

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Magnus Leppik, Tarmo Kuusk

TÖÖANDJA SOOVITAMINE, SELLE TEGURID NING SEOS TÖÖTAJA
LAHKUMISKAVATSUSEGA EESTI NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Krista Jaakson

Tartu 2025

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

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Tööandja soovitamise ning töötaja lahkumiskavatsuse teoreetilised alused	7
1.1. Tööandja soovitamise mõiste ning selle avaldumisvormid ja mõõtmine	7
1.2. Tööandja soovitamist mõjutavad tegurid sotsiaalse vahetuse teooria raamistikus.....	14
1.3. Töötaja lahkumiskavatsuse kujunemist mõjutavad tegurid ning seos tööandja soovitamise ja planeeritud käitumise teooria raamistikus.....	19
2. Empiiriline uurimus tööandja soovitamise tegurid ning soovitamise ja lahkumiskavatsuse seos	25
2.1. Magistritöö valim ja meetodika.....	25
2.2. Töötaja poolt tööandja soovitamise tegurite analüüs Eesti näitel	29
2.3. Tööandja soovitamise ja lahkumiskavatsuse seose analüüs Eesti näitel.....	35
Kokkuvõte	43
Viidatud allikad	47
Lisad.....	54
Lisa A. Tööandja soovitamiseni viivate ja lahkumiskavatsust kujundavate tegurite ühisosa...	54
Lisa B. Magistritöö valimi kirjeldav statistika.....	55
Lisa C. Kvalitatiivse uurimuse liidetud tegurid	58
Lisa D. Tööandja soovitamise tegurite kodeering avatud vastusega küsimuses	59
Lisa E. Magistritöö küsimuste kodeering	65
Lisa F. Kvalitatiivse uurimistöö kodeerimise meetodika ja selle kontrollimine.....	71
Lisa G. Positiivselt ja negatiivselt mainitud 43 teguri esinemise ülevaade.....	72
Lisa H. Soovitajate positiivselt ja negatiivselt mainitud 43 teguri ülevaade.....	73
Lisa I. Passiivsete positiivselt ja negatiivselt mainitud 43 teguri ülevaade	74
Lisa J. Mittesoovitajate positiivselt ja negatiivselt mainitud 43 teguri ülevaade	75
Lisa K. Lineaarregressiooni 3 mudelit	76
Summary.....	79

Sissejuhatus

2024 aastal Palgainfo Agentuuri poolt läbiviidud uuringu põhjal selgus, et iga viies töötaja (22% osalenutest) ei soovitanud oma tööandjat ning töötamist tema juures (Palgainfo Agentuur, 2024). Aastatel 2020 Eestis läbiviidud uuringutes soovitasid kõige vähem oma tööandjat töötleva tööstuse töötajad (ei soovitanud 57% töötajatest) (Seeder, 2020). Vähene tööandja soovitamine viitab probleemile töötajate ja organisatsiooni vahel, mis võib viia töötaja lahkumiseni organisatsioonist (Seeder, 2020).

Inglise keelses terminoloogias kasutatakse töötaja poolse tööandja soovitamise selgitamiseks oskussõnaseid *employee advocate* ja *employee advocacy*. Sõnastikud annavad sõnale *advocate* tähenduseks soovitamine, propageerimine, toetamine jne (Cambridge University Press & Assessment, 2025; Oxford University Press, 2023). Oxfordi Ülikooli sõnastikus mõistetakse *advocate* all inimest, kes toetab, soovitab või räägib millegi poolt teistele positiivselt (Oxford University Press, 2023). Inglise keeles on sõna *advocate* sünonüümiks *recommend* (eesti keeles tähendus soovitama). *Employee advocate* tõlgendamisel ja tõlkimisel eesti keelde on termini tähenduseks töötajast tööandja soovitaja. Autorid kasutavad edaspidi terminit töötajast tööandja soovitaja ning tegevust kirjeldava terminina töötaja poolt tööandja soovitamine (edaspidi lühendina TPTS). Tööandja soovitamine on töötaja poolne vabatahtlik käitumine, mille käigus töötaja soovitab või toetab oma tööandjat k.a tema tooteid ja brändi sõpradele, tuttavatele jne (Men, 2014b). Töötaja poolne tööandja soovitamine on kahemõõtmeline protsess, mille käigus toimub pidev üleminek ja sulandumine töötaja algatusel tööandjat soosivast ja toetavast käitumisest tööandjat mittesooivaks käitumiseks (tööandja mitte soovitamine, tööandjast halvasti rääkimine). Näiteks kahjustab töötaja poolt tööandjast halvasti rääkimine organisatsiooni moraali ning tootlikust (Michelson *et al.*, 2010). Samas tööandja soovitamine avaldab positiivset mõju organisatsiooni tulemuslikkusele (Thelen, 2020). Tööandja soovitamise eelduseks on pooltevaheline usaldus ning rahulolu teineteisega (Men, 2014b).

Töötaja rahulolu ja lojaalsust tööandja suhtes mõõdab tööandja soovitusindeks (eNPS), mis näitab kui tõenäoliselt töötaja soovitaks oma tööandjat teistele (Sedlak, 2020). Tegurid rahulolematust tööga, pettumus töös, liigne tööstress, eraelu tasakaalu puudumine, rahulolematust töötasuga jne viivad töötaja lahkumiskavatsuseni ning siis lahkumiseni (Arshad & Puteh, 2015; Blau, 1967; Michaels & Spector, 1982; Mobley *et al.*, 1979). Töötaja lahkumisega organisatsioonist kaasnevad tööandjale kulutused uue töötaja leidmiseks.

Eesti tööjõuturul on pooltel tegevusaladel 20% või enam töötajatest aasta jooksul tegevusala vahetanud (ametikoht, töökoht) (SA Kutsekoda, 2022). Eesti Statistikaameti andmetel oli 2024 aasta IV kvartalis Eestis hõivatud ametikohtade arv 589 806 (Eesti Statistikaamet, 2024c). 2024. aastal (s.o 12 kuu lõikes) lahkus töölt kokku 189 989 inimest, mis moodustas 32,2% hõivatud ametikohtade arvust (Eesti Statistikaamet, 2024c). Tööandja algatusel töölt lahkunud moodustasid 4,2% ja omal algatusel lahkunud 28% (Eesti Statistikaamet, 2024c). Seega vahetas aasta jooksul tööd peaaegu iga kolmas töötaja. Töötaja lahkumine ning ettevõttesse uue töötaja leidmine ja koolitamine toob kaasa tootmise produktiivsuse ja teenuse kvaliteedi languse (uued töötajad ei ole omandanud kõiki tööks vajalike oskusi ja teadmisi) (Bersin, 2013). Uue töötaja sisselamise protsess ja sellega kaasnev sotsialiseerumine võib kesta kuni aasta ning on kulukas (Bersin, 2013; Saks & Gruman, 2018). Töötaja lahkumisega kaasnevad kulud ulatuvad erinevate uurimuste põhjal kümnetest tuhandetest eurodest poolteist kuni kahekordse aastapalgani (Bersin, 2013). Näiteks oli Eesti keskmine brutotöötasu 2024 aastal 1981 eurot (Eesti Statistikaamet, 2024b). Ettevõtte keskmine kulu ühes kuus koos tööjõumaksudega oli ühe töötaja kohta 2650,58 eurot (autorite arvatud keskmine töötasu põhjal). Autorite arvutuste (ettevõtte keskmine kulu töötaja kohta ühes kuus korrutatuna aasta jooksul töökohta vahetanute arvuga) põhjal selgus, et Eesti ettevõtete poolt tehtud kulutused uue töötaja sisseelamiseks olid 2024 aastal kokku vähemalt 500 miljonit eurot (lahkumisega seotud kulu on 1 kuu) (Bersin, 2013; Eesti Statistikaamet, 2024a, 2024b põhjal autorite poolt arvatud). Autorite arvutuste kohaselt 28% vabal tahtel lahkunud töötajate arvu vähendamine nt 1% või 2% võrra aitaks ettevõtjatel säästa tööjõu voolavusest tingitud kulusid kokku 17-36 miljonit eurot.

Töötaja poolt tööandja soovitamise ning selle tegurite uurimine ja selgitamine ning soovitamise seose mõõtmine töötaja lahkumiskavatsusega loob tööandjale võimalused töötaja lahkumiskavatsuse tuvastamiseks ning vajalike meetmete kasutusele võtmiseks töötaja lahkumise ja sellega kaasnevate kulude vältimiseks.

Autorite eesmärgiks on välja selgitada tegurid, mis seostuvad töötaja tööandja soovitamise ja kuidas on töötaja poolt tööandja soovitamise seotud töötaja lahkumiskavatsusega.

Uurimustöö eesmärgi saavutamiseks on autorid püstitanud järgmised uurimisülesanded:

1. Selgitada tööandja soovitamise teoreetilisi käsitlusi, avaldumist ja mõõtmismeetodeid ning tööandja soovitamist ja mittesoovitamist mõjutavaid tegureid läbi sotsiaalse vahetuse teooria raamistiku.

2. Selgitada töötaja lahkumiskavatsust mõjutavaid tegureid ning lahkumiskavatsuse seoseid töötaja tööandja soovitamisega planeeritud käitumise teooria raamistikus.
3. Palgainfo Agentuuri poolt 2023 a läbi viidud töötajate ja tööotsijate küsitluse avatud küsimuse „*Teie selgitused tööandja soovitamisele või mitte soovitamisele*“ tulemuste põhjal selgitada ja analüüsida tööandja soovitamiseni ja mitte soovitamiseni viivaid tegureid Eestis ning välja tuua enim esinenud tegurid ja järeldused tegurite avaldumisest.
4. Palgainfo Agentuuri poolt 2023 a läbi viidud töötajate ja tööotsijate küsitluse tulemuste põhjal tuvastada ja mõõta seost töötaja lahkumiskavatsuse ja tööandja soovitamise vahel Eestis kasutades kirjeldavat statistikat, korrelatsiooni ja regressiooni analüüsi.
5. Tööandja soovitamise enim esinenud tegurite avaldumise põhjal järelduste tegemine soovitamiskäitumise, soovitajate ning mittesovitajate kohta. Kirjeldava statistika ning töötaja lahkumiskavatsuse ja tööandja soovitamise vahelise seose analüüsi põhjal järelduste tegemine seose omaduste ning eNPS lahkumiskavatsuse indikaatorina kasutamise võimaluste kohta.

Autorid on jaganud magistritöö kaheks peatükiks. Magistritöö esimene peatükk on teoreetiline ja teine empiiriline. Esimeses peatükis selgitavad autorid töötaja poolset tööandja soovitamist ja selleni viivate tegurite ning töötaja lahkumiskavatsuse kujunemise teoreetilisi käsitlusi ning omavahelist seost läbi sotsiaalse vahetuse ja planeeritud käitumise teooria. Tööandja (mitte-) soovitamise mõõdikuna kasutavad autorid töötaja soovitusindeksit (ingl *employee netpromoter score*, edaspidi eNPS) ning kirjeldavad kuidas eNPS mõõdikut kasutatakse. Teise peatüki esimeses alapeatükis kirjeldavad autorid empiirilise uurimistöö valimit, meetodikat ja annavad ülevaate kasutatud küsitlusest. Teises alapeatükis analüüsivad autorid tööandja soovitamise tegureid ning toovad välja enim esinenud tegurid. Kolmandas alapeatükis analüüsivad autorid seost töötaja lahkumiskavatsuse ja tööandja soovitamise vahel kasutades selleks kirjeldavat statistikat, korrelatsiooni ja regressiooni analüüsi ning selgitavad seose omadusi.

Magistritöö tulemused aitavad tööandjal mõista tööandja soovitamise või mittesovitamise põhjuseid ning ennetada töötajate lahkumist ja vähendada läbi selle kulusid.

Autorid tänavad juhendajat kaasprofessor Krista Jaaksonit ja retsensenti lektor Anne Aidlat heade nõuannete ja soovitude eest ning Palgainfo Agentuuri meeskonda ja selle juhti Kadri Seederit 2023 läbiviidud küsitluse andmetele ligipääsu eest.

Märksõnad: lahkumiskavatsus, planeeritud käitumise teooria, sotsiaalse vahetuse teooria, tööandja soovitamine, tööjõu voolavus, töösuhted, töötaja poolt tööandja soovitamine, töötaja soovitusindeks.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine.

1. Tööandja soovitamise ning töötaja lahkumiskavatsuse teoreetilised alused

1.1. Tööandja soovitamise mõiste ning selle avaldumisvormid ja mõõtmine

Autorid uurivad alapeatükis TPTS teoreetilist käsitlust, lähedaseid mõisted, sõnastavad TPTS mõiste definitsiooni ning selgitavad peamisi väljendusi ning mõõtmise võimalusi.

Ettevõtte suurimaks toetajaks ning kõneisikuks on tema töötaja, kes soovitab ja propageerib ettevõtet (ingl *employee advocate*) ning selle tooteid ja teenuseid (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025). Tööandja soovitajaks on lojaalne ja pühendunud töötaja (Legerstee, 2013). TPTS käitumise kutsuvad esile töötaja emotsioonid, töö iseloom, suhted organisatsiooni juhtidega, organisatsioonikultuur jne (Thelen & Men, 2023). TPTS käitumise mõistmiseks selgitavad autorid erinevaid TPTS käsitlusi.

Autorid toovad välja 6 teaduskirjanduses kasutatud enim levinud TPTS määratlust:

- A. TPTS on töötaja poolne tööandja või tööandja toodete, teenuste ning brändi vabatahtlik soovitamine ja toetamine (Men, 2014b).
- B. TPTS on vabatahtlik väljapoole suunatud töötajate huvides käitumine näidates läbi selle organisatsiooni töötajate poliitika läbipaistvust (Akgunduz & Sanli, 2017).
- C. TPTS on töötaja poolne organisatsiooni toetav ja ametijuhendis kirjeldatud rolliväline tegevus (Tsarenko et al., 2018).
- D. TPTS on töötaja verbaalne või mitteverbaalne organisatsiooni või tema toodete väline või sisemine vabatahtlik toetamine, soovitamine või kaitsmine (Thelen, 2020).
- E. TPTS on töötajate toetavad tegevused tööandja organisatsiooni brändi ja väärtuste propageerimisel ning soovitamine läbi sotsiaalmeedia (Tejil, 2020, 169).
- F. TPTS on töötaja vabatahtlik käitumine, mille käigus töötaja propageerib, soovitab või kaitses organisatsiooni välises (sõbrad, pereliikmed jne) või sisemises (kolleegid) suhtlusringkonnas (Lee & Dong, 2023, 882).

Autorite poolt selgitatud TPTS määratlustes on läbivateks tunnusteks töötaja väljapoole suunatud vabatahtlikkus, organisatsiooni toetamine ning organisatsiooni soovitamine (tööandja toodete ja brändi kommunikatsioon). Määratluste võrdluse tulemused on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1

TPTS käitumises osalejad, tunnused ja ühisosa

Autor Tunnus	Men (2014b)	Akgunduz & Ceylin (2017)	Tsarenko et al. (2018)	Thelen (2020)	Tejil (2020)	Lee & Dong (2023)
Osalejad						
Töötaja	○	○	○	○	○	○
Tööandja	○					
Organisatsioon		○	○	○	○	○
Kolleegid						○
Sõbrad ja pere						○
Suund						
Väljapoole	○	○		○	○	○
Sissepoole				○		○
Vabatahtlikkus	○	○		○	○	○
Org. toetamine	○		○	○	○	○
Rolliväline			○			
Soovitud käitumine				○		
Töötajate huvides		○				
Läbipaistvus		○				
Soovitamine	○			○	○	○
Propageerimine					○	○

Märkus: Autorid märgistasid halliga määratluste suurima ühisosaga tunnused ja tunnuse esinemist märgistab „○“

Allikas: Autorite koostatud Men (2014b), Akgunduz & Ceylin (2017), Tsarenko et al. (2018), Thelen (2020), Tejil (2020), Lee & Dong (2023) põhjal

Autorid koostasid tabelis 1 väljatoodud suurimate ühisosade põhjal TPTS mõiste definitsiooni: TPTS on töötajate vabatahtlik väljapoole suunatud organisatsiooni toetav tegevus, mille käigus töötaja soovib oma organisatsiooni, tema tooteid, teenuseid ning brändi.

TPTS käitumise selgitamiseks toovad autorid välja TPTS-ga lähedased mõisted ning kirjeldavad nende vahelisi sarnasusi ja erinevusi. TPTS ei ole sisult tööandja brändimine (ingl *employer branding*), töötaja brändimine (ingl *employee branding*) (Cervellon & Lirio, 2017) ega organisatsiooni kodanikukäitumine (ingl *organizational citizenship*) (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025).

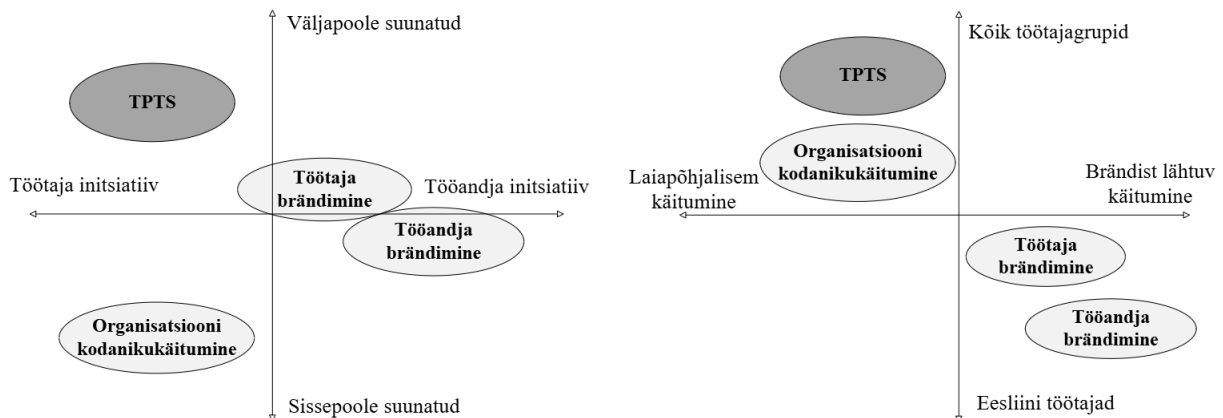
Tööandja brändimine on ettevõtte pikaajaline strateegia, mille abil juhitakse töötajate ja potentsiaalsete töötajate ning sidusrühmade teadlikkust (Backhaus & Tikoo, 2004).

Tööandja bränd on ühtne raamistik juhtkonnale, mis lihtsustab ettevõtte prioriteete ning aitab keskenduda eesmärkidele, suurendades ettevõtte tootlikkust, aidates kaasa uute talentide värbamisele, vähendades töötajate voolavust ning parandades töötajate pühendumist (Barrow & Mosley, 2011). Erinevalt tööandja brändimisest on TPTS käitumisel initsiatiiv töötaja käes.

Töötaja brändimise puhul omandavad töötajad ettevõtte brändi kuvandi (väärtused jne) ning edastavad kuvandit ettevõttest välja teistele sidusrühmadele (Cervellon & Lirio, 2017). Töötaja brändimine toimub tööajal ja väljaspool tööaega (Cervellon & Lirio, 2017). Töötaja brändimise kommunikatsioon on suunatud organisatsiooni sisse töötajatele ja läbi töötajate organisatsioonist välja (Cervellon & Lirio, 2017). TPTS on töötaja poolne väljapoole suunatud vabatahtlik käitumine, mille eesmärgiks on tööandja ja tema toodete või brändi soovitamine ja vajadusel kaitsmine (Men, 2014b). Peamisteks erinevusteks töötaja brändimise ja TPTS vahel on tööandja või töötaja tegevuse tahe, suund ja struktuur. Töötaja brändimine on suunatud organisatsiooni sisse ja läbi töötaja välja. TPTS käitumine on suunatud selgelt väljapoole ning on vabatahtlik. Tööandja ja töötaja brändimise puhul tuleb algatus (tahe) tööandjalt. TPTS puhul on algatus (tahe) töötaja poolne ja vabatahtlik.

TPTS käitumine on sarnane organisatsioonilise kodanikukäitumisega, mille sisuks on töötajapoolne täiendavate rollide võtmine organisatsioonis abistades ning toetades organisatsiooni tegevusi läbi kodanikukäitumise (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025). Organisatsiooniline kodanikukäitumine on suunatud organisatsiooni sisse (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025), kuid TPTS on suunatud väljapoole ning hõlmab endast organisatsioonist positiivselt rääkimist ja informatsiooni jagamist (toodete ning teenuste soovitamine) ning organisatsiooni soovitamist (nt töökohana) (Thelen, 2020).

Peamised TPTS, tööandja ja töötaja brändimise ning organisatsiooni kodanikukäitumise erinevus ja sarnasused on autorid kokkuvõtvalt välja toonud joonisel 1.



Joonis 1. TPTS, töötaja brändimise, tööandja brändimise ja organisatsiooni kodanikukäitumise erinevused

Allikas: Autorite koostatud Backhaus, K., & Tikoo (2004), Cervellon & Lirio (2017), Men & Yue (2019) ja Thelen (2020) põhjal

TPTS on töötajate eestvedamisel toimuv laiapõhjaline kõiki töötaja gruppe hõlmav väljapoole suunatud käitumine. Töötaja poolt tööandja soovitamise aluseks on tööandja ja töötaja vaheline positiivne suhe, mille käigus toimub tööandja soovitamine organisatsiooni siseselt ja väliselt (Men, 2015; Thelen, 2019, 2020). Organisatsiooni siseselt on soovitajateks võtmesõnumeid edastavad töötajad (Thelen, 2020). Soovitamise tõhusus sõltub töötajate rahulolust organisatsiooni ja organisatsiooni kommunikatsiooniga. Thelen sõnul suurendab töötajate rahulolu organisatsiooni ja selle kommunikatsiooniga juhtide teadlikkus ja oskus kasutada teenivat juhtimisstiili (ingl *servant leadership*) (Thelen, 2021). Teeniv juhtimisstiil on juhtimisviis, kus juhi eesmärgiks on teenida ja toetada töötajaid, aidates kaasa töötaja arengule saavutades läbi selle töötaja täielik potentsiaal (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Juhi teeniv ja töötajat arendav juhtimisstiil soodustab rahulolu organisatsiooni ja kommunikatsiooniga ning seeläbi TPTS käitumist.

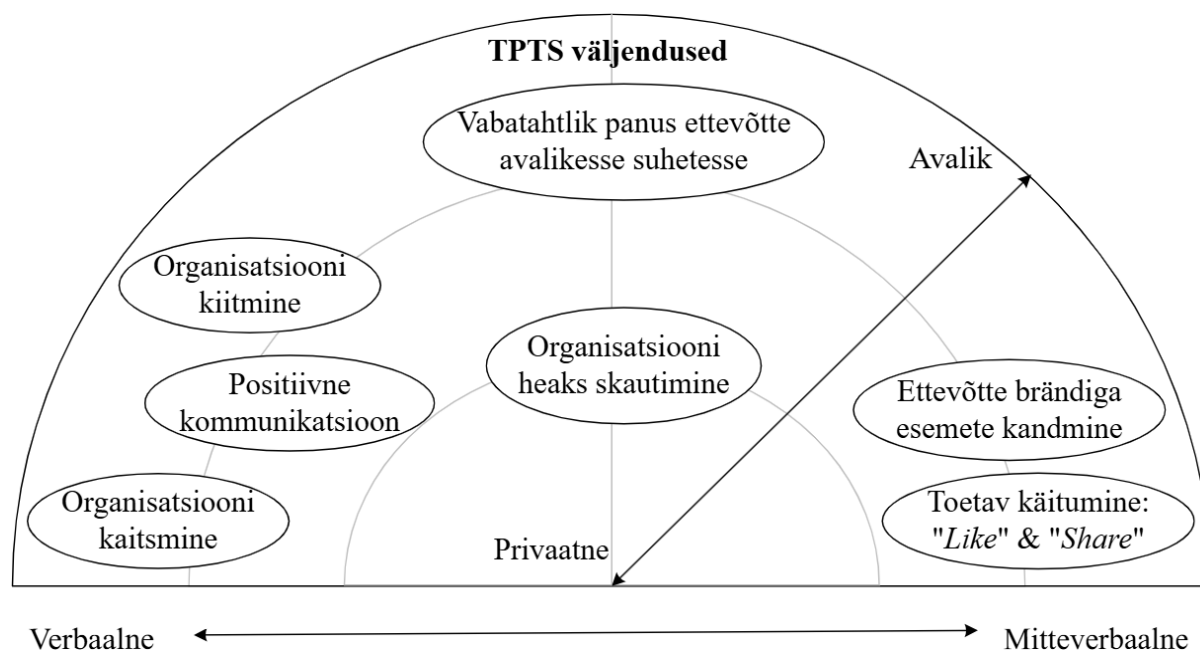
Töötajate suhtumist organisatsiooni ja selle soovitamist mõjutavad otsese juhtide kaasav, inspireeriv ja hooliv käitumine (Men, 2014a). Organisatsiooni liikmete sotsiaalne toetus soodustab ning tõstab liikmete igapäevast pühendumust ja panust organisatsiooni ning viib TPTS käitumiseni (Tsarenko et al., 2018). Sotsiaalne toetus tähendab inimese kuulumist sotsiaalsesse võrgustikku, kus esinevad vastastikune toetus ja kohustused ning inimene tunneb, et on teiste poolt hinnatud ja väärtustatud (Friedman, 2013). Juhi ja kaastöötajate poolt toetatud ning väärtustatud töötaja soovitab oma tööandjat suurema tõenäosusega.

Töötaja rahulolu organisatsiooni ja sisemise juhtimiskorraldusega mõjutab läbi TPTS väljendusviiside TPTS tulemuslikkust (Thelen, 2021). Edukas TPTS käitumine avaldab mõju organisatsiooni tulemuslikkusele läbi (Thelen, 2020):

- a) ettevõtte müügitulu;
- b) inimkapitali ja tootlikkuse kasvu;
- c) maine ja probleemide (mittevastavuste) lahendamise.

Autorid on seisukohal, et TPTS tulemuslikkus avaldub läbi töötaja poolse käitumise töötaja verbaalses või mitteverbaalses ning avalikus või privaatses organisatsiooni tutvustamises ja kaitsmises kasutades TPTS erinevaid väljendusi ning selle mõjust organisatsiooni tegevusele (tõhusus, tulemuslikkus, müügi tulu kasv jne).

TPTS väljendusviiside kirjeldamiseks koostasid autorid skeemi, vaata joonis 2.



Joonis 2. TPTS peamised väljendused

Allikas: Autorite koostatud De Kerpel & Van Kerckhove (2023), Lee & Dong (2023), Men (2014b) ja Thelen (2020) põhjal

Joonisel 2 soovitab töötaja tööandjat verbaalselt või mitteverbaalselt (vastavalt joonise keskkohast, kas vasakul või paremal) ning avalikult või privaatselt (vastavalt poolringi välisele servale või keskkohale lähemal).

