

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Karel Tammjärv

**TÖÖGA SEOTUS JA TÖÖPÕIMITUS TARTU ÜLIKOOLI
PÄRNU KOLLEDŽI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Liina Puusepp

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Liina Puusepp

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

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

Karel Tammjärv

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töäjõu volavus ja tööga seotus hariduse valdkonnas	6
1.1. Tööga seotuse ja tööpõimituse olemus ning nende mõju töäjõu volavusele	6
1.2. Tööga seotuse ja tööpõimituse teoreetilised lähtekohad	11
1.3. Tööga seotuse ja tööpõimituse eripärad kõrghariduse valdkonnas	16
2. Tööga seotuse ja tööpõimituse uuring Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis	19
2.1. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töäjõu volavuse probleematika	19
2.2. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži tööga seotuse uuringu meetodika ja tulemused ..	22
2.3. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži tööga seotuse uuringu järeldused ja ettepanekud	32
Kokkuvõte	36
Viidatud allikad	38
Lisa 1. Intervjuu küsimused TÜ Pärnu kolledži direktorile	46
Lisa 2. Ankeetküsimustik TÜ Pärnu kolledži töötajatele	47
Summary	49

SISSEJUHATUS

Organisatsioonid näevad palju vaeva, et hoida oma parimaid töötajaid, kuna personali värbamine on seotud otseste ja kaudsete kuludega. Varasemad tööjõu voolavust ennustavad mudelid olid seotud töörahuloluga. (Ringl, 2013) Tööga seotus (*work engagement*) ja tööpõimitus (*job embeddedness*) on viimasel ajal tööjõu voolavusega seonduvates uuringutes olulisel kohal. On tõestatud nende nähtuste tugevat seost töölt lahkumise kavatsuse ja töölt lahkumisega. (Halbesleben & Wheeler, 2008) Mingil määral on tööjõu voolavus organisatsioonides loomulik nähtus ja optimaalne tööjõu voolavus on organisatsioonile kasulik näiteks uute ideede levimiseks.

Riigikontrolli auditi hinnangul ei ole kõrghariduse rahastamine pärast tasuta kõrgharidusele üleminekut ülejäänud valdkondadega võrreldes piisavalt kasvanud ning on liigselt poliitilistest otsustest mõjutatud. Kõrgkoolid tunnistavad, et õppejõudude töötasud ei ole konkurentsivõimelised. (Riigikontroll, 2019)

Tartu Ülikooli personaliosakonna andmetel (K. Kuningas, e-kiri, 28.10.2019) on haridusteaduste instituudis ja infotehnoloogia instituudis tööjõu voolavus probleemiks ning Pärnu kolledži tööjõu voolavus on huvipakkuv regionaalse üksuse eripärade tõttu. Haridusteaduste instituudi juhataja Äli Leijen vastas uuringus osalemisele eitavalt (Ä. Leijen, e-kiri 6.11.2019). Infotehnoloogia instituudi juht Erkki Leego vastas esmasele arupärimisele, et küsib nõu TÜ personaliosakonnalt, kas sellise uuringu puhul pole tegemist töötajatelt dubleeriva tagasiside küsimise ja seega ebamõistliku tegevusena (E. Leego, e-kiri 24.11.2019). Hilisemad katsed Erkki Leegoga kontakti saada luhtusid. Pärnu kolledži direktor Garri Raagmaa oli nõus uuringus osalema ning lõputöö tulemustest huvitatud.

Lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid Tartu Ülikooli Pärnu kolledži direktorile töötajate tööga seotuse ja tööpõimituse suurendamiseks, et seeläbi vähendada vabatahtlikku voolavust. Eesmärgi saavutamiseks selgitatakse välja tööga seotuse ja tööpõimituse tase Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis.

Uurimisküsimused:

- Milline on Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töötajate tööga seotus ja tööpõimitus?
- Kas madala tööga seotuse ja tööpõimitusega töötajatel on kõrge töölt lahkumise kavatsus?

Lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- kirjeldada tööga seotuse ja tööpõimituse olemust ja tuua välja valdkonna mõisted;
- analüüsida ja võrrelda valdkonna tööga seotuse ja tööpõimituse teooriaid;
- kirjeldada tööga seotuse ja tööpõimituse eripärasid kõrghariduse valdkonnas;
- tuua välja tööjõu volavuse problemaatika Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis;
- viia läbi tööga seotuse ja tööpõimituse uuring Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis;
- teha järeldusi ja ettepanekuid Tartu Ülikooli Pärnu kolledži juhile suurendamiseks töötajate tööga seotust.

Lõputöö koosneb kahest osast. Esimeses tutvustatakse teoreetilisi aluseid ja teises uuringu empiirilisi tulemusi. Teooria esimeses alapeatükis selgitatakse tööga seotuse, tööpõimituse ja tööjõu volavusega seotud mõisteid. Teises alapeatükis analüüsitakse tööga seotuse ja tööpõimituse aluseks olevaid teooriaid. Esimese peatüki lõpus kirjeldatakse tööga seotuse ja tööpõimituse eripärasid hariduse valdkonnas. Lõputöö teises peatükis kirjeldatakse Tartu Ülikooli Pärnu kolledži personali volavuse problemaatikat, tutvustatakse läbiviidud uuringut ning analüüsitakse selle tulemusi. Empiirilise uuringu läbiviimiseks viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu Tartu Ülikooli Pärnu kolledži direktori Garri Raagmaaga ja korraldatakse ankeetküsitlus Pärnu kolledži töötajate seas. Lõpetuseks tehakse tulemuste põhjal järeldused ning tehakse Pärnu kolledži juhile ettepanekud tööjõu volavuse vähendamiseks.

1. TÖÖJÕU VOOLAVUS JA TÖÖGA SEOTUS HARIDUSE VALDKONNAS

1.1. Tööga seotuse ja tööpõimituse olemus ning nende mõju tööjõu voolavusele

Esimeses alapeatükis antakse ülevaade peamistest lõputöö mõistetest – tööga seotus ja tööpõimitus – ning selgitatakse tööjõu voolavuse mõju organisatsioonidele. Autor toob välja tööga seotuse ja tööpõimituse kui eraldiseisvate nähtuste kujunemise ning selle, kuidas need mõjutavad töötajate suhtumist oma tööandjasse (organisatsooni) ning töökohta.

Tööga seotuse (*engagement*) kui nähtuse kohta kirjutas esimesena Kahn (1990), hinnates sellega kui palju töötaja end füüsilisel, kognitiivsel ja emotsionaalsel tasandil tööga seob. Kahni lähenemise järgi otsustab töötaja, kui palju ta töösse panustab selle põhjal, mida ta tööil kogeb ning seotus on ebastabiilne seisund, mis võib muutuda päevast päeva sõltuvalt mõjutajatest. Hilisemad autorid on lähenenud tööga seotusele kui oluliselt püsivamale konstruktsioonile (Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2017).

Tööga seotus ja läbipõlemine (*burnout*) on omavahel tugevas vastandlikus seoses (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004). Maslach ja Leiter defineerisidki (viidatud Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008, lk 188 vahendusel) tööga seotuse läbipõlemise vastandina, hinnates seda sama küsimustikuga (*Maslach Burnout Inventory*), kus madalad kurnatuse ja küünilisuse ning kõrge töötõhususe skoorid viitasid tööga seotusele kui läbipõlemise vastandile. Seega pärast Kahni esialgset lähenemist tööga seotusele prooviti seotust defineerida läbipõlemise kaudu. Hilisemad autorid on tööga seotuse ja läbipõlemise vastandlikkuse kahtluse alla seadnud. Tööga seotust peetakse positiivseks seisundiks ja läbipõlemist selle negatiivseks vastandiks, kuid need võivad inimesel avalduda samal ajal korraga (W. Schaufeli & Salanova, 2011), mistõttu ei asu need seisundid ühe skaala erinevates otstes (W. B. Schaufeli, Salanova, Lez-Roma, & Bakker, 2002). Kuna need

kaks seisundit võivad esineda samaaegselt, siis peab tööga seotus olema omaette nähtus. See on küll negatiivses seoses läbipõlemisega, kuid need pole teineteist välistavad. Praktikast on üsna tõenäoline, et töötaja kogeb läbipõlemist, kuid jääb sellegipoolest tööga seotuks. (Kuok & Taormina, 2017, lk 264) Seetõttu ongi tööga seotus tänasel päeval defineeritud omaette seisundina, eraldiseisvana läbipõlemisest.

Praegu laialt levinud ja tunnustatud definitsiooni järgi on tööga seotus positiivne, rahuldustpakkuv meeleseisund, mida iseloomustab tarmukus (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja kaasahaaratus (*absorption*) (Schaufeli, Salanova, Lez-Roma, & Bakker, 2002, lk 74). Tarmukust iseloomustab kõrge energiatase ja vaimne vastupidavus tööle; valmisolek panustada tööülesannete täitmisesse ning püsivus raskuste tekkimisel. Pühendumine on enda tegevuse tähtsustamine, entusiasm ning uhkusetunne oma tööga seoses. Kaasahaaratus kirjeldatakse kui täielikku kontsentreeritust: aeg möödub märkamatuks ja inimesel on raske töötegemist lõpetada. Viimast samastatakse mõnikord *flow*-seisundiga, kuigi *flow* on lühemaajalisem kogemus. (Schaufeli *et al.*, 2002, lk 74-75)

Tarmukust ja pühendumust on tööga seotuse alustalad (Maricuțoiu, Sulea, & Iancu, 2017, lk 36) ja omavahel nii tugevas seoses, et on soovitatud nende põhjustajaid ja tagajärgi täpsemalt uurida (Schaufeli *et al.*, 2002, lk 86). Tarmukust ja pühendumust on vastavalt läbipõlemise komponentide kurnatuse ja küünilisuse vastandid. Tööga seotusele lisatud kaasahaaratus komponent aga ei ole läbipõlemist iseloomustava eneseteostuse vähenemise vastand.

Tööga seotus on positiivse psühholoogia osa. See on seisund, kus inimene tunneb end tööga seoses positiivselt ja kaasahaaratuks ning panustab tööülesannete täitmisesse rohkem, kui temalt nõutakse. Tihti rakendatakse selleks isiklike ressursse ning antakse rohkem, kui vastu saadakse. Töötaja peab aga tunnetama, et ta saab selle eest vahetuskaubana mingeid muid hüvesid. Piisavast tunnustusest või arenguvõimalustest pikemaks ajaks ilma jäänud inimesel võib tekkida läbipõlemine.

Kuigi valdavalt on tööga seotust kirjeldatud positiivse nähtusena, millel on positiivsed tagajärjed, leidub ka võimalikke negatiivseid tagajärgi. Kuna tööga seotud töötaja panustab lisaks tööressurssidele palju isiklike vahendeid ja on valmis tegema rohkem kui ametlikult nõutud, siis võivad kannatada töövälised suhted. (Halbesleben *et al.*, 2009,

lk 1460) Kui töötaja kasutab tööl oma ressursse (näiteks aeg, vaimne pingutus) rohkem, siis võib neist peresuhetes puudu tulla. Halbesleben *et al* uuringust (2009, lk 1460) selgus ka, et kohusetunne on iseloomujoon, mida võib käsitleda ressursina ning mille omamine annab eelise. Kohusetundlik inimene suudab edukamalt ka tööga seotud olles töö ja pereelu balansseerida.

2001. aastal avaldati esimene ja paljude autorite poolt tsiteeritud artikkel tööpõimituse (*job embeddedness*) teemal. Tööpõimitus ehk tööle kinnistamine on segu jõududest ja põhjustest, mis hoiavad töötajat töökohal ehk näitab mil määral töötaja tunneb, et tema praegune töö on tema elu osa. See hõlmab endas töötaja seotust töökaaslaste ja gruppidega organisatsioonis, töötaja väärtuste ja organisatsiooni eesmärkide ühildumist ja tajutatavat ohverdust, mille töötaja peab tegema töökohalt lahkumisega. Autorid hindasid, et tööpõimitus on töölt lahkumise kavatsusega suuremas põhjuslikus seoses, kui töörahulolu või organisatsiooniline pühendumus. (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001) Tööpõimituse mudelit kirjeldatakse pikemalt teises alapeatükis (lk 13).

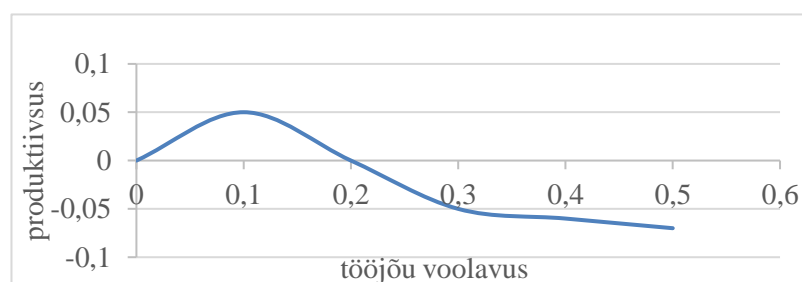
Töötaja võib langenud töörahulolu kiuste töökohale jääda, sest mingitest muudest hüvedest loobumine oleks liiga suur ohverdus (Zhang et al., 2019). Tööpõimitus ja tööga seotus ei pruugi olla samaaegselt tugeval tasemel. Töötaja võib olla oma töökohas kinni, kuigi see ei meeldi talle ja ta ei tunne end tööga seotult. Tööpõimitus on tugevam tööl hoidja, kui tööga seotus. See on oluline tähelepanek lõputöö kontekstis, kuna tööjõu voolavust mõjutavad need mõlemad. Burton et al. (2010, lk 46-47) uurisid tööpõimituse puhverdavat mõju organisatsiooni kodanikuks olemisele (*organizational citizenship behaviour*) ja produktiivsusele negatiivse sündmuse toimumise korral. Uuringus loetletud negatiivseteks sündmusteks olid muuhulgas edutamisesest või palgatõusust ilmajäämine ja madal hinnang töötulemustele. Selgus, et töötajate suhtumine oma organisatsiooni ja produktiivsus langesid negatiivse sündmuse toimumise korral vähem kõrge tööpõimitusega töötajate seas. Kuna negatiivne sündmus mõjutas neid töötajaid vähem, otsustasid nad väiksema tõenäosusega selle negatiivse sündmuse tõttu töökohta vahetada.

