

TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽ
Sotsiaaltöö ja rehabilitatsiooni korralduse õppekava

Veroonika Piirikuus

**ORGANISATSIOONIKULTUURI ROLL
HOOLDUSTÖÖTAJATE
LAHKUMISKAVATSUSE KUJUNEMISEL
KAHE PÄRNUMAA HOOLDEKODU NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaanika Ailt, MA

Pärnu 2026

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Jaanika Ailt

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Monika Kumm

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Veroonika Piirikuus

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline ülevaade organisatsioonikultuurist ja lahkumiskavatsusest	7
1.1. Organisatsioonikultuuri teoreetilised käsitlused	7
1.2. Töölt lahkumise kavatsuse olemus ja kujunemismehhanismid	11
2. Uuring Pärnumaa hooldekodude organisatsioonikultuurist ja hooldustöötajate lahkumiskavatsusest	15
2.1. Üldhooldusteenuste korraldus Eestis	15
2.2. Uurimisprotsessi kirjeldus.....	17
2.3. Uurimistulemused ja analüüs	21
2.3.1. Organisatsioonikultuuri avaldumine hooldustöötajate hinnangutes	21
2.3.2. Organisatsioonikultuuri ja töölt lahkumise kavatsuse vahelised seosed.....	27
2.3.3. Organisatsioonikultuuri arendamise võimalused lahkumiskavatsuse vähendamiseks	28
2.4. Arutelu, järeldused ja ettepanekud	30
Kokkuvõte	35
Viidatud allikad	37
Lisad	44
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	44
Lisa 2. Intervjuukava hooldusjuhtidele	48
Summary	49

SISSEJUHATUS

Rahvastiku vananemine ja pikaajalise hoolduse vajaduse kasv on viimastel aastakümnetel oluliselt suurendanud surveid nii tervishoiu- kui ka hoolekandesüsteemidele. Lim (2021, lk 1) toob oma uuringu sissejuhatuses esile, et pikaajalise hoolduse süsteemi laienemine on viinud eakate hoolduse institutsionaliseerumiseni ning suurendanud hooldustöötajate rolli eakate igapäevase hoolduse tagamisel. Talve (2024, lk 92) on osutanud, et sotsiaalhoolekande valdkonnas ei ole võimalik tagada kvaliteetset teenust ilma toetatud ja enesehoidu väärtustavate töötajateta. Sealjuures toob ta välja, et kvaliteetse teenuse eelduseks on ühine väärtusruum, toimiv organisatsioonikultuur ning kokkulepitud tööpõhimõtted.

Seos organisatsioonist lahkumise kavatsuse ja tegeliku töölt lahkumise vahel on kirjanduses hästi tõestatud, eriti sotsiaalhoolekande valdkonnas (Saloniki & Hussein, 2025, lk 328). Organisatsioonist lahkumise kavatsus ja sellele järgnev tegelik töölt lahkumine tekitavad muret nii hoolduse kvaliteedi kui ka töökeskkonna seisukohalt. Lisaks kaasnevad lahkumiskavatsusega märkimisväärsed rahalised kulud, mis tulenevad töötajate ümberkorraldamisest, ületunnitööst vahetuste katmiseks ning suurenenud töölt puudumisest. (Hallaran & Jessup, 2023, lk 1)

Palga, muude tasustamise vormide ja töökeskkonna kõrval mõjutab hooldustöötajate kavatsust jätkata töötamist hoolekandeesutuses ka organisatsioonikultuur (Wang *et al.*, 2024, lk 4880). Li jt (2024, lk 1) märgivad oma uuringu lühikokkuvõttes, et organisatsioonikultuuri tüüp oli oluline töölt lahkumise kavatsuse ennustaja. Kuigi kirjeldavate näitajate põhjal oli töölt lahkumise kavatsus madalaim adhokraatia kultuuriga organisatsioonides, näitas regressioonanalüüs, et statistiliselt oluline negatiivne seos esines ratsionaalse kultuuri ja lahkumiskavatsuse vahel, samas kui hierarhiline kultuur suurendas lahkumiskavatsuse tõenäosust (Li *et al.*, 2024, lk 7, 9). Šveitsis läbiviidud uuringu tulemused kinnitasid seost hooldekodude hooldustöötajate organisatsioonist lahkumise kavatsuse ning nende tajutava toetava ja kompetentse

juhtimise ning konfliktidest ja tunnustuse puudumisest tuleneva tööstressi vahel (Gaudenz *et al.*, 2019, lk 1550).

Samalaadseid seoseid on täheldatud ka varasemates Eestis läbiviidud uuringutes. Altin (2015, lk 25) tulemused näitasid, et mida enam tajutakse organisatsioonikultuuri toetuskesksena ja ülesandekesksena, seda väiksem on töötajate lahkumiskavatsus, samas kui võimukeskse kultuuri tajumine on seotud suurema lahkumiskavatsusega. Kask (2015, lk 26) leidis, et töö sisuga rahulolu on negatiivselt seotud lahkumiskavatsusega – kõrgema töörahuloluga töötajad väljendavad väiksemat kavatsust organisatsioonist lahkuda. Eelpool mainitud tulemused osutavad, et organisatsioonikultuur ja sellega seotud väärtused, juhtimisstiil ning töökorraldus võivad avaldada mõju töötajate organisatsioonis püsimisele.

Eeltoodust tulenevalt on uurimisprobleemiks asjaolu, et töötajaid mittetoetav organisatsioonikultuur soodustab töötajate organisatsioonist lahkumise kavatsuse kujunemist.

Käesoleva lõputöö eesmärk on välja selgitada organisatsioonikultuuri roll töölt lahkumise kavatsuse kujunemisel kahes Pärnumaa hooldekodus ning esitada uuringu tulemuste põhjal ettepanekuid uuringus osalenud hooldekodude juhtidele organisatsioonikultuuri arendamiseks ja töötajate tööl püsimise toetamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas kirjeldavad hooldustöötajad oma asutuse organisatsioonikultuuri?
2. Milline on organisatsioonikultuuri ja hooldustöötajate töölt lahkumise kavatsuse vaheline seos?
3. Milliseid organisatsioonikultuuri arendamise võimalusi nähakse organisatsioonis hooldustöötajate töölt lahkumise kavatsuse vähendamiseks?

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses osas käsitleb autor kirjanduse põhjal hooldekandeaasutuste organisatsioonikultuuri ja töölt lahkumise kavatsuse teoreetilisi lähtekohti, keskendudes organisatsioonikultuuri rollile hooldustöötajate lahkumiskavatsuse kujunemisel. Töö teises osas antakse ülevaade üldhooldusteenuse korraldusest Eestis. Lisaks tutvustatakse uuringu metoodikat, valimi kujunemise protsessi

ning uuringu läbiviimise protsessi Pärnumaa hoolekandeteenuseid osutavates asutustes. Uuringutulemustest tehakse kokkuvõtted ja järeldused, mille põhjal esitatakse ettepanekud uuringus osalenud asutuste juhtidele, et toetada organisatsioonikultuuri teadlikku arendamist ja hooldustöötajate tööle püsima jäämist.

Käesolev töö tugineb nii eesti- kui ingliskeelsele teaduskirjandusele, sealhulgas teadusartiklitele ja erialastele allikatele. Kirjandusallikate leidmiseks on kasutatud peamiselt elektroonilisi andmebaase nagu EBSCO, ETERA, ADA ja Google Scholar. Võõrkeelsete teadustekstide tõlkimisel, juba koostatud teksti töötlemisel ja keelelisel täpsustamisel ning OCAI uurimisinstrumendi eestikeelse tõlke sisulise vastavuse hindamiseks, sealhulgas võimalike tähenduslike erinevuste ja sisuliste nihete tuvastamiseks, kasutati lõputöö koostamisel abivahendina tehisintellektil põhinevat rakendust ChatGPT.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE ORGANISATSIOONIKULTUURIST JA LAHKUMISKAVATSUSEST

1.1. Organisatsioonikultuuri teoreetilised käsitlused

Käesolevas alapeatükis käsitletakse organisatsioonikultuuri kui hoolekandeesutuste toimimist ja töötajate püsima jäämist kujundavat teoreetilist raamistikku, keskendudes organisatsioonikultuuri mõistele, selle tasanditele ning organisatsioonikultuuri rollile organisatsioonide toimimises.

Organisatsiooni sisemist toimimist kujundab organisatsioonikultuur kui jagatud väärtuste ja käitumisharjumiste kogum, mis mõjutab organisatsiooni toimimist ja tulemuslikkust. Objektivistlikust vaatenurgast käsitletakse organisatsioonikultuuri organisatsiooni alamsüsteemina, mis mõjutab organisatsiooni efektiivsust, töötajate tööelu kvaliteeti ning organisatsioonisiseseid suhteid. Samuti võib organisatsioonikultuur vähendada konflikte, toetada tegevuste koordineerimist ja kontrolli ning mõjutada töötajate töörahulolu ja emotsionaalset heaolu. (Chlebanova & Rusnakova, 2022, lk 3)

Cameron ja Quinn (2011, lk 52–53) märgivad, et kuigi kirjanduses leidub üle 150 organisatsioonikultuuri definitsiooni, on need sisult suuresti sarnased. Enamik käsitlusi osutab organisatsiooni liikmete jagatud väärtustele, eeldustele, ootustele ja arusaamadele, mis kujundavad organisatsiooni toimimist. Kuigi organisatsioonikultuuri mõiste täpse määratluse osas puudub täielik üksmeel, ollakse üldiselt nõus, et organisatsioonikultuur toimib organisatsiooni siduva „sotsiaalse liimina”, mis hoiab organisatsiooni liikmeid ja tegevusi koos. Mannion ja Davies (2018, lk 2) lisavad, et organisatsioonikultuur hõlmab nii seda, kuidas organisatsioonis tegevusi korraldatakse ja ellu viiakse, kui ka seda, kuidas neid mõtestatakse ja põhjendatakse. See sisaldab organisatsioonis kujunenud narratiive ja arusaamu selle kohta, mida tehakse ja miks seda tehakse, samuti eeldusi, mis neid

praktikaid toetavad. Nende elementide koosmõjul kujunevad organisatsiooni liikmete jagatud arusaamad organisatsiooni toimimisest, mis võivad avalduda tööpraktikates, riskide käsitlemises ja teenuse osutamise viisides. Sarnast vaatenurka toetab ka Scheini (1999, viidatud Salvador *et al.*, 2022, lk 2 vahendusel) käsitlus, mille kohaselt avaldub organisatsioonikultuur nii ametlikes dokumentides, poliitikates ja strateegilistes eesmärkides kui ka igapäevastes tööpraktikates, tuues esile vajaduse mõista, kuidas töötajad organisatsioonikultuuri tajuvad ning millist mõju see avaldab teistele organisatsioonilistele teguritele.

Hattangadi (2020, lk 112) märgib, et organisatsioonikultuuri teoreetilisel mõtestamisel on laialdaselt kasutusel just Edgar Scheini kontseptsioon, mille kohaselt kujuneb organisatsioonikultuur mitmetasandilise süsteemina. Scheini mudeli kohaselt koosneb organisatsioonikultuur kolmest tasandist: nähtavatest artefaktidest, sõnastatud väärtustest ning sügavamatest aluseeldustest. Artefaktide tasand hõlmab organisatsiooni nähtavaid elemente, nagu tööruumid, sümbolid, rituaalid, organisatsioonis kasutatav keel ja igapäevased tööpraktikad. Need peegeldavad organisatsioonis kehtivaid väärtusi, kuid nende tähenduse mõistmine eeldab sügavat konteksti tundmist. Järgmine tasand hõlmab organisatsiooni sõnastatud väärtusi ja norme, mis väljendavad organisatsiooni ametlikke eesmärke ja strateegiaid. Kõige sügavamal tasandil paiknevad aluseeldused, mis kujunevad organisatsiooni liikmete ühiste kogemuste tulemusel ning mõjutavad nende arusaamu organisatsiooni toimimisest ja oma rollist selles. Sarnast mitmetasandilist käsitlust kirjeldavad ka Mannion ja Davies (2018, lk 2), kelle järgi jaguneb organisatsioonikultuur erinevateks tasanditeks, millest kõige nähtavam tasand hõlmab füüsilisi artefakte ja organisatsioonis aktsepteeritud praktikates väljenduvald käitumisviise ehk seda, kuidas organisatsioonis igapäevaselt tegutsetakse. Sügavamad väärtused ja eeldused kujunevad professionaalse sotsialiseerumise, hariduse ja organisatsioonisisese suhtluse kaudu ning mõjutavad seda, kuidas organisatsiooni liikmed oma tegevust mõtestavad.

Organisatsioonikultuuri analüüsimisel kasutatakse sageli ka Cameron ja Quinni konkureerivate väärtuste raamistikku, millel põhineb ka käesolevas töös kasutatav kultuuri hindav uurimisinstrument (ingl *Organization Culture Assessment Instrument* – OCAI). Selle käsitluse kohaselt saab organisatsioonikultuuri uurida kuue keske

dimensiooni kaudu: organisatsiooni üldised iseloomulikud tunnused, organisatsiooniline juhtimine, töötajate juhtimine, organisatsiooni sidusus, organisatsiooni strateegilised suunad ning edu kriteeriumid. Nende dimensioonide alusel eristatakse nelja peamist organisatsioonikultuuri tüüpi: klanni-, adhokraatia-, turu- ja hierarhiakultuur. Klannikultuuri iseloomustavad koostöö, usaldus, töötajate arendamine ja organisatsioonisisene toetus. Adhokraatiakultuur rõhutab uuenduslikkust, paindlikkust ja eksperimenteerimist. Turukultuur keskendub tulemuslikkusele ja konkurentsile ning organisatsiooni positsioonile väliskeskkonnas. Hierarhiakultuur seevastu põhineb formaliseeritud struktuuril, selgetel reeglitel ja kontrollimehhanismidel ning selle keskmes on stabiilsus ja tõhusus. (Juaneza *et al.*, 2026, lk 388)

Organisatsioonikultuur ei avaldu üksnes organisatsiooni toimimise tasandil, vaid see mõjutab otseselt ka töötajate töökogemust ja heaolu. Monteiro ja Joseph (2023, lk 310) järeldavad oma süstemaatilises ülevaates, et ebasoodsad töökeskkonnad on seotud sagedasemate vaimse tervise probleemidega, samas kui toetavad praktikad aitavad kaasa töötajate heaolu kujunemisele. See on kooskõlas samade autorite enda käsitlesega (Monteiro & Joseph, 2023, lk 306), mille kohaselt avalduvad toetava organisatsioonikultuuri korral positiivsed väljundid, nagu töörahulolu, tööalane kaasatus ja psühholoogiline turvalisus, samas kui ebasoodsa kultuuri puhul ilmnevad negatiivsed seisundid, sealhulgas stress, ärevus, läbipõlemine ja kurnatus. Barua (2024, lk 5) toob täiendavalt esile, et töötajate heaolu võivad lisaks toksilisele töökeskkonnale mõjutada ka madal usaldus organisatsioonis, puudujäägid töötervishoiu ja -ohutuse korralduses ning ebatõhusad töötajate heaolu toetavad meetmed. Eeltoodu põhjal saab tööheaolu pidurdavate teguritena käsitleda kõiki organisatsioonikultuurist tulenevaid negatiivseid aspekte, mis takistavad toetava, turvalise ja töötajakeskse töökeskkonna kujunemist.

