122	0,087	-1,402	0,168
Keskmine staaž	0,034	0,105	0,322	0,749
Pikk staaž	0,170	0,103	1,651	0,106
Ametirühm 2	-0,010	0,101	-0,104	0,918
Ametirühm 3	-0,077	0,131	-0,586	0,561
R <sup>2</sup> = 0,632; Kohandatud R <sup>2</sup> = 0,550; F(10,45) = 7,724, p < 0,001				

Allikas: Autori koostatud

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

Praegustele töötajatele esitati lahkumiskavatsust soodustavate ja püsimiskavatsust toetavate tegurite kohta lisaks kaks avatud küsimust. Avatud vastuste põhjal seostati püsimiskavatsust eelkõige heade kolleegidega, toetava juhtimise, paindliku töökorralduse, sobiva töökeskkonna ja väärtustamisega. Lahkumiskavatsuse peamiste riskiteguritena toodi esile ebapiisav palgakasv, mitteväärtustamine, halb juhtimine, töökultuuri halvenemine, töökoormuse kasv ja paindlikkuse vähenemine. Avatud vastused haakusid kvantitatiivse analüüsi tulemustega, mille põhjal tõusis keskse tegurina esile tajutud organisatsiooniline tugi. Avatud vastuste illustreerimiseks koostas autor sõnapilve, mis toob esile kõige sagedamini kordunud märksõnad.



Joonis 9. Sõnapilv püsimist soodustavatest teguritest. Allikas: autori koostatud praeguste töötajate avatud küsimuste põhjal, kasutades WordArt.com rakendust

Lahkunud töötajate vastuste analüüsimine võimaldab käsitleda püsimis- ja lahkumiskavatsust tagasivaateliselt. Kui praeguste töötajate hinnangud peegeldavad eelkõige hetkehoiakuid ja tulevikukavatsusi, siis lahkunud töötajate vastused aitavad paremini mõista, millised tegurid tõusid lahkumise eel selgemalt esile ja milline tähtsus oli neil lahkumiskavatsuse kujunemisel.

Mitme uuritud teguri puhul jäid lahkunud töötajate hinnangud mõõdukalt kõrgele tasemele ning lahkumisotsus ei kujunenud kõigi tegurite ühtlase halvenemise tulemusena. Kõige kõrgem keskmine hinnang ilmnes organisatsioonilise sobivuse puhul, millele järgnesid juhi tugi, tööalane sobivus ja töörahulolu. Kõige madalam keskmine hinnang ilmnes organisatsioonilise toe puhul, mida hinnati enne lahkumist kõige kriitilisemalt. Seejuures eristus organisatsiooniline tugi selgelt vahetu juhi toetusest, mida hinnati märgatavalt kõrgemalt. Lahkumiskavatsuse koondnäitaja oli seevastu kõrge: 72% vastanutest oli enne lahkumist tõsiselt mõelnud lahkumise peale ning 20% otsinud aktiivselt võimalusi mujal töötamiseks. Põhimuutujate keskmised on esitatud tabelis 9.

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

Tabel 9

*Lahkunud töötajate peamiste tegurite keskmised hinnangud*

<b>Tegur</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Organisatsiooniline sobivus	25	3,31	0,54
Töölane sobivus	25	3,08	0,45
Juhi tugi	25	3,08	0,80
Töörahalolu	25	3,06	0,47
Tööga seotus	25	3,01	0,34
Organisatsiooniline tugi	25	2,77	0,60
Lahkumiskavatsus	25	0,46	0,35

Allikas: autori koostatud küsitlusuuringu andmete põhjal.

Lahkunud töötajate puhul ilmnes korrelatsioonianalüüsis statistiliselt oluline negatiivne seos üksnes töörahulolu ja lahkumiskavatsuse vahel. Kõrgem töörahulolu seostus madalama lahkumiskavatsusega. Ülejäänud tegurite seosed lahkumiskavatsusega jäid nõrgaks. Pearsoni korrelatsioonimaatriks on esitatud lisas 10.

Regressioonanalüüs näitab, et lahkumiskavatsuse mudel osutus statistiliselt oluliseks ning selgitab märkimisväärse osa vastuste varieeruvusest. Kõige selgemalt eristus töörahulolu: mida kõrgem oli töörahulolu enne lahkumist, seda madalam oli ka lahkumiskavatsus. Samuti osutus regressioonimudelil oluliseks juhi tugi, mille kõrgem hinnang seostus suurema lahkumiskavatsusega. Tulemuse tõlgendamisel tuleb siiski olla ettevaatlik, kuna korrelatsioonianalüüsis ei ilmnenu juhi toe ja lahkumiskavatsuse vahel statistiliselt olulist seost ning tulemus võis olla mõjutatud väikesest valimist ja tegurite osalisest kattuvusest mudelis. Kontrollmuutujate lisamisel muutus mudel tervikuna statistiliselt mitteoluliseks, mistõttu lähtutakse lahkunud töötajate puhul lõppjäreldestes lihtsamast mudelist. Tulemused on esitatud tabelis 10.

