TARTU ÜLIKOOL

TÖÖANDJA SOOVITAMINE, SELLE TEGURID NING SEOS TÖÖTAJA LAHKUMISKAVATSUSEGA EESTI NÄITEL

Magnus Leppik, Tarmo Kuusk

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Krista Jaakson

Palgainfo Agentuuri suvealguse seminar

Kolga, 2025



Meist



„Teeme ära ja teeme hästi!“

Magnus Leppik

KappaZeta projektijuht



„Igale olukorrale on lahendus, tuleb vaid hinnata ja valida neist õige.“

Tarmo Kuusk

CitySecurity tegevjuht

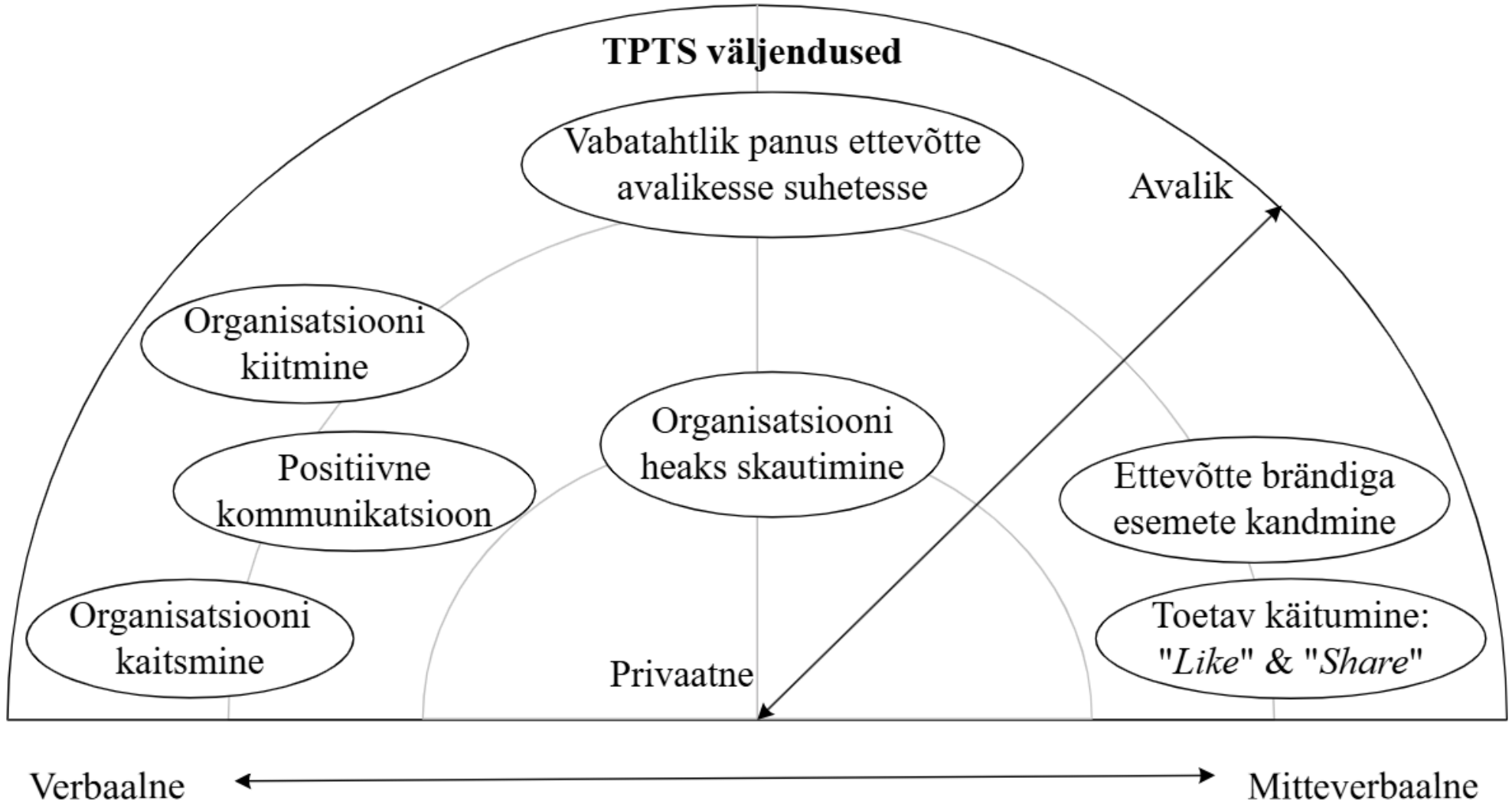
Uurimisprobleem

- 2024 aastal uue töötaja sisseelamiseks tehtud kulutused vähemalt 500 miljonit eurot (lahkumisega seotud kulu on 1 kuu töötasu) (Bersin, 2013; Eesti Statistikaamet, 2024a, 2024b põhjal autorite poolt arvutatud).
- 2020 aastal ei soovitanud 57% töötleva tööstuse töötajatest oma tööandjat (Seeder, 2020).
- Töötaja asendamise kogukulu = 1-12 kuu tööjõukulu (Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE MTÜ, 2020).
- 28% (Eesti Statistikaamet, 2024a, 2024b) vabal tahtel lahkunud töötajate arvu vähendamine nt 1% - 2% võrra säästab tööjõu voolavusest tingitud kulusid ca 17-36 miljonit eurot.

Magistritöö eesmärk

Selgitada välja tegurid, mis seostuvad töötaja tööandja soovitamisega ning kuidas on tööandja soovitamine seotud töötaja lahkumiskavatsusega.

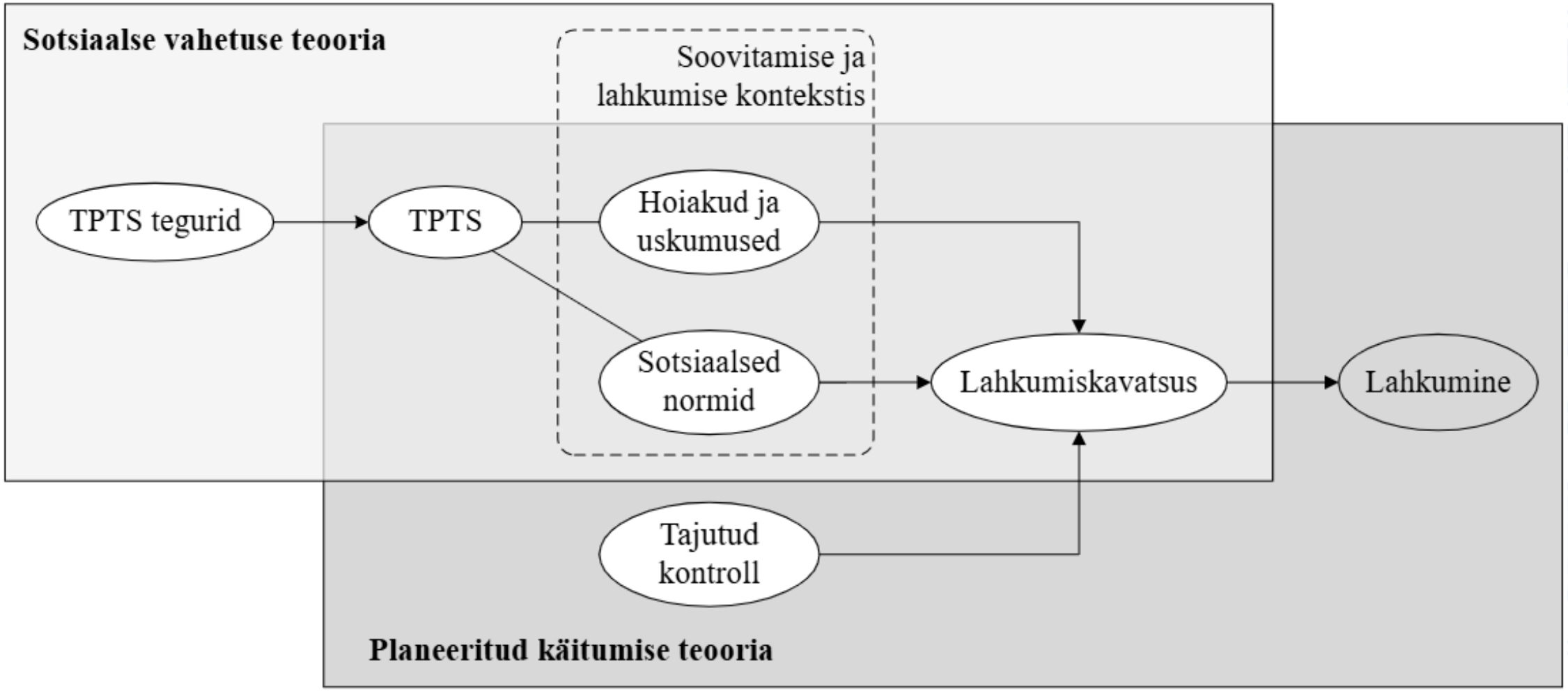
Tööandja soovitamise peamised väljendused