Isufi jt (2026, lk 504) on süstemaatilise ülevaate sissejuhatuses märkinud, et organisatsiooniteooria võimaldab mõtestada kultuuri nähtusena, mis on seotud nii organisatsioonisiseste protsesside kui ka organisatsiooniväliste mõjuteguritega. Szczepańska ja Kosiorek (2017, lk 466) leidsid, et organisatsioonisisestest teguritest hõlmavad organisatsiooni asutajaid, juhte ja töötajaid, kelle omavahelised suhted ja tegevus toimuvad formaalse organisatsioonistruktuuri raames ning on seotud juhtimisstiili ja juhtide mõjuga. Organisatsioonivälised tegurid on seotud organisatsiooni

arengukeskkonnaga ning hõlmavad näiteks turu muutusi ning poliitilisi, tehnoloogilisi ja sotsiaalseid tingimusi, samuti globaliseerumist ja tööjõu mobiilsuse kasvu. Lisaks mõjutavad organisatsioonikultuuri organisatsiooni turupositsioon, nõudluse suundumused, konkurents, klientide kvaliteedinõuded ning kapitali ja kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavus. Juhtidel on oluline mõista neid kultuuri kujundavaid tegureid, et organisatsioonikultuuri teadlikult suunata, arvestades nii mõjutatavate kui ka otsese kontrolli alt välja jäävate teguritega. Juhtimise keskset rolli organisatsioonikultuuri kujundamisel toetavad ka Sethi jt (2021, lk 74), kelle süstemaatilises ülevaatest aastatel 2007–2019 avaldatud uuringutest nähtub, et organisatsioonikultuur, töökeskkonna mitmekesisus ning töötajate tervis on omavahel tihedalt seotud ning nende seoste kujunemisel on keskne roll juhtimispraktikatel. Muutuvate tööjõu demograafiliste tingimustega toimetulek eeldab organisatsioonidelt teadlikku ja väärtuspõhist juhtimist, mis toetab võrdset, turvalist ja tervist edendavat töökeskkonda. Sarnaseid jooni võib täheldada ka Chlebanova ja Rusnakova (2022, lk 4) käsitluses, kus organisatsioonikultuuri kujundamisel on oluline roll organisatsiooni juhtkonnal.

Eelpool mainitud autorid (Chlebanova & Rusnakova, 2022, lk 6) osutavad lisaks, et sotsiaalteenuseid osutavate hoolekandeesutuste organisatsioonilised eesmärgid keskenduvad töötajate toetamisele erialase arengu, meeskonnatöö, töötingimuste ja töökeskkonna parandamise kaudu. Kesksete tegevustena tuuakse esile kvalifikatsiooni ja pädevuste arendamine, täiendõpe, supervisioon, avatud kommunikatsioon ning tööalaste suhete parandamine. Aastaruannete põhjal olid töötajate toetamise kõige levinumad viisid koolitused ja supervisioon. Täiendavalt on Ploom (2020, lk 58) läbi viidud uuring näidanud, et töötajate kaasatus otsustusprotsessidesse, võimalus arutada oma tööd puudutavaid küsimusi ning juhtkonna avatus töötajate ettepanekutele, on seotud sellega, kuidas töötajad tajuvad töökorraldust ja juhtimispraktikaid.

Rahvusvahelisel tasandil on juhitud tähelepanu sellele, et hooldekodude organisatsioonikultuuri uurimine on olnud teoreetiliselt ja metodoloogiliselt ebaühtlane. Churruca jt (2023, lk 1) on oma uuringu teoreetilises kokkuvõttes toonud esile, et organisatsioonikultuuri käsitletakse erinevates uuringutes erinevate mõistete ja lähenemiste kaudu, mis raskendab organisatsioonikultuuri mõju süstemaatilist mõistmist ning kultuurimuutuse sekkumiste kavandamist ja hindamist. Seetõttu rõhutavad autorid

vajadust tugeva teoreetilise alusraamistiku järele, mis võimaldaks organisatsioonikultuuri teadlikult analüüsida ja arendada ka eakate hooleandenasutustes.

Eelnev käsitus näitab, et organisatsioonikultuur määrab suurel määral hoolekandenasutustes töötajate igapäevase töökeskkonna ning loob raamistiku, milles kujunevad töökorraldus, suhtlemisviisid ja ühised väärtused. Organisatsioonikultuur ei ole seega üksnes taustategur, vaid aktiivne mõjutaja töötajate töökogemuse ja töökeskkonna tajumisel, mis omakorda on seotud töötajate töörahuloluga. Seetõttu on põhjendatud vaadelda organisatsioonikultuuri ja lahkumiskavatsuse seoseid konkreetse ametigrupi vaates.

1.2. Töölt lahkumise kavatsuse olemus ja kujunemismehhanismid

Käesolevas alapeatükis käsitletakse töölt lahkumise kavatsuse olemust ja kujunemismehhanisme, keskendudes lahkumiskavatsuse mõistele, selle teoreetilistele käsitlustele ning varasematele uuringutega, milles on käsitletud töötajate kavatsust organisatsioonist lahkuda.

Töölt lahkumise kavatsus (ingl *turnover intention*) väljendab töötaja subjektiivset hinnangut valmisolekule organisatsioonist teatud ajaperioodi jooksul lahkuda (Lassari *et al.*, 2022, lk 279). Mobley (1977, viidatud Mobley *et al.*, 1978, lk 408 vahendusel) mudeli kohaselt on lahkumiskavatsus osa järkjärgulisest otsustusprotsessist. Selle mudeli järgi saab protsess alguse töötaja rahulolematusest oma töö või töökeskkonnaga, millele järgneb lahkumise võimaluse kaalumine. Seejärel hindab töötaja lahkumisega seotud võimalikke kulusid ja kasu ning võrdleb olemasolevat töökohta võimalike alternatiividega. Kui alternatiivsed töövõimalused tunduvad olemasolevast töökohast atraktiivsemad, võib kujuneda konkreetne lahkumiskavatsus, mis teatud tingimustel võib viia ka tegeliku töölt lahkumiseni. Lahkumiskavatsust käsitletakse seega olulise vahestaadiumina töörahulolematuse ja tegeliku lahkumiskäitumise vahel.

Töölt lahkumise kavatsus on organisatsioonikäitumise uurimises oluline mõiste, kuna seda peetakse üheks tugevamaks tegeliku tööjõu voolavuse eelkäijaks (Tett & Meyer 1993; Joo & Park 2010; Cho & Lewis 2012, viidatud Dodanwala *et al.*, 2023, lk 2584

vahendusel). Töötajate organisatsioonis püsimine on eriti oluline valdkondades, mida iseloomustavad demograafilised tööjõuprobleemid, sealhulgas töötajaskonna vananemine ja ebapiisav järelkasv. Hoolekandevaldkonnas on see probleem terav, kuna töötajaskonnas on suur vanemaealiste osakaal ning lähiaastatel suureneb pensioniikka jõudvate töötajate hulk, samal ajal kui nooremad töötajad ei pruugi neid piisaval määral asendada (Pihl & Krusell, 2022, lk 66). Samad autorid täpsustavad, et juba 2020. aastal oli 46% hooldustöötajatest 55-aastased või vanemad. Mets ja Veldre (2017, lk 69) on märkinud, et 30% hooldustöötajatest on lausa vanemad kui 60 aastat. Haljasmets jt (2021, lk 18) osutavad, et Eesti pikaajalised rahvastiku- ja tööturuproгноosid viitavad asjaolule, et vanemaealiste tööhõive osakaal suureneb märkimisväärselt: näiteks 65–74-aastaste vanuserühmas võib tööhõive määr ulatuda 2070. aastaks ligikaudu 40,9%-ni, samas kui Euroopa Liidu keskmine jääb oluliselt madalamaks (19,9%).

Pihl ja Krusell (2022, lk 16) märgivad, et hooldustöö on mitme töötaja jaoks teine või kolmas karjäär, ning sarnast mustrit on täheldanud ka Mets ja Veldre (2021, lk 93). Taoline karjäärimuster on lahkumiskavatsuse käsitlemisel oluline, sest valdkonda siseneval või ümberorienteerual töötajal võib erialane kuuluvustunne ja pühendumus olla alles kujunemisjärgus, sest tööellu sisenemine hõlmab uue rolliga kohanemist ja erialase identiteedi kujunemist (Zhang *et al.*, 2024, lk 2). Seda toetavad Lyu jt (2024, lk 1, 17), kelle integratiivse ülevaate kohaselt on värskest kvalifitseeritud õdede lahkumiskavatsus seotud nii töökoha väljakutsete, töökoormuse ja töökeskkonnaga kui ka juhendaja ja kolleegide toe, tööalase kompetentsuse, töörahulolu ning organisatsioonilise pühendumusega. Samuti on Polat jt (2025, lk 8, 11) leidnud, et vabatahtlikult eriala valinud õdedel oli madalam lahkumiskavatsus, mida autorid seostasid suurema huviga eriala vastu ning tugevama ametialase seotusega, samal ajal kui Wang jt (2024, lk 4877) tulemused viitavad, et nõrgem karjäärialane pühendumus, muu hulgas sagedasem töökohtade vahetamine viimase viie aasta jooksul, on seotud kõrgema lahkumiskavatsusega.

Lahkumiskavatsus kujuneb mitmete tegurite koosmõjus, mille hulka kuuluvad näiteks töötaja sotsiaaldemograafiline taust, individuaalsed omadused ning organisatsioonilised tegurid (Nagaya, 2018, lk 9267). Sotsiaaldemograafiline käsitus on ära märgitud Purba jt (2016, lk 178) uuringus, kus leiti, et vanus on positiivselt seotud töötaja töökohaga

seotuse (ingl *job embeddedness*) dimensioonidega ning negatiivselt seotud vabatahtliku töölt lahkumisega, mis viitab sellele, et vanemad töötajad võivad organisatsioonis püsida kauem (Kalifa *et al.*, 2016, lk 39). Sarnasele tulemusele jõudsid ka Subedi & Bhandari (2024, lk 187), kelle uuringu tulemused viitavad, et töötajate lahkumiskavatsust mõjutavad mitmed sotsiaaldemograafilised tegurid, sealhulgas vanus, sugu, perekonnaseis, haridustase ja tööstaaž. Autorite sõnul väljendavad noored töötajad sagedamini kavatsust organisatsioonist lahkuda, mida seostatakse suurema sooviga karjäärivõimalusi arendada, samas kui vanemad töötajad eelistavad organisatsioonis püsida, väärtustades enam stabiilsust ja töökindlust. Goh jt (2025, lk 5) leidsid enda uuringus, et naissoost hooldustöötajatel on suurem lahkumiskavatsus, järeldades, et hoolduskohustused ja töö- ning pereelu konfliktid mõjutavad naisi rohkem kui mehi.

Individuaalsete tegurite puhul on Jing ja Yan (2022, lk 13) esile toonud töötaja psühholoogilised hoiakud organisatsiooni suhtes. Autorite hinnangul on psühholoogiline omanikutunne (ingl *psychological ownership*) organisatsiooni suhtes, on lahkumiskavatsusega negatiivselt seotud – mida tugevam on töötaja psühholoogiline seotus organisatsiooniga, seda väiksem on tema kavatsus sealt lahkuda. Personaalsete tegurite hulka saab paigutada ka töötaja tervise ja heaolu, mida Kudo jt (2006, viidatud Nagaya, 2018, lk 9267) on käsitlenud ühe lahkumiskavatsusega seotud tegurina. Seda täiendab Juriij jt (2023, lk 1) käsitlus, mille kohaselt suurendavad eakate hooldustöötajate lahkumiskavatsust läbipõlemine ning madal töömotivatsioon. Lisaks on Kalifa jt (2016, lk 39) tuvastanud, et palgatase oli olulisel määral seotud lahkumiskavatsusega – madalama palgaga tervishoiutöötajatel esines kõrgem lahkumissoov võrreldes kõrgemat tasu saavate töötajatega.

Organisatsioonilisel tasandil käsitletakse töötajate püsimist eeskätt töötingimuste, juhtimise ja organisatsioonipoolse toe kaudu. Eriksson ja Hjelm (2025, lk 8–9) osutavad, et hooldustöötajate kogetud negatiivsed vaimse tervise mõjud on seotud töötingimustega ning viitavad ebapiisavale organisatsioonilisele toele, mis rõhutab vajadust pakkuda töötajatele tõhusamat tuge pingelistes tööolukordades. Organisatsioonipoolse toe olulisust on esile toonud ka Kaaver ja Pari (2020, lk 45), kes leidsid, et organisatsioonipoolse toetuse tajumine tugevdab töötajate kuuluvustunnet, mis on seotud madalama lahkumiskavatsusega. Sama suundumus avaldub ka Voogla (2017, lk 24)

uuringuks, kus toodi esile, et madalam juhivoolne tugi on seotud kõrgema lahkumiskavatsusega, samas kui suurem kolleegide ehk meeskonna tugi on seotud madalama lahkumiskavatsusega. Lahkumiskavatsuse kujunemisel mängib rolli ka töötaja vahetu töökeskkond ehk meeskond, kellega ta igapäevaselt koostööd teeb. Grossman ja Mazer (2021, lk 242) leidsid, et meeskonna ühtekuuluvus ja samastumine meeskonnaga on olulisel määral seotud töötajate lahkumiskavatsusega. Autorid rõhutavad, et isegi kõrge tulemuslikkusega meeskondades on oluline toetada meeskonnaliikmete ühtekuuluvust ja samastumist, kuna need meeskonnakogemuse aspektid võivad mõjutada töötajate kavatsust organisatsioonist lahkuda.

Kokkuvõtvalt osutavad käsitletud uurimistulemused, et töölt lahkumise kavatsus kujuneb erinevate tegurite vastastikusel mõjus ning peegeldab töötaja üldist hinnangut oma tööle, organisatsioonile ja vahetule töökeskkonnale. Lahkumiskavatsuse analüüsimine võimaldab paremini mõista, millised tegurid võivad viia töötaja organisatsioonist eemaldumiseni ning millised tingimused toetavad töötajate organisatsioonis püsimist. Sealjuures ilmneb, et lahkumiskavatsuse kujunemist mõjutavad nii sotsiaaldemograafilised ja individuaalsed tegurid kui ka organisatsioonilised tingimused, sealhulgas töötingimused, juhtimise kvaliteet, organisatsioonipoolne tugi ning meeskonnasuhted.

2. UURING PÄRNUMAA HOOLDEKODUDE ORGANISATSIOONIKULTUURIST JA HOOLDUSTÖÖTAJATE LAHKUMISKAVATSUSEST

2.1. Üldhooldusteenuste korraldus Eestis

Väljaspool isiku kodu osutatav üldhooldusteenus on Sotsiaalhoolekande seaduse (2015) § 20 kohaselt kohaliku omavalitsuse korraldatav sotsiaalteenus, mida osutatakse täisealistele inimestele olukorras, kus tervislik seisund või piiratud tegevusvõime ei võimalda iseseisvat toimetulekut kodustes tingimustes. Teenuse sihtrühm on mitmekesine, hõlmates eakaid, erivajadustega täiskasvanuid ning inimesi, kelle toimetulekut on mõjutanud terviseprobleemid või elusündmused (Pihl & Krusell, 2022, lk 16).

Statistikaameti andmetel kasutas 2024. aasta seisuga üldhooldusteenust Eestis 15 580 inimest, neist Pärnumaal 1513 (Statistikaamet, 2025). Teenusevajaduse kasvu mõjutab otseselt rahvastiku vananemine. Kui 2007. aastal moodustasid 65-aastased ja vanemad inimesed ligikaudu 17% elanikkonnast, siis 2021. aastaks oli nende osakaal tõusnud viiendikuni ning prognooside kohaselt suureneb see 2035. aastaks ligi veerandini kogu rahvastikust (Turu-uuringute AS, 2022, lk 4). Demograafiline trend viitab sellele, et pikaajalise hoolduse teenuste nõudlus kasvab järgnevatel kümnenditel jätkuvalt (Haljasmets *et al.*, 2021, lk 14).