Tabel 10

*Lahkunud töötajate lahkumiskavatsuse regressioonanalüüs*

<b>Muutuja</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Konstant	0,971	0,461	2,104	0,049
Töörahalolu	-0,497	0,190	-2,612	0,017
Organisatsiooniline sobivus	0,056	0,164	0,344	0,735
Töölane sobivus	0,178	0,174	1,024	0,319
Organisatsiooniline tugi	-0,187	0,146	-1,276	0,217
Juhi tugi	0,257	0,084	3,062	0,006
$R^2 = 0,489$ ; kohandatud $R^2 = 0,354$ ; $F(5,19) = 3,629$ ; $p = 0,018$				

Allikas: Autori koostatud

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

Lahkunute avatud vastustes toodi DPD-s püsimumist toetanud teguritena esile eelkõige häid kolleege, huvitavat tööd, toetavat meeskonda, paindlikku töökorraldust, kodukontori võimalust ja karjäärilaseid arenguvõimalusi. Lahkumise peamiste põhjustena toodi välja suurt töökoormust, ebapiisavat palka, nõrka ja ebaõiglast juhtimist, väärtustamise puudumist, segast töökorraldust ning paindlikkuse vähenemist. Kuigi kvantitatiivses analüüsis jäid lahkunud töötajate puhul seosed ja mõjud nõrgaks, ilmnas avatud vastustes korduvaid mustreid, mis haakusid eelkõige töörahulolu ja organisatsioonilise toega seotud teemadega. Mitmes vastuses toodi lahkumise põhjusena esile töökoormuse kasvu, mis ei käinud kaasas palga kasvu ega töötajate panuse märkamisega, samuti tunnustamise puudulikkust ning juhtimiskvaliteedi mitteparanemist. Töötajate jaoks polnud oluline üksnes materiaalne tasu, vaid tunne, et nende panust märgatakse, neid väärtustatakse ja koheldakse õiglaselt.

### Lahkumise põhjused



### Püsimumise põhjused



Joonis 12. Sõnapilv püsimumis- ja lahkumisteguritest. Allikas: autori koostatud lahkunud töötajate avatud küsimuste põhjal, kasutades WordArt.com rakendust

Lahkunud töötajate ja praeguste töötajate valimi ühendamisel ilmnas, et staažirühmade lõikes esines statistiliselt olulisi erinevusi töörahulolus, tööga seotuses ja organisatsioonilises toes. Rühmade keskmiste põhjal oli lühikese staažiga vastajatel kõrgem töörahulolu ja organisatsiooniline tugi, samas kui pika staažiga vastajatel oli kõrgem tööga seotus. Spearmani korrelatsioon näitas lisaks, et staaži kasvades suurenesid nii tööga seotus kui ka lahkumiskavatsus.

Praeguste ja lahkunud töötajate ühendatud valimi ametirühmade võrdlus näitas statistiliselt olulisi erinevusi töörahulolus ja organisatsioonilises toes. Organisatsioonilise sobivuse ja tööga seotuse puhul jäid tulemused piiripealseks. Rühmade keskmiste põhjal olid kõrgema ametirühma vastajate hinnangud töörahulolule, organisatsioonilisele sobivusele, tööga seotusele ja organisatsioonilisele toele üldiselt kõrgemad. Lahkumiskavatsus ametirühmade lõikes statistiliselt oluliselt ei erinenud.

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

### 2.3 Praeguste ja lahkunud töötajate tulemuste võrdlus ning järeldused

DPD praeguste ja lahkunud töötajate küsitluste võrdlus võimaldab selgitada, mis toetas enim töötajate püsimist ja mis suurendas lahkumiskavatsust. Võrdlus toob esile peamised erinevused ja sarnasused vastajagruppide vahel ning loob aluse töö kesksete järelduste sõnastamiseks. Tabel 11 koondab mõlema vastajagrupi peamised tulemused ja nende võrdluse.

Tabel 11

*Praeguste ja lahkunud töötajate tööga seotud tegurite võrdlus*

Tegur	Praegused töötajad: püsimumiskavatsus	Praegused töötajad: lahkumiskavatsus	Lahkunud töötajad: lahkumiskavatsus
Tööra hulolu	Positiivne seos; regressioonis mitteoluline	Negatiivne seos; regressioonis mitteoluline	Negatiivne seos, oluline negatiivne selgitaja
Organisatsiooniline sobivus	Positiivne seos; regressioonis mitteoluline	Negatiivne seos; piiripealne	Oluline seos puudus; regressioonis mitteoluline
Töölane sobivus	Positiivne seos; regressioonis mitteoluline.	Negatiivne seos; regressioonis mitteoluline	Oluline seos puudus; regressioonis mitteoluline
Töoga seotus	Oluline positiivne selgitaja	Negatiivne seos; regressioonis mitteoluline	Madala reliaabluse tõttu välja jäetud
Organisatsiooniline tugi	Oluline positiivne selgitaja	Oluline negatiivne selgitaja	Hinnati kõige kriitilisemalt; regressioonis mitteoluline
Juhi tugi	Positiivne seos; regressioonis mitteoluline	Negatiivne seos; regressioonis mitteoluline	Korrelatsioonis mitteoluline; regressioonis positiivne, vajab ettevaatlikku tõlgendust

Allikas: Autori koostatud

Märkus: „seos“ viitab korrelatsioonianalüüsile ja „selgitaja“ regressioonianalüüsile

Tabelis 11 esitatud võrdlus näitab, et töötajate püsimumiskavatsusega seostusid mitmed tööga seotud tegurid, kuid kõige selgemalt kerkisid esile organisatsiooniline tugi, tööra hulolu ja osaliselt ka tööga seotus. Organisatsiooniline ja töölane sobivus said küll suhteliselt kõrgeid hinnanguid, kuid nende iseseisev selgitusvõime jäi nõrgaks.

Mõlema vastajagrupi võrdluses kerkis kõige selgemalt esile organisatsiooniline tugi. Praeguste töötajate seas osutus see üheks kesksemaks püsimumiskavatsuse selgitajaks ning ainsaks statistiliselt oluliseks lahkumiskavatsuse selgitajaks. Samuti

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

hinnati lahkunud töötajate seas organisatsioonilist tuge ka kõige kriitilisemalt. Kuigi lahkunud töötajate analüüsis jäid tulemused hajusaks, toetasid sama muustrit avatud vastused, milles toodi püsimise peamiste põhjustena esile õiglast kohtlemist, märkamist ja tunnustamist. See viitab, et organisatsiooniline tugi oli DPD puhul üks kesksemaid püsimis- ja lahkumiskavatsusega seotud tegureid.