Joonis 1. Töötaja poolse tööandja soovitamise peamised väljendusviisid

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

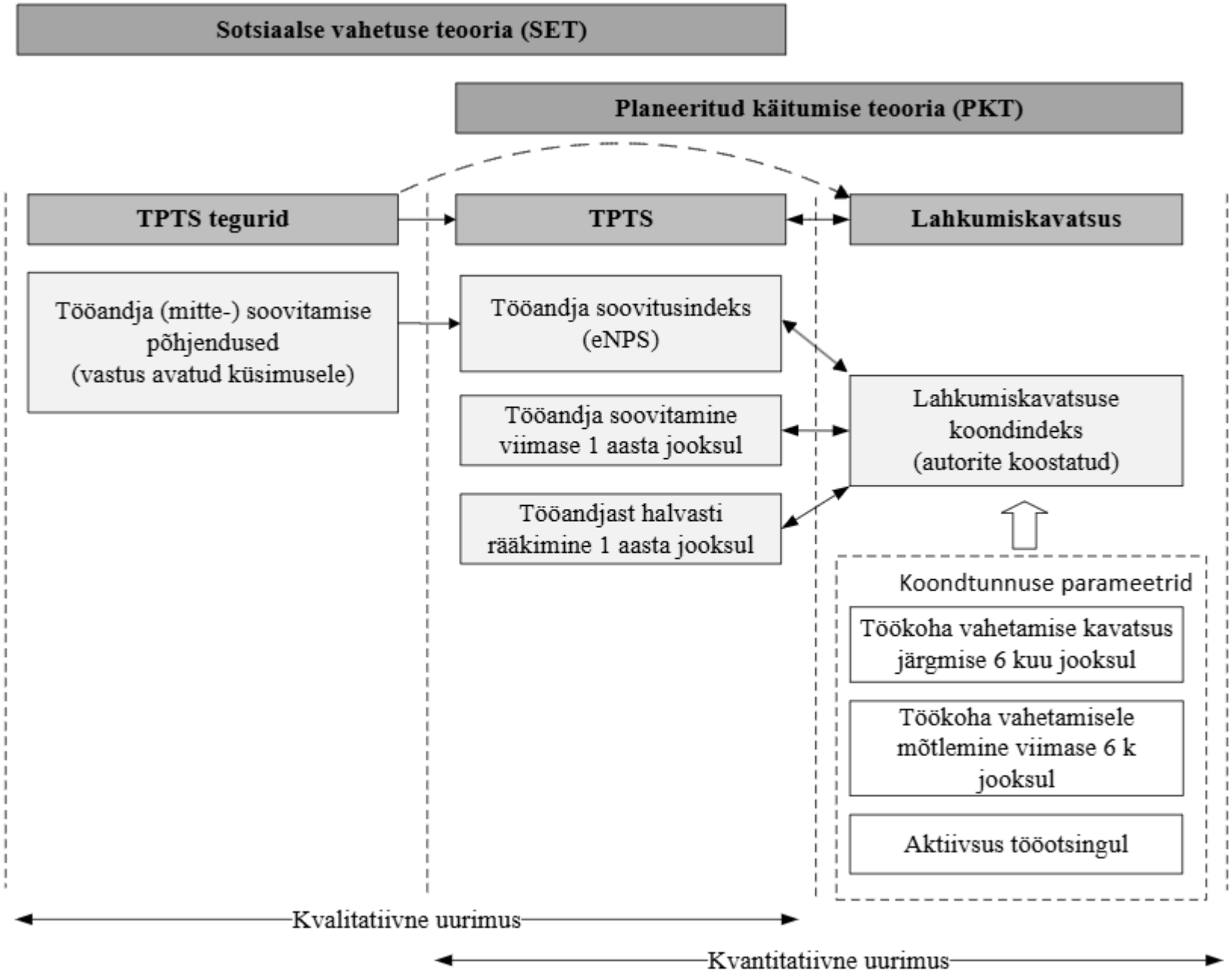
Teoreetiline käsitlus



Joonis 2. Töötaja organisatsioonist lahkumiskavatsuse teoreetiline mudel SET ja PKT põhjal

Allikas: Autorite koostatud pt 1.1 – 1.3 ning Ajzen, 1991; Akgunduz & Ceylin, 2017; Arshad & Puteh, 2015; Blau, 1967; De Kerpel & Van Kerckhove, 2023; Ghosh et al., 2013; Homans,1958; Lee & Dong, 2023; Michaels & Spector, 1982; Montano et al., 2008; Price, 2001; Steiner et al., 2020; Thelen ,2019, 2020, 2021; Tett & Meyer, 1993; Wang et al., 2015) käsitluste põhjal.

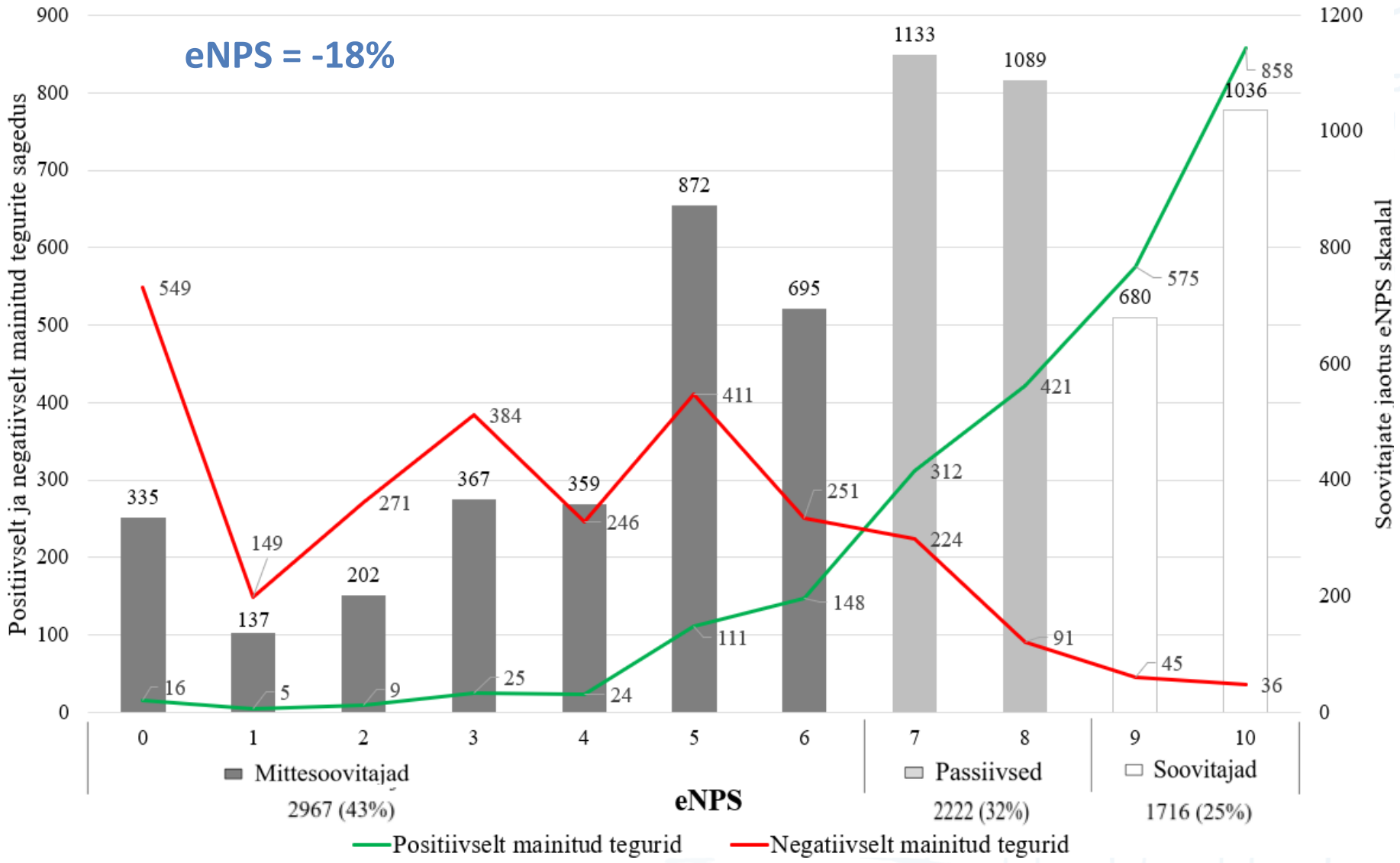
Magistritöö empiirilise uurimuse metoodika