Samas ei kujunda sektori tegevuskeskkonda üksnes nõudluse kasv, vaid ka süsteemsed ja korralduslikud tegurid. 2017. aastal Maailmapanga poolt läbiviidud Eesti pikaajalise hoolduse süsteemi uuringu tulemuste analüüs näitas, et süsteemis esinenud kitsaskohad ei tulenenud üksnes ressursside piiratusest, vaid ka teenuste korralduslikust killustatusest ning sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonna ebapiisavast lõimitusest, tõdeb Torjus (2019, lk 12–13). Sarnasele ümberkujundamise vajadusele on viidanud ka Kupper ja Tarum (2019, lk

8), rõhutades inimesekeskse ja jätkusuutliku teenusmodeli kujundamise olulisust. See osutab, et hooldussektori väljakutsed ei ole ainult kvantitatiivsed (teenusekohtade arv), vaid ka kvalitatiivsed (korraldus, koostöö, juhtimine).

Organisatsioonitasandil lisandub regulatiivne mõõde. Alates 1. jaanuarist 2020 on üldhooldusteenuse osutamine seotud tegevusloa kohustusega ning teenuseosutaja peab tagama hoolduspersonali, kelle kvalifikatsioon ja töökoormus vastavad hooldusplaanis määratletud vajadustele (Pärnmäe, 2019, lk 11). Arvestades hooldustöötajate piiratud järelkasvu tööjõuturul (Pihl & Krusell, 2022, lk 80–81), kujuneb personali kättesaadavus ja hoidmine keskeks küsimuseks. Sellest tulenevalt ei ole personaliküsimus pelgalt organisatsioonisisene juhtimisprobleem, vaid seotud kogu sektori jätkusuutlikkusega.

Uuringusse kaasati kaks Pärnumaa hooldekodu, mis võimaldab käsitleda organisatsioonikultuuri ja hooldustöötajate töölt lahkumise kavatsust mitme organisatsioonilise konteksti põhjal. Kuna ankeetküsitluses ei kogutud vastaja asutust eristavat tunnust, ei ole kvantitatiivsete tulemuste põhjal võimalik asutustevahelist võrdlust teha. Eeltoodust tulenevalt keskendub analüüs organisatsioonikultuuri ja lahkumiskavatsuse seosele koondandmestikus, võttes arvesse üldhooldusteenuse valdkonda iseloomustavaid tööjõu- ja korralduslikke väljakutseid.

Vaatluse all olev Lihula Südamekodu kuulub eraomandis tegutsevasse hooldusteenuste võrgustikku Südamekodud AS, mis tegutseb ühise kaubamärgi all mitmes Eesti piirkonnas (Südamekodud AS, *s. a.*). 2024. aasta majandusaasta aruande kohaselt on Südamekodude grupis üle 1200 teenuskoha ning ligikaudu 550 töötajat (Südamekodud AS, 2025), sealhulgas on Lihula Südamekodus hõivatud 30 hooldustöötaja ametikohta (V. Birnbaum, e-kiri, 17.11.2025). Organisatsiooni mastaap eeldab mitmetasandilist juhtimisstruktuuri ja standardiseeritud tööprotsesse, mis võivad kujundada organisatsioonikultuuri ning mõjutada töötajate tööalast kogemust.

Tammiste Hooldekodu tegutseb seevastu väiksema mahuga asutusena Pärnu lähedal ning omab üle 80-aastast kogemust eakate hoolduses, olles tegev alates 1944. aastast. Hooldekodu tegutseb mitmes eraldiseisvas hoones, kus elab üle 100 elaniku ning töötab 55 töötajat. Asutus pakub professionaalset üldhooldusteenust mitmes hoones ning on aastakümnete jooksul arendanud teenuse osutamisega seotud funktsioone ja

infrastruktuuri, kohandudes ühiskondlike ja demograafiliste muutustega Pärnumaal. (Tammiste Hooldekodu, s. a. ; L. Männiaru, e-kiri, 03.02.2026).

Kirjeldatud erinevused organisatsioonide suuruses, struktuuris ja kujunemisloos loovad erineva organisatsioonilise konteksti, mis võib avalduda ka organisatsioonikultuuri toimimises ja töökorralduses. See omakorda loob võimaluse analüüsida, kuidas organisatsioonikultuuri eripärad võivad seostuda hooldustöötajate töölt lahkumise kavatsusega.

2.2. Uurimisprotsessi kirjeldus

Pärnumaal üldhooldusteenust pakkuvate asutuste hooldustöötajate lahkumiskavatsuse uurimisel rakendati kombineeritud ehk segameetodit. Segameetodiline uuring võimaldab uurimisprobleemi käsitlemiseks koguda mitmekesisemat ja usaldusväärsemat andmestikku kui üksnes kvantitatiivne või kvalitatiivne lähenemine (Creswell & Plano Clark, 2018, lk 43). Käesolevas töös kasutati kvantitatiivset etappi organisatsioonikultuuri ja töölt lahkumise kavatsuse seoste mõõtmiseks ning kvalitatiivset etappi tulemuste täiendavaks tõlgendamiseks.

Uuringu sihtrühmaks olid Pärnumaal tegutsevate kahe üldhooldusteenust osutava asutuse – Tammiste Hooldekodu ja Lihula Südamekodu – hooldustöötajad. Tuginedes eelpool mainitule, on käesoleva uuringu üldkogum 85 ning 95% usaldusnivoo ja 5% veapiiriga arvutatud esindusliku valimi suurus on 70 vastajat (MaCorr Research, n.d.). Valimi moodustamisel kasutati eesmärgipärase valimi põhimõtet. Eesmärgipärase valimi korral määrab uurija kindlaks uurimisprobleemiga seotud tunnused ning kaasab osalejad, kes neile vastavad (Christensen *et al.*, 2015, lk 171). Käesolevas uuringus oli kaasamiskriteeriumiks töötamine Tammiste Hooldekodu või Lihula Südamekodu hooldustöötajana uuringu läbiviimise ajal.

Kvantitatiivseid andmeid koguti ankeetküsimustiku abil, mis koosnes kolmest temaatilisest plokist. Andmete esitamisel kasutati kirjeldava statistika näitajat (n), mis tähistab vastajate arvu, aritmeetilist keskmist (m), mis iseloomustab vastajate üldist nõustumise taset, samal ajal kui skaalade usaldusväärsust ehk sisemist reliaablust hinnati Cronbachi alfa (α) abil, mis on statistiline näitaja mõõtevahendi sisemise kooskõla

hindamiseks (Sheposh, 2026, lk 1). Küsimustiku esimeses plokis koguti vastajate sotsiodemograafilisi andmeid. Teises ja kolmandas plokis kasutati eelnevalt välja töötatud ja valideeritud uurimisinstrumente (vt lisa 1). Organisatsioonikultuuri hindamiseks kasutati Cameron ja Quinni (2011, lk 70–72) välja töötatud organisatsioonikultuuri hindamise instrumenti (ing *Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI), mis koosneb 24 väitest ning kuuest dimensioonist. Käesolevas uuringus kohandati hindamisviis viiepalliliseks Likerti skaalaks, et lihtsustada statistiliste seoste analüüsi. OCAI Likerti-versiooni reliaablust on varasemates uuringutes hinnatud heaks. Kalliath jt (1999, viidatud Cameron & Quinn, 2011, lk 269–270 vahendusel) leidsid, et kultuuritüüpide Cronbachi α väärtused jäid vahemikku 0,80–0,90, samas kui käesolevas uuringus varieerusid vastavad näitajad 0,73–0,89 vahemikus.

Töölt lahkumise kavatsuse mõõtmiseks kasutati Mobley jt (1978) kolmeväitelist küsimustikku, mille puhul hindasid vastajad oma nõustumist esitatud väidetega Likerti-tüüpi skaalal. Abid ja Hassan Butt (2017, lk 22) raporteerisid Cronbachi α väärtuseks 0,83, Voogla (2017, lk 22) 0,83 ning Haab (2010, viidatud Kukk, 2022, lk 25 vahendusel) eestikeelses kohanduses 0,81. Käesolevas uuringus oli skaala Cronbachi alfa väärtus 0,87, mis viitab heale sisemisele kooskõlale ning on varasemate uuringutega võrreldes mõnevõrra kõrgem, kinnitades mõõtevahendi usaldusväärsust ka käesolevas uurimiskontekstis.

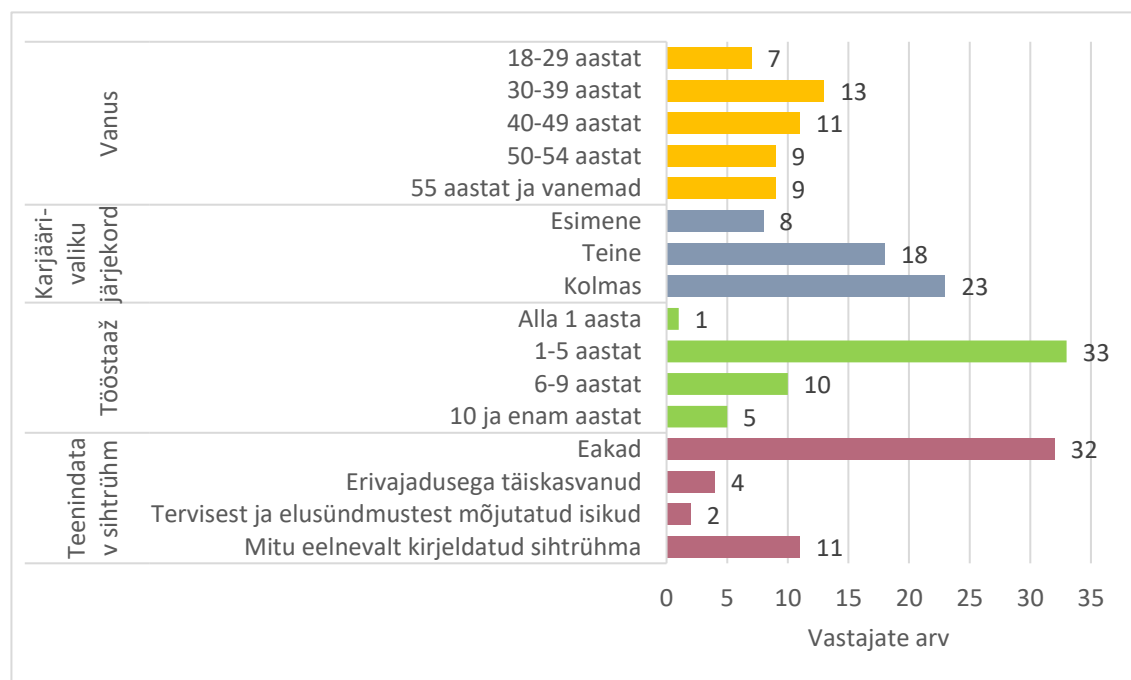
Uuringu küsimustiku OCAI osa kohandati eesti keelde tõlke–tagasitõlke meetodil. Esmalt tõlgiti OCAI väited inglise keelest eesti keelde ning seejärel teostati tagasitõlge inglise keelde. Algversiooni ja tagasitõlgitud versiooni võrdlemisel hinnati tõlke semantilist ja sisulist vastavust, et kontrollida eestikeelse sõnastuse kooskõla originaalväidetega. Tähenduslike erinevuste ja võimalike sisuliste nihete tuvastamisel kasutati abivahendina tehisintellektil põhinevat rakendust ChatGPT (OpenAI, 2026).

OCAI kohandatud versiooni arusaadavust hinnati pilootuuringuga, milles osales viis hooldusvaldkonnas töötavat isikut. Tagasiside põhjal täpsustati küsimuste sõnastust, et tagada nende üheselt mõistetavus. Pilootuuringu käigus asendati väites „Organisatsioon määratleb edu kõige ainulaadsemate või uuenduslikumate toodete omamise kaudu. Organisatsioon on oma valdkonnas uuenduste eestvedaja“ sõna „toodete“ sõnaga „lahenduste“, et kohandada väide teenuseorganisatsiooni kontekstile sobivamaks. Samuti

täpsustati väite „Organisatsioon on muutustele avatud ja ettevõtlik keskkond. Töötajad on valmis panustama ning võtma riske.“ sõnastust, asendades selle väljendiga „Töötajad on valmis panustama organisatsiooni arengusse ja katsetama uusi lahendusi.“ Lisaks muudeti väite „Organisatsioon on väga tulemustele orienteeritud. Peamine eesmärk on töö tehtud saamine. Töötajad on väga konkurentsile suunatud ning tugevalt saavutustele orienteeritud“ viimast osa, asendades selle sõnastusega „Töötajatelt oodatakse konkurentsivõimet ning tugevat saavutustele orienteeritust.“

Kvantitatiivne küsitlus viidi läbi elektrooniliselt Tartu Ülikooli *LimeSurvey* küsitluskeskkonnas (*LimeSurvey, s. a.*). Küsitluse link edastati uuritavatele asutustele e-kirja teel 16.03.2026 ning asutuste kontaktisikud vahendasid selle hooldustöötajatele. Vastamine oli vabatahtlik ja anonüümne, et soodustada usaldusväärsete ja siiraste vastuste saamist (Lagerspetz, 2017, lk 166). Meeldetuletuskirjad saadeti 23.03.2026 ning 30.03.2026. Vastamine oli avatud kuni 03.04.2026. Andmekogumise tulemusena laekus 49 täielikult täidetud ankeeti, samas kui 16 vastaja puhul jäi ankeet lõpetamata. Lõplikuks veamääraks kujunes 9,2% (MaCorr Research, n.d.).

Joonisel 1 annab ülevaate ankeetküsitluses osalenud vastajate taustaprofiilist.



Joonis 1. Ankeetküsitluse valimi jaotus arvvärtustena tunnuste lõikes, n = 49

Ankeetküsitluse esimese segmendi tulemused (vt joonis 1), mis kajastasid valimi jaotust tunnuste lõikes osutavad, et vanuselise jaotuse põhjal on valim suhteliselt mitmekesine, kuid enim esindatud on 30–39-aastased vastajad ($n = 13$) ja 40–49-aastased ($n = 11$). Karjäärirajaga jaotusest nähtub, et valimis domineerivad hilisemas karjäärifaasis olevad töötajad ($n = 23$), samas kui varasemas karjäärifaasis olevad töötajad on esindatud väiksema osakaaluga. Suurem osa vastanutest ($n = 33$) on töötanud asutuses 1–5 aastat ($n = 33$). Teenindatava sihtrühma lõikes on selgelt enamuses eakad ($n = 32$), mis peegeldab uuritavate asutuste põhitegevust. Teisi sihtrühmi esineb oluliselt vähem: mitut eelnevalt kirjeldatud sihtrühma teenindab 11 vastajat, erivajadustega täiskasvanutega töötab neli ning tervislikest ja elusündmustest tingitud toimetulekuraskustega isikutega kaks vastajat. Erivajadustega laste ja noortega töötavaid vastajaid valimis ei esine. Eelpool mainitu põhjal on valimi struktuur kooskõlas uuritava valdkonna eripäraga. Valimi piiratud mahtu arvestades võimaldavad kogutud andmed siiski kujundada põhjendatud järeldusi ning toetavad uuritava nähtuse analüüsi.