Juhi tuge hinnati mõlemas vastajagrupis organisatsioonilisest toest kõrgemalt, kuid see ei kujunenud töötajate püsimis- ega lahkumiskavatsuse keskseks mõjutajaks. Lahkunud töötajate puhul ilmnes juhi toe ja lahkumiskavatsuse vahel vastuoluline seos, mille tõlgendamisel tuleb andmete hajususe tõttu olla ettevaatlik. Tulemused viitavad siiski sellele, et töötajad eristasid vahetu juhi tuge ja organisatsioonilist tuge üsna selgelt. Rhoadesi ja Eisenbergeri (2002) kohaselt omistatakse juhi toele organisatsioonilise toe tähendus eelkõige siis, kui juhti tajutakse piisava autoriteedi, autonoomia ja otsustusõigusega organisatsiooni esindajana. Käesoleva uuringu põhjal võib oletada, et DPD töötajad ei pruukinud tajuda vahetut juhti organisatsiooni tasandil piisava mõjuvõimu esindajana. Seetõttu ei pruukinud juhi toetavast käitumisest üksi piisata olukorras, kus organisatsioonilist tuge tajuti nõrgemana või ebaselgena. Töötajate jaoks oli tähtis, et organisatsioon tervikuna väärtustaks ja toetaks enda inimesi.

Tööraahulolu oli mõlemas vastajagrupis oluline tegur, kuid selle roll avaldus erinevalt. Praeguste töötajate puhul seostus kõrgem tööraahulolu kõrgema püsimiskavatsusega ja madalama lahkumiskavatsusega, kuid teiste teguritega koos ei kujunenud see keskseks mõjutajaks. Lahkunud töötajate puhul oli tööraahulolu seevastu seotud madalama lahkumiskavatsusega. Mobley (1977) kohaselt on rahulolematuse kogemine töötaja otsustusprotsessi üks esimesi etappe lahkumisotsuse kujunemisel, mistõttu ei pruugi tööraahulolu toimida eraldiseisva tegurina, vaid olla osa laiemast püsimis- või lahkumiskavatsuse kujunemisest. Sama kinnitasid ka avatud vastused, kus toodi tööraahuloga seotud temadena korduvalt esile palka, töökeskkonda ja paindlikkust, mis viitab, et tööraahulolu on osa laiemast töökogemusest.

Nii organisatsiooniline kui ka tööalane sobivus olid mõlemas vastajagrupis suhteliselt kõrge hinnanguga, kuid nende iseseisev selgitusvõime püsimis- ja lahkumiskavatsuse ennustamisel jäi nõrgaks. Nii praegused kui ka lahkunud töötajad tajusid end organisatsiooni ja tööga pigem sobivat. Schneideri (1987) kohaselt kujuneb organisatsiooni koosseis ajas ühtlasemaks ning kuna värbamisel on rõhk

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

kvalifikatsioonil, võib tööalane sobivus olla juba töösuhte alguses kõrge, samas kui organisatsiooniline sobivus kujuneb välja ajas. Kristof-Brown jt (2005) kohaselt on madalama töösobivuse korral töötajal võimalus ennast täiendada või leida organisatsioonis sobivam roll. DPD puhul toimusid organisatsiooniline ja tööalane sobivus pigem toetavate teguritena, mis aitasid hoida positiivset suhet töö ja organisatsiooniga, kuid ei kerkinud peamiste püsimis- ja lahkumiskavatsust selgitavate tegurite hulka.

Tööga seotus oli praeguste töötajate püsimumiskavatsusega positiivselt seotud ning osutus kontrollmuutujatega regressioonanalüüsis statistiliselt oluliseks selgitajaks. Lahkunud töötajate puhul ei olnud tööga seotuse rolli võimalik usaldusväärset tõlgendada, kuna indeksi usaldusväärsus osutus väga madalaks. Tulemus on osaliselt kooskõlas Mitchelli, Holtomi, Lee, Sablynski ja Erezi (2001) käsitlusega, mille kohaselt on tööga seotud sidemed ja lahkumisel kogetav kaotus töötaja püsimumise seisukohalt olulised. Samas ei võimaldanud lahkunud töötajate andmed usaldusväärset hinnata, kas ja kuidas tööga seotus enne lahkumismotsuse tegemist avaldus.

Hellmani (1997) käsitluse kohaselt on pikema staažiga töötajad sama töörahulolu taseme juures vähem tõenäolised lahkuma, kuna nad keskenduvad elu stabiliseerimisele. Schneideri (1987) järgi võib pikem organisatsioonis oldud aeg suurendada töötaja kindlustunnet oma ametikoha täitmisel ning seeläbi suurendada püsimumiskavatsust. Käesoleva uuringu ühendatud valimi analüüs seda loogikat siiski täielikult ei kinnitanud. Staažirühmade lõikes ilmnisid statistiliselt olulised erinevused töörahulolus, tööga seotuses ja organisatsioonilises toes. Lühikese staažiga vastajad andsid kõrgemad hinnangud töörahulolule ja organisatsioonilisele toele, samas kui pika staažiga vastajad andsid kõrgema hinnangu tööga seotusele. Spearmani korrelatsioon näitas, et staaži kasvades suurenesid nii tööga seotus kui ka lahkumiskavatsus. See tulemus ei ole aga kooskõlas Mitchelli, Holtomi, Lee, Sablynski ja Erezi (2001) käsitlusega, mille kohaselt peaks kõrgem tööga seotus töötajat pigem organisatsioonis hoidma. Käesoleva uuringu põhjal võib järeldada, et pikem organisatsioonis oldud aeg ei tähendanud DPD puhul automaatselt tugevamat püsimumistahet. Kuigi tööga seotus staaži kasvades suurenes, ei olnud see piisav lahkumiskavatsuse vähendamiseks.