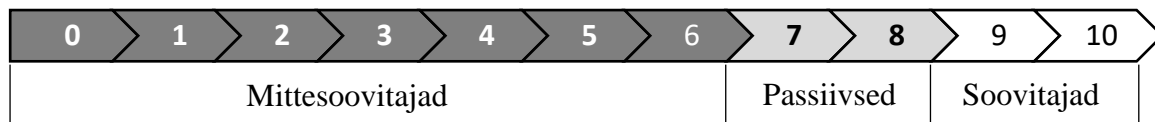
TPTS põhineb kommunikatsioonil ning on sisult (Thelen, 2020):

- a) verbaalne - töötaja poolne tööandjast, tööandja töötajatest, toodetest ja teenustest positiivselt rääkimine (sisaldab endas tööandja kaitsmist kriitika eest).
- b) mitteverbaalne – tööandja logoga esemete (riided, kotid jne) kandmine väljaspool organisatsiooni ning kogukonna põhised tegevused väljaspool organisatsiooni, mis oma sisult väljendavad tööandja soovitamist.

TPTS väljendub organisatsiooni kiitmisel, kaitsmisel, positiivses kommunikatsioonis või uute töötajate leidmisel ning värbamisel (s.o skautimine) (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025). Töötaja poolne organisatsiooni tutvustamine, soovimine ja reklaamimine sotsiaalmeedia kanalites väljendub postitustes või organisatsiooni kommunikatsiooni toetamisel kasutades meeldivaks märkimist (ingl *like*) või jagamist (ingl *share*) (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025). TPTS käitumine avaldub töötaja soovist vabatahtlikult kanda organisatsiooni tunnustega (logo, värvid jne) riietust või esemeid toetades läbi selle ettevõtte avalikku kommunikatsiooni klientidega ja partneritega (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025; Lee & Dong, 2023; Thelen, 2020).

Läbi TPTS käitumise ja erinevate tegevuste väljendab töötaja oma rahulolu organisatsiooni ja organisatsiooni kommunikatsiooniga. TPTS käitumise mõõtmine aitab mõista ja selgitada töötaja rahulolu organisatsiooni ja selle kommunikatsiooniga ning prognoosida töötaja edaspidist käitumist. TPTS ühe mõõdikuna saab kasutada töötaja soovitusindeksit (ingl *Employee Net Promoter Score*, lühend eNPS) (Sedlak, 2020). Töötaja soovitusindeks põhineb soovitusindeksil (ingl *Net Promoter Score* edaspidi NPS) (Sedlak, 2020), mille eesmärgiks on selgitada klientide valmisolekut soovitada toodet või teenust oma sõpradele, kolleegidele, klientidele jne (Reichheld, 2003). NPS looja Frederick F. Reichheldi sõnul on oluline teada, mida räägivad kliendid ettevõtte toodetest ja teenustest oma sõpradele ning kolleegidele, kui eesmärgiks on ettevõtte kasv ja turupositsiooni parandamine (Reichheld, 2003). 60 riigis läbi viidud reklaamivaldkonna uuringu põhjal usaldas 83% osalenutest toote või teenuse valikul sõprade ning perekonna soovitusi (The Nielsen Company, 2015). Ainult 15% küsitluses osalenutest usaldas ettevõtete enda poolt edastatud toote või teenuse sõnumite sisu ning 66% osalenutest usaldas teiste kasutajate veebi soovitusi (The Nielsen Company, 2015).

NPS põhineb kliendi, töötaja või sõbra suhtel, mille aluseks on valmisolek teha investeering või isiklik ohverdus selle suhte tugevdamiseks (Reichheld, 2003). NPS abil küsitakse kliendi meelsust ettevõtte tooteid soovitada 11-punkti skaalal, kus 0-6 väljendab mittesoovitajaid (ingl *detractors*), 7-8 väljendab passiivseid kliente (ingl *passives*) ja soovitajad (ingl *promoters*) on valinud 9 või 10 (vt joonis 3). NPS-i kasutamise probleemideks on skaala vahemike ulatus, st 9-10 ja 7-8 on oluliselt lühemad kui 0-6 ja seega kaasavad vähem vastajaid, ning erinevate skaala osade valimisel esineb suur varieeruvus (Dawes, 2024). Soovitusindeks on soovitajate protsendi ja mittesoovitajate protsendi vahe.



$Soovitusindeks = Soovitajate \% - Mittesoovitajate \%$

Joonis 3. Soovitusindeksi (NPS)

Allikas: Reichheld, 2003

Soovitusindeksi (NPS) põhjal on väljatöötatud kaks võimalikku tööandja soovitamise mõõdikut:

- A. eNPS (*Employee Net Promoter Score*) - mõõdab töötajate valmisolekut soovitada oma tööandjat teistele, mis peegeldab töötajate rahulolu organisatsiooni ja organisatsiooni kommunikatsiooniga (Sedlak, 2020).
- B. EPS (*Employee Promoter Score*) – mõõdab töötaja sobivust organisatsiooni ja selle kultuuriga ning kuidas tema väärtused kattuvad organisatsiooni väärtustega (Legerstee, 2013).

Autorid kasutavad tööandja soovitamise mõõdikuna Sedlak poolt välja töötatud *Employee Net Promoter Score* (edaspidi eNPS). eNPS toimib sarnaselt soovitusindeksile (NPS). eNPS puhul küsitakse töötajalt valmidust soovitada tööandjat teisele potentsiaalsetele töötajatele (Sedlak, 2020). eNPS küsimus korreleerub tugevalt küsimustega, mis uurivad töötaja üldist rahulolu tööga ning seetõttu saab eNPS-i kasutada vastava mõõdikuna (Sedlak, 2020). Töötaja rahulolu näitab, mil määral on osapooled rahul omavahelise suhtega (Men, 2014b). Tööraahulolu on oluline mõõdik töötajate volavuse mõistmisel (McPhail et al., 2015). Töötaja rahulolu oma töö, organisatsiooni, sotsiaalsete suhete ning juhtimiskorraldusega on aluseks TPTS käitumisele ja eNPS on üks võimalustest töötajate meelsuse mõõtmiseks.

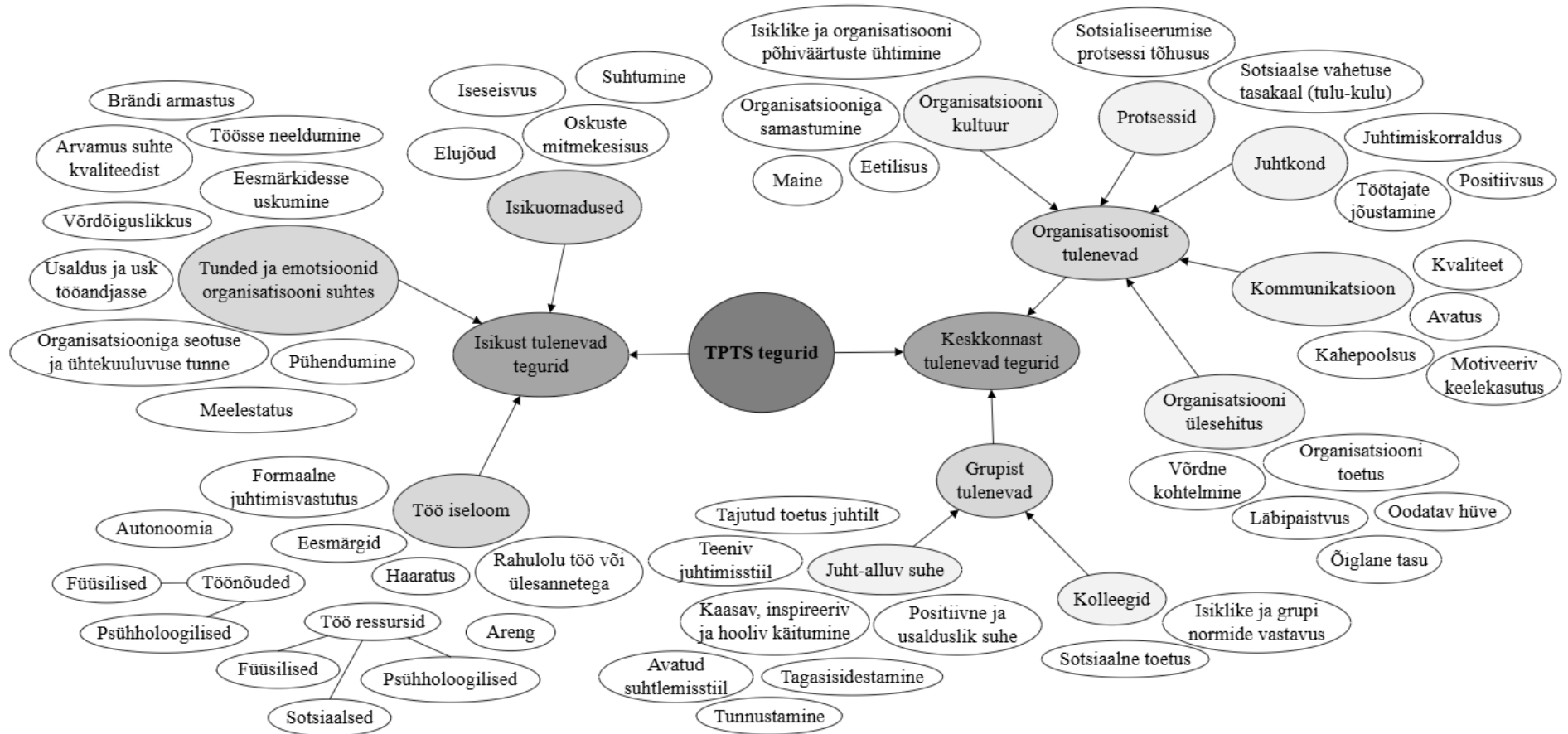
Alapeatükis jõudsid autorid järeldusele, et TPTS on töötajate vabatahtlik väljapoole suunatud organisatsiooni toetav tegevus, mille käigus töötaja siseselt ja väliselt soovib oma organisatsiooni, tooteid, teenuseid ning brändi. Autorite koostatud mõiste definitsioon on aluseks edasiseks TPTS käitumise uurimiseks. Teoreetiliste käsitluste põhjal selgus, et TPTS väljendub erinevate tegevuste nt organisatsiooni kiitmine, skautimine jne kaudu ning TPTS käitumise mõõdikuks sobib eNPS. Autorid kasutavad magistritöös eNPS-i kui töötaja meelsuse väljendust.

1.2. Tööandja soovitamist mõjutavad tegurid sotsiaalse vahetuse teooria raamistikus

Autorid uurivad alapeatükis TPTS käitumist mõjutavaid tegureid ja nende avaldumist läbi sotsiaalse vahetuse teooria ning koostavad leitud tegurite põhjal kategoriseeritud joonise, mis on aluseks empiirilise uurimuse kvalitatiivsele osale.

Sotsiaalse vahetuse teooria (ingl *social exchange theory*, edaspidi SET) on raamistik, mis keskendub sotsiaalses protsessis väärtustatud ressursside liikumisele (Emerson, 1976). Ressurssideks on organisatsioonist tulenevad tegurid näiteks tasu tehtud töö eest, millele järgneb organisatsiooni liikme (töötaja) vastutasu (nt TPTS käitumine). SET-i aluseks on vahetuse reeglid ja vahetatavad ressursid ning nende põhjal tekkivad stabiilsed suhted (Cropanzano & Mitchell, 2005). Sisult on sotsiaalne vahetus inimeste vahel kõikjal toimuv kasust juhitud vabatahtlik käitumine, mille funktsioonideks on suhete loomine ja inimese enda kehtestamine (Blau, 1967). Töölalastes suhetes on vahetuse osapoolteks organisatsioon ja selle liikmed, kelle vahel toimuvad sotsiaalsed ja majanduslikud vahetused, mille käigus liiguvad ressurssid kui sellega kaasneb liikmetelt vastutasu (Emerson, 1976; Gould-Williams & Davies, 2005). Organisatsiooni liikmed on teineteisest vastastikkuses sõltuvuses, st grupiliikmete poolt saadud tasud on sõltuvuses vahetuse käigus antud tasudest (Molm, 1997). Liikmed tuginevad piirkasulikkuse seadusele, kus omavaheliste vahetuste eesmärgiks on suurendada kasu ja vähendada kahju (Molm, 1997) ehk iga teostatud (tarbitud) vahetus suurendab kasu. Vahetuse käigus mõjutavad organisatsiooni liikmete otsuseid kognitiivsed nihked, keskkond ja harjumused (Pulk, 2024). Otsus suurendada kasu ja vähendada kahju langetatakse mõnikord selliselt, et see kinnitaks eelkõige olemasolevaid uskumusi hindamata tegelikkuses otsuse aluseks oleva informatsiooni esinduslikkust (Gigerenzer, 2021), mis mõjutab sotsiaalset tasakaalu (nt süüdistatakse keskkonda ebaedus jne), s.t organisatsiooni liikmete otsused ei pruugi olla ratsionaalsed ja lähtuda tegelikust olukorrast. Organisatsiooni liikmete otsused on aluseks vastastikustele positiivsetele suhetel ja omakasust lähtuvale käitumisele, mille eesmärgiks on vahetuse käigus enda heaolu tõstmine. Järelikult toimub sotsiaalse vahetuse käigus vastastikku kasulik ressursside vahetus, kus osapooled loovad stabiilseid suhteid, mida mõjutavad erinevad tegurid (tasu tehtud töö eest, positiivne suhtumine jne), mis kutsuvad esile tööandja soovitamist.

Autorid uurisid SET-i käsitlust ja tuvastasid peamised TPTS käitumiseni viivad tegurid. TPTS käitumist esile kutsuvad tegurid kategoriseeriti SET raamistikus De Kerpel & Van Kerckhove (2023), Telen & Men (2023) ja teiste käsitluste põhjal. Autorid koostasid TPTS käitumiseni viivate tegurite skeemi (vt joonis 4) ja selgitavad alapeatükis skeemil väljatoodud TPTS tegureid.



Joonis 4. TPTS käitumiseni viivate tegurite skeem 51 teguriga

Allikas: Autorite koostatud peatükkides 1.1-1.2 käsitletu ning Akgunduz & Ceylin (2017), Blau (1967), De Kerpel & Van Kerckhove(2023); Homans(1958), Lee & Dong(2023), Thelen (2019, 2020, 2021), Thelen & Men(2023) Tsarenko et al.(2018) põhjal

Joonisel 4 on välja toodud 51 võimalikku TPTS käitumist soodustavat tegurit, mis on jaotatud kolmeks isikust tulenevaks kategooriaks (isikuomadused, tunded organisatsiooni suhtes ja töö iseloom) ning seitsmeks keskkonnast tulenevaks kategooriaks (organisatsiooni kultuur, protsessid, juhtkond, kommunikatsioon, organisatsiooni ülesehitus, kolleegid ja juht-alluv suhe). TPTS käitumiseni viivate tegurite skeemil on tegurite kategooriad märgistatud halli värviga ja tuvastatud 51 TPTS tegurit on väljatoodud värvitult. Tugevalt esinevad SET-st tulenevad TPTS tegurid nagu haaratus ja pühendumine, mis ei vähenda teiste TPTS käitumiseni viivate tegurite olulisust. Joonisel 4 kirjeldatud tegurid on aluseks autorite poolt läbi viidud kvalitatiivsele empiirilisele uurimusele.

Eduka sotsiaalse vahetuse aluseks on poolte vahelised positiivsed suhted. Sotsiaalsel vahetusel põhinev tööandja ja töötaja vaheline positiivne suhe viib töötaja organisatsiooni välise ja sisemise tööandja soovitamiseni (Men, 2015; Thelen, 2019, 2020). Tugevamad sotsiaalsed vahetussuhted mõjutavad organisatsiooni ja selle liikmete vaheliste suhete kvaliteeti ning viivad töötaja poolse TPTS käitumiseni (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025). Tööandja ja töötajate vaheline emotsionaalne side on aluseks vastastikusele pühendumisele, mis on tähtis tööhoiakute kujundaja ning hoiakud omakorda on olulised TPTS käitumise edendamisel (Akgunduz & Sanli, 2017; Thelen & Men, 2023). Stabiilse, tasakaalus ja positiivse sotsiaalse suhte saavutamiseks ning hoidmiseks peavad mõlemad osapooled võrdses ulatuses panustama, st annavad ja saavad võrdses ulatuses materiaalseid või mittemateriaalseid hüvesid (Blau, 1967; Homans, 1958). Tööandja ja töötaja vaheline positiivne suhe põhineb vahetusel, kus töötajad otsivad tasu (nt tunnustus ja tugi) ning väldivad kulusid (nt stress või tunnustuse puudumine) ja mida positiivsem on vahetus seda suurem on pühendumus ning seda tõenäolisem on organisatsiooni väline või sisemine soovitamine (TPTS).

Osapoolte vastastikku toetav käitumine koosneb sotsiaalset vahetust soodustavatest ja innustavatest tegevustest, mille tulemusena kujuneb osapoolte vahel välja kasulik ja pooli rahuldav kokkulepe (Cropanzano & Mitchell, 2005). Osapooltele teene osutamine väljendab usaldust ja saadud vastuteene kinnitab seda (Blau, 1967). Näiteks töötaja poolt tajutud juhi toetus on positiivselt seotud teguritega tööga haaratusega ja organisatsioonile pühendumisega (Steiner et al., 2020). Pühendumine sõltub vahetuse valikute arvust ja alternatiividest ning vähima valiku ja alternatiividega organisatsiooni liige on alati rohkem pühendunud (Blau, 1967). Seos tegurite organisatsiooni ja meeskonna toetuse ning töötajate pühendumuse ja rahulolu vahel ühtib SET-ga, mille kohaselt tugevamad sotsiaalsed vahetussuhted (suurem tugi ja tunnustus) suurendavad töörahulolu ja pühendumust ning tasakaalust väljas

vahetussuhted põhjustavad töötaja rahulolematust (Homans, 1958; Steiner et al., 2020). Organisatsiooni liikmete sotsiaalne toetus tõstab liikmete igapäevast pühendumist ja panust organisatsiooni ehk töötajad, kes saavad kasu organisatsioonilistest ressurssidest, tunnevad kohustust tasuda (maksta tagasi) organisatsioonile läbi TPTS käitumise (Blau, 1967; Lee & Dong, 2023; Tsarenko et al., 2018). Organisatsiooni liikmete sotsiaalne toetus soodustab ning tõstab liikmete haaratust ja panust organisatsiooni ning viib töötaja tööandja soovitamiseni (Tsarenko et al., 2018). Töötaja poolt tajutud juhi toetus soodustab töötaja poolset tööandja soovitamist (Akgunduz & Sanli, 2017). Töötaja vastab positiivse suhtumisega kui tunneb, et organisatsioon kaitseb tema huve (Akgunduz & Sanli, 2017). Organisatsiooni liikmete vastastikune toetamine suurendab pühendumist ja haaratust, mis omakorda soodustab TPTS käitumist.

TPTS käitumise eelduseks on töötaja positiivne suhtumine, mida mõjutavad keskkonnast ja isikust endast tulenevad tegurid (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025; Thelen & Men, 2023):

A. Keskkonnast tulenevad jagunevad:

- Grupist tulenevad – juht-alluv suhe, ühtekuuluvus.
- Organisatsioonist tulenevad – organisatsiooni kultuur, juhtkond, kommunikatsioon ja selle juhtimine, sotsialiseerumise protsessid, töötajad, organisatsiooni ülesehitus.

B. Isikust tulenevad - isikuomadused, tehtava töö iseloom ja tunded organisatsiooni suhtes.

TPTS käitumiseni viib sotsiaalne vahetussuhe, mille tunnusteks on hea kommunikatsioon, organisatsiooni ja meeskonna toetus ning tunnustus, mis mõjutavad positiivselt töötajate ja tööga rahulolu ning haaratust ja pühendumist (Saks & Gruman, 2018; Thelen, 2021). Töötajate ja tööga rahulolu kujundavad motivatsiooni- ja hügeenitegurid (Herzberg et al., 1959 viidatud Tietjen & Myers, 1998 kaudu). Motivatsiooni tegurid on tunnustamine, saavutusvajadus, areng, vastutus ja töö ise (McPhail et al., 2015). Töötaja tööga rahulolu mõjutavad töö rutiinsus, kolleegide ja lik ning töökoormus (McPhail et al., 2015). Tööga rahulolu väljendab töötaja läbi emotsioonide oma töö suhtes (McPhail et al., 2015). Tööga rahulolu mõõtmise selgitab tööjõu volavuse võimalike põhjuseid (McPhail et al., 2015). Töösuhte kvaliteedi mõõdikuks on töötaja rahulolu tööga, mis väljendub läbi töötaja motivatsiooni, pühendumise, emotsioonide, tööandja soovitamise või lahkumise.

Tegurid tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumine on sotsialiseerumise tulem, mida mõjutab tööga haaratus (Saks & Gruman, 2018). Tööga haaratus on töötaja tööga

seotud positiivne ja rahuldust pakkuv emotsionaalne meeleseisund (Schaufeli et al., 2002). Haaratus käigus on töötaja vabatahtlikult, emotsionaalselt ja intellektuaalselt pühendumine tööülesannete täitmisele, mida mõjutavad organisatsiooni ja selle liikmete vahelised edukad vahetused (Blau, 1967; Saks, 2006). Töötajate kõrge haaratus tase suurendab organisatsiooni tootlikkust, mis tagab organisatsiooni kasvu ja arengu (Alshaabani et al., 2021; Saks, 2006). Madal töötajate haaratus organisatsioonis viib töötajate organisatsioonist võõrandumiseni ning tootlikkuse ja kvaliteedi languseni (Alshaabani et al., 2021; Saks, 2006). Töötajate isikliku haaratus (ingl *personal engagement*) käigus ühendavad organisatsiooni liikmed end oma töörollidega, väljendades end füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt (Kahn, 1990). Töötaja isiklikul võõrandumisel (ingl *personal disengagement*) organisatsioonist töötaja eemaldub töörollist ning eneseväljendusest töökohal (Kahn, 1990). Töötajate tööga haaratus täidab organisatsiooni edukuse tagamise seisukohast tähtsat rolli tagades organisatsiooni kasvu läbi töötajate pühendumise ning vähendab töötajate võõrandumist.

Tööga haaratus tunnusteks on elujõud (ingl *vigor*), pühendumine (ingl *dedication*) ja neeldumine (ingl *absorption*) (Schaufeli et al., 2002). Elujõud kirjeldab töötajate töösse panustamisel töötaja vaimset vastupidavust ja kõrget energiataset (Schaufeli et al., 2002). Pühendumine iseloomustab töötajate inspiratsiooni, väljakutseid, uhkust, tähendusrikkust, haaratust ja entusiasmi töös (Schaufeli et al., 2002). Sisult on pühendumine töötaja psühholoogiline olek (käitumist mõjutav meelelaad nt emotsionaalne seotus, seotuse tunne), eesmärgistatud tahe, mis kirjeldab töötaja ja organisatsiooni suhet ning avaldab mõju töötaja otsustele seoses organisatsiooni jäämise ja panustamisega või organisatsioonist lahkumisega (Meyer et al., 2004; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Töötaja töösse neeldumist iseloomustab töötaja täielik keskendumine töösse, mille käigus saavutatakse vooseisundi (ingl *flow*) (Schaufeli et al., 2002). Haaratud töötaja on pühendunud ning teeb tööd suure innukuse ja tulemuslikkusega.

Haaratus soodustamiseks ja prognoosimiseks on tähtsal kohal tegurid tööressursid (töökoha füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed ja organisatsioonilised aspektid) ning väiksema tähtsusega tööõnõud (töötaja füüsilised ja psühholoogilised väljakutsed), mis toovad kaasa töötaja vaimse või füüsilise kulumise (kulu) (Bakker & Demerouti, 2007; Saks & Gruman, 2018). Tööressursid aitavad saavutada püstitatud tööeesmärke, vähendavad tööõuetega kaasnevaid kulusid ning toetavad töötaja isiklikku arengut (Bakker & Demerouti, 2007). Tööõnõud ja tööressursid mõjutavad läbi töötaja psühholoogilise ja füüsilise seisundi (kurnatuse ja motivatsiooni) organisatsiooni tulemusi (ingl *organization outcomes*) (Bakker & Demerouti, 2007). Näiteks on haaratusega seotud tööressursid:

kolleegide ja juhtide toetus, oskuste mitmekesisus, iseseisvus ja vastastikune tagasiside (Bakker & Demerouti, 2007; Saks & Gruman, 2018). Töönõuded on seotud töötaja negatiivsete tulemitega: läbipõlemine, tervisemured ja mitte pühendumine (Saks & Gruman, 2018). Tööressursid on töötajale väliseks motivaatoriks, mis mõjutavad tema tööle pühendumist ja haaratust (Bakker & Demerouti, 2007). Organisatsiooni eesmärgiks on töötajate haaratuse suurendamine läbi töötaja toetamise tööressurssidega ning töö nõuete mõjude vähendamisega.

Autorid selgitasid läbi SET-i, et organisatsioon ja selle liikmed loovad poolte vahel vastastikusel kasul põhinevaid suhteid, mis põhinevad organisatsioonis kokku lepitud töö ja grupi reeglitel ning vajavad pidevat poolte panustamist stabiilsusesse ja kvaliteeti. Autorid tõid välja, et TPTS käitumist kutsub esile sotsiaalne vahetussuhe, mille tunnusteks on hea kommunikatsioon, organisatsiooni ja meeskonna toetus ning tunnustus, mis mõjutab positiivselt töötajate rahulolu, haaratust ja pühendumist.

1.3. Töötaja lahkumiskavatsuse kujunemist mõjutavad tegurid ning seos tööandja soovitamise ja planeeritud käitumise teooria raamistikus

Autorid uurivad ja selgitavad alapeatükis töötaja lahkumiskavatsust ja selle tegureid ning seost tööandja soovitamise ja planeeritud käitumise teooria raamistikus.