Tööpõimituse mõju töökohalt lahkumisele on erinev kollektivistlikes ja individualistlikes ühiskondades. Kollektivistlikes ühiskondades on omavahelised tööalased ja töövälised suhted inimeste jaoks olulisemad ning nende mõju töökohal püsimisele seetõttu suurem. Uuringute järgi on töövälise tööpõimitus töökoha säilitamise tegurina kollektivistlikes ühiskondades suurema mõjuga kui individualistlikes ühiskondades. Samas on leidnud

kinnitust, et tööpõimituse mõju tööl püsimisele on suurem naiste seas ja avaliku sektori töökohtadel. (Jiang, Liu, McKay, Lee, & Mitchell, 2012) Seega, võiks tööpõimituse suurendamine olla ülikoolis töötavate naiste töölt lahkumist takistava meetmena üsna tõhus.

Organisatsioonide toimimine ja edukus sõltub tema liikmete panusest. Eesmärgist lähtuvalt värvatud personal tagab organisatsiooni toimimise. Tööjõu voolavus on töötajate liikumine ametikohtade, töökohtade ja ettevõtete vahel (Abbasi & Hollman, 2000, lk 333). Entusiastlik ja lojaalne töötaja loob klientidega produktiivsed töösuhted. Organisatsioonile on parem hoida kogunud ja töökaid liikmeid, mitte pidevalt uusi värvata. (Abbasi & Hollman, 2000, lk 334)

Tööandjad on teadvustanud, et töötajad on nende olulisim vara ning nad peavad töötajate hoidmiseks pingutama ning tagama nende heaolu. Ettevõtte majandusnäitajad on korrelatsioonis investeeringutega oma töötajate heaolusse (Goetzel, Guindon, Jeffrey Turshen, & Ozminkowski, 2001). Tööjõu voolavus on teatud piirini positiivne, tuues kaasa isegi produktiivsuse kasvu. Produktiivsuse ja tööjõu voolavuse graafik on tagurpidine U-täht (tööjõu voolavus asub x-teljel ja produktiivsus y-teljel, joonis 1, lk 9), kus optimaalse tööjõu voolavuse korral on produktiivsus maksimaalne, kuid kõrge tööjõu voolavuse korral jätkab graafiku kõver langemist. (De Winne, Marescaux, Sels, Van Beveren, & Vanormelingen, 2019)



Joonis 1. Tööjõu voolavuse mõju organisatsiooni produktiivsusele (De Winne et al., 2019)

Võimekamatel töötajatel on suurem võimalus teises organisatsioonis tööd leida, mistõttu on nende mobiilsus suurem. Ajude väljavool mõjub halvasti innovatsioonile, raskendab tähtaegadest kinnipidamist. Seeläbi langenud teenuste kvaliteet mõjub negatiivselt klientide rahulolule. (Abbasi & Hollman, 2000, lk 333) Lahkunud töötaja ülesandeid

täitev asendaja ei ole nende ülesannete täitmisel sama efektiivne, kliendid märkavad seda ning ettevõtte maine saab kannatada. (Butali *et al.*, 2013, lk 5) Lisaks uue töötaja värbamise otsestele kuludele tuleb arvestada ka mõjuga kliendisuhetes; saamata jäänud tuluga, kuni töökoht on täitmata; personali moraali ja töökeskkonna stabiilsuse kahjustumisega (Abbasi & Hollman, 2000: lk 334)

Töötaja vahetumisega seotud otsesed kulud on (*Ibid*, lk 334):

- lahkuva töötaja võimalik kompensatsioon;
- reklaam;
- värbamine;
- valik;
- tööle võtmine;
- töötaja väljaõpe.

Töötajate töö hoidmiseks ei piisa vaid kõrge töötasu maksmisest. Töötasu suurus on töötaja jaoks suur motivaator, kuni see on tõusnud teatud põhivajadusi täitva tasemeni. Majandusteadusest tuntud piirkasulikkuse seaduse järgi on iga ühiku töötasu lisamisega tootlikkuse kasv suhteliselt aina väiksem. (Butali *et al.*, 2013) Selline lähenemine on kooskõlas Maslow vajaduste hierarhilise püramiidiga, kus töötasu paikneb alumises, baasvajaduste osas.

Töölt lahkumise kavatsus on teadlik soov leida uus töökoht teises organisatsioonis (Tett & Meyer, 1993, lk 262). Töölt lahkumise kavatsus ei pruugi alati viia tegeliku töölt lahkumiseni. Näiteks majanduskasvu aeglustumine võib viia selleni, et töötajal on soov töökohta vahetada, kuid alternatiivide puudumise tõttu ei saa seda teha. Madala tööpuuduse tingimustes on töölt lahkumise kavatsusega töötajal suurem võimalus leida endale uus sobivam töökoht. (Carsten & Spector, 1987) Kui on soov ennustada töötajate lahkumist, siis täpsema prognoosi saab tööpõimituse mõõtmise kaudu, mitte töörahulolu hinnates, kuna tööpõimitus arvestab lisaks töövälise faktoritega ning ei põhine ainult töötaja tunnetusel. (Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield, 2007a, lk 1033) Teooria kohaselt on tööotsingud ja töölt lahkumise kavatsus nõ nakkuslik. Kui üks töötaja kaalutleb töölt lahkumist ja mainib seda ka kaastöötajatele, siis selline käitumine suurendab ka nende teiste töötajate kahtlusi töökoha sobivuses ning võib käivitada ahelreaktsiooni. Eriti tugev on selline efekt väiksemates ja tihedalt läbikäivate töötajatega organisatsioonides ning

võtmepositsioonil oleva töötaja lahkumise korral. Sellise „nakkuse“ levikut aitab takistada tööpõimitus. (Felps et al., 2009)

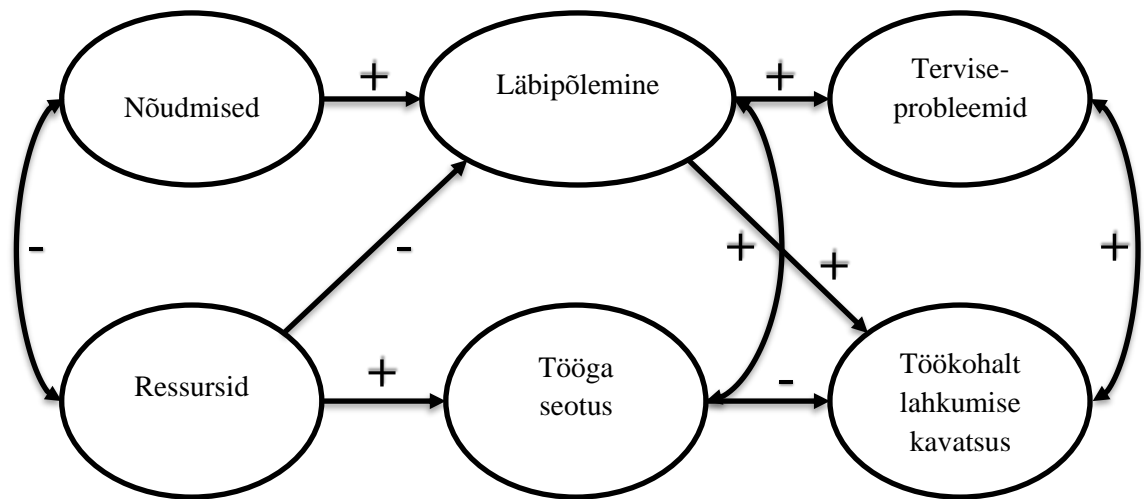
Töötajate töökohal hoidmiseks ja tööjõu voolavuse vähendamiseks võib olla abi tööga seotuse ja tööpõimituse mõistmisest, sest need aitavad töötajat töökohal hoida. Tööga seotus on mitmes mõttes tööpõimitusega sarnaste karakteristikutega, kuid viimane on püsivam ning hõlmab endas ka tööväliseid faktoreid. Tööga seotuse ressursid on seotud energia ja psühholoogiliste faktoritega, mida pakub töö ise; tööpõimituse aluseks on töökoht ja organisatsioon, aga ka elukeskkond. Seega, nende kahe nähtuse alused on erinevad.

1.2. Tööga seotuse ja tööpõimituse teoreetilised lähtekohad

Tööga seotus ja tööpõimitus on personalitöö uurijate jaoks huvipakkuvad nähtused ning nende tausta mõistmine aitab töötajate vajadusi ja soove paremini mõista. Nende nähtuste taga on teooriad ning neid aitavad selgitada teooriad ja mudelid. Selleks, et leida tööga seotuse ja tööpõimituse mõõtmiseks parimad meetodid ja saadud tulemusi paremini hinnata, tuleb vaadelda nende nähtuste tausta.

Mõistmaks, mis inimese tööga seotust suurendab ning mis seda vähendab, tuleb inimest pidada kasumit taotlevaks isikuks. Töö nõudmiste-ressursside mudeli (*job demands-resources model*, joonis 2, lk 12) kohaselt jagunevad töötingimused kaheks: nõudmised ja ressursid. Nõudmised on need töö füüsilised, sotsiaalsed või organisatoorsed aspektid, millega kaasnevad töötajale füüsilised või psühholoogilised lisakulud. Ressursid on füüsilised, sotsiaalsed või organisatoorsed aspektid, mis aitavad kaasa ülesannete lahendamisele; vähendavad nõudmisi ja nendest tulenevaid kulusid; aitavad töötajal areneda. (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)

Nõudmiste suurenemine võib kaasa tuua töötaja kurnatuse (joonis 2, lk 12), kuid ei pruugi vähendada tema tööga seotust. Ressursside puudujääk põhjustab tööga seotuse vähenemist, aga mitte kurnatust. Kui korruga suurenevad nõudmised ja vähenevad ressursid, viib see läbipõlemiseni. (Demerouti *et al.*, 2001, lk 508) Samas, madala ressurside taseme püsimise korral ei too nõudmiste vähendamine kaasa tööga seotuse kasvu. Nõudmised ei mõjuta nii otseselt tööga seotuse taset. (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004)



Joonis 2. Töö nõudmiste-ressursside mudel ja selle seos tööga seotuse ning läbipõlemisega. Allikas: Demerouti *et al.*, 2001, lk 297

Läbipõlemise ennetamiseks ja vältimiseks soovivad Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen (2009, lk 911) töökoormuse vähendamise asemel anda töötajale lisavahendeid. Nende hinnangul aitavad autonoomia suurendamine, sotsiaalne tugi ja tagasiside andmine töötajal oma ülesandeid täita ning samal ajal suurendab ka tööga seotust. Kui töötaja ei saa vajalikke ressursse tööandjalt, panustab ta ülesannete täitmisse palju isiklikke lisavahendeid. Kui ta ei saa tööandjalt tunnustust või ei näe arenguvõimalusi, tunnetab ta vastastikuse koostöö ebapiisavust. Kui töötaja pika aja jooksul annab rohkem kui vastu saab, võib tekkida läbipõlemine. (W. Schaufeli & Salanova, 2011) Töötaja isiklikud ressursid aitavad tema tööga seotust suurendada. On tehtud selgeks, et vanuse lisandudes omandab töötaja rohkem isiklikke ressursse (emotsioonidega toimetuleku oskused, karjääriidentiteet), millega saab tööga seotust suurendada. (Kim & Kang, 2017) Järelikult, tööandja peab oskama hinnata, kas töötajal tekivad antud ülesannetega raskused seetõttu, et neid on liiga palju või pole kohustustega koos määratud piisavaid õigusi. Töö nõudmiste-ressursside mudel on arenenud teooriaks (Bakker & Demerouti, 2017, lk 276).

Tööga seotust mõjutavate tegurite ja tööga seotuse tagajärgede kohta on Alan Saks loonud mudeli, mille kohaselt mõjutavad tööga seotust töö iseloom, premeerimise ja tunnustamise süsteem, tunnetatav organisatsiooni ja ülemuse toetus ning õiglustunne. Tööga seotuse tase mõjutab seda, milline on töötaja töörahulolu, organisatsiooniline käitumine (organisatsiooni kodanikuks olemine) ja töölt lahkumise kavatsus. Selle lähenemise järgi on tööga seotus töötaja seotus organisatsiooni, mitte kitsalt töö(ülesannete) endaga. (Saks, 2006)

Tööga seotuse erinevust töötajate seas on püütud selgitada ka sotsiaalse vahetuse teooria abil. Töötaja ja tööandja omavaheline usaldus on psühholoogilise leppe alustalaks. Rousseau (1989, lk 124) defineerib psühholoogilise leppe kui indiviidi uskumuse töötaja ja tööandja vastastikest kohustustest. Leppe üheks oluliseks tunnuseks on indiviidi arvamus, et kokkulepe on vastastikune ning olemas ühine arusaam, mis seob osapooli nende tegevuses (Rousseau, 2001, lk 512). Sotsiaalse vahetuse teooria aitab selgitada, miks töötajad reageerivad erinevatele tööga seotust mõjutavatele faktoritele erineval moel. Töötajate tööga seotus sõltub nende tajutavast organisatsioonipoolsest toest. (Saks, 2006) Seega, alati ei piisa töötaja tööga seotuse suurendamiseks objektiivselt heade töötingimuste loomisest, vaid oluline on töötaja subjektiivne arvamus, et temaga käitatakse õiglaselt ja töötaja-tööandja suhe rajaneb mõlemapoolselt kasulikele alustele.

Tabel 1. Tööpõimituse kuuefaktoriline mudel

Faktor	Organisatsioon (tööga seotud)	Kogukond (tööväline)
Dimensioon		
Sidemed	Ametlikud ja mitte-ametlikud seosed teiste inimeste või inimgruppidega organisatsioonis	Seosed kogukonna ja inimestega, kellega individ regulaarselt läbib ning suhestumine keskkonnaga, milles ta tööväliselt viibib
Sobivus	Isiku tunnetuslik sobivus organisatsiooniga: isiklikud väärtused, karjäärisihid ja tulevikuplaanid peavad sobituma organisatsioonikultuuri ja töökoha seatud nõuetega (teadmised, oskused)	Isiku tunnetuslik sobivus kogukonna ja ümbritseva keskkonnaga
Tunnetatav kahju	Tajutav rahaline ja psühholoogiline kulu, mis tekib töökohalt lahkumisega (töötasu, kolleegid, lisahüved)	Töökaotus või -vahetus võib kaasa tuua elukoha või elukorralduse muutuse (seniste sõprade kaotamine)

Allikas: autori koostatud Mitchell (2001, lk 1104-1105) järgi

Tööpõimituse elemendid jaotuvad kaheks (vt. tabel 1): tööga seonduvad (*on-the-job embeddedness*) ja töövälised (*off-the-job embeddedness*). Neid kahte eraldi uurides on selgunud, et tööga seonduv tööpõimitus on tugevamas negatiivses seoses töölt lahkumise kavatsusega, kui tööväline tööpõimitus. Põhjuseks asjaolu, et töökoha vahetamisega ei kaasne alati elukoha vahetus ja sõprade kaotamine. Veelgi enam - aktiivne kogukondlik läbikäimine võib anda teadmisi või edendada kontaktide loomist uue töökoha leidmiseks. Sellisel juhul tööväline tööpõimitus hoopis suurendab töölt lahkumise kavatsust. (Allen, 2006)

Sama leidsid ka Coetzer *et al.* (2018), et töövälise tööpõimituse mõju töösooritusele ja töökohalt lahkumise kavatsusele sõltub sellest, kas töökoha kaotamine või vahetamine tooks kaasa elukoha vahetuse. Seega, kui töötaja arvab, et töökoha vahetus tooks vältimatult kaasa ka elukoha vahetuse või muudatused sõpruskonnas, mis on talle ebasoovitavad, siis ta on senise olukorra säilitamise nimel valmis töökohta hoidma. Ilmselt on töökoha vahetusega kaasneva elukoha muutus tõenäolisem väiksemates asulates, kus alternatiivseid töökohti napib.