Kvalitatiivseid andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuude abil (vt lisa 2). Intervjuud viidi läbi mõlema asutuse hooldusjuhtidega, kellest uuringus osales kaks. Mõlemad vastajad kodeeriti (vt tabel 1), et tagada nende konfidentsiaalsus ning välistada isiku tuvastamise võimalus ka kaudsete tunnuste all (Lagerspetz, 2017, lk 113). Intervjuude põhjal kaardistati organisatsiooni võimalusi töötajate püsimise toetamisel. Intervjuukava koosnes kolmest plokist: esimeses plokis koguti vastajate taustandmeid, teises plokis esitati uurimisküsimusest lähtuv põhiküsimus, mis tugines käesoleva lõputöö teooriale. Intervjuukava kolmas osa sisaldas täpsustavaid lisaküsimusi, mida autor rakendas vastavalt intervjuu käigus ilmnenud vajadusele, et tagada uurimisteema põhjalikum käsitlemine. Lisaküsimused konstrueeris töö autor, tuginedes lõputöö teoreetilisele raamistikule, sõnastatud uurimisprobleemile ning uurimisküsimustele. Intervjuud toimusid silmast silma vestlustena 26.03.2026. Intervjuud salvestati uuritavate nõusolekul helisalvestusseadmega ning salvestised transkribeeriti kõnetuvastusprogrammi tekstiks.ee abil, mis võimaldas töödelda helifaile ning transkribeerida neid tekstiks (Olev & Alumäe, 2025, lk 4436). Intervjuusalvestisi hoitakse parooliga kaitstud arvutis piiratud juurdepääsuga kaustas ning need kustutatakse koos transkriptsiooni failidega pärast lõputöö kaitsmist 2026. aasta maikuus.

Tabel 1. Intervjuudesse kaasatud respondentide valim

Kood	Intervjuu toimumise aeg	Intervjuu kestus
HJ1	26.03.2026	1 h 6 min
HJ2	26.03.2026	27 min

Ankeetküsitlusega kogutud kvantitatiivseid andmeid analüüsiti statistiliste meetoditega, kus analüüs põhineb juba olemasolevatel andmetel ning mille abil hinnatakse uuritavate muutujate vaheliste seoste tugevust ja suunda (Mohajan, 2020, lk 60). Organisatsioonikultuuri dimensioonide ja lahkumiskavatsuse vahelisi seoseid hindamiseks kasutati Spearmani korrelatsioonianalüüsi. Seose tugevuse tõlgendamisel lähtuti Schoberi jt (2018, lk 1765) käsitlusest ning statistilise olulisuse hindamisel Di Leo ja Sardanelli (2020, lk 1) selgitustest. Andmete analüüsiks kasutati statistikatarkvara JASP versiooniga 0.96.0 (JASP, 2025). Kvalitatiivse etapi poolstruktureeritud intervjuud analüüsiti temaatilise analüüsi meetodil, mis aitab süstemaatiliselt ja paindlikult leida ning tõlgendada tähendusmustreid intervjuu- või muudes tekstipõhistes andmetes (Ahmed *et al.*, 2025, lk 1). Nimetatud analüüsimeetodid võimaldasid struktureerida empiirilist materjali ning esile tuua uuritava nähtuse seisukohalt olulised temaatilised kategooriad ja seosed.

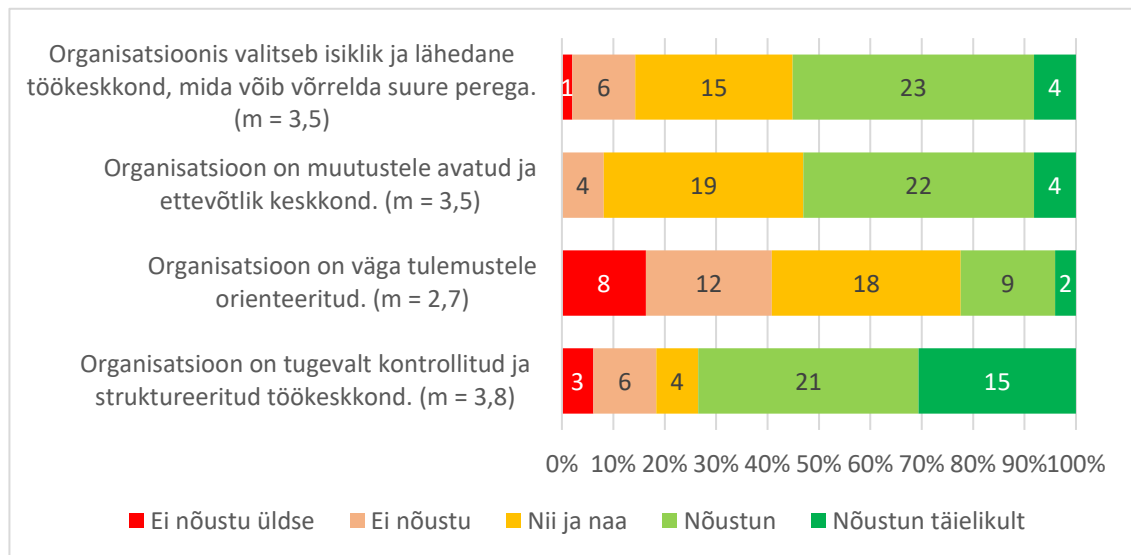
2.3. Uurimistulemused ja analüüs

2.3.1. Organisatsioonikultuuri avaldumine hooldustöötajate hinnangutes

Antud peatükk lähtub uurimisküsimusest, mille fookuses on kirjeldada hooldustöötajate hinnanguid oma asutuse organisatsioonikultuurile. Uuringu käesolevas osas eristati kuus sisulist jaotust, mis kujunesid 24 väite alusel.

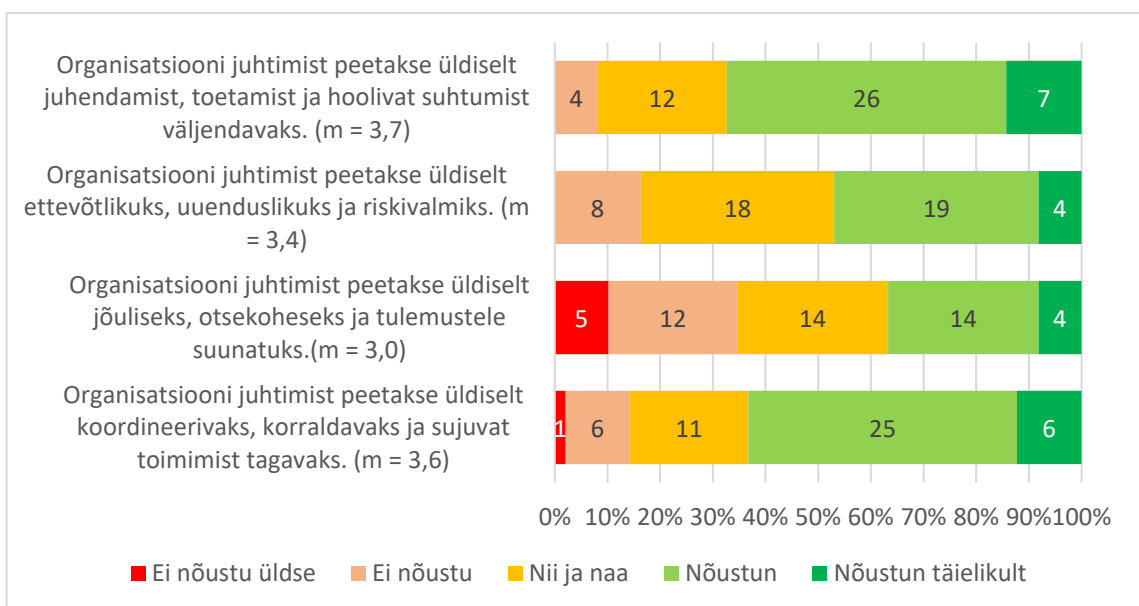
Hooldustöötajate hinnangud organisatsiooni üldiste tunnuste kohta on esitatud joonisel 2. Joonise 2 tulemuste põhjal kirjeldasid vastajad organisatsioonikultuuri valdavalt avatud ja ettevõtlikuna ($m = 3,5$) ning sarnasel määral väljendus nõustumine ka väitega, mille kohaselt organisatsioonis valitseb sõbralik ja lähedane töökeskkond ($m = 3,5$). Samuti hinnati organisatsiooni pigem kontrollitud ja struktureeritud töökeskkonnana ($m = 3,8$),

kus nõustumine vastava väitega oli selgelt ülekaalus. Erinevalt eeltoodust ei kujunenud tulemustele orienteerituse hinnangutes selget ülekaalu ($m = 2,7$), kuna suurem osa vastajatest kas ei nõustunud selle väitega ($n = 20$) või ei väljendanud kindlat seisukohta ($n = 18$).



Joonis 2. Hooldustöötajate hinnangud organisatsiooni üldistele iseloomulikele tunnustele ($n = 49$)

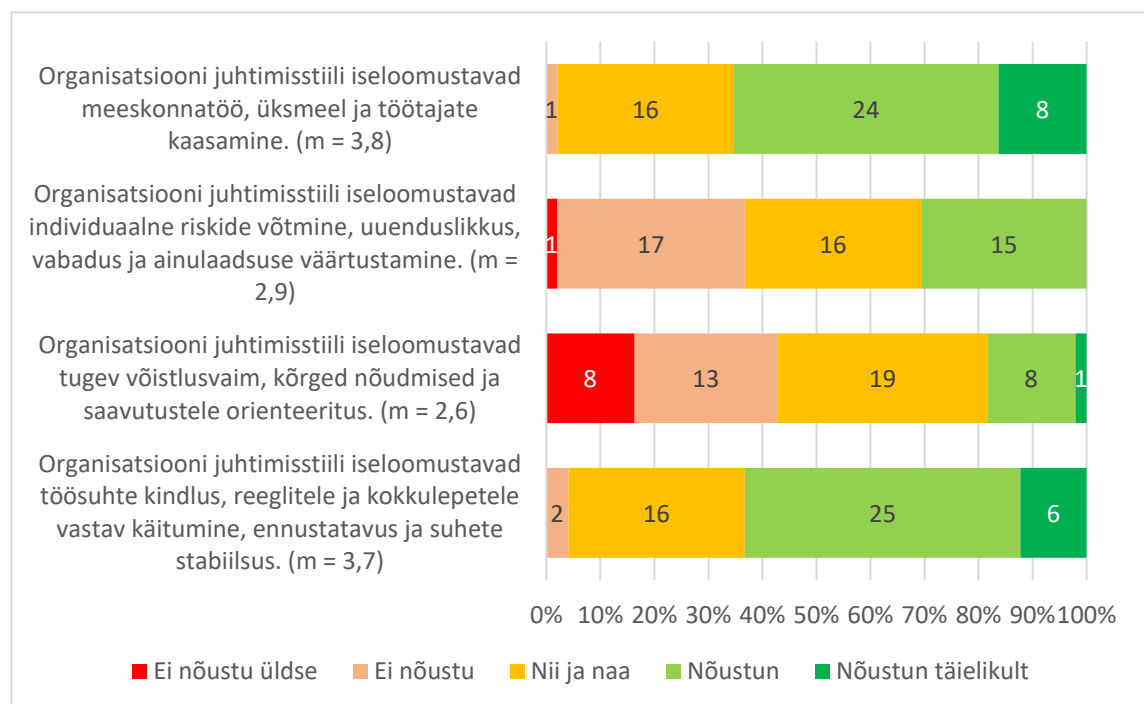
Joonisel 3 kajastab hooldustöötajate hinnanguid organisatsiooni juhtimisele.



Joonis 3. Hooldustöötajate hinnangud organisatsioonilisele juhtimisele

Joonis 3 toodud andmete põhjal kirjeldati juhtimist valdavalt toetava, hooliva ja juhendavana ($m = 3,7$), kus vastajate seas domineerisid nõustuvad hinnangud. Samas hinnati juhtimist ka pigem ettevõtlikuks ja uuenduslikuks ($m = 3,6$), kuigi selle väite puhul esines rohkem hajutatust ning märkimisväärne osa vastajatest jäi neutraalsele positsioonile ($n = 18$). Juhtimise korralduslik ja koordineeriv roll tuli esile samuti pigem toetavate hinnangute kaudu ($m = 3,6$), kus enamik vastajatest ($n = 31$) nõustus, et juhtimine on sujuvat toimimist tagav ja tegevusi korraldav. Jõulist, otsekohest ja tulemustele suunatud juhtimisstiili puudutava väite puhul jaotusid vastused seevastu peaaegu võrdselt kahe suuna vahel: 17 vastajat ei nõustunud selle kirjeldusega, samas kui 18 vastajat pidasid seda asjakohaseks.

Joonisel 4 esitatud andmed kajastavad hinnanguid töötajate juhtimisele.

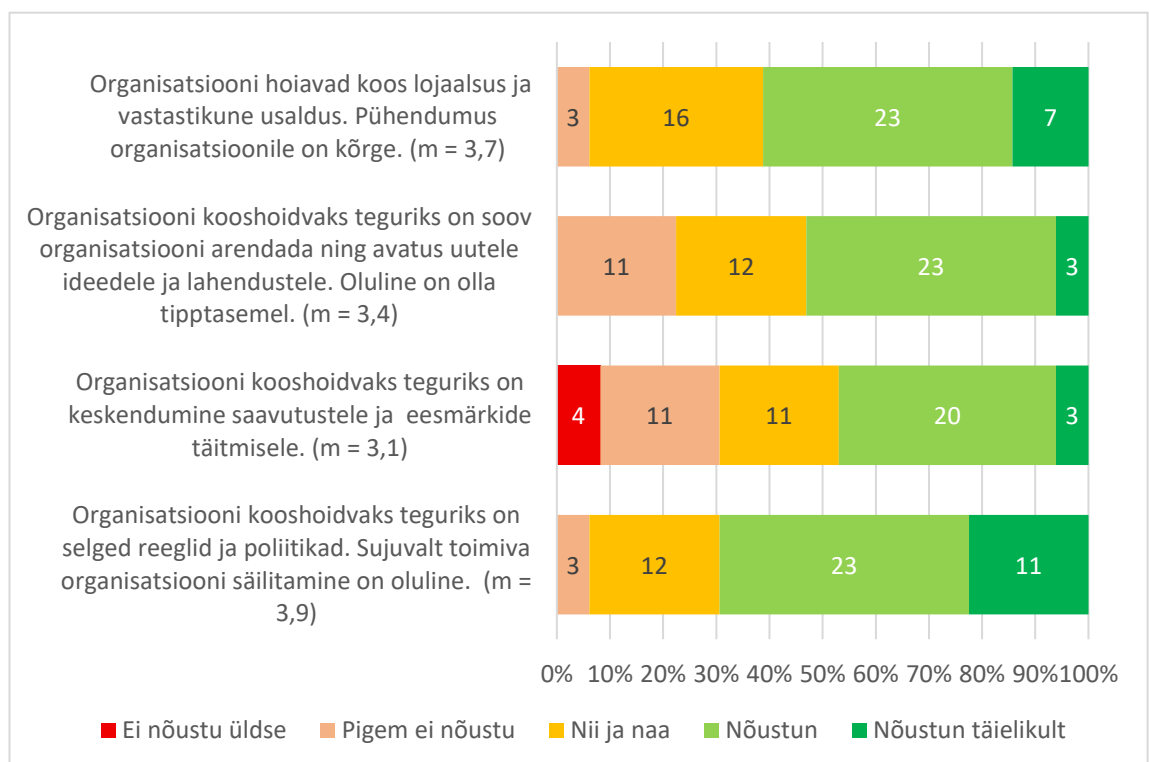


Joonis 4. Respondentide hinnang töötajate juhtimisele

Joonise 4 vastustest joonistub välja, et töötajate juhtimist kirjeldati pigem üksmeelset, meeskonnatööd ja töötajate kaasamist arvestavana, kus vastused koondusid ülekaalukalt nõustuvate hinnangute hulka ($n = 32$), samas kui märkimisväärne osa vastajatest ei väljendanud selles osas kindlat seisukohta ($n = 16$). Individuaalset algatust, riskivalmidust, uuenduslikkust ja vabadust käsitleva väite puhul jaotusid hinnangud

erinevate vastusevariantide vahel, kus kriitilisemaid hinnanguid ($n = 18$), kõhklevaid seisukohti ($n = 16$) ja nõustuvaid ($n = 15$) hinnanguid esines sarnases ulatuses. Tulemustele suunatud juhtimisviisi puhul ei eristunud vastustes selget ülekaalu – mittenõustuvaid hinnanguid esines enim ($n = 21$), samas kui arvestatav osa vastajatest ei väljendanud kindlat seisukohta ($n = 19$). Stabiilsust, reeglipärasust ja töösuhete kindlust käsitleva väite puhul kaldusid hinnangud valdavalt nõustumise suunas ($n = 31$), kus kirjeldati juhtimist pigem kokkulepetele vastava ning etteaimatavana.