Töötaja lahkumiskavatsuse tagajärjeks on töötaja lahkumine, mida iseloomustab ja mõõdab tööjõu volavus. Tööjõu volavus on organisatsiooni sisene või väline, organisatsiooni või selle allüksuste ja ametikohtade vaheline tööjõu liikumine (nt. töötajate vallandamine, üleviimine, lahkumine jne) (Türk, 2005). Tööjõu volavus mõjutab organisatsiooni efektiivsust ja eesmärkide täitmist (Hom & Griffeth, 1995) ning põhjustab läbi uute töötajate värbamise, valimise ja väljaõpetamise organisatsioonile kulusid (Ghosh et al., 2013). Eestis maksab kogukuluna esmatasandi töötaja asendamine 1 kuu tööjõukulu, spetsialisti asendamine 4-6 kuu tööjõukulu ja tippspetsialisti või juhi asendamine tema aastase tööjõukulu (Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE MTÜ, 2020). Tööjõu volavust mõjutavad ja tõstavad ettevõttes töötajate üldine ja mitmekülgne treenitus (koolitus) ning sellest tulenevalt tööjõuturul alternatiivsete pakkumiste olemasolu (Price, 2001). Suur tööjõu volavus võib kahjustada tööandja mainet (ebaturvalise organisatsiooni maine) ning avaldada mõju organisatsiooni tulemuslikkusele (kasumlikkus) (Ghosh et al., 2013). Tööjõu volavust vähendavad töötaja poolne vastutustunne organisatsiooni, kogukonna ja lähedaste ees (Price, 2001). Tööjõu volavust mõjutab enim töötajate lahkumine.

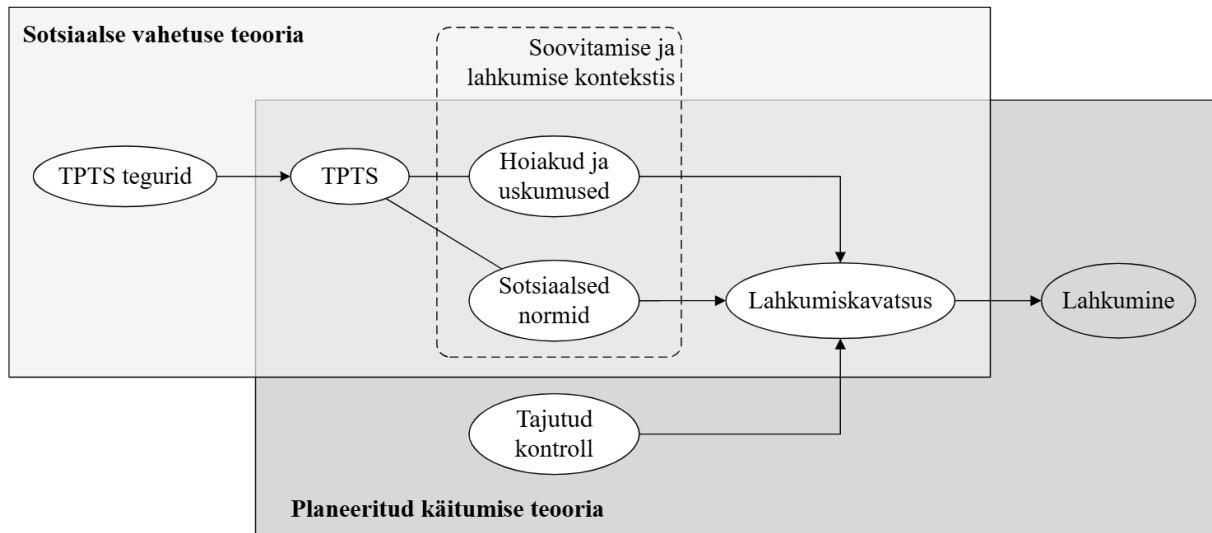
Töötajate lahkumine raskendab organisatsioonis tööjõu planeerimist ning mõjub negatiivselt organisatsioonile ja lahkujale endale ning tema kolleegidele (psühholoogiline,

sotsiaalne ja professionaalne mõju) (Ghosh et al., 2013; Price, 2001). Peamiselt pärssib töötaja lahkumine organisatsiooni ja selle liikmete produktiivsust, meeskonnatööd, juht-alluv suhteid, koostööd klientidega ja partneritega ning võrgustike toimimist (Ghosh et al., 2013). Töötajate lahkumise põhjustest arusaamine ja nende abil lahkumiskavatsuse prognoosimine aitab ennetada töötaja lahkumist ning vähendada tööjõu voolavust ja sellega kaasnevaid kulusid. Töötaja lahkumiskavatsus on tugevas korrelatsioonis tööjõu voolavusega.

Töötaja lahkumiskavatsus (ingl *turnover intention*) on ajaskaalal mõõdetav töötaja teadlik soov organisatsioonist lahkuda (Tett & Meyer, 1993). Töötaja lahkumiskavatsuse tuvastamine aitab prognoosida töötaja lahkumist (Tett & Meyer, 1993). Töötaja lahkumiskavatsus ühtib planeeritud käitumise teooria (ingl *Theory of Planned Behaviour*, edaspidi PKT) käsitlusega, kus käitumisele eelneb kavatsus käituda ehk lahkumisele (ingl *turnover*) eelneb rahulolematuse ja lahkumiskavatsus (Michaels & Spector, 1982). Inimestel on kavatsus käituda (sooritada tegu), kui nad hindavad tegu enda jaoks sobivaks eeldusel, et teised inimesed ootavad neilt teo sooritamist (Sutton, 1998). Käitumiskavatsus sisaldab motivatsiooni ja planeeritud pingutust, mis mõjutavad inimese suhtumist planeeritavasse käitumisse (valitsevad isiklikud ja keskkonnast tulenevad subjektiivsed sotsiaalsed normid, inimese tajutud käitumuslik kontroll) (Ajzen, 1991). Erinevalt SET-ist kujundavad PKT-s inimese kavatsust (individaalne otsus) hoiakud, subjektiivsed normid ja tajutud käitumuslik kontroll (Ajzen, 1991; Wang et al., 2015). Lahkumiskavatsust prognoosivad PKT põhjal inimese suhtumine käitumisse (käitumine on kas soovitud või soovimatu), sotsiaalne surve käitumisele (vastavalt käituda) ning käitumise elluviimise lihtsus või keerukus (tajutud käitumuslik kontroll) (Ajzen, 1991). Kõik kolm komponenti prognoosivad läbi lahkumiskavatsuse töötaja lahkumist või vastupidiselt tema organisatsiooni jäämist.

Töötaja kavatsus jääda organisatsiooni liikmeks (ingl *intention to stay*) on töötaja teadlik ja läbimõeldud otsus jätkata organisatsioonis oma praegusel ametikohal (Aboobaker & Zakkariya, 2024). Töötaja jäämise kavatsusele avaldavad positiivset mõju töötaja tööga haaratus ja organisatsioonile pühendumine, mida mõjutavad tajutud juhi toetus, hea kommunikatsioon ja suhe juhiga (Steiner et al., 2020). Tööga rahulolu ja pühendumus tööle vähendavad töötaja lahkumiskavatsust (Tett & Meyer, 1993). Autorid käsitlevad töötaja lahkumise ja jäämise kavatsust üksteise suhtes vastandliku ja läbimõeldud plaanina, kus lahkumiskavatsuse kujunemine viitab jäämise kavatsuse langusele ja vastupidi.

Autorid koostasid TPTS-i ja lahkumiskavatsuse käsitluste selgitamiseks SET-i ja PKT põhjal joonise 5.



Joonis 5. Töötaja organisatsioonist lahkumiskavatsuse teoreetiline mudel SET ja PKT põhjal
Allikas: Autorite koostatud pt 1.1 – 1.3 ja Ajzen (1991), Steiner et al. (2020), Wang et al. (2015) käsitluste põhjal

Joonisel 5 käsitlevad autorid TPTS käitumist töötaja hoiakuna tööandja suhtes, mille sisuks on töötaja usk oma panuse vajalikkusesse organisatsiooni toetamisel. TPTS käitumist mõjutavad sotsiaalsed normid, indiviidi emotsioonid, tunded, hoiakud ja uskumused, mis avaldavad mõju töötaja lahkumiskavatsuse kujunemisele. PKT põhjal tekib töötajal esmalt kavatsus lahkuda, millele järgneb lahkumine ning mida toetab töötaja poolt tajutud võimekus lahkuda (näiteks alternatiivide olemasolu). Lahkumiskavatsus kujuneb valitsevate grupinormide, töötaja suhtumise ja tajutud kontrolli toel.

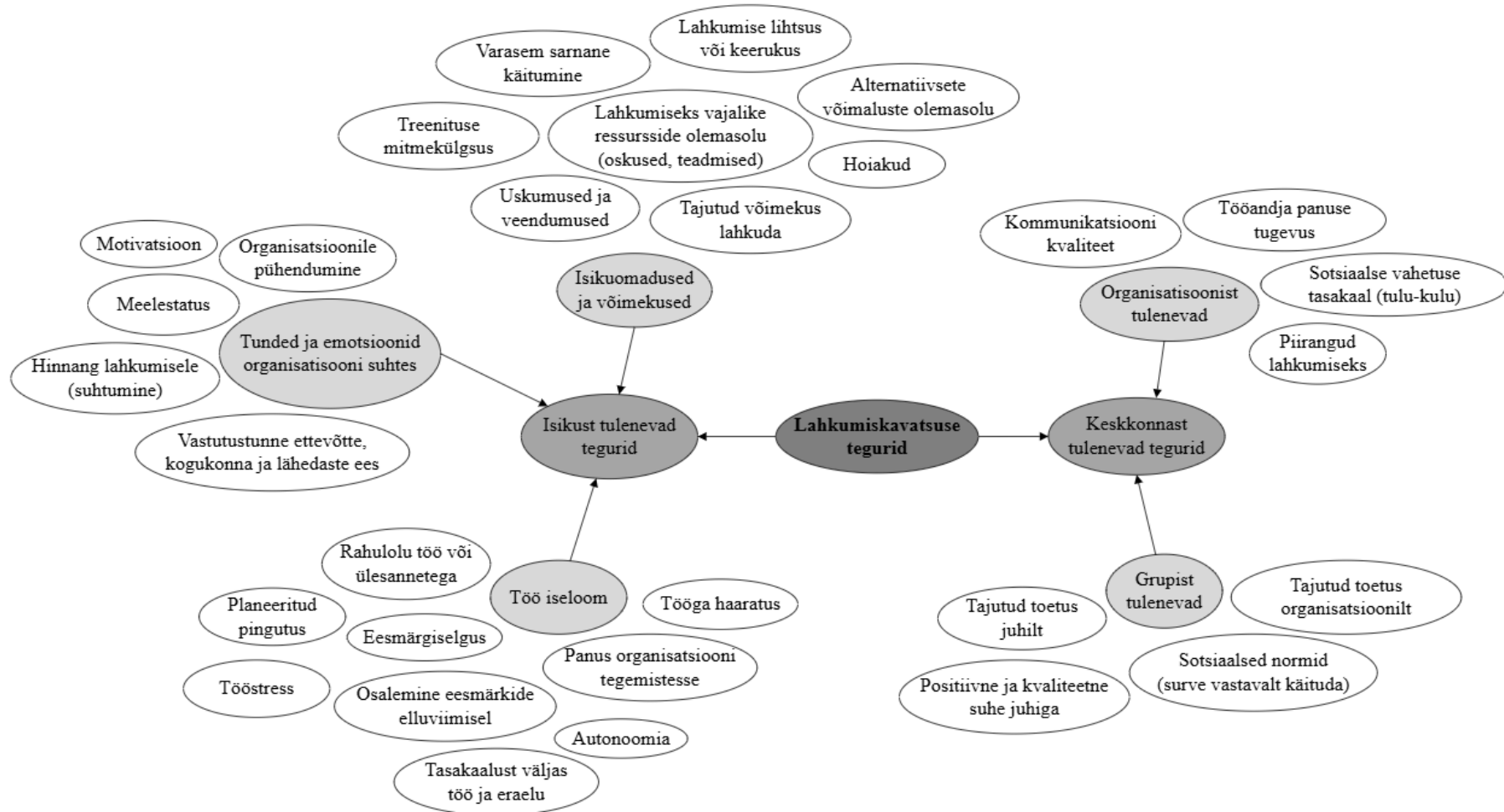
Tajutud käitumuslikku kontrolli, käitumise kavatsust ja käitumist võrreldakse samas kontekstis (Ajzen, 1991). Inimese otsust planeeritult käituda (lahkuda töölt) mõjutab käitumisega seotud tajutud võimekus vastavalt käituda, s.o võimalused ja vajalike ressursside olemasolu nagu raha, aeg, oskused, partnerid jne (Ajzen, 1991). Tajutava käitumusliku kontrolli lisamine käitumise kavatsusele aitab prognoosida soovitud käitumisega seotud pingutust (Ajzen, 1991). Suhtumine, normide ja tajutud kontrolli mõju käitumiskavatsusele ning nende kasutamine sõltub olukorrast (Ajzen, 1991; Montano et al., 2008). Situatsioon, kus töötaja lahkumine ettevõttest on oodatud tulemus tuleks uurida töötaja lahkumiskavatsust ja töötaja võimalusi ettevõttest lahkumiseks (uue töökoha olemasolu, vajalikud finantsid ebakindluse talumiseks jne). Töötaja poolne käitumine on tõenäoline kui (Montano et al., 2008):

A. Töötajal on oskused ja teadmised, mis toetavad tema kavatsust vastavalt käituda.

- B. Töötajal puuduvad keskkonnast tulenevad piirangud, mis takistaksid vastavalt kavatsusele käituda.
- C. Käitumine on töötajale oluline.
- D. Töötaja on varem selliselt käitunud.

Töötaja käitumise kavatsuse prognoosimist, mida mõjutavad töötaja käitumise soov, sotsiaalne surve, isiklikud veendumused ja võime vastavalt käituda (mõjutavad võimekust vastavalt käituda) (Ajzen, 1991). Töötaja lahkumiskavatsuse tuvastamine, lahkumise piirangute puudumine ja võimekuste olemasolu on tööandjale lahkumise indikaatoriks.

Töötaja lahkumiskavatsuseni viib rahulolematuse tööga ja täiendavate valikute olemasolu töajuturul (Michaels & Spector, 1982). Tähtsaks töötaja lahkumise teguriks on organisatsiooniga liitumise järgses sotsialiseerumise faasis pettumus töös (Michaels & Spector, 1982). Uue töö otsimine ja kavatsus jääda senisesse organisatsiooni võib olla mõlemat pidi põhjus-tagajärg suhtes (Price, 2001). Töötaja lahkumiskavatsust mõjutavad töötaja tööga rahulolematuse ja vähene pühendumus organisatsioonile (Michaels & Spector, 1982; Tett & Meyer, 1993). Töötaja lahkumiskavatsus tekib tajutud organisatsiooni toetuse ja tööalase autonoomia puudumisel, töötaja tööstressi, tasakaalust väljas töö ja eraelu ning võimalike alternatiivide koos esinemisel (Arshad & Puteh, 2015; Ghosh et al., 2013). Töötaja lahkumiskavatsust mõjutavad tema võimalused tööturul ning tööstress (Arshad & Puteh, 2015). Tajutud organisatsiooni toetus, tasakaalus töö ja eraelu vähendavad töötaja lahkumiskavatsust (Arshad & Puteh, 2015). Töötaja jäämist või lahkumist prognoosivad töötaja afektiivne (pikaajaline karjäär) ja normatiivne (kohutus jääda organisatsiooni) organisatsioonile pühendumine ning eesmärgisulgus (töötaja osalemine eesmärkide elluviimisel) (Ghosh et al., 2013). Tegevused nagu tööandja poolne töötaja tööstressi vähendamine, panustamine töötaja töö ja eraelu ühildamisse, töötaja toetamine tema tööülesannete täitmisel ning abistamine karjääri arendamisel aitavad ennetada töötaja lahkumiskavatsust. Asjaolud ja tegevused, mis mõjutavad ja prognoosivad lahkumiskavatsust on autorid nimetanud lahkumiskavatsuse teguriteks. Autorid kategoriseerisid lahkumiskavatsuse tegurid (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025; Thelen & Men, 2023) isikust ja keskkonnast tulenevateks ning koostasid lahkumiskavatsust esile kutsuvate tegurite skeemi (vt joonis 6).



Joonis 6. Töötaja lahkumiskavatsuseni viivate tegurite skeem

Allikas: Autorite koostatud peatüki 1.3 teoreetiliste käsitluste põhjal (Ajzen, 1991; Arshad & Puteh, 2015; Ghosh et al., 2013; Michaels & Spector, 1982; Montano et al., 2008; Price, 2001; Steiner et al., 2020; Tett & Meyer, 1993; Wang et al., 2015) ning grupeeritud De Kerpel & Van Kerckhove(2023), Thelen & Men, (2023) põhjal

Autorid kategoriseerisid joonisel 6 lahkumiskavatsuse tegurid TPTS teguritega võrreldavuse saavutamiseks isikust tulenevateks teguriteks: isikuomadused, töö iseloom, organisatsiooni ning selle juhtidega seotud tunded. Keskkonnas tulenevad tegurid jaotasi autorid organisatsioonist ja grupist tulenevateks. Skeemil väljatoodud lahkumiskavatsuseni viivad tegurid töötaja võimekus, soov ja tunded töökohta vahetada tulenevad töö iseloomust, töötaja rollist, juhi ning kaastöötajate panusest ning organisatsioonis toimuva kommunikatsiooni kvaliteedist. Tegurid kõrge tööstress, eesmärkide mitte mõistmine ning tajutud vähene panus organisatsiooni tulemustesse soodustavad lahkumiskavatsuse tekkimist.

Töötaja lahkumiskavatsuse tuvastamist mõjutab tööandja ja töötaja vaheline vastastikune usaldus, mille vähenemine muudab sotsiaalse vahetussuhte ebastabiilseks (Blau, 1967). Tasakaalust väljas sotsiaalne vahetussuhe võib esile kutsuda tööandja või töötaja negatiivse suhtumise s.t töötaja lahkumiskavatsust võib olla keeruline tuvastada, sest töötaja ei soovi lahkumiskavatsust tööandjale avaldada. Teoreetiliste käsitluste põhjal on töötaja lahkumiskavatsuse tuvastamise üheks indikaatoriks tööandja soovitamise eNPS skaalal. Mõned tööandja soovitamiseni viivad tegurid on lahkumiskavatsust kujundavateks ja prognoosivateks teguriteks. TPTS käitumist esile kutsuvad tegurid kattuvad osaliselt lahkumiskavatsuse või jäämise kavatsuse teguritega ning viitavad töötaja kavatsusele käituda planeeritud viisil. Autorid võrdlesid töötaja lahkumiskavatsuse ja tööandja soovitamise teoreetilistes käsitlustes kirjeldatud tegureid ning tuvastasid, et lahkumiskavatsust ning tööandja soovitamist mõjutavad mitmed ühised tegurid nt rahulolu või rahulolematuse tööga, töötaja pühendumine ja haaratus, tajutud toetuse puudumine või olemasolu, töötaja suhtumine töösse ja organisatsiooni, suhte kvaliteet oma juhiga, kommunikatsiooni kvaliteet jne (vt lisa A). Töötaja lahkumiskavatsuse ning tööandja soovitamise ühised tegurid avalduvad erinevalt. Lahkumiskavatsust mõjutavad TPTS käitumise tegurite negatiivne avaldumine või teguri antonüüm. Näiteks rahulolu tööga viib TPTS käitumiseni ja rahulolematuse tööga lahkumiskavatsuseni ning tööandja mittesoovitamiseni. TPTS käitumine tekib siis kui lahkumiskavatsusega ühtivate tegurite negatiivne mõju on madal. Autorite poolt uuritud teoreetilise käsitluste põhjal on TPTS-i ja lahkumiskavatsuse vahel tõenäoliselt seos.

Autorid järeldasid PKT uurimise tulemusena, et töötajal kujuneb esmalt lahkumiskavatsus, millele järgneb lahkumine. Inimese kavatsust lahkuda mõjutavad tema hoiakud (arvamus lahkumisest), subjektiivsed normid (sotsiaalne surve) ning tajutud käitumuslik kontroll (alternatiivid tööturul). Autorite poolt uuritud teoreetilise käsitlustele tuginedes on TPTS-ni viivatel teguritel ühisosa lahkumiskavatsust kujundavate teguritega, mis tähendab lahkumiskavatsus ja seda esile kutsuvad teguritel on seos TPTS käitumisega.

2. Empiiriline uurimus tööandja soovitamise tegurid ning soovitamise ja lahkumiskavatsuse seos

2.1. Magistritöö valim ja metoodika

Empiirilise uurimuse läbiviimiseks kasutasid autorid Palgainfo Agentuuri ja CVkeskus.ee poolt 2023 kevadel LimeSurvey keskkonnas läbiviidud küsitluse “Töötajate ja tööotsijate küsitlus” tulemusi (Palgainfo Agentuur OÜ, 2023). Palgainfo Agentuuri poolt läbiviidud uuringu küsimustik oli väljatöötatud koostöös Tartu Ülikooliga. Küsitlus oli anonüümne ning valimiks oli välja kujunenud kontaktibaasilt kasutatud mugavusvalim. Küsimustik koosnes 93-st töötaja soove ning töö seisukohti ja organisatsiooni omadusi puudutavast küsimusest. Küsimustik edastati ligikaudu 55000 vastajale ning küsimustikule vastas kokku 10532 inimest (Palgainfo Agentuur OÜ, 2023).

Andmetega töötamiseks kasutasid autorid statistilise andmetöötluse tarkvara Stata ja tabelitöötluse tarkvara Microsoft Excel.

Autorid kasutasid valimi magistritöö eesmärkidele kohandamiseks süstemaatilist väljavõttu (vt tabel 2). Süstemaatiline väljavõtt viidi autorite poolt läbi magistritöö eesmärkide ja uurimisaluste küsimustes põhjal. Lõpliku valimi moodustas 6905 vastajat. Igal valimis esindatud vastajal oli kehtiv töösuhe ning ta töötas Eestis töölepingu alusel. Autorid välistasid vastajad, kes olid välja toonud järgnevad töötamise vormi: ettevõtja, sh juhatuse liige või FIE, praktikant, vabatahtlik töötaja.

Tabel 2

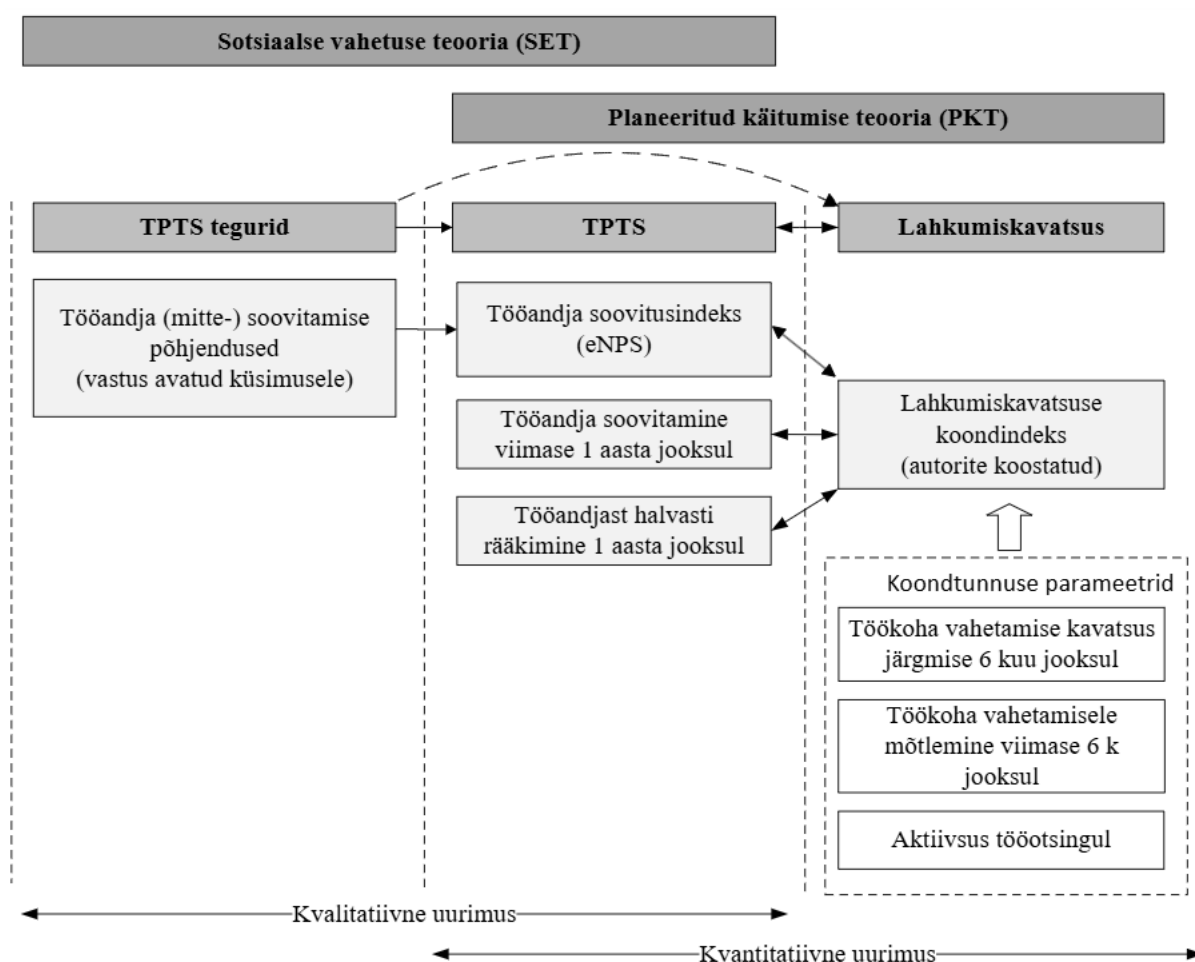
Empiirilise uurimistöö valimi moodustamise etapid (süstemaatiline väljavõtt)

Jrk nr.	Süstemaatilise valiku tegevused/valimist eemaldamine	Valimi suurus
1	Palgainfo Agentuuri küsimustikule vastajad kokku	10 532
2	Eemaldatud vastajad, kellel puudus töösuhe	8 594
3	Eemaldatud sobimatu töövormiga vastajad	8 048
4	Eemaldatud vastajad, kelle töö asukoha riik ei olnud Eesti.	7 853
5	Eemaldatud vastajad, kes ei vastanud tööandja soovitamise küsimusele (eNPS 11 punkti skaalal)	7 305
6	Eemaldatud vastajad, kes ei vastanud TPTS-i täiendavatele küsimustele üldine rahuolu tööga ja tööandja soovitamine viimase 1 aasta jooksul	6905
7	Eemaldatud vastajad, kes ei vastanud järgmistele lahkumiskavatsuse uurimiseks vajalikele küsimustele: töökoha vahetamise kavatsus järgmise 6 kuu jooksul, töökoha vahetamisest mõtlemine viimase 6 kuu jooksul ja aktiivsus tööotsingul	6905
Magistritöö lõplik valimi suurus		6905

Allikas: Autorite koostatud

TPTS tegurite kvalitatiivse uurimistöö aluseks olid vastajate vabas vormis selgitused tööandja soovitamise või mittesoovitamise kohta. Lõplikust valimist oli avatud küsimusele vastanud 1521 vastajat.