Joonis 3. Empiirilise uurimise ülesehitus autorite koostatud teoreetilisel mudelil

Allikas: Autorite koostatud

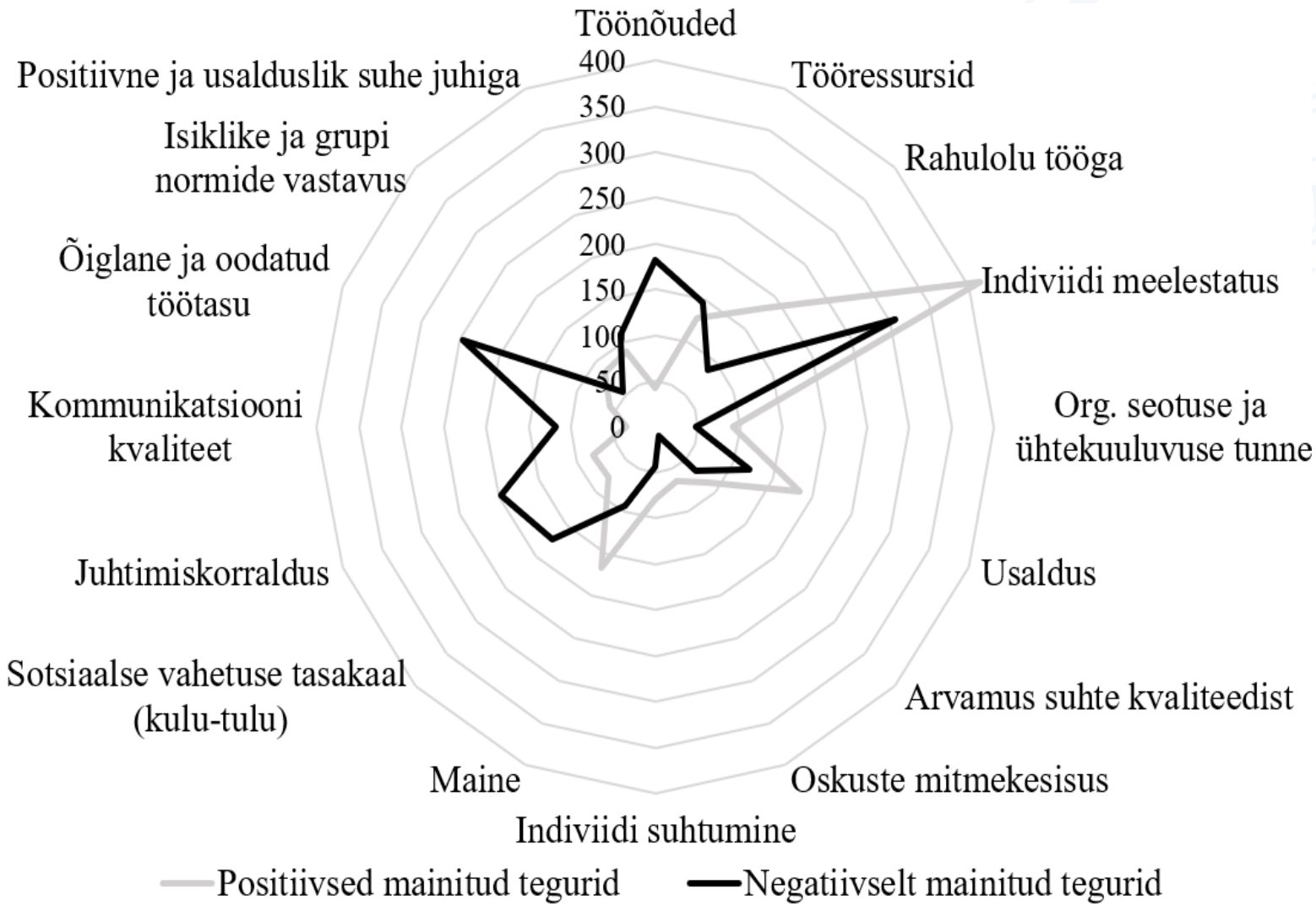
eNPS skaala jaotus positiivselt ja negatiivselt mainitud teguritega



Joonis 4. Tööandja mittesoovitajate, passiivsete ja soovitajate esinemissageduse jaotus ning positiivselt ja negatiivselt mainitud tegurid

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur 2023 aasta andmete põhjal.

10 peamist soovitamist soodustavat ja takistavat tegurit



Joonis 5. Erinevused sagedamini mainitud positiivsete ja negatiivsete tegurite osas

Allikas: Autorite koostatud

Näited

„Kindel töö, tööd jätkub, palka makstakse regulaarselt.“

„Умеет выслушать, решать проблемы“

„Ei ole lemmik töökoht.“

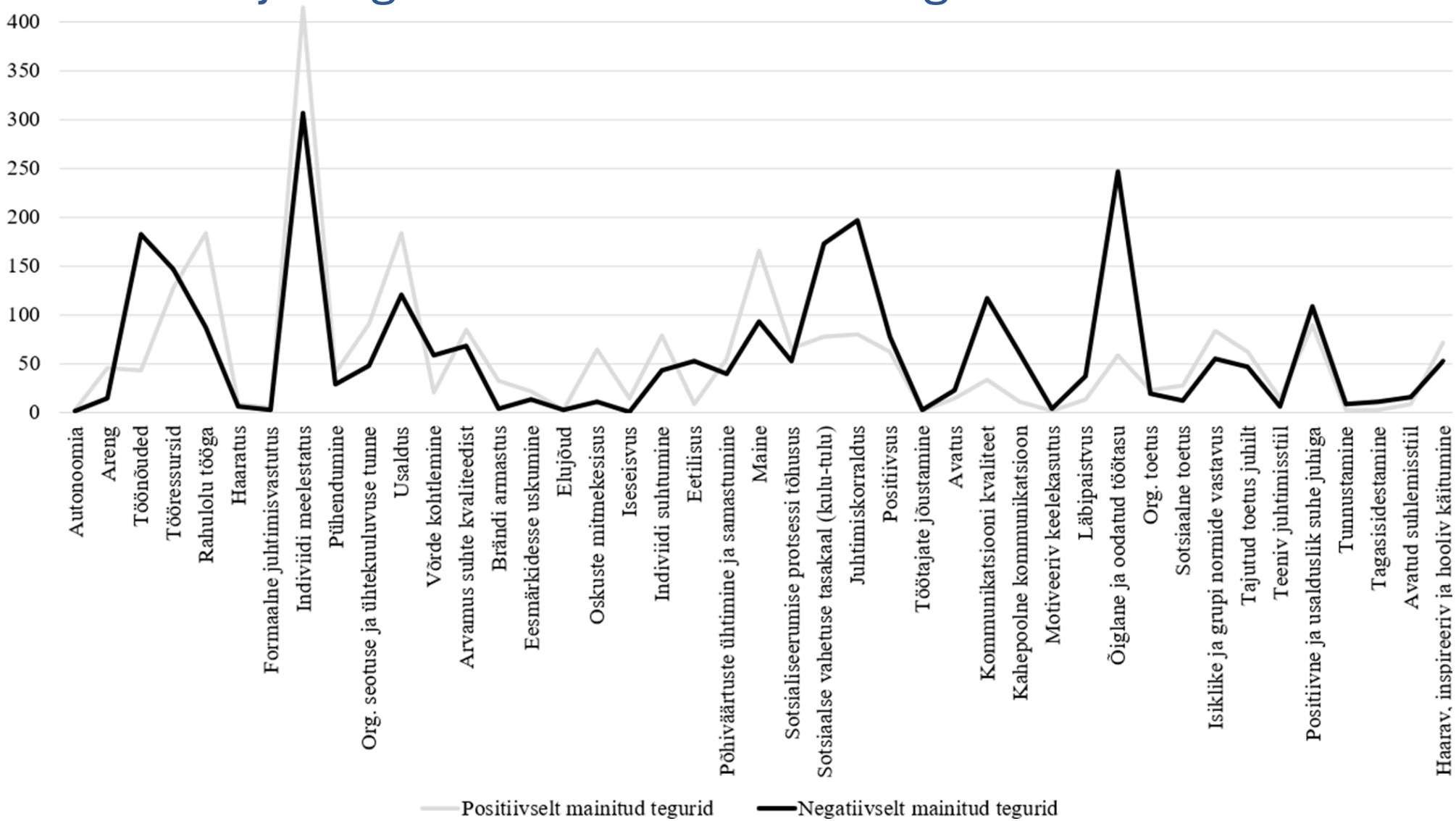
"Mu tööandja on väga mõistlik ja näeb inimestes rohkemat kui nad ise"