Joonis 5 esitatud andmed kirjeldavad organisatsiooni sidusust kujundavaid tegureid.

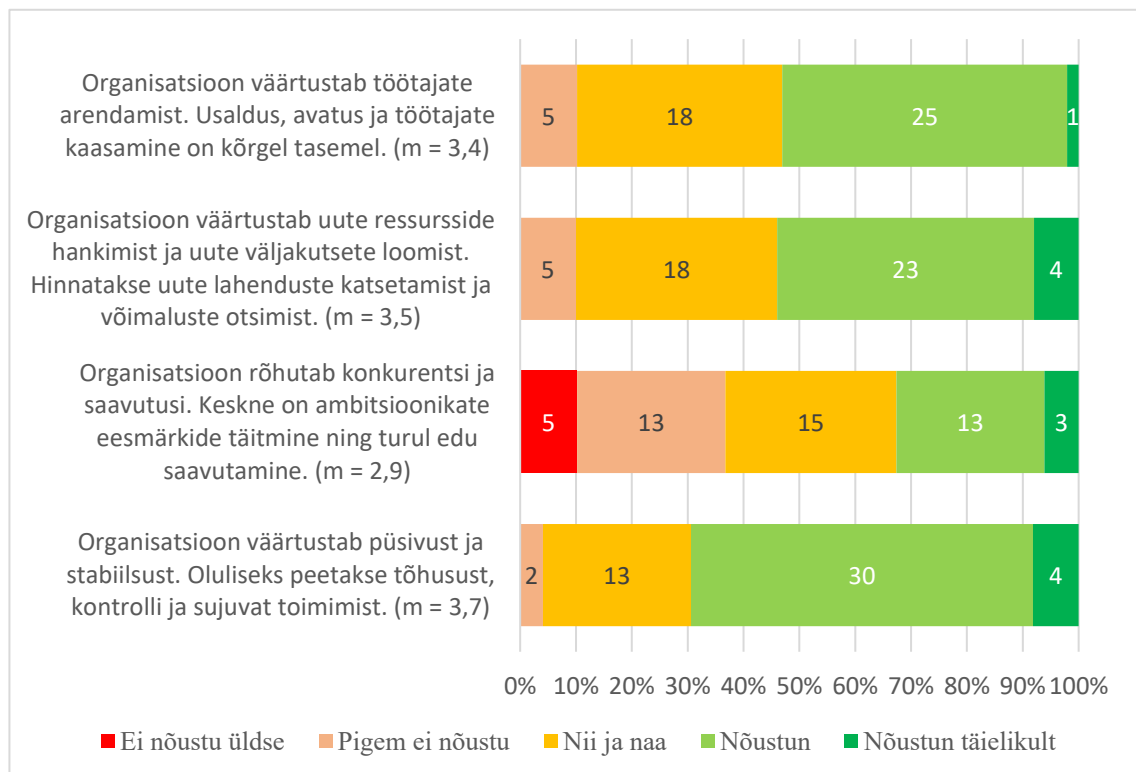


Joonis 5. Organisatsiooni sidusust hooldustöötajate vaatest

Joonis 5 illustreerib, et arvestatav osa hooldustöötajatest kirjeldas organisatsiooni sidusust eelkõige vastastikuse usalduse ja lojaalsuse kaudu ($m = 3,7$), millele andis positiivse hinnangu 30 vastajat. Samuti peeti oluliseks organisatsiooni arendamisele suunatust ning avatust uutele ideedele ja lahendustele, mille puhul väljendas toetavat hoiakut 26 vastajat. Kõige ulatuslikum toetus ilmnis selgeid reegleid ja poliitikaid käsitleva väite puhul ($m = 3,9$), kus 34 vastajat väljendasid nõustumist, samas kui vastandlikke hinnanguid esines vähesel määral. Saavutustele keskendumise ja

eesmärkide täitmise puhul jaotusid vastused hajusamalt: positiivseid hinnanguid esines 23 juhul, samas kui seisukohta mitte väljendavaid vastuseid oli 11 ning mittenõustuvaid hinnanguid 15.

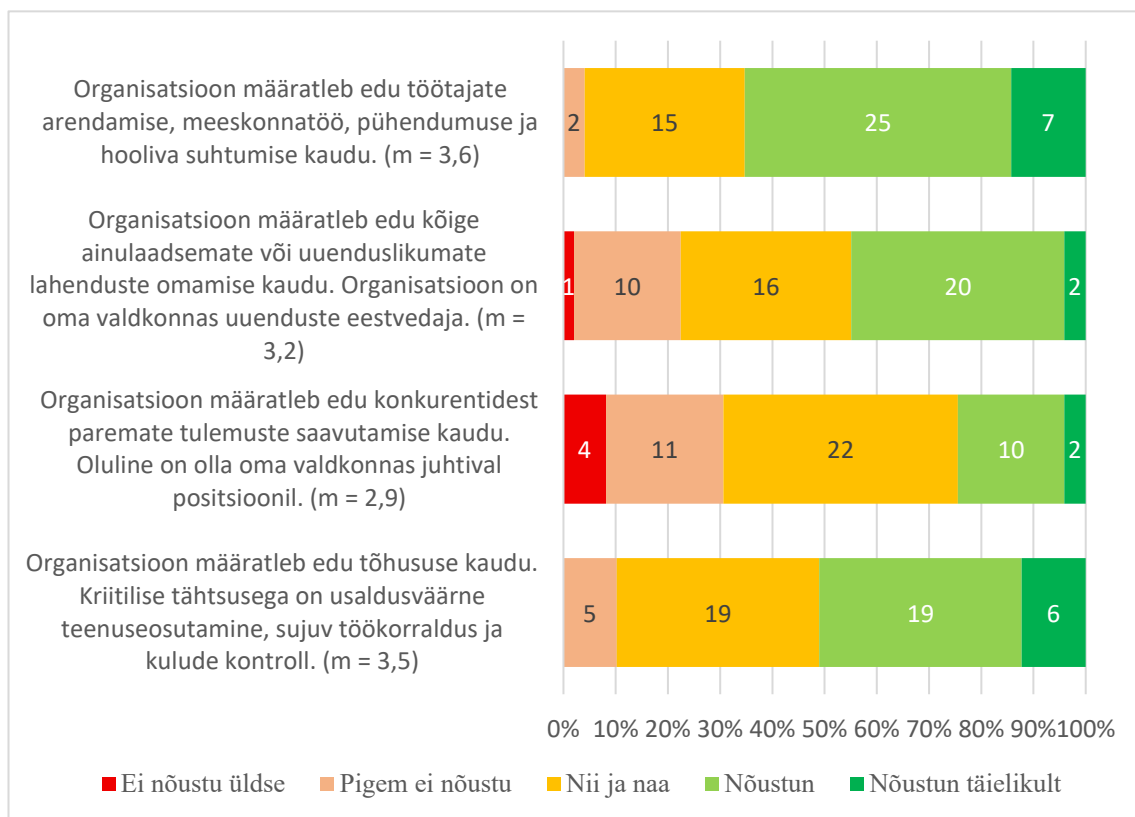
Joonisel 6 esitatud andmed kajastavad organisatsiooni strateegilisi valikuid.



Joonis 6. Organisatsiooni strateegilised suunad vastajate seisukohast

Joonis 6 osutab, et kõige selgemalt eristus püsivusele ja stabiilsusele suunatud lähenemine, mille puhul 34 vastajat väljendasid toetavat hoiakut. Töötajate arendamist ja kaasamist käsitlev väide leidis samuti pigem positiivset vastukaja, kus nõustuvaid hinnanguid esines 26, kuid samal ajal jäi 18 vastajat selles osas seisukohata. Ressursside hankimist ning uute võimaluste ja lahenduste otsimist käsitleva väite puhul väljendas enamik vastajatest nõustumist ($n = 27$), samas kui 18 vastajat ei väljendanud selles osas kindlat seisukohta. Konkurentsi ja saavutustele orienteerituse osas ei ilmnenud selget suunda, kuna hinnangud jaotusid suhteliselt ühtlaselt kriitilisemate ($n = 18$), kõhklevate ($n = 15$) ja toetavate ($n = 16$) vastuste vahel.

Järgnev esitatud jaotus (vt joonis 7) kajastab hinnanguid organisatsiooni edu määratlemisele.



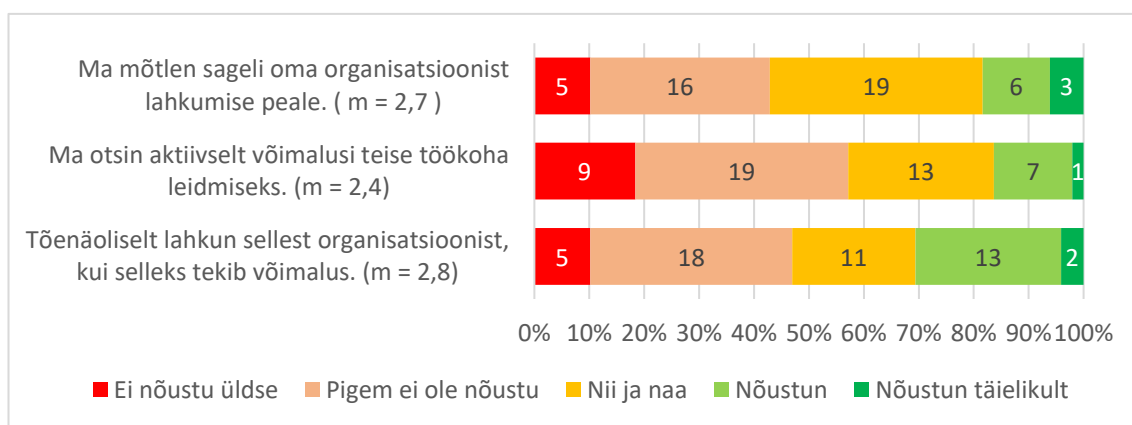
Joonis 7. Organisatsiooni edukuse kriteeriumid hooldustöötajate vaates

Joonis 7 ülevaatest nähtub, et organisatsiooni edukust kirjeldati eelkõige meeskonnatöö, töötajate arendamise ja hooliva suhtumise kaudu ($m = 3,6$), kus 32 vastajat väljendasid nõustumist ning 15 ei väljendanud selles osas kindlat seisukohta. Tõhusust rõhutav käsitlus, mille keskmes on usaldusväärne teenuseosutamine, sujuv töökorraldus ja kulude kontroll, leidis samuti toetust ($n = 25$), samas kui 19 vastajat ei väljendanud selles osas kindlat seisukohta ning vastandlikke hinnanguid esines vähem. Uuenduslikkusele ja ainulaadsete lahenduste kasutamisele suunatud lähenemise puhul väljendas nõustumist 22 vastajat, samas kui 11 vastajat ei pidanud seda määratlust asjakohaseks ning 16 jäid seisukohata. Konkurentsile ja turupositsioonile keskendunud edukuse käsitluse puhul ei eristunud selget ülekaalu: 22 vastajat ei väljendanud kindlat seisukohta, samas kui toetavaid ($n = 12$) ja kriitilisemaid ($n = 15$) hinnanguid esines sarnases mahu.

Eeltoodud tulemused kirjeldavad hooldustöötajate hinnanguid organisatsioonikultuuri erinevatele aspektidele, hõlmates muu hulgas juhtimist, organisatsioonisiseseid suhteid ning organisatsiooni toimimise ja arengu suundi. Nimetatud tulemustele tuginedes käsitletakse järgnevalt organisatsioonikultuuri ja töölt lahkumise kavatsuse vahelisi seoseid.

2.3.2. Organisatsioonikultuuri ja töölt lahkumise kavatsuse vahelised seosed

Käesolevas uuringu osas käsitletakse esmalt töölt lahkumise kavatsust (vt joonis 8) kolme väite alusel, mille järel analüüsitakse selle seoseid organisatsioonikultuuriga.



Joonis 8. Hooldustöötajate hinnangud lahkumiskavatsuse väidetele

Joonis 8 osutab, et sagedast lahkumismõtet ei kinnitanud 21 vastajat, 19 vastajat ei võtnud kindlat seisukohta ning 9 vastajat nõustus või pigem nõustus väitega „Ma mõtlen sageli oma organisatsioonist lahkumise peale“. Uue töökoha aktiivset otsimist puudutava väite puhul paistis silma, et üle poole vastajatest ei otsi aktiivselt uusi võimalusi (n = 28), samas kui nõustumist hinnanguid esines vähem. Võimaluse korral organisatsioonist lahkumise osas oli vastajate hoiak mitmekesisem, kuid siiski kaldus mittenõustumise suunas: ligikaudu pool vastajatest väljendas, et nad ei nõustunud või pigem ei nõustunud väitega (n = 23), samas kui nõustumist esines vähem ning osa vastajatest jäi seisukohata.

Organisatsioonikultuuri dimensioonide ja lahkumiskavatsuse vaheliste seoste hindamiseks kasutati Spearmani astakorrelatsioonikordajat. Konstruktiivahelised seosed on esitatud tabelis 2.

Tabelis 2 esitatud Spearmani korrelatsioonianalüüsi tulemused näitavad, et lahkumiskavatsuse ja organisatsioonikultuuri dimensioonide vahel ilmneseid peamiselt nõrgad negatiivsed seosed. Lahkumiskavatsus oli nõrgalt ja statistiliselt oluliselt seotud klannikultuuriga ($\rho = -0,377$; $p < 0,01$) ning adhokraatiakultuuriga ($\rho = -0,375$; $p < 0,01$). Turukultuuri ($\rho = -0,053$) ja hierarhiakultuuri ($\rho = -0,211$) seosed lahkumiskavatsusega olid statistiliselt ebaolulised. Seega seostus toetavama, koostöisema, arendavama ja uuenduslikumana tajutud organisatsioonikultuur madalama lahkumiskavatsusega, samas kui turu- ja hierarhiakultuuri puhul sellist seost käesolevas uuringus ei ilmnenu.

Tabel 2. Organisatsioonikultuuri dimensioonide ja lahkumiskavatsuse vahelised seosed

Tunnus	Klannikultuur	Adhokraatia-kultuur	Turu-kultuur	Hierarhia	Lahkumiskavatsus
Klannikultuur	1				
Adhokraatia-kultuur	0,602***	1			
Turukultuur	-0,088	0,296*	1		
Hierarhiakultuur	0,438**	0,215	0,151	1	
Lahkumiskavatsus	-0,377**	-0,375**	-0,053	-0,211	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Esitatud tulemuste põhjal võib öelda, et organisatsioonikultuuri dimensioonide ja lahkumiskavatsuse vahelised seosed ei olnud ühtlased.

2.3.3. Organisatsioonikultuuri arendamise võimalused lahkumiskavatsuse vähendamiseks

Kvalitatiivse uuringu tulemuste analüüsimisel temaatilise sisuanalüüsi meetodil koondusid respondentide vastustest neli keskset temaatilist kategooriat: organisatsioonipoolsed hüved ja töötingimused, juhtimise ja organisatsioonilise toe roll, meeskonnasuhted ja töökliima ning tööjõupuudus kui lahkumiskavatsuse kujunemist mõjutav tegur.