Praeguste ja lahkunud töötajate ühendatud ametirühmade võrdlus näitas, et rühmade vahel esines statistiliselt olulisi erinevusi töörahulolus ja organisatsioonilises toes: mida kõrgem oli ametirühm, seda kõrgemad olid üldine töörahulolu ja

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

organisatsioonilise toe hinnangud. Sama suund ilmselt ka organisatsioonilise sobivuse ja tööga seotuse puhul, kuid nende näitajate tulemused jäid piiripealseks.

Lahkumiskavatsus ametirühmade lõikes statistiliselt oluliselt ei erinenud. Sellest järeldub, et ametirühm mõjutab eelkõige töötajate hinnanguid tööle ja organisatsioonile, kuid mitte otseselt lahkumiskavatsust.

Avatud vastused kinnitasid kvantitatiivses analüüsis leitud tulemusi. Püsimist toetasid vastajate sõnul eelkõige head kolleegid, paindlik töökorraldus, väärtustamine ja toetav juhtimine. Lahkumist soodustasid ebapiisav palk, tunnustuse puudumine, juhtimise kvaliteet, töökoormuse kasv ja paindlikkuse vähenemine. Töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsus ei olnud seotud ainult materiaalse poolega, vaid ka sellega, kuidas nad tunnetasid õiglast kohtlemist ja tajusid oma panuse märkamist ja organisatsioonilist tuge.

Seega tööst järeldub:

1. DPD puhul osutus organisatsiooniline tugi kõige keskmaks püsimis- ja lahkumiskavatsusega seotud teguriks. Töötajate jaoks oli määrav, kas organisatsioonis kogeti õiglast kohtlemist, märkamist, tunnustamist ja tuge.
2. Vahetu juhi tuge hinnati kõrgemalt kui organisatsioonilist tuge, kuid sellest ei piisanud organisatsioonilise toe nõrgema tajumise kompenseerimiseks. See viitab, et töötajad ei pruukinud tajuda vahetut juhti organisatsiooni tasandil piisava mõjuvõimu ja otsustusõigusega esindajana.
3. Tööraahulolu oli oluline nii praeguste kui ka lahkunud töötajate puhul. Praeguste töötajate seas seostus see kõrgema püsimiskavatsusega ja madalama lahkumiskavatsusega, lahkunud töötajate seas aga madalama lahkumiskavatsusega.
4. Organisatsiooniline ja tööalane sobivus said küll suhteliselt kõrgeid hinnanguid, kuid ei olnud teiste teguritega koos vaadeldes iseseisvad selgitajad.
5. Pikem organisatsioonis oldud aeg ei tähendanud automaatselt kõrgemat püsimistahet.
6. Mida kõrgem oli ametirühm, seda kõrgemad olid tööraahulolu ja organisatsioonilise toe hinnangud, kuid lahkumiskavatsus ametirühmade lõikes oluliselt ei erinenud.
7. Lahkumiskavatsus ei olnud seotud ainult palgaga, vaid ka väärtustamise, tunnustamise, juhtimise kvaliteedi ja paindlikkusega.

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

8. Tööga seotus toetas praeguste töötajate püsimumiskavatsust, kuid staaži suurenedes ei pruukinud see enam olla piisav tegur lahkumiskavatsuse pidurdamiseks.
9. DPD suurim väljakutse on tagada, et organisatsioonilist tuge kogetaks usutavalt ja järjepidevalt kogu töösuhte vältel.

Uuringu tulemuste tälgendamisel tuleb arvestada mitme piiranguga. Uuringu andmed põhinevad vastajate subjektiivsetel hinnangutel, mistõttu võivad tulemusi mõjutada isiklikud tõlgendused ja kogemus vastamise hetkel. Samuti seab piirid lahkunud töötajate valimi väiksus, mistõttu tuleb tulemusi käsitleda indikatiivsena, mitte lõplikena. Kuna tegemist on ristlõikelise uuringuga, ei võimalda see teha järeldusi ajas muutuvate protsesside kohta, vaid peegeldab vastajate hinnanguid kindlal ajahetkel.

Edasistes uuringutes oleks otstarbekas kasutada suuremat lahkunud töötajate valimit ning rakendada ka pikisuunalist lähenemist, mis võimaldaks paremini jälgida püsimumis- ja lahkumiskavatsuse kujunemist ajas. Samuti võiksid staaži- ja ametirühmad olla suuremad ning ühtlasemalt jaotunud, et võimaldada usaldusväärsemat võrdlust. Edasistes uuringutes võiks käsitleda käesolevas töös oluliseks osutunud tegureid detailsemalt nende erinevate alakomponentide tasandil, et mõista, millised nüansid konkreetsemalt avalduvad nende seoste taga.

Magistritöö eesmärk täideti ning uuring tõi esile DPD Eesti AS-i töötajate püsimumis- ja lahkumiskavatsuse peamised kujundajad.

### **Kokkuvõte**

Käesoleva magistritöö eesmärk oli selgitada DPD Eesti AS-i näitel, kuidas töörahulolu, organisatsiooniline sobivus, tööalane sobivus, tööga seotus ning tajutud organisatsiooniline ja juhi tugi seostuvad püsimumis- ja lahkumiskavatsusega. Uuring keskendus nende seoste suhtelise olulisuse analüüsimisele ning püüdis välja selgitada, kas staaži ja ametipositsiooni lõikes esineb erinevusi.

Töö teoreetilises osas käsitleti püsimumise ja lahkumise tähendust ning anti ülevaade teguritest, mis võivad püsimumis- ja lahkumiskavatsust kujundada. Teoreetiline raamistik koondas peamised mõisted, varasemate autorite käsitlused ja olulisemad järeldused. Selle põhjal ilmnnes, et püsimumis- ja lahkumiskavatsus on seotud mitme erineva teguriga.