Autorid uurisid tööandja soovitamiseni viinud tegureid kvalitatiivsete meetodite abil ning tööandja soovitamise seost lahkumiskavatsusega kvantitatiivsete meetodite abil. Empiirilise uurimistöö kvalitatiivses osas kasutasid autorid induktiivset strateegiat (liigutakse üksikult üldisele) ning kvantitatiivses osas deduktiivset strateegiat (liigutakse üldiselt üksikule) (Õunapuu, 2014). Empiiriline uurimus põhines teoreetilise käsitluse põhjal koostatud magistritöö mudelil (vt joonis 7).



Joonis 7. Empiirilise uurimise ülesehitus autorite koostatud teoreetisel mudelil

Allikas: Autorite koostatud

Joonisel 7 väljatoodud mudeli põhjal uurisid ja analüüsisid autorid TPTS käitumise kujunemist SET raamistikus ja tööandja soovitamise ning lahkumiskavatus seost PKT-st lähtuvalt.

Uurimistöo kontrollmuutujateks valisid autorid vastaja individuaalsed parameetrid sugu, vanus, tööstaaž, haridustase, põhiametikoha rühm ning organisatsiooni parameetrid suurus, tüüp ja tegevusvaldkond. Kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimuse aluseks olnud andmestiku jaotus demograafiliste ja tööalaste tunnuste järgi on välja toodud lisas B.

Valimi demograafiliste andmete põhjal selgus, et naiste esindatus oli meeste esindatusest suurem (kerge üle esindatus) moodustades kvantitatiivses uuringus osakaalu 57,4% ja kvalitatiivses uuringus 63,9%. Vastajate vanuses 35-54 aastat osakaal oli valimis 52,7%, mis on tavapärase (tööealiste sihtrühm oli esinduslik). Autorite valimis moodustasid haridustasemelt kõrgharidusega vastajad 54,8% ja keskharidusega 39,3% (sarnane jaotus kvalitatiivses ja kvantitatiivses uuringus). Kõrgharidusega vastajate ülekaal võis autorite arvates luua haridusliku kallutatuse. Vastajate tööstaaži jaotus ja erasektori suur osakaal vastajate valimis oli Eesti tööturu struktuurile vastav.

Kvalitatiivses uurimistöös jagasid autorid De Kerpel & Van Kerckhove (2025) käsitluse põhjal TPTS käitumist esile kutsuvad tegurid (51 tegurit) keskkonnast ja isikust tulenevateks. Autorite poolt küsimuse vastuste tõlgendamisel selgus, et 15 tegurit tuleb ühildada 7-ks teguriks (vt lisa C). Tegurite ühildamise tingis avatud küsimuse vastustes tegurite tõlgendamise keerukus ja vastuste subjektiivsus, nt keskkonnast tulenev ootus töötasule ja õiglane töötasu, võrdne kohtlemine ja võrdõiguslikkus. Autorid võtsid kodeerimise aluseks 43 tegurit (vt lisa D), mille abil analüüsisid avatud küsimuse vastuseid hinnates igat tegurit vastuse suhtes. Igale teoorias leitud TPTS tegurile andsid autorid Sõnaveeb Eesti Keele Instituudi sõnastike sõnaseletuste (Eesti Keele Instituut, 2025) abil tähenduse ja mõõdiku (vt lisa D). Sõnade tähenduste mõistmiseks kasutasid autorid grammatilist tõlgendamist. Sõnade puhul, mille puudus Sõnaveeb Eesti Keele Instituudi sõnastikes tähendus andsid autorid tõlgendamiseks tähenduse läbi teoreetilise käsitluse. Autorid kasutasid andmete uurimisel avatud kodeerimist, mille käigus jagati andmed lahti, uuriti ning võrreldi vastuste sisu ning kategoriseeriti tulem leitud tegurite alusel. TPTS-ni viivate tegurite uurimisel ja selgitamisel kasutasid autorid küsimustiku avatud küsimust „*Teie selgitused tööandja soovitamisele või mitte soovitamisele*“ ning võrdlesid avatud küsimuse tulemusi tööandja soovitamise (eNPS) skaalal küsimusega „*Tööandja soovitamine*“ (vt lisa E). Iga kirjeldatud tegur oli duaalne, nt kas juhi toetus oli olemas või puudus, kas töötaja tundis, et tööandja väärtused kattusid tema väärtushinnangutega või mitte. Autorid kasutasid iga teguri kodeerimisel järgnevat loogikat: teadmata (tegur puudus, tühi lahter), positiivne (teguri positiivne avaldumine 1), negatiivne (teguri negatiivne avaldumine 0). Kokku analüüsisid autorid süstemaatilise valiku tulemusel 1521 töötaja tööandja soovitamise ja

mittesoovitamise selgitust. Avatud küsimuste kodeerimise käigus selgus 225 vastajal puudus vajadus oma tööandjat soovitada. Vajaduse puudumist põhjendati olukorraga, kus tööandja ei otsinud uusi töötajaid või vastajal puudusid tutvusringkonnas sobivad kandidaadid, kellele soovitada. Enamus nendest vastajatest väljendasid oma meelestatust soovitamise või tööandja suhtes. Suurema osa avatud vastustest kodeerisid autorid individuaalselt. Tulemuste valiidsuse kontrollimiseks viisid autorid läbi täiendava kodeerimistulemuste kontrolli, kus kodeeringu tulemuste ühisosa moodustas 79,7% (vt lisa F). Peamised erinevused vastuste kodeerimisel olid tingitud subjektiivsusest vastuste tõlgendamisel, mis tuli esile vastajate üldistavamate selgituste tõttu. Peale kodeerimist autorid analüüsisid tulemusi.

Kvantitatiivse uurimistöö läbiviimiseks kasutasid autorid kirjeldavat statistikat, korrelatsiooni ja regressiooni analüüsi. Tööandja soovitamist ja lahkumiskavatsust mõjutavate seoste uurimiseks, selgitamiseks ning kontrollimiseks kasutasid autorid küsitlusest 3 TPTS-ga ja 3 lahkumiskavatsusega seotud küsimust ning nende tulemusi. Autorite poolt valitud küsimuse „*Töötaja poolne tööandja soovitamine*“ eesmärgiks oli mõõta töötajate valmisolekut soovitada oma tööandjat teistele mõõdetuna eNPS skaalal. Autorid kasutasid töös klassikalist eNPS skoori arvutamise meetodikat, kus kõrgem skoor skaalal väljendas tööandja soovitamist ja madalam skoor väljendas teooria kohaselt tööandja mittesoovitamist. Michelson *et al.* (2010) tõi välja oma uurimuses, et tööandjast halvasti rääkimine avaldas mõju ettevõtte üldisele moraale ja kahjustas ettevõtte tootlikkust. Autorid valisid eNPS-le lisaks TPTS-i uurimisalusteks küsimusteks „*Tööandja soovitamine viimase 1 a jooksul*“ ning „*Tööandjast halvasti rääkimine viimase 1 a jooksul*“ (seotud tööandja soovitamisega ja lahkumiskavatsusega).

Tööandja soovitamise (soovitusindeks), varasema soovitamise ning halvasti rääkimise seoste uurimiseks lahkumiskavatsusega viisid autorid läbi korrelatsiooni analüüsi. Korrelatsiooni analüüsi eesmärgiks oli mõõta seose tugevust, kuju ja suunda.

TPTS-i ja lahkumiskavatsuse vahelise seose uurimiseks ja selgitamiseks kasutasid autorid kahemõõtmelist regressioonanalüüsi eesmärgiga selgitada kuidas muutused tööandja soovitamises väljenduvad töötaja lahkumiskavatsuses, st milline on erinevate sõltumatute parameetrite suhe sõltuva tunnuse ehk lahkumiskavatsusega. Regressioonanalüüsi läbiviimiseks koostasid autorid sõltuva tunnuse lahkumiskavatsuse seletamiseks mitmest parameetrist koosneva koondtunnuse (edaspidi koondindeks) ning valisid välja kontrollmuutujad. Lahkumiskavatsuse koondindeksi koostamiseks liitsid autorid 3 küsimuse väärtused. Koondtunnuse koostamisel valisid autorid ühe vastaja kavatsust väljendava küsimuse „*Töökoha vahetamise kavatsus (järgmise 6 kuu jooksul)*“, ühe vastaja varasemat

mõtlemist ja meelsust kajastava küsimuse „Töökoha vahetamisest mõtlemine (viimase 6 kuu jooksul)“ ning ühe vastaja praegust tegutsemisplaani kirjeldava küsimuse „Aktiivsus tööotsingul (praegu)“. Kavatsust väljendav küsimus aitas autoritel selgitada läbi planeeritud käitumise teooria töötaja kavatsust vastavalt käituda (motivatsiooni ning planeeritud pingutus) ehk töökohta vahetada. Koondindeksi valemi koostamiseks liitsid autorid 3 küsimuse väärtused (vastavalt autorite kodeeringule, vt lisa E), mille summa on töötaja lahkumiskavatsuse koondindeks.

Töötaja lahkumiskavatsuse koondindeksi koostamise valem oli:

$$L = A+B+C \quad (1)$$

kus L – töötaja lahkumiskavatsuse koondindeks

A – on töökoha vahetamise kavatsus (järgmise 6 kuu jooksul)

B – on töökoha vahetamisest mõtlemine (viimase 6 kuu jooksul)

C – on aktiivsus tööotsingul (praegu)

Regressiooni analüüsi läbiviimiseks ja tulemuste võrdlemiseks koostasid autorid 3 regressioonimudelit. Mudel 1 kirjeldas TPTS-i, mudel 2 tööandja varasema soovitamise ning mudel 3 tööandjast halvasti rääkimise seost lahkumiskavatsusega. Lahkumiskavatsus oli kõikides mudelites sõltuv tunnus. Lahkumiskavatsuse koondindeksil puudus normaaljaotus, siis suur vastajate arv (rohkem kui 5000) võimaldas autoritel läbi viia lineaarregressiooni analüüsi.

2.2. Töötaja poolt tööandja soovitamise tegurite analüüs Eesti näitel

Analüüsi käigus märgistasid autorid 1521 avatud vastuse puhul kokku 5161 tegurit, millest 2504 (48,5%) olid sisult positiivsed ja 2657 (51,5%) olid sisult negatiivsed (vt tabel 3).

Tabel 3

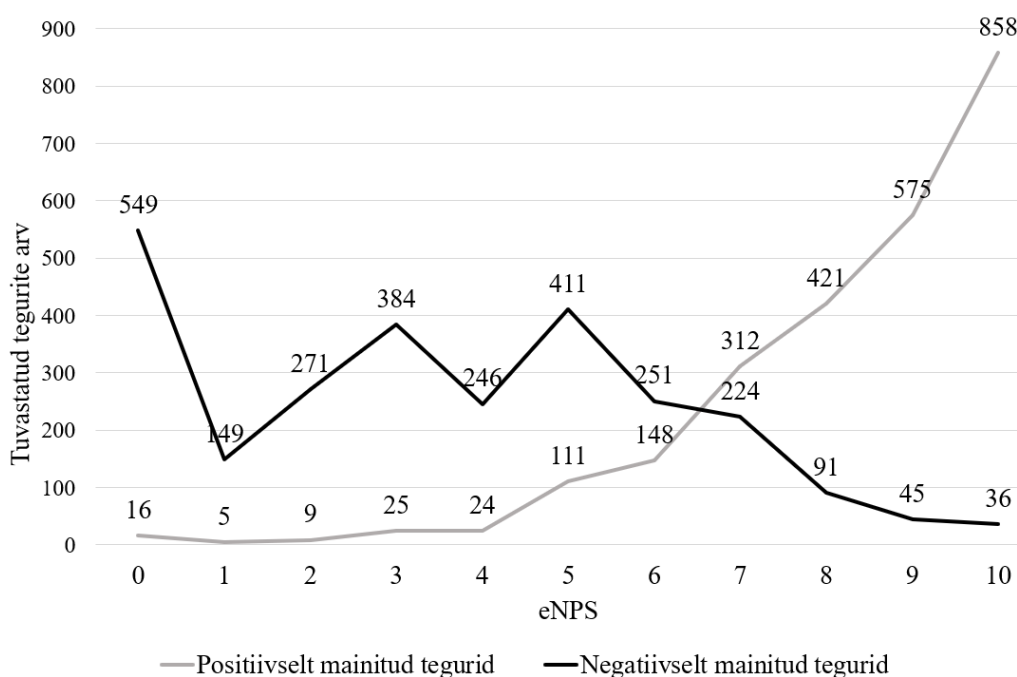
Soovitajate, passiivsete ja mittesoovitajate vastuste positiivsete ja negatiivsete tegurite jaotus

Jaotus eNPS skaalal	Arv	Positiivsed tegurid		Negatiivsed tegurid	
Soovitajad	357	1433	27,8%	81	1,6%
Passiivsed	400	733	14,2%	315	6,1%
Mittesoovitajad	764	338	6,5%	2261	43,8%
Kokku	1521	2504	48,5%	2657	51,5%

Allikas: Autorite koostatud

Analüüsi tulemusena selgus, et **suurem osa positiivsetest teguritest toodi välja soovitajate poolt** (kokku 1433 ja 27,8% teguritest) ning **enamus negatiivsetest teguritest**

mittesoovitajate poolt (kokku 2261 ja 43,8% teguritest). Autorid tõid TPTS mõõdiku (eNPS) jaotuse alusel välja, et mittesoovitajaid oli arvuliselt rohkem kui passiivseid ning soovitajaid. Ühe vastaja kohta tuvastasid autorid keskmiselt 4,2 tegurit soovitaja, 2,6 tegurit passiivse ja 3,4 tegurit mittesoovitaja kohta, mis **näitab passiivsete vastajate väiksemat aktiivsust võrreldes soovitajate ja mittesoovitajatega**. Analüüsi tulemusena selgus, et mittesoovitajad, kelle tööandja soovitamise skoor oli 5 ja 6, andsid aktiivselt positiivseid kommentaare võrreldes vastajatega kelle skoor jäi vahemikku 0-4 ning olid aktiivsemad negatiivsete kommentaaridega kui skaalal paiknevad passiivsed. Positiivsete tegurite arv ületas negatiivsete arvu liikudes soovitamise skaalal punktilt 6 punktile 7 (vt joonis 8).



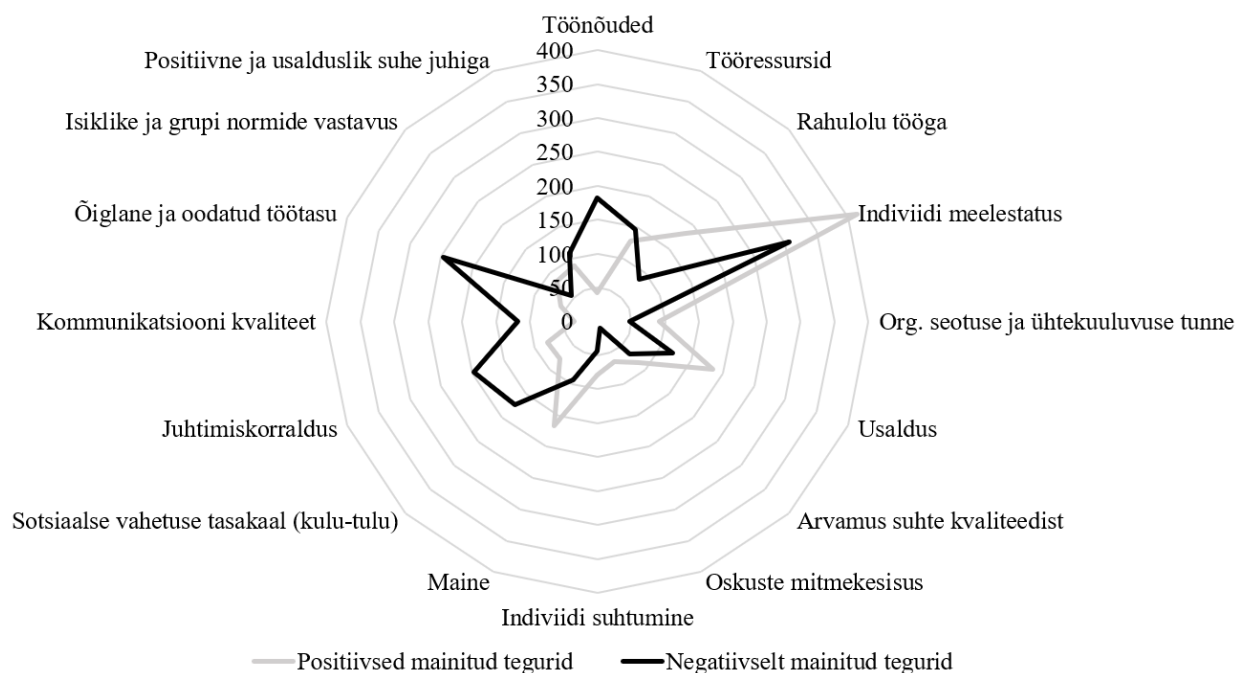
Joonis 8. Positiivselt ja negatiivselt mainitud tegurite sagedus eNPS skaalal

Allikas: Autorite koostatud

Autorid järeldasid Pechter (2023) käsitlusele tuginedes, et **eNPS skaalal vastajate tulemuste tõlgendus võib sõltuda nt generatsioonide, kultuuride erinevustest jne mistõttu võib eNPS skaalal Eestis olla skoor 5 ja 6 üleminekuks ühte tüüpi vastajalt teisele, st mittesoovitajalt passiivseks**. Erinevad teoreetilised käsitlused soovitasid eNPS skaala soovitajate tüüpide mõttes ümber defineerida, näiteks vaadelda vastajaid 7-10 soovitajatena, 5-6 passiivsetena ja 0-4 mittesoovitajatena (Pechter, 2023). **Autorite uurimistöo kohaselt võiksid Eestis, erinevalt Reichheldi käsitlusest, skaalal 6 ja 7 valiku teinud vastajad liigitada passiivseteks**.

Autorid tuvastasid, et **peaaegu võrdselt (vahe 1,2%) mainiti isikust tulenevaid tegureid 2610 korral (50,6%) ja keskkonnast tulenevaid 2551 korral (49,4%).** Selgus, et **isikust tulenevatest teguritest rääkisid vastajad rohkem positiivses kontekstis** (kokku 28,4% teguritest) ja vähem negatiivses (kokku 22,2% teguritest) ning **keskkonnast tulenevalt rohkem negatiivsetest** (kokku 29,3% teguritest) ja vähem positiivsetest teguritest (kokku 20,1% teguritest). Autorite arvates võib üheks põhjuseks olla tasakaalust väljas sotsiaalne vahetus, kus töötaja tunneb, et annab ettevõttele rohkem kui ta vastu saab. Tasakaal saab tekkida vahetuse suhtes siis kui osapooled annavad ja saavad võrdses ulatuses materiaalseid või mittemateriaalseid hüvesid (Homans, 1958). Võimalik, et töötaja arvamus kinnitab olemasolevaid uskumusi hindamata tegelikkuses otsuse aluseks oleva informatsiooni esinduslikkust (Gigerenzer, 2021), st **töötaja näeb olukorda enda subjektiivselt seisukohast ja peab enda tegevust positiivseks jättes endast tuleneva negatiivse kõrvale.**

Soovitamist soodustavate ja takistavate tegurite puhul esines kõige sagedamini meelestatuse tegur, mis ühel juhul oli sisult positiivne ja teisel negatiivne. Autorid uurisid sagedamini esinenud positiivsete ja negatiivsete tegurite erinevusi (vt joonis 9).



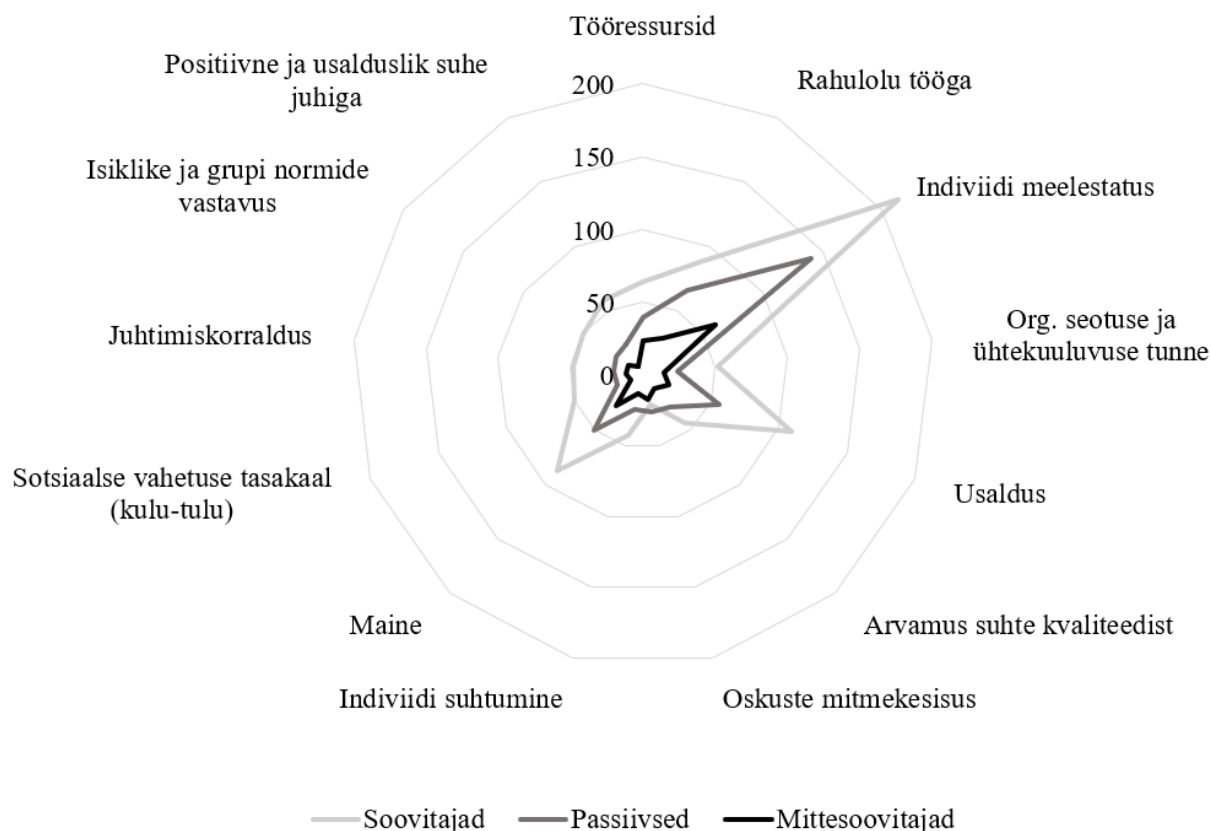
Joonis 9. Erinevused sagedamini mainitud positiivsete ja negatiivsete tegurite osas

Allikas: Autorite koostatud

Joonisel 9 tõid autorid välja kummaski kategoorias 10 kõige sagedamini esinevat tegurit. Autorid leidsid hinnangutes sarnasusi tegurite indiviidi positiivne või negatiivne

meelestatus, usalduse olemasolu või puudumine, ettevõtte hea või halb maine, oskuste mitmekesisuse või puudulikkus, organisatsiooniga seotus või mitte seotus esinemisel. Autorite poolt nimetatud tegurid esinesid sagedamini soovitamist soodustavas kontekstis. Erinevused muustrites esinesid tegurites rasked töö nõuded, ebaõiglane või alla ootuste töötasu, kehv kommunikatsiooni kvaliteet, kehv juhtimiskorraldus ning sotsiaalse vahetuse tasakaalu puudumine ning negatiivses kontekstis mainitud tegurid esinesid nimetatud tegurite osas selgelt sagedamini. **Vastajad põhjendasid soovitamist ja mittesoovitamist olulises ulatuses erinevate teguritega.** Autorid järeldasid, et sisulise erinevuse põhjustasid sotsiaalse vahetuse käigus vahetatavate materiaalsete või mittemateriaalsete ressursside erinevused ja hüvede tasakaal. Tugevad sotsiaalsed vahetussuhted (suurem tugi ja tunnustus) suurendavad töörahulolu ja pühendumust ning tasakaalust väljas vahetussuhted põhjustavad töötaja rahulolematust (Homans, 1958; Steiner et al., 2020). Tasakaalus suhte tulemuseks saab olla mõlemad pooli rahuldav kokkulepe ning osapoolte vaheline kasulik ja pooli rahuldav koostöö (Cropanzano & Mitchell, 2005), kus ühe osapoole usalduse kinnitab teise poole vastuteene (Blau, 1967). Puudulikud organisatsiooni ressursid (alla ootuste töötasu, toetuse puudumine, kehv juhtimiskorraldus jne) töö nõuetega toime tulemiseks tekitavad töötajate rahulolematust tööandjaga ning mõjutavad nende vahelist suhet. Sotsiaalsel vahetusel toimuv tööandja ja töötaja vaheline positiivne suhe viib töötaja poolse tööandja soovitamiseni (Men, 2015; Thelen, 2019, 2020). Töötaja vastab tööandja soovimisega kui töötaja tajub tööandja toetust ning on saanud tehtud töö eest õiglast tasu (Akgunduz & Sanli, 2017). Töötaja negatiivne meelestatus ning juhiga usaldusliku suhte puudumine võib kaasa tuua tööandja mittesoovitamise või tööandjast halvast rääkimise. Hea kommunikatsiooni kvaliteet on töötaja poolt tööandja soovitamiseni jõudmise aluseks (Saks & Gruman, 2018; Thelen, 2021). Joonisel 9 mainitud tööressursid on seotud töötaja töösse haaratuse ja pühendumisega ning seeläbi töö rahuloluga (Saks & Gruman, 2018; Thelen, 2021) ning nende puudumine võib viia töötaja organisatsioonist võõrandumiseni (Kahn, 1990). Võõrandunud töötaja oma tööandjat ei soovita. Liiga kõrged töö nõuded viivad läbipõlemise ning tervise mureneni ning seeläbi pühenduse languseni (Kahn, 1990). **Seega töötaja meelestatuse parendamiseks, omavahelistes suhetes sotsiaalse tasakaalu saavutamiseks ja soovitamise saavutamiseks peab organisatsioon tegelema tööressursside arendamise ja töö nõuete negatiivsete mõjude vähendamise ning sotsiaalset vahetust innustavate tegevustega.** Autorid koostasid täiendava kõigi 43 teguri positiivse ja negatiivse esinemissageduste ülevaate joonise (vt lisa G).

Autorid uurisid ja töid välja soovitajate tüüpide soovitamise tegurite sarnasused ja erinevused joonisel 10 ja mittesoovitamise tegurite sarnasused ja erinevused joonisel 11.