Intervjuude põhjal toodi esile organisatsioonipoolsed võimalused töötajate hoidmiseks, sealhulgas formaalsete hüvede pakkumine nagu tasustatud tervisepäevad, pikem põhipuhkus ning tööaja sisse arvestatud pauside süsteem. Näiteks kirjeldas respondent HJ2, et asutuse töötajatel on võimalik kasutada tasustatud tervisepäevi: „Meil on üks asi,

mida väga paljudes ei ole, on viis tervispäeva aastas. See tervispäev arvestatakse kaheksa tunnisena ka tasu sisse.“

Kuigi nimetatud meetmed loovad töötajatele teatud turvatunde ja toetavad töö- ja eraelu tasakaalu, ei käsitlenud intervjueritavad neid kui määravaid tegureid töötajate organisatsioonis püsimisel. Intervjueritavad märkisid töötingimuste struktuursete aspektide – eeskätt töötasu ja töökoormuse – olulisust, mis piiravad töötajate võimalusi oma töökorraldust sisuliselt mõjutada.

Respondentide vastustest joonistusid välja organisatsioonilised võimalused töötajate toetamiseks, eelkõige juhtimise ja organisatsioonilise toe kaudu, nagu juhtkonna kättesaadavus, operatiivne probleemilahendus ja igapäevane kommunikatsioon. Intervjueritav HJ1 tõi esile, et juhtkonna pidev kohalolu ning valmisolek töötajaid toetada suurendab turvatunnet ning loob kogemuse, et töötajad ei ole tööalastes olukordades üksi. Samas osutas eelmainitud respondent asjaolule, et selline tugi ei pruugi avalduda järjepidevalt igapäevases töökorralduses, vaid sõltub suuresti konkreetsetest olukordadest ja juhtimisstiilist.

Intervjueritavate hinnangul olid meeskonnasuhted ja töökliima oluline, kuid mitmetahuline tegur. Mõlemad intervjueritavad leidsid, et töötajate püsimise seisukohalt on määrava tähtsusega toetav ja hooliv meeskond, mis võib kompenseerida ka füüsilise töökeskkonna puudujääke. HJ1 tõi meeskonna olulisust esile järgmise mõttega: „Teenust võib pakkuda ka kuskil koopas, peaasi, et meeskond on hea.“ Samas tõdes HJ2, et kuna enamasti on tegu naiskollektiiviga, on omavahel meeskonna sobitamine keerukas. Samal arvamusel oli ka HJ1, kelle sõnade kohaselt esineb ka olukordi, kus töötajate vahelised pinged ja konfliktid viivad selleni, et lahutakse ka näiliselt ebaoluliste põhjuste tõttu. Lisaks tõi intervjueritav HJ1 esile nn „karjaefekti“ tekkimise, kus teatud töötajad võivad sattuda kollektiivse surve või tõrjutuse alla, mis omakorda mõjutab nende töörahulolu ja organisatsioonis püsimist.

Tööjõupuuduse käsitlemisel toodi esile organisatsioonide võimaluste piiratus töötajate hoidmisel. Analüüsi põhjal selgus, et tööjõupuudus on uuritud asutustes püsiv probleem, mis väljendub eelkõige suurenenud töökoormuses ja surve kasvus olemasolevatele töötajatele. Töötasu olulisust lahkumiskavatsuse kujunemisel rõhutas seejuures üks

intervjueeritavatest (HJ2), kes käsitles seda keskse probleemina. Madalat töötasu seostati vajadusega teha lisatööd, mis respondendi HJ2 sõnul omakorda suurendab töökoormust ning võib viia läbipõlemiseni. Lisaks toodi esile, et hooldustöö eeldab spetsiifilisi isikuomadusi ega sobi kõigile töötajatele, mistõttu on valdkonnas teatav tööjõu voolavus paratamatu.

Kokkuvõtvalt näitavad intervjuude tulemused, et hooldustöötajate organisatsioonis püsimist mõjutab mitme teguri koosmõju, kus keskset rolli mängivad eelkõige töötingimuste struktuursed aspektid. Organisatsioonikultuuri elemendid, nagu juhtimise kvaliteet ja meeskonnakliima, võivad küll toetada töötajate püsimist, kuid ei suuda täielikult kompenseerida madala töötasu ja kõrge töökoormusega seotud probleeme. Seetõttu saab kvalitatiivsete andmete põhjal esile tuua asjaolu, et töötajate hoidmiseks on vajalik samaaegselt nii organisatsioonikultuuri arendamine kui ka töötingimuste, eelkõige töötasu ja töökoormuse, süsteemne parandamine.

2.4. Arutelu, järeldused ja ettepanekud

Käesoleva uurimistöö probleemina käsitleti asjaolu, et töötajaid mittetoetav organisatsioonikultuur võib soodustada hooldustöötajate lahkumiskavatsuse kujunemist. Uurimistulemused kinnitavad, et lahkumiskavatsus ei kujune ühe üksiku teguri tulemusena, vaid erinevate organisatsiooniliste ja töökorralduslike asjaolude koosmõjus. Selline käsitus on kooskõlas varasemate teoreetiliste lähtekohtadega, mille kohaselt lahkumiskavatsus kujutab endast vaheetappi töörahulolematuse ja tegeliku lahkumiskäitumise vahel (Mobley, 1977, viidatud Mobley, 1978, lk 408 vahendusel).

Empiirilised tulemused näitasid, et uuritud organisatsioonides on samaaegselt esindatud nii klannikultuurile kui ka hierarhiakultuurile iseloomulikud jooned. Hooldustöötajate hinnangute põhjal tajuti oma organisatsiooni eelkõige toetava, suhtluskeskse ja meeskonnatööd väärtustava keskkonnana, mis viitab klannikultuuri tunnustele. Samal ajal ilmnis selgelt ka reeglite, stabiilsuse ja töökorraldusliku etteaimatavuse tähtsus, mis osutab hierarhiakultuuri olemasolule. See tähendab, et uuritud asutuste organisatsioonikultuur ei avaldu ühe puhta kultuuritüübina, vaid ühendab endas nii toetavaid kui ka formaliseeritud töökorraldusele omaseid jooni. Tulemustest joonistuv muster on kooskõlas nii Scheini (1999, viidatud Salvador *et al.*, 2022, lk 2 vahendusel)

kui ka Mannion ja Daviesi (2018, lk 2) käsitlustega, mille kohaselt järgi avaldub organisatsioonikultuur mitmel tasandil.

Organisatsioonikultuuri ja lahkumiskavatsuse seosed erinesid kultuuridimensioonide lõikes. Statistiliselt oluline nõrk negatiivne seos ilmnes klanni- ja adhokraatiakultuuri puhul, mis tähendab, et toetavama, koostöisema, arendavama ja uuenduslikumana tajutud organisatsioonikultuur seostus madalama lahkumiskavatsusega. Tulemus haakub Kaaveri ja Pari (2020, lk 45) järeldusega, et organisatsioonipoolne tugi tugevdab töötaja kuuluvustunnet ning on seotud madalama lahkumiskavatsusega.

Lahkumiskavatsuse kirjeldamisel ilmnes, et otsene soov organisatsioonist lahkuda oli valimis vähesel määral valdav. Kuigi veidi alla poole vastajatest märkis, et nad mõtlevad sageli organisatsioonist lahkumise peale, ei otsinud enamik aktiivselt uut töökohta ning ka võimaluse korral lahkumist puudutavates hinnangutes kalduti pigem mittenõustumise suunas. See viitab, et lahkumiskavatsus ei avaldu uuritud organisatsioonides üheselt tugeva ja realiseerumisele lähedase otsusena, vaid pigem kaalutlemise, ebakindluse ja osalise rahulolematuse tasandil. Selline tulemuste muster on kooskõlas Mobley käsitlusega, mille kohaselt eelneb tegelikule lahkumisele sageli sisemine kaalutusprotsess, mitte kohene otsus organisatsioonist lahkuda (Mobley, 1977, viidatud Mobley, 1978, lk 408 vahendusel).

Tulemused osutavad, et organisatsioonipoolsel toel, juhtimise kvaliteedil ja meeskonnasuhtel on lahkumiskavatsuse kujunemises oluline roll. Kvantitatiivsetes andmetes väljendus see eelkõige klannikultuuriga seotud tunnuste kaudu, kvalitatiivsetes andmetes aga töötajate hoidmist toetavate tegurite kirjeldustes. Intervjuudest ilmnes, et juhtkonna kättesaadavus, igapäevane suhtlus, probleemide operatiivne lahendamine ning töötajatele toeks olemine loovad turvatunnet ja tugevdavad kogemust, et töötaja ei jää keerulistes tööolukordades üksi. See on kooskõlas varasemate käsitlustega, mille järgi organisatsioonipoolne ja juhupoolne tugi on seotud madalama lahkumiskavatsusega (Kaaver & Pari, 2020, lk 45 ; Voogla, 2017, lk 24). Kuigi organisatsioonikultuuri toetavad aspektid ilmnemid uuringus selgelt, osutus nende mõju piiratumaks olukorras, kus töötingimuste struktuursed probleemid jäid püsima. Kvalitatiivne analüüs tõi korduvalt esile tööjõupuuduse, suure töökoormuse ja töötasuga seotud rahulolematuse. Intervjuueeritavate hinnangul piiravad just need struktuursed tingimused organisatsioonide

võimalusi töötajaid pikaajaliselt hoida. Seega osutab uuring, et toetav juhtimine ja positiivne meeskonnakliima võivad küll vähendada lahkumiskavatsust, kuid ei pruugi kompenseerida olukorda, kus töötaja igapäevast töökogemust kujundavad püsiv ülekoormus, personali nappus ja vajadus lisatöö järele. Sarnasele tulemusele jõudsid ka Kalifa jt (2016, lk 39), kes leidsid, et madalamat tasu saavad töötajad väljendavad suuremat lahkumissoovi.

Oluliseks teguriks kujunesid ka meeskonnasuhted. Uuringust ilmnnes, et toetavat ja hoolivat meeskonda tajutakse ühe olulise organisatsioonis püsimist toetava asjaoluna. Samas ei olnud meeskonnasuhete mõju ühesuunaline. Intervjuud tõid esile, et konfliktid, pinged, kollektiivisene surve ja tõrjutuse kogemus võivad toimida vastupidiselt ning soodustada organisatsioonist eemaldumist. Seetõttu ei ilmne meeskonnasuhete mõju mitte lihtsalt nende olemasolus, vaid nende kvaliteedis: toimiv meeskond võib vähendada lahkumiskavatsust, kuid probleemsed suhted võivad seda samavõrd võimendada. See järeldus haakub ka varasemate Grossman ja Mazer (2021, lk 242) ning Voogla (2017, lk 24) seisukohtadega, mille kohaselt on töötaja organisatsioonis püsimise valmisolek seotud tema vahetu sotsiaalse töökeskkonna kvaliteediga, sealhulgas meeskonna ühtekuuluvuse, meeskonnaga samastumise ja kolleegide toega.

Lõputöö eesmärk hõlmas kahte omavahel seotud osa: organisatsioonikultuuri rolli väljaselgitamist hooldustöötajate lahkumiskavatsuse kujunemisel ning uuringu tulemustele tuginevate ettepanekute esitamist töötajate püsimise toetamiseks. Esimese osa täitmiseks vastati kolmele uurimisküsimusele, mis käsitlesid hooldustöötajate hinnanguid organisatsioonikultuurile, organisatsioonikultuuri ja lahkumiskavatsuse vahelisi seoseid ning organisatsioonikultuuri arendamise võimalusi. Esimesele uurimisküsimusele vastates ilmnnes, et hooldustöötajad kirjeldavad oma organisatsioonikultuuri peamiselt toetava, koostöise ja suhtluskeskse, kuid samaaegselt ka reeglipärase ning stabiilsusele suunatud keskkonnana. Teise uurimisküsimuse raames hinnati organisatsioonikultuuri ja lahkumiskavatsuse vahelisi seoseid Spearmani astakorrelatsioonikordaja abil. Tulemused näitasid, et lahkumiskavatsuse ning klanni- ja adhokraatiakultuuri vahel ilmnnes nõrk negatiivne seos, mis oli statistiliselt oluline. Turu- ja hierarhiakultuuri puhul statistiliselt olulist seost ei ilmnunud. Seega avaldus organisatsioonikultuuri ja lahkumiskavatsuse seos eelkõige nendes kultuuriaspektides,

mis toetavad töötajate osalust, meeskonnatunnet, organisatsioonipoolset tuge ja arengule suunatust. Samal ajal ei võimalda tulemused väita, et formaalsus või hierarhilisus iseenesest suurendaks lahkumiskavatsust, kuna vastav statistiline seos käesolevas uuringus ei ilmnenu. Käesolevas lõputöös oli valim siiski küllaltki väike, mis võis mõjutada antud tulemust. Kolmandat püstitatud uurimisküsimust analüüsiti kvalitatiivselt. Analüüsi tulemusena leiti, et töötajate püsimist saab toetada eelkõige juhtkonna, organisatsioonilise toe ja meeskonnatoe kaudu.

Käesoleva uurimistöö eesmärgist ja tulemustest lähtudes, esitatakse uuritavate asutuste juhtidele järgmised ettepanekud hooldustöötajate püsimise toetamiseks:

1. Luua uue töötaja sisseelamise ja juhendamise süsteem, määrates igale uuele töötajale esimeseks üheks kuni kaheks kuuks kindla juhendaja või kontaktisiku. Esimese kuu lõpus tuleks viia läbi lühike tagasisidevestlus, et selgitada välja töötaja kohanemise, töökorralduse ja vajaliku toe kitsaskohad.
2. Tugevdada meeskonnatööd ja vahetustevahelist infovahetust, viies igas meeskonnas või vahetuses kord kuus läbi kuni 30-minutilise töökorraldusliku arutelu, mille käigus saavutatud kokkulepped ja olulised tähelepanekud dokumenteeritakse kirjalikult, et tagada info ühtne edastamine ja kokkulepete järjepidev järgimine
3. Luua töötajatele püsiv võimalus ettepanekute ja tagasiside esitamiseks, kasutades selleks näiteks ühismärkmikku või veebivormi, mida juht või hooldusjuht vaatab üle vähemalt kord kuus ning annab töötajatele lühikese ülevaate esitatud ettepanekute rakendamise võimalustest ja edasistest tegevustest.
4. Märgata ja ennetada meeskonnasiseseid pingeid süsteemsemalt, lisades koosolekutele, tagasisidevestlustele või arenguveestlustele püsiva küsimuse tööõhkkonna ja koostöö kohta. Korduvad probleemid tuleks lühidalt fikseerida ning arutada läbi vastutava juhi tasandil.

Kokkuvõtvalt näitavad käesoleva uuringu tulemused, et hooldustöötajate lahkumiskavatsuse kujunemine on seotud organisatsioonikultuuri ja töötingimuste vastastikuse mõjuga. Töötajate püsimist toetavad eelkõige organisatsioonikultuuri need aspektid, mis väljenduvad meeskonnatundes, organisatsioonipoolses toes, juhtimise kvaliteedis ja arengule avatuse kogemuses. Samal ajal jääb nende mõju piiratuks olukorras, kus töö toimimist kujundavad struktuursed tingimused, ei toeta töötaja

igapäevast toimetulekut. Sellest tulenevalt eeldab hooldustöötajate püsimise toetamine mitte üksnes toetava organisatsioonikultuuri kujundamist, vaid ka töökoormuse, personaliressursi ja tasustamisega seotud küsimuste teadlikku ja süsteemset käsitlemist.