„Töö maht tekitab stressi“

„Ta hoiab meid kui enda töötajaid“

„Tore stressivaba füüsiline töö värskes õhus“

Positiivselt ja negatiivselt mainitud 43 teguri ülevaade

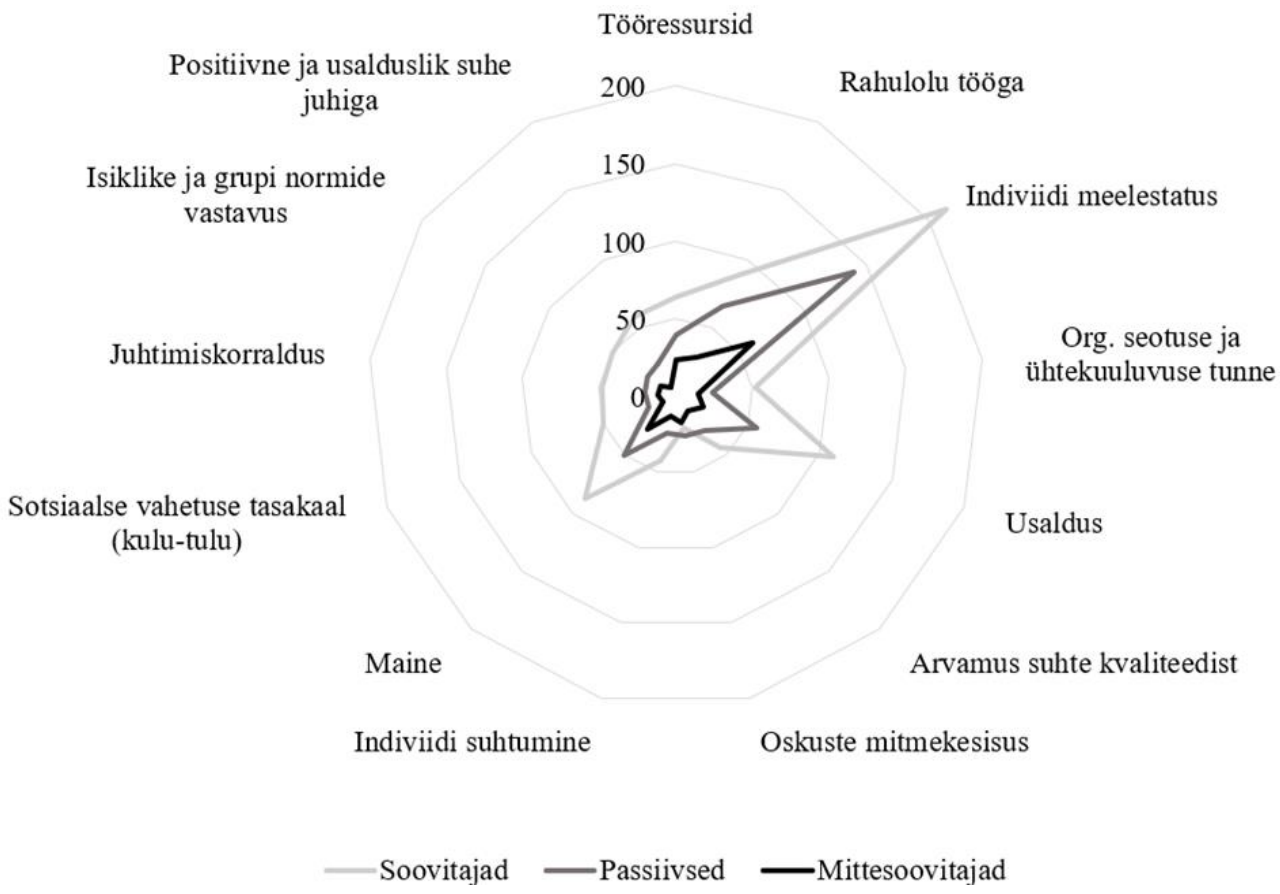


Joonis 6. Postiivselt ja negatiivselt mainitud tegurite ülevaade.

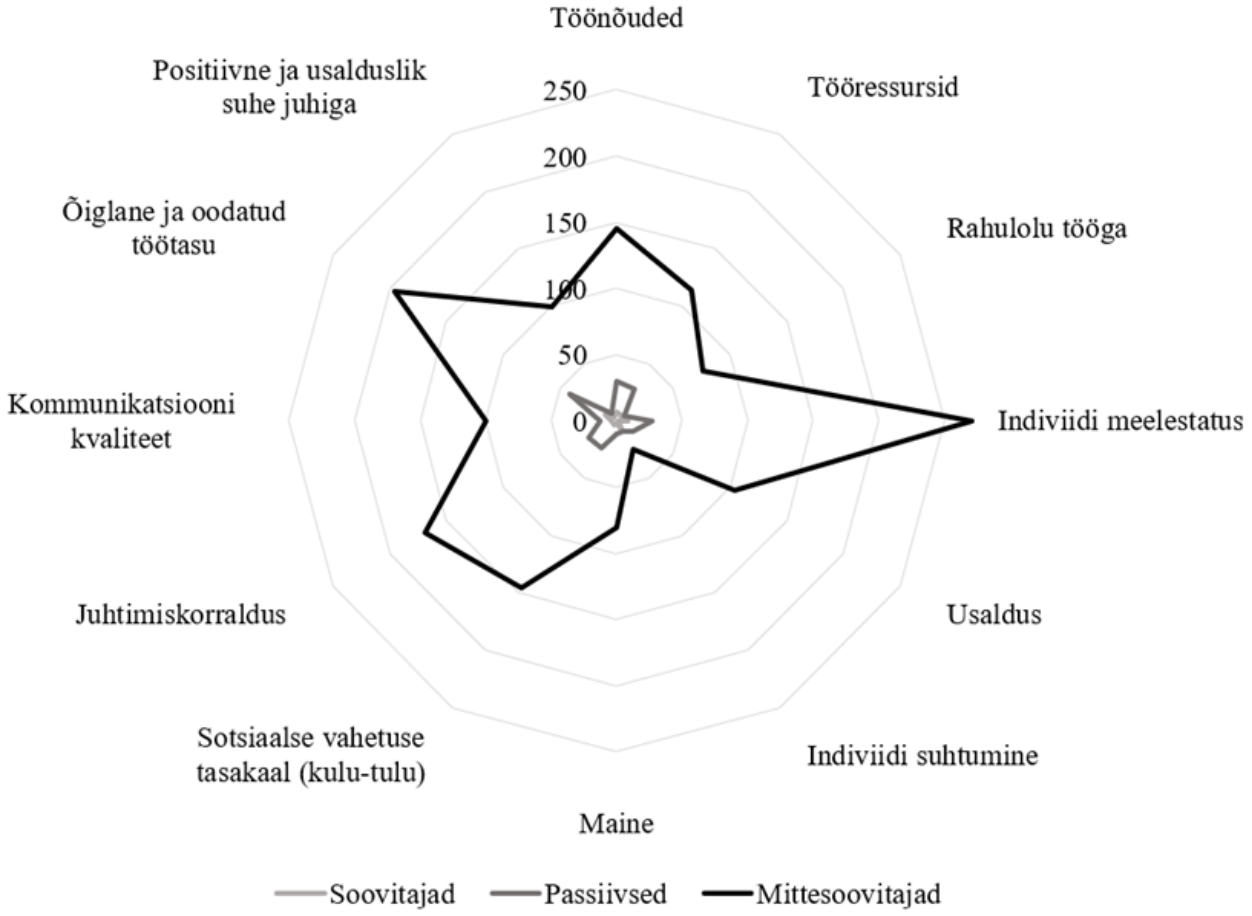
Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