Personalijuhtimise uurijad on tööpõimitust seostanud Hobfolli (1989, lk 516) ressursside säilitamise teooriaga (*conservation of resources theory*), mille kohaselt püüdlevad inimesed ressursside omandamise, kaitsmise ja säilitamise poole. Hobfoll lõi oma teooria stressi põhjuste kirjeldamiseks ning selle kohaselt tekib stress kui (*Ibid.*):

- inimene tunnetab ohtu kaotada ressursse;
- toimub tegelik ressursside kadu;
- isik ei saa tehingust kulutusele vastaval määral kasu.

Seega on tööpõimituse töökohal hoidva jõu taga hirm kaotuse eest. Töötasu, väljavaated edutamiseks, enesearenduse võimalused, suhted töökaaslastega – need on näited ressurssidest, mille kaotuse hirm on korrelatsioonis nende suuruse või kvaliteediga. Mida rohkem on inimesel kaotada, seda rohkem ta panustab *status quo* säilitamisse ja parendamisse ning seeläbi kasvab töösooritus. Ühtlasi on leidnud kinnitust, et tööga lisandunud ressursid rakendab töötaja ennekõike tööle, s.t re-investeerib kasu tekkimise kohas. (Wheeler, Harris, & Sablynski, 2012, lk 248) Töötajale tähendab see töö käigus omandatud uute teadmiste ja oskuste rakendamist selliselt, et töötulemuste paranemine tooks kaasa töötasu või staatuse tõusu. (Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009, lk 1453) Seega tekib omamoodi tsükkel, kus tööpõimituse tagajärjel tekivad uued ressursid ning need omakorda suurendavad põimitust.

Töötajapoolse innovatsiooni avaldumise vormid on uute ideede genereerimine, nende ideede levitamine ja rakendamine. Ng ja Feldmani uuringust (2010) ilmnes, et tööpõimitus avaldab mõju just kahele viimasele – uute ideede levitamisele ja nende rakendamisele – ning ideede genereerimisele kaasa ei aita. Tööpõimitus on innovaatilisusega tugevemalt seotud väikestes organisatsioonides; keskmistes ja suurtes organisatsioonides on innovatsiooni avaldumine tööpõimitusega vähem seotud (Coetzer *et al.*, 2018).

Tabel 2. Tööjõu volavuse põhjuseid hindavad teooriad ja mudelid

Teooria/mudel	Kirjeldus	Omapära
Töö nõudmiste ja ressursside mudel (Demerouti, 2001)	Kui töötaja saab tööandjalt/organisatsioonilt vähem, kui vastu annab, siis tekib ebavõrdsus ja töötaja tööga seotus väheneb (võib viia läbipõlemiseni)	Subjektiivne / tööga seonduv
Tööpõimituse kuuefaktoriline mudel (Mitchell, 2001)	Tööpõimitus koosneb tööga seonduvatest ja töövälisest sidemetest, sobivusest ja tunnetatavast kahjust	Objektiivne+subjektiivne / tööga seonduv ja tööväliline Pehmendab negatiivseid lööke
Ressursside säilitamise teooria (Hobfoll, 1989)	Inimesed püüdleavad ressursside omandamise, kaitsmise ja säilitamise poole.	Subjektiivne / tööga seonduv
Sotsiaalne vahetus, psühholoogiline lepe (Rousseau 1989)	Tööga seotus sõltub töötaja tajutavast organisatsioonipoolest toet. Töötaja tööga seotus sõltub tema subjektiivsest hinnangust töösuhtesse, mida ta arvab, et tema annab organisatsioonile ja mida peaks saama vastu.	Subjektiivne / tööga seonduv
Tööga seotus (Schaufeli, 2002)	Positiivne, rahuldustpakkuv meeleseisund, mida iseloomustab tarmukus (vigor), pühendumine (dedication) ja kaasahaaratus (absorption)	Subjektiivne / tööga seonduv Stabiilne seisund
Tööga seotuse eelduste ja tagajärgede mudel (Saks, 2006)	Põhineb sotsiaalse vahetuse teooriale, koondab tööga seotuse eeldused (töö omapärad, tunnetatav organisatsiooni toetus, tunnetatav ülemuse toetus, õiglustunne) ja tööga seotuse tagajärjed (tööra hulolu, töölt lahkumise kavatsus, organisatsiooni kodanikuna käitumine)	Subjektiivne / tööga ja töökohaga seonduv
Tööra hulolu teooriad (Maslow, Herzberg jt)	Töötaja hinnang, mil määral ta on oma töökohaga rahul	Subjektiivne / töökohaga seonduv

Allikas: Demerouti et al., 2001; Hobfoll, 1989; Mitchell et al., 2001; Saks, 2006; W. B. Schaufeli et al., 2002

Erinevad tööjõu volavuse põhjuseid hindavad mudelid on ülevaatlilikult esitatud tabelis 2 (lk 15). Tööjõu volavuse ennustamiseks kasutatakse väga laialdaselt Maslow, Herzbergi, McLellandi ja teiste teooriatel põhinevaid tööra hulolu uuringuid, kuid tööra hulolu mõõdab vaid seda, mida töötaja oma töö kohta tunneb. Tööpõimituse mudel sisaldab nii subjektiivseid kui objektiivseid seoseid, mis töötajal on nii oma töökoha kui ka töökoha välise keskkonnaga. Ameerika Ühendriikides läbi viidud uuringust selgus, et madala tööpõimitusega töötajate töölt lahkumise kavatsus ei sõltu nende tööga rahulolu tasemest. (Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield, 2007, lk 1040) Seega, lõputöö autori

hinnangul ei ole klassikalised töörahulolu uuringud parim vahend personali voolavuse ennustamiseks.

Sellesse alapeatükki olid koondatud tööga seotuse ja tööpõimituse aluseks olevad teooriad ja mudelid. Selgus, et tööga seotust tuleb vaadelda töötaja perspektiivis ja hinnata töötaja enda arvamust töösuhte ja tööandja kohta. Tööpõimitus on töötaja subjektiivne hinnang sellele, millest ta töökohalt lahkudes ilma jääb. Samas sisaldab see ka objektiivseid näitajaid, nagu sidemed, mis inimesel on töökaaslaste ja naabruskonnas elavate inimestega.

1.3. Tööga seotuse ja tööpõimituse eripärad kõrghariduse valdkonnas

Personalijuhtimine on kõrgkoolide jaoks väga oluline teema ja pidevas muutumises. Traditsioonilised kõrgkoolid peavad järjest enam võistlema kõiksugu uute hariduse pakkujatega. Samuti võistlevad nad tööandjana väga paljude ettevõtetega, kes soovivad professoreid ja teisi töötajaid enda juurde meelitada. Kõrgkoolid ei suuda erasektori töötasudega võistelda ning peavad nägema aina rohkem vaeva, et oma töötajaid hoida.

2014. aastal Barkhuizen, Rothmann, & van de Vijver'i (lk 330) poolt avaldatud Lõuna Aafrika kõrgharidustöötajate seas tehtud uuring näitas, et akadeemilise personali nõudmiste suurendamine võib viia läbipõlemiseni. Läbipõlemine omakorda toob kaasa terviseprobleemid. Ühtlasi leidis kinnitust, et ressursside suurendamine suurendas tööga seotust. Ühe isikliku ja töövälise ressursina analüüsiti optimismi. Optimism aitab nõudmistega kohaneda ja vastu seista negatiivsetele tööga seotud aspektidele.

USA ülikoolide töötajate seas läbi viidud uuringuga mõõdeti kolme erineva stressori mõju tööga seotusele. Rollikonflikti, ülekoormuse ja rolli ebamäärasuse võrdluses oli suurima negatiivse mõjuga just viimane loetletutest. Rolli ebamäärasus viitab olukorrale, kus töötaja ei saa täpselt aru, mida temalt nõutakse, mis omakorda vähendab tema tööalaseid pingutusi. (Curran & Prottas, 2017) Selged ja üheti mõistetavad töökäsud aitavad töötaja tööga seotust suurendada ja seeläbi vähendada tema soovi töökohta vahetada.

Teine Lõuna Aafrika ülikoolides tehtud uuring otsis seoseid tööpõimituse, tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsuse vahel. Selgus, et tööga seotuse ja tööpõimituse vahel on

statistiliselt oluline seos. Töölt lahkumise kavatsus on negatiivses seoses tööga seotuse (korrelatsioon -0,32) ja tööpõimitusega (-0,42). Tulemused kinnitavad teooriat, et tööpõimitus aitab paremini ennustada töölt lahkumise kavatsust. Autorid soovivad personali kinnistamise meetmete kasutuselevõtul arvestada tööpõimituse ja tööga seotuse mõjuga töökohalt lahkumise kavatsusele. (Takawira, Coetsee, & Schreuder, 2014)

Fatima *et al.* Pakistani ülikooli töötajate uuringus (2015) selgus seos töötajate vanuse ja tööpõimituse vahel. Vanemad ja pikaajalisemad töötajad on kauem kogenud organisatsiooni tuge ning tunnetavad tööandjat usaldusväärseks. Samas leiti, et vanus oli negatiivses seoses organisatsiooni liikmelisust väljendava käitumisega (*organizational citizenship behaviour*). (lk 428-429) See tähendab, et vanuse ja tööstaaži lisandumisega väheneb soov panustada rohkem, kui töölepingus või ametijuhendis kirjas.

Teise Pakistani ülikoolide töötajate seas korraldatud uuringuga otsiti seoseid töötajate demograafiliste näitajate ja tööpõimituse vahel. Selgus, et meeste tööpõimitus on suurem kui naistel. Kuna Pakistani kultuuriruumis on mehed peamised perekonna ülalpidajad, siis neil on suurem vastutus töökoha hoidmisel. Samast uuringust ilmnes, et suurim tööpõimitus on töötajatel, kelle tööstaaž on vahemikus 11-15 aastat. Ametikohtade lõikes on suurim tööpõimitus professorite seas ja vähem seotud on ülikooli abipersonal ja lektorid. Autorite soovitus on tegeleda naiste ja lühema staažiga töötajate tööpõimituse suurendamisega. (Ghaffar & Khan, 2017)

Ameerika Ühendriikide keskkooliõpetajate seas tehtud uuringus loetleti mõningaid põhjuseid, miks noored õpetajad koolist lahkuvad. Põhjusteks olid vähesed arenguvõimalused, personaalse lähenemise puudumine ja loomulikult ka madal töötasu. Autorid uurisid, kuidas aitab tööpõimitus neid töökohal hoida. Küsitluses osalesid kuni viis aastat oma ametikohal töötanud õpetajad, kellest osad olid töölt lahkunud ja osad jätkasid töötamist. Tulemustest selgus, et töökohal jätkajatel oli statistiliselt oluliselt kõrgem tööpõimituse tase. Autorid soovivad tööpõimituse suurendamiseks määrata noortele õpetajatele mentorid ja kaasata õpetajaid otsustusprotsessidesse. (Watson, 2018, lk 34-35)

Inimene saab olla üheaegselt tööga seotud ja kogeda läbipõlemist. Näiteks õpetaja töökoormus võib olla liiga suur ning ta tunnetab seetõttu emotsionaalselt end väga

väsinuna. Samal ajal võib see sama õpetaja tunda enda rolli noorte õpetamisel väga tänuväärseks ning see motiveerib teda pingutama. (Kuok & Taormina, 2017)

Hollandis läbiviidud uuringus mõõdeti avaliku sektori töötajate tööga seotust ning selle seost töö nõudmistega ja ressursidega. Selgus, et tööga seonduvad ressursid nagu sujuv meeskonnatöö, autonoomia ja huvipakkuvad tööülesanded toovad kaasa kõrgema tööga seotuse (korrelatsioon 0,46). Samas organisatsioonilised ressursid nagu karjääri võimalused ja ülemuste järelvalve mõju tööga seotusele on nõrk (korrelatsioon 0,052). (Borst, Kruijnen, & Lako, 2019, lk 12) Tartu ülikoolis kui avalik-õiguslikus organisatsioonis tasub sellele tähelepanu pöörata, et nende tööga seotust peaks selle uuringu taustal aitama suurendada just tööga, aga mitte organisatsiooniga seotud ressurside suurendamine.

Haridusvaldkonna ja ülikoolitöötajate tööga seotust ja tööpõimitust on lõputöö autori hinnangul Euroopas ja Eesti lähinaabrite juures vähe uuritud. Teemakohaseid artikleid leiab uuringutest Ameerikas, Aafrikas ja Aasias, kuid mitte Euroopas.