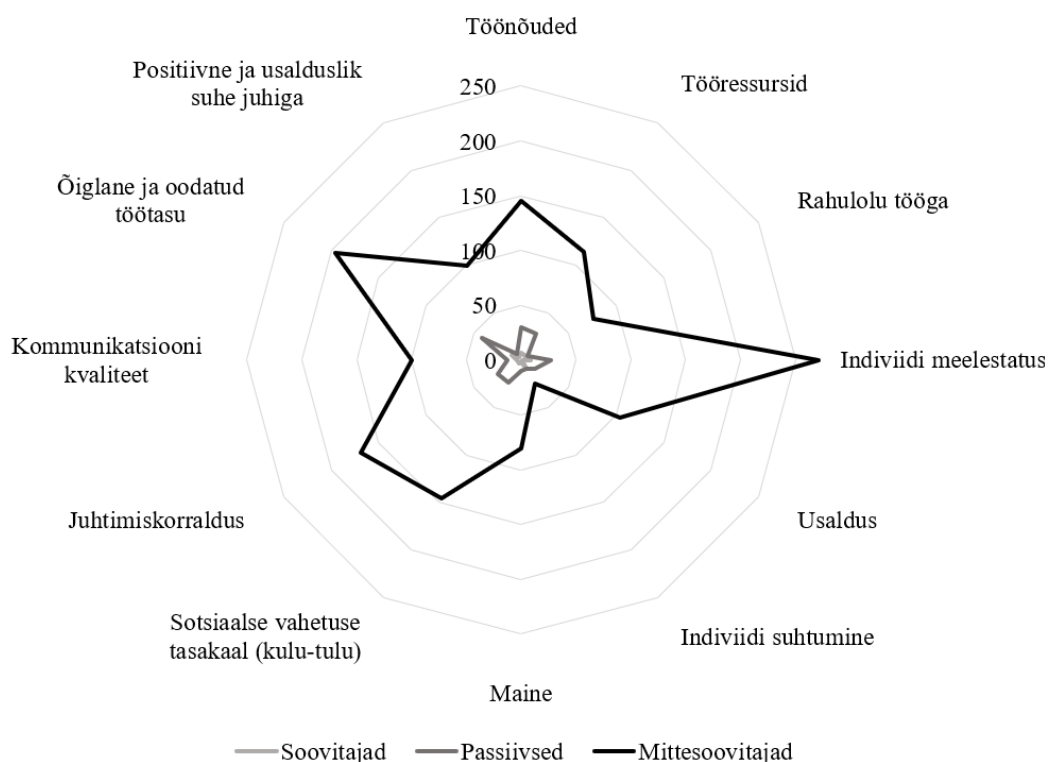
Joonis 10. Soovitajate, passiivsete ja mittesoovitajate 10 peamist positiivselt mainitud tegurit

Allikas: Autorite koostatud

Autorid analüüsisid tegurite esinemist ja töid joonisel 10 välja vastajate vastustes sagedasti esinevad positiivsed tegurid nagu meelestatus, usaldus, rahulolu tööga, hea suhe juhiga ning ettevõtte maine. Erinevate gruppide graafikud olid tegurite lõikes kujult sarnased, mis tähendas, et **kolm soovitajate tüüpi arvasid suures osas tööandja soovitamist soodustavatest teguritest sarnaselt**. Joonisel on näha, et **soovitajad mainisid positiivseid tegureid suurema sagedusega kui passiivsed ning passiivsed omakorda rohkem kui mittesoovitajad**. Suurim erinevus tüüpide vahel oli soovitajate vähem mainitud **oskuste mitmekülgsus**. Mitmekülgne treenitus (oskuste mitmekülgsus) on oluliseks teguriks lahkumiskavatsuse kujunemisel, sest see avab töötaja alternatiivsetele tööpakkumistele (Price, 2001). Tõenäoliselt olid soovitajad rahul oma tööga ja tööandjaga ning neil puudus lahkumiskavatsus, mistõttu nad mõtlesid vähem alternatiividele ja oma võimekusele tööjõuturul.

Autorid tuvastasid, et **kõige sagedasem positiivne tegur oli isikust tulenev positiivne meelestatus**. Teguri suurt esindatust selgitas Men (2015) ja Thelen (2019, 2020) seisukohti, mille kohaselt on TPTS käitumise aluseks on tööandja ja töötaja vaheline positiivne suhe ning eelduseks on töötaja positiivne suhtumine. Tegemist oli isikust tuleneva teguriga, mida mõjutab töötaja suhtumine organisatsiooni ning sotsiaalse vahetuse tasakaal. Autorite arvates on usaldus ning rahulolu tööga TPTS käitumise eelduseks ning vastajad, kes usaldasid tööandjat olid autorite arvates haaratud ja pühendunud ning valmis tööandjat soovitama. SET tegur usaldus koos toetavate normidega on eelduseks kavatsuse tekkimisele ning kutsus esile plaanitava käitumise (PKT) (Wang et al., 2015). Autorid tuvastasid, et tegurid rahulolu tööga ja ettevõtte maine esinesid arvuliselt sarnaselt. Maine ja tööga rahulolu mõjutavad või avaldavad mõju TPTS käitumise tulemuslikkusele.

Joonisel 11 tõid autorid välja sisult negatiivselt esinenud st mittesoovitamist väljendavad tegurid. **Suurima sagedusega esinenud TPTS käitumist takistav tegur oli isiku negatiivne meelestatus** (sarnaselt positiivses kontekstis mainitud teguritele).



Joonis 11. Soovitajate, passiivsete ja mittesoovitajate 10 peamist negatiivselt mainitud tegurit
Allikas: Autorite koostatud

Erinevate soovitajate tüüpide mittesoovitamise tegurite graafikud olid tegurite lõikes kujult sarnased, aga erinesid esinemissageduse poolest, kus soovitajad väljendasid

oma negatiivsust oluliselt väiksemal määral. Kõrge esinemissagedusega teguritest toovad autorid lisaks välja ebaõiglase ja soovidele mitte vastava töötasu, kehva juhtimiskorralduse, isiku jaoks liiga kõrged töö nõuded ning sotsiaalse vahetuse tasakaalu puudumise. Kirjeldatud tegurid väljendavad tasakaalust väljas sotsiaalset vahetust, kus töötaja tunneb, et organisatsiooni poolt pakutavad tööressursid ei ole piisavad edu saavutamiseks ning saadav tulu töö nõuetega toime tulemiseks ei kata töö tegemise kaasnevaid isiklike kulusid.

Kõigi uuritud 43 teguri positiivse ja negatiivne esinemise ülevaade soovitajate tüüptide loikes on välja toodud uurimistöös lisas (vt lisa H, lisa I, lisa J).

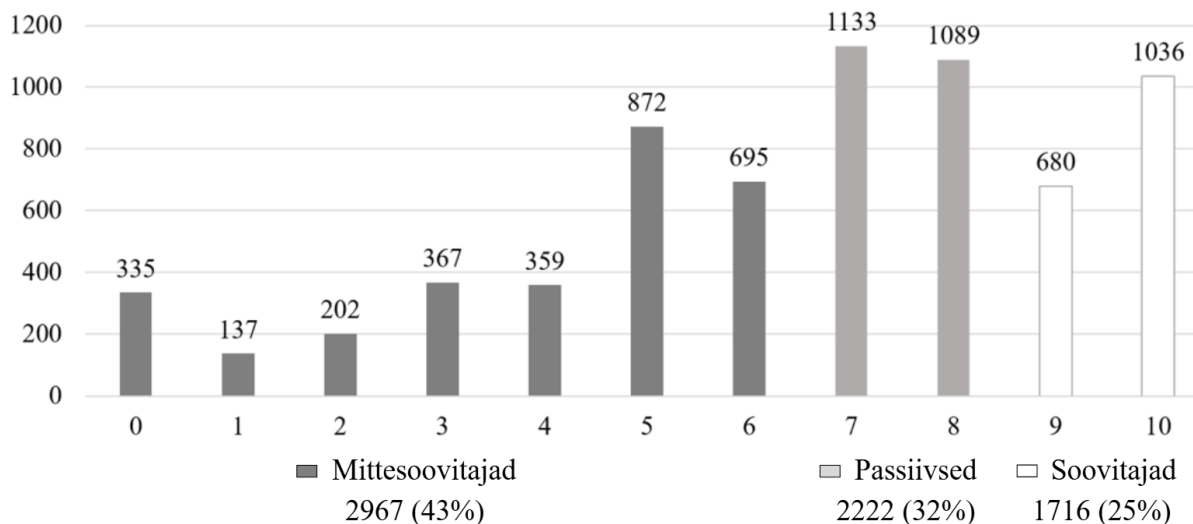
Autorite poolt alapeatükis läbiviidud kvalitatiivse uurimistöös käigus selgus, et tööandja soovitamist ja mittesovitamist selgitavad tegurid erinesid. Mittesovitajad rääkisid tööandjast pigem negatiivses kontekstis ja soovitajad pigem positiivses. Soovitajate, passiivsete ja mittesovitajate peamiste soovitamise ja mittesovitamise tegurite graafikud olid kujult sarnased kuid erinesid esinemissageduselt. Vastajad rääkisid positiivselt eelkõige isikust tulenevatest teguritest ja negatiivselt keskkonnast tulenevatest teguritest, kus isikust ja keskkonnast tulenevate tegurite esinemissagedus oli võrreldav. Autorid tuvastasid, et isikust tulenev tegur meelestatus esines nii positiivselt kui ka negatiivselt suure sagedusega. Mittesovitajad, kelle tööandja soovitamise skoor oli 5 ja 6 andsid aktiivselt positiivseid kommentaare, millest autorid järeldasid, et eNPS skaalal vastajate tulemuste tõlgendamine võib sõltuda nt generatsioonide, kultuuride erinevustest, mistõttu tuleb ennem eNPS skaala kasutamist selgitada vastajatele skaala kasutamist.

2.3. Tööandja soovitamise ja lahkumiskavatsuse seose analüüs Eesti näitel

Autorid analüüsisid alapeatükis TPTS-i ja lahkumiskavatsuse vahelist seost kasutades kirjeldavat statistikat, korrelatsiooni ja regressiooni analüüsi.

TPTS käitumise väljendumisena kasutasid autorid andmestikus eNPS skaalal mõõdetud tööandja soovitamise küsimust. Töötaja poolse tööandja soovitamise küsimuse vastuste tulemuste põhjal koostasid autorid soovitamise hinnangute esinemissageduste jaotuse joonise eNPS skaalal (vt joonis 12). TPTS küsimuse vastused jaotusid eNPS skaalal järgnevalt: soovitajad moodustasid 25%, passiivsed 32%, ja mittesovitajad 43% vastajatest. eNPS skaalal vastajate grupeerimisel ilmnasid skaalal erinevates vahemikes ulatusest ja varieeruvusest tulenevad probleemid. Näiteks skaalal vahemikus 5-6 vastajad moodustasid skaalal 0-6 (mittesovitajad) üle 50% vastajatest ja kõigest vastajatest 22,7%. Autorid järeldasid, et skaalal 5-6 vastajate kõrget osakaalu selgitavad vastajate kultuurilised ja generatsioonide käitumisest tulenevad erisused jne (Pechter, 2023). Vastajad valisid vastuseks skaala keskmise 5-6, aga mitte tegelikku passiivsust väljendanud vastust 7-8.

Autorite arvates tuleb töötaja suhtumise uurimisel eNPS skaalal eelnevalt vastajatele selgitada kuidas vastuste tulemusi eNPS skaalal loetakse (st soovitajad, passiivsed, mittesoovitajad skaala jaotuse selgitamine).



Joonis 12. Tööandja mittesoovitajate, passiivsete ja soovitajate esinemissageduse jaotus

Märkus: Autorid jagasid Sedlaki, Legerstee, Reicheldi käsitlustest lähtuvalt vastajad soovitajateks, passiivseteks ja mittesoovitajateks.

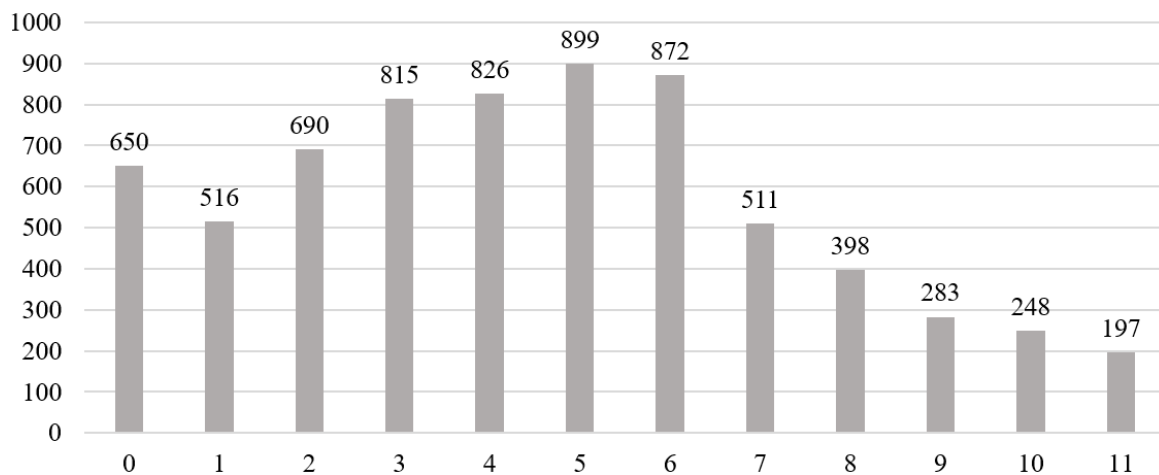
Allikas: Autorite koostatud

Joonisel 12 toodud tulemuste põhjal arvutasid autorid soovitusindeksi (so -18%) ja järeldasid, et mittesoovitajate osakaal on 18 protsendipunkti võrra kõrgem kui soovitajate osakaal ning mittesoovitajate mõju on tugevam (tegemist oli negatiivse tulemiga). eNPS põhjal ei ole 43% töötajatest (mittesoovitajad) rahul oma tööga, suhetega organisatsiooni juhtidega, organisatsioonikultuuriga jne, mistõttu puudub valmidus TPTS käitumiseks.

Autorite hinnagul on organisatsioonil võimalik eNPS abil mõõta töötajate üldist meelsestatust oma organisatsioonist rääkimisel, soovitamisel ning kaitsmisel.

Organisatsiooni poolne töökeskkonnast ja isikust tulenevate TPTS teguritega tegelemine ja selle tulemuslikkuse mõõtmine eNPS abil võimaldab organisatsioonil mõjutada töötaja soovivat käitumist organisatsiooni suhtes.

TPTS käitumise ja lahkumiskavatsuse seose uurimiseks koostasid autorid vastajate lahkumiskavatsuse koondindeksi väärtuste jaotumise põhjal graafiku skaalal 0-11 (vt joonis 13). Skaalal väljendas suurem skoor kõrgemat lahkumiskavatsust ja väiksem madalamat lahkumiskavatsust.



Joonis 13. Vastajate lahkumiskavatsuse väärtuste esinemissageduse jaotus koondindeksil

Allikas: Autorite koostatud

Joonisest 13 lähtuvalt moodustasid väga kõrge lahkumiskavatsusega (skoor 10-11) töötajad 6% kõikidest vastajatest. Kõrge lahkumiskavatsusega töötajatest otsis aktiivselt tööd 76%. Skaalal 7-9 punkti saanutest otsis aktiivselt tööd või kavatses seda järgmise 6 kuu jooksul vahetada ca 15% vastajatest. Samas mõtles skaalal 7-9 punkti vastajatest töökoha vahetamisest väga sageli või sageli ca 75% vastajatest. Autorid järeldasid, et skaalal 7-11 paiknevate vastajate oskused ja teadmised toetavad lahkumiskavatsuse tekkimist (Montano et al., 2008) ning vastajatel on juba tekkinud kavatsus lahkuda, mis on lahkumise prognoosimise seisukohast oluline indikaator (Michaels & Spector, 1982). **Autorid hindasid skaalal 7-11 punkti saanud vastajate gruppi (kokku 24% vastajatest) kõrge lahkumiskavatsuse riskigrupiks. Skaalal 7-11 punkti saanud vastajate lahkumise ennetamiseks peaks organisatsioon rohkem tähelepanu pöörama töötajate vajadustele.**

Lahkumiskavatsuse koondindeksi põhjal 3-6 punkti saanud vastajad moodustasid 49% kõikidest vastajatest. Koondindeksi alusel 3-6 punkti saanud vastajatest otsis aktiivselt tööd vaid 1,5%. Autorid hindasid lahkumiskavatsuse skaalal 3-6 vastajate grupi stabiilseks. Skaalal 0-2 vastajate seas (kokku 27% vastajatest) oli ca 35% vastajate 3 küsimuse väärtus kokku 0, mis väljendas tugevat usku tööandjasse ja vähest lahkumise kavatsust või selle puudumist. Autorid hindasid 0-2 vastajate grupi madala riskiga töötajate grupiks. Kokkuvõtvalt oli kõrge lahkumiskavatsusega riskigrupi (7-11) esinemissagedus võrreldav madala riskiga grupi (0-2) esinemissagedusega. Autorid tuvastasid, et 6905 vastajast 23% mõtles sageli või väga sageli töökoha vahetamisele. Kõrge lahkumiskavatsusega riskigrupi osakaal kõigist vastajatest moodustas 24%. Need on võrreldavad Eesti Statistikaameti andmetega, mille põhjal vahetas 2024 aastal töökohta 28% töötajatest. Autorite arvates on

lahkumine kõrge lahkumiskavatsusega riskigrupi töötajate soovitud käitumine. Töötajate suhtumine lahkumisse oli soosiv ning alustatud oli töö otsinguga. **Autorid on seisukohal, et lahkumiskavatsuse vähendamiseks tuleb tööandjal pöörata tähelepanu lahkumiskavatsuse teguritele, mis ühtivad TPTS käitumisega** (vt lisa A).

6905-st vastajast 63% olid pigem rahul või täiesti rahul oma tööga ning 12% töötajatest pigem ei olnud või üldse ei olnud rahul oma tööga. Üldine rahulolu tööga oli TPTS-ga keskmise tugevusega positiivses korrelatsioonis. 66% vastajatest pidas oma tööandja mainet väga heaks, heaks või pigem heaks ning 7,4% pigem halvaks, halvaks või väga halvaks. Hinnang tööandja mainele korreleerus positiivselt ja tugevalt TPTS-ga. Üldise töörahulolu ja tööandja maine hinnangu korreleerumine TPTS-ga kinnitas autorite arusaama, et **eNPS-i saab kasutada töötaja tööandjasse soosiva käitumise mõõtmiseks**.

Autorid koostasid uuritavate küsimuste vastuste andmestiku andmete paremaks mõistmiseks kirjeldava statistika tabeli (vt tabel 4).

Tabel 4

Uuritavate küsimuste vastuste kirjeldav statistika

Parameeter	N	Keskmine	Std hälve	Min	Max
Töötaja poolne tööandja soovitamine (eNPS)	6905	6,48	2,72	0	10
Tööandja soovitamine viimase 1 a jooksul	6905	0,72	0,90	0	2
Tööandjast halvasti rääkimine viimase 1 a jooksul	6768	0,41	0,69	0	2
Lahkumiskavatsuse koondindeks	6905	4,53	2,89	0	11

Allikas: Autorite koostatud

Autorid tõid tabelis 8 välja töötaja poolse tööandja soovitamise keskmise hinnangu, mis oli eNPS skaalal 6,48. Teooriale tuginedes paiknes eNPS skaalal hinnang mittesoovitajate ning passiivsete töötajagruppide üleminekul, st **keskmiselt paiknes vastaja mittesoovitamise ja passiivse käitumise vahepeal. Soovitamise keskmine 6,48 kinnitas autorite varasemat järeldust, et eNPS skaalast arusaamine tulenevalt kultuurist, vanusest jne on erinev**. Viimase 1 aasta jooksul oli tööandja soovitamise keskmine 0,72 (soovitamist väljendas 2 ja mitte soovitamist 0), mille põhjal saab väita, et vähesed vastajad (kokku 36% vastajatest) on tööandjat viimase aasta jooksul soovitanud. Viimase 1 aasta jooksul oli tööandjast halvasti rääkimise keskmine 0,41, mis viitas, et tööandjast halvasti pigem ei räägita. Ainult 20% vastajatest oli midagi oma tööandja kohta halvasti rääkinud. Lahkumiskavatsuse koondindeks tõi välja vastajate skaala keskmisest madalama lahkumiskavatsuse. Vastajate keskmine lahkumiskavatsuse skoor oli 12 punktilisel skaala 4,54.

TPTS mõõtmiseks kasutatud eNPS-i ja lahkumiskavatsuse skaala ulatused (vastavalt 11 punkti ja 12 punkti) ning standardhälbed (vastavalt 2,71 ja 2,89) olid võrreldavad.

Tööandja soovitamist ja lahkumiskavatsust mõjutavate erinevate tunnuste seoste selgitamiseks viisid autorid läbi korrelatsiooni analüüsi (vt tabel 5).

Tabel 5

Korrelatsiooni analüüs, Spearmani kordaja.

Parameeter	1	2	3	4
1.Töötaja poolne tööandja soovitamine (eNPS)	-			
2.Tööandja soovitamine viimase 1 a jooksul	0,42***	-		
3.Tööandjast halvasti rääkimine viimase 1 a jooksul	-0,39***	-0,11***	-	
4.Lahkumiskavatsuse koondindeks	-0,48***	-0,18***	0,29***	-

Märkus: *** $p < 0,01$

Allikas: Autorite koostatud

Autorite poolt tabelis 9 kirjeldatud korrelatsiooni analüüsi põhjal selgus, et **TPTS mõõdetuna eNPS skaalal korreleerub lahkumiskavatsusega negatiivselt ja keskmise tugevusega (-0,48). Autorid järeldasid, et mida enam töötaja soovitab tööandjat seda väiksem on tema lahkumiskavatsus ning vastupidiselt mida väiksem on töötaja lahkumiskavatsus seda tõenäolisem on tema TPTS käitumine.** eNPS korreleerus viimase aasta jooksul tööandja soovitamise positiivselt ja keskmise tugevuga (0,42) ning tööandjast halvasti rääkimisega negatiivselt ja keskmise tugevusega (-0,39). **Autorid järeldasid, et varasem tööandja soovitamine soosib tulevikus tööandja soovitamist ning tööandjast halvasti rääkinud töötajal on ilmselt kujunenud negatiivne seisukoht, mis vähendab vastaja TPTS käitumist.** Autorid hindasid seose tugevust skaalal: nõrk $< 0,3$ keskmine $0,7 <$ tugev (Rootalu, 2014).

Autorid koostasid valitud tunnuste põhjal 3 lahkumiskavatsuse regressioonimudelit ning seejärel analüüsisid ja võrdlesid mudeleid. Mudel 1 kirjeldas TPTS-käitumise, mudel 2 tööandja varasema soovitamise (viimase 1 aasta jooksul) ning mudel 3 tööandjast halvasti rääkimise (viimase 1 aasta jooksul) seost lahkumiskavatsusega (vt tabel 6).

Tabel 6

Uuritud kolm regressioonimudelit

Lahkumiskavatsuse koondindeks	Mudel 1 Koef. (std viga)	Mudel 2 Koef. (std viga)	Mudel 3 Koef. (std viga)
Töötaja poolne tööandja soovitamine (eNPS)	-0,53*** (0,01)		
Tööandja soovitamine viimase 1 a jooksul		-0,63*** (0,04)	
Tööandjast halvasti rääkimine viimase 1 a jooksul			1,19*** (0,05)
	N	5557	5557
	F(52, 5504)	49,91***	14,06***
	R ²	0,30	0,10
Kontrollmuutujad	sugu, vanus, tööstaaž, haridustase, ametikoha põhirühm, organisatsiooni tüüp, organisatsiooni tegevusvaldkond.		

Märkus: *** $p < 0,01$.

Allikas: Autorite koostatud

F-statistikust lähtuvalt olid kõik 3 mudelit statistiliselt olulised. Kirjeldatud 3 mudeli T -testi tulemuste (T suur väärtus ja väike olulisusenivoo $P > |t| = 0,00$) põhjal järeldasid autorid, et **kõrgem eNPS skoor viitab madalamale lahkumiskavatsusele ning varasem tööandja soovitamine viitab madalamale lahkumiskavatsusele ning varasem tööandjast halvast rääkimine viitab kõrgemale lahkumiskavatsusele**. Kõigi 3 mudeli lineaarregressiooni tervikandmete tabel on esitatud lisa K.

R^2 (determinatsioonikordaja) analüüs andis autoritele tulemuseks, et **TPTS muutused eNPS skaalal seletavad olulisel määral muutusi lahkumiskavatsuse koondindeksil** ($R^2=0,3$). Sotsiaalteadustes peetakse R^2 vahemikus 0,2 kuni 0,4 tugevaks seoseks (Gupta et al., 2024), mis kinnitab autorite poolt koostatud mudel 1 tugevust. R^2 ei väljenda põhjus tagajärg suhet vaid võimalust selgitada sõltuva teguri muutusi sõltumatu teguri muutuste kaudu (Tooding, 2014). **Autorid järeldasid, et mudel 1 järgi selgitavad TPTS muutused lahkumiskavatsuse muutusi paremini kui mudelid 2 ja 3**, sest viimaste R^2 oli oluliselt madalam. Muutused töötaja poolses tööandja soovitamises selgitavad muutuseid töötaja lahkumiskavatsuse tugevuses.

Autorite poolt tabelis 10 kirjeldatud koefitsientide analüüsimisel selgus, et 1 punktine TPTS muutus (s.o 9,1%) eNPS skaalal toob kaasa -0,54 punktise vastupidise muutuse (-4,5%) lahkumiskavatsuse skaalal (negatiivne korrelatsioon), mis **tähendab tööandja soovitamise tõus/kasv toob kaasa lahkumiskavatsuse vähenemise**. Autorite poolt saadud

tulemus ühtib Legerstee seisukohaga, kus kõrgem tööandja soovitamise skoor (eNPS) viitab madalamale lahkumiskavatsusele (Legerstee, 2013) ja madalam skoor prognoosib töötaja lahkumiskavatsust. Võimalikke põhjuseid selgitab Michaels & Spector (1982) seisukoht, mille põhjal lahkumiskavatsuseni viib rahulolematust tööga, mis on ebastabiilse sotsiaalse vahetuse suhte tagajärg (Homans, 1958). Peatükis 1.3 autorite poolt teoreetilise käsitluse uurimise tulemusena tuvastatud 14 lahkumiskavatsuse ja TPTS ühist tegurit (vt lisa A) avalduvad lahkumiskavatsusena või TPTS käitumisena vastandlikult. Positiivne meelestatus või rahulolu tööga suurendab TPTS käitumist ja vähendab lahkumiskavatsuse tekkimise tõenäosust ehk tööandja soovitamise tõus/kasv toob kaasa lahkumiskavatsuse vähenemise.