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

Empiiriline uuring tugines peamiselt kvantitatiivsele uurimismeetodile, kuid tulemuste tõlgendamisel kasutati lisaks avatud küsimustest saadud kvalitatiivseid andmeid. Küsimustik oli struktureeritud ning sisaldas modifitseeritud Likerti skaala väiteid ja täiendavaid avatud küsimusi. Uuringus osales kokku 82 vastajat, kellest suurema osa moodustasid DPD praegused töötajad ning väiksema osa organisatsioonist lahkunud töötajad. Uuring võimaldas võrrelda nii praeguste töötajate püsimis- kui ka lahkumiskavatsust ning lahkunud töötajate tagasivaatelisi hinnanguid lahkumiseelsele perioodile.

Tulemustest järeldub, et töötajate püsimis- ja lahkumiskavatsust selgitavad mitmed tegurid. Regressioonanalüüsis ilmnes, et praeguste töötajate seas osutusid püsimiskavatsuse statistiliselt olulisteks selgitajateks tööga seotus ja organisatsiooniline tugi. Lahkumiskavatsuse vähendamisel osutus keskseks teguriks organisatsiooniline tugi. Tulemused näitasid, et mida tugevamalt tajus töötaja organisatsiooni tuge, sealhulgas oma panuse väärtustamist, õiglast ja hoolivat suhtumist, seda kõrgem oli tema kavatsus organisatsioonis püsida ning seda madalam lahkumiskavatsus. Organisatsiooniline tugi sai ka kõige kriitilisemad hinnangud nii praeguste kui ka lahkunud töötajate seas. Samuti oli tähelepanuväärne, et vastajad eristasid organisatsioonilist tuge ja juhi tuge, mis võib viidata sellele, et juhtide nähtav autonoomsus ja otsustusvõime on töötajate hinnangul piiratud.

Praeguste töötajate avatud vastustest ilmnes, et püsimist toetavad eelkõige head kolleegid, märkamine ja väärtustamine, toetav juhtimine, paindlik töökorraldus ning sobiv töökeskkond. Lahkumiskavatsust suurendavate teguritena toodi esile madalat palgataset või ebapiisavat palkakasvu, mitteväärtustamist, töökultuuri halvenemist, halba juhtimist, töökoormuse kasvu ja paindlikkuse vähenemist. Vastused kinnitasid, et töötajate jaoks pole määrava tähtsusega üksnes materiaalne tasu, vaid organisatsiooniline tugi, õiglane kohtlemine ja töökogemus.

Staaži ja ametipositsioonide võrdlus näitas, et nende mõju ei avaldunud kõigi uuritud tegurite puhul ühtlaselt. Lühikese staažiga töötajate hinnangud olid kõrgemad organisatsioonilisele toele ning töörahulolule, samas kui pika staažiga töötajatel oli kõrgem tööga seotus ning staaži kasvades suurenes ka lahkumiskavatsus. Ametirühmade lõikes ilmnes, et kõrgema ametirühma hinnangud töörahulolule ja organisatsioonilisele toele olid üldiselt kõrgemad, kuid lahkumiskavatsus nende lõikes

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

oluliselt ei erinenud. Seega pikem staaž ega kõrgem ametipositsioon ei tähenda automaatselt kõrgemat püsiskavatsust ega madalamat lahkumiskavatsust.

Tulemustest järeldub, et DPD Eesti AS ei saa töötajate püsiskavatsuse toetamisel keskenduda ainult üksikutele motiveerivatele teguritele, vaid oluline on kujundada terviklik töökeskkond, kus on tagatud organisatsiooniline tugi, õiglane kohtlemine, paindlikkus ja töötajate väärtustamine. Kuigi juhil ja kolleegidel on oluline roll töötaja kogemuse kujunemisel, näitas uuring, et keskseimaks teguriks kujunes tervikuna organisatsiooniline tugi. Töötajate püsiskavatsuse teadlikum toetamine eeldab süsteemset lähenemist, mis hõlmab selgemaid juhtimispraktikaid, juhtide võimestamist, töökorralduse selgitamist ning õiglasemaid viise töötajate märkamiseks ja tunnustamiseks.

Tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada uurimuse piirangutega. Andmed põhinesid vastajate subjektiivsetel hinnangutel ning võisid olla mõjutatud emotsioonidest ja tööl valitsevast olukorrast. Uuring viidi läbi ühe organisatsiooni näitel ning vastajate jaotus oli ebaühtlane, mistõttu ei saa tulemusi üldistada väljaspool DPD-d. Sellest hoolimata annab töö DPD Eesti AS-ile praktilise sisendi ning aitab paremini mõista, millistele teguritele tuleks töötajate püsiskavatsuse toetamisel suuremat tähelepanu pöörata.

**Viited**

1. Alma Career Estonia OÜ. (2025). Pooled töötajad kaaluvad töökoha vahetust, olenemata tööandja pakutavatest arenguvõimalustest. *Tööelublogi*. Loetud aadressil : <https://toelublogi.ee/2025/09/25/tootajad-kaaluvad-tookoha-vahetust-olenemata-koolitustest/>
2. Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
3. Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
4. Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial and Labor Relations Review*, 56(2), 189–206. <https://doi.org/10.1177/001979390305600203>
5. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
6. Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
7. Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
8. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.2307/258171>
9. Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>
10. Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

- voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
11. CVKeskus.ee. (2019). Uuring: Aktiivsus tööturul tagab kõrgema palga.  
*CVKeskus.ee karjäärikeskus*. Loetud aadressil  
<https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/uuring-aktiivsus-tooturul-tagab-korgema-palga>
  12. Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225–235.
  13. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
  14. Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187. <https://doi:10.1108/02683940410526127>
  15. Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
  16. Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312. <https://doi:10.1108/IJOA-SEP-2011-0511>
  17. Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: The war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 37–45. <https://doi.org/10.1108/00197850610646034>
  18. Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
  19. Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.  
<https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
  20. Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

- performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
21. Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
22. Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>
23. Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>
24. Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677–689.  
<https://doi.org/10.1080/00224549709595491>
25. Holtom, B. C., & O’Neill, B. S. (2004). Developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34(5), 246–253.
26. Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858.  
<https://doi.org/10.1037/a0027983>
27. Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1983). The hypothesized effects of ability in the turnover process. *Academy of Management Review*, 8(1), 46–49.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1983.4287655>
28. Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675–689. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.675>
29. Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2016). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public*

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

*Personnel Administration*, 36(2), 167–192.