Soovitaja tüüpide peamiste negatiivsete ja positiivsete tegurite jaotus

Soodustavad tegurid



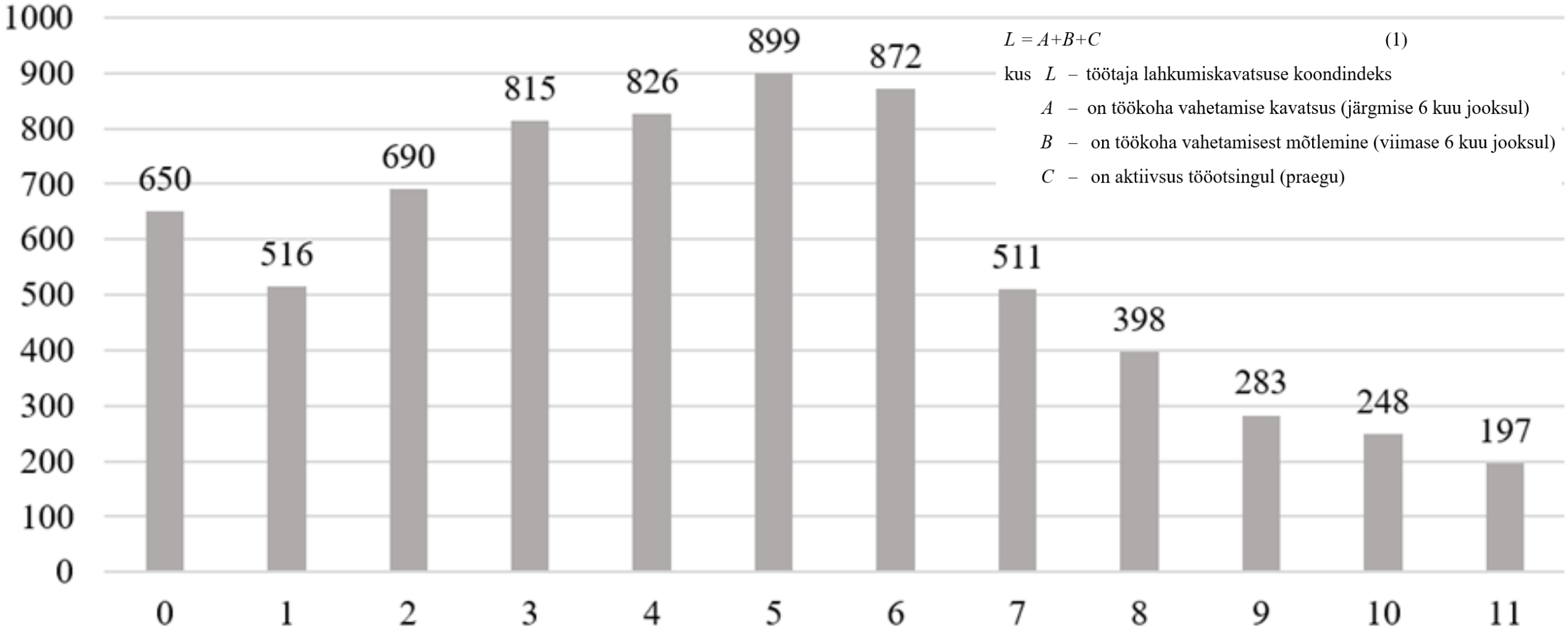
Takistavad tegurid



Joonis 7. Soovitajate, passiivsete ja mittesoovitajate 10 peamiselt positiivset ja negatiivselt mainitud tegurit

Allikas: Autorite koostatud

Vastajate jaotus lahkumiskavatsuse koondindeksil



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

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)

Joonis 8. Vastajate lahkumiskavatsuse väärtuste esinemissageduse jaotus koondindeksil

Allikas: Autorite koostatud

Peamised järeldused korrelatsiooni analüüsist

1. Mida enam soovitab töötaja oma tööandjat seda väiksem on tema lahkumiskavatsus ja vastupidiselt.
2. Varasem tööandja soovitamine soosib tulevikus tööandja soovitamist.
3. Tööandjast varasem halvasti rääkimine vähendab töötaja soovitamiskäitumist.

Tabel 1

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

Peamised järeldused regressiooni analüüsist

1. Tööandja soovitamiskäitumise muutused mõõdetuna eNPS skaalal seletavad olulisel määral muutusi lahkumiskavatsuse koondindeksil.
    - 10% kasv eNPS skaalal toob kaasa ~5% lahkumiskavatsuse languse.

2. Kõrgem eNPS skoor viitab madalamale lahkumiskavatsusele.

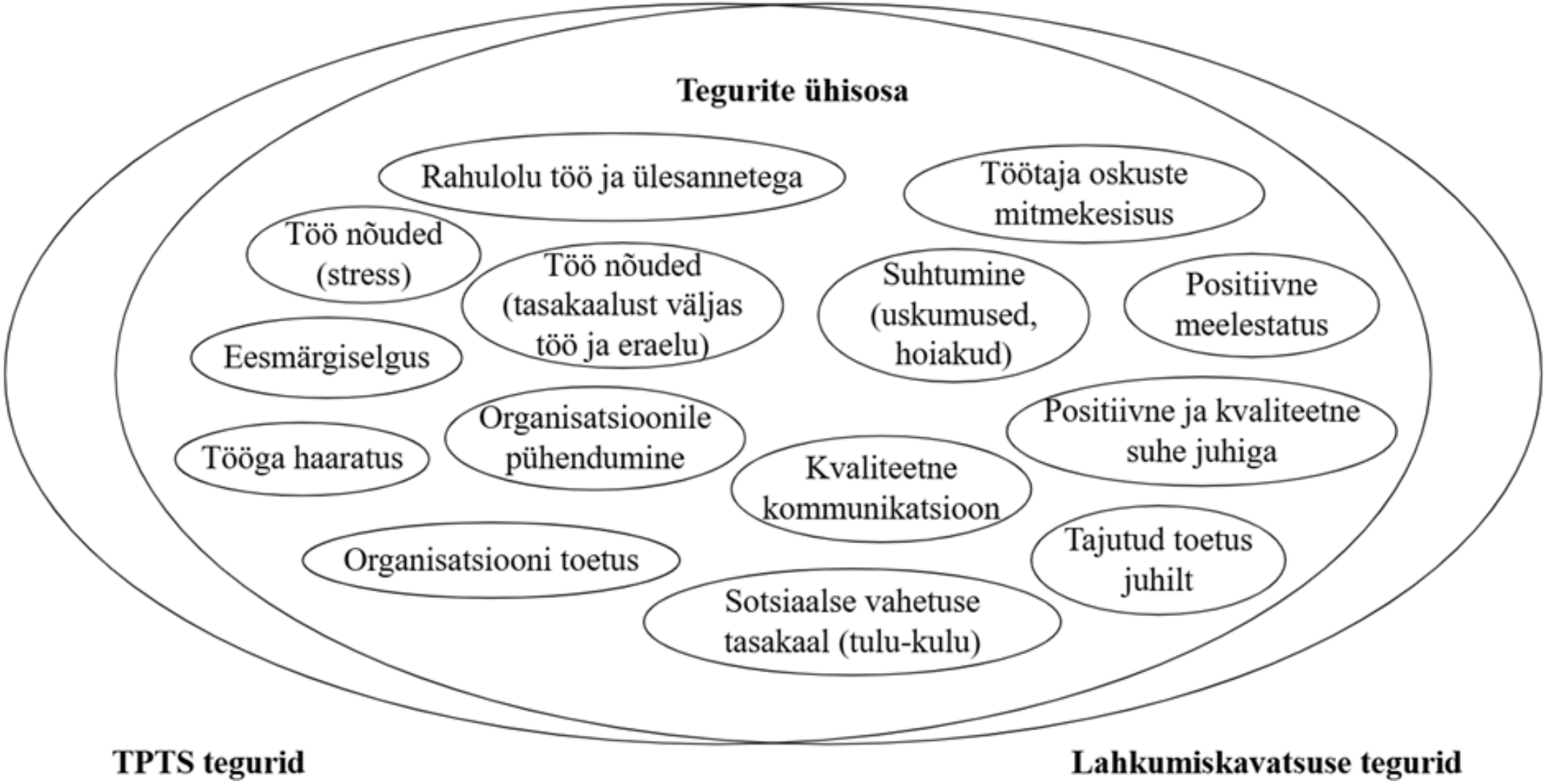
3. Varasem tööandja soovitamine viitab madalamale lahkumiskavatsusele.