2. TÖÖGA SEOTUSE JA TÖÖPÕIMITUSE UURING TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽIS

2.1. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töäjõu voolavuse problemaatika

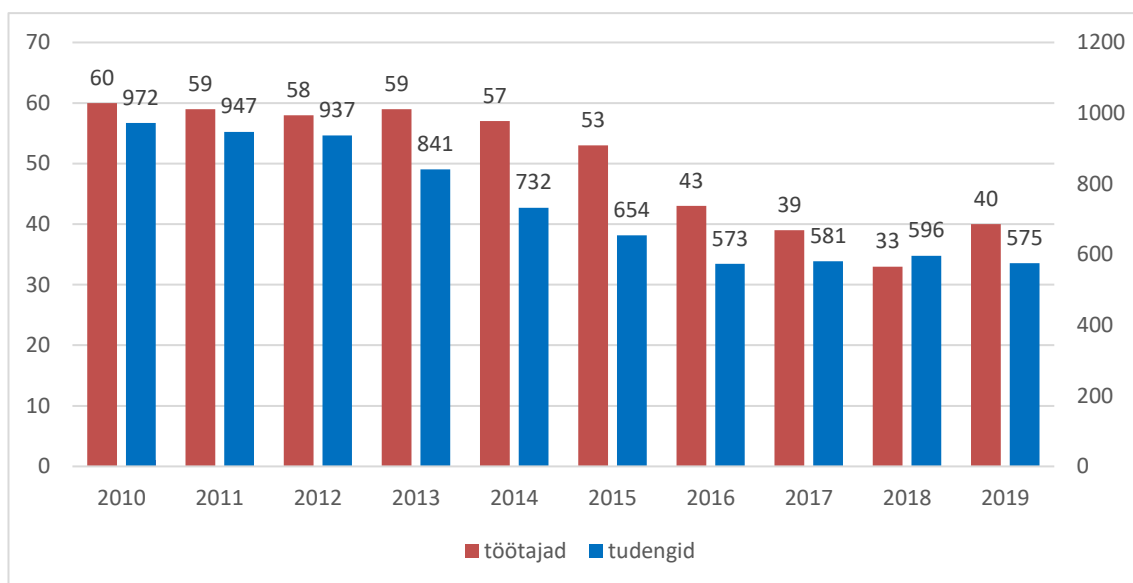
Pärnu kolledž on üks kolmest Tartu Ülikooli Tartust väljaspool asuvast akadeemilisest asutusest. Lisaks Pärnule on kolledž Narvas ja Viljandis kultuuriakadeemia. Need asutused täidavad ülikooli regionaalse arenduskeskuse rolli vastavates piirkondades. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž asutati 1996. aastal. Kolledž tegutseb TÜ asutusena oma põhikirja alusel. Praegune kolledži õppehoone valmis 1999. aastal, raamatukogu avati 2001. aastal. Pärnu kolledž kuulub Tartu Ülikooli sotsiaalteaduste valdkonda, pakub haridust turismi-, sotsiaal- ja spordivaldkonnas ning on arendab akadeemilisi traditsioone Lääne-Eestis. („Pärnu kolledži tekke- ja arengulugu“, 2012)

Pärnu kolledžis on tugeval järjel teenuste disaini ja juhtimise suund. See on loomulik, kuna Pärnu on tuntud turismisihtkoht. Paljud õppejõud ja lektorid on ise või on olnud ettevõtjad, kasutatakse ka külalislektoreid. Kõikides Pärnu kolledži õppekavades on oluline roll praktikatel, mille käigus kinnistatakse ja täiendatakse õpitut. Pärnu kolledž on partner mitmetes rahvusvahelistes projektides ning kolledži tudengid käivad end täiendamas välismaistes turismiasutustes. („Kolledžist“, 2012)

Tartu Ülikool nõuab alates 2018. aastast lektoritelt doktorikraadi. Enne nõude kehtestamist oli Pärnu kolledžis vastav kraad 17 lektorist vaid kahel. Kuigi töötajad püüdsid taotleda rakenduskõrgkoolile selles osas erandi tegemist, said kõigist nõudele mittevastanud töötajatest 2018. aastast lektorite asemel õpetajad. Kuigi toonane kolledži direktor Henn Vallimäe lubas töötajate palgad samaks jätta, tõdes ta, et õpetaja normkoormus on oluliselt suurem. Samuti ei julgenud ta lubada, et kolledž suudab õpetajatele vajaliku hulga auditooriumitunde tagada, mistõttu võidakse rakendada osalist tööaega. (Laine, 2017)

Põhjus, miks valdav enamus Pärnu kolledži lektoritest ei jõudnud tähtjaks doktorikraadini jõuda, peitub 2017. aasta sügisel avaldatud intervjuude põhjal Pärnu kauguses Tallinnast ja Tartust, kus doktoriõpet pakutakse. Samal ajal Pärnus töötamine ja doktorantuuris õppimine ei ole distantsi tõttu sugugi lihtne. Samuti ei ole motivaatoriks kõrgeima kraadiga kaasnev võimalus ise doktorantuuris õpetada, kuna kolledžis doktorantuur puudub. (Laine, 2017)

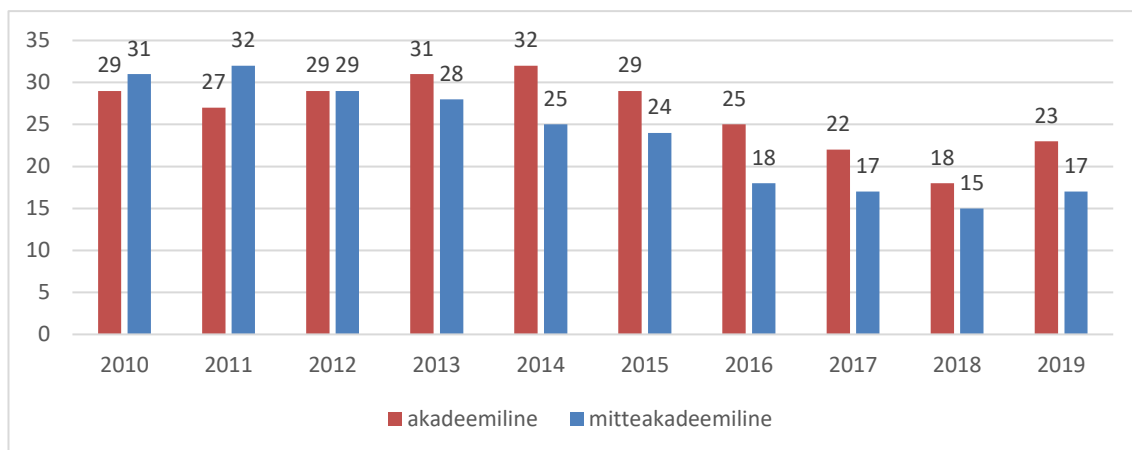
Pärnu kolledži praegune direktor Garri Raagmaa (e-kiri, 15.04.2020) sõnul on ka praegu töötajate leidmisel suurimaks probleemiks õigete ja kraadiga inimeste puudus. Ta hindas töötasude konkurentsivõimet madalaks ning eelarvepiiranguid selle põhjuseks. Garri Raagmaa sõnul saavad head tööd tegevad töötajad ka hästi tasustatud. Kuigi Tartu Ülikooli maine tööandjana ei olevat väga kõrge, seda ka madalate palkade tõttu, peaks tema sõnul sisekliima olema nüüd parem. 2019. aasta lõpu seisuga on doktorikraad 22% Pärnu kolledži akadeemilistest töötajatest („TÜ statistika“, s.a.).



Joonis 3. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töötajate arv ja tudengite arv aastatel 2010-2019 aasta lõpu seisuga („TÜ statistika“, s.a.)

Tartu Ülikooli personaliosakonna juhataja Kristi Kuningas tõi oma kirjas Pärnu kolledži välja ühe huvipakkuva näitena regionaalsest üksusest, mille tööjõu voolavust võiks uurida. Kolledži direktori sõnul on nad viimasel kolmel aastal kümme töötajat juurde võtnud ning ta loodab, et praegu ei kaalutle keegi töölt lahkumist. Tartu Ülikooli statistikast (joonis 3) nähtub, et lõppenud kümnendi esimesel poolel töötas Pärnu kolledžis ligi 60 töötajat, kuid praeguseks on töötajate arv langenud 40 lähedale. Ka

tudengite arv on vaatlusalusel perioodil vähenenud ligi 300 võrra, seega õppejõudude ja tudengite arvu vähenemine on olnud suhteliselt sama suur. Garri Raagmaa arvates on sagedasemad põhjused töölt lahkumiseks erinevad, nimetades näidetena sobimatut tööd, kehva klappi juhi ja kolleegidega ning madalat töötasu.



Joonis 4 Tartu Ülikooli Pärnu kolledži akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate arvud („TÜ statistika“, s.a.)

TÜ Pärnu kolledži akadeemiliste ja mitteakadeemiliste töötajate arv on 2019. aasta lõpu seisuga vastavalt 23 ja 17 (joonis 4). Lõputöö autor sai ankeetküsitluste laiali saatmise ajal Pärnu kolledži juhiabilt teada, et küsitluste link saadeti 42 töötajale, kellest 26 akadeemilist töötajat ja 16 tugitöötajat (K. Laanepõld, e-kiri, 14.04.2020). Selle info põhjal võiks järeldada, et 2019. aasta lõpu seisuga võrreldes on Pärnu kolledžisse tulnud juurde 2 töötajat.

Suurimate töökoha ja tööga seotud probleemidena kolledžis tõi Garri Raagmaa välja töötasu ja õppehoonet ennast, mille remont on kohe algamas. Tema sõnul on tööjõu volavuse vähendamiseks tõstetud töötajate palka ja muudetud tööd huvitavamaks. Kolledži direktori arvates on töötajatele olulised mitterahalised hüved: ühisüritused, reisimine, sportimine ja võimalus tegeleda ettevõtlusega.

2.2. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži tööga seotuse uuringu metoodika ja tulemused

Tartu Ülikooli kolledžis läbiviidud uuringu eesmärk on mõõta töötajate tööga seotuse ja tööpõimituse taset. Lõputöö autor küsis Tartu Ülikooli personaliosakonna juhatajalt, millistes Tartu Ülikooli struktuuriüksustes on probleeme personali volavusega. Personaliosakonna juhataja hinnangul tasub uurida töajõu volavuse põhjuseid Pärnu kolledžis, IT-osakonnas ja haridusteaduste instituudis (K. Kuningas, e-kiri, 28.10.2019). Sissejuhatuses kirjeldatud põhjustel õnnestus uuring läbi viia vaid Pärnu kolledžis.

Tabel 3. Lõputöö uuringu metoodika

Andmekogumine	Läbiviimise aeg	Üldkogum/valim	Eesmärk
Poolstruktureeritud ekspertintervjuu e-posti teel	Oktoober 2019	TÜ personaliosakonna juhataja	Selgitada välja, millistes TÜ struktuuriüksustes on töajõu volavus probleemiks
Ekspertintervjuu e-posti teel	Aprill 2020	Pärnu kolledži direktor Garri Raagmaa	Selgitada, millised on töajõu volavuse probleemid Pärnu kolledžis selle juhi arvates
Ankeetküsitlus <i>Google Forms</i> keskkonnas	Aprill 2020	Kõik TÜ kolledži töötajad	Mõõta töötajate tööga seotuse ja tööpõimituse taset ning töölt lahkumise kavatsust

Allikas: autori koostatud

Pärnu kolledži juhil paluti vastata küsimustele, et saada tema isiklik hinnang töötajate volavust mõjutavate tegurite kohta. Samuti vastas ta küsimustele, millega sai hinnata enda kui juhi olemasolevaid vahendeid ja tegevust ebasoovitava töajõu volavuse vähendamiseks. Pärnu kolledži direktori hinnangud on kirjas 2.1 alapeatükis.

Töötajate seas viidi uuring läbi *Google Forms* veebikeskkonnas. Küsitluse edastamiseks töötajatele kasutati Pärnu kolledži töötajate meiliaadresse. Küsimustik koosnes neljast jaotisest: üldised demograafilised andmed, tööga seotus, tööpõimitus ja töölt lahkumise kavatsus. Küsimusi oli kokku 39, neist 37 valikvastustega Likerti tüüpi skaaladega küsimused ja vanuse ning tööstaaži küsimused eeldasid numbrilist vastust. Küsitlusankeedi küsimused on esitatud lisa 2.

Töoga seotuse ja tööpõimituse mõõtmiseks kasutatakse küsimustikke. Töoga seotuse mõõtmiseks on loodud UWES küsimustik (*Utrecht Work Engagement Scale*), mis koosneb 9 küsimusest (W. B. Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Küsimustiku valiidsust on kontrollitud ja seda soovitatakse töoga seotuse mõõtmisel kasutada (Seppälä et al., 2009). UWES on populaarne instrument, kuna lähenemine on positiivse psühholoogiaga seotud. Selle asemel, et mõõta, mis töötajatel viga on (mis nende heaolu takistab), uuritakse tingimusi, mis võimaldavad töötajal end maksimaalselt realiseerida (Bakker & Demerouti, 2017). UWES küsimustik mõõdab vastaja tarmukust (*vigor*), pühendumist (*dedication*) ja kaasahaaratust (*absorption*). Kui töoga seotuse väärtused on kõrged, siis on tööandja suutnud luua töökeskkonna, kus töötaja isiklikud ja tööandja poolt antavad ressursid ning nõudmised on tasakaalus.

Tööpõimituse mõõtmiseks võetakse aluseks testitud küsimustik, mis on tõlgitud eesti keelde (Holtom, Mitchell, Lee, & Tidd, 2006). Sama küsimustikku on kasutanud oma magistritöös Liina Pints (Pints, 2018). Tööpõimitus on tõestanud end hea vahendina vabatahtliku töölt lahkumise ennustajana (Crossley et al., 2007, lk 1039) ning hilisemad uuringud on leidnud teisi organisatsioonilise käitumisega seotud ilminguid, millega tööpõimitus on tugevas seoses (Burton et al., 2010, lk 44).

Töölt lahkumise kavatsuse mõõtmiseks kasutatakse küsimustikku (TIS-6, *turnover intention scale*), milles on kuus küsimust. Bothma ja Roodt (Bothma & Roodt, 2013) näitasid oma uuringus, et vastajate töölt lahkumise kavatsuse skoorid olid vastavuses nende tegeliku käitumisega. Töötajate vastustest saadud skoorid olid statistiliselt väga tugevas seoses sellega, kas töötaja oli nelja kuu jooksul pärast uuringu läbiviimist töökohalt lahkunud või oli samas ettevõttes töötamist jätkanud.