<https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>

30. Ju, B., & Li, J. (2019). Exploring the impact of training, job tenure, and education-job and skills-job matches on employee turnover intention. *European Journal of Training and Development*. Advance online publication.  
<https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2018-0045>
31. Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124–143.  
<https://doi.org/10.2307/2117735>
32. Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079. <https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
33. Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
34. Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9410122008>
35. Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 229.  
<https://doi:10.4172/2315-7844.1000229>
36. Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
37. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
38. Lee, T. W., Mitchell, T. R., 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), 711–722.

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

39. Maden, C. (2014). Impact of fit, involvement, and tenure on job satisfaction and turnover intention. *The Service Industries Journal*, 34(14), 1113–1133.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2014.939644>
40. Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.900>
41. Mitchel, J. O. (1981). The effect of intentions, tenure, personal, and organizational variables on managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 24(4), 742–751.  
<https://doi.org/10.5465/256173>
42. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 96–108. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.5897929>
43. 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/10.5465/3069391>
44. Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person–environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
45. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
46. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
47. Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16–32.  
<https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
48. Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26(1), 46–67.
49. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

50. Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 156–165. <https://doi:10.1037/0021-9010.91.1.156>
51. Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, *48*(1), 50–68.
52. Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80*(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
53. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, *24*(3), 543–565. <https://doi.org/10.2307/255574>
54. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
55. Sheridan, S., Crossley, C., Vogel, R. M., Mitchell, M. S., & Bennett, R. J. (2019). Intending to leave but no place to go: An examination of the behaviors of reluctant stayers. *Human Performance*. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1578964>
56. Statistikaamet. (2025). *PAV011: Vabad ja hõivatud ametikohad ning töajõu liikumine põhitegevusala järgi*. Loetud aadressil [https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus\\_\\_palk-ja-toojeukulu\\_\\_vabad-ametikohad/PAV011](https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__palk-ja-toojeukulu__vabad-ametikohad/PAV011)
57. Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, *16*(2), 149–162. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.7173588>
58. Steel, R. P., & Ovalle, N. K., 2d. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *69*(4), 673–686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
59. Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(9), 1553–1568. <https://doi.org/10.1080/09585190802294820>
60. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings.

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

*Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

61. Trimble, D. E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34(4), 349–360. <https://doi.org/10.1177/009164710603400405>

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

Lisad

Lisa 1 Küsitluse teoreetiline sidumine tööga seotud teguritega

Küsimused praegustele töötajale	Küsimused endistele töötajatele	Tegurid	Autor
1.1 Olen üldiselt oma tööga rahul. 1.2 Olen rahul oma töökoormusega. 1.3 Olen rahul oma palgaga. 1.4 Olen rahul oma töökeskkonnaga. 1.5 Olen rahul oma ametikohaga.	1.1 Olin üldiselt oma tööga rahul. 1.2 Olin rahul oma töökoormusega. 1.3 Olin rahul oma palgaga. 1.4 Olin rahul oma töökeskkonnaga. 1.5 Olin rahul oma ametikohaga.	Töörahulolu	(Porter & Steers, 1973; Tett & Meyer, 1993; Kalleberg, 1977; Hellman, 1997; Mobley, 1977)
2.1 DPD väärtused sobivad minu isiklike väärtustega. 2.2 DPD tööviis ja keskkond sobivad mulle. 2.3 Tunnen, et sobin DPD-sse hästi.	2.1 DPD väärtused sobisid minu isiklike väärtustega. 2.2 DPD tööviis ja keskkond sobisid mulle. 2.3 Tundsin, et sobisin DPD-sse hästi.	Organisatsiooniline sobivus	(Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Schneider, 1987)
3.1 Minu oskused sobivad hästi töö nõuetega. 3.2 Töö pakub mulle seda, mida töölt kõige rohkem vajan. 3.3 Töö vastab minu ootustele.	3.1 Minu oskused sobisid hästi töö nõuetega. 3.2 Töö pakkus mulle seda, mida töölt kõige rohkem vajasin. 3.3 Töö vastas minu ootustele.	Tööalane sobivus	(Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Schneider, 1987)
4.1 Mul on DPD-s tugevad tööalased sidemed ja koostööpartnerid. 4.2 Mul on tööl inimesi, kellele saan loota. 4.3 Sobin hästi oma tiimi ja töökeskkonnaga. 4.4 Kui lahkusin, kaotasin enda jaoks olulisi asju. 4.5 Töökoha	4.1 Mul olid DPD-s tugevad tööalased sidemed ja koostööpartnerid. 4.2 Mul oli tööl inimesi, kellele sain loota. 4.3 Sobisin hästi oma tiimi ja töökeskkonnaga. 4.4 Kui lahkusin, siis kaotasin enda jaoks olulisi asju. 4.5 Töökoha	Tööga seotus	(Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield, 2007; Holtom & O'Neill, 2004; Lee, Mitchell, Sablynski, Burton, & Holtom, 2004; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001; Tanova & Holtom, 2008)