4. Varasem tööandjast halvast rääkimine viitab kõrgemale lahkumiskavatsusele.

Kokkuvõte

- TPTS-l on oluline seos lahkumiskavatsusega.
- eNPS on sobilik mõõdik.
- Lahkumiskavatsusel ja TPTS-l on ühised tegurid.
- Ühiste teguritega süsteemne tegelemine võimaldab vähendada lahkumiskavatsust ja parendada töötajate soovitamiskäitumist.

Tööandja soovitamise ja lahkumiskavatsuse tegurite ühisosa



Joonis 9. Töötaja poolse tööandja soovitamise ja lahkumiskavatsuse tegurite ühisosa

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

Allikad

1. 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

2. 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

3. 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

4. Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE MTÜ. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*.

5. 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

6. Eesti Statistikaamet. (2024b, September). *PA111: Keskmine brutokuupalk, mediaan, detsiilid ja töötajate arv*. PA111. https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__palk-ja-toojeukulu__palk__luhiajastatistika/PA111

Allikad

7. Palgainfo Agentuur OÜ. (2023). *Töötajate ja tööotsijate küsitlus kevadel 2023*.

8. Seeder, K. (2020). *Kas soovitaksid sõbral enda kolleegiks hakata?* TööstusEST. https://toostusest.ee/uudis/2020/05/20/tooandja-soovitamine/

Aitäh!

magnus.leppik@gmail.com
kuuskt@gmail.com



Näited vastajate soovitamise või mittesoovitamise selgitustest

„Tegemist on rahvusvahelise ja väga stabiilse tööandjaga“

„Ни чего плохого, но и ничего хорошего не могу сказать“

„Suures organisatsioonis ei sõltu sinust miski“

„Hea motivatsioonipakk oma töötajatele“

„Töö maht tekitab stressi“

„Tööandja ei ole oma lubadustest kinni pidanud“

„Meeskond on kogu aeg kriisis, inimesed põlevad läbi ja lahkuvad aga juhtimist ikka ei muudeta.“

„Классный коллектив, полное взаимопонимание с коллегами и начальством“

„Mu tööandja on väga mõistlik ja näeb inimestes rohkemat kui nad ise. Ta hoiab meid kui enda töötajaid kui näeb potentsiaali ja on valmis murede/probleemide korral meid alati aitama“

„Kui mõni inimene on tahtnud meile tööle tulla, olen alati soovitanud, kuna olen ise tööandjaga rahul“

„„Tegemist on väikse ettevõttega, kus kaadri voolavus väga väike. Aastaid on kõik kohad olnud täidetud ning seetõttu ei ole ka mõtekas ettevõtet kellelegi soovitada“

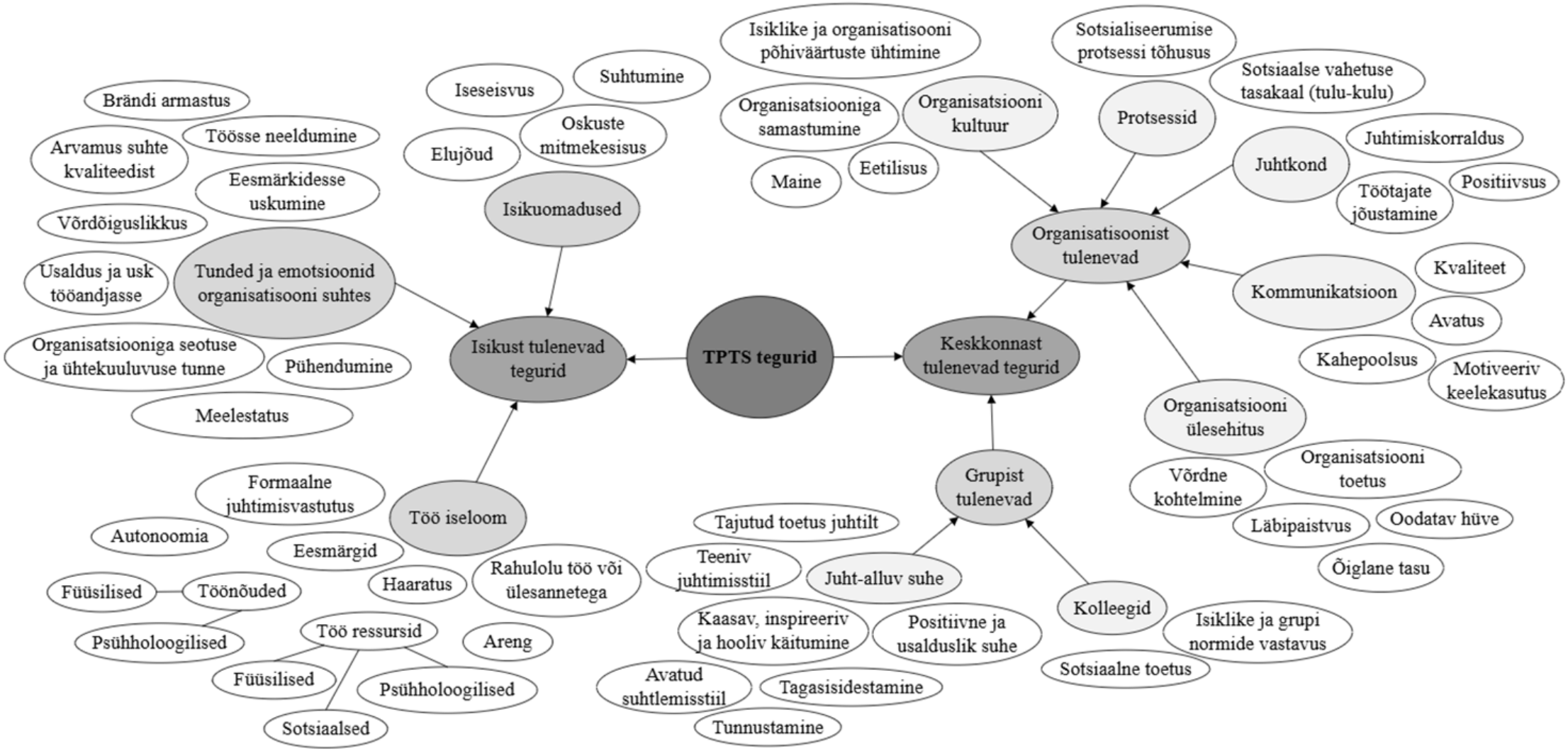
„Каждый ищет своё в этой жизни“

„„Meestele soovitan, naistele mitte“

„Järjekord on ukse taga“

Allikas: Palgainfo Agentuur OÜ, 2023.