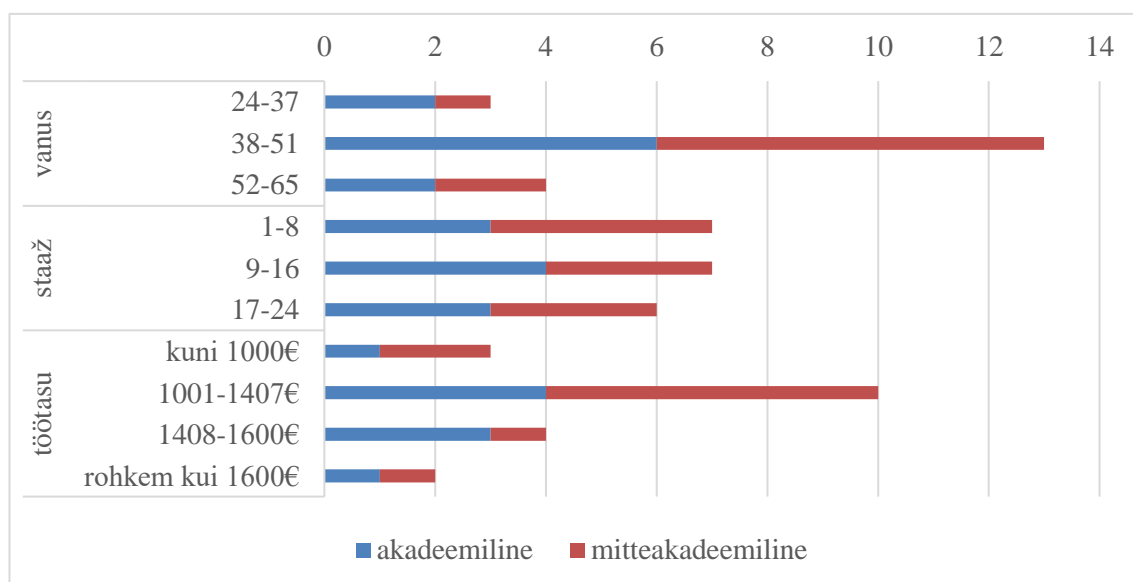
Tabel 4. Ankeetküsimustiku kategooriad

Küsimuste numbrid	Kategooria	Teooria
1.-6.	Demograafilised andmed	Üldised näitajad töötaja taustat
7.-15.	UWES – töoga seotus	Töoga seotus, töö nõudmiste ja ressursside teooria
16.-33.	Tööpõimituse küsimused	Ressursside säilitamise teooria
34.-39.	Töölt lahkumise kavatsus	TIS-6, (Bothma & Roodt, 2013)

Allikas: autori koostatud

Lõputöö autor küsib töötajate käest nii tööga seotuse kui ka tööpõimitusega seotud küsimusi, kuna erialakirjanduse järgi on tööpõimitus töölt lahkumisega (kavatsusega) tugevamas korelatsioonis, kui tööga seotus. Lõputöö autor soovib seda TÜ Pärnu kolledži näitel kontrollida. Pärnu kolledži töötajatele edastatud ankeedi küsimused on kirjas Lisas 2. Küsimuste jaotumine kategooriate kaupa on tabelis 4 (lk 23).

Küsimustiku *Goole Forms* link edastati Pärnu kolledži töötajatele siselisi vahendusel e-kirja teel 13.04.2020. Meeldetuletust või korduskutset välja ei saadetud ja hiljem vastajaid ei lisandunud. Küsimustik saadeti kõigile 42 Pärnu kolledži töötajale, mis tähendab et valimi moodustasid kõik üldkogumi liikmed. Vastused laekusid lingi saatmisega samal ja järgneval päeval (13.-14.04). Ankeetküsitluse vastajaid oli 20, mis moodustab 47,6% valimist. Ankeetküsitluse sotsiaal-demograafiliste küsimuste vastuste ülevaade on esitatud joonisel 5.



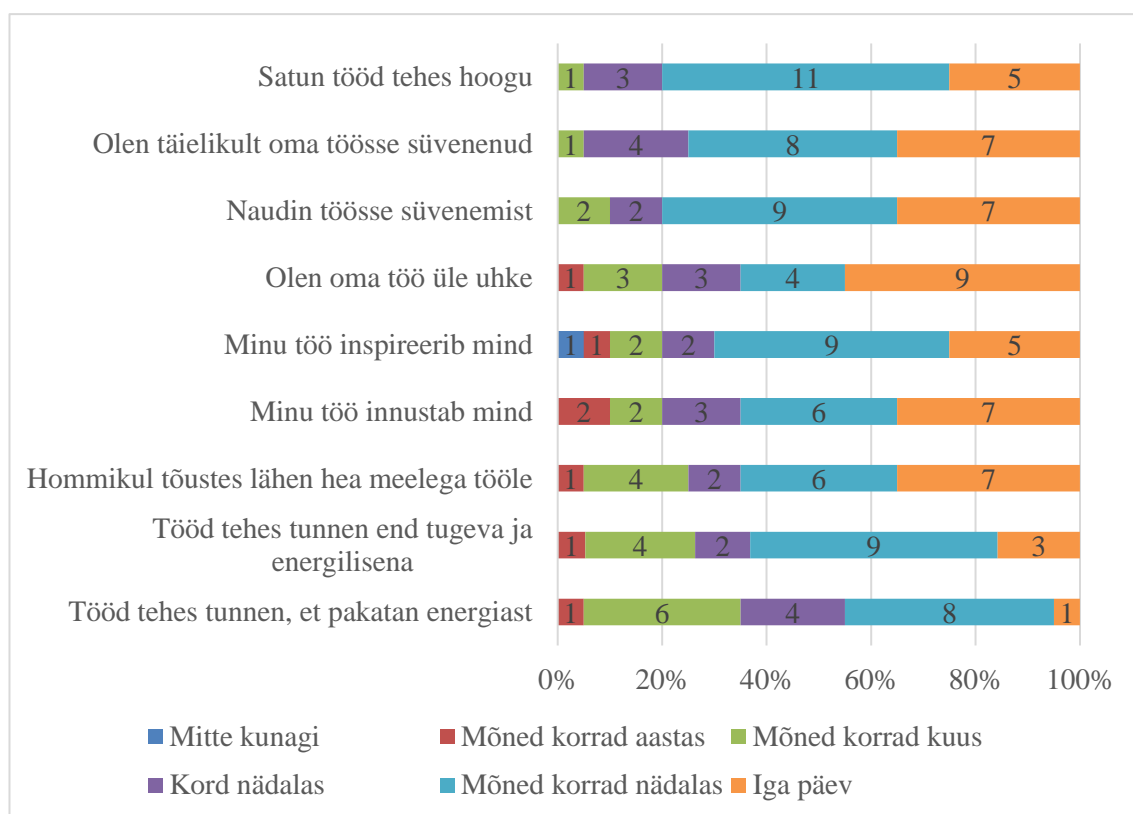
Joonis 5. Vastajate demograafilised andmed (autori koostatud).

Vastajad olid vanuses 24-65, keskmise vanusega 45,5 aastat, mediaanvanus 47 aastat. Vastanuist 18 (90%) olid naised ja kaks mehed (10%). Kuna meessoost vastajaid oli ainult kaks, ei võrrelda teiste kogutud andmete erinevust naiste ja meeste lõikes. Pärnu kolledžis töötamise staaž oli töötajatel vahemikus 1-24 aastat. Vastanute keskmine tööstaaž oli 12 aastat. Pooled vastanutest on töötanud Pärnu kolledžis vähemalt 13 aastat. Töötasu suurust koos pidevate lisatasudega küsiti vahemikena. Kuni 1000€ teenisid kolm töötajat (15%), 1001-1407€ teenisid 10 töötajat (50%), 1408-1600€ teenisid viis töötajat (25%) ja üle 1600€ kuutasu said kaks töötajat (10%). 2019. aasta Eesti keskmine töötasu

oli 1407€, sellest rohkem teenisid seitse töötajat (35% vastanutest). Vastanutest täpselt pooled ehk 10 on akadeemilised töötajad ja 10 mitteakadeemilised töötajad. Küsimustiku adreassaatide ehk valimi hulgas oli akadeemilisi töötajaid 26 ja mitteakadeemilisi töötajaid 16. Kõik vastanud töötavad Pärnu kolledžis töölepingu alusel.

Eesti 2019. aasta keskmisest töötasust enam teenivad pooled akadeemilised töötajad ja viiendik mitteakadeemilistest töötajatest. Tartu Ülikooli palgastatistikast aastatel 2014-2017 nähtub, et akadeemilise personali keskmine töötasu on mitteakadeemilise personali keskmisest töötasust 50-60% võrra kõrgem (Tartu Ülikool, 2018).

Järgmises ankeedi blokis esitati küsimusi tööga seotuse kohta. Iga tööga seotuse komponendi – tarmukus/energilisus (*vigor*), pühendumine (*dedication*) ja kaasahaaratus (*absorption*) – kohta esitati 3 väidet. Erinevate väidete vastustena sai valida, kui sagedasti vastaja selliselt tunneb. Vastused kodeeriti skaalal „mitte kunagi“ – 1 kuni „iga päev“ – 6. Saadud vastused on graafiliselt esitatud joonisel 6.



Joonis 6. Tööga seotuse küsimuste vastused (autori koostatud).

Iga vastaja tööga seotuse arvutamiseks leiti vastuste keskmine väärtus (vt tabel 5, lk 26). Vastanute keskmine tööga seotus oli 4,73, mediaanväärtus 5,06 ja standardhälve 0,85.

Töoga seotuse komponentidest oli kõrgeimal tasemel kaasahaaratus (keskmine 4,81, mediaan 4,92 ja standardhälve 0,56). Kaasahaaratus on tunne või seisund, milles töötaja on täielikult kontsentreerunud tööülesannete täitmisele ja aeg möödub kiirelt. 16 vastajat tunnevad vähemalt mõned korrad nädalas, et satuvad tööd tehes hoogu ning naudivad töösse süvenemist.

Tarmukuse komponendi keskmine väärtus oli 4,64, mediaanväärtus samuti 4,64 ja standardhälve 0,55. Tarmukust iseloomustab kõrge energiatase ja valmisolek raskuste ületamiseks (näiteks väide „Tööd tehes tunnen end tugeva ja energilisena“). Üle kolmandiku vastanutest (35%) läheb iga päev hea meelelega tööle, samas veerand vastanutest läheb hea meelelega tööle ainult mõned korrad kuus.

Pühendumuse komponendi keskmine väärtus oli 4,41, mediaanväärtus 4,56 ja standardhälve 0,68. Pühendumus on seotud uhkustunde ja enda tegevuse (töö) tähtsustamine. 65% vastanutest on vähemalt paaril korral nädalas oma töö üle uhke ja 70 protsendile vastanutest on nende töö sama sagedasti inspireeriv.

Tabel 5. Töoga seotuse kirjeldav statistika

Näitaja	Töoga seotus	Kaasahaaratus	Pühendumus	Tarmukus
Keskmine	4,73	4,81	4,41	4,64
Mediaan	5,06	4,92	4,56	4,64
Standardhälve	0,85	0,56	0,68	0,55

Allikas: autori arvutused

Kokkuvõttes paistab nii vaibajooniselt (joonis 6, lk 25) kui ka töoga seotuse keskväärtust hinnates (tabel 5), et Pärnu kolledži töötajad on pigem tööga tugevalt seotud.

Tabel 6. Tööpõimituse dimensioonide kirjeldav statistika

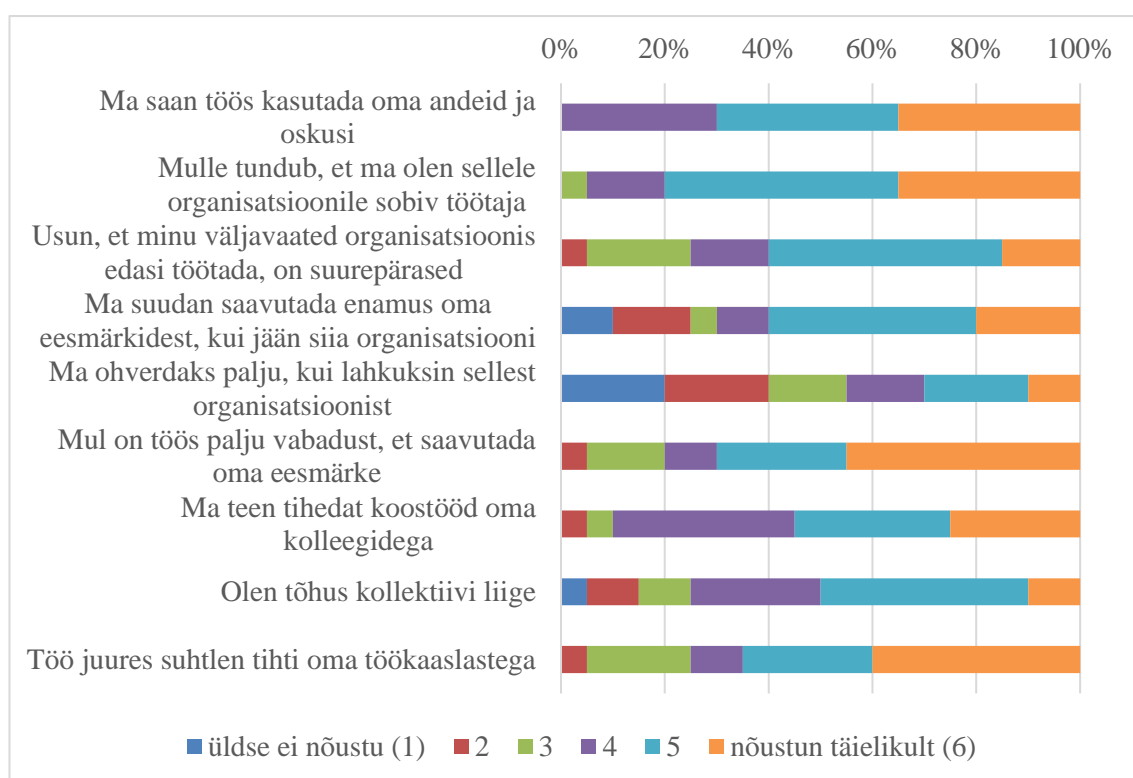
Näitaja	Sobivus (org)	Ohverdus (org)	Sidemed (org)	Sobivus (kogukond)	Ohverdus (kogukond)	Sidemed (kogukond)
Keskmine	4,87	4,10	4,52	5,73	4,93	3,90
Mediaan	5,00	4,33	4,67	6,00	5,33	4,00
Standardhälve	0,85	1,36	1,14	0,44	1,18	1,20

Allikas: autori arvutused

Tööpõimitust mõõdeti 18 küsimusest koosneva blokiga. Blokk jagunes omakorda küsimusteks, mis mõõtsid tööpõimituse kaht eri dimensiooni: organisatsiooni (vt joonis 7, lk 27) ja kogukonnaga seonduvad küsimused (vt joonis 8, lk 29). Need omakorda

jagunesid küsimusteks sidemete, sobivuse ja tunnetatava kahju kohta. Küsimuste vastused kodeeriti skaalal ühest kuueni (1 – „ei nõustu üldse“, 6 – „nõustun täielikult“) Vastanute keskmine tööpõimitus oli 4,68, mediaanväärtus 4,61 ja standardhälve 0,54. Tööpõimituse tulemuste kirjeldav statistika on esitatud tabelis 6 (lk 26).

Organisatsioonilist sobivust näitab töötaja tajutav ühilduvus ettevõttega. Lausa 95% (19 vastajat) pigem nõustuvad või nõustuvad täielikult, et nad on Pärnu kolledži jaoks sobivad töötajad. Organisatsioonilise sobivuse alaskaala keskvärtus oli 4,87. Lõputöö autori hinnangul näitab see, et töötajad on enda arvates kvalifitseeritud tööülesannete täitmiseks.