KOKKUVÕTE

Töö teoreetiline osa käsitles organisatsioonikultuuri ja töölt lahkumise kavatsuse olemust ning nendevahelisi seoseid. Teooriale tuginedes käsitleti lahkumiskavatsust kui mitmetasandilist protsessi, mis kujuneb töörahulolematuse, organisatsioonilise kogemuse ja individuaalsete tegurite koosmõjus. Eraldi rõhutati organisatsioonikultuuri rolli töötajate hoiakute ja käitumise kujundajana, sealhulgas selle mõju töörahulolule, pühendumusele ja organisatsioonis püsimisele.

Empiiriline uuring viidi läbi segameetodil, kombineerides kvantitatiivset ankeetküsitlust hooldustöötajate seas ning kvalitatiivseid poolstruktureeritud intervjuusid hooldusjuhtidega. Uuringus osalesid kahe hooldekodu hooldustöötajad, kelle hinnangute põhjal analüüsiti organisatsioonikultuuri tajumist ja lahkumiskavatsusega seotud hoiakuid. Tulemused näitasid, et uuritud organisatsioonides on samaaegselt esindatud nii klannikultuuri kui ka hierarhiakultuuri tunnused. Töötajad tajuvad organisatsiooni eelkõige toetava ja suhtluskeskse keskkonnana, kus olulisel kohal on meeskonnatöö ja juhendav juhtimine. Samas hinnati tagasihoidlikumalt organisatsiooni innovatsioonile ja arengule suunatust, mis viitab piiratud paindlikkusele ja muutustele reageerimise võimekusele.

Lahkumiskavatsuse puhul ilmnes, et vastajate hoiakud ei koondunud üheselt tugeva lahkumissoovi ümber. Lahkumismõtteid esines märgataval osal vastajatest, kuid aktiivne uue töökoha otsimine ja valmisolek võimaluse korral lahkuda ei olnud valimis domineerivad. See viitab lahkumiskavatsuse kujunemise varajasele faasile, kus töötajad ei ole veel teinud otsust lahkuda, kuid kogevad tegureid, mis võivad seda soodustada. Uuringu tulemused viitasid sellele, et organisatsioonipoolne tugi, juhtimise kvaliteet ja toimivad meeskonnasuhted on seotud madalama lahkumiskavatsusega, samas kui suur töökoormus, tööjõupuudus ja töötasuga seotud rahulolematuse võivad soodustada lahkumiskavatsuse kujunemist.

Olulise järelalusena selgus, et organisatsioonikultuur on seotud töötajate igapäevase töökogemusega, sealhulgas tajutud toe, meeskonnasuhete ja töökorralduse selgusega ning võib toetada organisatsioonis püsimist, kuid ei ole iseseisvalt määrav tegur. Töötajate lahkumiskavatsuse kujunemisel osutuvad otsustavaks töötingimuste struktuursed aspektid, mida organisatsioonikultuuri toetavad elemendid ei suuda täielikult kompenseerida. Seega kujuneb lahkumiskavatsus organisatsioonilise keskkonna ja töökorralduslike tingimuste koosmõjus.

Lõputöö eesmärgid saavutati kahe Pärnumaa üldhooldusteenust osutava asutuse hooldustöötajate ja hooldusjuhtide vastustele tuginedes ning tulemuste põhjal esitati uuringus osalenud asutuste juhtidele ettepanekud töötajate organisatsioonis püsimise toetamiseks. Uurimistöö praktiline väärtus seisneb selles, et see toob esile hooldustöötajate püsimist mõjutavad võtmetegurid ning pakub sisendit organisatsioonide juhtimis- ja arendustegevuseks. Tulemuste põhjal on oluline pöörata tähelepanu juhtimise järjepidevusele, sisekommunikatsiooni arendamisele, meeskonnasuhete toetamisele ning töötingimuste parandamisele, sealhulgas töökoormuse ja tasustamise küsimustele.

Uuringu piiranguteks olid osaliselt täitunud valim ning asjaolu, et kogutud andmestik ei võimaldanud tulemusi asutuste lõikes eristada. Asutusepõhist tunnust ei lisatud küsimustikku teadlikult, kuna uuring hõlmas kahte konkreetset hooldekodu ning uuritavate rühm oli selgelt piiritletud. Sellises uurimiskontekstis oleks asutuse märkimine võinud suurendada vastajate võimaliku äratuntavuse riski. Sellest tulenevalt käsitleti ankeetküsitluse tulemusi koondandmetena, mistõttu tuleb tulemuste üldistamisel olla ettevaatlik. Edasistes uuringutes võiks laiendada valimit ning analüüsida, kuidas organisatsioonikultuuri eri tunnused, näiteks meeskondlikkus, uuenduslikkus, tulemustele suunatus ja reeglipärasus, seostuvad hooldustöötajate lahkumiskavatsusega eri hoolekandeesutustes.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abid, G., & Hassan Butt, T. (2017). Expressed turnover intention: alternate method for knowing turnover intention and eradicating common method bias. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 78, 18–26. <https://doi.org/10.1191940926/34>
- Ahmed, S. K., Mohammed, R. A., Nashwan, A. J., Ibrahim, R. H., Abdalla, A. Q., Ameen, B. M. M., & Khedhir, R. M. (2025). Using thematic analysis in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 6, Article 100198. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2025.100198>
- Altin, D. (2015). *Lahkumiskavatsuse seosed tööga rahulolu ja organisatsioonikultuuriga haridusasutuse näitel* [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Psühholoogia instituut]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/BOxIav78Jd>
- Barua, B. (2024). What Is Workplace Wellbeing?: Unpacking the Concept. In B. Barua (Ed.), *Practices, Challenges and Deterrents in Workplace Wellbeing: Strategies for Building Resilient and Thriving Workplaces*, 1–20. IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6079-8.ch001>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chlebanova, L., & Rusnakova, M. (2022). Organizational culture in social services – focused on the workers’ well-being. *SHS Web of Conferences*, 131, Article 03003. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202213103003>
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Research Methods, Design, and Analysis* (12th ed., Global Edition). Pearson Education Limited.
- Churrua, K., Falkland, E., Saba, M., Ellis, L. A., & Braithwaite, J. (2023). An integrative review of research evaluating organisational culture in residential aged care facilities. *BMC Health Services Research*, 23, Article 857. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09857-y>

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Di Leo, G., & Sardanelli, F. (2020). Statistical significance: P value, 0.05 threshold, and applications to radiomics - reasons for a conservative approach. *European Radiology Experimental*, 4, Article 18. <https://doi.org/10.1186/s41747-020-0145-y>
- Dodanwala, T. C., Santoso D. S., & Yukongdi V. (2023). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583–2592. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2080931>
- Eriksson, E., & Hjelm, K. (2025). Experiences of communication and working during the COVID-19 pandemic among nursing home staff: A qualitative interview study. *Nursing Open*, 12(3), Article e70186. <https://doi.org/10.1002/nop2.70186>
- Gaudenz, C., De Geest, S., Schwendimann, R., & Zúñiga, F. (2019). Factors associated with care workers' intention to leave employment in nursing homes: A secondary data analysis of the Swiss nursing homes human resources project. *Journal of Applied Gerontology*, 38(11), 1537–1563. <http://doi.org/10.1177/0733464817721111>
- Goh, H. S., Sim, S. J., Tang, M. L., & Devi, M. K. (2025). Factors contributing to the intention to leave among nursing home staff in Singapore: a cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 2025(1), Article 3338222. <https://doi.org/10.1155/jonm/3338222>
- Grossman, R., & Mazer, D. (2021). Too Good to Give Up? How Individuals' Team and Contextual Experiences Shape Their Turnover Intentions. *The Psychologist-Manager Journal*, 24(4), 220–249. <https://doi.org/10.1037/mgr0000121>
- Haljasmets, K., Pedjasaar, M., Pall, K., Kaldmaa, K., Tarto, L., Pedjasaar, V., & Salu, J. (2021). *Pikaajalise hoolduse tulevik. Uuring. Arenguseire Keskus*. <https://arenguseire.ee/raportid/pikaajalise-hoolduse-tulevik/>
- Hallaran, A. J., & Jessup, S. J. (2023). Examining predictors of intention to leave in home care and differences among types of providers. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), Article 4120204. <http://doi.org/10.1155/2023/4120204>
- Hattangadi, V. (2020). Edgar Schein's three levels of organizational culture. *Juni Khyat Journal*, 10(6), 112–118. http://junikhyatjournal.in/no_9_jun_20/11.pdf

- Isufi, B., Piquer-Martinez, C., Zarzuelo Romero, M. J., & Desselle, S. P. (2026). For a more comprehensive view of organizational culture in implementation research. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 22(3), 504–506. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2025.12.004>
- JASP. (2025). *Jeffrey's Amazing Statistics Program* (Version 0.96.0) [Computer software]. The JASP Team. <https://jasp-stats.org/>
- Jing, J., & Yan, J. (2022). Study on the effect of employees' perceived organizational support, psychological ownership and turnover intention: a case of China's employee. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), Article 6016. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106016>
- Juaneza, R. C. Jr., Orosco, L. H., Pedregosa, C. S. T., & Pelmin, M. A. (2026). Diagnosing organizational culture using OCAI: The case of a business process outsourcing company in General Santos City. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 4(2), 387–397. <https://doi.org/10.69569/jip.2025.781>
- Jurij, R., Ismail, I. R., Alavi, K., & Alavi, R. (2023). Eldercare's turnover intention and human resource approach: a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), Article 3932. <https://doi.org/10.3390/ijerph20053932>
- Kaaver, K., & Pari, K. (2020). *Eetilise organisatsioonikultuuri seosed töötaja lahkumiskavatsusega elektroonikatööstuse ettevõtte näitel* [Magistritöö, Tartu Ülikool, Majandusteaduskond]. ADA. <http://hdl.handle.net/10062/69462>
- Kalifa, T., Ololo, S., & Tafese, F. (2016). Intention to Leave and Associated Factors among Health Professionals in Jimma Zone Public Health Centers, Southwest Ethiopia. *Open Journal of Preventive Medicine*, 6(1), 31–41. <https://doi.org/10.4236/ojpm.2016.61003>
- Kask, K. (2015). *Organisatsiooni maine, tööga rahulolu ja lahkumisvalmidus Eesti avaliku sektori näitel* [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Psühholoogia instituut]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/9bzLH16Prv>
- Kukk, J. (2022). *Eesti taastusravi- ja rehabilitatsioonimeeskondade liikmete tajutava meeskonnatöö efektiivsuse, subjektiivse õnnelikkuse ja töölt lahkumise kavatsuse vahelised seosed*. [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Loodus- ja terviseteaduste instituut]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/XeOAA0YqO3>

- Kupper, K., & Tarum, H. (2019). Pikaajalise hoolduse süsteemi tuleb Eestis muuta. *Sotsiaaltöö*, (4), 8–10. <https://www.tai.ee/et/sotsiaalto/pikaajalise-hoolduse-susteemi-tuleb-eestis-muuta>
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid: Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Li, M., Wang, W., Zhang, J., Zhao, R., Lobon, K., Yang, H., & Mitchell, R. (2024). Organizational culture and turnover intention among primary care providers: a multilevel study in four large cities in China. *Global Health Action*, 17(1), Article 2346203. <https://doi.org/10.1080/16549716.2024.2346203>
- Lim, J. (2021). Characteristics of elderly care work that influence care workers' turnover intentions. *Healthcare*, 9(3), Article 259. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030259>
- LimeSurvey. (s. a.). *Tartu Ülikooli veebipõhiste küsimustike koostamise keskkond*. Loetud 23. november 2025 aadressil <https://survey.ut.ee/index.php/>
- Lyu, X. - C., Huang, S. - S., Ye, X. - M., Zhang, L. - Y., Zhang, P., & Wang, Y. - J. (2024). What influences newly graduated registered nurses' intention to leave the nursing profession? An integrative review. *BMC Nursing*, 23, Article 57. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01685-z>
- MaCorr Research. (n.d.). *Sample size calculator*. Retrieved November 23, 2025, from <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>
- Mannion, R., & Davies, H. (2018). Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. *BMJ*, 363, Article k4907. <https://doi.org/10.1136/bmj.k4907>
- Mets, U., & Veldre, V. (2017). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: Tervishoid*. SA Kutsekoda. https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/tervishoiu_uuringu_terviktekst.pdf
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: a successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), 50–79. <https://doi.org/10.26458/jedep.v9i4.679>
- Monteiro, E., & Joseph, J. (2023). A review on the impact of workplace culture on employee mental health and well-being. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, 7(2), 291–317. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7999328>
- Nagaya, Y. (2018). A review of factors affecting nursing turnover in Japan. *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*, 12(2), 9267–9271. <https://doi.org/10.26717/BJSTR.2018.12.002258>
- Olev, A., & Alumäe, T. (2025). Open source platform for Estonian speech transcription. *Language Resources & Evaluation*, 59, 4421–4438. <https://doi.org/10.1007/s10579-024-09777-1>
- OpenAI. (2026). *ChatGPT* (2.märtsi versioon) [suur keelemudel]. <https://chatgpt.com>
- Pihl, K., & Krusell, S. (2022). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: sotsiaaltöö*. SA Kutsekoda. <https://uuringud.oska.kutsekoda.ee/uuringud/sotsiaaltöö>
- Ploom, J. (2020). *Üldhooldekodude hooldustöötajate kaasatus otsustamisse kodukordade näitel*. [Magistritöö, Tartu Ülikool, Ühiskonnateaduste instituut]. ADA. <http://hdl.handle.net/10062/68033>
- Polat, Ş., Sevim, T. Y., & Şen, H. T. (2025). The effect of nurses' individual and occupational characteristics and perceptions of hierarchical career plateau on their turnover intention: a cross-sectional study. *PLOS ONE*, 20(4), Article e0316895. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316895>
- Purba, D. E., Oostrom, J. K., Born, M., & van der Molen, H. T. (2016). The relationships between trust in supervisor, turnover intentions, and voluntary turnover. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 174–183. <http://doi.org/10.1027/1866-5888/a000165>
- Pärnmäe, T. (2019). Väljaspool kodu osutatavale üldhooldusteenusele on nõutav tegevusluba. *Sotsiaaltöö*, (4), 11.
- Saloniki, E. C., & Hussein, S. (2025). UK social care workers' intention to leave during COVID-19: a longitudinal analysis. *Journal of Long-Term Care*, 327–343. <https://doi.org/10.31389/jltc.390>

- Salvador, M., Moreira, A., & Pitacho, L. (2022). Perceived organizational culture and turnover intentions: The serial mediating effect of perceived organizational support and job insecurity. *Social Sciences*, 11(8), Article 363. <https://doi.org/10.3390/socsci11080363>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <http://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Sethi, B., Vito, R., & Onaboukeune, V. S. (2021). Organizational culture, diversity, and employees' health in social/human services: a systematic review. *International Health Trends and Perspectives*, 1(1), 74–95. <https://doi.org/10.32920/ihtp.v1i1.1418>
- Sheposh, R. (2026). Cronbach's alpha. In *Salem Press Encyclopedia of Science*. Salem Press.
- Sotsiaalhoolekande seadus. (2015). *Riigi Teataja I*, 30.12.2015, 5; *Riigi Teataja I*, 30.12.2025, 29. <https://www.riigiteataja.ee/akt/SHS>
- Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (100), 457–468. <https://scispace.com/pdf/factors-influencing-organizational-culture-4degenqexh.pdf>
- Statistikaamet. (2025, 4. juuli). *SK08: Täiskasvanute hoolekandeteenuse saajad maakonna järgi* [andmebaas]. https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu__sotsiaalne-kaitse__sotsiaalabi__hoolekanne/SK08
- Subedi, D. P., & Bhandari, D. R. (2024). Demographic factors and turnover intentions among employees in Nepalese SMEs: examining the mediating role of job satisfaction. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 7(4), 181–190. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.07.04.629>
- Südamekodud AS. (2025). *Konsolideeritud majandusaasta aruanne 2024* (01.01.2024–31.12.2024). E-äriregister. <https://ariregister.rik.ee/est/company/14168513/file/9013138233>
- Südamekodud AS. (s. a.). *Südamekodude lugu*. Loetud 17. märts 2026 aadressil <https://sudamekodud.ee/sudamekodude-lugu/>
- Zhang, J., Xia, L., Wang, Y., Yi, T., Wang, Y., Zhou, E., & Dong, C. (2024). Predictive factors of turnover intention of newly graduated nurses in their first year of