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

vahetamine oleks suur muutus.	vahetamine oli suur muutus.		
5.1 Tunnen, et organisatsioon väärtustab minu panust. 5.2 Tunnen, et organisatsioon hoolib minu heaolust. 5.3 Tunnen, et organisatsioon kohtleb töötajaid õiglaselt.	5.1 Tundsin, et organisatsioon väärtustas minu panust. 5.2 Tundsin, et organisatsioon hoolis minu heaolust. 5.3 Tundsin, et organisatsioon kohtleb töötajaid õiglaselt.	Tajutud organisatsiooniline tugi	(Eisenberger, Huntington, & Sowa, 1986; Kottke & Sharafinski, 1988; Rhoades & Eisenberger, 2002)
6.1 Tunnen, et vahetu juht väärtustab minu panust. 6.2 Tunnen, et vahetu juht hoolib minu heaolust. 6.3 Vahetu juht toetab mind, kui töö on pingeline või keeruline.	6.1 Tundsin, et vahetu juht väärtustab minu panust. 6.2 Tundsin, et vahetu juht hoolib minu heaolust. 6.3 Vahetu juht toetas mind, kui töö oli pingeline või keeruline.	Tajutud juhi tugi	
7.1 Tõenäoliselt töötan DPD-s ka 12 kuu pärast.	7.1 Enne lahkumist oli mul plaan jääda DPD-sse veel vähemalt aastaks.	Püsimiskavatsus	(Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004; Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012; Lee & Mitchell, 1994; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001; Mobley, 1977; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Tett & Meyer, 1993)
7.2 Olen viimase 12 kuu jooksul tõsiselt mõelnud DPD-st lahkumise peale. 7.3 Olen viimase 12 kuu jooksul otsinud aktiivselt võimalusi mujal töötamiseks.	7.2 Viimase 12 kuu jooksul enne lahkumist mõtlesin ma tõsiselt lahkumise peale. 7.3 Viimase 12 kuu jooksul enne lahkumist otsisin aktiivselt võimalusi mujal töötamiseks	Lahkumiskavatsus	
8.1 Viimase 12 kuu jooksul on minu seotus DPD-ga pigem kasvanud. 8.2 Kolleegide lahkumine on pannud mind rohkem lahkumisele mõtlema.	8.1 Viimase 12 kuu jooksul enne lahkumist minu seotus DPD-ga pigem kahanes. 8.2 Kolleegide lahkumine pani mind rohkem lahkumisele mõtlema.	Muutuse tajumine ja kolleegide mõju enne lahkumist	

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

<p>9.1 Mis on sinu jaoks kõige olulisem põhjus, miks sa DPD-s püsid? 9.2 Mis võiks sind DPD-st lahkumise suunas lükata?</p>	<p>9.1 Mis oli sinu jaoks kõige olulisem põhjus, miks sa DPD-s püsisid? 9.2 Mis oli sinu jaoks kõige olulisem põhjus, miks sa lõpuks lahkusid? 9.3 Kui pikalt mõtlesid lahkumisele enne otsust 1–2 kuud; 3–4; 5–6; 7–8; 9–10; 11–12; 12+ kuud</p>	<p>Püsimis- ja lahkumiskavatsus</p>	
---	---	-------------------------------------	--

## Lisa 2 Praeguste töötajate uuritud tegurite reliaablusnäitajad

Indeks	Väidete arv	Cronbachi $\alpha$
Töörahulolu	5	0,75
Organisatsiooniline sobivus	3	0,73
Tööalane sobivus	3	0,64
Töoga seotus	5	0,73
Organisatsiooniline tugi	3	0,88
Juhi tugi	3	0,89

## Lisa 3 Praeguste töötajate regressioonimudelite multikollineaarsuse näitajad

Muutuja	Kohandatud VIF
Töörahulolu	1,69
Organisatsiooniline sobivus	1,69
Tööalane sobivus	1,47
Töoga seotus	1,52
Organisatsiooniline tugi	1,66
Juhi tugi	1,51
Staaž	1,23
Ametirühm	1,14

Märkus: kohandatud VIF on mitmetasemeliste tunnuste multikollineaarsuse näitaja

## Lisa 4 Praeguste töötajate regressioonimudelite BP-test

Mudel	Breusch-Pagani testistatistik	df	p-väärtus
Püsimumiskavatsuse mudel	8,20	10	0,609
Lahkumiskavatsuse mudel	9,40	10	0,495

Märkus: Breusch-Pagani testistatistik näitab, kas regressioonimudeli jääkide hajuvus on ühtlane, df tähistab vabadusastmete arvu ning p-väärtus näitab testi statistilist olulisust.

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL

**Lisa 5 Lahkunud töötajate uuritud tegurite reliaablusnäitajad**

Indeks	Väidete arv	Cronbachi $\alpha$
Töörahalolu	5	0,64
Organisatsiooniline sobivus	3	0,69
Tööalane sobivus	3	0,62
Töoga seotus	5	0,23
Organisatsiooniline tugi	3	0,79
Juhi tugi	3	0,93

**Lisa 6 Lahkunud töötajate lahkumiskavatsuse mudeli multikollineaarsuse näitajad**

Muutuja	VIF
Töörahalolu	2,42
Organisatsiooniline sobivus	2,31
Tööalane sobivus	1,88
Organisatsiooniline tugi	2,32
Juhi tugi	1,34

Märkus: VIF on selgitavate muutujate omavahelist seotust näitav multikollineaarsuse näitaja

**Lisa 7 Lahkunud töötajate lahkumiskavatsuse mudeli BP-test**

Mudel	Breusch-Pagani testistatistik	df	p-väärtus
Lahkumiskavatsuse mudel	3,85	5	0,572

Märkus: Breusch-Pagani testistatistik näitab, kas regressioonimudeli jääkide hajuvus on ühtlane, df tähistab vabadusastmete arvu ning p-väärtus näitab testi statistilist olulisust.

**Lisa 8 DPD töötajate staažijaotus**

Staažirühm	Töötajate arv	Osakaal töötajaskonnast
Alla 1 aasta	50	25,3%
1-2 aastat	45	22,7%
3-5 aastat	43	21,7%
6-9 aastat	31	15,7%
10+ aastat	29	14,6%
Kokku	198	100%

Märkus: tabel on koostatud 14.04.2026 seisuga DPD Eesti AS-I sisemiste personaliandmete põhjal.