Organisatsiooni süsteemne tegelemine TPTS-i ja TPTS-i ning lahkumiskavatsuse ühiste tegurite positiivse avaldumise nimel toob kaasa töötaja TPTS käitumise kasvu ja vähendab töötaja lahkumiskavatsust.

Mudelite koefitsientide võrdlemisel oli TPTS-i sõltumatu tunnus eNPS skaalal 11 punkti, tööandja varasem soovitamine 3 punkti ja tööandjast halvasti rääkimine 3 punkti. Autorite järeldasid analüüsi tulemuste põhjal, et 1 punkti muutus (33%) varasema tööandja soovitamise skaalal toob kaasa vastupidise -0,63 punkti suuruse muutuse (-5,2%) lahkumiskavatsuse skaalal ning 1 punkti muutus (33%) tööandjast halvasti rääkimise skaalal toob kaasa sama suunalise 1,19 punkti suuruse muutuse (9,5%) lahkumiskavatsuse skaalal. Valitud kolmest tunnusest selgitas lahkumiskavatsuse skaala muutusi kõige paremini TPTS tunnus, mille põhjal 33% TPTS-i muutust eNPS skaalal toob kaasa selgelt suurima muutuse (16,3%) lahkumiskavatsuse skaalal.

Järgnevalt analüüsisid autorid mudel 1 (TPTS) lineaarregressiooni tulemusi. Kõigi kolme mudeli detailseid lineaarregressiooni tulemuse kirjeldav tabel on ära toodud lisa K. Lineaarregressiooni mudeli kohaselt ei olnud lahkumiskavatsuse muutuste prognoosimisel kontrollmuutujad sugu ja haridustase statistiliselt olulised. Autorid tuvastasid tööstaaži alusel, et tööandja juures 10 ja rohkem aastat töötanud töötaja lahkumiskavatsus oli 25% võrra madalam võrreldes alla aasta töötanud vastajatega. Lisandunud tööstaaž ja sellest tulenev tugevam suhe tööandjaga vähendas töötaja lahkumiskavatsust. Vastaja vanus oli mudeli kohaselt statistiliselt oluline sõltumatu tunnus ning negatiivses korrelatsioonis lahkumiskavatsusega, st vanuse kasvades töötaja lahkumiskavatsus vähenes (mõõdetuna lahkumiskavatsuse koondindeksi skaalal). Näiteks võrreldes 15-24 aastastega oli 65-74 aastaste lahkumiskavatsus ligikaudu 24% võrra madalam. Erasektori ja avaliku sektori töötajaid võrreldes oli avaliku sektori töötajate lahkumiskavatsus kõrgem ning statistiliselt oluline. Ametikoha põhirühma tulemusi uurides selgus, et enamike ametite seosed

lahkumiskavatsusega olid statistiliselt ebaolulised. Statistilist olulisust omasid vaid ametid projektijuht, oskustöötaja või käsitöölaine ja klienditeenindaja. Nimetatud ametite esindajate lahkumiskavatsus oli vähesel määral (~4,5%) baasgrupist (valdkonna või teenistusjuht) kõrgem. Organisatsiooni tegevusvaldkonnas omas statistiliselt olulisust ainult valdkonnad tervishoid ja sotsiaalhoolekanne ning mäetööstus ja kaevandamine. Mõlemate puhul oli töötajate lahkumiskavatsus madalam (4 - 4,5%) kui baasvaldkonnal (veondus, laondus, logistika). Kõrgem tulemus lahkumiskavatsuse koondindeksil selgitas Arshad & Puteh seisukoht, et töötaja lahkumiskavatsus tekib tajutud organisatsiooni toetuse puudumisel ning töötaja tööstressi, tasakaalust väljas töö ja eraelu, võimalike alternatiivide esinemise koosmõjul (Arshad & Puteh, 2015). Teisalt mõjutavad lahkumiskavatsust tööõnõuded, mis tulenevad töötajate töö füüsilistest ja psühholoogilistest väljakutsetest ning toovad kaasa teatud vaimse või füüsilise kulu (Bakker & Demerouti, 2007).

Autorid jõudsid empiirilise uurimuse tulemuste analüüsi põhjal järelduseni, et TPTS-l on oluline seos lahkumiskavatsusega. Mida rohkem töötaja soovib oma tööandjat, seda madalam on töötaja lahkumiskavatsus. Uurimistöo teoreetilises osas (ptk 1.3) selgitasid autorid, et TPTS käitumist kutsuvad esile tegurid, mis osaliselt kattuvad lahkumiskavatsuseni viivate teguritega. TPTS käitumiseni viivate tegurite kvalitatiivse uurimustöö (ptk 2.2) tulemusena tuvastasid autorid 10 sagedamini esinenud soovitamist (joonis 10, ptk 2.2) ja mittesoovitamist mõjutavat tegurit (joonis 11, ptk 2.2). Teoreetilises käsitluses kirjeldatud lahkumiskavatsuse ja TPTS tegurite ühisosas esines neist kokku 7 tegurit: **indiviidi meelestatus, indiviidi suhtumine, tööõnõuded, rahulolu tööga, kommunikatsiooni kvaliteet, sotsiaalse vahetuse tasakaal (kulu-tulu), positiivne ja kvaliteetne suhe juhiga**. Autorid järeldasid läbiviidud empiirilise uurimuse põhjal, et töötaja TPTS käitumise suurendamiseks ning seeläbi **lahkumiskavatsuse vähendamiseks võiksid organisatsioonid tegeleda eelkõige 7 kirjeldatud TPTS ja lahkumiskavatsuse ühise teguriga. TPTS teguritega süstematiseeritud tegelemine võimaldab tööandjal konverteerida passiivsed töötajad soovitajateks ja mittesoovitajad passiivseteks ning vähendada läbi selle töötajate lahkumist ning sellega kaasnevaid kulusid organisatsioonile**.

Autorid on seisukohal, et eNPS abil saab organisatsioon mõõta töötajate meelsust oma organisatsioonist rääkimisel, soovitamisel ning kaitsmisel. Tööandja poolne töökeskkonnast ja isikust tulenevate TPTS teguritega tegelemine toob kaasa organisatsiooni suhtes töötaja soosiva käitumise. Töötaja suhtumise uurimisel eNPS abil tuleb eelnevalt vastajatele selgitada kuidas tulemusi loetakse (st soovitajad, passiivsed, mittesoovitajad jaotuse selgitamine). Empiirilise uurimuse tulemus, tööandja soovitamise kasv toob kaasa

lahkumiskavatsuse vähenemise, ühtis teoreetilistes käsitlustes kirjeldatuga ning kinnitas autorite uurimistulemuste õigsust. Korrelatsiooni analüüsi tulemustele tuginedes järeldasid autorid, et mida enam töötaja soovib tööandjat seda madalam on tema lahkumiskavatsus ning mida madalam on töötaja lahkumiskavatsus seda suurema tõenäosusega töötaja soovib oma tööandjat. Varasem tööandja soovitamine soosib tulevikus tööandja soovitamist. Tööandjast halvasti rääkinud töötajal on juba kujunenud negatiivne seisukoht, mis vähendab töötaja TPTS käitumist. Kõrge lahkumiskavatsuse riskiga töötajate grupi tuvastamisel ja nende töötajate vajadustega tegelemine võimaldab ennetada töötaja lahkumist. Regressiooni analüüsi ja regressiooni mudelite võrdlemisel selgus, et töötaja lahkumiskavatsus on negatiivses seoses tööandja varasema soovitamise ja positiivses seoses töötandjast halvasti rääkimisega. TPTS-l on tugev seos lahkumiskavatsusega, mille põhjal autorid järeldasid, et mida rohkem töötaja oma tööandjat soovib, seda madalam on tema lahkumiskavatsus. Kokkuvõttes kinnitasid korrelatsiooni ja regressiooni analüüs ning autorite poolt koostatud regressiooni mudelite võrdlus, et tööandja soovitamise ja lahkumiskavatsuse vahel on seos olemas ning mõlema käitumiseni viivate teguritel on olemas ühisosa.

Kokkuvõte

Autorid uurisid töötaja poolt tööandja soovitamist, selle kujunemist ning seost töötaja lahkumiskavatsusega.

Autorid selgitasid TPTS käitumise olemust, väljendumist, osalejaid, seda esile kutsuvaid tegureid (51 tegurit) ning sõnastasid TPTS käitumise mõiste definitsiooni ja koostasid selle väljendumise skeemi. TPTS on töötajate vabatahtlik väljapoole suunatud organisatsiooni toetav tegevus, mille käigus töötaja soovib oma organisatsiooni, tema tooteid, teenuseid ning brändi. Teoreetiliste käsitluste põhjal selgus, et TPTS ei ole sisult tööandja brändimine, töötajate brändimine ega organisatsiooni kodanikukäitumine. TPTS käitumise aluseks on tööandja ja töötaja vaheline positiivne suhe, mille käigus toimub tööandja soovitamine või kaitsmine. TPTS eelduseks on töötaja rahulolu töö ja organisatsiooniga. TPTS väljendub läbi erinevate tegevuste nt organisatsiooni kiitmine, skautimine jne. TPTS käitumise üheks võimalikuks mõõdikuks on eNPS.

Magistritöö põhiteooriateks valisid autorid sotsiaalse vahetuse teooria ning planeeritud käitumise teooria. Sotsiaalse vahetuse teooriat kasutasid autorid TPTS käitumist selgitava raamistikuna. TPTS-i käsitluste ja sotsiaalse vahetuse teooria põhjal koostasid autorid tööandja soovitamist mõjutavate tegurite joonise, mis oli aluseks empiirilise uurimuse kvalitatiivsele osale. Magistritöö käigus selgus, et edukas sotsiaalne vahetus põhineb usaldusel ja toob kaasa haaratuse ning pühendumise, mis omakorda soodustab TPTS

käitumist. SET tegur usaldus koos PKT-st tulenevate toetavate sotsiaalsete normidega on eelduseks kavatsuse tekkimisele ning kutsub esile plaanitava käitumise. PKT raamistiku abil selgitasid autorid TPTS seost lahkumiskavatsusega ning tõid välja lahkumiskavatsust kujundavad tegurid ja nende ühisosa tööandja soovitamise teguritega. Teoreetiliste käsitluste põhjal selgus, et lahkumiskavatsusel ja seda esile kutsuvatel teguritel on seos TPTS käitumisega.

Autorid koostasid uuritud teoreetiliste käsitluste põhjal empiirilise uurimistöö mudeli ning analüüsisid TPTS käitumise kujunemist kvalitatiivselt ja tööandja soovitamise ning lahkumiskavatsuse seost kvantitatiivselt.

Magistritöö kvalitatiivse uurimuse käigus analüüsisid autorid vastajate tööandja soovitamise põhjuste selgitusi avatud küsimuse vastustes ja hindasid igat TPTS tegurit vastuse suhtes. Suurem osa TPTS positiivsetest teguritest toodi välja soovitajate poolt ning enamuse negatiivsetest teguritest mittesoovitajate poolt. Vastajad rääkisid isikust tulenevatest teguritest pigem positiivselt ning keskkonnast tulenevatest rohkem negatiivselt. Autorid järeldasid, et seda tingis vastajate olemasolevatel uskumustel põhinev subjektiivsus, kus vastaja jättis hindamata otsuse aluseks oleva informatsiooni esinduslikkuse. Vastajad hindasid oma tegevust positiivsena jättes kõrvale vastajast endast tuleneva negatiivse tegevuse.

TPTS tegurite analüüsi tulemusel eristasid autorid 10 kõige sagedamini esinevat positiivset ja negatiivset TPTS tegurit. Positiivses kontekstis TPTS käitumist soodustavate teguritena mainiti vastajate poolt enim töötaja positiivset meelestatust, usaldust, organisatsiooni mainet, tööressursse ning organisatsiooniga seotuse ja ühtekuuluvuse tunnet. Negatiivses kontekstis TPTS käitumist takistavate teguritena maniti vastajate poolt enim negatiivset meelestatust, raskeid tööõnõudeid, ebaõiglast või alla ootuste taset, kehvast kommunikatsiooni kvaliteeti, kehvast juhtimiskorraldust ning sotsiaalse vahetuse tasakaalu puudumist. Kokku esines positiivses ja negatiivses kontekstis kõige rohkem isikust tulenevat tegurit meelestatust, mis on TPTS käitumise aluseks ning põhineb tööandja ja töötaja vahelisel positiivsel suhtel. Autorid järeldasid, et töötaja vastab organisatsioonile TPTS käitumisega kui tunneb tööandja toetust ning poolte vaheline sotsiaalne vahetus on tasakaalus (nt materiaalsete ja mittemateriaalsete tasude tasakaal). Organisatsioon saab töötajate meelestatuse parendamiseks, mittesoovitamise vältimiseks ja sotsiaalse tasakaalu saavutamiseks arendada ja parendada tööressursse ning nende kasutamist, vähendada tööõnõuete negatiivset mõju ning innustada vastastikku kasulikku sotsiaalset vahetust.

Magistritöö kvantitatiivses osas tuvastasid autorid, et kõrgem TPTS käitumise soov mõõdetuna eNPS skaalal viitab töötaja madalamale lahkumiskavatsusele. Töötaja varasem tööandja soovitamine viitab madalamale lahkumiskavatsusele ning varasem tööandjast halvast rääkimine viitab töötaja kõrgemale lahkumiskavatsusele. Tööandja soovitamise kasv või langus eNPS skaalal väljendub vastavalt lahkumiskavatsuse languses või kasvus. Autorid järeldasid, et TPTS-l on oluline negatiivse suunaga seos lahkumiskavatsusega. Saadud tulemus ühtis teoreetiliste seisukohtadega, kus kõrgem tööandja soovitamise skoor (eNPS) viitas madalamale lahkumiskavatsusele ja madalam skoor aitab prognoosida töötaja lahkumiskavatsust.

TPTS-i ja lahkumiskavatsust mõjutavad ühised tegurid äljenduvad tegurite negatiivses avaldumises või teguri antonüümidena. TPTS teguritega meetodiline tegelemine võimaldab tööandjal konverteerida passiivsed töötajad soovitajateks ja mittesoovitajad passiivseteks ning vähendada läbi selle töötajate lahkumist ning kaasnevaid kulusid organisatsioonile.

eNPS on sobiv tööriist töötajate meelestatuse mõõtmiseks. eNPS-i kasutamisel tuleb arvestada, et tulemused mõõdetuna eNPS skaalal sõltuvad vastaja kultuurilisest taustast ja eNPS skaalast arusaamisest. Näiteks andsid Eestis tööandja suhtes positiivseid kommentaare eNPS skaala mittesoovitajad skaala vahemikus 5-6.

Autorid on seisukohal, et täiendavat või edasist uurimist ja analüüsimist vajavad sektorist ja rahvusest (emakeelest) tulenevad TPTS tegurite erinevused ning nende mõju lahkumiskavatsusele. TPTS tegurite täiendav uurimine läbi faktoranalüüsi aitaks täpsemalt selgitada TPTS tegurite esinemist ja tegurite omavahelisi seoseid. Teiste riikide andmetel põhinev TPTS tegurite ja seose uurimine ja võrdlus Eesti TPTS tulemustega aitaks mõista asukohast ja kultuurilist tulenevate tegurite erinevusi. Järgnevate TPTS uurimistööde tegurite tuvastamisel ja analüüsi läbiviimisel on kindlasti suur väärtus tehisintellekti kasutamisel, mis toetab põhjalikumalt seoste uurimist ja tõlgendamist. Autorite koostatud lahkumiskavatsuse koondindeksi hilisem võrdlemine töötajate tegelike lahkumisandmetega võimaldaks hinnata koostatud koondindeksi täpsust ning TPTS seost lahkumisega.

Piirangutena toovad autorid välja eNPS skaala vanusest ja kultuurist tingitud erinevused seoses loetavusega ning kasutamise Eestis kontekstis ja sellest tulenevad väljakutsed (saab olla täiesti eraldi uurimustöö). TPTS tegurite kvalitatiivse uurimise läbiviimisel avatud küsimuse põhjal tuleb parema täpsuse saavutamiseks küsida vastajatelt täpsustavaid küsimusi, mis aitaks selgitada paremini vastajate vastuste sisu ja arvamust.

Kokkuvõttena said autorid kinnitust, et TPTS käitumise korduv ajas mõõtmine eNPS skaalal võimaldab tuvastada muutusi töötajate lahkumiskavatsuses. Organisatsiooni töö

soovitamist soodustavate ja mittesoovitamist vähendavate teguritega võimaldavad suurendada töötaja TPTS käitumist ja vähendada töötaja lahkumiskavatsuse tekkimise tõenäosust ning ennetada töötaja lahkumisega kaasnevat kulusid.

Viidatud allikad

1. Aboobaker, N., & Zakkariya, K. A. (2024). Nurturing the soul at work: unveiling the impact of spiritual leadership, interpersonal justice and voice behavior on employee intention to stay. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(3), 539–560. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2023-0013>
2. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
3. Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
4. Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800. <https://doi.org/10.3390/su13147800>
5. Arshad, H., & Puteh, F. (2015). Determinants of turnover intention among employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2). <http://jas.uitm.edu.my>
6. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
7. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
8. Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons, Inc. <https://archive.org/details/employerbrandbri0000barr>
9. Bersin, J. (2013). Employee retention now a big issue: Why the tide has Turned. *Bersin by Deloitte*, 16 August, 1–4. <https://www.multibriefs.com/briefs/apta-pps/EmployeeRetention.pdf>
10. Blau, P. M. (1967). *Exchange and power in social life* (Second). John Wiley & Sons, Inc. https://ia601504.us.archive.org/31/items/in.ernet.dli.2015.118920/2015.118920.Exchange-And-Power-In-Social-Life_text.pdf

11. Cambridge University Press & Assessment. (2025). *Dictionary*. Dictionary.
<https://dictionary.cambridge.org/thesaurus/advocate>
12. Cervellon, M.-C., & Lirio, P. (2017). When employees don't like their employers on Social Media. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 63–70.
https://www.researchgate.net/publication/312126415_When_employees_don't_'like'_their_employers_on_social_media
13. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
14. Dawes, J. G. (2024). The net promoter score: What should managers know? *International Journal of Market Research*, 66(2–3), 182–198.
<https://doi.org/10.1177/14707853231195003>
15. De Kerpel, L., & Van Kerckhove, A. (2025). Advocating beyond call of duty: a review of employee advocacy and a call for research. *Management Review Quarterly*, 75(1), 249–288. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00381-1>
16. Eesti Keele Instituut. (2025). *Sõnaveeb*. Sõnakogud. <https://sonaveeb.ee>
17. Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE MTÜ. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*.
18. Eesti Statistikaamet. (2024a). *TT209: Hõivatud ja palgatöötajad vanuserühma ja majandussektori järgi*. TT209.
https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu__tooturg__heivatud__aastastatistika/TT209/table/tableViewLayout2
19. Eesti Statistikaamet. (2024b, September). *PA111: Keskmine brutokuupalk, mediaan, detiilid ja töötajate arv*. PA111. https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__palk-ja-toojeukulu__palk__luhiajastatistika/PA111
20. Eesti Statistikaamet. (2024c, September). *PAV011: Vabad ja hõivatud ametikohad ning tööjõu liikumine*. PAV011. https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__palk-ja-toojeukulu__vabad-ametikohad/PAV011/table/tableViewLayout2
21. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362. <http://www.jstor.org/stable/2946096>
22. Friedman, H. S. (2013). *The Oxford handbook of health psychology*. Oxford University Press. <https://books.google.ee/books?id=JeynAgAAQBAJ>

23. Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
24. Gigerenzer, G. (2021). Embodied heuristics. *Frontiers in Psychology*, 12(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.711289>
25. Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hr practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
26. Gupta, A., Stead, T. S., & Ganti, L. (2024). Determining a meaningful R-squared value in clinical medicine. *Academic Medicine & Surgery*, 1–6. <https://doi.org/10.62186/001c.125154>
27. Hom, W. P., & Griffeth, W. R. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Publishing.
28. Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
29. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
30. Lee, Y., & Dong, E. (2023). How transparent internal communication from CEO, supervisors, and peers leads to employee advocacy. *Management Communication Quarterly*, 37(4), 878–912. <https://doi.org/10.1177/08933189231153869>
31. Legerstee, T. (2013). *Asking employees “the ultimate question”*: Developing the Employee Promoter Score. <https://www.semanticscholar.org/paper/Asking-employees-“the-ultimate-question”%3A-the-Score-Legerstee/d0d2f15d1adde5644028b54b457adbe05f0cc9a6>
32. McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P., & Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1814–1838. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0132>
33. Men, L. R. (2014a). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

34. Men, L. R. (2014b). Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
35. Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
36. Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
37. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
38. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
39. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
40. Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: a test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
41. Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371–390. <https://doi.org/10.1177/1059601109360389>
42. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
43. Molm, L. D. (1997). Risk and power use: constraints on the use of coercion in exchange. *American Sociological Review*, 62(1), 113.
<https://doi.org/10.2307/2657455>
44. Montano, D., Glanz, K., Kasprzyk, D., & Rimer, B. (2008). *Health and health, health and health* (4th ed., pp. 67–96). Jossey-Bass A Wyley Imprint.

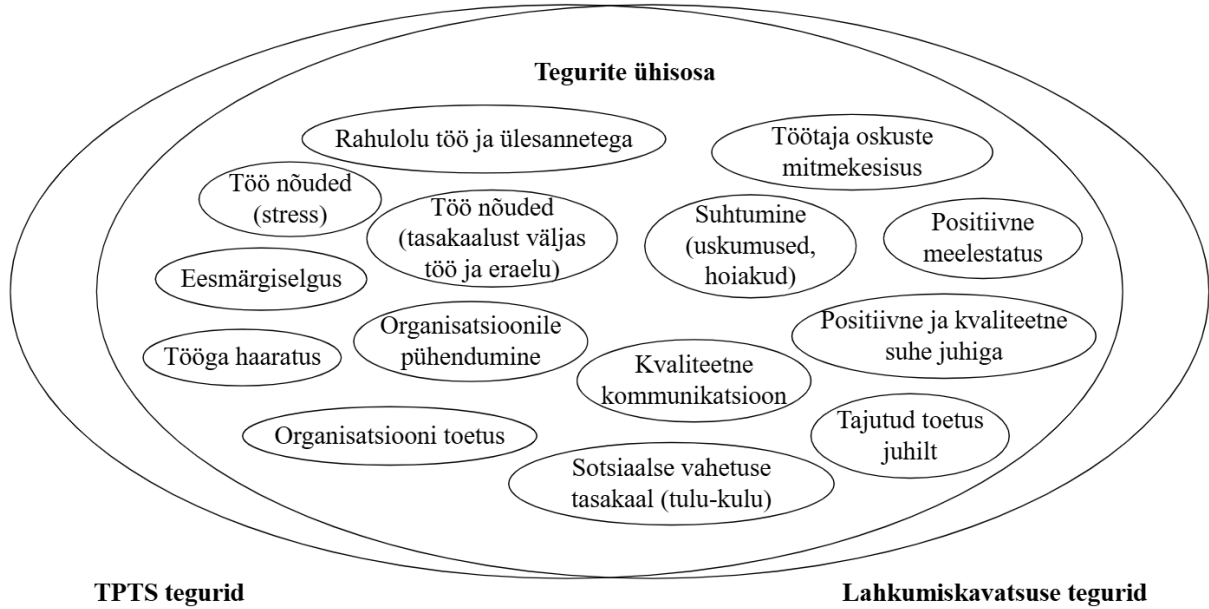
45. Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses*. Tartu Ülikool.
46. Oxford University Press. (2023). *advocate*. In *Oxford English Dictionary*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/OED/1788420518>
47. Palgainfo Agentuur. (2024). *5 olulist tegurit, mis mõjutavad töötajate lojaalsust ja kandideerimisaktiivsust*. <https://www.palgainfo.ee/kasulikku/agentuur-meedias?start=5>
48. Palgainfo Agentuur OÜ. (2023). *Töötajate ja tööotsijate küsitlus kevadel 2023*.
49. Pechter, J. (2023). *Understanding the impact of last experience on net promoter score: an analysis from customer's perspective* [University of Tartu]. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/9eada2b2-4ed6-4d40-bcf1-c4a7239bb3d3/content>
50. Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. In *International Journal of Manpower* (Vol. 22, Issue 7). # MCB University Press. http://www.mcbup.com/research_registershttp://www.emerald-library.com/ft
51. Pulk, K. (2024). *Käitumuslik majandus ja piiratud ratsionaalsus*. Tartu Ülikool.
52. Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 1–9. <http://hbr.harvardbusiness.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow/ar/pr>
53. Rootalu, K. (2014). *Korrelatsioonikordajad*. Sotsiaalse Analüüsi Meetodite Ja Metodoloogia Õpibaas. <https://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad/>
54. SA Kutsekoda. (2022). *Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest*. <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2023/02/OSKA-Uldprognoos-2022-2031.pdf>
55. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
56. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>
57. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

58. Sedlak, P. (2020). Employee Net Promoter Score (eNPS) as a single-item measure of employee work satisfaction. An empirical evidence from companies operating in Poland. In *Contemporary organisation and management. Challenges and trends* (pp. 347–357). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-333-2.21>
59. Seeder, K. (2020). *Kas soovitaksid sõbral enda kolleegiks hakata?* TööstusEST. <https://toostusest.ee/uudis/2020/05/20/tooandja-soovitamine/>
60. Steiner, S., Cropley, M., Simonds, L., & Heron, R. (2020). Reasons for staying with your employer: Identifying the key organizational predictors of employee retention within a global energy business. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(4), 289–295. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001820>
61. Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1317–1338. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01679.x>
62. Tejil, T. (2020). Employee advocacy as a marketing strategy to power brand promotion: an employee perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 167–181. <https://research-ebSCO-com.rara.idm.oclc.org/c/pCigam/viewer/pdf/4wjwn5rjhb>
63. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
64. The Nielsen Company. (2015). *Recommendations from friends remain the most credible form of advertising among dutch consumers; consumers opinions on websites are next best rated*. <https://www.nielsen.com/news-center/2015/recommendations-from-friends-remain-the-most-credible-form-of-advertising-among-dutch-consumers-consumers-opinions-on-websites-are-next-best-rated/>
65. Thelen, P. D. (2019). Supervisor humor styles and employee advocacy: a serial mediation model. *Public Relations Review*, 45(2), 307–318. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.02.007>
66. Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>

67. Thelen, P. D. (2021). Leadership and internal communication: linking servant leadership, communication satisfaction, and employee advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 15(5), 440–462.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1984919>
68. Thelen, P. D., & Men, L. R. (2023). Commentary: The role of internal communication in fostering employee advocacy: an exploratory study. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1441–1454.
<https://doi.org/10.1177/2329488420975832>
69. Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>
70. Tooding, L.-M. (2014). *Regressioonimudelid*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/regressioonanalyyis/>
71. Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82(October 2016), 260–268.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>
72. Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
73. Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
74. Wang, H. K., Yen, Y. F., & Tseng, J. F. (2015). Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 17(4), 450–465.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1129283>

Lisa A

Tööandja soovitamiseni viivate ja lahkumiskavatsust kujundavate tegurite ühisosa



Joonis. TPTS-ni viivate tegurite ühisosa lahkumiskavatsust kujundavate teguritega

Allikas: Autorite koostatud peatükkides 1.1-1.3 käsitletu ja jooniste 4 ning 6 põhjal.