Joonis 7. Tööpõimituse organisatsiooni (tööga seotud) dimensiooni küsimuste vastused (autori koostatud).

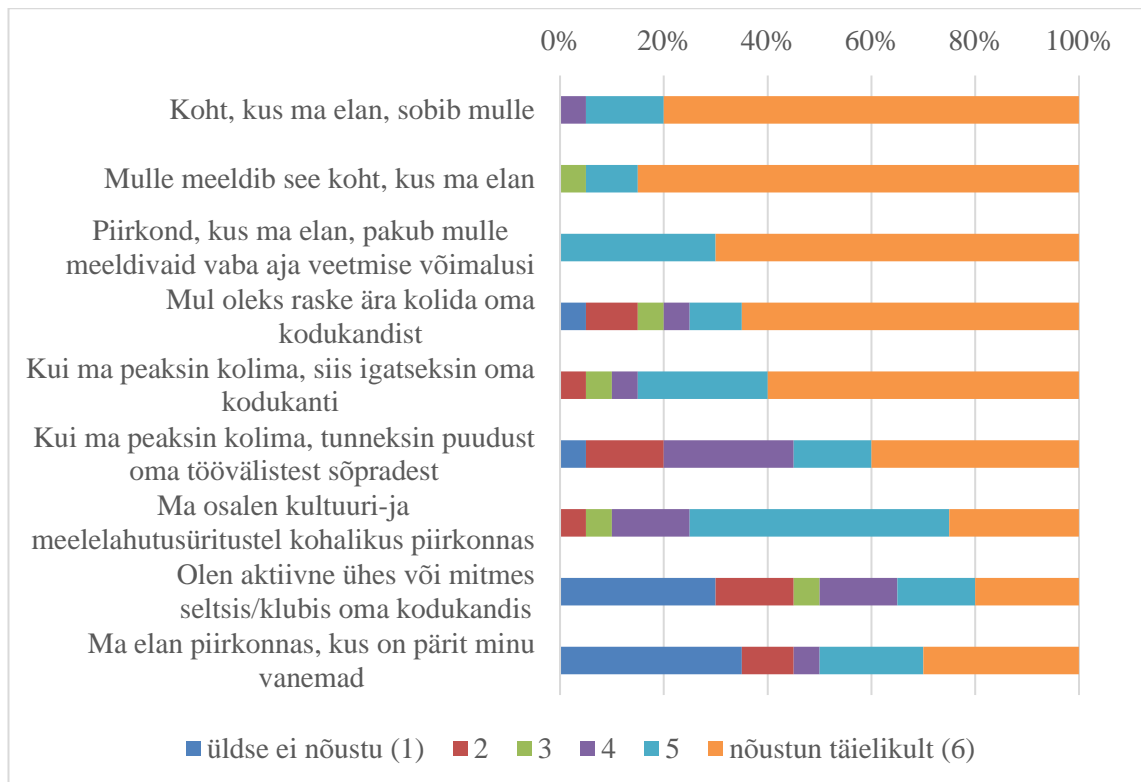
Organisatsioonilise tunnetatava kahju küsimustest saab järeldada, kuivõrd töötaja kaotaks materiaalselt ja psühholoogiliselt, kui oleks sunnitud töökohalt lahkuma. Organisatsioonilise tunnetatava kahju alaskaala keskvärtus oli 4,1. Siinkohal paistab jooniselt 8 (lk 29) silma väide „Ma ohverdaks palju, kui lahkuksin sellest organisatsioonist“. Üle poole ehk 11 vastajat (55%) pigem ei nõustu või ei nõustu üldse, et nad ohverdaksid töökohast lahkudes palju.

Organisatsioonilised sidemed näitavad, kui palju inimene teiste töötajatega lävib. 18 töötajat (90%) pigem nõustuvad või nõustuvad täielikult, et teevad oma kolleegidega tihedat koostööd.

Kogukonna tööpõimituse dimensioonis oli kõrgeim tööpõimituse näitaja sobivus kogukonnaga ehk inimese tajutav sobivus elukohaga (keskmine väärtus 5,73). Lausa 17 vastajale (85%) meeldib nende elukoht ja 16 (80%) vastasid, et neile sobib nende praegune elukoht.

Tunnetatava kahju mõõtmiseks senisest elukohast lahkumise korral küsiti töötajatelt, kas nad igatseksid oma kodukanti (85% nõustusid või nõustusid täielikult) ja kas neil oleks raske oma kodukandist ära kolida (75% nõustusid või nõustusid täielikult). Kolimise tõttu kaotatud tööväliste sõprade kaotusest tunneksid puudust samuti rohkem kui pooled vastanud (55% nõustuvad või nõustuvad täielikult).

Madalaima hinnangu sai töötajate side oma kogukonnaga (keskmine väärtus 3,90). Vastustest saab järeldada, et vastajad pigem ei tegutse oma kodukandi huviringides, seltsides. Pigem nõustuvad või nõustuvad kolmveerand vastanutest, et osalevad piirkonna kultuuri- ja meelelahutusüritustel. Pooled vastanutest elavad praegu samas piirkonnas, kust on pärit nende vanemad. See tähendab, et nende vastajate juured on nende praeguses elukohas.



Joonis 8. Tööpõimituse kogukonna (töövälise) dimensiooni puudutavate küsimuste vastused (autori koostatud).

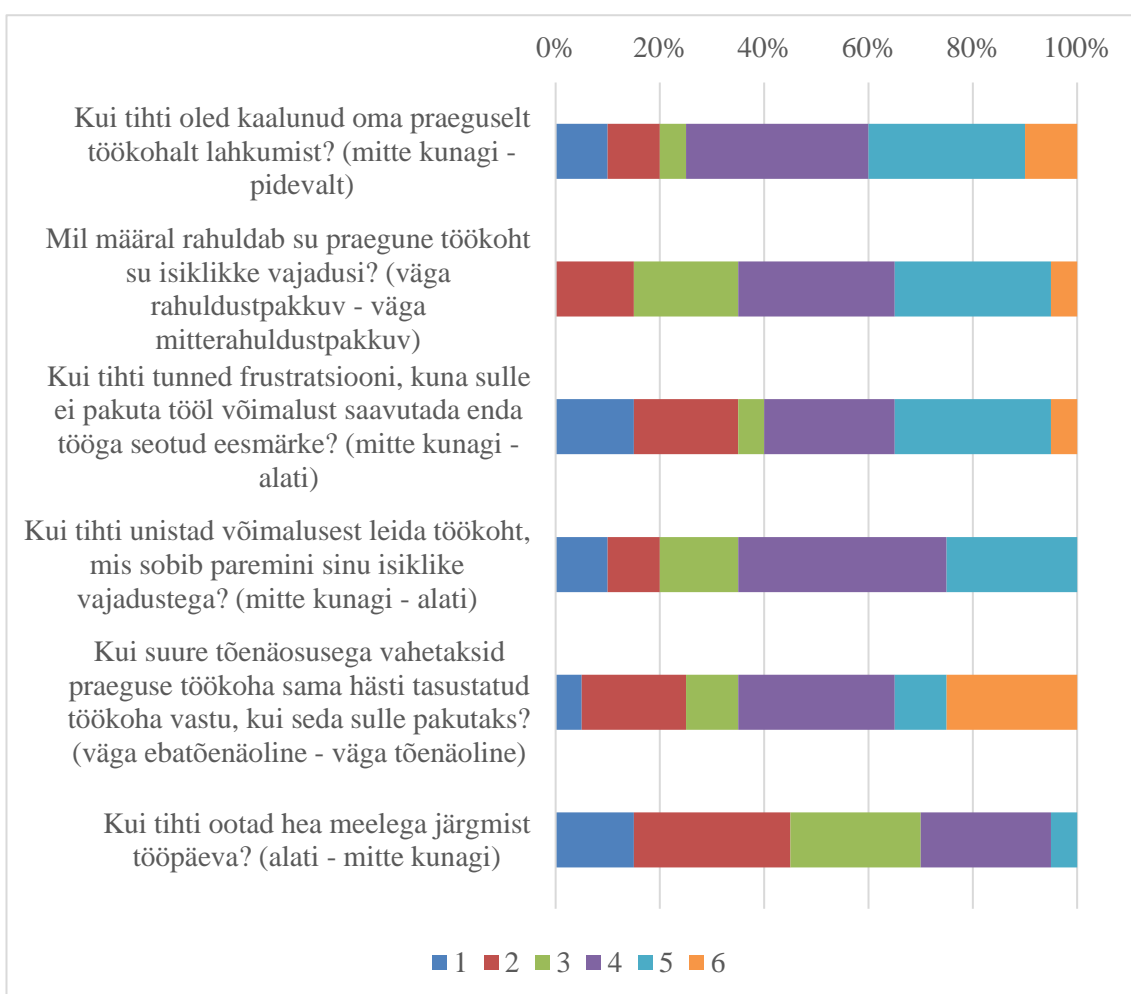
Kogukonna ehk elukohaga seotud tööpõimitus mõjutab töökohal püsimist rohkem sellisel juhul, kui töökoha vahetamine tooks suure tõenäosusega või vähemalt töötaja enda arvates kaasa ka elukoha vahetuse. Sellega kaasneva elukorralduse muutuse ja sõprade kaotamine võib olla töötaja jaoks piisavalt suur kahju, et püütakse enda töökohta säilitada ka olukorras, kus töö iseloom või organisatsioon ei ole täielikult sobiv.

Ankeedi viimases blokis esitatud küsimused hindasid töötaja töölt lahkumise kavatsust. Vastused olid kuuepunktisel Likerti tüüpi skaalal. Kuue küsimuse vastused on kokkuvõtvalt esitatud joonisel 9 (lk 30).

Lõputöö autori hinnangul võis bloki viimasele küsimusele vastates tekkida segadus, kuna eelnevate küsimuste puhul olid sageduste hindamisel vastuste skaalad vasakult paremale kasvava suunaga. Viimase küsimuse („Kui tihti ootad hea meelega järgmist tööpäeva?“) skaala oli vasakult paremale „alati“ – „mitte kunagi“. Seetõttu võisid vastajad automaatselt valida vale vastuse. Seda, kas ja kui paljud vastajad seetõttu enda vastusega eksisid, ei ole võimalik järele kontrollida. Ankeetküsitluse tulemusi analüüsesid kasutan andmeid, mis selle küsimustikuga kogutud said.

Töölt lahkumise kavatsuse keskmine väärtus oli 3,61, mediaan 4,0 ja standardhälve 1,08. Lausa 75% töötajatest (15 vastajat) on pigem kaalunud oma praeguselt töökohalt lahkumist. Viis töötajat (25%) vahetaksid väga tõenäoliselt praeguse töökoha sama hästi tasustatud töökoha vastu, kui seda neile pakutaks. See teadmine peaks organisatsiooni juhile olema muret tekitava iseloomuga. Üks vastaja tunneb alati frustratsiooni, kuna tal ei võimaldata saavutada enda tööga seotud eesmärke.

Kuna tööotsimine ja töölt lahkumine mõjutavad sama tegema ka teisi töötajaid, siis on ka väheste töötajate töölt lahkumise kavatsus murekoht, millele organisatsiooni juht peaks tähelepanu pöörama.



Joonis 9. Töölt lahkumise kavatsuse küsimuste vastused (autori koostatud).

Lõputöö esimeseks uurimisküsimuseks oli Tartu Ülikooli Pärnu kolledži töötajate tööga seotuse ja tööpõimituse tase. Vastustest selgub, et skaalal ühest kuueni on töötajate keskmine tööga seotus 4,73. Töötajate tööpõimitus on skaalal ühest kuueni keskmiselt

4,68. Lõputöö autori hinnangul on olulisem leida kuidas korreleeruvad tööga seotus ja tööpõimitus töölt lahkumise kavatsusega ehk vastus teisele uurimisküsimusele.

Tabelis 7 on esitatud seosed töölt lahkumise kavatsuse, tööga seotuse ja tööpõimituse vahel. Selleks arvutati Spearmani korrelatsioonikordajad nende näitajate vahel. Tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsuse korrelatsioon on $-0,48$ ($p=0,03$), mis on keskmise tugevusega pöördvõrdeline seos. Tööpõimituse ja töölt lahkumise kavatsuse korrelatsioon on $-0,37$ ($p=0,1$), mis on samuti keskmise tugevusega pöördvõrdeline seos, kuid üldkogumis ei kehti. Need korrelatsioonid ei ole statistiliselt erinevad ja selle uuringu põhjal ei leia tõestust, et tööpõimitus on töölt lahkumise kavatsusega tugevamalt seotud, kui tööga seotus (lk 8).

Tabel 7. Töölt lahkumise kavatsuse (TIS), tööga seotuse (UWES) ja tööpõimituse korrelatsioonimaatriks

		TIS	UWES	Tööpõimitus
TIS	r (Spearman)	1	-,483	-,372
	p (2-tailed)		0,031	0,106
UWES	r (Spearman)	-,483	1	,779
	p (2-tailed)	0,031		0
Tööpõimitus	r (Spearman)	-,372	,779	1
	p (2-tailed)	0,106	0	

Allikas: autori arvutused

Tööga seotus ja tööpõimitus on sarnaste karakteristikutega, kuid tööpõimitus sisaldab lisaks töökohaga seonduvatele aspektidele ka tööväliseid faktoreid. Selle piltlikustamiseks sobib hästi järgnev tabel 8, kus on tööpõimituse dimensioonide (organisatsioon ja kogukond) ning tööga seotuse korrelatsioonid. Tööga seotus on statistiliselt olulises tugevas seoses tööpõimituse organisatsiooni dimensiooniga, kuid mitte tööpõimituse kogukonna dimensiooniga.

Tabel 8. Tööga seotuse (UWES) ja tööpõimituse dimensioonide (ORG – organisatsiooniline, KK – kogukondlik) korrelatsioonimaatriks

		UWES	ORG	KK
UWES	r (Spearman)	1	,639	,254
	p (2-tailed)		0,002	0,280
ORG	r (Spearman)	,639	1	,02
	p (2-tailed)	0,002		0,933
KK	r (Spearman)	,254	,02	1
	p (2-tailed)	0,280	0,933	

Allikas: autori arvutused

Vaadates tööpõimituse komponentidest organisatsioonilist tunnetatavat kahju, on selle keskmised akadeemilise ($M=3,43$) ja mitteakadeemilise ($M=4,77$) personali vahel statistiliselt erinevad ($p=0,023$). Mitteakadeemilistel ametikohtadel töötavatel inimesed tunnevad organisatsiooni hüvesid olulisemana ja kaotus oleks neile olulisem.