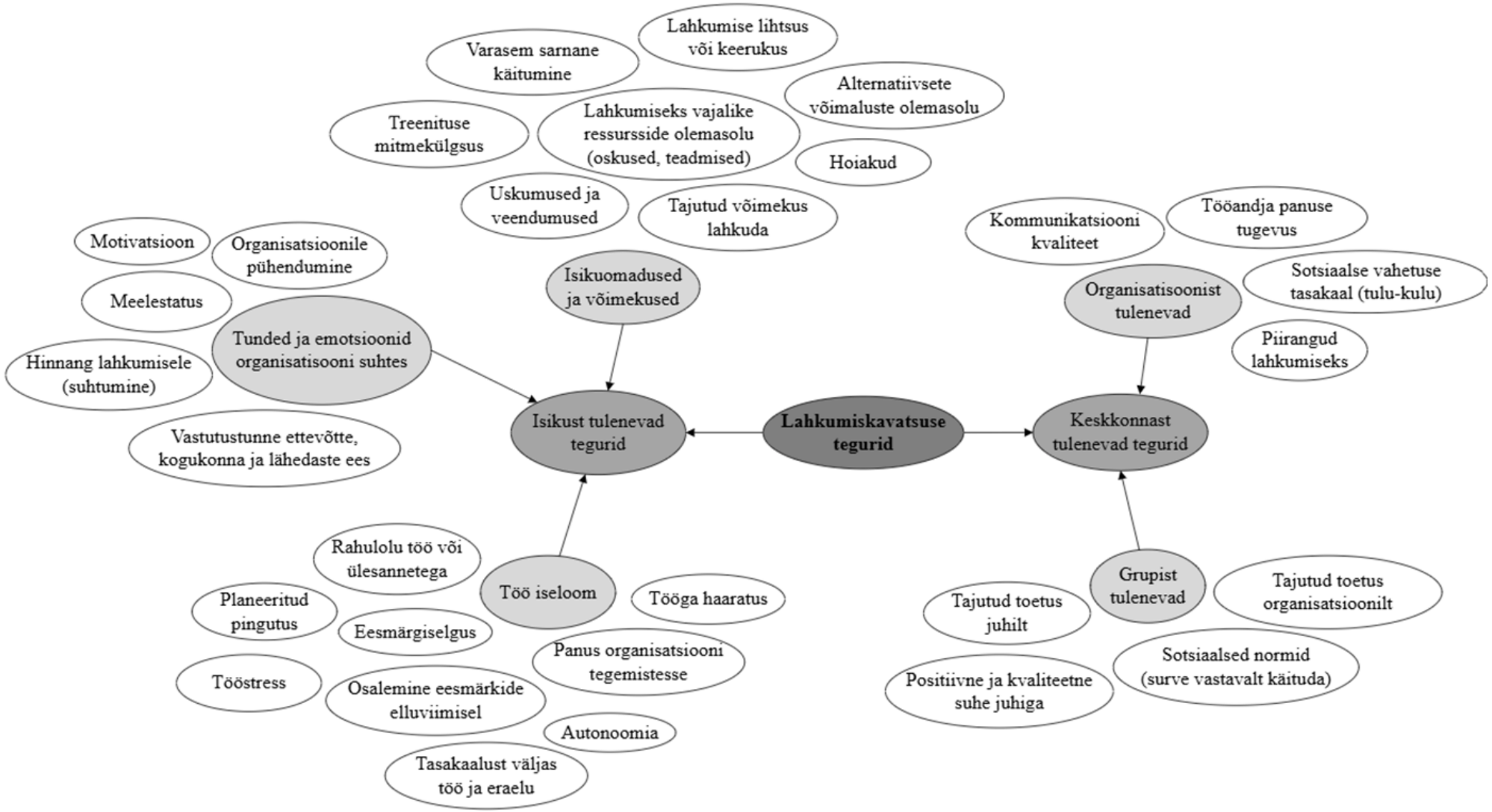
Tööandja soovitamiseni viivate tegurite skeem



Joonis 10. Tööandja soovitamiseni 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