Lisa B

Magistritöö valimi kirjeldav statistika

Tabel

Valimit kirjeldavad peamised demograafilised andmed ja tööalased tunnused

Tunnus	Kvantitatiivne uurimus		Kvalitatiivne uurimus	
	Sagedus	Osakaal	Sagedus	Osakaal
Sugu				
Mees	2351	34,0%	444	29,2%
Naine	3964	57,4%	972	63,9%
Teadmata	590	8,5%	105	6,9%
Vanus				
15 ja noorem	0	0%	0	0%
16-24	186	2,7%	39	2,6%
25-34	1343	19,4%	243	16,0%
35-44	1925	27,9%	330	21,7%
45-54	1713	24,8%	373	24,5%
55-64	1416	20,5%	419	27,5%
65-74	286	4,1%	104	6,8%
75 ja vanem	19	0,3%	7	0,5%
Teadmata	17	0,2%	6	0,4%
Haridustase				
Põhiharidus/vähem	374	5,4%	84	5,5%
Keskharidus	2715	39,3%	606	39,8%
Kõrgharidus	3785	54,8%	823	54,1%
Teadmata	31	0,4%	8	0,5%
Tööstaaž				
Alla aasta	1152	16,7%	232	15,3%
1-2 aastat	1294	18,7%	292	19,2%
3-4 aastat	1116	16,2%	261	17,2%
5-9 aastat	1409	20,4%	306	20,1%
10+ aastat	1898	27,5%	425	27,9%
Vastust pole	36	0,5%	5	0,3%
Org. tüüp				
Erasektor	4133	59,9%	872	57,3%
Avalik sektor	1920	27,8%	462	30,4%
Kolmas sektor	219	3,2%	49	3,2%
Teadmata	633	9,2%	138	9,1%

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

Tabel

Magistritöö valimi andmestiku jaotus ametikoha põhirühma järgi

Tunnus	Kvantitatiivne uurimus		Kvalitatiivne uurimus	
	Sagedus	Osakaal	Sagedus	Osakaal
Vastust pole	119	1,7%	22	1,4%
Esmatasandi juht, töödejuhataja	189	2,7%	32	2,1%
Keskastme spetsialist	1517	22,0%	336	22,1%
Klienditeenindaja	675	9,8%	189	12,4%
Kontoriametnik	451	6,5%	92	6,0%
Lihttööline	377	5,5%	97	6,4%
Mootorsõiduki või liikurmasina juht	190	2,8%	33	2,2%
Müügi- ja teenindustöötaja	324	4,7%	70	4,6%
Organisatsiooni juht	49	0,7%	11	0,7%
Osakonna või üksuse juht	532	7,7%	91	6,0%
Oskustöötaja või käsitööline	439	6,4%	100	6,6%
Projektijuht	236	3,4%	48	3,2%
Seadme- ja masinaoperaator	162	2,3%	32	2,1%
Sõjaväelane	22	0,3%	3	0,2%
Spetsialist-tehnik	384	5,6%	58	3,8%
Teised	279	4,0%	89	5,9%
Tippspetsialist	757	11,0%	176	11,6%
Valdkonna või teenistuse juht	203	2,9%	42	2,8%
Kokku	6905	100%	1521	100%

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

Tabel

Magistritöö valimi andmestiku jaotus organisatsiooni tegevusvaldkonna järgi

Tunnus	Kvantitatiivne uurimus		Kvalitatiivne uurimus	
	Sagedus	Osakaal	Sagedus	Osakaal
Teadmata	129	1,9%	17	1,1%
Ehitus	238	3,4%	50	3,3%
Elektri- ja gaasivarustus	117	1,7%	19	1,2%
Haldus- ja abitegevused, sh hoonete haldus, bürooteenused	87	1,3%	17	1,1%
Haridus	667	9,7%	167	11,0%
Info ja side, IKT	562	8,1%	103	6,8%
Kaubandus, sh hulgi ja jaekaubandus, mootorsõidukite hooldus	985	14,3%	226	14,9%
Kinnisvaraalane tegevus	75	1,1%	13	0,9%
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	129	1,9%	40	2,6%
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus, nt inseneribürood, reklaamibürood	117	1,7%	27	1,8%
Majutus ja toitlustus	201	2,9%	36	2,4%
Muud teenindavad tegevused, sh isikuteenindus, MTÜ-de tegevus	151	2,2%	33	2,2%
Mäetööstus, kaevandamine	28	0,4%	6	0,4%
Pangandus, kindlustus (finantsvahendus)	291	4,2%	57	3,7%
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	131	1,9%	20	1,3%
Riigivalitsemine ja -kaitse, sh kohalik omavalitsus, sotsiaalkindlustus	477	6,9%	111	7,3%
Soojatootmine, küte	33	0,5%	3	0,2%
Teised	467	6,8%	139	9,1%
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	535	7,7%	141	9,3%
Töötlev tööstus, tootmine	1018	14,7%	208	13,7%
Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus	47	0,7%	8	0,5%
Veondus, laondus, logistika	420	6,1%	80	5,3%
Kokku	6905	100%	1521	100%

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

Lisa C

Kvalitatiivse uurimuse liidetud tegurid

Tabel

Kvalitatiivse uurimuse jaoks liidetud tegurid

Autorite poolt liidetud tegur	Esialgne teoorial põhinev tegur
ITT/TEO/Eesmärkidesse uskumine	ITT/TI/Eesmärgid ITT/TEO/Eesmärkidesse uskumine
ITT/TI/Töönõuded	ITT/TI/Füüsilised väljakutsed (töönõuded) ITT/TI/Psühholoogilised väljakutsed (töönõuded)
ITT/TI/Töö ressursid	ITT/TI/Füüsilised aspektid (tööressurs) ITT/TI/Sotsiaalsed aspektid (tööressurs) ITT/TI/Psühholoogilised aspektid (tööressurs)
ITT/TI/Haaratus	ITT/TI/Haaratus ITT/TEO/Töösse neeldumine
ITT/TEO/Võrde kohtlemine	ITT/TEO/Võrdõiguslikkus KTT/O/OÜ/Võrdne kohtlemine
KTT/O/OK/Põhiväärtuste ühtimine ja samastumine	KTT/O/OK/Põhiväärtuste ühtimine KTT/O/OK/Organisatsiooniga samastumine
KTT/O/OÜ/Õiglane või oodatud töötasu	KTT/O/OÜ/Õiglane tasu KTT/O/OÜ/Oodatav tasu

Märkus: Autorite poolt kasutatud kategooriate lühendite selgitused on kirjeldatud lisas D.

Allikas: Autorite koostatud.

Lisa D

Tööandja soovitamise tegurite kodeering avatud vastusega küsimuses

Tabel

Kategooriate kodeering

Kategooria tase 1	Kategooria tase 2	Kategooria tase 3
ITT – isikust tulenevad tegurid	TI – töö iseloom TEO – tunded ja emotsioonid organisatsiooni suhtes IO – isikuomadused	
KTT – keskkonnast tulenevad tegurid	O – organisatsioonist tulenevad tegurid G – grupist tulenevad tegurid	OK – organisatsiooni kultuur P - protsessid J – juhtkond K – kommunikatsioon OÜ – organisatsiooni ülesehitus K – kolleegid J-AS – juht-alluv suhe

Allikas: Autorite koostatud

Tabel

Tegurite kodeering kategooriate alusel koos tähenduste selgitustega

Jrk	Kategooria / Soovitamise tegur	Otsitav tähendus, otsitav selgitus, teguri selgitus
1	ITT/TI/Autonomiamia	Isiku vabadus ja suutlikkus teha iseseisvalt valikuid, võtta vastu otsuseid ning nendele vastavalt tegutseda oma heaolu nimel (Eesti Keele Instituut, 2025).
2	ITT/TI/Areng	Kogu elu kestev protsess, mille käigus organism kasvab ja muutub, võib sisaldada seisakuid ja taandarengut, aga üldsuund on suuremale diferentseeritusele ja täiustumisele (Eesti Keele Instituut, 2025).
3	ITT/TI/Eesmärgid	Isiku või organisatsiooni poolt seatud eesmärk või mõõdik, milleks võib olla soovitud muudatus või tulem (Eesti Keele Instituut, 2025).
4	ITT/TI/Töönõuded	Töönõuded on tööst tulenevad füüsilised ja psühholoogilised väljakutsed töötajatele, mis toovad kaasa teatud vaimse või füüsilise kulu (Bakker & Demerouti, 2007).
5	ITT/TI/Tööressurssid	Tööressurssid on töökoha füüsilised, psühholoogilised, sotsiaalsed ja organisatsioonilised aspektid, mis aitavad saavutada püstitatud tööeesmärke, vähendavad tööõuetega kaasnevaid kulusid ning toetavad töötaja isiklikku arengut (Bakker & Demerouti, 2007).
6	ITT/TI/Rahulolu tööga või ülesannetega	Rõõmu- ja heaolutunne mingi saavutuse või soovi täitumise tulemusena, sisemine rahulolu võib tuleneda inimese olemusest (Eesti Keele Instituut, 2025). Töörahalolu mõistetakse kui indiviidi subjektiivset hinnangut oma tööle, milles kombineeruvad inimese positiivsed ja negatiivsed tunded ja mõtted seoses töö erinevate aspektidega (Brief 1998) ning see, kuivõrd ootused tööle on kooskõlas tegeliku olukorraga (Soo, 2023). Töötaja rahulolu näitab, mis määral on ta rahul osapoolte vahelise suhtega (Men, 2014).
7	ITT/TI/Haaratus	Haaratus on töötaja vabatahtlik emotsionaalne ja intellektuaalne pühendumine tööülesannete täitmisele, mida mõjutavad organisatsiooni ja selle liikmete vahelised edukad vahetused (Blau, 1967; Saks, 2006).
8	ITT/TI/Formaalne juhtimisvastutus	Töötajale on antud ametlik juhtimisvastutus läbi formaalse positsiooni (Bakker & Demerouti, 2007).
9	ITT/TEO/Organisatsiooniga seotuse ja ühtekuuluvuse tunne	Seotus on käitumist mõjutav meelelaad, mis viitab seotusele. Omavahel seotud olek. Ühtekuuluvustunne on omavaheline seostatuse, nt gruppi või organisatsiooni ühtekuuluvus/ühtsus, mida iseloomustab meeldivus jne (Eesti Keele Instituut, 2025).

Jrk	Kategooria / Soovitamise tegur	Otsitav tähendus, otsitav selgitus, teguri selgitus
10	ITT/TEO/Usaldus ja usk tööandjasse	Usaldus on kindel tunne või teadmine, et kedagi või midagi võib usaldada, et keegi või miski ei peta ootusi ega valmista pettumust. Usk on käitumist mõjutav meelelaad/kindel sisemine arusaam, mis ei vaja põhjendamist, tõestamata või tõestamatu veendumus, täielik kindlustunne kellegi või millegi suhtes (Eesti Keele Instituut, 2025).
11	ITT/TEO/Positiivne meelestatus	Positiivne välja kujunenud suhtumine või hoiak (Eesti Keele Instituut, 2025).
12	ITT/TEO/Võrdõiguslikkus	Inimeste ja neile tagatud õiguste võrdsus ühiskonnas olenemata inimese rahvusest, nahavärvusest, soost vm. Inimeste ja inimrühmade vastastikune vahekord, mis avaldub suhtlemises ja läbikäimises, materiaalses või õiguslikes asjaoludes ning on kooskõlas, harmoonias, püsiv (jõudude) võrdses olekus, võrdsus (Eesti Keele Instituut, 2025).
13	ITT/TEO/Arvamus suhte kvaliteedist	Hindav arvamus, tähelepanekutel, vaatlustel või ka statistikal põhinev otsustus inimeste ja inimrühmade vastastikune vahekorra, mis avaldub suhtlemises ja läbikäimises, materiaalses või õiguslikes asjaoludes omaduste, mis näitavad millegi headust või halbust kohta (Eesti Keele Instituut, 2025).
14	ITT/TEO/Pühendumine	Pühendumine on töötaja eesmärgistatud tahe ja tema käitumist mõjutav meelelaad (nt emotsionaalne seotus, seotuse tunne, eesmärkidesse uskumine ja nende aktsepteerimine) (Meyer et al., 2004). Pühendumine on töötaja psühholoogiline olek, mis kirjeldab töötaja ja organisatsiooni suhet ning avaldab mõju töötaja otsustele seoses organisatsiooni jäämise ja panustamisega või organisatsioonist lahkumisega (Meyer & Alien, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).
15	ITT/TEO/Brändi armastus	Tööandja ja tema toodete või brändi sovitamine ja vajadusel kaitsmine (Men, 2014b). <i>Like & Share</i> käitumine, ettevõtte logodega esemet kandmine, organisatsiooni kiitmine, kaitmine jne (De Kerpel & Van Kerckhove, 2025).
16	ITT/TEO/Töösse neeldumine	Iseloomustab töötajate täielikku keskendumist tööle ehk saavutatakse töös vooseisundi (ingl <i>flow</i>) (Schaufeli et al., 2002).
17	ITT/TEO/Eesmärkidesse uskumine	Isiku või organisatsiooni poolt seatud eesmärgi või mõõdiku, milleks võib olla soovitud muudatus või tulem, tõepähe võtmine/uskumine/pidamine tegelikuks ja oluliseks.
18	ITT/IO/Elujõud	Iseloomustab töötajate töösse panustamisel vaimset vastupidavust ja kõrget energiataset (Schaufeli et al., 2002)
19	ITT/IO/Oskuste mitmekesisus	Erisuguste arvamuste, vaadete, ideede, ühenduste, oskuste, teadmiste jms. olemasolu (Eesti Keele Instituut, 2025).

TÖÖANDJA SOOVITAMISE TEGURID NING SEOS LAHKUMISKAVATSUSEGA 62

Jrk	Kategooria / Soovitamise tegur	Otsitav tähendus, otsitav selgitus, teguri selgitus
20	ITT/IO/Iseseisvus/	Iseseisvus on oma elu üle kontrolli omamine valikute ja otsuste elluviimise kaudu. Iseseisvus ei välista abivahendite, kohandatud keskkonna ja alternatiivsete tegevusvõtete kasutamist (Eesti Keele Instituut, 2025).
21	ITT/IO/Suhtumine	Kogemuste, (eel-) teadmiste ja eelarvamuste põhjal kujunenud seisukoht kellegi või millegi suhtes. Suhtumine ellu, oma võimetesse ning töö tegemisse (Eesti Keele Instituut, 2025).
22	KTT/O/OK/Põhiväärtuste ühtimine	Töötaja ja organisatsiooni vaheline peamiste väärtuste (väärtuste hierarhia tipus) ühtsus (Eesti Keele Instituut, 2025).
23	KTT/O/OK/Eetilisus	Õiglus- ja moraalnormidega seotud, hea ja õigega kooskõlas olevat käitumist puudutav (Eesti Keele Instituut, 2025).
24	KTT/O/OK/Organisatsiooniga samastumine	Organisatsiooni mõistmine ja organisatsiooni käitumise tõlgendamine tunnetatava samasuse alusel (Eesti Keele Instituut, 2025).
25	KTT/O/OK/Maine	Üldiselt levinud (hea) hinnang kellegi või millegi kohta (autorite mõistes organisatsiooni kohta) (Eesti Keele Instituut, 2025).
26	KTT/O/P/Sotsialiseerumise protsessi tõhusus	Organisatsiooni liikmeks (isiksuseks) kujunemine, võttes omaks keskkonna sotsiaalsed kogemused ja normid (väärtushinnangud, käitumisviisid jms) ning selle protsessi tõhusus(Saks & Gruman, 2018).
27	KTT/O/P/Sotsiaalse vahetuse tasakaal (kulu-tulu)	Sotsiaalse vahetusetasakaal tekib positiivses vahetuse suhtes siis kui osapooled annavad ja saavad võrdses ulatuses materiaalseid või mittemateriaalseid hüvesid (Homans, 1958).
28	KTT/O/J/Juhtimiskorraldus	Töötaja rahulolu organisatsiooni sisemise juhtimiskorralduse ja selle tulemuslikkusega (Thelen, 2021).
29	KTT/O/J/Positiivsus	Heale, headele külgedele keskendumine ning elujaatav suhtumine(Eesti Keele Instituut, 2025).
30	KTT/O/J/Töötajate jõustamine	Protsess, kus töötajad võtavad endale vastutuse oma tegevusvaldkonnas ja -keskkonnas kohustuste täitmiseks kasutades selleks vajalikke võetud ressursse (Türk, 2005).
31	KTT/O/K/Avatus	Kommunikatsioon, mis adresseerib nii head kui halba ning ei varja töötajate eest olulist. Tagasisidega arvestamine ja sellele õiglane ja otsekohene reageerimine(De Kerpel & Van Kerckhove, 2025; Saks & Gruman, 2018).
32	KTT/O/K/Kvaliteet	Omadused, mis näitavad millegi headust või halbust, kõrget või madalat väärtust, lähtudes millegi otstarbest(Eesti Keele Instituut, 2025). Antud juhul kommunikatsiooni headusest ja tulemuslikkusest.

Jrk	Kategooria / Soovitamise tegur	Otsitav tähendus, otsitav selgitus, teguri selgitus
33	KTT/O/K/Kahepoolne kommunikatsioon	Vastastikune ning edukas teabe ja sõnumite edastamine ja vastuvõtmine osapoolte vahel (Eesti Keele Instituut, 2025).
34	KTT/O/K/Motiveeriv keelekasutus	Kedagi midagi (innustunult) tegema panema, hrl millegagi tema tahet mõjutades Eesti Keele Instituut, 2025). Keelekasutus ja kommunikatsioon, mille eesmärk on keskenduda positiivsele, eesmärkidele, ühisele visioonile ning mis motiveerib töötajat andma oma töös parimat panust.
35	KTT/O/OÜ/Võrdne kohtlemine	Võrdne kohtlemine olenemata inimese rahvusest, nahavärvusest, soost vm (Eesti Keele Instituut, 2025). Näiteks tööülesannete jagamisel, tasustamisel, võimaluste andmisel jne.
36	KTT/O/OÜ/Läbipaistvus	Otsustusprotsessi avatus, avalikustatus (Eesti Keele Instituut, 2025). Näiteks (üheselt) mõistetavus, kindlus, kindel arusaamine tööülesannete korraldamisel, eesmärkide seadmisel, ootuste kommunikeerimisel jne.
37	KTT/O/OÜ/Õiglane tasu	Töö, teenuse, teene osutamise eest saadav või makstav õigustatud või põhjendatud rahasumma vm (materiaalne) väärtus (millegi eest saadav hüvitus, vaevatasu, meelega vms) (Eesti Keele Instituut, 2025).
38	KTT/O/OÜ/Oodatav hüve	Selline töö, teenuse, teene osutamise eest saadav või makstav rahasumma, hüvitus (materiaalne või mittemateriaalne) ja väärtus, mida oodatakse või eeldatakse (Eesti Keele Instituut, 2025).
39	KTT/O/OÜ/Organisatsiooni toetus	Organisatsiooni poolne töötaja toetamine, tugi või abi (Eesti Keele Instituut, 2025).
40	KTT/G/K/Sotsiaalne toetus	Kolleegide igakülgne (julgestamine, õpetamine, kuulamine, tunnustamine jne) toetus töötajale (Friedman, 2013; Tsarenko et al., 2018).
41	KTT/G/K/Isiklike ja grupi normide vastavus	Mõlemale poolele sobilikud üldtunnustatud reeglid või reeglite ja tavade kogumid, mille abil võrreldakse esemeid või hinnatakse inimeste tegusid ja käitumist (Eesti Keele Instituut, 2025).
42	KTT/G/J-AS/Tajutud toetus juhilt	Töötaja poolt tajutud juhi poolne toetus, tugi või abi tööülesannete täitmisel (McPhail et al., 2015; Steiner et al., 2020).
43	KTT/G/J-AS/Teeniv juhtimisstiil	Valmidus oma töötajate arengut toetada, neid julgustada jättes iseennast teadlikult tagaplaanile. Juht toetab kõigi oma töötajate arengut, hoolimata nende isiklikest arusaamadest või hoiakutest.(Türk, 2005).
44	KTT/G/J-AS/Positiivne ja usalduslik suhe	Kahe osapoolte vastastikune usalduslik suhe, mis keskendub heale ja üksteise toetamisele. Kindlus teise osapoolte käitumise positiivsuses(Men, 2015; Thelen, 2019).

Jrk	Kategooria / Soovitamise tegur	Otsitav tähendus, otsitav selgitus, teguri selgitus
45	KTT/G/J-AS/Tunnustamine	Töötajat hea ja tulemusliku töö või organisatsiooni väärtusnorme järgiva käitumise eest kiitev hinnang või esiletõstmine (Eesti Keele Instituut, 2025).
46	KTT/G/J-AS/Tagasisidestamine	Reageering või hinnang millelegi ja selle suuline või kirjalik väljendus(Eesti Keele Instituut, 2025).
47	KTT/G/J-AS/Avatud suhlemisstiil	Piirangutest, kammitsatest vaba ja erinevaid võimalusi pakkuv suhtlemisstiil (Eesti Keele Instituut, 2025).
48	KTT/G/J-AS/Haarav, inspireeriv ja hooliv käitumine	Kogu hingega, tunnetega kaasa elama panev; paeluv, köitev; kedagi loominguliselt innustama, millestki vaimustuma panema; kellelegi (head) ideed, mõtet või tõe andma; teistega arvestav, teisi märkav, mitte ükskõikne käitumine (Eesti Keele Instituut, 2025).

Allikas: Autorite koostatud peatükkides 1.1 - 1.2 tuvastatud TPTS tegurite põhjal. Selgitused on viidatud tabelis.

Lisa E

Magistritöö küsimuste kodeering

Palgainfo Agentuuri ja CVkeskus.ee poolt 2023 kevadel LimeSurvey keskkonnas läbiviidud küsitluse “Töötajate ja töötajate küsitlus” (Palgainfo Agentuur OÜ, 2023) küsimuste kodeering.

1. Tööandja soovitamine (eNPS)

Palun märkige, kas soovitaksite oma praeguse tööandja juures töötamist tuttavatele. Palun valige kõige sobivam vastus.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
10 – suure tõenäosusega soovitan	10
9	9
8	8
7	7
6	6
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1
0 – suure tõenäosusega mitte	0

2. Üldine rahulolu tööga

Palun hinnake, kui võrd rahul olete järgmiste tööga seotud teguritega. Palun valige kõige sobivaim vastus.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Täiesti rahul	4
Pigem olen rahul	3
Nii ja naa	2
Pigem ei ole rahul	1
Üldse ei ole rahul	0

3. Tööandja soovitamine (viimase 1 aasta jooksul)

Palun märkida, kas Te olete viimase aasta jooksul soovitanud oma praeguse tööandja juures töötamist kellelegi. Valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Jah, olen	2
Nii ja naa	1
Ei ole	0

4. Töökoha vahetamise kavatsus (järgmise 6 kuu jooksul)

Märkige palun, kas plaanite järgmise kuue kuu jooksul töökohta vahetada. Palun valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Jah, kindlasti	4
Pigem jah	3
Ei tea, ei oska öelda	2
Pigem mitte	1
Kindlasti mitte	0

5. Töökoha vahetamisest mõtlemine (viimase 6 kuu jooksul)

Palun märkige, kas ja kui sageli olete viimase kuu kuu jooksul mõelnud töökoha vahetamise peale. Palun valige üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Väga sageli	4
Sageli	3
Aeg-ajalt	2
Harva	1
Üldse mitte	0

6. Aktiivsus tööotsingul (praegu)

Palun märkide, kas ja kuidas aktiivselt Te praegu tööd otsite. Palun valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Otsin aktiivselt tööd erinevate kanalite kaudu	3
Jälgin tööpakkumisi, aktiivselt tööd ei otsi	2
Olen avatud pakkumistele, aga ise tööpakkumisi ei jälgi	1
Ei otsi üldse tööd ja ei ole huvitatud pakkumistest	0

7. Tööandjast halvasti rääkimine (viimase 1 aasta jooksul)

Palun märkige, kas Te olete viimase aasta jooksul oma tööandjast kellegi midagi halba rääkinud.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Vastust pole	3
Jah, olen	2
Nii ja naa	1
Ei ole	0

8. Tööstaaz

Palun märkige, kui kaua olete praegusel põhiametikohal selles organisatsioonis töötanud.

Palun valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Vastust pole	5
10 ja rohkem aastat	4
5-9 aastat	3
3-4 aastat	2
1-2 aastat	1
Alla aasta	0

9. Hinnang tööandja mainele

Palun hinnake, milline on Teie tööandja maine. Palun valige kõige sobivaim vastus.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Väga hea	7
Hea	6
Pigem hea	5
Keskmine	4
Ei tea, ei oska hinnata	3
Pigem halb	2
Halb	1
Väga halb	0

Autorid kodeerisid „Ei tea, ei oska hinnata“ vastuse „Pigem halb“ ja „Keskmine“ vahele. Hinnang pole halb ja kindlust keskmisele pole.