Ankeedi abil kogutud andmestikus on töötajad töötasu alusel jagatud neljaks. Järgneva arvutuse jaoks pandi kokku alla Eesti keskmise teenivate (7 vastajat) ja üle Eesti keskmise teenivate töötajate (13 vastajat) andmed. Nende gruppide organisatsioonilise ehk tööga seonduva tunnetatava kahju keskmised olid vastavalt 4,64 ja 3,10. Need näitajad on statistiliselt erinevad ($p\leq 0,01$) – madalamat töötasu saavad inimesed tunnetavad suuremat kahju, kui nad peaksid töökohalt lahkuma. See tundub lõputöö autorile loogiline, kuna madalamat töötasu saavatel töötajatel on tõenäoliselt ka väiksem puhver, millega töökaotuse korral edasi elada. Küsitluse tulemusi võis mõjutada ka uuringu ajal Eestis ja maailmas uue koroonaviiruse Covid-19 põhjustatud majanduslik ebakindlus. Pärnu kolledži akadeemiliste töötajate tööga seotus on madalam, kui mitteakadeemilistel töötajatel.

Järgmiseks võeti vaatluse alla töötajate vanus. Töötaja vanuse ja tööpõimituse korrelatsioonikordaja on 0,30 ($p=0,19$), vanuse ja tööga seotuse korrelatsioonikordaja 0,55 ($p=0,01$). Vanuse ja töölt lahkumise kavatsuse vahel on pöördvõrdeline seos, korrelatsioonikordaja -0,45 ($p=0,05$). Nooremad töötajad lahkuvad töölt suurema tõenäosusega, kui vanemad. Kui jagada vastajad kahte gruppi, 24-45 eluaastat ja 46-64 eluaastat, on vanemad töötajad statistiliselt suurema tööga seotuse tasemega. Kahte vanusegruppi jagades ei ole vanemate töötajate tööpõimitus statistiliselt erinev. Vanemate töötajate tööga seotus võib olla suurem seetõttu, et ollakse oma tööga harjunud ja defineeritakse end selle töö kaudu; vanematel inimestel on rohkem isiklikke vaimseid ressursse, millega suurendada oma tööga seotust. Tööstaaž ei korreleerunud hästi tööpõimituse ega ka tööga seotusega. Valimi väiksuse ja erindite tõttu ei tulnud tööstaaži mõju hästi esile.

2.3. Tartu Ülikooli Pärnu kolledži tööga seotuse uuringu järeldused ja ettepanekud

Lõputöö eesmärk oli teha ettepanekuid Tartu Ülikooli Pärnu kolledži direktorile töötajate tööga seotuse ja tööpõimituse suurendamiseks, et seeläbi vähendada vabatahtlikku tööjõu

voolavust. Selles alapeatükis tuuakse välja lõputöö raames läbiviidud intervjuude ja küsitluste tulemused ning tehakse nende tulemuste põhjal ettepanekuid. Lõputöö autor tugineb ettepanekute koostamisel läbiviidud uuringu tulemustele ja teooriale ning varasematele uuringutele.

Pärnu kolledži direktori vastustest ilmnes, et tema hinnangul pole probleem inimeste lahkumises, vaid õigete inimeste leidmises ja tema on viimastel aastatel inimesi juurde palganud. Kahjuks ei ole lõputöö autorile teadaolevalt varem Pärnu kolledži töötajate tööga seotust ja tööpõimitust uuritud, et võrrelda nende nähtuste taset ajas.

2018. aastast kehtima hakanud lektorite doktorikraadi nõue on üks selge põhjus, miks Pärnu kolledži direktoril on raske leida õigeid (kraadiga) inimesi. Selle nõude kehtivus on üks põhjus, miks Pärnu kolledž peaks tahtma säilitada ja kinni hoida neid töötajaid, kes selle nõude on täitnud. 2019. aasta lõpu seisuga on Pärnu kolledži akadeemilistest töötajatest 22% doktorikraad.

Lõputöö raames läbiviidud uuringuga mõõdeti töötajate tööga seotuse ja tööpõimituse tasemeid ning töölt lahkumise kavatsust. Kõigist neist mõõdikutest oleks lõputöö autori hinnangul personalitöös rohkem kasu, kui sarnaseid uuringuid tehtaks teatud regulaarsusega ning võrreldakse tulemusi. Need mõõdikud ei ole absoluutsed ning nende tulemuste põhjal ei saa prognoosida töölt lahkuvate inimeste arvu, kuid trendide jälgimisest võiks olla kasu. Selle uuringu kasu on pigem teise uurimisküsimuse vastuste analüüsis.

Pärnu kolledži töötajate tööga seotus on vanematel töötajatel (46-64 eluaastat) kõrgem, kui nooremas vanuserühmas (24-45 eluaastat). Vanemad töötajad on teooria kohaselt tööga rohkem seotud, kuna vanuse lisandudes omandab töötaja rohkem isiklikke ressursse (emotsioonidega toimetuleku oskused, karjääriidentiteet), millega saab tööga seotust suurendada. Nooremate töötajate tööga seotuse suurendamiseks soovitatakse autonoomia suurendamist, sotsiaalse toe pakkumist ja tagasiside andmist.

Uuringu tulemustest selgus, et paradoksaalsel kombel ja ehk tavalooigikaga võrreldes on kõrgemat töötasu saavate töötajate tööga seotus madalam, kui madalamat töötasu saavatel töötajatel. Teoriast on teada pöördvõrdeline seos tööga seotuse ja töölt lahkumise kavatsusega. Lõputöö uuringust selgus, et Pärnu kolledži töötajate puhul on tööga seotus tugevam just madalamat töötasu saavatel töötajatel. Seega, madalama töötasuga töötajatel

on madalam töölt lahkumise kavatsus. Kuigi tööpõimituse ja töötasu korrelatsiooni (-0,38) usaldusnivoo ($p=0,09$) ei olnud vastajate hulga vähesuse tõttu piisavalt madal, võib siiski mööndusega öelda, et madalama töötasuga töötajate tööpõimitus on kõrgem.

Lõputöö autor ei saa soovitada, et töötajate kinnihoidmiseks tuleks nende töötasu alandada. Tõenäoliselt on need töötajad just selle madalama töötasu tõttu mõningases sundseisus või on nende tööga seotuse suhteliselt kõrgem tase seotud ka mingite teiste faktoritega. Nende valikuid ja tunnetust võib praegu mõjutada Eesti ja maailma majandust halvav Covid-19 viiruspuhang. Nende töötajate tööga seotust on veelgi võimalik suurendada ressursside lisamisega ja töötasu on üks töötajale pakutavatest ressurssidest.

Teooria ütleb, et võimekamatel töötajatel on suurem võimalus teises organisatsioonis tööd leida, mistõttu on nende mobiilsus suurem. Uuringu tulemustest selgus, et kõrgem töötasu ei aita töötajaid organisatsioonis hoida. Seega tuleb võimekaid ja kvalifitseeritud töötajaid hoolega hoida. Kolledži direktori sõnul on probleem kõrge kvalifikatsiooniga töötajate leidmine ja hoidmine. Tööga seotuse suurendamiseks ei piisa objektiivselt heade töötingimuste loomisest, vaid oluline on töötaja subjektiivne arvamus, et temaga käitutakse õiglaselt ja töötaja-tööandja suhe rajaneb mõlemapoolselt kasulikele alustele.

Varasemate uuringute põhjal saab öelda, et ressursside suurendamine suurendab tööga seotust: autonoomia suurendamine, sotsiaalne tugi ja tagasiside andmine aitavad töötajal oma ülesannetega toime tulla. Kusjuures alati ei piisa objektiivselt headest tingimustest, vaid töötaja peab ka ise tunnetama, et tema töötingimused on õiglased. Tööga seotust aitab tõsta ülesannete selgus – töötaja peab aru saama, mida temalt nõutakse. Vaid selgete nõudmiste korral oskab ta adekvaatselt hinnata temale eraldatud ressursse.

Uuringu peamised piirangud on seotud valimi väiksusega. Vastuseid oli vaid 20, mis moodustab küll üldkogumist 47,6%, kuid statistiliselt oluliste seoste leidmiseks pole see optimaalne hulk vastajaid. Vastajate niigi väikese hulga juures oli sooline jaotus kaks meest ja 18 naist. Selle uuringu raames ei olnud võimalik soolisi eripärasid vaadelda ning autor soovib seda edaspidi uurida. Samuti soovib lõputöö autor järgmistes analoogsetes uuringutes kasutada ka lahtisi küsimusi ning küsida ka töötajate nende teaduskraadi kohta.

Tööga seotus on töö nõudmiste ja ressursside mudeli osa, koos läbipõlemisega. Selles uuringus ei mõõdetud, kas töötajate seas esineb läbipõlemist. Töötaja võib olla samal ajal

tööga seotud ja kogeda läbipõlemist. Edasistes uuringutes võiks sellele tähelepanu pöörata ja mõõta ka läbipõlemist, et saada terviklikum pilt töötaja tajutavast võrdsusest talle seatud kohustuste ja pakutud hüvede vahel.

Lõputöö autor soovib Pärnu kolledži juhil korraldada töötajate tööga seotuse ja tööpõimituse monitoorimist. Seda võiks teha teatava regulaarsusega, kuid lõputöö autor ei oska öelda, millise sagedusega neid küsitlusi peaks korraldama. Lõputöö raames töötajatele esitatud küsimustele lisaks soovib autor esitada ka avatud küsimusi. Tööga seotus on positiivse psühholoogia osa ning selle mõõtmise kaudu on võimalik teada saada, mis paneb töötajad efektiivsemalt tööle. Tööga seotuse suurendamisel tuleks püüelda kolme komponendi maksimeerimisele, mille tulemuseks oleks kaasahaaratud, pühendunud ja energiline töötaja.

Lõputöö uuringust selgus, et tööpõimitus on suurem mitteakadeemilise personali hulgas. Kogukonnaga seonduva tööpõimituse mõju töölt lahkumise kavatsusele ei olnud. Organisatsiooniline tööpõimitus oli aga töölt lahkumise kavatsusega pöördvõrdelises seoses. Tööpõimitus oli suurem mitteakadeemilise personali hulgas. Pärnu kolledži direktori sõnul on suurim probleem kvalifitseeritud ja õige akadeemilise personali leidmine. Teooriale tuginedes on ohus ka sellise personali töö hoidmine. Lõputöö autor soovib võtta kasutusele meetmed akadeemilise personali tööpõimituse suurendamiseks, et vähendada ja ennetada töölt lahkumise kavatsust. Organisatsioonilise tööpõimituse suurendamiseks soovitatakse karjääriplaneerimist ja kindlustunde loomist, et töötaja võib arvestada organisatsiooniga kui enda pikaajalise tööandjaga (Mitchell et al., 2001). Tööpõimituse muutuse avastamiseks ja vastumeetmete vajalikkuse mõistmiseks tuleks tööpõimitust mõõta, kuna tööpõimitus aitab töölt lahkumise kavatsust ette ennustada paremini, kui klassikalised töörahulolu uuringud.

KOKKUVÕTE

Tööjõu voolavus on organisatsioonide jaoks normaalne nähtus ja teataval määral positiivne, aidates tõsta innovatsiooni taset ja tuues kaasa isegi produktiivsuse kasvu. Ebasoovitavalt kõrge tööjõu voolavus põhjustab lisaks majanduslikule kahjule ka personalile moraalset kahju. Töötajate töökohal hoidmiseks võib kasu olla tööga seotuse ja tööpõimituse suurendamisest.

Tööga seotus on positiivse psühholoogia osa ning nähtus mis on seotud töö nõudmiste ja ressurssidega. Tööga tugevalt seotud isik tunnetab endale asetatud kohustuste ja pakutud ressursside vahel tasakaalu ning suudab endast anda maksimaalselt palju. Tööga seotust kirjeldatakse kui positiivset ja rahuldust pakkuvat meeleseisundit, mida iseloomustab tarmukus, pühendumine ja kaasahaaratus.

Tööpõimitus ehk tööle kinnistamine on segu jõududest, mis hoiavad töötajat töökohal. Need jõud jagunevad organisatsiooniga seonduvateks ja tööväliseks ehk kogukonnaga seonduvateks faktoriteks. Tugevalt tööle kinnistatud inimesel on nii tööl kui ka kogukonnas palju sidemeid, ta tunneb et sobib keskkonda ja tunneb ka seda, et töökoha (elukoha) kaotusega kaasneb suur majanduslik või emotsionaalne kaotus. Töölt lahkumise kavatsusega on tugevamalt seotud organisatsiooni tööpõimitus.

Tööga seotuse ja tööpõimituse abil on võimalik ennustada töölt lahkumise kavatsust. Nende näitajate monitoorimisel ja muutuste jälgimisel on võimalik ette näha, kas personali hulgas on kasvamas ebaõiglustunne töötingimuste osas (tööga seotus, nõudmiste-ressursside mudel) või töötajate side nende töö- ja elukohaga on nõrgenemas (tööpõimitus). Lisaks töökohal hoidmisele aitab iga töötaja tööga seotuse suurendamine tõsta tema efektiivsust.

Lõputöö raames viidi läbi intervjuu Pärnu kolledži juhiga ja korraldati ankeetküsitlus Pärnu kolledži töötajate seas. Pärnu kolledži töötajate tööga seotust ja tööpõimitust mõõdeti lõputöö autorile teadaolevalt esimest korda. Muutuste mõõtmiseks ja jälgimiseks

tuleb ühesuguse meetodiga uuringuid korraldada regulaarselt. Käesoleva uuringu tulemustest selgus, et tööga seotus on suurem vanematel töötajatel. Vanematel töötajatel oli ka madalam töölt lahkumise kavatsus. Mitteakadeemiline personal on kõrgema tööpõimitusega, kui akadeemiline personal. Akadeemiline personal ei ole nii tugevalt oma töökohale kinnistatud ning lõputöö autor soovib sellega tegeleda, kuna see võib viia nende töötajate lahkumiseni organisatsioonist ja kõrgelt kvalifitseeritud tööjõud oli organisatsiooni juhi sõnul tema jaoks personalitöö suurim probleem.