Töötaja lahkumiskavatsuseni viivate tegurite skeem



Joonis 11. 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

Soovitajate tüüpide vastuste tegurite jaotus

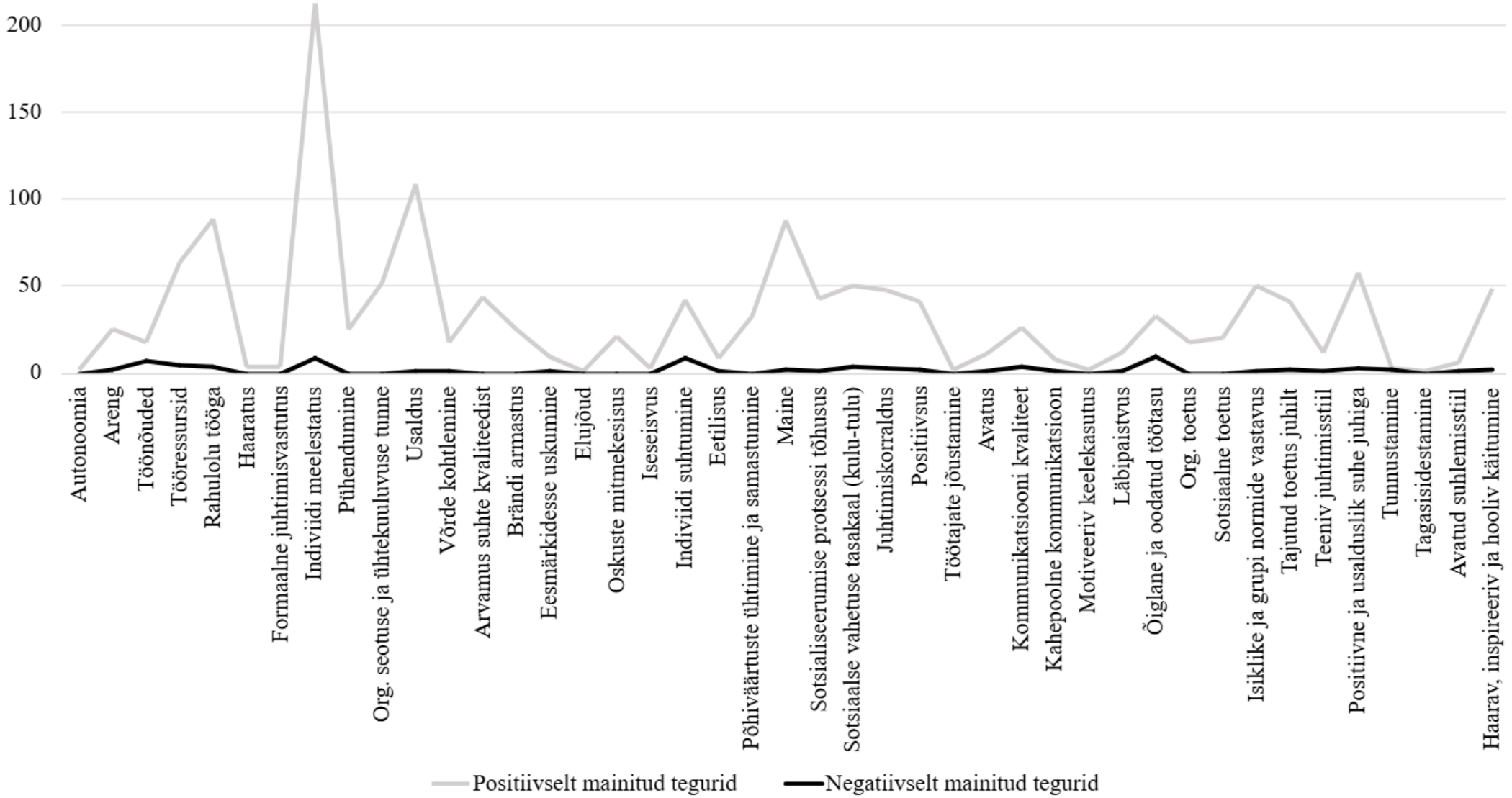
Tabel 2

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

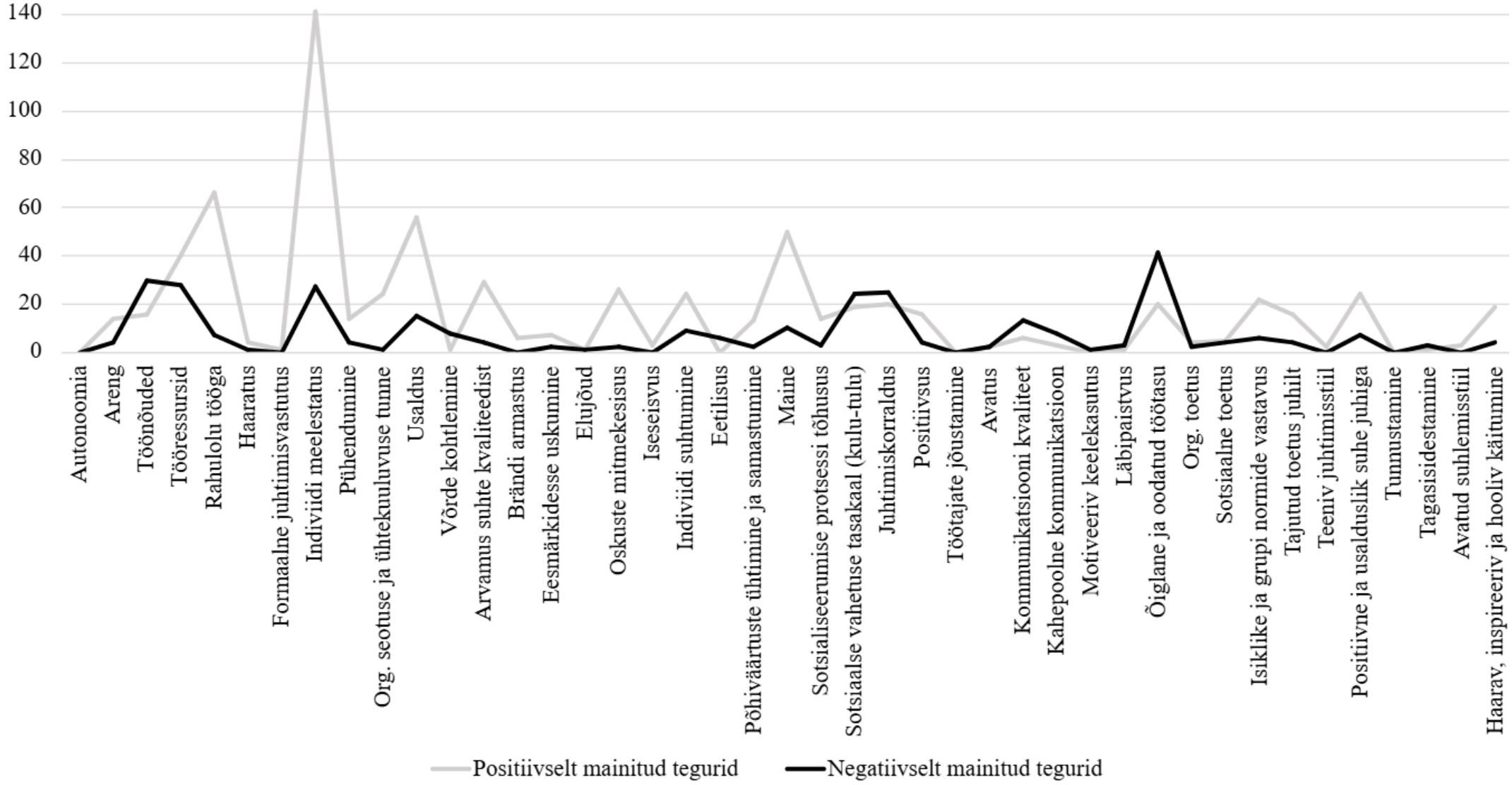
Soovitajate mainitud positiivsete ja negatiivsete tegurite ülevaade



Joonis 12. Soovitajate mainitud tegurite ülevaade.

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

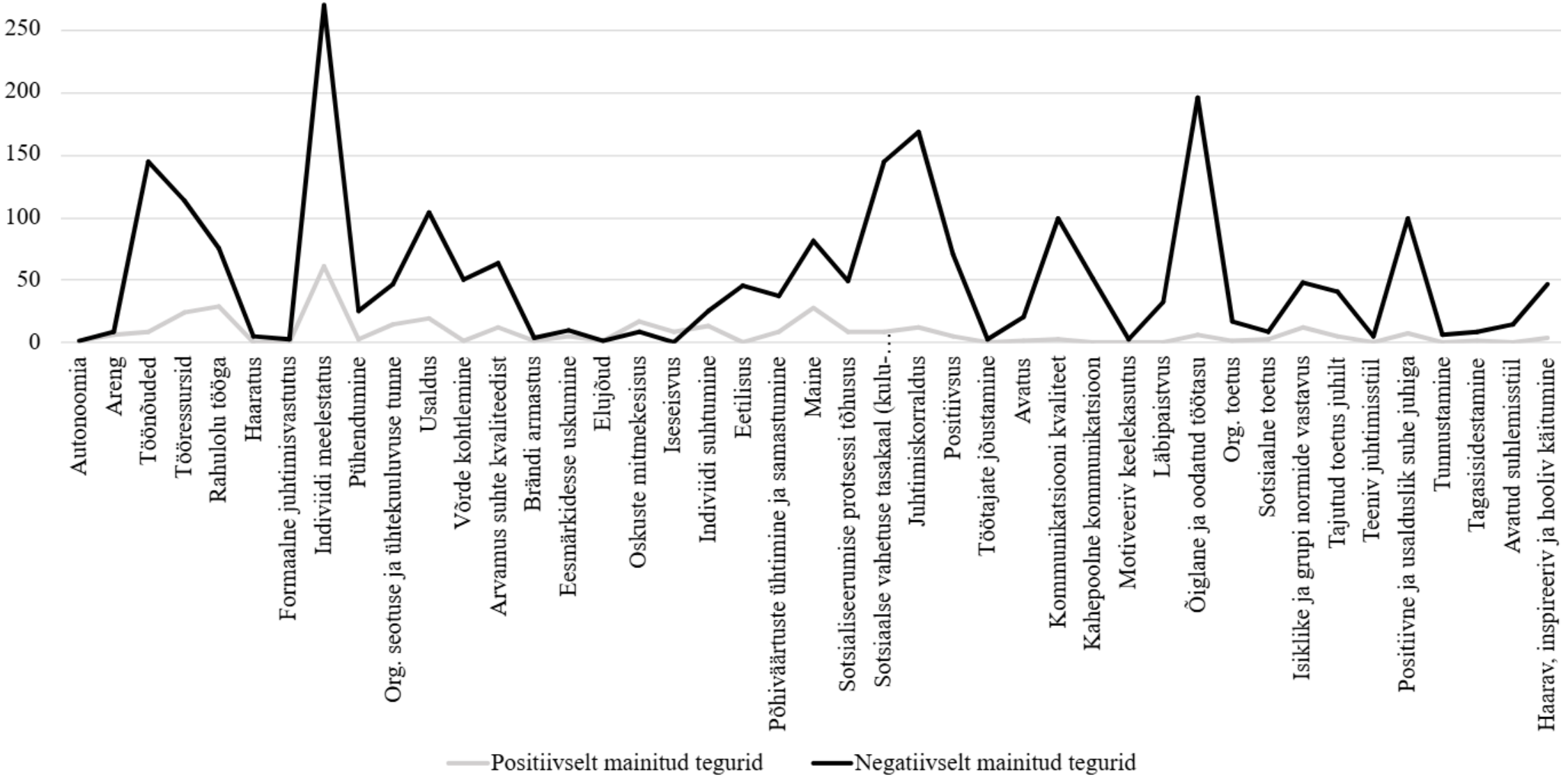
Passiivsete mainitud positiivsete ja negatiivsete tegurite ülevaade



Joonis 13. Passiivsete mainitud tegurite ülevaade.

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

Mittesoovitajate mainitud positiivsete ja negatiivsete tegurite ülevaade



Joonis 14. Mittesooovtajate mainitud tegurite ülevaade.

Allikas: Autorite koostatud Palgainfo Agentuur OÜ, 2023 andmete põhjal

Kvantitatiivne uurimus – regressiooni analüüs

Tabel 3

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	5455
F(52, 5504)	49,91***	14,06***	19,73***
R^2	0,30	0,10	0,15
Kontrollmuutujad	sugu, vanus, tööstaaž, haridustase, ametikoha põhirühm, organisatsiooni tüüp, organisatsiooni tegevusvaldkond.		

*Märkus: *** p<0,01.*

Allikas: Autorite koostatud

Empiirilise uurimuse valimi moodustamise etapid

Tabel 4

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