10. Vanus

Palun valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Vastust pole	8
75 ja vanem	7
65-74	6
55-64	5
45-54	4
35-44	3
25-34	2
16-24	1
15 a noorem	0

11. Sugu

Palun valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Vastust pole	2
Naine	1
Mees	0

12. Haridustase

Märkige palun, milline haridustase Teil on (mitme sobiva vastuse puhul märkige kõrgeim haridustase). Palun valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering	Kodeeringu selgitus
Vastust pole	3	Vastust pole
Doktorikraad	2	Kõrgharidus
Magistrikraad	2	Kõrgharidus
Bakalaureusekraad	2	Kõrgharidus
Rakenduslik kõrgharidus (tehnikum)	2	Kõrgharidus
Kutseharidus pärast keskharidust	1	Keskharidus
Üldkeskharidus	1	Keskharidus
Kutseharidus koos keskharidusega	1	Keskharidus
Kutseharidus pärast põhikooli	0	Põhiharidus või vähem
Põhiharidus	0	Põhiharidus või vähem
Vähem kui põhiharidus	0	Põhiharidus või vähem

13. Põhimetikoha ametirühm

Palun märkige, millisesse rühma Teie põhiametikoht kuulub. Palun valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Vastust pole	17
Esmatasandi juht, töödejuhataja	16
Keskastme spetsialist	15
Klienditeenindaja	14
Kontoriametnik	13
Lihttööline	12
Mootorsõiduki või liikurmasinate juht	11
Müügi- ja teenindustöötaja	10
Organisatsiooni juht	9
Osakonna või üksuse juht	8
Oskustöötaja või käsitööline	7
Projektijuht	6
Seadme- ja masinaoperaator	5
Sõjaväelane	4
Spetsialist-tehnik	3
Teised	2
Tippspetsialist	1
Valdkonna või teenistuse juht	0

14. Organisatsiooni tegevusvaldkond

Palun märkige oma põhiametikoha organisatsiooni tegevusvaldkond. Palun valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering
Vastust pole	21
Ehitus	20
Elektri- ja gaasivarustus	19
Haldus- ja abitegevused, sh hoonete haldus, bürooteenused	18
Haridus	17
Info ja side, IKT	16
Kaubandus, sh hulgi ja jaekaubandus, mootorsõidukite hooldus	15
Kinnisvaraalane tegevus	14
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	13
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus, nt inseneribürood, reklaamibürood	12
Majutus ja toitlustus	11
Muud teenindavad tegevused, sh isikuteenindus, MTÜ-de tegevus	10
Mäetööstus, kaevandamine	9
Pangandus, kindlustus (finantsvahendus)	8
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	7
Riigivalitsemine ja -kaitse, sh kohalik omavalitsus, sotsiaalkindlustus	6
Soojatootmine, küte	5
Teised	4
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	3
Töötlev tööstus, tootmine	2
Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus	1
Veondus, laondus, logistika	0

15. Organisatsiooni tüüp

Palun valige ainult üks järgnevatest.

Väärtused andmestikus	Autorite kodeering	Kodeeringu selgitus
Vastust pole	3	Ei tea, ei oska öelda, teised, vastust pole
Ei tea, ei oska öelda	3	Ei tea, ei oska öelda, teised, vastust pole
Teised	3	Ei tea, ei oska öelda, teised, vastust pole
Riigi või kohaliku omavalitsuse omanduses olev äriühing	1	Avalik sektor
Mittetulundusühing või sihtasutus	2	Kolmas sektor
Riigiasutus, sh hallatavad asutused	1	Avalik sektor
Kohalik omavalitsus, sh allasutused ja hallatavad üksused	1	Avalik sektor
Avalik-õiguslik juriidiline isik, sh asutused(koolid, raamatukogud jt)	1	Avalik sektor
Eraomanduses olev äriühing	0	Erasektor

Lisa F

Kvalitatiivse uurimistöö kodeerimise metoodika ja selle kontrollimine

Tabel

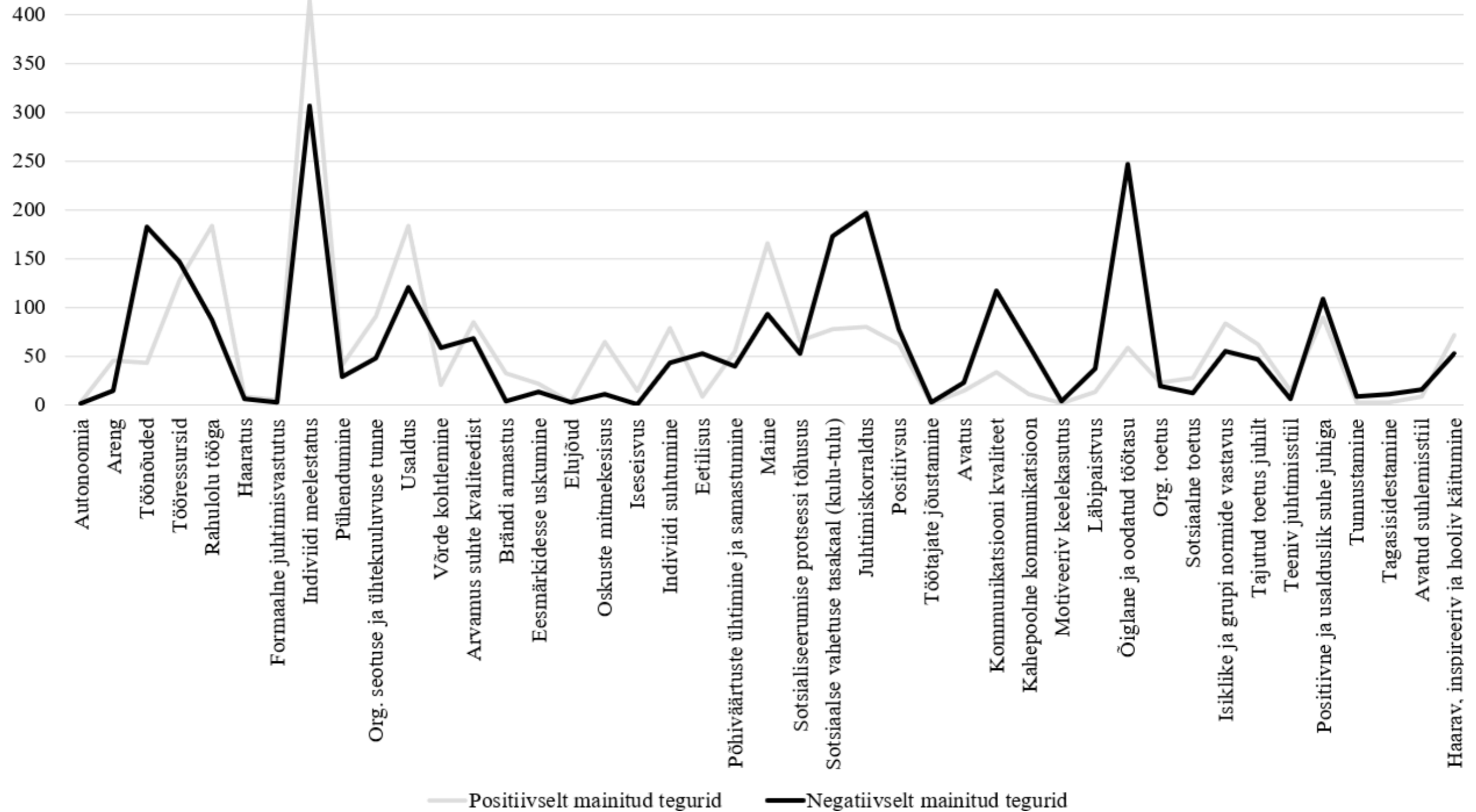
Kvalitatiivse uurimistöö metoodika ülevaade

Etapp	Tegevuskava selgitus	Vastuste arv
1	Vastuste ühine analüüs ja tegurite määramise arutelu eesmärgiga tagada autorite ühine arusaam teguritest ja vastuste kodeerimisest.	40
2	Individuaalne kodeerimine.	180
3	Kodeerimistulemuste võrdlemine ja kontroll. Üks autoritest kontrollis teise kodeerimise tulemusi eesmärgiga tuvastada kodeerimise võimalik vea % ja valideerida kodeerimisprotsessi sobivust.	50
4	Individuaalne kodeerimine. Kodeerimise käigus märgistati selgitamist vajavad read, mis vajasisid ühist üle arutamist.	1263
5	Selgitamist vajavate ridade ühine ülevaatamine, arutelu ning kodeerimine.	38
6	Kodeerimistulemuste täiendav kontroll eesmärgiga tuvastada tulemuste vea % ning hinnata tulemuste valiidsust.	80

Märkus: Tabel kirjeldas autorite poolset ühist kodeerimist ja kontrolli, mille läbisid 1521-st vastusest 208 (40 + 50 + 38 + 80), so 13.7%. Esimeste kodeerimistulemuste kontrolli aluseks võtsid autorid 50 vastust, mille puhul oli märgistatud 177 tegurit. Kontrolli tulemusena (etapp 3 tabelis) tuvastasid autorid kodeerimisel 11 erinevust (s.o 6.2%), st üks autoritest oli märgistanud teise teguri või jätnud teguri märkimata. Autorid viisid läbi täiendava kodeerimistulemuste kontrolli (etapp 6 tabelis). Mõlemad autorid kodeerisid valitud 80 küsimust eraldiseisvalt ning seejärel võrdlesid tulemusi. Autor 1 oli kodeerimise käigus märkinud 80 vastuse kohta 313 tegurit ning autor 2 oli märkinud 304 tegurit. Autorite kodeeringu ühisosa oli 246 märgitud tegurit (s.o 79.7%). Autori 1 oli kodeerinud 67 tegurit, mida autor 2 ei olnud märkinud ning autor 2 kodeeringus oli märgitud 58 tegurit, mida autor 1 ei märkinud. 125-st (67+58) teguri kodeeringu erinevusest 52 tuli 8 kõige suurema vea arvuga vastuse realt, st 10% vastustest tingis 41.6% erinevustest ja ülejäänud 90% vastustest 58.4%. Autorite hinnangul oli selle üheks põhjuseks vastajate vastuste üldsõnalisus ja mitmeti mõistetavus ning autorite subjektiivsus nende vastuste teguriteks tõlgendamisel.

Lisa G

Positiivselt ja negatiivselt mainitud 43 teguri esinemise ülevaade

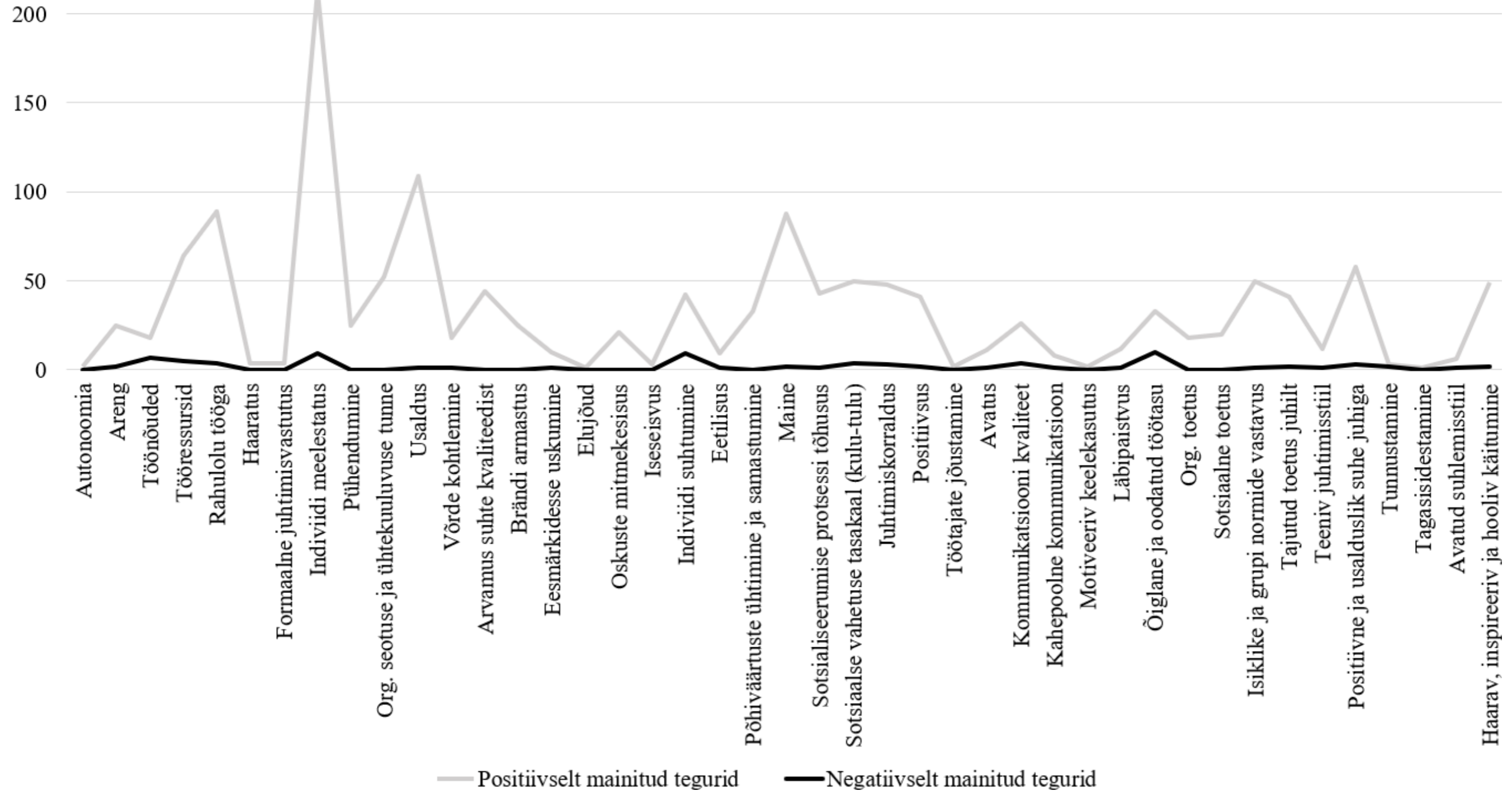


Joonis. Positiivselt ja negatiivselt mainitud tegurite ülevaade

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

Lisa H

Soovitajate positiivselt ja negatiivselt mainitud 43 teguri ülevaade

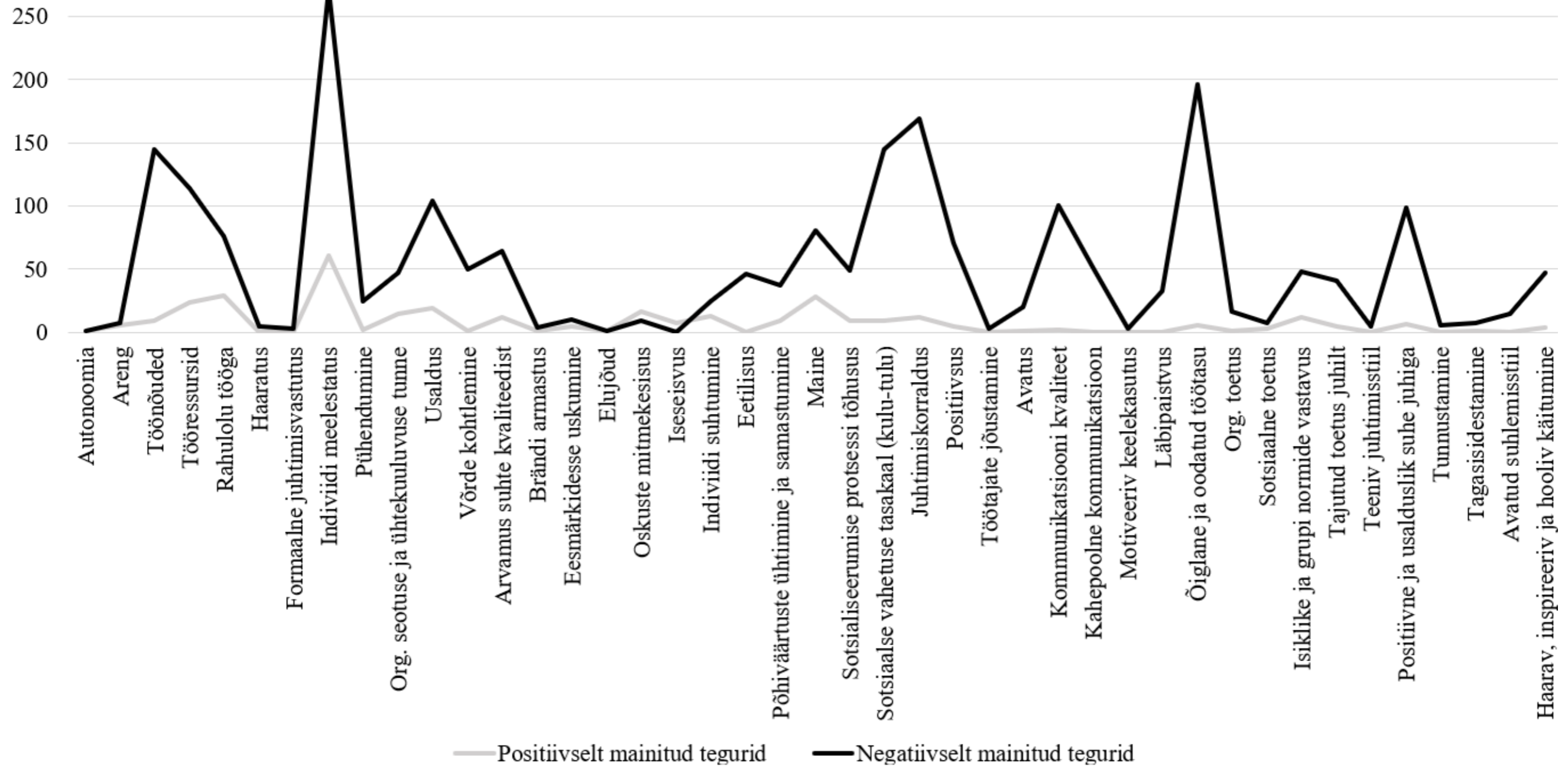


Joonis. Soovitajate positiivselt ja negatiivselt mainitud tegurid

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

Lisa J

Mittesoovitajate positiivselt ja negatiivselt mainitud 43 teguri ülevaade



Joonis. Mittesoovitajate positiivselt ja negatiivselt mainitud tegurid

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

Lisa K

Lineaarregressiooni 3 mudelit

Lahkumiskavatsuse koondindeks	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
	Tunnus (std viga)	Tunnus (std viga)	Tunnus (std viga)
Töötaja poolne tööandja soovitamine (eNPS)	-0,53*** (0,01)	-	-
Tööandja soovitamine viimase 1 aasta jooksul	-	-0,63*** (0,04)	-
Tööandjast halvasti rääkimine viimase 1 aasta jooksul	-	-	1,19*** (0,05)
Individuaalsed sõltumatud parameetrid			
Sugu			
Naine	0,003* (0,08)	0,12 (0,09)	0,003 (0,08)
Vanus			
25-34	-0,63*** (0,24)	-0,58** (0,29)	-0,44 (0,28)
35-44	-0,64*** (0,24)	-0,71*** (0,29)	-0,45 (0,28)
45-54	-0,94*** (0,24)	-0,81*** (0,29)	-0,50* (0,28)
55-64	-1,79*** (0,25)	-1,63*** (0,30)	-1,07*** (0,29)
65-74	-2,93*** (0,28)	-3,00*** (0,33)	-2,42*** (0,32)
75 ja vanem	-3,99*** (0,61)	-4,20*** (0,53)	-3,64*** (0,50)
Tööstaaz			
1-2 aastat	0,17 (0,11)	0,29** (0,13)	0,16 (0,13)
3-4 aastat	-0,046 (0,11)	0,16 (0,13)	0,05 (0,13)
5-9 aastat	-0,12 (0,11)	0,06 (0,13)	-0,03 (0,12)
10 ja rohkem aastat	-0,30*** (0,11)	-0,05 (0,13)	-0,10 (0,12)
Töötaja ametikoha põhirühm			
Tippspetsialist	-0,21 (0,21)	-0,39 (0,25)	-0,33 (0,24)
Teised	0,12 (0,25)	0,17 (0,30)	0,25 (0,29)
Spetsialist-tehnik	0,11 (0,23)	-0,06 (0,27)	0,06 (0,27)
Sõjaväelane	0,69 (0,54)	0,64 (0,71)	0,33 (0,67)
Seadme- ja masinaoperaator	0,10 (0,28)	0,27 (0,33)	0,15 (0,32)
Projektijuht	0,54** (0,25)	0,50* (0,30)	0,49 (0,29)
Oskustöötaja või käsitöölaine	0,51** (0,24)	0,50* (0,28)	0,54** (0,27)
Osakonna või üksuse juht	0,13 (0,22)	0,12 (0,26)	0,01 (0,25)

Lahkumiskavatsuse koondindeks	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
	Tunnus (std viga)	Tunnus (std viga)	Tunnus (std viga)
Organisatsiooni juht	0,16 (0,40)	-0,10 (0,45)	-0,20 (0,46)
Müügi- ja teenindustöötaja	0,42* (0,26)	0,46 (0,29)	0,53* (0,29)
Mootorsõiduki või liikurmasinate juht	0,26 (0,28)	0,39 (0,32)	0,28 (0,33)
Lihttööline	0,32 (0,25)	0,36 (0,29)	0,65** (0,29)
Kontoriametnik	0,12 (0,23)	-0,10 (0,27)	0,15 (0,27)
Klienditeenindaja	0,53** (0,23)	0,70*** (0,26)	0,76*** (0,26)
Keskastme spetsialist	0,08 (0,20)	-0,004* (0,24)	0,09 (0,23)
Esmatasandi juht, töödejuhataja	0,04 (0,26)	-0,13 (0,30)	-0,14 (0,30)
Organisatsiooni taseme sõltumatud parameetrid			
Organisatsiooni tüüp			
Avalik sektor	-0,22** (0,11)	-0,20* (0,12)	-0,25** (0,12)
Kolmas sektor	-0,19 (0,18)	-0,17 (0,21)	-0,28 (0,21)
Organisatsiooni tegevusvaldkond			
Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus	-0,29 (0,46)	-0,46 (0,47)	-0,33 (0,48)
Töötlev tööstus, tootmine	-0,26 (0,17)	-0,23 (0,19)	-0,20 (0,19)
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	-0,52*** (0,20)	-0,77*** (0,22)	-0,84*** (0,22)
Teised	-0,32* (0,20)	-0,48** (0,22)	-0,50** (0,22)
Soojatootmine, küte	-0,45 (0,43)	-0,53 (0,46)	-0,95** (0,45)
Riigivalitsemine ja -kaitse, sh kohalik omavalitsus, sotsiaalkindlustus	-0,11 (0,21)	-0,35 (0,23)	-0,32 (0,23)
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	-0,32 (0,28)	-0,63** (0,30)	-0,59** (0,30)
Pangandus, kindlustus (finantsvahendus)	-0,13 (0,23)	-0,63*** (0,26)	-0,69*** (0,25)
Mäetööstus, kaevandamine	-0,90** (0,39)	-0,62 (0,44)	-0,50 (0,40)
Muud teenindavad tegevused, sh isikuteenindus, MTÜ-de tegevus	0,28 (0,28)	0,17 (0,31)	0,09 (0,32)
Majutus ja toitlustus	0,02 (0,25)	0,10 (0,29)	0,01 (0,29)
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus, nt inseneribürood, reklaamibürood	-0,09 (0,28)	-0,48 (0,32)	-0,36 (0,32)
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	-0,40 (0,29)	-0,60* (0,34)	-0,67** (0,33)
Kinnisvaraalane tegevus	-0,14 (0,31)	-0,58* (0,34)	-0,61* (0,31)
Kaubandus, sh hulgi ja jaekaubandus, mootorsõidukite hooldus	-0,02 (0,17)	-0,06 (0,19)	-0,09 (0,19)
Info ja side, IKT	-0,16 (0,18)	-0,65*** (0,21)	-0,60*** (0,20)
Haridus	-0,13 (0,20)	-0,52** (0,22)	-0,62*** (0,22)

TÖÖANDJA SOOVITAMISE TEGURID NING SEOS LAHKUMISKAVATSUSEGA 78

Lahkumiskavatsuse koondindeks	Mudel 1	Mudel 2	Mudel 3
	Tunnus (std viga)	Tunnus (std viga)	Tunnus (std viga)
Haldus- ja abitegevused, sh hoonete haldus, bürooteenused	0,08 (0,35)	-0,04 (0,38)	-0,06 (0,40)
Elektri- ja gaasivarustus	0,06 (0,26)	-0,20 (0,31)	-0,26 (0,30)
Ehitus	-0,16 (0,21)	-0,42* (0,24)	-0,51** (0,24)
_cons	9,08 (0,38)	6,01 (0,43)	4,85 (0,42)
	N	5557	5557
	F(52, 5504)	49,91***	14,06***
	R ²	0,30	0,10
			0,15

*Märkus: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$*

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal.

Summary

EMPLOYEE ADVOCACY, ITS FACTORS AND RELATIONSHIP WITH EMPLOYEE TURNOVER INTENTION IN THE CASE OF ESTONIA

Authors investigated employee advocacy, its formation and relationship with the employee turnover intention.

The nature of employee advocacy behavior, main emergence reasons, participants and the 51 factors leading to it were explained. Employee advocacy concept was formulated, and its core expressions scheme was created. Employee advocacy is expressed through various activities (e.g. praising, scouting) and eNPS is a suitable metric for measuring it. Employee advocacy is based on a positive relationship between the employer and the employee, where employees' satisfaction is a prerequisite. Authors selected social exchange theory (SET) as a framework for explaining employee advocacy behavior and to create its factors diagram. According to SET, successful social exchange is based on trust and leads to engagement and commitment, which in turn promotes employee advocacy. Based on the theory of planned behavior, factors leading to employee turnover intention were identified and the relationship between employee advocacy and turnover intention was investigated. Employee advocacy and turnover intention overlapping factors were identified.

According to the developed empirical research model the emergence of employee advocacy was investigated qualitatively and the relationship between employee advocacy and turnover intention was investigated quantitatively.

The qualitative research concluded that employee advocacy results measured on the eNPS scale depend on the respondent's understanding of the eNPS usage and their cultural characteristics. The analysis showed that respondents spoke more positively about individual-related factors and more negatively about environmental factors.

Authors identified the 10 most frequently occurring positive and negative factors. The prevalent positive factors were the individual's positive attitude, trust, organizational reputation, job resources, and the feeling of belonging. Most frequently mentioned negative factors were the individual's negative attitude, job requirements, unfair or below expectations salary, poor communication quality, poor management, and a lack of balance in social exchange. Employees' attitude, which is based on a positive relationship between the employer and the employee, was the most frequently occurring factor in both positive and

negative contexts. Authors concluded that employees that feel employer's support and balance in their social exchange respond with employee advocacy behavior.

The quantitative research demonstrated that higher employee advocacy intention indicates lower turnover intention, previous employer promotion indicates lower turnover intention, and negative talk about the employer indicates higher turnover intention. Changes in employee advocacy behavior (measured on the eNPS scale) are reflected by the employee's turnover intention (negative correlation). Employee advocacy and turnover intention have common influencing factors with the opposing effect.

The research suggests that frequent measurements of employee advocacy allow for the identification of changes in employee turnover intention. Enabling employee advocacy promoting factors and suspending hindering factors leads to increased employee advocacy and reduction of the turnover intention, thereby preventing costs associated with employee departure.

Keywords: employee advocacy, employee net promoter score, intention to leave, intention to stay, social exchange theory, theory of planned behavior, turnover intention.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Magnus Leppik ja Tarmo Kuusk, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Tööandja soovitamine, selle tegurid ning seos töötaja lahkumiskavatsusega Eesti näitel“, mille juhendaja on kaasprofessor Krista Jaakson, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

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

Magnus Leppik

Tarmo Kuusk

20.05.2025