Lõpetuseks soovib autor järgnevate uuringute korraldamisel kaasata uuringusse kõik Pärnu kolledži töötajad, et suurendada tulemuste usaldusväärsust niigi väikse üldkogumi juures. Samuti soovib lõputöö autor lisada küsimustikku lahtisi küsimusi, et saada teada konkreetsed põhjused, milles töötajad näevad arenguruumi. Saadud teadmiste põhjal on võimalik paremini disainida töötajate töökeskkonda ja ametiülesandeid.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abbasi, D. S. M., & Hollman, D. K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 10. doi: 10.1177/009102600002900303
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. doi: 10.1177/0149206305280103
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. doi: 10.1111/ijmr.12077
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. doi: 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Barkhuizen, N., Rothmann, S., & van de Vijver, F. J. R. (2014). Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism: Burnout and Work Engagement in Higher Education Institutions. *Stress and Health*, 30(4), 322–332. doi: 10.1002/smi.2520
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological

- Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372–397. doi: 10.1177/0734371X17729870
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1). doi: 10.4102/sajhrm.v11i1.507
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42–51. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.006
- Butali, N. D., Wesang'ula, P. M., & Mamuli, L. C. (2013). Effects of Staff Turnover on the Employee Performance of Work at Masinde Muliro University of Science and Technology. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 1. doi: 10.5296/ijhrs.v3i1.3111
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 374–381. doi: 10.1037/0021-9010.72.3.374
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2018). Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours. *International Journal of Manpower*, 39(2), 222–239. doi: 10.1108/IJM-04-2016-0095
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007a). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1031
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007b). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1031

- Curran, T. M., & Prottas, D. J. (2017). Role stressors, engagement and work behaviours: A study of higher education professional staff. *Journal of Higher Education Policy and Management, 39*(6), 642–657. doi: 10.1080/1360080X.2017.1377964
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(21), 3049–3079. doi: 10.1080/09585192.2018.1449129
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Fatima, M., Shafique, M., Qadeer, F., & Ahmad, R. (2015). HR Practices and Employee Performance Relationship in Higher Education: Mediating Role of Job Embeddedness, Perceived Organizational Support and Trust. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research, 11*(3), 421. doi: 10.18187/pjsor.v11i3.882
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal, 52*(3), 545–561. doi: 10.5465/amj.2009.41331075
- Ghaffar, R., & Khan, A. M. (2017). Exploring the level of Job Embeddedness among College Faculty. *Journal of Arts & Social Sciences, 4*(2), 22–35. doi: 10.13189/ujer.2018.060706
- Goetzl, R. Z., Guindon, A. M., Jeffrey Turshen, I., & Ozminkowski, R. J. (2001). Health and Productivity Management: Establishing Key Performance Measures, Benchmarks, and Best Practices. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 43*(1), 10–17. doi: 10.1097/00043764-200101000-00003

- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1452–1465. doi: 10.1037/a0017595
- 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. doi: 10.1080/02678370802383962
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Tidd, S. (2006). *Less is more: Validation of a short form of the job embeddedness measure and theoretical extensions*. Esitatur Annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 1077–1096. doi: 10.1037/a0028610
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. 34.
- Kim, N., & Kang, S.-W. (2017). Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement: Evaluation and Evaluative Rigor. *Human Resource Management, 56*(5), 731–746. doi: 10.1002/hrm.21802
- Kolledžist. (2012, mai 4). Salvestatur 1. mai 2020, https://www.pc.ut.ee/et/kolledzist_pc
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought, 10*(2), 262–287. doi: 10.5964/psyct.v10i2.236

- Laine, M. (2017, august 16). Pärnu kolledžist kaob lõviosa lektoreid. Salvestatud 1. mai 2020, Pärnu Postimees website: <https://parnu.postimees.ee/4212091/parnu-kolledzist-kaob-loviosa-lektoreid>
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5, 35–43. doi: 10.1016/j.burn.2017.05.001
- 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. doi: 10.2307/3069391
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067–1087. doi: 10.1002/hrm.20390
- Pints, L. (2018). *Hooajatöötajate tööpõimitus ja töömotivatsioon Saaremaal* (Magistritöö). Salvestatud <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/eed07d31-67c5-4437-ae93-219bdda4b0db>
- Pärnu kolledži tekke- ja arengulugu. (2012, juuni 4). Salvestatud 1. mai 2020, <https://www.pc.ut.ee/et/kolledzist/parnu-kolledzi-tekke-arengulugu>
- Riigikontroll. (2019). *Kõrgharidusreform ja töøjõuvajadused*. Salvestatud <https://www.riigikontroll.ee/DesktopModules/DigiDetail/FileDownloader.aspx?FileId=14422&AuditId=421>
- Ringl, R. W. (2013). *The Relationship between Job Embeddedness and Work Engagement* (Master of Science, San Jose State University). doi: 10.31979/etd.bqe4-2gdb

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. doi: 10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541. doi: 10.1348/096317901167505
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. doi: 10.1002/job.595
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Lez-Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46. doi: 10.1080/1359432X.2010.515981

- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, *10*(4), 459–481. doi: 10.1007/s10902-008-9100-y
- Zhang, L., Fan, C., Deng, Y., Lam, C. F., Hu, E., & Wang, L. (2019). Exploring the interpersonal determinants of job embeddedness and voluntary turnover: A conservation of resources perspective. *Human Resource Management Journal*, *29*(3), 413–432. doi: 10.1111/1748-8583.12235
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, *14*(1). doi: 10.4102/sajhrm.v12i1.524
- Tartu Ülikool. (2018). *Tartu Ülikooli 2017. Aasta palgaandmed*. Salvestatud https://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/ulikoolist/palgastatistika_2017.pdf
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259–293. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- TÜ statistika. (s.a.). Salvestatud 5. mai 2020, <https://statistika.ut.ee/ut/>
- Watson, J. M. (2018). Job Embeddedness May Hold the Key to the Retention of Novice Talent in Schools. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, *29*(1), 18.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Sablinski, C. J. (2012). How Do Employees Invest Abundant Resources? The Mediating Role of Work Effort in the Job-Embeddedness/Job-Performance Relationship: Embeddedness, Effort, and

Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E244–E266. doi:
10.1111/j.1559-1816.2012.01023.x

Lisa 1. Intervjuu küsimused TÜ Pärnu kolledži direktorile

1. Milline on personali voolavuse dünaamika viimasel kolmel aastal?
2. Mis on Teie arvates sagedasemad põhjused, miks töölt lahkutakse?
3. Kuidas hindate töötajate töötasu konkurentsivõimet?
4. Mil määral on Teil õigus otsustada töötasu suuruse üle oma alluvuses?
5. Mis on Teie arvates töötajatele olulised mitterahalised hüved (ka sellised, mida Teie ei paku)?
6. Kui suur osa (protsent) töötajatest kaalutleb teie hinnangul praegu töölt lahkumist?
7. Milline on Teie arvates väljastpoolt vaadates Tartu Ülikooli Pärnu kolledži maine tööandjana?
8. Kas tööjõu voolavus on suuremaks probleemiks akadeemilise või mitteakadeemilise personali hulgas?
9. Millised on töötajate suurimad töökoha või tööga seotud probleemid?
10. Milliseid meetmeid olete rakendanud voolavuse vähendamiseks?
11. Kuidas hindate enda tegevust töötajate töökohal hoidmisel?
12. Kas Te küsite omal soovil töölt lahkuvatelt töötajatelt tagasisidet, mh lahkumise põhjuse kohta?

Lisa 2. Ankeetküsimustik TÜ Pärnu kolledži töötajatele

Hea Pärnu kolledži töötaja

Mina olen Karel Tammjärv, õpin TÜ Pärnu kolledžis kolmandal kursusel ning kirjutan lõputööd tööga seotuse ja tööpõimituse teemal. Palun leidke 5-10 minutit, et küsimustele vastata. Küsitlus on anonüümne.

Üldised demograafilised ja taustküsimused:

1. Sinu sugu (M/N)
2. Sinu vanus täisaastates.
3. Mitu aastat olete Pärnu kolledžis töötanud, praegu kestva töösuhte pikkus (kui selle jooksul on ametikoht/roll muutunud, siis arvestada need aastad kokku)
4. Bruto töötasu Tartu Ülikooli ametikohal (kuni 1000€, 1001-1407€, 1408-1600€, rohkem kui 1600€)
5. Sinu ametikoht Pärnu kolledžis (akadeemiline või mitteakadeemiline).
6. Töölepingu vorm (tööleping või muu)

Tööga seotust mõõtvad küsimused (sagedus „mitte kunagi“ kuni „iga päev“, sulgudes tööga seotuse komponendi nimetus):

7. Tööd tehes tunnen, et pakatan energiast. (tarmukus)
8. Tööd tehes tunnen end tugeva ja energilisena. (tarmukus)
9. Minu töö innustab mind. (pühendumus)
10. Minu töö inspireerib mind. (pühendumus)
11. Hommikul tõustes lähen hea meelelega tööle. (tarmukus)
12. Naudin töösse süvenemist. (kaasahaaratus)
13. Olen oma töö üle uhke. (pühendumus)
14. Olen täielikult oma töösse süvenenud. (kaasahaaratus)
15. Satun tööd tehes hoogu. (kaasahaaratus)

Tööpõimitust mõõtvad küsimused („ei nõustu üldse“ kuni „nõustun täielikult“):

16. Ma saan töös kasutada oma andeid ja oskusi
17. Mulle tundub, et ma olen sellele organisatsioonile sobiv töötaja
18. Usun, et minu väljavaated organisatsioonis edasi töötada, on suurepäraseks

Lisa 2 järg

19. Ma suudan saavutada enamus oma eesmärkidest, kui jään siia organisatsiooni
20. Ma ohverdaks palju, kui lahkuksin sellest organisatsioonist
21. Mul on töös palju vabadust, et saavutada oma eesmäärke
22. Ma teen tihedat koostööd oma kolleegidega
23. Olen tõhusa kollektiivi liige
24. Töö juures suhtlen tihti oma töökaaslastega
25. Koht, kus ma elan, sobib mulle
26. Mulle meeldib see koht, kus ma elan
27. Piirkond, kus ma elan, pakub mulle meeldivaid vaba aja veetmise võimalusi
28. Mul oleks raske ära kolida oma kodukandist
29. Kui ma peaksin kolima, siis igatseksin oma kodukanti
30. Kui ma peaksin kolima, tunneksin puudust oma töövälisest sõpradest
31. Ma osalen kultuuri-ja meelelahutusüritustel kohalikus piirkonnas
32. Olen aktiivne ühes või mitmes seltsis/klubis oma kodukandis
33. Ma elan piirkonnas, kus on pärit minu vanemad

Töölt lahkumise kavatsuse küsimused:

34. Kui tihti oled kaalunud oma praeguselt töökohalt lahkumist?
35. Mil määral rahuldab su praegune töökoht su isiklike vajadusi?
36. Kui tihti tunned frustratsiooni, kuna sulle ei pakuta tööl võimalust saavutada enda tööga seotud eesmäärke?
37. Kui tihti unistad võimalusest leida töökoht, mis sobib paremini sinu isiklike vajadustega?
38. Kui suure tõenäosusega vahetaksid praeguse töökoha sama hästi tasustatud töökoha vastu, kui seda sulle pakutaks?
39. Kui tihti ootad hea meelega järgmist tööpäeva?

SUMMARY

WORK ENGAGEMENT AND JOB EMBEDDEDNESS ON THE EXAMPLE OF UNIVERSITY OF TARTU PÄRNU COLLEGE

Karel Tammjärv

Organizations are looking for ways to retain their employees, because recruitment is costly and turnover results in many unwanted consequences, both psychological and material. High turnover causes impact on revenue, lowers morale of the remaining employees and negatively effects service quality and customer satisfaction.

The purpose of this thesis is to find out what are the levels of work engagement and job embeddedness in University of Tartu Pärnu College the relationships between work engagement, job embeddedness and turnover intention. To achieve the purpose, author sets up the following research tasks:

- define the concepts of work engagement and job embeddedness;
- describe the theoretical background of work engagement and job embeddedness;
- analyze previous research of these topics in higher education;
- describe the problems University of Tartu Pärnu College has with turnover;
- carry out an empirical study to find out the levels of work engagement and job embeddedness among the staff of University of Tartu Pärnu College;
- analyze results of the empirical study and make propositions to the director of University of Tartu Pärnu College how to raise work engagement and job embeddedness among faculty staff.

Work engagement and job embeddedness have become popular subjects among human resources management researchers. Both work engagement and job embeddedness can describe how much a worker is attached to their job or organization. It has been proven that both can forecast voluntary turnover and are thus being able to measure these parameters can be useful for employers.

Work engagement entails only work-related components and is described as a positive state when employee feels vigorous, dedicated and absorbed by their work. Work engagement is based on job demands and resources. The more is asked of the employee, the more resources (personal or work-related) they need to balance those demands. Person who faces high demands which are paired with adequate Resources is highly work engaged.

Job embeddedness is a mix of forces that hold a person in their job. Job embeddedness consists of two dimensions: *on-the-job* embeddedness and *off-the-job* embeddedness. Both dimensions consist of 3 factors: fit (how well a person feels they fit into organization/community), links (how many links they have in the organization/community) and sacrifice (what they perceive they would lose when leaving the organization/community). *On-the-job* embeddedness is more strongly correlated with turnover intention, but *off-the-job* embeddedness can also play a role in employee's turnover decision making. If changing jobs means moving and losing contact with good neighbours or friends, then a person might overlook some negative work related effects. On the other hand, out-of-work contacts might lead to finding a new and better job, in which case high *out-of-job* embeddedness actually makes the person voluntarily leave current organization.

Empirical part of the thesis started by conducting an e-mail interview with the Director of Pärnu College. He named finding highly qualified staff as his main concern when it comes to human resources management. Thus the author of the thesis concentrated on finding links between work engagement, job embeddedness and turnover intention among academic staff.

Survey was conducted among the staff of University of Tartu Pärnu Colledge. A link with survey questions was sent to every staff member. Responses came back from 20 out of 42 staff members (47.6%). There were only two male respondents, so no correlation analyses was made based on gender, due to uneven numbers of men and women. Correlations were found between all the measurements done and more significant findings were described in the thesis.

Main findings of the study were, that work engagement is relatively higher among older employees. Older employees also demonstrated lower levels of turnover intention. This

can be explained by their getting used to the roles they have and having developed more personal resources to cope with the demands of their work. Academic personnel (professors e.g.) are less embedded with their job than non-academic personnel. Author of this thesis suggests to work towards raising the level of embeddedness of academic personnel, because finding replacements for the highly qualified staff members is said to be difficult.

Limitations of the research were the small size of sample, which made it difficult to find statistically significant relationships between constructs and variables. Future studies should collect data from more respondents. The study uses self-reported data about work engagement and job embeddedness and we can not measure absolute work engagement or job embeddedness. Better results could be gathered from longitudinal survey, repeating the survey several times. This survey offers little information about the causes of the answers given.

Mina, Karel Tammjärv

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töoga seotus ja tööpõimitus Tartu Ülikooli Pärnu kolledži näitel“, mille juhendaja on Liina Puusepp, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. 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.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Karel Tammjärv

20.05.2020