- employment: A longitudinal study. *BMC Nursing*, 23, Article 522. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02205-3>
- Talve, K. (2024). Kuidas saab tööandja edendada hoolekandetöötajate heaolu? *Sotsiaaltöö*, (3), 87–92. <https://www.tai.ee/et/sotsiaaltoo/kuidas-saab-tooandja-edendada-hoolekandetootajate-heaolu>
- Tammiste Hooldekodu. (s. a.). *Meie ajalugu*. Loetud 17. märts 2026 aadressil <https://tammiste.ee/ajalugu>
- Torjus, U. (2019). Mida õppida hoolduse koordinaatsiooni pilootprojektist. *Sotsiaaltöö*, (4), 12–17. <https://www.tai.ee/et/sotsiaaltoo/mida-oppida-hoolduse-koordinatsiooni-pilootprojektist>
- Turu-uuringute AS. (2022). *Elanikkonna hoolduskoormuse uuring*. Sotsiaalministeerium. <https://www.sm.ee/sites/default/files/documents/2022-12/Elanikkonna%20hoolduskoormuse%20uuring%202022.pdf>
- Voogla, M. - A. (2017). *Töölt lahkumise kavatsuse seosed tööga seotud pingega ja sotsiaalse toetusega tervishoiuasutuste näitel* [Magistritöö, Tallinna Ülikool, Loodus- ja terviseteaduste instituut]. <https://www.etera.ee/s/2HI8b0eGsy>
- Wang, D., Maneze, D., Everett, B., George, A., Tan, J. D. L., & Salamonson, Y. (2024). Personal care workers' intention to stay in residential aged care: an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 80(12), 4871–4887. <https://doi.org/10.1111/jan.16242>

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Hea hooldustöötaja!

Kutsun Teid osalema Tartu Ülikooli Pärnu kolledži sotsiaaltöö ja rehabilitatsiooni korralduse üliõpilase uuringus, mille eesmärk on uurida hooldustöötajate töölt lahkumise kavatsuse kujunemist töökeskkonna ja organisatsioonikultuuri kontekstis. Teie kogemus ja vaade annavad väärtusliku panuse uurimisprobleemi mitmekülsemaks käsitlemiseks.

Küsitlus on anonüümne ning vastuseid kasutatakse üksnes koondatud kujul teaduslikul eesmärgil. Küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 10 minutit.

1. Millisesse vanuserühma Te kuulute? Palun valige üks järgnevatest vastustest.

(Pihl & Krusell, 2022, lk 66)

- 18–29 aastat
- 30–39 aastat
- 40–49 aastat
- 50–54 aastat
- 55 aastat ja vanem

2. Mitmes karjääri valik on hooldustöö Teie jaoks? Palun valige üks järgnevatest vastustest. (Pihl & Krusell, 2022, lk 16; Mets & Veldre, 2021, lk 93)

- Esimene
- Teine
- Kolmas või hilisem

3. Kui kaua olete praeguses asutuses töötanud? Palun märkige vastus täisaastates.

(Subedi & Bhandari, 2024, lk 187)

4. Millise sihtrühmaga Te oma igapäevatöös peamiselt tegelete? Palun valige üks järgnevatest vastustest. (Pihl & Krusell, 2022, lk 16)

- Eakad

Lisa 1 järg

- Erivajadusega lapsed ja noored
- Erivajadusega täiskasvanud
- Inimesed, kelle toimetulekut on mõjutanud tervislikud või elusündmustest tulenevad põhjused
- Mitme eelpool mainitud sihtrühmaga

5. Organisatsioonikultuuri hindamise instrument. (Cameron & Quinn, 2011, lk 70–72)

Küsimustik käsitleb organisatsioonikultuuri ehk seda, millised on Teie töökoha igapäevased väärtused, juhtimisviisid ja töökorraldus. Vastamisel palun Teil hinnata organisatsiooni sellisena, nagu Te seda oma töökogemuse põhjal tajute.

ORGANISATSIOONI ÜLDISED ISELOOMULIKUD TUNNUSED					
Palun hinnake, kuivõrd Te nõustute järgnevate, Teie organisatsiooni kirjeldavate väidetega.	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun	Nõustun täielikult
Organisatsioonis valitseb isiklik ja lähedane töökeskkond, mida võib võrrelda suure perega. Töötajad jagavad omavahel paljut.	1	2	3	4	5
Organisatsioon on muutustele avatud ja ettevõtlik keskkond. Töötajad on valmis panustama ning võtma riske.	1	2	3	4	5
Organisatsioon on väga tulemustele orienteeritud. Peamine eesmärk on töö tehtud saamine. Töötajad on väga konkurentsile suunatud ning tugevalt saavutustele orienteeritud.	1	2	3	4	5
Organisatsioon on tugevalt kontrollitud ja struktureeritud töökeskkond, kus inimeste tegevust reguleerivad ametlikud protseduurid ja kehtestatud kord.	1	2	3	4	5
ORGANISATSIOONILINE JUHTIMINE					
Palun hinnake, kuivõrd Te nõustute järgnevate, Teie organisatsiooni kirjeldavate väidetega.	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun	Nõustun täielikult
Organisatsiooni juhtimist peetakse üldiselt juhendamist, toetamist ja hoolivat suhtumist väljendavaks.	1	2	3	4	5
Organisatsiooni juhtimist peetakse üldiselt ettevõtlikuks, uuenduslikuks ja riskivalmiks.	1	2	3	4	5
Organisatsiooni juhtimist peetakse üldiselt jõuliseks, otsekoheseks ja tulemustele suunatuks.	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

Organisatsiooni juhtimist peetakse üldiselt koordineerivaks, korraldavaks ja sujuvat toimimist tagavaks.	1	2	3	4	5
TÖÖTAJATE JUHTIMINE					
Palun hinnake, kuivõrd Te nõustute järgnevate, Teie organisatsiooni kirjeldavate väidetega.	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun	Nõustun täielikult
Organisatsiooni juhtimisstiili iseloomustavad meeskonnatöö, üksmeel ja töötajate kaasamine.	1	2	3	4	5
Organisatsiooni juhtimisstiili iseloomustavad individuaalne riskide võtmine, uuenduslikkus, vabadus ja ainulaadsuse väärtustamine.	1	2	3	4	5
Organisatsiooni juhtimisstiili iseloomustavad tugev võistlusvaim, kõrged nõudmised ja saavutustele orienteeritus.	1	2	3	4	5
Organisatsiooni juhtimisstiili iseloomustavad töösuhte kindlus, reeglitele ja kokkulepetele vastav käitumine, ennustatavus ja suhete stabiilsus.	1	2	3	4	5
ORGANISATSIOONI SIDUSUS					
Palun hinnake, kuivõrd Te nõustute järgnevate, Teie organisatsiooni kirjeldavate väidetega.	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun	Nõustun täielikult
Organisatsiooni hoiavad koos pühendumus organisatsioonile ja vastastikune usaldus. Pühendumus organisatsioonile on kõrge.	1	2	3	4	5
Organisatsiooni kooshoidvaks teguriks on soov organisatsiooni arendada ning avatus uutele ideedele ja lahendustele. Oluline on olla tipptasemel.	1	2	3	4	5
Organisatsiooni kooshoidvaks teguriks on keskendumine saavutustele ja eesmärkide täitmisele.	1	2	3	4	5
Organisatsiooni kooshoidvaks teguriks on selged reeglid ja poliitikad. Sujuvalt toimiva organisatsiooni säilitamine on oluline.	1	2	3	4	5
ORGANISATSIOONI STRATEEGILISED SUUNAD					
Palun hinnake, kuivõrd Te nõustute järgnevate, Teie organisatsiooni kirjeldavate väidetega.	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun	Nõustun täielikult
Organisatsioon väärtustab töötajate arendamist. Usaldus, avatus ja töötajate kaasamine on kõrgel tasemel.	1	2	3	4	5
Organisatsioon väärtustab uute ressursside hankimist ja uute väljakutsete loomist. Hinnatakse uute lahenduste katsetamist ja võimaluste otsimist.	1	2	3	4	5

Lisa 1 järg

Organisatsioon rõhutab konkurentsi ja saavutusi. Keskne on ambitsioonikate eesmärkide täitmine ning turul edu saavutamine.	1	2	3	4	5
Organisatsioon väärtustab püsivust ja stabiilsust. Oluliseks peetakse tõhusust, kontrolli ja sujuvat toimimist.	1	2	3	4	5
EDU KRITEERIUMID					
Palun hinnake, kuivõrd Te nõustute järgnevale, Teie organisatsiooni kirjeldavate väidetega.	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun	Nõustun täielikult
Organisatsioon määratleb edu töötajate arendamise, meeskonnatöö, pühendumuse ja hooliva suhtumise kaudu.	1	2	3	4	5
Organisatsioon määratleb edu kõige ainulaadsemate või uuenduslikumate toodete omamise kaudu. Organisatsioon on oma valdkonnas uuenduste eestvedaja.	1	2	3	4	5
Organisatsioon määratleb edu konkurentidest paremate tulemuste saavutamise kaudu. Oluline on olla oma valdkonnas juhtival positsioonil.	1	2	3	4	5
Organisatsioon määratleb edu tõhususe kaudu. Kriitilise tähtsusega on usaldusväärne teenuseosutamine, sujuv töökorraldus ja kulude kontroll.	1	2	3	4	5

6. Lahkumiskavatsus (Mobley *et al.*, 1978)

Palun hinnake väiteid töölt lahkumise kavatsuse kohta.	Ei nõustu üldse	Ei nõustu	Nii ja naa	Nõustun	Nõustun täielikult
Ma mõtlen sageli oma organisatsioonist lahkumise peale.	1	2	3	4	5
Ma otsin aktiivselt võimalusi teise töökoha leidmiseks.	1	2	3	4	5
Tõenäoliselt lahkun sellest organisatsioonist, kui selleks tekib võimalus.	1	2	3	4	5

Lisa 2. Intervjuukava hooldusjuhtidele

VASTAJAT KIRJELDAVAD KÜSIMUSED

1. Millises asutuses ja millisel ametikohal Te töötate?
2. Kui kaua olete praeguses asutuses töötanud?

PÕHIKÜSIMUS: Milliseid organisatsioonikultuuri arenemise võimalusi nähakse hooldustöötajate töölt lahkumise kavatsuse vähendamiseks? (Chlebanova & Rusnakova, 2022, lk 2; Sethi *et al.*, 2021, lk 74)

TOETAVAD KÜSIMUSED

1. Kuidas Te kirjeldaksite organisatsioonikultuuri oma asutuses igapäevase töö tasandil?
2. Millisel viisil avaldub hooldusjuhi roll organisatsioonikultuuri kujundamisel igapäevases töös?
3. Millised tegurid toetavad ja/või takistavad Teie kogemuse põhjal hooldustöötajate tööl püsimist?
4. Millised muutused organisatsioonikultuuris võiksid Teie hinnangul aidata kaasa sellele, et hooldustöötajad sooviksid asutuses pikemalt töötada?

SUMMARY

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN SHAPING CARE WORKERS' INTENTION TO LEAVE IN TWO NURSING HOMES IN PÄRNU COUNTY

Veroonika Piirikuus

Population ageing and the increasing need for long-term care have placed growing pressure on care institutions. In this context, the retention of care workers has become an important issue, as employee turnover may affect both service quality and the continuity of care. In addition to pay, workload and working conditions, organisational culture may influence whether care workers remain in an organisation or develop an intention to leave.

The research problem addressed in this thesis was that an organisational culture that does not support employees may contribute to the development of care workers' turnover intention. The aim of the thesis was to identify the role of organisational culture in shaping care workers' turnover intention in two care homes in Pärnu County and based on the results, to make proposals to the managers of the participating institutions for developing organisational culture and supporting employee retention. The study focused on how care workers describe the organisational culture of their institution, how organisational culture is related to turnover intention, and what opportunities for developing organisational culture are identified in order to reduce turnover intention.

The theoretical framework of the thesis was based on approaches to organisational culture and turnover intention. Organisational culture was understood as a set of shared values, assumptions, norms and practices that shape the internal functioning of an organisation and employees' everyday work experience. The study relied on the Competing Values Framework, which distinguishes between clan, adhocracy, market and hierarchy culture. Turnover intention was treated as an important intermediate stage between work-related dissatisfaction and actual leaving behaviour.

A mixed-methods research design was applied. Quantitative data were collected through an electronic questionnaire in the University of Tartu LimeSurvey environment. The questionnaire consisted of sociodemographic questions, the adapted Estonian version of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument, and Mobley et al.'s three-item turnover intention scale. A total of 49 fully completed questionnaires were included in the analysis. The reliability of the scales was assessed using Cronbach's alpha. Descriptive statistics and Spearman's rank correlation coefficient were used to analyse the quantitative data. Qualitative data were collected through semi-structured interviews with two care managers from the participating institutions. The interviews were analysed using thematic content analysis.

The results showed that the organisational cultures of the studied institutions included features of both clan culture and hierarchy culture. Clan culture was reflected in teamwork, support, cooperation and a sense of belonging, while hierarchy culture was expressed through rules, stability, procedures and clear work organisation. Adhocracy culture was less strongly represented, although some openness to development and new solutions was identified. Market culture was the least prominent culture type.

The analysis of turnover intention showed that slightly less than half of the respondents had often thought about leaving the organisation. At the same time, more than half of the respondents were not actively looking for a new job, and approximately half indicated that they would not leave the organisation even if an opportunity arose. The relationships between organisational culture types and turnover intention were mostly weak and negative. Weak but statistically significant negative relationships were found between turnover intention and both clan culture and adhocracy culture. The relationships between turnover intention and market culture, and between turnover intention and hierarchy culture, were not statistically significant. Therefore, more supportive, cooperative, development-oriented and innovative cultural features were associated with a lower level of turnover intention.

The qualitative findings showed that employee retention was influenced by several interrelated factors. Formal benefits, such as paid health days, longer annual leave and

breaks included in working time, were considered supportive. In addition, the role of management, organisational support, team relations and the general work climate were emphasised. However, staff shortages, high workload and dissatisfaction with pay were identified as structural factors that limited the effect of organisational culture on employee retention.

The study concludes that care workers' turnover intention is shaped by the interaction between organisational culture and working conditions. Supportive leadership, team cohesion, employee involvement and openness to development may help reduce turnover intention, but these factors cannot fully compensate for structural problems related to workload, pay and staff shortages. This study was limited by the absence of an institution-identifying variable in the questionnaire, which means that the quantitative results were analysed as an aggregated dataset and no comparison between the two care homes was made. Based on the results, the participating institutions should strengthen systematic communication, support team cohesion, create regular opportunities for employee feedback and proposals, and address workload, pay and staffing-related concerns through systematic management-level action.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Veroonika Piirikuus,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Organisatsioonikultuuri roll hooldustöötajate lahkumiskavatsuse kujunemisel kahe Pärnumaa hooldekodu näitel“, mille juhendaja on Jaanika Ailt, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, 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.

Veroonika Piirikuus

18.05.2026