### Lisa 9 Praeguste töötajate Pearsoni korrelatsioonimaatriks

Tegur	Töörahulolu	Org. sobivus	Tööalane sobivus	Tööga seotus	Org. tugi	Juhi tugi	Püsिमiskavatus	Lahkumiskavatus	Kolleegi mõju
Töörahulolu	1,000								
Organisatsiooniline sobivus	0,65***	1,000							
Tööalane sobivus	0,64***	0,67***	1,000						
Tööga seotus	0,45***	0,59***	0,45***	1,000***					
Organisatsiooniline tugi	0,67***	0,66***	0,58***	0,47***	1,000				
Juhi tugi	0,58***	0,54***	0,46***	0,51***	0,60***	1,000			
Püsिमiskavatus	0,55***	0,56***	0,54***	0,50***	0,68***	0,59***	1,000		
Lahkumiskavatus	-0,60***	-0,43***	-0,52***	-0,40**	-0,72***	-0,58***	-0,69***	1,000	
Kolleegi mõju	-0,52***	-0,53***	-0,46***	-0,16	-0,53***	-0,43***	-0,61***	0,53***	1,000

Märkus: N=56; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001.

### Lisa 10 Lahkunud töötajate Pearsoni korrelatsioonimaatriks

Tegur	Töörahulolu	Org. sobivus	Tööalane sobivus	Org. tugi	Juhi tugi	Lahkumiskavatus	Kolleegi mõju
Töörahulolu	1						
Organisatsiooniline sobivus	0,62***	1					
Tööalane sobivus	0,64**	0,56**	1				
Organisatsiooniline tugi	0,60**	0,65***	0,38	1			
Juhi tugi	0,33	0,18	0,12	0,46*	1		
Lahkumiskavatus	-0,47*	-0,30	-0,20	-0,31	0,26	1	
Kolleegi mõju	-0,28	-0,47*	-0,34	-0,32	0,15	0,35	1

Märkus: N=25; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001.

## **Summary**

### **FACTORS RELATED TO EMPLOYEE RETENTION AND TURNOVER INTENTIONS: THE CASE OF DPD EESTI AS**

Taavi Luik

The aim of this master's thesis was to examine, using DPD Eesti AS as a case study, how job satisfaction, organizational fit, job fit, work engagement, and perceived organizational and managerial support are related to retention and turnover intentions. The study focused on analyzing the relative importance of these relationships and sought to determine whether there are differences across tenure and job level.

The theoretical section of the thesis addressed the meaning of retention and turnover and provided an overview of the factors that may influence retention and turnover intentions. The theoretical framework summarized key concepts, the views of previous authors, and the most important conclusions. Based on this, it became apparent that intentions to stay and leave are linked to several different factors.

The empirical study relied primarily on quantitative research methods, but qualitative data obtained from open-ended questions were also used in interpreting the results. The questionnaire was structured and included modified Likert scale statements and additional open-ended questions. A total of 82 respondents participated in the study, the majority of whom were current DPD employees, with a smaller portion consisting of former employees who had left the organization. The study allowed for a comparison of both current employees' intentions to stay and leave, as well as former employees' retrospective assessments of the period prior to their departure.

The results indicate that several factors explain employees' intentions to stay and leave. Regression analysis revealed that, among current employees, job engagement and organizational support were statistically significant predictors of the intention to stay. Organizational support emerged as the central factor in reducing turnover intention. The results showed that the stronger an employee perceived the organization's support, including the appreciation of their contribution and a fair and caring attitude, the higher their intention to remain with the organization and the lower their turnover intention. Organizational support also received the most critical evaluations among both current and former employees. It was also noteworthy that respondents distinguished between

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

organizational support and managerial support, which may indicate that, in employees' view, managers' apparent autonomy and decision-making capacity are limited.

Open-ended responses from current employees revealed that retention is primarily supported by good colleagues, recognition and appreciation, supportive leadership, flexible work arrangements, and a suitable work environment. Factors increasing the intention to leave included low salary levels or insufficient salary growth, a lack of recognition, a deteriorating work culture, poor management, an increased workload, and a decrease in flexibility. The responses confirmed that for employees, it is not only financial compensation that is of decisive importance, but also organizational support, fair treatment, and work experience.

A comparison of tenure and job positions showed that their impact was not uniformly evident across all factors studied. Employees with short tenure rated organizational support and job satisfaction higher, while those with long tenure reported higher job engagement, and the intention to leave increased as tenure increased. Across job groups, it emerged that higher-level job groups generally rated job satisfaction and organizational support higher, but their intention to leave did not differ significantly. Thus, longer tenure or a higher job position does not automatically imply a higher intention to stay or a lower intention to leave.

The results suggest that DPD Eesti AS cannot focus solely on individual motivational factors when supporting employee retention; rather, it is important to create a holistic work environment that ensures organizational support, fair treatment, flexibility, and employee appreciation. Although managers and colleagues play an important role in shaping the employee experience, the study showed that organizational support as a whole emerged as the most central factor. More conscious support for employee retention requires a systematic approach that includes clearer management practices, empowering managers, clarifying work arrangements, and fairer ways of recognizing and rewarding employees.

When interpreting the results, the study's limitations must be considered. The data were based on respondents' subjective assessments and may have been influenced by emotions and the prevailing situation at work. The study was conducted using a single

## TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD EESTI AS-i NÄITEL

organization as a case study, and the distribution of respondents was uneven, so the results cannot be generalized beyond DPD. Nevertheless, this study provides practical insights for DPD Eesti AS and helps better understand which factors should be given greater attention when supporting employee retention.

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- JA LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-i NÄITEL  
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Taavi Luik,

(autori nimi)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

TÖÖTAJATE PÜSIMIS- ja LAHKUMISKAVATSUSEGA SEOTUD TEGURID DPD  
EESTI AS-I NÄITEL,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on professor Maaja Vadi,

(juhendaja nimi)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace  
kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu  
Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i  
litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja  
üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni  
autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Taavi Luik*

19.05.2026